

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА ІМЕНІ
ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра
на тему: «Розвиток системи управління персоналом підприємства
(на матеріалах АТ “Хмельницькгаз”)»
(назва теми)

Виконав: студент
4 курсу спеціальності
073 Менеджмент
СЕМЕНЧУК І.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник: професор, д.е.н.,
професор кафедри
менеджменту, фінансів,
банківської справи та
страхування
СИНЧАК В.П.
(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: професорка, д.е.н.,
професорка кафедри
менеджменту, фінансів,
банківської справи та
страхування
ЧМИР О. С.
(науковий ступінь, вчене
звання, прізвище та ініціали)

Хмельницький – 2023 рік

Анотація

Семенчук Ігор Володимирович. Розвиток системи управління персоналом підприємства (на матеріалах АТ «Хмельницькгаз»). Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Бакалаврська робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра за спеціальністю 073 Менеджмент. Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, Хмельницький, 2023.

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з удосконаленням процесів розвитку системи управління персоналом підприємства. Визначено сутність категорій «управління персоналом» та «розвиток»; проведено систематизацію методики оцінки розвитку системи управління персоналом.

Проведено оцінку характеристики чисельності та структури персоналу. Здійснено аналіз показників стану та ефективності використання техніко-економічних засобів; вивчення кадрового забезпечення підприємства; діагностику продуктивності праці.

Сформульовано основні напрями та шляхи розвитку системи управління персоналом в АТ «Хмельницькгаз» з урахуванням даного життєвого циклу підприємства. Запропоновано реалізувати стратегію системи управління персоналом як інструменту забезпечення його розвитку та розробку заходів з розвитку системи управління персоналом, щоби сформувати й реалізувати конкурентну перевагу.

Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, відділ кадрів, система навчання, співробітники, кадрова політика.

Abstract

Semenchuk Ihor Volodymyrovych. Development of the company's personnel management system (based on the materials of Khmelnytskygaz JSC). Qualifying scientific paper on copywriting. Undergraduate work for obtaining an open bachelor's degree in the specialty 073 Management. Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov, Khmelnytskyi, 2023.

The bachelor's work is aimed at solving an important scientific task related to the improvement of the development processes of the company's personnel management system. The essence of the categories "personnel management" and "development" was determined; systematization of the methodology for evaluating the development of the personnel management system was carried out.

An assessment of the characteristics of the number and structure of personnel was carried out. An analysis of indicators of the state and efficiency of the use of technical and economic means was carried out; study of personnel support of the enterprise; diagnosis of labor productivity.

The main directions and ways of development of the personnel management system at JSC "Khmelnytskygaz" are formulated, taking into account the given life cycle of the enterprise. It is proposed to implement the strategy of the personnel management system as a tool for ensuring its development and the development of measures for the development of the personnel management system in order to form and realize a competitive advantage.

Keywords: *personnel management, personnel management systems, personnel department, training system, employees, personnel policy.*

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність системи управління персоналом.....	8
1.2. Категорія «розвиток» та її взаємозв'язок із системою управління персоналом.....	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	20
2.1. Загальна характеристика чисельності та структури персоналу	20
2.2. Оцінка розвитку системи управління персоналом	29
РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	40
3.1. Формування стратегії системи управління персоналом як інструменту забезпечення його розвитку	40
3.2. Розробка та обґрунтування заходів з розвитку системи управління персоналом.....	46
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Розвиток системи управління персоналом підприємства набуває особливої актуальності в умовах глобалізації ринкових процесів, зростаючої конкуренції та щоденних змін у зовнішньому середовищі. Підприємства, спрямовані на довгострокове досягнення успіху та стійкого розвитку, повинні адаптуватись до цих динамічних умов, використовуючи свій ресурсний потенціал. Система управління персоналом відіграє важливу роль у досягненні стратегічних цілей підприємства. Вона включає в себе комплекс заходів та методів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами, відбір та підбір кваліфікованих працівників, їх навчання та розвиток, мотивацію й розвиток, оцінку та контроль продуктивності, а також розвиток корпоративної культури та комунікацій.

Проблеми розвитку системи управління персоналом організації були предметом досліджень таких науковців, як: Л.В.Балабанова[2;3;4;5], О.О.Герасименко[12], І. А.Грузіна [16], І. М.Кичко[25], В.П.Мартиненко [33], Б.Я.Остапюк[41], П.В.Пузирьова[53], І.В.Ходикіна[67], В.Г.Щербаков[74] та інші. Механізм системи управління персоналом підприємства потребує додаткових удосконалень, щоб повністю виконувати поставлені завдання для підвищення ефективності роботи, для результатів високих досягнень та подальший їх розвиток.

Метою бакалаврської роботи є поглиблення поглиблення наукових підходів та розробка практичних рекомендацій щодо визначення основних напрямів розвитку системи управління персоналом.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**, як:

- розкрити сутність системи управління персоналом;
- визначити сутність категорії «розвиток» та її взаємозв'язок із системою управління персоналом;
- провести аналіз чисельності та структури персоналу;
- здійснити оцінку розвитку системи управління персоналом;

-сформувати стратегію системи управління персоналом як інструменту забезпечення його розвитку;

- розробити та аргументувати заходи з розвитку системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження є процесирозвитку системи управління персоналом в організації.

Предметом дослідження є теоретичні засади та науково-практичні аспекти розвитку системи управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз".

Методи дослідження у роботі будуть використовуватися такі, як:

- статистичний аналіз даних про персонал, зокрема показників виробничої діяльності, задоволеності праці, звільнень та інші;

- системний підхід – при обґрунтуванні характеристики структури і чисельності підприємства та при виділенні найефективніших методів оцінки розвитку системи управління персоналу;

- графічний та табличний аналізи – для наочного відображення тенденцій розвитку системи управління підприємства;

- моделювання та логічне узагальнення – при обґрунтуванні формування стратегії системи управління персоналом досліджуваного підприємства та заходів щодо реалізації їх розвитку;

- аналіз літературних джерел та наукових статей з питань системи управління персоналом.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет з проблем системи управління персоналом та статистичні дані АТ «Хмельницькгаз».

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та отриманні результати бакалаврської роботи були оприлюднені на V Міжнародній студентській конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки розвитку науки» (м. Житомир, 9 червня 2023)[57].

Практичне значення полягає у розробці аналітичних і організаційних процедур та інструментів, що дозволяє формувати цілісний підхід до розвитку системи управління персоналом. Рекомендації та заходи, запропоновані на основі дослідження, може допомогти покращити ефективність системи управління персоналом, підвищити задоволеність працівників, зменшити показники звільнень та поліпшити загальний результат підприємства.

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 73 найменувань та 3 додатків. Загальний обсяг роботи складає 65 сторінки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність системи управління персоналом

У сучасному світі, підприємства зіткнулися зі зростаючою глобалізацією і конкуренцією. Ефективне управління персоналом допомагає організаціям залучати та утримувати талановитих працівників, розвивати їх навички і для забезпечення конкурентних переваг на ринку праці. В інформаційній економіці людський капітал стає ключовим ресурсом для організаційного успіху. Система управління персоналом сприяє розвитку людського капіталу шляхом навчання, тренінгів, розвитку кар'єри та залучення працівників у стратегічне планування організації[31].

Люди є одним із найскладніших об'єктів управління на підприємстві, оскільки, на відміну від ключових елементів виробництва, вони мають можливість приймати рішення та критично оцінювати вимоги, що до них пред'являються. Персонал також має суб'єктивний інтерес і дуже чутливий до дій керівництва з невизначеною реакцією на це[63]. Люди в організації є продуктивною силою та ключовим компонентом виробничого процесу[12]. З цієї точки зору вони розглядаються як кадри, що належать до певної соціальної групи, тобто трудові колективи [5].

Зі статистичної точки зору персонал як в цілому, так і в окремих групах характеризуються структурою і чисельністю. Залежно від характеру виконуваних функцій промислово-виробничий персонал поділяється на чотири категорії: керівники, спеціалісти, робітники та службовці[62].

Керівники — працівники та їх представники, які здійснюють керівництво підприємством та його структурними підрозділами. Їх можна розділити на лінійні, які ведуть відносно незалежні відділи, і функціональні, які ведуть до функціональних відділів або служб. Фахівці — це працівники, які виконують інженерно-технічні, господарські та інші функції. Це інженери, економісти,

бухгалтери, соціологи, юридичні радники, регулятори, технологи тощо.

Робітник — працівник, безпосередньо зайнятий у виробництві продукції, ремонті, переміщенні товарів тощо. Також можуть включатися до робітників: прибиральники, двірники, гардеробники та охоронці. Службовці - це люди, які працюють на службі або в державній організації, виконуючи певні обов'язки, пов'язані з роботою в урядовій структурі, міністерстві, державній компанії, агентстві або інших подібних організаціях [49].

Сьогодні важливо вміти керувати людськими ресурсами в компанії. Адже без належної дисципліни немає позитивної динаміки всередині компанії. Система управління персоналом, таким чином, означає ефективність та максимізація використання інтелектуальних та фізичних можливостей людей в організації, забезпечення умов, якості життя, зміцнення трудових відносин, зміну мотивації, управління для отримання максимального прибутку.

В даний час, система управління персоналом набуває певну цінність та дозволяє реалізовувати та виявити будь-які проблеми адаптації особистості до зовнішніх умов з урахуванням особистісних факторів у створенні системи управління персоналом організації. На практиці система управління людськими ресурсами охоплює різні способи управлінського впливу на компанію та умови діяльності співробітників, інтереси і поведінку, знання, вміння, навички та здатність забезпечити максимізацію використання робочої сили [19].

Система управління персоналом - це комплексний підхід та набір політик, процедур та практик, спрямованих на ефективне керування персоналом в організації. Система управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від найму до звільнення та забезпечує інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та документаційне забезпечення систем управління персоналом [14]. У роботах зарубіжних і вітчизняних економістів представлено безліч визначень цього поняття, в таблиці 1.1. (додаток А).

Дані визначення мають багато відмінностей і стосуються різних аспектів управління кадровими ресурсами. Деякі автори ідентифікують систему управління персоналом як частину менеджменту, самотійну діяльність або

навіть спеціальну науку[60].

Керівники та працівники підрозділів системи управління персоналом організації в першу чергу оцінюють ефективність роботи керівників і фахівців з управління, оцінюють діяльність підрозділів системи управління організацією, а також економічну та вирішення проблеми оцінки соціальної результативність, кадрові аудити [26].

Система управління персоналом може бути класифікована за декількома характеристиками, такими як: масштаб організації (макро та мікроуправління персоналом), галузь діяльності (індустріальна, послугова, громадська), ступінь централізації та децентралізації управління, орієнтація на стратегію (активне або пасивне управління), географічні особливості (національна, міжнародна), організаційну структуру (функціональна, матрична, лінійно-штабна, тощо)[65].

Історія розвитку системи управління персоналом починається з появи наукових рухів, таких як: теорія відносин із працівниками, наукове управління, теорія X та Y МакГрегора та інші. Згодом, в різних епохах, система управління персоналом мала свій певний розвиток та вдосконалення, а в 20-му столітті стала важливою дисципліною, яка включає в себе не лише традиційні функції, але й нові аспекти, такі як: управління талантами, розвиток лідерства, розумні аналітичні технології та інші. У даному процесі системи управління персоналом відбувається взаємодія як між об'єктом управління (предметом управління), так і суб'єктом управління (сторона, що управляє) [28].

Керуюча дія (позитивна чи негативна) може бути сприйнята як така, що відбулася, лише якщо вона сприймається суб'єктом контролю. Система управління людськими ресурсами полягає у здійсненні дій, спрямованих на відповідні категорії або окремих працівників для найкращого вирішення завдань, що стоять перед організацією. Ці дії здійснюються у формі кадрових рішень [40].

Першим кроком у проектуванні та формуванні системи управління персоналом організації є розробка цілей цієї системи. Залежно від компанії, застосування системи управління персоналом буде відрізнятися в залежності від характеру діяльності, обсягу виробництва, стратегічних завдань і т.д.[74]. На рис.1.1 показана структура цілей системи управління персоналом

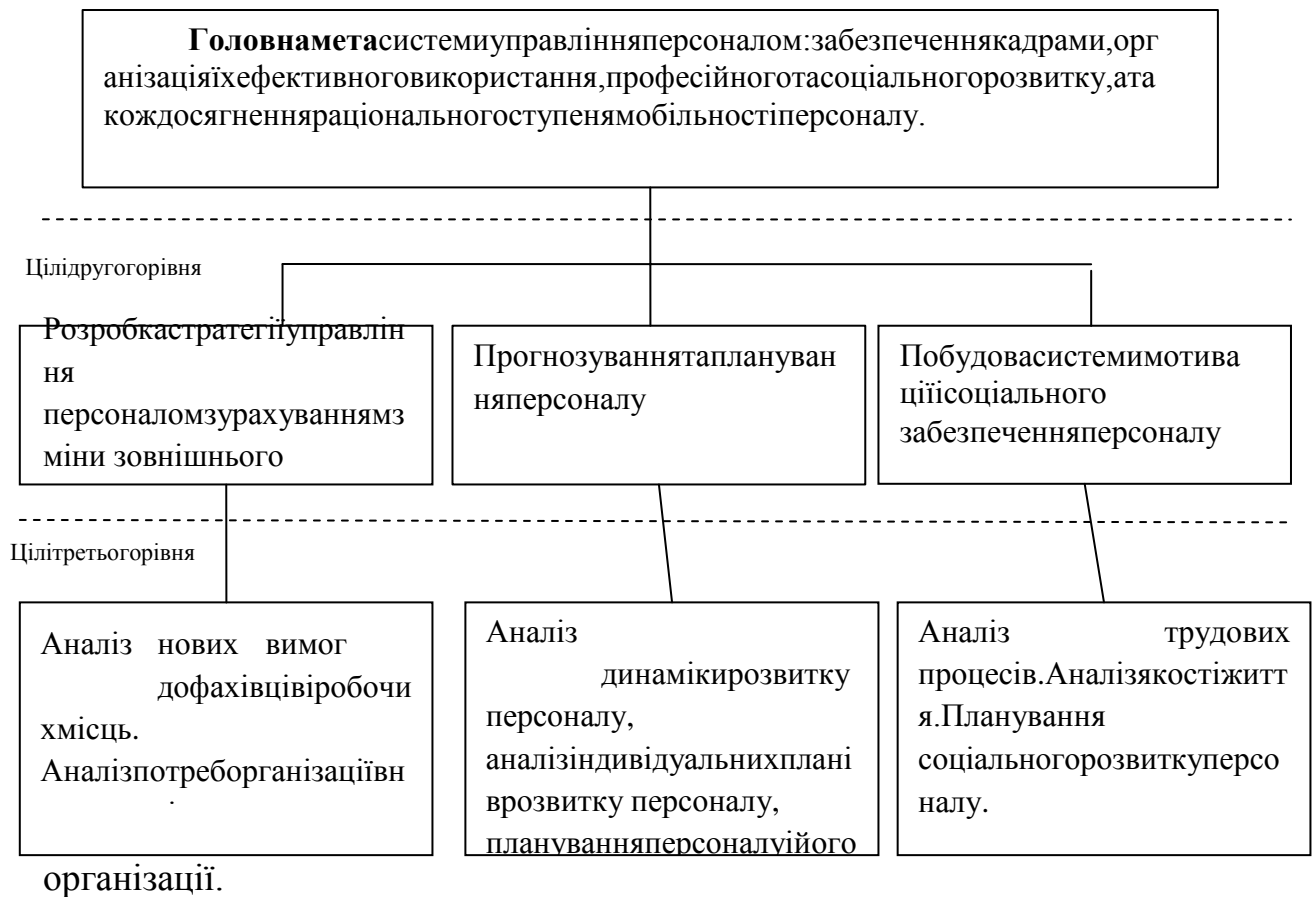


Рисунок 1.1. Структура цілей системи управління персоналом організації

Примітка: побудовано автором на основі [49].

У глобалізованому світі всі соціально-економічні процеси тісно пов'язані, і виникли конкретні уніфіковані сфери подій, ідей, концепцій, економічної політики та передових методів ведення бізнесу. Стійкою тенденцією економічного розвитку останніх десятиліть стала інтелектуалізація праці, що визначається дослідниками в найзагальнішому розумінні як збільшення частки інтелектуальної праці в суспільному виробництві. Таким чином, Міжнародна організація праці вважає, що понад 70% робочих місць у всьому світі пов'язані

з інтелектуальною природою праці, і частка інтелектуальної праці зростає [2].

Першою методологічною проблемою є перегляд сутності поняття «система управління персоналом» та його ролі в загальній системі управління організацією. Науковці використовують термін «система управління персоналом», опублікувавши нову точку зору на роль кадрових служб, наголошуючи на тому, що «управління персоналом», «управління людськими ресурсами», причому, останнє використовується як синонім терміну «управління персоналом» або щоб продемонструвати нову концепцію менеджменту, згідно з якою людські ресурси охоплюють вартість активів, а не витратну частину виробництва [54].

Балабанова Л. В., Сардак О. В. розглядають систему системи управління персоналом як процес планування, відбору, навчання, оцінки, мотивації людських ресурсів для ефективного використання та досягнення цілей компанії та співробітників [4]. Ця інтерпретація системи управління персоналом об'єднує процесний і структурний підходи з кінцевою метою управління людськими ресурсами.

Таке визначення системи управління персоналом також відображає відтворювальну функцію внутрішнього ринку праці. Тут узгоджуються якісні та вартісні параметри попиту та пропозиції робочої сили/потужності між власниками (потенційними та фактичними працівниками) та власниками бізнесу (роботодавцями) та фактичними працівниками. Кількісний обмін, життєві та суспільні блага даного продукту та його відтворення в процесі використання та розвитку [22].

Система управління персоналом як галузь науки і загального менеджменту виробило свої принципи, що підвищують ефективність практичної діяльності в цій галузі та є результатом дії об'єктивних економічних і соціальних закономірностей. [71.]. Серед них розрізняють:

- принцип планування, який полягає в тому, що всі процеси, процедури, операції та дії, які здійснюються в організації для відтворення та використання системи управління персоналу на кожному робочому місці, виробництві та

роботі, базуються на плані, тобто скоординовані та синхронні[23];

- системний принцип, що вимагає, щоб організації розглядалися як цілісні соціальні організми, а самі процеси управління відбувалися в просторі та часі і впливали на всіх співробітників і менеджерів;

- принцип комплексності, який повинен розглядати організаційну економіку, соціальну психологію, правові, технічні, освітні та інші аспекти в цілому та розглянути визначник ролі і взаємозв'язок соціально-економічних факторів [14].

- принцип науковості, який означає, що в практиці системи управління персоналом повинні використовуватися нові, науково обґрунтовані концепції, узагальнені дослідженнями передового досвіду кращих організацій і компаній

- принцип єдиначальності також включає відповідності структури управління, чіткий розподіл повноважень по вертикалі та горизонталі між керівниками та структурними підрозділами, адміністративну підпорядкованість кожного працівника та забезпечення єдиної структурної ланки[51].

- принцип економічної ефективності, який визначає віддачу від інвестицій у мотивація та розвиток співробітників, покращення умов праці та соціальну безпеку працівників;

- принцип соціальної адаптації, що є специфічним принципом системи управління персоналом у зв'язку з важливою роллю соціально-психологічних факторів у трудовій діяльності та управлінні, потребує обґрунтування[53]. Для побудови системи управління персоналом використовуються різні методи, які наведені в таблиці 1.2. (додаток Б).

У ході розгляду сутності управління людськими ресурсами в компаніях досліджено різні погляди науковців на визначення цього терміну. Найбільший ефект і якість функціонування системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли застосовується система методів в комплексі. Застосування методів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків. Ця модель представляє систему управління персоналом

як сукупність шести підсистем, які відповідно до принципу системності також можуть бути представлені у вигляді систем.[42].

Отже, таким чином, система управління персоналом стає все більш важливим для сучасних підприємств у зв'язку з конкуренцією на глобальному ринку та потребою в талановитих працівниках. Принципи системи управління персоналом, такі як планування, системний підхід, комплексність, науковість, єдиноначальність, економічна ефективність та соціальна адаптація, визначають принципові підходи до системи управління персоналом і підвищують його ефективність. Саме система управління персоналом потребує комплексного підходу та використання методів для ефективного управління ресурсами людей в організації.

1.2. Категорія «розвиток» та її взаємозв'язок із системою управління персоналом

Категорія "розвиток" в контексті системи управління персоналом відноситься до процесу, за допомогою якого працівники набувають знань, умінь та компетенції, необхідні для ефективного впровадження своїх робочих обов'язків та подальшого професійного зростання. Взаємозв'язок категорії "розвиток" з системою управління персоналом полягає в тому, що ефективна система управління персоналом повинна забезпечувати не тільки процес відбору та навчання новачків, але й забезпечувати можливості для розвитку існуючих співробітників. Взаємозв'язок між цією категорією і системою управління персоналом може бути розглянутий з різних позицій[13]:

1. Стратегічне планування - тобто категорія "розвиток", яка пов'язана з формулюванням стратегії системи управління персоналом, в якій враховуються потреби організації щодо розвитку свого персоналу. Розроблення стратегічних цілей і завдань, пов'язаних з розробкою - сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації та її працівників.

2. План розвитку персоналу - це система управління персоналом, що

включає процеси планування розвитку, які визначають потреби в навчанні, підвищенні кваліфікації та розвитку компетенцій працівників. Категорія "розвиток" допомагає визначити пріоритети та напрямки розвитку, враховуючи потреби організації та індивідуальні потреби працівників[50].

3. Навчання і розвиток—є одним з основних елементів системи управління персоналом, а саме навчання та розвиток працівників. Категорія "розвиток" визначає потребу в систематичному підвищенні кваліфікації працівників через навчання, тренінги, семінари тощо.

4. Мотивація та залучення працівників - ця категорія "розвиток" пов'язана з мотивацією працівників до саморозвитку та професійного зростання. Система управління персоналом має стимулювати і підтримувати активну участь працівників у процесах розвитку, забезпечувати можливості для самостійного навчання та розвитку компетенцій та здобувати новізнання [10].

5. Оцінка та управління потенціалом -категорія "розвиток" також пов'язана з оцінкою потенціалу працівників і включає в себе інструменти для ідентифікації та розвитку перспективних співробітників. Це допомагає встановлювати індивідуальні плани розвитку, підтримувати кар'єрний ріст та переконатись, що ключові позиції посад зарезервовані у компанії.

Успішна система управління персоналом повинна мати на увазі потреби своїх працівників у навчанні, підвищенні кваліфікації, розвитку навичок та умінь. Компанії можуть використовувати різноманітні підходи до розвитку своїх працівників, такі як: навчання внутрішнім методом, тренінги і менторство (спосіб кар'єрного росту)[58].

Хорошим прикладом успішної системи управління персоналом є компанія Google, яка надає своїм працівникам широкі можливості для підвищення кваліфікації, в тому числі навчання без відволікання від виробництва і фінансування курсів навчання та індивідуальне менторство. Вивчення наукової літератури в галузі менеджменту розглядає систему управління персоналом з точки зору ефективності як постійний процес, спрямований на залучення й утримання найкращих співробітників на

підприємстві з отриманням максимальної вигоди, можна судити, що це необхідно робити [12.]. На сьогодні не існує єдиної методики оцінки ефективності систем управління персоналом. У табл. 1.3 представлені існуючі підходи до оцінки.

Таблиця 1.3. Підходи до оцінки розвитку системи управління персоналом

Підхід	Критерії оцінки	Приклади показників	Переваги підходу	Недоліки підходу
1	2	3	4	5
Результатність	Значення діяльності організації	Обсяг реалізації продукції, якість продукції, прибуток, рентабельність тощо	Наявність комунікацій, таких як результати організаційної діяльності	Кінцевий результат діяльності організації не залежить виключно від ефективності її персоналу
Функціональність	Функціональність підсистеми управління персоналом	Забезпечити потреби в людських ресурсах, організація та мотивація праці.	Простота і доступність використання можливість використання	Відсутність відповідальності за результат, низька зацікавленість персоналу в кінцевому результаті
Порівняння, або еталонність	Витрати і доходи, пов'язані з персоналом	Витрати на персонал на одного співробітника, виручка на одного співробітника	Визначення позиції конкурентів. Визначення слабких місць в управленні персоналом	Висока вартість через залучення консультантів.
Ресурсність	Результативність і якість праці	Продуктивність праці, питома вага оплати праці в собівартості продукції, трудомісткість продукції.	Враховуються відмінності у праці по продукції, що випускається і видам робіт	Не враховується ринкова компонента діяльності організації
Підхід на основі інтегральності показників	Успішність діяльності організації: конкурентоздатність продукції, організації	Продуктивність одиниці сировини, собівартість по управлінню персоналом на одного співробітника.	Враховується внесок персоналу в успішність діяльності компанії	Складність оцінки окремо взятих критеріїв показників через відсутність достовірних вихідних даних.

Примітка: складено автором на основі [38].

Зважаючи на різноманітність систем HRM, єдиний підхід до оцінки їх розвитку повинен передбачати наявність загальних для всіх систем параметрів. Таким загальним параметром є узгодженість організаційних цілей і систем управління персоналом. Система управління персоналом є цілою частиною системи управління підприємством і від її ефективності в кінцевому рахунку залежить кінцевий результат діяльності організації. Тому систему управління персоналом такої організації слід вважати конкурентоспроможним і ефективним у промислових товарах (послуг) самої організації та роботи в ній[52]. Одним із ключових елементів розвитку системи управління персоналом є визначення потреб у розвитку працівників та розробка плану розвитку, який відповідає потребам компанії та можливостям працівника. Розвиток персоналу зазвичай створює можливості для співробітників отримати нові знання та навички для ефективнішого виконання поставлених завдань, а також підвищує їхню мотивацію до роботи, відданість організації та відданість своїй роботі.

Узагальнюючи, категорія "розвиток" є важливою частиною системи управління персоналом. Вона визначає: потреби організації та працівників у професійному зростанні, розробляє стратегічні цілі, плани та програми розвитку, забезпечує мотивацію, залучення працівників до саморозвитку, сприяє оцінці та управлінню потенціалом працівників і реалізує системи навчання та розвитку[11]. Зазначена взаємодія категорії "розвиток" з системою управління персоналом базується на дослідженні спеціалізованої літератури, нормативно-законодавчих документів, фінансово-статистичної інформації, а також досвіду управління макро- і мікроекономічними об'єктами, які дозволяють розкрити класифікаційні категорії "розвиток" та виявити тенденції її розвитку [61].

Система розвитку людських ресурсів – це сукупність організаційних структур, методів, процесів і ресурсів, необхідних ефективно виконувати завдання у сфері розвитку людських ресурсів, а співробітників, пов'язаних із самореалізацією, професійним навчанням і кар'єрою, оптимально відповідають вимогам. Усі рівні кваліфікації та відповідальності повинні задовольняти

потреби працівників та отримати і покращити свою професійну підготовку протягом своєї кар'єри[39].

Об'єктом системи розвитку персоналу є співробітники компанії, для яких важливі кваліфікаційні, особисті та інші кадрові характеристики організації. Є багато переваг, коли компанія має ефективну систему розвитку людських ресурсів (табл. 1.4) [12]:

Таблиця 1.4. Переваги наявності системи розвитку людських ресурсів в організації.

Перевага системи	Зміст переваги
Забезпечення професійного розвитку:	Розвиток навичок та компетенцій працівників. Навчання і підготовка нових співробітників. Професійне навчання та підвищення кваліфікації. Розвиток лідерських якостей та кар'єрний ріст.
Покращення продуктивності та ефективності:	Забезпечення оптимального використання робочої сили. Підвищення ефективності бізнес-процесів. Зменшення кількості помилок та відхилень в роботі.
Підтримка організаційної культури:	Залучення співробітників до цінностей та місії організації. Стимулювання комунікації та співпраці між співробітниками. Розбудова позитивної та сприятливої робочої атмосфери.
Збереження та залучення талановитих співробітників:	Визначення потреб організації у кадрах та планування персоналу. Побудова системи мотивації та винагород. Залучення та збереження талановитих співробітників.
Адаптація до змін та інновацій:	Підтримка організаційної гнучкості та здатності до змін. Впровадження інновацій та нових технологій. Стимулювання творчості та ініціативи серед працівників.

Примітка: розроблено автором на основі[69].

З даної таблиці видно, що ці переваги свідчать про важливість і актуальність належного управління розвитком персоналу в організації. Ефективна система розвитку людських ресурсів допомагає утримати, залучати та розвивати талановитих працівників, що є критичним для досягнення успіху і конкурентоспроможності організації. Інвестування в систему розвитку

людських ресурсів є необхідним кроком для організацій, які прагнуть досягти високої продуктивності, інновації та стабільного розвитку у сучасному бізнес-середовищі.

Отже, категорія «розвиток» є важливою частиною системи управління персоналом. Вона охоплює процеси, спрямовані на навчання, розвиток навичок і компетенцій працівників з метою поліпшення їх продуктивності та професійного зростання. Ця категорія має тісний взаємозв'язок з системою управління персоналом, оскільки ефективна система повинна сприяти розвитку існуючих працівників, а не лише зосереджуватися на наборі нового персоналу.[30]. Таким чином, ефективна система розвитку людських ресурсів допомагає залучати, утримувати і розвивати талановитих працівників, сприяє впровадженню трансформаційних змін і забезпечує безперервність бізнесу. Сучасна система управління персоналом є важливим функціональним напрямком організаційного менеджменту, який постійно удосконалюється і досліджується для покращення його ефективності та впливу на весь персонал.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика чисельності та структури персоналу

Управлінський персонал підприємства складається з керівників різних рівнів: генерального директора, заступників директора з різних напрямків діяльності, керівників підрозділів, менеджерів з системних питань управління персоналом. Стосовно функцій системи управління персоналом, то вони включають забезпечення вимог підприємства в кваліфікованих працівниках, здійснення процесів найму, атестації, навчання та розвитку персоналу, забезпечення дисципліни праці, вирішення конфліктів, формування систем стимулювання та мотивації працівників. Серед таких аспектів можна проаналізувати підприємство АТ «Хмельницькгаз», яке займається постачанням природного газу як для населення, так і для промислових підприємств та комунальних установ [45].

Підприємство працює над розвитком та модернізацією своєї інфраструктури, щоб забезпечити ефективність та безпеку експлуатації газових систем. АТ "Хмельницькгаз" також здійснює соціально відповідальну діяльність, сприяє розвитку місцевої інфраструктури, культури та спорту, підтримує соціальні та благодійні проекти на території області за відповідними тарифами (додаток В).

Також можна помітити, що система управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз" включає в себе такі функції, як рекрутинг та підбір персоналу, оцінка та розвиток працівників, мотивація та стимулювання, управління знаннями та навчанням, адміністрування оплати праці, а також управління відносинами з працівниками та вирішення конфліктів [42].

Об'єктами даного управління є всі аспекти життєдіяльності працівників підприємства, включаючи їх потреби, навички та здібності, мотивацію,

ефективність роботи, взаємини з колегами та керівництвом, а також відносини між працівниками та підприємством в цілому. Об'єктами управління є весь персонал підприємства, а також взаємодія зі зовнішніми організаціями, наприклад, навчальними закладами для підвищення кваліфікації працівників. Для більшого розуміння визначимо ефективність системи управління персоналом за таким важливим показником як продуктивність праці АТ "Хмельницькгаз" за 2018-2022 рр. (табл. 2.1)[35].

Таблиця 2.1. Оцінка продуктивності праці АТ «Хмельницькгаз» за 2018-2022 р.р.

Показник	Роки					Абсолютні відхилення ,2022/2018 рр., +/-	Відносні відхилення , 2022/2018р . р., %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	630	660	632	651	598	-32	-5,1
Відпрацьовано одним працівником за рік, днів	220	223	220	226	242	+22	+10
Середня тривалість робочого дня, год.	8	8	8	8	8	-	-
Середньорічна виручка на одного працівника, тис.грн.	192	211,2	232,3	255,5	281,1	+89,107	+46,4
Середньоденна виручка на одного працівника, грн.	571,4	628,5	691,4	760,6	836,6	265,28	+46,4
Середньогодинна виручка на одного працівника, грн.	71,4	78,6	86,4	95,1	104,6	33,16	+46,4

Примітка. Складено автором на основі даних [43].

Із даних табл. 2.1 очевидно, що у 2022 році, порівняно із 2018 роком, відбулися зміни у середньосписковій чисельності персоналу (абсолютні від'ємні відхилення склали 32 особи або 5,1 %).

Середньоспискова чисельність персоналу зменшилася на 32 особи або

5,1%. Відпрацьовано одним працівником за рік збільшилось на 22 дні або 10%. Середня тривалість робочого дня залишилася незмінною. Середньорічна виручка на одного працівника збільшилася на 89 107 тис. грн. або 46,4%.

Загалом, середньоденна виручка на одного працівника збільшилася на 265,28 грн. або 46,4%. Середньогодинна виручка на одного працівника збільшилася на 33,16 грн. або 46,4%.

Стосовно роботи, то на підприємстві відпрацьовано одним працівником за рік збільшилося з 220 днів в 2018 році до 242 днів в 2022 році. Це вказує на підвищену продуктивність праці та можливе зростання ефективності виробничих процесів. Середня тривалість робочого дня залишилась незмінною і становить 8 годин.

Середньорічна виручка на одного працівника зростала з 192 000 грн в 2018 році до 281100 грн в 2022 році. Абсолютне відхилення складає +89 107 грн, а відносне відхилення становить 68,3%. Це може свідчити про підвищення ефективності продажів та збільшення виробничого обсягу.

Середньоденна, середньогодинна та середньорічна виручка відносно тривалості робочого дня на одного також збільшилися протягом даного періоду, що вказує на зростання продуктивності праці та можливу ефективність використання робочого часу[43].

Аналізуючи ці відхилення, можна стверджувати, що підприємство АТ "Хмельницькгаз" за останні п'ять років спостерігалось зниження чисельності персоналу, але одночасно зростання продуктивності праці та фінансових показників. Збільшення виручки на одного працівника свідчить про ефективне використання ресурсів та можливий розвиток підприємства.

Також важливо відзначити зростання кількості днів, які відпрацьовує один працівник, що може свідчити про покращення організації робочого процесу та підвищення продуктивності праці[56]. Для аналізу руху персоналу підприємства також використаємо розрахунки наведені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Дані про рух робочої сили на підприємстві АТ «Хмельницькгаз»

№з/п	Показники	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р., (+/-)	Відхилення 2022 р. від 2018 р.,(%)
		2018	2019	2020	2021	2022		
1.	Чисельність персоналу, всього	630	660	632	651	598	-32	-5,1
2.	Прийнято працівників, осіб	4	7	4	0	8	+4	+100
3.	Вибуло працівників, всього, осіб, з них	10	12	31	15	21	-	-
	– за власним бажанням	2	7	20	6	12	-	-
	– з причин скорочення штатів	6	4	8	7	9	-	-
	– за порушення трудової дисципліни	2	1	3	2	0	-	-
4.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,21	0,36	0,21	0	0,42	+0,21	-
5.	Коефіцієнт обороту по вивільненню	0,52	0,61	1,6	0,77	1,09	0,57	-
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,31	0,26	1,4	0,62	0,97	0,78	-

Примітка. Розраховано автором на основі[44].

Із даної таблиці 2.2 можна стверджувати, що коефіцієнт обороту по прийому у 2022 році становив 0,42, що вказує на зростання кількості найнятих працівників порівняно з 2018 роком. Також коефіцієнт обороту по вивільненню варіюється під час розглянутого періоду, проте у 2022 році він склав 1,09, що є вищим, ніж у 2018 році. Це свідчить про збільшення кількості звільнених працівників у порівнянні зі звільненнями у попередні роки.

Коефіцієнт плинності кадрів також збільшився під час розглянутого періоду і у 2022 році становив 1,09, що свідчить про зростання кількості заміщень працівників на підприємстві. В цілому структуру про рух робочої сили на підприємстві наведено на рис.2.1.

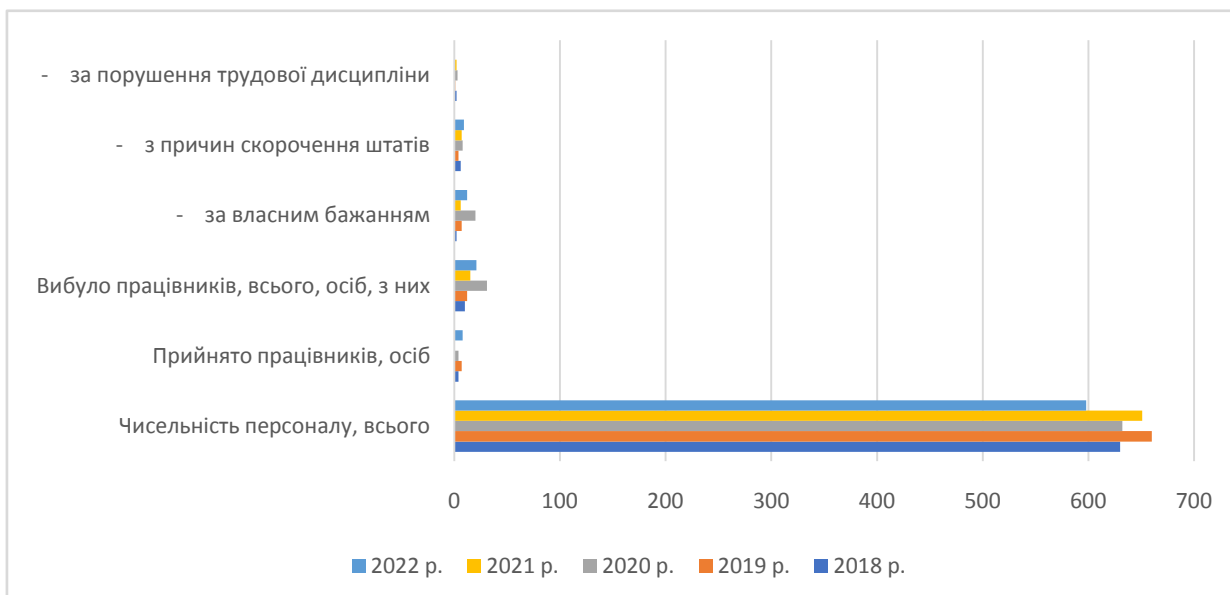


Рисунок 2.1. Порівняльна гістограма руху робочої сили на підприємстві АТ «Хмельницькгаз».

Примітка. Складено автором на основі[44]

За аналізом показників рисунку 2.1. виробничої діяльності АТ "Хмельницькгаз" видно, що чисельність персоналу підприємства зменшилася з 630 осіб у 2018 році до 598 осіб у 2022 році. Загальне зменшення становить 32 особи або 5,1%. Також найнято нових працівників у 2018 по 2022 рік з наростаючим темпом, зокрема у 2022 році було прийнято 8 осіб, що на 4 більше порівняно з 2018 роком. Відбулося звільнення працівників під час розглянутого періоду. Загалом, кількість вибулих працівників скоротилася на 11 осіб або 18,3%. Також, для вивчення кадрового забезпечення підприємства, необхідно:

- ознайомитись із складом та структурою персоналу підприємства (табл. 2.3);
- дослідити склад та структуру працівників апарату управління, їх питому вагу у загальній кількості персоналу підприємства[7];
- уточнити склад та структуру робітників виробництва за основними професіями та рівнем кваліфікації;
- провести обчислення та аналіз показників плинності персоналу підприємства[73].

Таблиця 2.3. Динаміка кадрового забезпечення використання персоналу АТ «Хмельницькгаз» за 2018-2022 рр.

Категорії персоналу	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+, -), осіб	Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+, -), %
	2018	2019	2020	2021	2022		
Чисельність персоналу, всього, осіб.	630	660	632	651	598	-32	-5,1
з них:							
- керівники	22	21	23	20	16	6	-27,3
- спеціалісти	18	22	17	14	10	-8	-45
- службовці	15	14	13	17	14	-1	-6,7
- виробничий персонал, усього	102	98	91	109	86	-16	-15,7
з них:							
- основні робітники	353	370	380	368	368	+15	+4,2
- допоміжні робітники	120	135	108	123	104	-16	-13,33

Примітка. Складено на основі [43].

Аналізуючи дані з таблиці 2.3 про динаміку кадрового забезпечення та використання персоналу АТ "Хмельницькгаз" за період з 2018 по 2022 роки, можна зробити наступні спостереження:

В 2018 році було 22 керівники, що зменшилось до 16 в 2022 році. Відхилення склало -27,3%. Видно, що кількість керівників зменшилась протягом п'ятирічного періоду, що може свідчити про оптимізацію управлінської структури організації.

Кількість спеціалістів зменшилась з 18 в 2018 році до 10 в 2022 році. Відхилення склало -45%. Це вказує на зменшення чисельності спеціалістів під час розглянутого періоду, що може бути пов'язане з реорганізацією робочих процесів та змінами вимог до персоналу.

Кількість основних робітників зросла з 353 в 2018 році до 368 в 2022 році. Відхилення склало +4,2%. Це свідчить про зростання чисельності основних робітників протягом п'ятирічного періоду, що може бути пов'язано з розширенням інституційної спроможності організації або збільшенням обсягу виробництва. Завдяки аналізу можна для порівняння скласти гістограму кадрового забезпечення (рис. 2.2.)

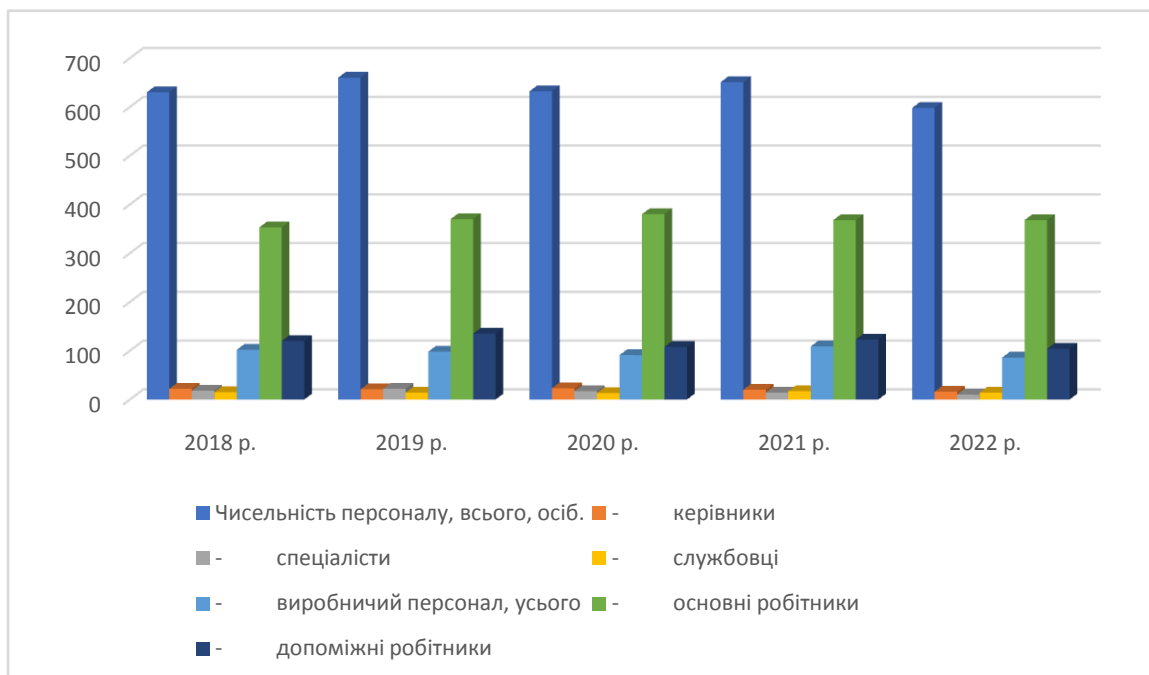


Рисунок 2.2. Порівняльна гістограма кадрового забезпечення на підприємстві АТ «Хмельницькгаз».

Примітка: розроблено автором на основі [43].

Після аналізу таблиці, видно, що загальна тенденція показує скорочення за останні п'ять років та має зниження чисельності персоналу на підприємстві АТ "Хмельницькгаз". Основні робітники залишилися стабільними зі зростанням на 15 осіб з 2018 по 2022 рік, тоді як категорії персоналу, такі як керівники, спеціалісти, службовці та допоміжні робітники, показують скорочення.

Кількість керівників зменшилася з 22 осіб у 2018 році до 16 осіб у 2022 році. Спеціалісти зазнали найбільшого зменшення на 8 осіб, скорочуючись з 18 до 10 осіб. Категорії службовців та допоміжних робітників також трохи зменшилися на 1 і 16 осіб відповідно. Загалом можна стверджувати, що зменшення чисельності персоналу, зокрема категорій керівників, спеціалістів та допоміжних робітників, переважає на підприємстві АТ "Хмельницькгаз".

Також у АТ «Хмельницькгаз» вирізняють спеціалістів вищої кваліфікації (працівники з вищою спеціальною освітою та значним практичним досвідом), спеціалістів середньої кваліфікації (працівники з середньою освітою та деяким практичним досвідом) та спеціалістів-практиків (працівники, що займають відповідні посади – інженерні, економічні, але не мають спеціальної освіти) [29]. Розглянемо динаміку чисельності працівників підприємства за рівнем

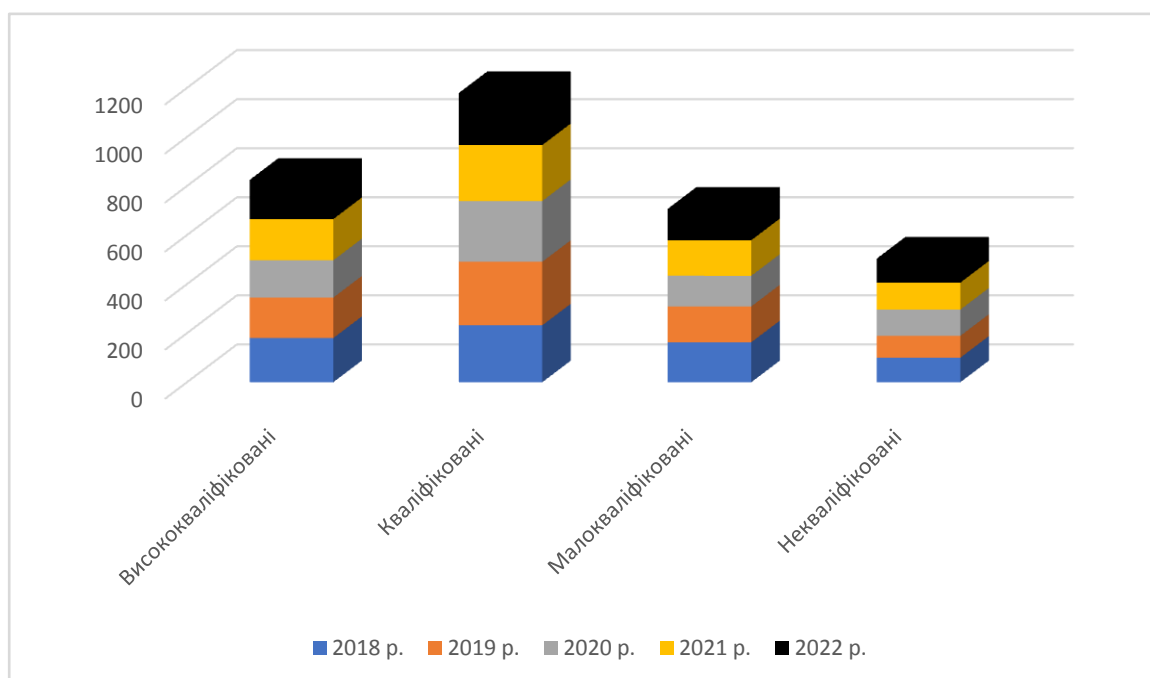
кваліфікації (табл. 2.4).

Таблиця 2.4. Динаміка чисельності персоналу підприємства за рівнем кваліфікації за 2018-2022 рр.

Категорії персоналу	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2018 р. (+, -), осіб
Висококваліфіковані	180	165	152	168	160	-20
Кваліфіковані	232	259	248	228	212	-20
Малокваліфіковані	163	146	125	145	128	-35
Некваліфіковані	100	89	107	110	98	-2

Примітка. Складено автором на основі [43].

Із даної таблиці можна виокремити, що за період з 2018 по 2022 рік спостерігалася загальна тенденція до зменшення чисельності персоналу підприємства за всіма категоріями кваліфікації. Стосовно категорії "Висококваліфіковані" та "Кваліфіковані" персоналу то вони зазнавали зменшення чисельності з 180 до 160 осіб та з 232 до 212 осіб відповідно. За обидва роки відхилення становило -20 осіб. Категорія "Малокваліфіковані" персоналу також відзначилася спадом з 163 осіб в 2018 році до 128 осіб в 2022 році, що є відхиленням від 2018 року на -35 осіб. За категорією "Некваліфіковані" персонал відзначився незначним спадом з 100 осіб в 2018 році до 98 осіб в 2022 році, з відхиленням від 2018 року на -2 особи. Для



більшого бачення, можна скласти (рис.2.3.) для порівняння категорії персоналу

від 2018-2022 році.

Рисунок 2.3. Порівняльна гістограма чисельності персоналу підприємстві АТ «Хмельницькгаз» за рівнем кваліфікації.

Примітка: розроблено автором на основі [43]

В цьому періоді підприємство виявило потребу в зменшенні чисельності персоналу, зокрема в категоріях з вищою та середньою кваліфікацією. Це може бути обумовлено різними факторами, такими як автоматизація процесів, оптимізація виробництва, зміна стратегії підприємства тощо. Враховуючи цю тенденцію, можна зробити припущення про зміни в організаційній структурі та розподілі обов'язків між різними категоріями персоналу. Також відома додаткова інформація про розподіл персоналу АТ "Хмельницькгаз" на 2023 рік за основними підрозділами, що важливим для роботи підприємства в цілому є серед персоналу:

- адміністративний відділ: 24 осіб (3,3% від загальної чисельності персоналу);
- бухгалтерія: 11 осіб (2,6%);
- виробничий відділ: 538 особи (78,1%);
- інженерно-технічний відділ: 24 особи (5,6%);
- юридичний відділ: 4 особи (0,9%);
- інші підрозділи: 29 осіб (6,8%)[32].

Загалом, виробничий відділ є найбільшим за чисельністю (78,1%), оскільки саме в цьому відділі займаються основними діяльностями підприємства. Інші підрозділи складають меншу частку, але все ж не менш важливі для забезпечення успішної роботи підприємства [16].

Аналізуючи чисельність та загальну структуру персоналу АТ "Хмельницькгаз" за період з 2018 по 2022 роки, можна зробити такі висновки, що загальна чисельність персоналу з 2018 року до 2022 року зменшилася з 630 осіб до 598 осіб, що свідчить про скорочення робочої сили та виробничий персонал пережив значний спад з 102 осіб у 2018 році до 86 осіб у 2022 році, що

може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів або автоматизацією.

Про основних працівників можливе зменшення адміністративного апарату, то вони зберегли майже стабільну чисельність, зроставши лише на 15 осіб за весь розглянутий період, а за період з 2018 по 2022 роки відбулися зміни в структурі персоналу щодо зменшення кількості керівників, спеціалістів та службовців, що свідчить про можливе скорочення адміністративного апарату або реструктуризацію компанії. Збільшення кількості малокваліфікованих та некваліфікованих працівників може бути пов'язане зі змінами в виробничих потребах або впровадженням нових процесів, які вимагають більшої робочої сили на цих посадах [37].

Отже, загальний тренд показує скорочення чисельності персоналу АТ "Хмельницькгаз" та зміни в його структурі. Це може бути результатом стратегічних рішень компанії щодо оптимізації та ефективного використання ресурсів, а також адаптації до змін в економічному середовищі та ринкових умовах. Помітно те, що чисельність персоналу з вищою та середньою кваліфікацією зменшилась, що може бути пов'язано з оптимізацією виробничих процесів та змінами в організаційній структурі підприємства. Враховуючи ці тенденції, можна припустити про перерозподіл обов'язків між різними категоріями персоналу та впровадження автоматизації процесів.

2.2. Оцінка розвитку системи управління персоналом

Персонал - це головна частина ресурсів підприємства, необхідних для виконанню місій та цілей. Тому персонал також відомий як "ресурси робочої сили" або "людськими ресурсами". В економічній літературі поняття "трудоі ресурси" використовується більше, коли йде мова про ресурси багатьох підприємств або ж всього регіону чи країни. В даній роботі проводиться аналіз на основі одного підприємства, тому термін "персонал" буде доцільніше використовувати.

Система управління персоналом розглядається як цілеспрямована

діяльність, яка передбачає використання працівників у найбільш ефективний спосіб для досягнення поставлених цілей та задач [20]. І саме для оцінки розвитку системи управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз" з 2018-2022 рік можна використати такі показники:

1. Розробка та впровадження нових нормативних документів з кадрової політики, які відповідають сучасним вимогам та тенденціям розвитку ринку праці.

2. Підвищення рівня кваліфікації персоналу за рахунок організації навчань, тренінгів та інших форм підвищення кваліфікації.

3. Впровадження системи мотивації працівників, яка враховує їхній внесок у розвиток підприємства та досягнення стратегічних цілей.

[27].

4. Формування та реалізація планів розвитку кар'єри для працівників, що стимулює їх до саморозвитку та росту у професійному плані [38]. Загалом, оцінюючи розвиток системи управління персоналом у АТ "Хмельницькгаз" з 2018 по 2022 рік, можна стверджувати, що підприємство докладало зусиль для удосконалення кадрової політики та підвищення ефективності роботи персоналу.

За період з 2018 по 2022 роки на підприємстві АТ "Хмельницькгаз" відбулися певні зміни у системі управління персоналом. Зокрема, відбувся розвиток системи збору та аналізу даних про персонал, що дозволяє забезпечити більш ефективне управління людськими ресурсами. Також було вдосконалено процедури оцінки працівників та розроблено нові програми навчання та підвищення кваліфікації персоналу [46].

Однак, необхідно відзначити, що деякі аспекти системи управління персоналом потребують подальшого розвитку. Наприклад, необхідно підвищити рівень мотивації працівників та вдосконалити програму для залучення нових талановитих спеціалістів на підприємство. Нижче наведено (рис. 2.4) алгоритм стратегії вдосконалення системи управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз".



Рисунок 2.4. Алгоритм стратегії вдосконалення системи управління персоналом.

Примітка. Складено автором на основі даних [66].

Цей алгоритм стратегії розвитку системи управління персоналом включає формування групи реагування, узгодження цілей, розробку планів, експертні консультації, формування стандартів ефективності, реалізацію планів, координацію процесу змін та моніторинг результатів. Цей алгоритм допомагає організації вдосконалити свою систему управління персоналом, досягти поставлених цілей і забезпечити ефективність управління змінами. Всі ці етапи і блоки сприяють вдосконаленню системи управління персоналом і досягненню більшої ефективності організації. [41].

На підставі алгоритму розробленої стратегії розвитку системи управління персоналом можна стверджувати, що дана стратегія дозволяє ефективно

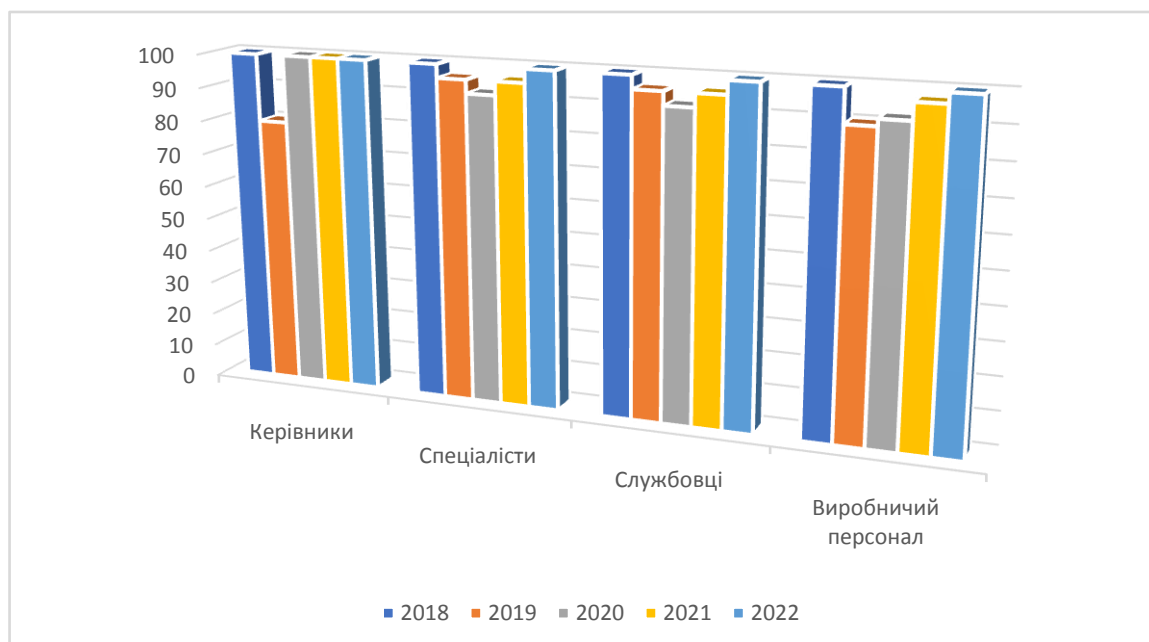
керувати персоналом на різних рівнях та забезпечує високий рівень професійного розвитку працівників. Крім того, застосування стратегії сприяє формуванню позитивного корпоративного клімату, зменшенню кількості конфліктів та високій мотивації працівників до досягнення успіху в своїй професійній діяльності. За результатами застосування стратегії можна очікувати зростання ефективності роботи працівників та підприємства в цілому, що в свою чергу призведе до збільшення конкурентоспроможності підприємства на ринку [25]. Також можна сформулювати оцінку забезпеченості АТ «Хмельницькгаз» (табл. 2.5), щоб проаналізувати потребу працівників на підприємстві.

Таблиця. 2.5. Оцінка забезпеченості АТ «Хмельницькгаз» персоналом підприємства у 2018-2022 р.р, у %

Показники	Роки				
	2018	2019	2020	2021	2022
Керівники					
Потреба, осіб	5	5	5	5	5
Фактична чисельність, осіб	5	4	5	5	5
Відсоток забезпеченості, %	100	80	100	100	100
Спеціалісти					
Потреба, осіб	25	25	25	25	25
Фактична чисельність, осіб	25	24	23	24	25
Відсоток забезпеченості, %	100	96	92	96	100
Службовці					
Потреба, осіб	15	15	15	15	15
Фактична чисельність, осіб	15	14	13	14	15
Відсоток забезпеченості, %	100	93	87	93	100
Відсоток забезпеченості, %	100	96	92	96	100
Виробничий персонал					
Потреба, осіб	200	200	200	200	200
Фактична чисельність, осіб	200	180	190	195	200
Відсоток забезпеченості, %	100	90	95	98	100
Всього					
Потреба, осіб	245	245	245	245	245
Фактична чисельність, осіб	245	222	226	238	245
Відсоток забезпеченості, %	100	90	92	97	100

Примітка. Складено автором на основі АТ «Хмельницькгаз» [43]

За результатами аналізу чисельності та структури персоналу підприємства АТ "Хмельницькгаз" у 2018-2022 роках можна зробити висновок, що компанія в цілому успішно забезпечується персоналом на рівні від 90% до 100% від потреби, яка складається з керівників, спеціалістів, службовців та



виробничого персоналу. В цілому порівняльна структура оцінки забезпеченості АТ «Хмельницькгаз» з 2018-2022 р. р. наведена на рис. 2.5.

Рисунок 2.5. Порівняльна гістограма оцінки забезпеченості АТ "Хмельницькгаз" персоналу підприємства з 2018-2022 р.р.

Примітка. Складено автором на основі [43].

У 2019 році була невелика проблема зі збереженням керівництва та спеціалістів, оскільки фактична чисельність персоналу не досягала потреби. Проте з 2020 року ситуація почала покращуватися, а в 2021 та 2022 роках показники забезпеченості персоналом зростали та становили понад 95% від потреби. Ефективне використання персоналу в АТ «Хмельницькгаз» може бути забезпечене розвитком організаційної структури. Пропонується створити в загальній організаційній структурі сучасний відділ системи управління персоналом (рис. 2.6)[57].

Головне завдання директора з персоналу – створити надійну команду у відділі. Директори несуть персональну відповідальність за якість роботи бригади підрозділу [7]. Ви несете відповідальність за збереження цінних членів

команди та надання їм мотивації та можливостей кар'єрного зростання та маєте відповідальність за підтримку іміджу підприємства всередині та за межами компанії, співпрацює з відділом кадрів для забезпечення наявності кваліфікованих кандидатів на ключові посади у відділі, шукаючи постійно найкращого кандидата на ринку [72].

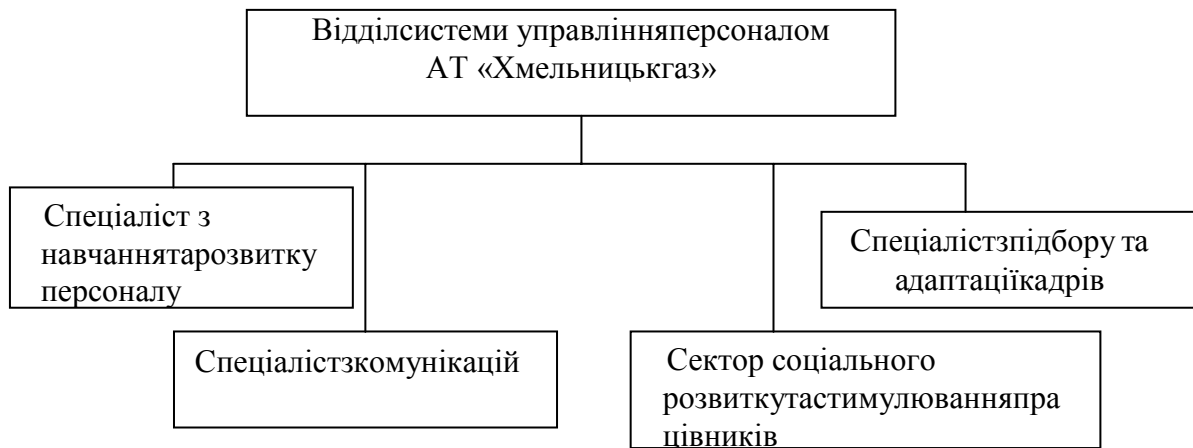


Рисунок 2.6. Організаційна структура відділу системи управління персоналом АТ «Хмельницькгаз»

Примітка: складено автором на основі [36].

Основна діяльність відділу системи управління персоналом АТ «Хмельницькгаз» має регламентуватися Положенням про відділ системи управління персоналом. Це положення включає наступні розділи:

- загальні положення: повинно бути зазначено, що відділ системи управління персоналом є самостійним структурним підрозділом апарату;
- задачі відділу: задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни.

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, сектору навчання та розвитку і т.д.), як правило, полягають у такому:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій системи управління персоналом;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань системи управління персоналом [18].

Таким чином, АТ "Хмельницькгаз" має достатню кількість персоналу, щоб забезпечувати якісне та ефективне функціонування підприємства в умовах ринкової конкуренції. Проте, компанії можуть знадобитись додаткові зусилля для збереження та залучення кваліфікованих спеціалістів [21]. Також слід вказати групування менеджерів за останні 5 років АТ «Хмельницькгаз» (табл. 2.6)

Таблиця 2.6. Групування посад менеджерів АТ «Хмельницькгаз» за досвідом роботи

Досвід роботи менеджерів	Роки					Відхилення 2022 р. від 2018 р. (осіб)	Відхилення 2022 р. від 2018 р. (%)
	2018	2019	2020	2021	2022		
До 1 року	5	6	4	3	2	-3	-40
Від 1 до 5 років	12	14	16	17	15	+3	+25
Від 5 до 10 років	7	8	9	10	11	+4	+57,14
Більше 10 років	3	4	5	6	7	+4	+33,3

Примітка. Складено автором на основі [44].

За результатами групування посад менеджерів АТ "Хмельницькгаз" за досвідом роботи можна зробити висновок, що більшість менеджерів має високий досвід роботи (від 5 до 10 років та більше 10 років). Це може свідчити про стабільність кадрового забезпечення в компанії та високу кваліфікацію керівництва [9].

Проте, також можна помітити, що: до 1 року досвіду за період з 2018 року до 2022 року кількість менеджерів з досвідом до 1 року зменшилась на 3 особи, що становить відхилення в -40%. Це свідчить про зниження попиту нових менеджерів з невеликим досвідом або про відходи менеджерів зі зазначеним досвідом з організації. Кількість менеджерів з досвідом від 1 до 5 років зростала протягом періоду з 2018 року до 2021 року, але в 2022 році зменшилась на 2 особи. Загальне відхилення склало +3 особи або +25%. Це може вказувати на зміну політики найму та збереження менеджерів з таким досвідом, або на інші фактори, що впливають на зміну їхньої кількості.

Кількість менеджерів з досвідом від 5 до 10 років зростала з 2018 року

до 2022 року на 4 особи, що складає відхилення в +57,14%. Це свідчить про збільшення числа менеджерів, які мають середній рівень досвіду, що може бути пов'язано з їхньою стабільністю в організації та успішними кар'єрними рухами. Кількість менеджерів з досвідом більше 10 років зростала з 2018 року до 2022 року на 4 особи, що складає відхилення в +133,3%. Це свідчить про збільшення числа менеджерів. Також можна перевірити персонал, проаналізувавши оцінку задоволеності розвитком системи управління (табл. 2.7).

Таблиця 2.7. Оцінка стану задоволеності розвитком системи управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз".

№	Запитання	Коментарі та пропозиції працівників	Відповідь (позитивно, негативно)
1	Чи вважаєте ви, що система управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз" ефективно сприяє розвитку та підтримці компетентності працівників?	Вважаю, що система управління персоналом потребує поліпшення у забезпеченні доступу до навчальних ресурсів для працівників.	Позитивно
2	Як ви оцінюєте наші зусилля щодо повернення та відбору кваліфікованих співробітників?	Задоволений зусиллями відділу управління персоналом щодо повернення та відбору кваліфікованих співробітників.	Позитивно
3	Чи вважаєте ви, що система підвищення кваліфікації та розвитку персоналу відповідає потребам працівників та організації?	Система підвищення кваліфікації та розвитку персоналу потребує оновлення і саме рекомендую більше розмаїття навчальних програм та можливостей для саморозвитку працівників.	Позитивно
4	Як ви оцінюєте доступність та якість інформації про політику та процедури системи управління персоналом?	Інформація про політику та процедури системи управління персоналом доступна, але можна поліпшити її структурованість та зрозумілість.	Негативно
5	Чи вважаєте ви, що система	Вважаю, що система мотивації та	Позитивно

6	Як ви оцінюєте процес оцінки та атестації працівників в АТ "Хмельницькгаз"?	Процес оцінки та атестації працівників в АТ "Хмельницькгаз" потребує удосконалення. Рекомендую впровадити більш об'єктивні критерії та враховувати розвиток компетенцій працівників при оцінці їх продуктивності.	Позитивно
7	Чи задоволені ви комунікацією між керівництвом та персоналом щодо питань системи управління персоналом?	Задоволений рівнем комунікації між керівництвом та персоналом. Проте, рекомендую забезпечити більш систематичну та прозору комунікацію, зокрема шляхом регулярних зборів, тощо.	Позитивно
	мотивації та винагородження відповідає вашим очікуванням та внеску?	винагородження вимагає перегляду. Рекомендую вивчити підходи до мотивації працівників та впровадити підходи до винагородження.	

Продовження табл. 2.7.

Примітка. Систематизовано автором на основі [24].

На основі отриманих відповідей в анкеті "Оцінка стану задоволеності розвитком системи управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз", можна сказати те, що:

- більшість респондентів вважають, що система ефективно сприяє розвитку та підтримці компетентності працівників, але потребує поліпшень у забезпеченні доступу до навчальних ресурсів;

- більшість респондентів оцінюють, що є задоволеність зусиллями відділу управління персоналом щодо повернення та відбору кваліфікованих співробітників, проте рекомендується розширити канали залучення талановитих кадрів.;

- багато опитаних вважають, що задоволеність комунікацією між керівництвом та персоналом щодо питань системи управління персоналом є наявною, проте рекомендується забезпечити більш систематичну та прозору

комунікацію через регулярні збори, інформаційні бюлетені та зручні засоби зв'язку. Враховуючи досвід роботи, результати задоволеності співробітників своєю роботою можна визначити за допомогою анкет для подальших робіт стосовно розвитку системи управління персоналом (табл. 2.8.)

Таблиця 2.8. Результати анкетного опитування щодо розвитку системи управління персоналом на АТ «Хмельницькгаз» у 2022 році

Зміст питань в анкеті	задоволені	не задоволені	частково задоволені	не змогли відповісти
Стиль керівництва	20	5	0	0
Участь менеджерів в управлінні	18	6	1	0
Відповідальність менеджерів	18	7	0	0
Компетентність менеджерів	18	7	0	0
Комунікабельність менеджерів	19	6	0	0

Примітка. Складено автором на основі анкетування працівників АТ «Хмельницькгаз» [14].

З цієї таблиці можна проаналізувати, що:

1. загалом, працівники підприємства АТ "Хмельницькгаз" в 2022 році задоволені роботою системи управління персоналом. Найбільше задоволених було стилем керівництва (20) і високою комунікабельністю менеджерів (19);
2. є деякі проблемні питання, які потребують уваги керівництва. Найбільше частково задоволених було участю менеджерів в управлінні (6) і компетентністю менеджерів (7). Також є один відповідач, який не задоволений відповідальністю менеджерів (1);
3. ніхто з працівників не зміг відповісти на запитання "Не змогли відповісти", що свідчить про загальний рівень залученості співробітників до анкетування. На основі наведених даних можна зробити висновок.

Отже, чисельність та структура персоналу підприємства АТ "Хмельницькгаз" у 2018-2022 роках забезпечувались на рівні від 90% до 100% від потреби. Це свідчить про успішне кадрове забезпечення компанії. У 2019 році була невелика проблема зі збереженням керівництва та спеціалістів, але з

2020 року ситуація покращилася, а в 2021 та 2022 роках показники забезпеченості персоналом зростали. Більшість менеджерів у компанії має високий досвід роботи (від 5 до 10 років та більше 10 років), що свідчить про стабільність кадрового забезпечення і високу кваліфікацію керівництва. Кількість менеджерів з меншим досвідом роботи збільшилась, що може свідчити про зміну стратегії компанії щодо набору нових кадрів та активну політику підвищення кваліфікації та розвитку молодих менеджерів.

За розглянутими показниками за загальною характеристикою чисельності та структури персоналу виявлено, що підприємство має велику чисельність працівників, що свідчить про значні ресурси, якими володіє підприємство. Структура персоналу охоплює різні підрозділи та відділи, що забезпечує виконання різноманітних функцій та завдань організації. Система управління персоналом була оцінена, і виявлено, що вона відповідає потребам підприємства, проте має певні проблеми та недоліки. Враховуючи виявлені недоліки, рекомендується впроваджувати програми та політики, спрямовані на покращення мотивації працівників, встановлення чітких критеріїв оцінки праці та надання можливостей для професійного росту. Крім того, важливо активізувати комунікацію між керівництвом та персоналом, створюючи механізми для зворотного зв'язку та врахування думки та потреб працівників.

РОЗДІЛ 3

ОСНОВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Формування стратегії системи управління персоналом як інструменту забезпечення його розвитку

Формування стратегії системи управління персоналом є важливим інструментом для забезпечення розвитку АТ "Хмельницькгаз". Ефективна система управління персоналом допоможе компанії залучати, розвивати і зберігати талановитих співробітників, а також досягати стратегічних цілей і забезпечувати стійкий розвиток. Нижче наведено кроки для формування стратегії системи управління персоналом:

1. Аналіз поточного стану. Провести оцінку поточного стану системи управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз". Визначити сильні і слабкі сторони, ідентифікувати можливості для поліпшення. Оцінити компетенції і навички наявного персоналу, а також потреби в них для досягнення стратегічних цілей компанії[37].

2. Визначити стратегічних цілей. Визначити стратегічні цілі АТ "Хмельницькгаз". Ці цілі повинні бути відповідними бізнес-цілям компанії і відображати те, що вам потрібно досягнути через систему управління персоналом.

3. Розробити політику системи управління персоналом. Визначити ключові принципи і цінності, які будуть керувати системою управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз". Розробити політику, яка включатиме стратегію залучення, розвитку, оцінки та винагородження персоналу.

4. Планування розвитку персоналу. Встановити план розвитку персоналу, який відповідатиме стратегічним цілям компанії. Визначити необхідні навички і компетенції для кожної посади і розробіть програми навчання і розвитку для співробітників [17].

5. Моніторинг та вдосконалення. Встановити систему моніторингу ефективності стратегії системи управління персоналом. Збирати дані про ключові показники продуктивності, задоволення співробітників, рівень збереження персоналу та інші відповідні метрики. Аналізувати ці дані і вживайте заходів для вдосконалення системи управління персоналом.

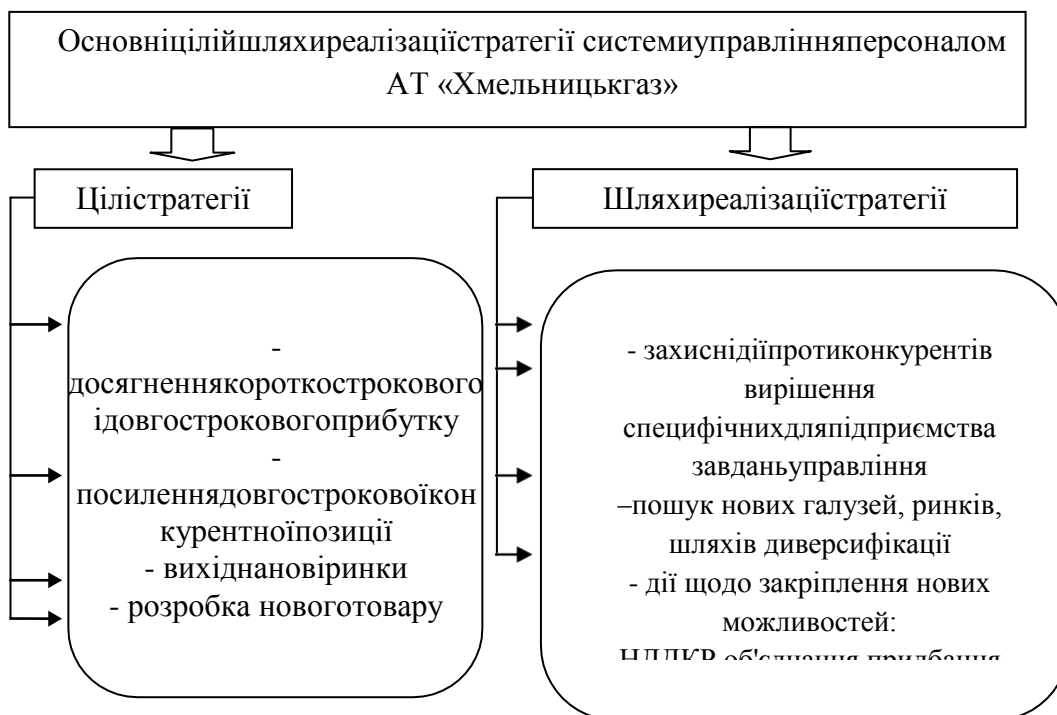
6. Комунікація та залучення персоналу. Забезпечити ефективну комунікацію з персоналом щодо стратегії системи управління персоналом. Посвящати час для обговорення та залучати співробітників до процесу прийняття рішень, створити політику та програми. Створити відкриту та сприятливу для зворотного зв'язку атмосферу [15].

7. Стратегічне партнерство. Розвивати стратегічне партнерство з керівництвом та іншими функціональними підрозділами АТ "Хмельницькгаз". Працювати разом з керівництвом для визначення потреб і вимог щодо персоналу, щоб гарантувати відповідність стратегії системи управління персоналом загальній стратегії компанії.

8. Адаптація до змін. Враховувати зміни в бізнес-середовищі, ринку праці та інших факторах і адаптувати стратегію системи управління персоналом відповідно[25].

Ці кроки здатні допомогти сформувати стратегію системи управління персоналом, яка сприятиме розвитку АТ "Хмельницькгаз" та досягненню її стратегічних цілей. Важливо пам'ятати, що стратегія системи управління персоналом є постійним процесом, який потребує систематичного моніторингу, оновлення та вдосконалення. Залучати ключових зацікавлених сторін, таких як співробітники, керівники та власників бізнесу, до обговорення та перегляду стратегії системи управління персоналом є метою постійного покращення.

Поняття стратегії системи управління персоналом підприємства



ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи реалізації стратегії системи управління персоналом АТ «Хмельницькгаз» наведено на рис. 3.1.

Рисунок.3.1. Стратегія системи управління персоналом

Примітка. Складено автором на основі [2]

Стратегічні цілі з системою управління персоналом узгоджені не лише з місією підприємства, а й з його загальними та функціональними стратегічними цілями та відповідають конкурентній позиції підприємства, оскільки саме персонал є основним джерелом підвищення конкурентоспроможності підприємства. В АТ «Хмельницькгаз» також важливо мати цілісну та виважену стратегію системи управління персоналом, яка сприяє залученню, розвитку та збереженню кваліфікованого персоналу, а також відповідає стратегічним цілям та потребам АТ "Хмельницькгаз". Тільки через постійну пристосованість і вдосконалення стратегії управління персоналом ви зможете забезпечити його розвиток та відповідати викликам сучасного бізнес-середовища[3].

Ключові характеристики стратегічного управління персоналом:

- цілі стратегічного управління персоналом повинні відповідати загальній стратегії розвитку компанії. Вони повинні бути спрямовані на досягнення цілей економічного розвитку підприємства і не повинні їй суперечити;

- стратегія системи управління персоналом повинна враховувати вплив факторів середовища підприємства, що може призвести до необхідності коригування стратегії розвитку підприємства та коригувати трудового колективу, а також структуру: як змінюються цифри, навички та кваліфікація, стилі та методи системи управління персоналом [21];

Стратегічний підхід до системи управління персоналом передбачає якісну зміну кадрової діяльності. Стратегічний вимір стає все більш важливим у традиційних операціях з системи управління персоналом. У поєднанні зі стратегічною технологією, плануванням талантів, відбором, оцінкою та навчанням це служить компонентом єдиної мети стратегії управління людськими ресурсами, нової якості та досягнення стратегічних цілей розвитку компанії[6].

Відмінності в традиційному управлінні людськими ресурсами підприємства проявляються в усіх елементах системи управління людськими ресурсами підприємства, від залучення людини до функціональності служб управління кадровими ресурсами підприємства. Зарубіжний досвід теорії та практики менеджменту показує, що сучасний перехід від внутрішнього планування до довгострокового та стратегічного планування зумовлений прискоренням темпів науково-технічного та соціально-економічного розвитку. Елемент невизначеності та непередбачуваності у зовнішніх відносинах[34].

Стратегія розвитку людських ресурсів тісно пов'язана зі стратегією управління людськими ресурсами та стратегією управління організацією. Разом перші дві стратегії покладаються на третю стратегію управління організацією. Введення нових сфер діяльності та переорієнтація організацій на основі внутрішніх ресурсів вимагають зміщення основного фокусу стратегій розвитку людських ресурсів на отримання співробітниками нових знань, навичок і компетенцій[9].

За допомогою стратегії системи управління персоналом ми організуємо необхідний персонал, забезпечуємо виробничу діяльність та послуги відповідно до попиту споживачів, а також впроваджуємо гнучкі правила та своєчасні організаційні зміни відповідно до вимог навколишнього середовища. Можна досягти певного рівня конкурентоспроможності. перевага. Кожному варіанту стратегії управління організацією відповідає відповідний варіант стратегії розвитку людських ресурсів [33].

Необхідною умовою підвищення ефективності використання людських ресурсів, підвищення продуктивності праці та загальних фінансових показників є підвищення якості праці та людського потенціалу, сприяння інтелектуальному, організаційному та творчому розвитку людських ресурсів. , усуває монотонність і беззмістовність роботи. [5]. Дослідження ролі та позиціонування стратегій управління персоналом у системах управління персоналом підприємства дозволило визначити стратегічний напрямок системи управління персоналом підприємства. Сюди входять наступні напрями, що визначають завдання кадрової політики підприємства: Враховуючи стратегічні цілі розвитку компанії, ми:

- формування та ефективне використання потенціалу кадрового потенціалу підприємства;
- маркетинг людських ресурсів. Це включає в себе аналіз ринку праці, формування систем найму та використання людських ресурсів, дослідження предмета цього ринку та визначення потреб у людських ресурсах [52];
- формування форм і методів підбору, оцінки та атестації персоналу;
- розробка концепції розвитку корпоративних кадрів. Це нові форми і методи, такі як навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву для задоволення його потреб;
- формування напряму соціального розвитку підприємства.
- поліпшити інформаційне забезпечення підприємства та досягти рівня досягнення системи стратегічного управління персоналом підприємства.

Основні елементи, що формують рівень системи стратегічного управління персоналом підприємства наведено на рис. 3.2.



Рисунок 3.2. Система основних елементів, що формують рівень системи стратегічного управління персоналом підприємства.

Примітка. Складено автором на основі [41].

У такому специфічному процесі необхідно отримати чітке уявлення про такі параметри, які характеризують можливості та межі розвитку кадрового потенціалу підприємства. Підсумовуючи, слід зазначити, що стратегічна система управління персоналом – це програмний спосіб мислення та управління, який забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства та інтересів працівників підприємства. Це включає не тільки визначення загальної політики корпоративної діяльності, а й підвищення мотивації та зацікавленості всіх співробітників у її реалізації.

Дані дослідження також мають бути спрямовані на вивчення методів і засобів системи стратегічного управління персоналом, стимулювання інтересу до підвищення власного кваліфікаційного рівня працівників, впровадження нових ініціатив. Це вимагає від менеджерів здатності переробляти бізнес-процеси, навчати та мотивувати персонал, а також забезпечувати досягнення

запланованих показників. Тільки на основі стратегічного менеджменту можна гарантувати розвиток компанії. Розробка та реалізація стратегії управління має базуватися на ефективному використанні всіх ресурсів компанії, їх оцінці та їх стратегічному вирівнюванні[33].

Отже, таким чином у процесі проведення комплексної оцінки було встановлено, що стратегічна система управління персоналом – це не лише розробка програми розвитку людських ресурсів компанії, а й прийняття перспективних рішень. Це також сукупність процесів, явищ і характеристик, які відображають пріоритетність цілей, динаміку зростання, своєчасність дій, прогнози та аналіз наслідків управлінських дій та інновацій. Тому основним науковим результатом даного дослідження є чітке окреслення взаємозв'язку між стратегією розвитку підприємства та стратегією системи управління персоналом підприємства, а також розробка теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення стратегічного управління персоналом підприємства.

3.2. Розробка та обґрунтування заходів з розвитку системи управління персоналом

У сучасному бізнес-середовищі ефективна система управління персоналом є одним з ключових факторів успіху для будь-якого підприємства. АТ "Хмельницькгаз" не є винятком. Забезпечення розвитку системи управління персоналом має стратегічне значення для підприємства і потребує аналізу та розробки конкретних заходів для покращення.

Аналізуючи існуючу систему управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз", можна виділити кілька сильних сторін, що варто підтримувати і розвивати. Наприклад, АТ "Хмельницькгаз" має чітко визначені політики та процедури щодо системи управління персоналом, що сприяє забезпеченню стандартів в організації. Крім того, відомо, що підприємство

надає увагу розвитку та навчанню свого персоналу, що сприяє підвищенню кваліфікації та професійного зростання працівників[70].

Проте, також виявлені додаткові слабкі сторони та проблеми в системі управління персоналом АТ "Хмельницькгаз". Наприклад, можна відзначити недостатню комунікацію між керівництвом та співробітниками, що може призводити до нерозуміння цілей та очікувань, а також впливати на мотивацію та задоволення працівників[72]. З метою розвитку системи управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз" рекомендується розробити і впровадити наступні заходи стосовно розвитку системи управління персоналом:

1. Посилення комунікації. Ефективна комунікація є основою успішного управління персоналом. Забезпечення відкритості та регулярної взаємодії між керівництвом та співробітниками сприятиме вирішенню проблем, встановленню чітких очікувань і обміну ідеями. Це дозволить підвищити рівень розуміння, впевненості та заохочення співробітників [68].

2. Розвиток лідерських навичок. Керівники, що володіють сильними лідерськими навичками, мають здатність мотивувати та надихати свою команду. Посилення лідерських навичок в керівництві АТ "Хмельницькгаз" сприятиме побудові ефективних взаємин з підлеглими, розподілу відповідальності та розвитку потенціалу працівників[67].

3. Впровадження системи оцінки та визнання. Чітка система оцінки працівників дозволить об'єктивно оцінювати їхні досягнення та внесок у розвиток компанії.

4. Планування кар'єрного розвитку. Програма кар'єрного розвитку дозволить працівникам мати чіткі цілі, розуміння своїх можливостей та шляхів розвитку в компанії. Це не лише підвищить їхню мотивацію, але і сприятиме збереженню талановитих співробітників в організації[33].

5. Впровадження програми навчання та розвитку. Регулярне навчання і розвиток персоналу є ключовими елементами успішної системи управління персоналом. Розробка та впровадження навчальних програм, тренінгів, семінарів та онлайн-курсів допоможуть працівникам покращити свої навички,

засвоїти нові знання і оновити свої компетенції, що вплине на підвищення продуктивності та якості роботи.

6. Використання технологій для покращення системи управління персоналом. Впровадження сучасних інформаційних систем та технологій у систему управління персоналом дозволить автоматизувати багато рутинних процесів, спростити обробку даних, забезпечити централізоване зберігання і доступ до інформації[52].

Впровадження запропонованих заходів з розвитку системи управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз" дозволить досягти наступних переваг:

- підвищення продуктивності та ефективності роботи персоналу;
- залучення та утримання талановитих працівників в організації;
- забезпечення високої мотивації та задоволеності працівників;
- зменшення текучості кадрів та витрат на найму нового персоналу;
- розвиток лідерського потенціалу в організації;
- покращення комунікації та співпраці між підрозділами;
- створення комфортної атмосфери для розвитку та росту працівників[48].

Загалом, розвиток системи управління персоналом є ключовим фактором для досягнення успіху АТ "Хмельницькгаз". Впровадження запропонованих заходів сприятиме створенню сучасної, ефективної та конкурентоспроможної системи управління персоналом.

Дані заходи дозволять підприємству забезпечити високу продуктивність, залучити та утримувати талановитих співробітників, підвищити якість роботи та досягти стратегічних цілей[28]. Окрім переваг для системи управління персоналом, впровадження цих заходів також має позитивний вплив на саму організацію. Перевагами може наприклад:

1. Покращення репутації підприємства. Адекватна та ефективна система управління персоналом свідчить про високий рівень професійності та дбайливого ставлення до працівників. Це може сприяти підвищенню репутації АТ "Хмельницькгаз" як привабливого роботодавця і привести до залучення

кращих кадрів[64].

2. Збільшення задоволеності клієнтів. Якісний персонал, що має високу мотивацію та компетентність, здатний надати високоякісні послуги клієнтам. Вдосконалення системи управління персоналом сприятиме поліпшенню взаємодії з клієнтами, їхньому задоволенню та збільшенню лояльності.

3. Зниження витрат. Забезпечення ефективного управління персоналом дозволить підприємству знизити витрати на наймання нового персоналу та підвищити рівень збереження поточних співробітників. Крім того, оптимізація робочих процесів та підвищення продуктивності персоналу призведуть до зменшення витрат на робочу силу і підвищення ефективності використання ресурсів[73].

4. Розвиток організаційної культури. Впровадження заходів з розвитку системи управління персоналом сприятиме створенню позитивної організаційної культури. Висока мотивація, розуміння цілей та цінностей компанії, ефективна комунікація та співпраця між працівниками сприятимуть створенню сприятливого робочого середовища, в якому кожен співробітник буде почувати себе цінним та залученим до розвитку компанії.

5. Адаптація до змін. Успішна система управління персоналом дозволить організації ефективно адаптуватися до змін на ринку та внутрішніх факторів. Гнучкість, швидкість реакції та здатність до переорієнтації персоналу на нові виклики стануть ключовими факторами конкурентоспроможності організації[47].

6. Забезпечення конкурентної переваги. Ефективна система управління персоналом створює конкурентну перевагу для підприємства. Правильний підбір, розвиток та утримання персоналу, забезпечення його високої мотивації та задоволеності дозволяють підприємству привертати та утримувати найкращих працівників, що сприяє високій продуктивності та ефективності роботи.

7. Покращення розподілу робочих сил. Ефективна система управління

персоналом дозволяє підприємству оптимізувати розподіл робочих сил. Це означає визначення кількості та складу персоналу в різних підрозділах, а також встановлення ефективних механізмів переміщення та розвитку працівників[16].

8. Підтримка балансу роботи та особистого життя. Організація може впровадити політику, спрямовану на підтримку балансу роботи та особистого життя своїх співробітників.

Для визначення шляхів з удосконалення розвитку системи управління персоналом, потрібно акцентувати на таких результатах, як: задоволеність працівників щодо покращення роботи, кваліфікація та компетентність працівників, витрати на навчання, кількість помилок у роботі та збереження та залучення висококваліфікованих працівників до роботи. Давайте розрахуємо задоволеність працівників щодо покращення ефективності роботи. Для цього використаємо показник "задоволені" з анкети (табл.2.8.).

Початковий показник задоволеності = Задоволені + Частково задоволені = 20 + 0 = 20. Кінцевий показник задоволеності = Задоволені + Частково задоволені = 20 + 0 = 20. Зростання задоволеності = ((Кінцевий показник - Початковий показник) / Початковий показник) * 100. Зростання задоволеності = ((20 - 20) / 20) * 100 = 0.

Отже, задоволеність працівників щодо покращення ефективності роботи становить 0%. Це означає, що керівництву слід покращити стан задоволеності працівників в подальшій ефективній роботі.

Для розрахунку кваліфікації та компетентності працівників, візьмемо категорію "Висококваліфіковані" і порівняємо кількість працівників у 2018 році і 2022 році (табл.2.4.).

Початковий показник кваліфікації = Кількість висококваліфікованих працівників у 2018 році = 180. Кінцевий показник кваліфікації = Кількість висококваліфікованих працівників у 2022 році = 160. Зростання кваліфікації = ((Кінцевий показник - Початковий показник) / Початковий показник) * 100. Зростання кваліфікації = ((160 - 180) / 180) * 100 = -11,11%

Отже, щодо кваліфікації та компетентності працівників, показник становить -11,11%. Це означає, що керівництво повинно прагнути до суттєвого зростання компетентності працівників.

Стосовно загальних витрат на навчання, то можна оцінити як певний відсоток від середньорічної виручки на одного працівника. Наприклад, якщо витрати на навчання складають 5% від середньорічної виручки, то зниження витрат на навчання можна розрахувати шляхом порівняння витрат у два роки. Зниження витрат на навчання у 2022 році порівняно з 2018 роком:

Витрати на навчання 2018 р. = Середньорічна виручка на одного працівника у 2018 р. * 5% = 192000 * 0.05 = 9600 тис. грн.

Витрати на навчання 2022 р. = Середньорічна виручка на одного працівника у 2022 р. * 5% = 281107 * 0.05 = 14055.35 тис. грн.

Зниження витрат на навчання = Витрати на навчання 2018 р. - Витрати на навчання 2022 р. Зниження витрат на навчання = 9600 - 14055.35 = -4455.35 тис. грн.

Отже, витрати на навчання у 2022 році порівняно з 2018 роком становлять -4455.35 тис. грн і потребують додаткового зниження.

Для розрахунку кількості помилок можна використати дані про відпрацьовані дні працівниками протягом року (табл.2.1.). Можна порівняти зміну відпрацьованих днів протягом років, що може впливати на кількість можливих робочих помилок. Виходячи зі зростання відпрацьованих днів, можна припустити, що зменшення кількості помилок можливе.

Зменшення кількості помилок = Відпрацьовано одним працівником за рік у 2022 році - Відпрацьовано одним працівником за рік у 2018 році. Зменшення кількості помилок = 242 - 220 = 22 дні. Отже, зменшення кількості робочих помилок протягом року складає 22 дні (або 22 робочих дні).

Щодо розрахунку збереження висококваліфікованих працівників, то можна порівняти кількість працівників у два роки (табл.2.4.).

Збереження висококваліфікованих працівників = Кількість висококваліфікованих працівників у 2022 році - Кількість

висококваліфікованих працівників у 2018 році. Збереження висококваліфікованих працівників = 160 - 180 = -20

Отже, отримане значення -20 означає, що кількість висококваліфікованих працівників зменшилась на 20 осіб з 2018 по 2022 рік і необхідно її активізувати та залучити більше висококваліфікованих працівників. Саме завдяки такому аналізу, можна сформувані основні шляхи до удосконалення розвитку системи управління персоналом в АТ «Хмельницькгаз» з подальшими очікуваними результатами (табл.3.1).

Таблиця 3.1. Шляхи з удосконалення розвитку системи управління персоналом в АТ «Хмельницькгаз»

Захід	Мета заходу	Очікувані результати	Відповідальний
Впровадження системи 360-градусного оцінювання роботи працівників	Покращення процесу оцінювання працівників, зменшення скарг та конфліктів між працівниками та керівництвом	Зростання задоволеності працівників з 0% до покращення ефективності роботи.	Відділ кадрів, керівництво
Впровадження системи дистанційного навчання працівників	Забезпечення можливості здобувати нові знання та навичок працівниками, зменшення витрат на навчання	Зростання кваліфікації та компетентності з 11,11% працівників, зниження витрат на навчання з (4455.35 грн) та зменшення кількості помилок з (22 днів) протягом року.	Відділ кадрів, ІТ-відділ
Впровадження програми корпоративного соціального захисту працівників	Забезпечення соціального захисту та підвищення мотивації працівників	Збереження і залучення щонайменше 20 висококваліфікованих працівників	Відділ кадрів, фінансовий відділ

Примітка. Систематизовано автором.

Із даної таблиці даний захід щодо впровадження системи 360-градусного оцінювання роботи працівників має на меті покращення процесу оцінювання та зменшення конфліктів і його очікувані результати включають зростання задоволеності працівників з 0% та покращення ефективності роботи. Захід дистанційного навчання ставить перед собою ціль прагнути до зростання кваліфікації та компетентності з -11,11% працівників, зниження витрат на

навчання з 4455,35 грн та зменшення кількості помилок у роботі з 22 днів протягом року.

Стосовно впровадження програми корпоративного соціального захисту працівників, то даний захід має на меті забезпечення соціального захисту та підвищення мотивації працівників, а його очікувані результати включають в себе збереження і залучення 20 висококваліфікованих працівників. Відповідальними за цей захід є відділ кадрів та фінансовий відділ.

Ці заходи спрямовані на покращення системи управління персоналом в АТ «Хмельницькгаз» та досягнення позитивних результатів у відношенні задоволеності працівників, розвитку їхніх навичок та соціального захисту. Загальний аналіз показує, що АТ «Хмельницькгаз» прагне до покращення управління персоналом і забезпечення благополучних умов для працівників. При відповідальному виконанні планів та ефективному управлінні цими ініціативами, АТ «Хмельницькгаз» може досягти успіху у своїх цілях [61].

За даними розробленими та обґрунтованими заходами з розвитку системи управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз" було визначено ключові шляхи, що впливають на успішність системи управління персоналом та розглянуті заходи, спрямовані на їх вирішення.

Попередні аналізи показали, що АТ "Хмельницькгаз" має певні проблеми в системі управління персоналом, такі як недостатня мотивація, недостатність розвитку кадрів та недостатня комунікація.

Проте, навчання персоналу АТ «Хмельницькгаз» покликане виявити та розвинути професійну компетентність, сформувані зацікавленість, пізнавальну активність, готовність до управлінської діяльності, ліквідувати прогалину в уявленні керівників про значення навчання та практичне використання отриманих знань у професійній управлінській діяльності [59].

Запропонуємо використовувати наступну програму навчання персоналу в АТ «Хмельницькгаз» (рис. 3.3). Метою проведення навчання є підвищення рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, і як наслідок збільшення обсягу виручки АТ «Хмельницькгаз».

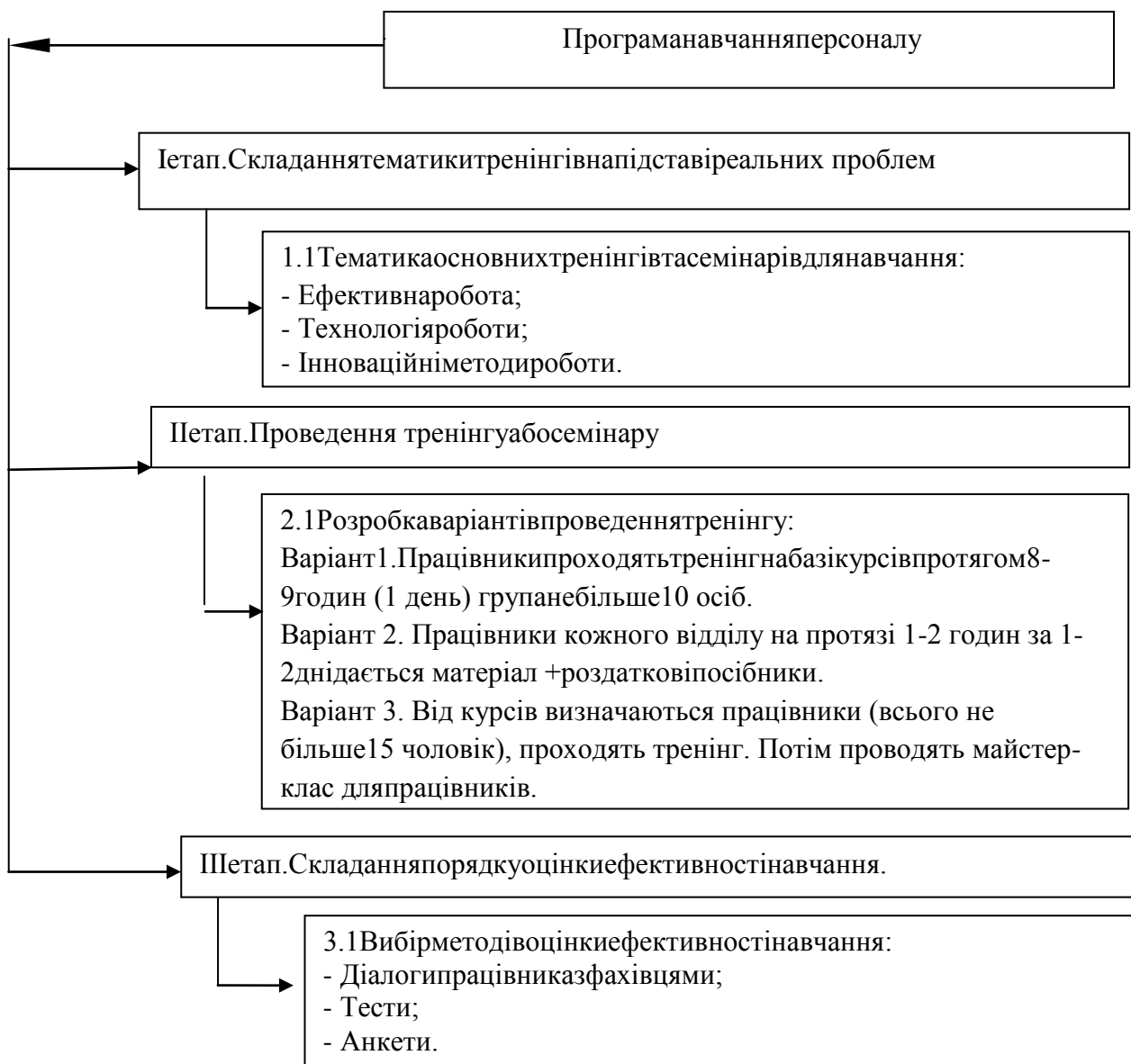


Рис.3.3. Програма навчання персоналу в АТ «Хмельницькгаз».

Примітка: складено автором на основі [57].

Досить привабливим та ефективним способом навчання персоналу АТ «Хмельницькгаз» є навчання, яке дає можливість вирішувати нестандартні завдання, змінювати поведінку та набувати нових професійних навичок через рольові ігри. Тренінг – це активні методи навчання, які дозволяють кожному фахівцю розширити свій потенціал і відкрити нові професійні можливості. Тому ефективність активних методів навчання значно вища, ніж традиційних. Навчальні програми мають включати компоненти, що вимагають нестандартного, інноваційного та креативного мислення та рішень.

Нині існує безліч навчальних технологій, кожна з яких ефективна та спрямована на розвиток конкретних навичок і компетенцій особистого та професійного характеру. Всі існуючі навчальні програми можна розділити на три групи: тренінг спілкування. бізнес навчання[55].

Доведено, що співробітникам необхідно відвідувати навчання не тільки тоді, коли ситуація в компанії погіршується, але й для стабілізації статус-кво. Участь у навчальних курсах має здійснюватися на регулярній основі відповідно до задалегідь розробленого плану розвитку людських ресурсів. Компанії, які дотримуються такої стратегії, зможуть сформувати кваліфікований та досвідчений персонал, здатний адаптуватися до мінливих умов ринку в майбутньому.

Після того, як компанія встановила довгострокові цілі та стратегії розвитку, описала навички, необхідні для працівників, визнала потребу в навчанні та визнала працівників стратегічними ресурсами, можна побудувати встановлену систему. Корпоративна культура постійно формується і розвивається[26].

Отже, висока якість роботи співробітників, дотримання єдиних стандартів і вимог, розуміння і прийняття бізнес-цілей і стратегії розвитку організації, приналежність до єдиного корпоративного співтовариства – це вагомі конкурентні переваги для компанії, щодо впровадження корпоративної системи навчання. Згідно з викладеними ідеями, ефективним і привабливим способом навчання персоналу АТ "Хмельницькгаз" є використання активних методів навчання, зокрема рольових ігор. Це дозволяє розвивати нові професійні навички, змінювати поведінку та вирішувати нестандартні завдання. Навчальні програми повинні містити компоненти, що стимулюють інноваційне та креативне мислення. Також, для досягнення максимальної віддачі від інвестицій у професійний розвиток персоналу, важливо встановити довгострокові цілі та стратегії розвитку, описати необхідні навички працівників та визнати їх стратегічними ресурсами. Побудова цілісної системи корпоративного навчання і формування корпоративної культури є також важливими аспектами.

ВИСНОВКИ

Бакалаврська робота спрямована на вирішення важливого наукового завдання, пов'язаного з розвитком системи управління персоналом підприємства. Систематизація отриманих результатів дає підстави сформулювати такі висновки та висловити пропозиції:

1. Сутність системи управління персоналом полягає в організації, управлінні та розвитку людських ресурсів в організації з метою досягнення стратегічних цілей. Вона включає в себе широкий спектр дій і заходів, таких як планування робочої сили, підбір персоналу, оцінка працівників, навчання та розвиток, мотивація, утримання і управління відносинами на робочому місці. Система управління персоналом є необхідною складовою успішного функціонування будь-якої організації. Її основна мета - забезпечити належне управління та розвиток персоналу, що сприяє підвищенню продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності організації. Розуміння сутності системи управління персоналом дозволяє організації ефективно планувати, координувати і керувати своїми ресурсами для досягнення стратегічних цілей і стимулювання успіху.

2. Категорія "розвиток" має важливе значення для системи управління персоналом. Розвиток персоналу взаємозв'язаний з розвитком системи управління персоналом. Взаємозв'язок між категорією "розвиток" і системою управління персоналом полягає в тому, що система управління персоналом створює структуровану і організовану платформу для реалізації програм розвитку працівників. Вона визначає потреби в навчанні та розвитку, стежить за виконанням навчальних планів, оцінює результати та сприяє інтеграції розвитку працівників з стратегічними цілями організації. Таким чином, категорія "розвиток" доповнює систему управління персоналом, сприяючи постійному розвитку, підвищенню компетентності та задоволеності працівників, що в свою чергу позитивно впливає на ефективність та результативність організації.

3. На підприємстві АТ "Хмельницькгаз" за період з 2018 по 2022 роки спостерігалася загальна тенденція до зменшення чисельності персоналу в усіх категоріях кваліфікації. Категорії "Висококваліфіковані" та "Кваліфіковані" персонал відзначилися незначним зменшенням чисельності, але в цілому зберегли стабільну структуру. Категорія "Малокваліфіковані" персоналу зазнала значного спаду в чисельності, що може вплинути на робочі процеси та ефективність виробництва. Категорія "Некваліфіковані" працівники також відзначилися незначним зменшенням чисельності, що може вплинути на виконання рутинних та механічних завдань. Загалом, важливо враховувати зміни в чисельності та структурі персоналу для виробничого планування та забезпечення необхідної кваліфікації працівників.

4. Зроблено оцінку розвитку системи управління персоналом на підприємстві. Встановлено, що існують проблеми в ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства та необхідність розробки та впровадження заходів з розвитку системи управління персоналом. Необхідною є подальша розробка та впровадження інструментів управління потенціалом, зокрема системи управління талантами, системи оцінки та винагородження персоналу, кар'єрного розвитку та комунікаційних каналів. Це допоможе підприємству виявити та розвивати талановитих співробітників, стимулювати досягнення високих результатів, залучати та зберігати кваліфікованих працівників, а також покращити обмін інформацією та комунікацію з персоналом. Вирішення проблеми недостатньої ефективності системи управління персоналом вимагає комплексного підходу, впровадження нових інструментів та постійного вдосконалення існуючих. Це сприятиме підвищенню ефективності та результативності роботи підприємства, а також забезпечить його подальший розвиток.

5. Запропоновано основні напрями розвитку системи управління персоналом на підприємстві АТ "Хмельницькгаз". Формування стратегії системи управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз" визначається як ключовий інструмент забезпечення розвитку персоналу. Ця стратегія враховує

потреби і цілі підприємства, сприяє підвищенню ефективності роботи та досягненню стратегічних цілей. Вона орієнтована на пошук, повертання та збереження талановитого персоналу, розвиток компетенцій, створення сприятливої робочої атмосфери та мотивацію працівників. Формування стратегії системи управління персоналом є важливим кроком у забезпеченні сталого розвитку підприємства та зміцненні його конкурентних позицій на ринку. Здійснення аналізу потреб у кадрах і розробка плану набору та розвитку персоналу, включаючи внутрішній резерв кадрів та програми підвищення кваліфікації.

б. Розробка та обґрунтування заходів з розвитку системи управління персоналом в АТ "Хмельницькгаз" є важливим етапом у покращенні ефективності та продуктивності роботи організації. Ці заходи мають на меті впровадження нових стратегій та практик управління персоналом, які сприятимуть підвищенню задоволеності працівників, їхньому професійному зростанню та розвитку. Вони базуються на аналізі поточних потреб та вимог ринку праці, а також враховують внутрішні фактори, які впливають на розвиток персоналу. Обґрунтування цих заходів включає в себе аналіз існуючих проблем та недоліків системи управління персоналом, постановку конкретних цілей і завдань, а також визначення методів оцінки та контролю їхньої ефективності. Реалізація цих заходів сприятиме покращенню взаємодії між керівництвом і працівниками, забезпечить оптимальне використання людського потенціалу та сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства.

Отже, на основі проведеного аналізу можна стверджувати, що система управління персоналом підприємства потребує подальшого розвитку і вдосконалення. Чисельність та структура персоналу підприємства в принципі відповідають потребам підприємства. Опрацьовані в цій роботі положення, доведені до рівня практичних рекомендацій можуть бути використані як в практиці діяльності як АТ «Хмельницькгаз», так і інших суб'єктів господарювання при розвитку системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акціонерне товариство «Оператор газорозподільної системи» «Хмельницькгаз». URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9223644&tb=file> (дата звернення: 20.05.2022 р.)
2. Балабанова Л.В. Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К: Центр навчальної літератури. 2018. 467с.
3. Балабанова Л.В. Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
4. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. К: Знання, 2011. 232 с.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. К: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
6. Бісвас П.Ч. Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах: посібник. Маркетинг в Україні, 2008. 36-39 с.
7. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту. 2014. №10. С. 40-51.
8. Бузько І. Р. Варганова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
9. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. «Науковий вісник». Економічні науки. 2014. С. 144-146.
10. Виноградський М. Д., Виноградська М.Д., Шканова А. М. Управління персоналом: навч. посібн. К: Центр учбової літератури. 2009. 502с.
11. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 17.04.2023)

12. Герасименко О. О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. №.29-37 с.
13. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. 2017. № 3. С. 74-79.
14. Гречишкіна О.О. Концептуальні засади управління соціально-економічним розвитком підприємства. *Економічний простір: зб. наук. пр. Дніпропетровськ*, 2009. 154-158 с.
15. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011.С. 192-196.
16. Грузіна І. А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х: ХНЕУ ім. С. Кузнеця,2014. 252 с.
17. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. *Інноваційна економіка: всеукр. наук. виробн. журн. Тернопіль: ІКСГПН НААН*, 2013. №6.С. 194-198.
18. Данилова Н. В. Концепція "Зеленого офісу": світовий досвід та економічне обґрунтування для України.2017.С. 60-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2017_3_9 (дата звернення: 23.05.2023 р.)
19. Данюк В. М., Колот А. М.,Суков Г. С. Управління персоналом: підручник. За заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К: КНЕУ.Краматорськ,2013.666с.
20. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом: підручник. 2013. №7. 341-347 с.
21. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості.*Науковий вісник: зб. наук. прац.* Одеса : ОНЕУ, 2013. №10. С. 37-50.
22. Зайченко О.І., Кузнецова В.І. Управління людськими ресурсами: навч. посіб.Івано-Франківськ:Лілея НВ, 2015. 19 с.

23. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б. Сучасний менеджмент: навч. посібник. Вид: ДонНУЕТ. Кривий Ріг, 2021. С. 282.
24. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Серія: Економіка та підприємництво. 2018. №3. С. 111-115.
25. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: підручник. 2017. №5. С. 139-147.
26. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. URL:: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 25.04.2023)
27. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 №322-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 02.05.2023)
28. Козенков Д. Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства: монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
29. Лазоренко Т. В. Оцінка ефективності навчання персоналу в ІТ компаніях: наук. вісн. 2018. 58 с.
30. Леонтьян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 15.04.2023)
31. Лозовецька В.Т. Професійна кар'єра особистості в сучасних умовах: бібліогр. покажч. Київ, 2015 р. С. 279.
32. Линенко А. В. Шевченко О.Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності: бібліогр. покажч. Серія: Економіка та підприємництво, 2008. С. 111-116.
33. Мартиненко В. П. Економічний механізм управління стійким розвитком промислових підприємств: підручник. 2014. 191-200 с.
34. Мажура І. А. Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємств: посібник. 2014. №4. С. 203-206.
35. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник*

НЛТУ України. Львів, 2010. С. 123-129.

36. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу: навч. посіб. 2010. С. 108-114.
37. Мельник О.С. Природоохоронна політика ЄС: курс стабільності та успіху. 2021 р. 43 с. URL:<https://eprints.oa.edu.ua/6288/1/14.pdf> (дата звернення: 18.05.2023)
38. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах. *Вісник ЖДТУ. Економічні науки*. Житомир, 2017. №4. 224-231 с.
39. Морозов О.Ф. Система управління розвитком управління персоналом. Київ. 2017 57 с. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_1_3
40. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
41. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2014. № 47. 137-142 с.
42. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання: підручник. К: АгроСвіт, 2018. №14.С.41.
43. Офіційна сторінка компанії АТ «Хмельницькгаз». URL: <https://km.dsoua.com/ua/> (дата звернення: 22.04.2023).
44. Офіційна сторінка пошуку звітності Clarity Project. URL:<https://clarity-project.info/> (дата звернення: 16.04.2023).
45. Пархоменко Н.А. Середовище стратегічного управління персоналом. *Науковий вісник ЛНАУ*, 2010. С. 172-180.
46. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом. *Вісник Східноукр. Нац. Ун-ту імені В.Даля*. 2009. № 3. С. 45-56.
47. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві: посібник. 2012. №11. С. 67-68.
48. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних

- підприємства. 2010. №15. С.163-166. URL: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf (дата звернення: 07.04.2023)
49. Персонал підприємства: класифікація, структура та характеристика. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/20658/ (дата звернення: 10.04.2023)
50. Петруня Ю. Є., Коляда С. П., Ковтун Н.С. Управління персоналом: навч. посіб. Дніпропетровськ: Університет митної справи та фінансів, 2016. 210 с.
51. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі* Полтава, 2013. 187-192 с.
52. Погорєлова Т.О., Ігнатєва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління персоналом: Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва., 2013 р. №21. С. 127-133.
53. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства: Формування ринкових відносин. 2016. №1. С. 158-162.
54. Розвиток персоналу. URL: <http://www.probusiness.in.ua/> (дата звернення: 29.04.2023)
55. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки.* 2010. 210-218 с.
56. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2014. С. 226-235.
57. Семенчук І.В. Впровадження інноваційних підходів для підвищення ефективності управління персоналом. Збірник тез V Міжнародної студентської конференції «Сучасні аспекти та перспективні напрямки

- розвитку науки» (9 червня 2023, м. Житомир). Житомир, 2023. УкрІНТЕІ, 57-59 с.
58. Ситник Н.І. Управління персоналом. К.: ІНКОС, 2009. 472 с.
59. Смоляр Л.Г. Грамотенко Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України: посібник. 2008. 96-99 с.
60. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. С. 31-34.
61. Тяннікова К.П. Березюк С.В. Соціальноекономічна сутність персоналу підприємства: Економічні проблеми аграрного виробництва в регіоні. 2010. С. 78-82.
62. Управління людськими ресурсами і управління персоналом. URL: http://4ua.co.ua/management/rb2ac78a4d43b88421306c36_0.html (дата звернення: 15.04.2023)
63. Управління персоналом та кадрова служба. URL: https://otherreferats.allbest.ru/management/00231730_0.html (дата звернення: 15.04.2023)
64. Управління персоналом як соціальна система. URL: <https://referatss.com.ua/work/upravlinnja-personalom-jak-socialna-sistema/> (дата звернення: 15.04.2023)
65. Функція організації взаємодії. URL: <https://studfile.net/preview/5265713/> (дата звернення: 28.05.2023)
66. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія. Луганськ:Видавництво СНУ ім. В.Даля, 2010. 240 с.
67. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. *Вісник Кам'янець- 92 Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2015. №10. 341-348 с.

68. Чернишова Л.І. Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства.*Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту*: матеріали IV Міжнародної інтернет-конференції.(21—22 травня 2015). Одеса, 2015. С.205-208.
69. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід/ О.К.Чуднова. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. К: НДЕІ, 2014. С. 97-100.
70. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. О.К.Чуднова. Формування ринкової економіки:зб. наук. пр. КНЕУ, 2016. С. 146-154.
71. Шевченко Л.С. Гриценко О.А. Економічна теорія : навч. посіб. Харків: Право, 2016. 268 с.
72. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: монографія. Полтава : ПУЕТ, 2012. 462 с.
73. Шоляк О. Ю. Розвиток соціально-трудових відносин: економічний, правовий та обліковий підходи.*Науковий вісник Ужгородського університету*. 2010. С. 273-280.
74. Щербаков В.Г. Управління персоналом. Х.: ХНЕУ, 2015. 218 с.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1. Визначення «системи управління персоналом» вітчизняними і зарубіжними економістами

Автори 1	Визначення 2
Ситник Н.І. [5]	Система правління персоналом регулює діяльність організації. Необхідна кількість працівників для виконання необхідних виробничих функцій.
Виноградський М.Д. [10].	Система управління персоналом – це соціально-економічна система в організаціях, основними комплексними завданнями і функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг і розвиток людських ресурсів, аналіз стимулів, створення оптимальних умов праці та розвиток організаційних структур управління.
Пелих А.С. [48].	Система управління персоналом – це комплекс логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів (людських ресурсів) підприємства для законної мети за видами діяльності, якісними та кількісними характеристиками. Досягти поставлених перед організацією цілей.
Линенко А. В. [32].	Система управління персоналом - це комплексна система заходів, спрямованих на підвищення професійної кваліфікації, мотивації та спонукання працівників до належного виконання своїх обов'язків.

Примітка: систематизовано автором.

Методи	Значення
Метод послідовної підстановки	Усунути вплив інших факторів і розглянути вплив кожного фактора на формування кадрової системи окремо
Метод порівнянь	Порівняти існуючу систему управління персоналом із аналогічними системами провідних компаній, у нормативному чи історичному стані
Динамічний метод	Він забезпечуватиме розміщення даних у динамічний ряд і виключення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується для дослідження кількісних показників
Експертно-аналітичний метод	Він заснований на залученні висококваліфікованих фахівців.
Нормативний метод	Він передбачає застосування системи норм і нормативів, що визначають склад і зміст функцій управління персоналом, чисельність працівників за функціями.
Балансовий метод	Порівняння балансу системи управління
Метод аналогії	Він полягає в застосуванні обґрунтованих організаційних форм у функціонуючій системі управління персоналом.

Таблиця Б.1. Методи побудови системи управління персоналом

Примітка: Складено автором на основі[67].

Таблиця.В.1. Розрахунок тарифу на послуги розподілу природного газу (без урахування ПДВ) АТ "Хмельницькгаз"

№з/п	Показники (елементи витрат) річної планованої тарифної виручки	Одиниці виміру	Значення показників
1	Тарифна послуга розподілу природного газу	грн за 1 кВт на місяць	0,37
		грн за 1 м. куб на місяць	3,97
		грн за 1 МДж на місяць	0,10
2	Планована річна тарифна виручка, усього	тис. грн	2190978,82
2.1	Повна планована собівартість, усього	тис. грн	1867741,94
2.1.1	Матеріальні витрати, усього	тис. грн	982253,21
2.1.1.1	ут. ч.: вартість газу за нормативні виробничо-технологічні витрати/витрати природного газу власної потреби	тис. грн	929421,00
2.1.1.2	вартість матеріалів (паливо, електроенергія, витрати на ремонт інших матеріальних витрати)	тис. грн	52832,21
2.1.2	Витрати на оплату праці	тис. грн	588598,30
2.1.3	Амортизаційні відрахування	тис. грн	34171,22
2.1.4	Інші витрати, усього	тис. грн	262719,21
2.1.4.1	ут. ч.: єдиний внесок на загальнообов'язкове державне соціальне страхування	тис. грн	129491,63
2.1.4.2	повідка на ремонт лічильників	тис. грн	4049,64
2.1.4.3	витрати на заміну лічильників газу та/або створення обмінного фонду лічильників	тис. грн	33600,00
2.1.4.4	витрати на встановлення індивідуальних лічильників газу	тис. грн	0,00
2.1.4.5	інші витрати	тис. грн	95577,94
2.2	Планований прибуток, усього	тис. грн	323236,88
2.2.1	ут. ч.: податок на прибуток	тис. грн	49307,32
2.2.2	прибуток на виробничі інвестиції	тис. грн	68342,44
2.2.3	часткова компенсація збитків за 2014-2022 рр.	тис. грн	168232,28
2.3	Коригування планової річної тарифної виручки	тис. грн	0,00

Примітка. Складено автором на основі [44].

Виконав: студент 4 курсу
за спеціальністю «Менеджмент»
« ____ » _____ 2023р.

Підпис

І.В. Семенчук
Ініціали, прізвище

Науковий керівник:

Професор, д.е.н., професор кафедри
менеджменту, фінансів, банківської
справи та страхування
« ____ » _____ 2023р.

Підпис

В.П. Синчак
Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:

завідувачка кафедри,
к.е.н., доцентка

« ____ » _____ 2023 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич
Ініціали, прізвище