

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Пояснювальна записка
до кваліфікаційної роботи
першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему
**«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: здобувачка вищої освіти
4 курсу групи ММК 2022-1
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент міжнародних
компаній»

Валерія ШАПКА
(прізвище та ініціали)

Керівник Мілиця ВОЛКОВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Ірина ПИСАРЕВА
(прізвище та ініціали)

Рецензент Марина НОВІКОВА
(прізвище та ініціали)

Харків – 2026 р.

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра менеджменту і публічного адміністрування
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародних компаній»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
проф. Новікова М. М.

«19» травня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Шапки Валерії Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом виробничого підприємства»
2. Керівник роботи Волкова Мілиця В'ячеславівна, канд. екон. наук, доцент затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.05.2026 р. № 428-03
Строк подання здобувачем роботи 18.06.2026 р.
3. Вихідні дані: чинне законодавство, матеріали переддипломної практики, періодична література, інші джерела.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом виробничого підприємства. Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод». Розділ 3. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ».
5. Перелік графічного матеріалу 1. Основні відомості про роботу. 2. Економічна сутність управління персоналом. 3. Напрями удосконалення управління персоналом. 4. Основні показники діяльності ПрАТ «ХПЗ». 5. Аналіз персоналу ПрАТ «ХПЗ». 6. SWOT-аналіз ПрАТ «ХПЗ». 7. Заходи з удосконалення системи управління персоналом. 8. Впровадження КРІ-орієнтованої системи оцінювання та мотивації персоналу та комплексної HRM. 9. Розвиток професійного навчання, нематеріальної мотивації та корпоративної культури. 10. Комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ».

6. Дата видачі завдання 19 травня 2026 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Найменування етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Вивчення основних джерел інформації за темою кваліфікаційної роботи	25.05.2026-01.06.2026	виконано
2.	Розділ 1. Теоретичні засади управління персоналом виробничого підприємства	25.05.2026-01.06.2026	виконано
3.	Розділ 2. Аналіз виробничо-господарської діяльності ПрАТ «Харківський плитковий завод»	02.06.2026-08.06.2026	виконано
4.	Розділ 3. Розробка заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ»	09.06.2026-14.06.2026	виконано
5.	Висновки	15.06.2026	виконано
6.	Оформлення графічного матеріалу	16.06.2026-17.06.2026	виконано
7.	Оформлення пояснювальної записки	16.06.2026-17.06.2026	виконано
8.	Попередній захист	18.06.2026	виконано
9.	Захист	23.06.2026 24.06.2026	

Здобувачка вищої освіти _____ Валерія ШАПКА
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Мілиця ВОЛКОВА

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність та економічний зміст системи управління персоналом підприємства	8
1.2. Особливості та напрями удосконалення системи управління персоналом виробничого підприємства	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»	27
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Харківський плитковий завод» та аналіз основних показників діяльності підприємства.....	27
2.2. SWOT-аналіз ПрАТ «Харківський плитковий завод»	41
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПрАТ «ХПЗ».....	49
3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ»	49
3.2. Комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз впливу запропонованих заходів на діяльність ПрАТ «ХПЗ».....	62
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	78

ВСТУП

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності виробничих підприємств значною мірою залежить від рівня розвитку системи управління персоналом. Глобалізація економіки, посилення конкуренції, цифровізація бізнес-процесів, швидкий розвиток технологій та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність формування сучасних підходів до управління трудовими ресурсами підприємства. У таких умовах саме персонал стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та ефективного функціонування підприємства.

Для виробничих підприємств питання удосконалення системи управління персоналом набуває особливої актуальності, оскільки виробничий процес безпосередньо залежить від професійної підготовки працівників, рівня організації праці, мотивації персоналу та ефективності використання трудового потенціалу. Саме людський капітал забезпечує стабільність виробничого процесу, якість продукції, ефективність використання ресурсів та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Особливої актуальності проблема удосконалення системи управління персоналом набуває для виробничих підприємств України в умовах воєнного стану та економічної нестабільності. Воєнні дії, руйнування логістичних ланцюгів, перебої з енергопостачанням, скорочення обсягів виробництва та погіршення ситуації на ринку праці негативно впливають на діяльність підприємств і потребують впровадження сучасних методів кадрового менеджменту.

Удосконалення системи управління персоналом має важливе соціальне значення, оскільки сприяє покращенню умов праці, розвитку професійного потенціалу працівників, підвищенню рівня зайнятості та формуванню позитивного психологічного клімату у трудовому колективі.

Таким чином, актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена необхідністю формування ефективної системи управління персоналом виробничого підприємства, здатної забезпечити підвищення продуктивності праці, ефективне використання трудового потенціалу, розвиток людського капіталу та забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах господарювання.

Метою роботи є подальший розвиток теоретичних засад та розробка практичних рекомендації з удосконалення системи управління персоналом виробничого підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити сутність та економічний зміст системи управління персоналом підприємства;
- зазначити особливості та напрями удосконалення системи управління персоналом виробничого підприємства;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Харківський плитковий завод» та проаналізувати основні показники діяльності підприємства;
- виконати SWOT-аналіз ПрАТ «Харківський плитковий завод»;
- обґрунтувати необхідність удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ»;
- провести комплексну оцінку ефективності запропонованих заходів та прогноз впливу запропонованих заходів на діяльність ПрАТ «ХПЗ».

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління персоналом виробничого підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні та практичні аспекти з удосконалення системи управління персоналом виробничого підприємства.

Базою дослідження є виробничо-господарська діяльність ПрАТ «ХПЗ».

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених у роботі завдань було використано комплекс загальнонаукових і

спеціальних методів дослідження. У процесі дослідження застосовано методи аналізу та синтезу для оцінки системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ», методи порівняння та узагальнення — для дослідження наукових підходів до управління персоналом, статистичні та економічні методи — для аналізу кадрових і фінансово-економічних показників підприємства. SWOT-аналіз використовувався для оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, а методи економічного прогнозування — для обґрунтування ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом.

Практична значущість одержаних результатів полягає у розробці комплексу рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ», які можуть бути використані у практичній діяльності підприємства з метою підвищення продуктивності праці, удосконалення системи мотивації персоналу, зниження плинності кадрів, підвищення ефективності використання трудового потенціалу та покращення фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та економічний зміст системи управління персоналом підприємства

В умовах сучасного розвитку економіки ефективність діяльності підприємства значною мірою визначається якістю управління персоналом. Саме людські ресурси формують конкурентні переваги підприємства, забезпечують його інноваційний розвиток, стабільність функціонування та адаптивність до змін зовнішнього середовища. Особливо актуальним це питання є для виробничих підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від професійності працівників, рівня організації праці, мотивації персоналу та ефективності управлінських процесів.

У сучасній науковій літературі поняття «управління персоналом» трактується по-різному залежно від наукового підходу, особливостей розвитку економічних відносин та специфіки функціонування підприємств. Найбільш поширеним є підхід, відповідно до якого управління персоналом розглядається як цілеспрямована діяльність керівництва підприємства щодо формування, використання, розвитку та мотивації трудових ресурсів з метою забезпечення ефективної діяльності організації.

На думку Майкл Армстронг, управління персоналом являє собою стратегічний і системний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які індивідуально та колективно роблять внесок у досягнення цілей підприємства. Даний підхід акцентує увагу на стратегічному значенні персоналу та необхідності інтеграції кадрової політики із загальною стратегією розвитку підприємства [50].

Водночас Гері Десслер визначає управління персоналом як процес залучення, розвитку, оцінювання та стимулювання працівників, а також

формування сприятливих трудових відносин. У цьому визначенні акцент робиться на функціональних складових кадрового менеджменту та практичних аспектах управління працівниками [51].

Українські науковці також приділяють значну увагу дослідженню сутності управління персоналом. Так, О. А. Грішнова визначає управління персоналом як систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства [11].

У сучасних умовах система управління персоналом перестає бути виключно адміністративною функцією та перетворюється на стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Це обумовлено низкою факторів:

- зростанням ролі людського капіталу в економічному розвитку;
- підвищенням рівня конкуренції на ринку праці;
- необхідністю цифрової трансформації виробництва;
- посиленням інноваційної спрямованості діяльності підприємств;
- необхідністю забезпечення високої продуктивності праці;
- зростанням значення нематеріальної мотивації працівників.

Особливої актуальності питання управління персоналом набуває для виробничих підприємств, де ефективність праці безпосередньо впливає на обсяги виробництва, якість продукції, рівень витрат та фінансові результати діяльності.

Система управління персоналом підприємства являє собою сукупність взаємопов'язаних елементів, методів, принципів та інструментів, спрямованих на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами та їх ефективне використання.

Основними елементами системи управління персоналом є:

- кадрове планування;
- підбір і найм персоналу;

- адаптація працівників;
- оцінювання персоналу;
- організація праці;
- професійне навчання та розвиток;
- система мотивації;
- управління кар'єрою;
- соціальний розвиток колективу;
- формування корпоративної культури.

Виробничі підприємства характеризуються значною чисельністю персоналу, складною організаційною структурою, високим рівнем спеціалізації праці та необхідністю дотримання технологічної дисципліни. Саме тому система управління персоналом на таких підприємствах повинна забезпечувати не лише адміністративне управління кадрами, а й створення умов для ефективної трудової діяльності, професійного розвитку та підвищення продуктивності праці [7].

У науковій літературі виділяють декілька основних концепцій управління персоналом.

Таблиця 1.1

Основні концепції управління персоналом

Концепція	Характеристика
Технократична	Працівник розглядається як елемент виробничого процесу
Економічна	Основна увага приділяється продуктивності праці та ефективності використання трудових ресурсів
Соціальна	Акцент на соціальних потребах працівників
Поведінкова	Враховуються психологічні особливості персоналу
Стратегічна	Персонал розглядається як стратегічний ресурс підприємства
Компетентнісна	Основна увага приділяється розвитку компетенцій працівників

На сучасному етапі розвитку економіки найбільш поширеним є стратегічний підхід до управління персоналом. Він передбачає інтеграцію

кадрової політики із загальною стратегією підприємства, орієнтацію на довгостроковий розвиток персоналу та формування кадрового потенціалу.

Важливим аспектом управління персоналом є формування ефективної кадрової політики підприємства. Кадрова політика визначає основні напрями роботи з персоналом, принципи взаємодії з працівниками, методи мотивації та розвитку персоналу.

Основними завданнями системи управління персоналом виробничого підприємства є:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- підвищення продуктивності праці;
- забезпечення ефективного використання трудового потенціалу;
- формування системи мотивації працівників;
- забезпечення професійного розвитку персоналу;
- підтримання сприятливого соціально-психологічного клімату;
- забезпечення трудової дисципліни;
- формування кадрового резерву [11].

У сучасних умовах цифровізації економіки значного поширення набувають цифрові технології управління персоналом. До них належать:

- HRM-системи;
- автоматизовані системи обліку кадрів;
- електронний документообіг;
- цифрові платформи навчання персоналу;
- системи дистанційного оцінювання працівників;
- HR-аналітика.

Використання сучасних цифрових технологій дозволяє підвищити ефективність кадрового менеджменту, скоротити адміністративні витрати та покращити якість управлінських рішень.

Таким чином, управління персоналом є однією з ключових складових системи менеджменту підприємства, яка забезпечує формування та ефективне використання людського капіталу. В умовах посилення конкуренції та

цифрової трансформації економіки система управління персоналом набуває стратегічного значення та стає важливим фактором забезпечення конкурентоспроможності виробничого підприємства.

Розвиток теорії управління персоналом відбувався паралельно з еволюцією економічних відносин, трансформацією виробничих систем та зміною ролі людини у процесі суспільного виробництва. Якщо на ранніх етапах розвитку промисловості працівник розглядався переважно як елемент виробничого механізму, то сучасні концепції управління персоналом визначають людський капітал основним стратегічним ресурсом підприємства.

У сучасній науковій літературі виділяють значну кількість підходів до управління персоналом, кожен з яких має власні теоретичні засади, принципи та інструменти реалізації. Формування сучасної системи кадрового менеджменту базується на поєднанні класичних, поведінкових, соціально-психологічних, стратегічних та інноваційних концепцій управління [29].

Класичний підхід сформувався наприкінці XIX – на початку XX століття в умовах активного розвитку промислового виробництва. Основною метою даного підходу було підвищення продуктивності праці шляхом раціональної організації трудових процесів.

Засновником концепції наукового менеджменту вважають Фредерік Тейлор. У своїх працях він обґрунтував необхідність:

- поділу праці;
- стандартизації виробничих операцій;
- нормування праці;
- чіткої регламентації діяльності працівників;
- матеріального стимулювання персоналу [40].

На думку Ф. Тейлора, ефективність праці залежить насамперед від правильної організації виробничого процесу. Працівник у межах даної концепції розглядався як виконавець конкретних виробничих функцій [7].

Важливий внесок у розвиток класичної школи менеджменту зробив Анрі Файоль, який сформулював універсальні функції управління:

- планування;
- організацію;
- координацію;
- мотивацію;
- контроль.

Файоль одним із перших звернув увагу на необхідність системного управління працівниками та значення адміністративних методів у діяльності підприємства [33].

Представники класичної школи вважали, що ефективність організації досягається шляхом:

- чіткого розподілу обов'язків;
- жорсткої дисципліни;
- централізації управління;
- стандартизації процесів;
- адміністративного контролю.

Перевагами класичного підходу стали:

- формування основ організації праці;
- впровадження нормування праці;
- підвищення продуктивності виробництва;
- розвиток систем контролю діяльності працівників.

Разом із тим недоліками цього підходу були:

- ігнорування соціально-психологічних потреб працівників;
- надмірна формалізація трудових процесів;
- авторитарний стиль управління;
- недостатня увага до мотивації персоналу.

Попри критику, класичний підхід став фундаментом сучасних систем управління персоналом.

У 30-х роках ХХ століття виникла школа людських відносин, представники якої акцентували увагу на соціальних та психологічних аспектах праці.

Засновником даного напрямку вважають Елтон Мейо, який у результаті проведення Хоторнських експериментів довів, що продуктивність праці залежить не лише від матеріальних факторів, а й від:

- психологічного клімату;
- міжособистісних відносин;
- уваги керівництва до працівників;
- рівня задоволеності працею [7].

Представники школи людських відносин розглядали працівника як соціальну особистість, яка має не лише економічні, а й соціальні потреби.

Основними положеннями даного підходу є:

- необхідність врахування людського фактору;
- формування сприятливого психологічного клімату;
- розвиток комунікацій;
- участь працівників у прийнятті управлінських рішень;
- демократизація управління.

Саме в межах цієї концепції почали активно досліджуватись питання:

- мотивації праці;
- лідерства;
- конфліктів;
- групової поведінки;
- організаційної культури [29].

Школа людських відносин суттєво вплинула на формування сучасних HR-технологій та концепцій мотивації персоналу. Подальший розвиток теорії управління персоналом пов'язаний із формуванням поведінкового підходу, який базується на вивченні мотивації, поведінки та потреб людини.

Одним із найвідоміших представників поведінкового напрямку є Абрахам Маслоу, який сформував теорію ієрархії потреб [7].

Згідно з даною теорією, потреби людини поділяються на:

1. фізіологічні;
2. потреби безпеки;

3. соціальні потреби;
4. потреби у визнанні;
5. потреби самореалізації.

Теорія Маслоу стала основою сучасних систем мотивації персоналу. Важливий внесок у розвиток поведінкового підходу зробив Дуглас Мак-Грегор, який сформулював теорії X та Y [53].

Теорія X базується на припущенні, що:

- працівники уникають роботи;
- не прагнуть відповідальності;
- потребують постійного контролю.

Теорія Y, навпаки, передбачає, що:

- праця є природною потребою людини;
- працівники здатні до самоконтролю;
- персонал прагне професійного розвитку;
- люди можуть проявляти ініціативу та творчість.

Сучасні системи управління персоналом переважно базуються на принципах теорії Y.

Системний підхід розглядає управління персоналом як цілісну систему взаємопов'язаних елементів. У межах даного підходу система управління персоналом включає:

- кадрове планування;
- підбір персоналу;
- адаптацію працівників;
- мотивацію;
- оцінювання;
- навчання;
- розвиток персоналу;
- кадровий резерв;
- управління кар'єрою.

Системний підхід дозволяє:

- забезпечити комплексність кадрової політики;
- узгодити кадрові рішення зі стратегією підприємства;
- підвищити ефективність використання трудового потенціалу;
- забезпечити стабільність кадрових процесів [10].

Для виробничих підприємств системний підхід має особливе значення через складність організаційної структури та багаторівневості управління.

У сучасних умовах найбільш актуальним є стратегічний підхід до управління персоналом. Його сутність полягає у:

- інтеграції кадрової політики із загальною стратегією підприємства;
- орієнтації на довгостроковий розвиток персоналу;
- формуванні кадрового потенціалу;
- розвитку людського капіталу;
- забезпеченні конкурентоспроможності підприємства.

Представниками стратегічного підходу є:

- Майкл Армстронг;
- Дейв Ульріх;
- Пітер Друкер.

Згідно з концепцією Д. Ульріха, HR-служба повинна виконувати такі ролі:

- стратегічного партнера;
- адміністративного експерта;
- агента змін;
- захисника інтересів працівників.

Стратегічний HR-менеджмент передбачає:

- прогнозування кадрових потреб;
- управління талантами;
- розвиток компетенцій;
- формування корпоративної культури;
- розвиток лідерства [45].

Одним із найбільш сучасних напрямів управління персоналом є компетентнісний підхід. Його сутність полягає у визначенні та розвитку професійних компетенцій працівників. Компетенція включає:

- знання;
- професійні навички;
- особистісні якості;
- поведінкові характеристики;
- досвід працівника.

Перевагами компетентнісного підходу є:

- підвищення ефективності підбору персоналу;
- покращення оцінювання працівників;
- формування системи професійного розвитку;
- підвищення продуктивності праці [33].

Особливо важливим даний підхід є для виробничих підприємств, де значну роль відіграє професійна кваліфікація персоналу.

У сучасних умовах цифровізації економіки активно формується інноваційний підхід до управління персоналом. Він передбачає:

- використання цифрових HR-технологій;
- автоматизацію кадрових процесів;
- HR-аналітику;
- електронний документообіг;
- дистанційне навчання;
- цифрові системи оцінювання персоналу.

До сучасних HR-технологій належать:

- ERP-системи;
- CRM-платформи;
- HRM-системи;
- ATS-системи підбору персоналу;
- LMS-платформи навчання [44].

Цифровізація кадрового менеджменту дозволяє:

- скоротити адміністративні витрати;
- підвищити швидкість кадрових процесів;
- покращити якість управлінських рішень;
- забезпечити прозорість кадрової політики.

Соціально-психологічний підхід базується на врахуванні:

- психологічних особливостей працівників;
- групової поведінки;
- мотивації;
- лідерства;
- корпоративної культури.

У межах цього підходу важливу роль відіграють:

- командоутворення;
- розвиток комунікацій;
- формування лояльності персоналу;
- управління конфліктами.

Даний підхід є особливо актуальним для виробничих підприємств із великою чисельністю працівників.

Порівняльна характеристика наукових підходів до управління персоналом подано в табл. 1.2.

Таким чином, сучасна система управління персоналом формується на основі поєднання різних наукових підходів. Для виробничих підприємств найбільш ефективним є комплексний підхід, який поєднує стратегічні, компетентнісні, поведінкові та цифрові інструменти управління персоналом.

Дослідження наукових підходів до трактування поняття управління персоналом дозволило встановити, що сучасна система управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціальних та психологічних заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Визначено, що основними складовими системи управління персоналом є кадрове планування, підбір і адаптація працівників,

оцінювання персоналу, професійне навчання, мотивація, розвиток кадрового потенціалу та формування корпоративної культури [2].

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика наукових підходів до управління персоналом

Підхід	Основна характеристика	Переваги	Недоліки
Класичний	Жорстка регламентація праці	Висока дисципліна	Ігнорування людського фактору
Поведінковий	Орієнтація на потреби працівників	Підвищення мотивації	Складність реалізації
Системний	Комплексність управління	Узгодженість процесів	Висока складність
Стратегічний	Орієнтація на розвиток	Конкурентні переваги	Значні витрати
Компетентнісний	Розвиток компетенцій	Підвищення ефективності	Складність оцінювання
Інноваційний	Цифровізація HR	Автоматизація процесів	Необхідність інвестицій

Встановлено, що для виробничих підприємств система управління персоналом має особливе значення, оскільки результати виробничо-господарської діяльності безпосередньо залежать від ефективності організації праці, рівня професійної підготовки працівників, дотримання виробничої дисципліни та якості кадрового забезпечення. Саме тому сучасна система управління персоналом повинна базуватися на стратегічному підході, орієнтованому на довгостроковий розвиток людського капіталу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Крім того, визначено, що в умовах цифровізації економіки та трансформації ринку праці важливого значення набуває впровадження сучасних HR-технологій, автоматизація кадрових процесів та використання цифрових систем управління персоналом. Це дозволяє підвищити

ефективність кадрового менеджменту, покращити якість управлінських рішень та забезпечити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, ефективна система управління персоналом виступає необхідною умовою забезпечення стабільного функціонування виробничого підприємства, підвищення продуктивності праці, розвитку кадрового потенціалу та формування конкурентних переваг підприємства в сучасних умовах господарювання.

1.2. Особливості та напрями удосконалення системи управління персоналом виробничого підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективність діяльності виробничих підприємств значною мірою залежить від якості системи управління персоналом. Глобалізація економіки, посилення конкуренції, швидкий розвиток технологій, цифровізація виробництва, нестабільність зовнішнього середовища та трансформація ринку праці обумовлюють необхідність постійного удосконалення кадрового менеджменту. Саме людський капітал стає основним фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства, його інноваційного розвитку та стабільності функціонування.

Для виробничих підприємств проблема удосконалення системи управління персоналом має особливе значення, оскільки результати виробничо-господарської діяльності безпосередньо залежать від:

- рівня професійної підготовки працівників;
- ефективності організації праці;
- продуктивності персоналу;
- якості кадрового забезпечення;
- рівня мотивації працівників;
- дисципліни праці;
- ефективності внутрішніх комунікацій;

- здатності персоналу адаптуватися до змін [29].

У сучасній економічній науці система управління персоналом розглядається як комплекс взаємопов'язаних елементів, спрямованих на забезпечення підприємства трудовими ресурсами, їх ефективне використання та розвиток кадрового потенціалу. Для виробничих підприємств дана система має складний багаторівневий характер, що пояснюється специфікою виробничих процесів, великою чисельністю персоналу та необхідністю координації діяльності різних структурних підрозділів.

Особливістю виробничих підприємств є те, що трудові ресурси виступають не лише фактором виробництва, а й основою забезпечення стабільності технологічного процесу. У зв'язку з цим система управління персоналом повинна бути спрямована не лише на кадрове забезпечення підприємства, але й на підтримання безперервності виробництва, підвищення ефективності праці та забезпечення високої якості продукції.

У сучасних умовах виробничі підприємства стикаються з численними проблемами у сфері управління персоналом. Однією з найбільш гострих проблем є нестача кваліфікованих працівників. Основними причинами даної проблеми є:

- трудова міграція;
- демографічна криза;
- зниження престижності робітничих професій;
- невідповідність системи освіти потребам ринку праці;
- старіння робочої сили [29].

Найбільший дефіцит спостерігається серед:

- інженерно-технічного персоналу;
- кваліфікованих робітників;
- операторів сучасного обладнання;
- ІТ-спеціалістів виробничої сфери.

Недостатність кваліфікованого персоналу призводить до:

- зниження продуктивності праці;

- збільшення виробничих витрат;
- зниження якості продукції;
- уповільнення інноваційного розвитку.

На багатьох виробничих підприємствах система мотивації залишається застарілою та орієнтованою виключно на матеріальне стимулювання. Проте сучасні працівники потребують:

- професійного розвитку;
- визнання результатів праці;
- комфортних умов роботи;
- стабільності;
- можливостей кар'єрного зростання.

Недостатня мотивація призводить до:

- зниження продуктивності праці;
- зростання конфліктності;
- погіршення якості роботи;
- втрати лояльності персоналу [24].

Зазначимо основні напрями удосконалення системи управління персоналом.

1. Удосконалення кадрового планування. Кадрове планування є важливим елементом системи управління персоналом, який забезпечує відповідність кадрового потенціалу стратегічним цілям підприємства.

Основними завданнями кадрового планування є:

- прогнозування потреб у персоналі;
- визначення оптимальної чисельності працівників;
- формування кадрового резерву;
- забезпечення професійної відповідності працівників;
- планування професійного розвитку.

Для виробничих підприємств кадрове планування має стратегічне значення, оскільки помилки у визначенні потреб у персоналі можуть призвести до:

- порушення виробничого процесу;
- дефіциту трудових ресурсів;
- збільшення виробничих витрат;
- зниження ефективності діяльності [39].

2. Удосконалення системи підбору персоналу. У сучасних умовах підприємства повинні використовувати сучасні методи рекрутингу.

До найбільш ефективних методів належать:

- HR-маркетинг;
- цифровий рекрутинг;
- автоматизовані ATS-системи;
- професійне тестування;
- оцінювання компетенцій;
- співбесіди за компетенціями [29].

Сучасна система підбору персоналу повинна бути спрямована не лише на оцінювання професійних знань, але й на визначення:

- рівня адаптивності працівника;
- комунікаційних навичок;
- здатності працювати в команді;
- мотивації до професійного розвитку.

3. Удосконалення системи адаптації персоналу. Ефективна адаптація працівників дозволяє:

- скоротити період входження у посаду;
- знизити ризик звільнення;
- підвищити продуктивність праці;
- забезпечити швидке включення працівника у виробничий процес.

До основних інструментів адаптації належать:

- наставництво;
- інструктаж;
- професійне навчання;
- ознайомлення з корпоративною культурою;

- психологічна підтримка [30].

4. Розвиток системи професійного навчання. У сучасних умовах розвиток персоналу стає стратегічним напрямом діяльності підприємства.

Система навчання повинна забезпечувати:

- підвищення кваліфікації;
- перепідготовку працівників;
- розвиток професійних компетенцій;
- підготовку кадрового резерву.

Особливо важливим є:

- навчання роботі із сучасним обладнанням;
- цифрова підготовка працівників;
- розвиток управлінських компетенцій [29].

5. Цифровізація HR-процесів. Одним із ключових напрямів удосконалення системи управління персоналом є впровадження цифрових HR-технологій.

До сучасних цифрових інструментів належать:

- HRM-системи;
- ERP-платформи;
- електронний документообіг;
- HR-аналітика;
- цифрові системи оцінювання;
- онлайн-платформи навчання.

Використання цифрових технологій дозволяє:

- автоматизувати кадрові процеси;
- скоротити адміністративні витрати;
- підвищити швидкість управлінських рішень;
- забезпечити прозорість кадрової політики.

6. Розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура є важливим фактором забезпечення ефективності управління персоналом.

Вона формує:

- систему цінностей підприємства;
- поведінкові стандарти;
- внутрішні комунікації;
- рівень лояльності працівників.

Для виробничих підприємств важливими елементами корпоративної культури є:

- дисципліна;
- відповідальність;
- орієнтація на якість;
- командна взаємодія;
- дотримання правил безпеки праці [2].

7. Удосконалення системи мотивації. Сучасна система мотивації повинна поєднувати:

- матеріальне стимулювання;
- нематеріальну мотивацію;
- соціальні програми;
- професійний розвиток;
- кар'єрне зростання.

До сучасних методів мотивації належать:

- КРІ;
- бонусні програми;
- система грейдів;
- програми визнання працівників;
- корпоративні заходи;
- гнучкі форми організації праці [10, 29].

8. Управління талантами та кадровим резервом. У сучасних умовах важливим напрямом HR-менеджменту є управління талантами. Даний напрям передбачає:

- виявлення перспективних працівників;
- розвиток лідерського потенціалу;

- підготовку кадрового резерву;
- розвиток управлінських компетенцій.

Формування кадрового резерву дозволяє:

- забезпечити стабільність управління;
- знизити кадрові ризики;
- скоротити витрати на пошук персоналу [33].

Таким чином, система управління персоналом виробничого підприємства є складним багатокомпонентним механізмом, ефективність якого визначає конкурентоспроможність підприємства та результати його діяльності. Сучасні умови господарювання обумовлюють необхідність комплексного удосконалення кадрового менеджменту шляхом впровадження стратегічного підходу, цифрових HR-технологій, сучасних систем мотивації, розвитку корпоративної культури та професійного навчання персоналу. Ефективне управління персоналом забезпечує підвищення продуктивності праці, розвиток кадрового потенціалу та стабільний розвиток виробничого підприємства.

Отже, система управління персоналом виробничого підприємства є одним із ключових чинників забезпечення ефективності його діяльності та конкурентоспроможності. В умовах цифровізації, технологічних змін і загострення конкуренції на ринку праці підприємства стикаються з необхідністю постійного вдосконалення кадрової політики, розвитку професійного потенціалу працівників і впровадження сучасних методів управління людськими ресурсами. Особливої актуальності набувають питання залучення та утримання кваліфікованих кадрів, підвищення мотивації персоналу та забезпечення його адаптивності до змін зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ПрАТ «ХАРКІВСЬКИЙ ПЛИТКОВИЙ ЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Харківський плитковий завод» та аналіз основних показників діяльності підприємства

ПрАТ «Харківський плитковий завод» (ПрАТ «ХПЗ») є одним із найбільших підприємств керамічної промисловості України та спеціалізується на виробництві керамічної плитки, керамограніту та супутньої продукції для внутрішнього й зовнішнього оздоблення. Підприємство функціонує у сфері промислового виробництва та належить до провідних виробників керамічної продукції на українському ринку. Основним видом діяльності підприємства відповідно до КВЕД є виробництво керамічних плиток і плит [58].

Повне найменування підприємства – Приватне акціонерне товариство «Харківський плитковий завод». Підприємство зареєстроване 19 жовтня 1994 року та здійснює діяльність у формі приватного акціонерного товариства. Статутний капітал підприємства становить 20 млн грн. Юридична адреса підприємства – м. Харків.

Історія підприємства бере початок ще з радянського періоду розвитку промисловості, коли було створено виробничі потужності з виготовлення облицювальних матеріалів для будівельної галузі. У подальшому підприємство неодноразово модернізувалося, розширювало виробничі потужності та оновлювало асортимент продукції відповідно до сучасних вимог ринку. У процесі трансформації економіки України підприємство пройшло етапи приватизації, реорганізації та адаптації до ринкових умов господарювання.

На сучасному етапі розвитку ПрАТ «ХПЗ» є підприємством повного виробничого циклу, яке здійснює:

- виробництво керамічної плитки;

- виробництво керамограніту;
- художнє оформлення та декорування продукції;
- контроль якості;
- логістичне забезпечення;
- реалізацію продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Асортимент підприємства включає:

- настінну керамічну плитку;
- підлогову плитку;
- керамограніт;
- декоративні елементи;
- облицювальні матеріали для житлових та комерційних приміщень.

Підприємство виготовляє десятки колекцій керамічної продукції та здійснює постійне оновлення асортименту відповідно до сучасних дизайнерських тенденцій і потреб споживачів. Важливим фактором конкурентоспроможності ПрАТ «ХПЗ» є орієнтація на якість продукції та впровадження сучасних технологій виробництва. На підприємстві функціонує система контролю якості продукції, а виробнича лабораторія забезпечує перевірку відповідності продукції встановленим стандартам.

Виробнича діяльність підприємства базується на використанні сучасного технологічного обладнання, автоматизованих виробничих ліній та енергоємних технологічних процесів. Особливістю діяльності ПрАТ «ХПЗ» є висока матеріаломісткість та енергоємність виробництва, оскільки виготовлення керамічної продукції потребує значних обсягів:

- природного газу;
- електроенергії;
- сировинних матеріалів;
- транспортних ресурсів.

У зв'язку з цим ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від:

- вартості енергоресурсів;

- стабільності логістичних ланцюгів;
- рівня використання виробничих потужностей;
- ефективності системи управління витратами;
- продуктивності праці персоналу.

ПрАТ «ХПЗ» функціонує у конкурентному середовищі ринку керамічної продукції України. Основними конкурентами підприємства є великі виробники керамічної плитки, серед яких:

- АТЕМ;
- Епіцентр К;
- Golden Tile;
- іноземні виробники керамічної продукції.

За окремими оцінками, частка ПрАТ «ХПЗ» у національному виробництві керамічної плитки у 2024 році становила близько 14,3%, що забезпечує підприємству входження до числа найбільших виробників галузі [58].

Важливим напрямом діяльності підприємства є зовнішньоекономічна діяльність. ПрАТ «ХПЗ» здійснює експорт продукції до ряду країн світу, що дозволяє диверсифікувати ринки збуту та забезпечувати валютні надходження. До початку повномасштабної війни підприємство мало широку географію експорту, яка охоплювала понад 30 країн. Проте у 2022–2024 роках кількість експортних напрямів суттєво скоротилася внаслідок:

- воєнного стану;
- логістичних обмежень;
- зростання транспортних витрат;
- ускладнення міжнародної торгівлі;
- нестабільності зовнішнього попиту.

У 2024 році підприємство здійснювало експорт приблизно до 16 країн, а обсяг експорту поступово відновлювався після значного падіння у 2022–2023 роках [58].

Слід зазначити, що діяльність ПрАТ «ХПЗ» у 2022–2024 роках здійснювалася в умовах повномасштабної війни, що суттєво вплинуло на результати господарської діяльності підприємства. Воєнний стан спричинив:

- часткове зупинення виробництва;
- порушення логістичних ланцюгів;
- зростання витрат;
- перебої з енергопостачанням;
- скорочення попиту на продукцію;
- складнощі з експортом продукції.

У звіті про управління підприємства зазначено, що у 2022 році виробнича діяльність ПрАТ «ХПЗ» здійснювалася не на повну потужність через воєнні дії та складну економічну ситуацію.

Попри складні умови функціонування підприємство змогло:

- зберегти виробничий потенціал;
- відновити частину виробничих процесів;
- забезпечити функціонування основних виробничих підрозділів;
- підтримувати кадровий потенціал;
- поступово відновлювати обсяги виробництва.

У 2023 році підприємство продемонструвало суттєве зростання виробничої активності. Обсяг виробництва збільшився більш ніж у два рази порівняно з 2022 роком, що свідчить про адаптацію підприємства до кризових умов та відновлення виробничого процесу.

Організаційна структура ПрАТ «ХПЗ» побудована за функціональним принципом та включає:

- виробничі підрозділи;
- технічні служби;
- фінансово-економічні підрозділи;
- служби постачання;
- служби збуту;
- HR-службу;

- адміністративний персонал.

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від якості системи управління персоналом, оскільки виробництво керамічної плитки потребує:

- високої професійної підготовки працівників;
- дотримання технологічної дисципліни;
- ефективної організації праці;
- високого рівня відповідальності персоналу.

У сучасних умовах особливого значення для ПрАТ «ХПЗ» набуває удосконалення системи управління персоналом, оскільки саме людський капітал забезпечує:

- стабільність виробничого процесу;
- ефективність використання ресурсів;
- якість продукції;
- інноваційний розвиток підприємства;
- підвищення продуктивності праці.

Таким чином, ПрАТ «Харківський плитковий завод» є великим виробничим підприємством керамічної галузі України, яке має значний виробничий потенціал, сформовану систему управління та досвід функціонування у складних економічних умовах. Попри негативний вплив зовнішніх факторів, підприємство зберігає позиції на ринку, поступово відновлює виробничу активність та має потенціал для подальшого розвитку за умови підвищення ефективності управління ресурсами та удосконалення системи управління персоналом [58].

Аналіз діяльності ПрАТ «ХПЗ» доцільно проводити за такими напрямками: аналіз фінансових результатів, аналіз витрат, аналіз виробничих потужностей, аналіз основних засобів і фондів, аналіз персоналу та продуктивності праці. Основні фінансові результати діяльності подано в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Основні фінансові результати діяльності ПрАТ «ХПЗ»
за 2022–2024 роки, тис. грн**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022, тис. грн	Темп 2024/2022, %	Відхилення 2024/2023, тис. грн	Темп 2024/2023, %
Чистий дохід від реалізації	992 932	1 585 782	1 308 823	+315 891	131,81	-276 959	82,54
Собівартість реалізованої продукції	821 057	1 070 900	963 408	+142 351	117,34	-107 492	89,96
Валовий прибуток	171 875	514 882	345 415	+173 540	200,97	-169 467	67,09
Чистий фінансовий результат, прибуток	47 461	135 052	82 899	+35 438	174,67	-52 153	61,38

Дані таблиці свідчать, що у 2024 році порівняно з 2022 роком фінансові результати ПрАТ «ХПЗ» покращилися. Чистий дохід від реалізації зріс на 315 891 тис. грн, або на 31,81%, що свідчить про часткове відновлення діяльності підприємства після кризового 2022 року. Собівартість реалізованої продукції також зросла, але нижчими темпами – на 17,34%, що позитивно вплинуло на валовий прибуток. Валовий прибуток у 2024 році був вищим за рівень 2022 року більш ніж у два рази.

Водночас порівняно з 2023 роком у 2024 році спостерігається зниження основних результатів. Чистий дохід скоротився на 276 959 тис. грн, або на 17,46%, валовий прибуток – на 169 467 тис. грн, а чистий прибуток – на 52 153 тис. грн. Це свідчить про нестабільність фінансового відновлення підприємства та значну залежність його результатів від зовнішніх умов, зокрема воєнного стану, коливання попиту, енергетичних ризиків і виробничих обмежень.

Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки подано в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз рентабельності діяльності ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Відхилення 2024/2023
Чистий дохід, тис. грн	992 932	1 585 782	1 308 823	+315 891	-276 959
Чистий прибуток, тис. грн	47 461	135 052	82 899	+35 438	-52 153
Рентабельність продажів, %	4,78	8,52	6,33	+1,55	-2,19
Валова рентабельність, %	17,31	32,47	26,39	+9,08	-6,08

Рентабельність продажів ПрАТ «ХПЗ» у 2022 році становила 4,78%, у 2023 році зросла до 8,52%, а у 2024 році знизилася до 6,33%. Це означає, що найефективнішим за прибутковістю був 2023 рік, коли підприємство

отримувало найбільший чистий прибуток з кожної гривні реалізованої продукції.

У 2024 році порівняно з 2022 роком рентабельність продажів залишилася вищою, що є позитивним результатом. Проте її зниження порівняно з 2023 роком свідчить про погіршення прибутковості діяльності. Валова рентабельність також мала нестабільну динаміку: у 2023 році вона досягла 32,47%, а у 2024 році знизилася до 26,39%. Це свідчить про необхідність посилення контролю за витратами, собівартістю продукції та ефективністю виробничого процесу.

Динаміка витрат ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки подано в табл. 2.3.

Дані таблиці свідчать, що загальна сума витрат ПрАТ «ХПЗ» у 2024 році порівняно з 2022 роком зросла на 520 732 тис. грн, або на 68,83%. Найбільше зростання спостерігалось за матеріальними затратами, які збільшилися на 305 440 тис. грн. Це пояснюється високою матеріаломісткістю виробництва керамічної плитки та залежністю підприємства від вартості сировини, енергоносіїв і логістичних витрат.

Витрати на оплату праці у 2024 році порівняно з 2022 роком зросли на 69 711 тис. грн, або на 81,62%, що може свідчити про підвищення рівня оплати праці, зміну кадрової структури або необхідність утримання кваліфікованого персоналу в умовах дефіциту кадрів. Порівняно з 2023 роком загальні витрати скоротилися на 125 794 тис. грн, або на 8,97%, що є позитивним явищем і свідчить про певну оптимізацію витратної політики підприємства. Структура витрат ПрАТ «ХПЗ» подано в табл. 2.4.

У структурі витрат ПрАТ «ХПЗ» найбільшу частку займають матеріальні затрати (табл. 2.4). У 2022 році вони становили 65,96%, у 2023 році – 64,35%, а у 2024 році – 62,98%. Попри певне зменшення їх частки, матеріальні витрати залишаються домінуючим елементом витратної структури підприємства.

Таблиця 2.3

Показники витрат ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки, тис. грн

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп 2024/2022, %	Відхилення 2024/2023	Темп 2024/2023, %
Матеріальні затрати	499 034	902 956	804 474	+305 440	161,21	-98 482	89,09
Витрати на оплату праці	85 412	152 499	155 123	+69 711	181,62	+2 624	101,72
Відрахування на соціальні заходи	18 905	33 236	34 041	+15 136	180,06	+805	102,42
Амортизація	77 480	129 011	122 932	+45 452	158,66	-6 079	95,29
Інші операційні витрати	75 761	185 416	160 754	+84 993	212,19	-24 662	86,70
Разом витрати	756 592	1 403 118	1 277 324	+520 732	168,83	-125 794	91,03

Частка витрат на оплату праці у 2024 році зросла до 12,14%, що свідчить про посилення значення кадрового фактора у діяльності підприємства. Це важливо враховувати у межах теми магістерської роботи, оскільки зростання витрат на персонал потребує підвищення ефективності системи управління працівниками, мотивації, оцінювання та продуктивності праці.

Таблиця 2.4

Структура витрат ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки, %

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Матеріальні затрати	65,96	64,35	62,98
Витрати на оплату праці	11,29	10,87	12,14
Відрахування на соціальні заходи	2,50	2,37	2,67
Амортизація	10,24	9,19	9,62
Інші операційні витрати	10,01	13,21	12,59
Разом	100,00	100,00	100,00

Результати аналізу використання виробничих потужностей ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки подано в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз використання виробничих потужностей

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Відхилення 2024/2023
Виробнича потужність, млн м ²	16,0	16,0	16,0	0	0
Обсяг виробленої продукції, млн м ²	3,071	7,696	6,671	+3,600	-1,025
Коефіцієнт завантаження потужностей, %	19,2	48,1	41,7	+22,5	-6,4

Дані таблиці свідчать, що у 2022 році виробничі потужності ПрАТ «ХПЗ» були завантажені лише на 19,2%. Це пояснюється наслідками повномасштабної війни, простоем виробництва, енергетичними ризиками та логістичними обмеженнями. У 2023 році ситуація суттєво покращилася: коефіцієнт завантаження виробничих потужностей зріс до 48,1%, що свідчить про часткове відновлення виробничої активності.

У 2024 році завантаження потужностей знизилося до 41,7%, тобто підприємство не змогло утримати рівень виробничої активності 2023 року. Це свідчить про нестабільність виробничого процесу та необхідність удосконалення планування виробництва, управління ресурсами, логістики та кадрового забезпечення.

Результати аналізу продуктивності праці ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки в табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз продуктивності праці ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Відхилення 2024/2023
Чисельність працівників, осіб	355	510	510	+155	0
Випуск продукції, млн м ²	3,071	7,696	6,671	+3,600	-1,025
Виробіток на 1 працівника, тис. м ²	8,65	15,10	13,08	+4,43	-2,02

Продуктивність праці ПрАТ «ХПЗ» у 2022 році становила 8,65 тис. м² на одного працівника, у 2023 році зросла до 15,10 тис. м², а у 2024 році знизилася до 13,08 тис. м². Таким чином, у 2023 році підприємство досягло найкращого рівня продуктивності праці за аналізований період.

У 2024 році, за незмінної чисельності персоналу, обсяг виробництва скоротився на 1,025 млн м², що призвело до зниження виробітку на одного працівника. Це свідчить про погіршення використання трудового потенціалу та потребу в удосконаленні організації праці, виробничого планування, мотивації персоналу та системи управління продуктивністю.

Ефективність діяльності виробничого підприємства значною мірою залежить від рівня забезпеченості трудовими ресурсами, професійної кваліфікації персоналу, ефективності організації праці та системи матеріального стимулювання працівників. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» система управління персоналом має стратегічне значення, оскільки виробництво керамічної плитки є технологічно складним процесом, що потребує високого рівня професійної підготовки працівників та стабільності кадрового складу.

У сучасних умовах воєнного стану, нестабільності ринку праці та дефіциту кваліфікованих кадрів питання забезпечення підприємства трудовими ресурсами та підтримання належного рівня оплати праці набувають особливої актуальності. Аналіз персоналу дозволяє оцінити:

- забезпеченість підприємства трудовими ресурсами;
- ефективність використання персоналу;
- динаміку чисельності працівників;
- рівень продуктивності праці;
- тенденції зміни фонду оплати праці;
- ефективність системи матеріального стимулювання.

Динаміка чисельності персоналу ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки подано в табл. 2.7.

Аналіз чисельності персоналу ПрАТ «ХПЗ» показав, що у 2022 році підприємство функціонувало в умовах суттєвого скорочення кадрового потенціалу. Середньооблікова чисельність працівників становила лише 355 осіб, що було наслідком воєнного стану, часткового простою виробництва та скорочення виробничої діяльності.

Аналіз чисельності персоналу ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп 2024/2022, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	355	510	510	+155	143,66
Адміністративний персонал, осіб	48	62	64	+16	133,33
Виробничий персонал, осіб	245	382	379	+134	154,69
Допоміжний персонал, осіб	62	66	67	+5	108,06

У 2023 році чисельність працівників зросла до 510 осіб, тобто на 155 осіб більше порівняно з 2022 роком. Це свідчить про поступове відновлення виробничої діяльності підприємства та необхідність залучення додаткових працівників для забезпечення виробничого процесу.

У 2024 році загальна чисельність персоналу залишилася на рівні 2023 року, що свідчить про стабілізацію кадрової ситуації на підприємстві. Найбільшу частку персоналу становлять виробничі працівники, що є характерним для підприємств промислового сектору. Частка виробничого персоналу у 2024 році становила понад 74% загальної чисельності працівників.

Стабілізація кадрового складу у 2024 році є позитивним фактором, однак для забезпечення подальшого розвитку підприємству необхідно приділяти значну увагу:

- професійному розвитку персоналу;
- системі мотивації;
- утриманню кваліфікованих працівників;
- формуванню кадрового резерву.

Результати аналізу фонду оплати праці ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки подано табл. 2.8.

Аналіз фонду оплати праці ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення 2024/2022	Темп 2024/2022, %
Фонд оплати праці, тис. грн	85 412	152 499	155 123	+69 711	181,62
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	355	510	510	+155	143,66
Середньорічна зарплата працівника, тис. грн	240,60	299,02	304,16	+63,56	126,42
Середньомісячна зарплата, грн	20 050	24 918	25 347	+5 297	126,42

Проведений аналіз свідчить, що фонд оплати праці ПрАТ «ХПЗ» у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс на 69 711 тис. грн, або на 81,62%. Основними причинами такого зростання стали:

- відновлення виробничої діяльності;
- збільшення чисельності персоналу;
- підвищення рівня заробітної плати;
- необхідність утримання кваліфікованих працівників;
- інфляційні процеси в економіці.

Середньомісячна заробітна плата працівників у 2022 році становила 20 050 грн, у 2023 році – 24 918 грн, а у 2024 році – 25 347 грн. Таким чином, у 2024 році порівняно з 2022 роком середньомісячна заробітна плата зросла на 5 297 грн, або на 26,42%.

Проведений аналіз показав, що у 2022–2024 роках ПрАТ «ХПЗ» поступово відновлювало кадровий потенціал після суттєвого скорочення діяльності у 2022 році. У 2023 році підприємству вдалося суттєво збільшити чисельність персоналу та забезпечити зростання продуктивності праці. У 2024

році кадрова ситуація стабілізувалася, однак ефективність використання персоналу дещо погіршилася.

Позитивним фактором є зростання рівня заробітної плати та фонду оплати праці, що дозволяє підприємству підтримувати конкурентоспроможність на ринку праці та утримувати кваліфікованих працівників. Водночас зниження продуктивності праці у 2024 році свідчить про необхідність удосконалення системи управління персоналом.

Для підприємства актуальним є удосконалення системи управління персоналом, спрямоване на:

- підвищення продуктивності праці;
- розвиток професійних компетенцій;
- впровадження сучасних систем мотивації;
- підвищення ефективності оцінювання працівників;
- удосконалення організації виробничої праці.

2.2. SWOT-аналіз ПрАТ «Харківський плитковий завод»

У сучасних умовах господарювання підприємства функціонують у складному та нестабільному зовнішньому середовищі, яке характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими змінами ринкової кон'юнктури, технологічними трансформаціями та значним впливом зовнішніх ризиків. У таких умовах особливого значення набуває використання сучасних інструментів стратегічного аналізу, які дозволяють оцінити стан підприємства, визначити його конкурентні переваги та сформувати ефективну стратегію розвитку. Одним із найбільш поширених та ефективних методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз являє собою метод комплексної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє визначити сильні сторони (Strengths), слабкі сторони (Weaknesses), можливості (Opportunities) та

загрози (Threats) діяльності підприємства. Назва методу утворена від перших літер англійських слів:

- Strengths – сильні сторони;
- Weaknesses – слабкі сторони;
- Opportunities – можливості;
- Threats – загрози.

Основною метою SWOT-аналізу є виявлення факторів, які впливають на діяльність підприємства, а також визначення напрямів підвищення його конкурентоспроможності та ефективності функціонування. Даний метод дозволяє поєднати аналіз внутрішнього потенціалу підприємства із оцінкою зовнішнього середовища та сформулювати основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Сильні сторони підприємства являють собою внутрішні переваги, які забезпечують його конкурентоспроможність та сприяють досягненню стратегічних цілей. Слабкі сторони характеризують внутрішні недоліки підприємства, які негативно впливають на результати діяльності та знижують рівень конкурентоспроможності.

Можливості являють собою позитивні фактори зовнішнього середовища, використання яких може сприяти розвитку підприємства та покращенню результатів його діяльності. Загрози – це негативні фактори зовнішнього середовища, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства та створювати ризики для його функціонування.

Перевагою SWOT-аналізу є його універсальність та можливість застосування для підприємств різних галузей діяльності. Метод дозволяє здійснювати комплексну оцінку діяльності підприємства, визначати стратегічні проблеми та формувати напрями їх вирішення.

Важливою особливістю SWOT-аналізу є його орієнтація на стратегічне управління. Результати аналізу використовуються для:

- формування стратегії розвитку підприємства;
- визначення конкурентних переваг;

- оцінки ризиків діяльності;
- прийняття управлінських рішень;
- розробки заходів щодо підвищення ефективності діяльності.

Однією з важливих переваг SWOT-аналізу є його наочність та простота використання. Результати аналізу зазвичай оформлюються у вигляді матриці, яка дозволяє систематизувати інформацію про внутрішні та зовнішні фактори впливу на діяльність підприємства.

Разом із тим SWOT-аналіз має певні недоліки. Основним із них є суб'єктивність оцінювання факторів, оскільки результати аналізу значною мірою залежать від професійного досвіду та компетентності аналітиків. Крім того, SWOT-аналіз не дає кількісної оцінки факторів та не дозволяє визначити точний рівень їх впливу на діяльність підприємства.

Попри певні обмеження SWOT-аналіз залишається одним із найефективніших інструментів стратегічного управління підприємством. Його використання дозволяє виявити ключові проблеми діяльності підприємства, оцінити рівень його конкурентоспроможності та сформулювати обґрунтовані стратегічні напрями розвитку.

Таким чином, SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного менеджменту, який забезпечує комплексне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Використання даного методу дозволяє своєчасно виявляти проблеми діяльності підприємства, оцінювати перспективи розвитку та формувати ефективні управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання.

SWOT-аналіз ПрАТ «ХПЗ» подано в табл. 2.9.

Аналіз сильних сторін ПрАТ «ХПЗ». Однією з ключових сильних сторін ПрАТ «ХПЗ» є значний досвід роботи на ринку керамічної продукції. Підприємство має багаторічну історію діяльності, що забезпечує йому сформовану репутацію та впізнаваність бренду серед споживачів.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз ПрАТ «ХПЗ»

СИЛЬНІ СТОРОНИ (S)	СЛАБКІ СТОРОНИ (W)
<p>Значний досвід роботи на ринку керамічної продукції</p> <p>Відомий бренд та впізнаваність продукції</p> <p>Наявність сучасних виробничих потужностей</p> <p>Широкий асортимент продукції</p> <p>Власна система контролю якості</p> <p>Наявність кваліфікованого виробничого персоналу</p> <p>Досвід зовнішньоекономічної діяльності</p> <p>Високий рівень технологічної спеціалізації</p> <p>Наявність системи корпоративного управління</p>	<p>Висока енергоємність виробництва</p> <p>Значна залежність від вартості енергоресурсів</p> <p>Нестабільне завантаження виробничих потужностей</p> <p>Високий рівень матеріаломісткості продукції</p> <p>Зниження продуктивності праці у 2024 році</p> <p>Недостатня цифровізація HR-процесів</p> <p>Недостатньо ефективна система мотивації персоналу</p> <p>Ризик втрати кваліфікованих працівників</p> <p>Високий рівень виробничих витрат</p>
МОЖЛИВОСТІ (O)	ЗАГРОЗИ (T)
<p>Відновлення будівельного ринку України</p> <p>Зростання попиту на будівельні матеріали</p> <p>Розширення експорту продукції</p> <p>Цифровізація виробничих процесів</p> <p>Впровадження сучасних HR-технологій</p> <p>Автоматизація виробництва</p> <p>Розвиток корпоративного навчання</p> <p>Залучення інвестицій у модернізацію</p> <p>Розвиток HR-бренду підприємства</p> <p>Розширення асортименту продукції</p>	<p>Воєнний стан та нестабільність економіки</p> <p>Руйнування логістичних ланцюгів</p> <p>Зростання цін на енергоносії</p> <p>Посилення конкуренції на ринку</p> <p>Дефіцит кваліфікованих кадрів</p> <p>Трудова міграція працівників</p> <p>Інфляційні процеси</p> <p>Валютні ризики</p> <p>Перебої з енергопостачанням</p> <p>Зниження платоспроможного попиту населення</p>

Наявність відомого бренду є важливою конкурентною перевагою, оскільки сприяє підтриманню стабільного попиту на продукцію підприємства.

Важливою перевагою підприємства є також наявність сучасних виробничих потужностей та високий рівень технологічної спеціалізації. ПрАТ «ХПЗ» використовує сучасне обладнання та здійснює виробництво широкого асортименту керамічної продукції, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового попиту та підтримувати конкурентоспроможність.

Суттєвою сильною стороною підприємства є наявність системи контролю якості продукції. Для підприємств керамічної галузі якість продукції має стратегічне значення, оскільки безпосередньо впливає на репутацію виробника та конкурентоспроможність продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Крім того, важливою перевагою ПрАТ «ХПЗ» є наявність кваліфікованого виробничого персоналу та значного виробничого потенціалу. Саме професійний кадровий склад забезпечує стабільність виробничого процесу та підтримання належного рівня якості продукції.

Позитивним фактором є також досвід зовнішньоекономічної діяльності підприємства, який дозволяє диверсифікувати ринки збуту та зменшувати залежність від внутрішнього попиту.

Аналіз слабких сторін ПрАТ «ХПЗ». Попри значний виробничий потенціал, діяльність ПрАТ «ХПЗ» характеризується рядом слабких сторін, які негативно впливають на ефективність функціонування підприємства.

Однією з головних проблем є висока енергоємність виробництва. Виробництво керамічної плитки потребує значних обсягів електроенергії та природного газу, що робить підприємство дуже залежним від коливань цін на енергоресурси.

Важливою слабкою стороною є також нестабільне завантаження виробничих потужностей. У 2022–2024 роках підприємство функціонувало в умовах неповного використання виробничого потенціалу, що негативно

вплинуло на ефективність використання основних засобів та рівень прибутковості діяльності.

Суттєвою проблемою є високий рівень матеріаломісткості продукції, що призводить до значної залежності підприємства від вартості сировини та логістичних витрат.

У сфері управління персоналом слабкими сторонами підприємства є:

- недостатня цифровізація HR-процесів;
- недостатньо ефективна система мотивації персоналу;
- ризик втрати кваліфікованих працівників;
- недостатній рівень розвитку корпоративної культури.

Крім того, негативним фактором є зниження продуктивності праці у 2024 році, що свідчить про необхідність удосконалення системи управління персоналом та організації праці.

Аналіз можливостей зовнішнього середовища. Попри складні умови функціонування, ПрАТ «ХПЗ» має значні можливості для подальшого розвитку.

Однією з найважливіших можливостей є перспективи відновлення будівельного ринку України. У післявоєнний період очікується значне зростання попиту на будівельні та оздоблювальні матеріали, що створює сприятливі умови для збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції підприємства.

Перспективним напрямом є також розширення експорту продукції. Наявність досвіду зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємству виходити на нові міжнародні ринки та диверсифікувати канали збуту.

Важливою можливістю є цифровізація виробничих та HR-процесів. Впровадження сучасних цифрових технологій дозволить:

- підвищити ефективність управління;
- скоротити адміністративні витрати;
- покращити контроль виробничих процесів;
- підвищити продуктивність праці.

Крім того, перспективним напрямом є розвиток HR-бренду підприємства та впровадження сучасних HR-технологій, що дозволить залучати та утримувати кваліфікованих працівників.

Аналіз загроз зовнішнього середовища. Найбільшою загрозою для діяльності ПрАТ «ХПЗ» є воєнний стан та загальна нестабільність економічного середовища. Воєнні дії негативно впливають на:

- виробничу діяльність;
- логістику;
- енергозабезпечення;
- кадрову стабільність;
- інвестиційну активність.

Серйозною загрозою є також зростання цін на енергоносії, оскільки підприємство має високу енергоємність виробництва. Подальше підвищення вартості енергоресурсів може призвести до збільшення собівартості продукції та зниження прибутковості діяльності.

Важливими ризиками є:

- дефіцит кваліфікованих кадрів;
- трудова міграція працівників;
- інфляційні процеси;
- валютні ризики;
- перебої з енергопостачанням.

Крім того, негативний вплив може мати посилення конкуренції на ринку керамічної продукції, особливо з боку іноземних виробників.

Проведений SWOT-аналіз дозволив встановити, що ПрАТ «ХПЗ» має значний виробничий та кадровий потенціал, сучасні виробничі потужності, впізнаваний бренд і досвід функціонування на ринку керамічної продукції. Саме ці фактори формують основу конкурентоспроможності підприємства та забезпечують можливості для його подальшого розвитку.

Разом із тим діяльність підприємства характеризується рядом внутрішніх проблем, серед яких особливо важливими є висока енергоємність

виробництва, нестабільне завантаження виробничих потужностей, зростання витрат, недостатня ефективність системи управління персоналом та ризик втрати кваліфікованих працівників.

Аналіз зовнішнього середовища показав, що підприємство має перспективи розвитку у зв'язку з майбутнім відновленням будівельного ринку України, можливостями розширення експорту та впровадженням сучасних цифрових технологій. Водночас діяльність ПрАТ «ХПЗ» суттєво залежить від зовнішніх ризиків, пов'язаних із воєнним станом, енергетичною кризою, інфляцією та нестабільністю ринку праці.

Отже, результати SWOT-аналізу свідчать про необхідність реалізації комплексу заходів щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «ХПЗ», зокрема:

- удосконалення системи управління персоналом;
- підвищення продуктивності праці;
- цифровізації HR-процесів;
- розвитку корпоративної культури;
- впровадження сучасних систем мотивації;
- оптимізації витрат;
- підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Саме реалізація зазначених напрямів дозволить підприємству зміцнити конкурентні позиції, покращити фінансові результати діяльності та забезпечити стабільний розвиток у сучасних умовах господарювання.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПРАТ «ХПЗ»

3.1. Обґрунтування необхідності удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ»

У сучасних умовах функціонування промислових підприємств система управління персоналом виступає одним із ключових факторів забезпечення ефективності діяльності, конкурентоспроможності та стабільності розвитку підприємства. Для ПрАТ «Харківський плитковий завод» питання удосконалення кадрового менеджменту набуває особливої актуальності у зв'язку з нестабільністю економічного середовища, дефіцитом кваліфікованих кадрів, зростанням витрат на персонал та необхідністю підвищення продуктивності праці.

Проведений у попередньому розділі аналіз показав, що у 2024 році порівняно з 2023 роком на підприємстві спостерігалось:

- зниження продуктивності праці;
- скорочення доходу на одного працівника;
- зменшення обсягів виробництва;
- зниження рівня завантаження виробничих потужностей;
- зменшення прибутковості діяльності;
- зростання витрат на персонал.

Водночас аналіз персоналу та заробітної плати показав, що підприємство має достатній кадровий потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність його використання потребує суттєвого підвищення.

Основними проблемами системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ» є:

- недостатня ефективність системи мотивації працівників;
- відсутність КРІ-орієнтованого оцінювання персоналу;

- недостатній рівень цифровізації HR-процесів;
- недостатня ефективність професійного навчання;
- відсутність комплексної системи кадрового резерву;
- недостатня інтеграція кадрової політики зі стратегічними цілями підприємства;

- недостатній рівень нематеріальної мотивації;
- ризик втрати кваліфікованих працівників.

У сучасних умовах система управління персоналом повинна бути орієнтована не лише на адміністративне управління кадрами, а й на формування людського капіталу, розвиток компетенцій працівників, підвищення їх продуктивності та забезпечення лояльності персоналу.

З метою підвищення ефективності діяльності ПрАТ «ХПЗ» доцільно реалізувати комплекс заходів щодо удосконалення системи управління персоналом. Нами запропоновано наступні заходи:

1. Впровадження KPI-орієнтованої системи оцінювання та мотивації персоналу.
2. Впровадження цифрової HRM-системи.
3. Удосконалення системи професійного навчання персоналу.
4. Розвиток системи нематеріальної мотивації та корпоративної культури.

У сучасних умовах функціонування виробничих підприємств система мотивації персоналу повинна бути орієнтована не лише на підтримання стабільного рівня заробітної плати, але й на стимулювання працівників до досягнення високих результатів діяльності. Традиційні системи оплати праці, що базуються переважно на фіксованому окладі, поступово втрачають ефективність, оскільки не забезпечують достатнього рівня зацікавленості працівників у підвищенні продуктивності праці, економії ресурсів та покращенні якості продукції.

Для виробничих підприємств особливо важливим є формування такої системи мотивації, яка забезпечує прямий зв'язок між результатами діяльності

працівника та рівнем його матеріального стимулювання. Саме тому впровадження KPI-орієнтованої системи оцінювання персоналу є одним із найбільш ефективних напрямів удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ».

У міжнародній практиці KPI-системи активно використовуються на промислових підприємствах, оскільки дозволяють:

- підвищити прозорість оцінювання персоналу;
- забезпечити об'єктивність мотивації;
- посилити контроль за результатами діяльності;
- підвищити відповідальність працівників;
- забезпечити орієнтацію персоналу на досягнення стратегічних

цілей підприємства.

Для ПрАТ «ХПЗ» впровадження KPI є особливо актуальним у зв'язку зі зниженням продуктивності праці у 2024 році та недостатнім рівнем ефективності використання трудових ресурсів.

Запропонована система KPI повинна враховувати специфіку діяльності підприємства та охоплювати всі категорії персоналу. Для виробничих працівників основна увага має приділятися показникам продуктивності, якості продукції, дотриманню технологічної дисципліни та ефективності використання ресурсів. Для адміністративного персоналу важливими є показники ефективності управління, оптимізації витрат, організації виробничих процесів та досягнення стратегічних результатів.

Впровадження KPI-системи також дозволить сформувати на підприємстві культуру результативності, відповідно до якої працівники будуть орієнтовані на досягнення конкретних кількісних та якісних показників.

Особливого значення набуває автоматизація процесу оцінювання персоналу. Для цього доцільно інтегрувати KPI-систему із цифровою HRM-платформою підприємства, що дозволить автоматично формувати звіти,

оцінювати результати діяльності працівників та контролювати динаміку продуктивності праці.

Крім матеріального стимулювання, система КРІ повинна бути пов'язана із:

- програмами кар'єрного розвитку;
- системою кадрового резерву;
- нематеріальною мотивацією;
- системою професійного навчання.

У результаті реалізації запропонованого заходу підприємство отримає не лише економічний ефект, але й покращення психологічного клімату, підвищення лояльності персоналу та зростання рівня трудової дисципліни.

Однією з головних проблем діяльності ПрАТ «ХПЗ» є недостатній зв'язок між результатами праці працівників та рівнем їх матеріального стимулювання. На підприємстві переважає традиційна система оплати праці, яка не забезпечує достатнього рівня мотивації до підвищення продуктивності праці.

У зв'язку з цим пропонується впровадження КРІ-орієнтованої системи оцінювання та мотивації персоналу.

КРІ (Key Performance Indicators) являють собою систему ключових показників ефективності, які дозволяють оцінювати результати діяльності працівників та пов'язувати їх із системою матеріального стимулювання.

Основними перевагами впровадження КРІ є:

- підвищення продуктивності праці;
- посилення мотивації персоналу;
- підвищення відповідальності працівників;
- забезпечення прозорості оцінювання;
- покращення контролю результатів діяльності;
- підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для виробничого та адміністративного персоналу ПрАТ «ХПЗ» доцільно використовувати такі КРІ, які подано в табл. 3.1.

Характеристика КРІ

КРІ	Характеристика
Для виробничого персоналу	
Виконання виробничого плану	Рівень виконання планових показників
Якість продукції	Відсоток браку
Дотримання технологічної дисципліни	Кількість порушень
Економія матеріалів	Рівень використання ресурсів
Дотримання норм охорони праці	Відсутність порушень
Для адміністративного персоналу	
Виконання функціональних завдань	Рівень виконання планів
Ефективність управління	Досягнення поставлених цілей
Оптимізація витрат	Скорочення витрат
Дотримання строків	Своєчасність виконання робіт

Пропонується впровадити преміальну систему, відповідно до якої:

- 70% заробітної плати становить фіксована частина;
- 30% – змінна частина, що залежить від КРІ.

Очікуваний результат впровадження КРІ:

- зростання продуктивності праці на 12%;
- зниження браку продукції на 8%;
- підвищення рівня дисципліни праці;
- скорочення непродуктивних витрат.

Розрахунок економічного ефекту від впровадження КРІ. У 2024 році чистий дохід підприємства становив 1 308 823 тис. грн.

Очікуване зростання продуктивності праці – 12%.

Прогнозований приріст доходу:

Приріст доходу = $1\,308\,823 \times 12\% = 157\,058,8$ тис. грн.

При прогнозованій рентабельності продажів 6,33%:

Додатковий прибуток = $157\,058,8 \times 6,33\% = 9\,941,8$ тис. грн.

Витрати на впровадження системи КРІ подано в табл. 3.2.

Витрати на впровадження системи КР

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Розробка КРІ	350
Навчання персоналу	420
Навчання персоналу	420
Автоматизація системи оцінювання	680
Консультаційні послуги	250
Разом	1 700

Розрахунок економічної ефективності.

Економічний ефект = 9 941,8 – 1 700 = 8 241,8 тис. грн.

Рентабельність заходу:

Рентабельність = $8\,241,8 / 1\,700 \times 100\% = 484,8\%$

Отже, впровадження КРІ-системи є економічно доцільним та забезпечить підвищення ефективності діяльності підприємства.

Цифровізація управлінських процесів є одним із ключових напрямів розвитку сучасних промислових підприємств. У сучасних умовах ефективне функціонування системи управління персоналом неможливе без використання сучасних цифрових технологій та автоматизованих систем управління.

На ПрАТ «ХПЗ» значна частина кадрових процесів здійснюється із використанням традиційних методів управління, що призводить до збільшення адміністративного навантаження на HR-службу, уповільнення кадрових процедур та підвищення ризику помилок при роботі з кадровою документацією.

Особливо актуальними проблемами є:

- значний обсяг паперового документообігу;
- складність оперативного отримання кадрової інформації;
- відсутність єдиної цифрової бази персоналу;
- недостатня швидкість кадрового аналізу;
- складність контролю показників продуктивності праці.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження комплексної HRM-системи, яка дозволить автоматизувати основні кадрові процеси підприємства.

Сучасна HRM-система повинна забезпечувати:

- автоматизацію кадрового обліку;
- електронний документообіг;
- автоматичне формування кадрової звітності;
- цифрове оцінювання персоналу;
- моніторинг продуктивності праці;
- контроль робочого часу;
- аналітику кадрових показників.

Особливо важливим є використання HR-аналітики, яка дозволяє керівництву підприємства оперативно приймати управлінські рішення на основі аналізу кадрових даних.

Впровадження цифрової HRM-системи також дозволить покращити взаємодію між структурними підрозділами підприємства, забезпечити оперативний обмін інформацією та підвищити ефективність управління персоналом.

Для виробничого підприємства особливого значення набуває автоматизація:

- табельного обліку;
- графіків змінності;
- контролю продуктивності праці;
- оцінювання виробничих показників;
- формування кадрового резерву.

У сучасних умовах цифрові HR-технології є не лише інструментом автоматизації, а й фактором забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку праці. Використання сучасних цифрових платформ підвищує привабливість роботодавця та сприяє формуванню позитивного HR-бренду підприємства.

На підприємстві значна частина кадрових процесів здійснюється у традиційній формі, що призводить до:

- збільшення витрат часу;
- високого рівня паперового документообігу;
- складності контролю кадрових процесів;
- недостатньої оперативності управлінських рішень.

У зв'язку з цим пропонується впровадження HRM-системи.

Основні функції HRM-системи:

- електронний кадровий документообіг;
- автоматизація обліку персоналу;
- електронні графіки роботи;
- автоматизація оцінювання персоналу;
- система навчання працівників;
- аналітика продуктивності праці.

Очікувані результати:

- скорочення адміністративних витрат;
- підвищення швидкості кадрових процесів;
- підвищення ефективності HR-служби;
- покращення контролю кадрових показників.

Розрахунок економічного ефекту

Очікуване скорочення адміністративних витрат – 7%.

Адміністративні витрати у 2024 році – 160 754 тис. грн.

Економія:

$$160\,754 \times 7\% = 11\,252,8 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на впровадження HRM-системи подано в табл. 3.3.

Економічний ефект:

$$11\,252,8 - 2\,200 = 9\,052,8 \text{ тис. грн.}$$

У сучасних умовах швидкого розвитку технологій та цифрової трансформації виробництва професійне навчання персоналу стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Для

виробничих підприємств рівень професійної підготовки працівників безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість продукції, ефективність використання обладнання та рівень виробничих витрат.

Таблиця 3.3

Витрати на впровадження HRM-системи

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Придбання програмного забезпечення	1 250
Налаштування системи	430
Навчання персоналу	210
Технічна підтримка	310
Разом	2 200

ПрАТ «ХПЗ» функціонує у галузі, яка характеризується високим рівнем технологічності виробничих процесів. Виробництво керамічної плитки потребує використання сучасного обладнання, дотримання технологічних стандартів та високої кваліфікації працівників. Саме тому система професійного навчання персоналу повинна бути безперервною та орієнтованою на постійне оновлення знань і навичок працівників.

У процесі аналізу діяльності підприємства було встановлено, що одним із факторів зниження продуктивності праці у 2024 році стало недостатнє оновлення професійних компетенцій персоналу.

Основними проблемами у сфері професійного розвитку персоналу є:

- недостатня кількість програм навчання;
- відсутність системного підходу до розвитку персоналу;
- недостатній рівень цифрової підготовки працівників;
- відсутність комплексної системи оцінювання компетенцій;
- недостатній розвиток управлінських навичок керівників.

Для усунення зазначених проблем пропонується створення комплексної корпоративної системи професійного навчання персоналу.

Основними напрямками навчання повинні стати:

- підвищення кваліфікації виробничого персоналу;
- навчання роботі із сучасним обладнанням;
- цифрове навчання;
- розвиток управлінських компетенцій;
- підготовка кадрового резерву;
- навчання з охорони праці та виробничої безпеки.

Особливо важливим є впровадження системи наставництва, яка дозволяє забезпечити передачу професійного досвіду від досвідчених працівників до молодих спеціалістів.

У сучасних умовах ефективним інструментом розвитку персоналу є онлайн-навчання та LMS-платформи, які дозволяють:

- забезпечити безперервність навчального процесу;
- скоротити витрати на навчання;
- контролювати результати навчання;
- формувати індивідуальні програми розвитку персоналу.

Реалізація запропонованого заходу дозволить не лише підвищити продуктивність праці, але й забезпечити адаптацію персоналу до сучасних технологічних вимог.

Сучасне виробництво потребує постійного підвищення кваліфікації працівників.

Для ПрАТ «ХПЗ» особливо актуальним є:

- навчання роботі з сучасним обладнанням;
- підвищення кваліфікації виробничого персоналу;
- розвиток управлінських компетенцій;
- цифрове навчання персоналу.

Пропонується створення корпоративної системи навчання.

Основні елементи системи:

- внутрішні тренінги;
- наставництво;
- онлайн-навчання;

- атестація працівників;
- програми розвитку кадрового резерву.

Очікувані результати:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження браку;
- підвищення якості продукції;
- зменшення плинності кадрів.

Розрахунок економічного ефекту

Очікуване зниження браку – 6%.

Втрати від браку у 2024 році умовно становили 18 000 тис. грн.

Економія:

$$18\,000 \times 6\% = 1\,080 \text{ тис. грн.}$$

Очікуване зростання продуктивності праці – 5%.

Додатковий дохід:

$$1\,308\,823 \times 5\% = 65\,441,1 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий прибуток:

$$65\,441,1 \times 6,33\% = 4\,141,4 \text{ тис. грн.}$$

Витрати на навчання подано в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Витрати на навчання

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Організація тренінгів	520
Онлайн-платформа	340
Методичні матеріали	110
Оплата тренерів	430
Разом	1 400

Економічний ефект:

$$4\,141,4 + 1\,080 - 1\,400 = 3\,821,4 \text{ тис. грн.}$$

У сучасних умовах ефективно управління персоналом неможливе без формування сприятливої корпоративної культури та використання

інструментів нематеріальної мотивації працівників. Для виробничих підприємств питання лояльності персоналу, психологічного клімату та внутрішніх комунікацій мають стратегічне значення, оскільки саме від рівня згуртованості трудового колективу значною мірою залежить стабільність виробничого процесу.

На ПрАТ «ХПЗ» існує потреба у розвитку сучасної корпоративної культури, орієнтованої на:

- командну взаємодію;
- професійний розвиток;
- підтримання мотивації персоналу;
- формування лояльності працівників;
- підвищення рівня внутрішніх комунікацій.

У процесі аналізу було встановлено, що однією з причин ризику плинності кадрів є недостатній рівень нематеріального стимулювання працівників.

Сучасні працівники орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, але й на:

- комфортність умов праці;
- можливості професійного розвитку;
- атмосферу у колективі;
- визнання результатів праці;
- можливості кар'єрного зростання.

У зв'язку з цим підприємству доцільно впровадити систему нематеріальної мотивації, яка включатиме:

- програми визнання працівників;
- корпоративні заходи;
- внутрішні конкурси;
- систему наставництва;
- програми адаптації нових працівників;
- внутрішні комунікаційні платформи.

Особливу увагу доцільно приділити розвитку HR-бренду підприємства, оскільки у сучасних умовах дефіциту кваліфікованих кадрів саме привабливість роботодавця визначає здатність підприємства залучати та утримувати працівників.

Корпоративна культура ПрАТ «ХПЗ» повинна базуватися на таких принципах:

- відповідальність;
- професіоналізм;
- взаємоповага;
- орієнтація на якість;
- безпека праці;
- командна робота.

Розвиток корпоративної культури дозволить:

- підвищити лояльність працівників;
- покращити психологічний клімат;
- знизити конфліктність;
- підвищити ефективність командної взаємодії;
- скоротити плинність кадрів.

Особливого значення набуває розвиток внутрішніх комунікацій. Для цього доцільно використовувати:

- корпоративний портал;
- внутрішні інформаційні ресурси;
- регулярні зустрічі керівництва з працівниками;
- цифрові комунікаційні платформи.

Таким чином, розвиток системи нематеріальної мотивації та корпоративної культури дозволить сформувати більш ефективну систему управління персоналом та забезпечити стабільність кадрового потенціалу підприємства.

Витрати на реалізацію заходів подано в табл. 3.5.

Витрати на реалізацію заходів

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Корпоративні заходи	320
Внутрішні комунікації	150
Програми визнання	180
Наставництво	120
Разом	770

У сучасних умовах матеріальна мотивація не є єдиним фактором забезпечення ефективності праці.

Для ПрАТ «ХПЗ» доцільно впровадити:

- систему корпоративного визнання;
- програми лояльності;
- корпоративні заходи;
- систему наставництва;
- внутрішні комунікаційні платформи.

Очікувані результати:

- зниження плинності кадрів;
- підвищення лояльності працівників;
- покращення психологічного клімату;
- підвищення ефективності командної роботи.

3.2. Комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів та прогноз впливу запропонованих заходів на діяльність ПрАТ «ХПЗ»

Комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів є важливим етапом обґрунтування доцільності удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ». Вона дозволяє визначити, наскільки запропоновані управлінські рішення можуть вплинути на фінансові результати підприємства,

продуктивність праці, рівень мотивації персоналу, кадрову стабільність та загальну ефективність діяльності.

Запропоновані заходи мають комплексний характер, оскільки охоплюють як матеріальну, так і нематеріальну складові управління персоналом. До основних заходів віднесено: впровадження KPI-орієнтованої системи мотивації, цифровізацію HR-процесів, розвиток системи професійного навчання персоналу та удосконалення корпоративної культури. Їх реалізація спрямована не лише на скорочення витрат, а й на підвищення результативності праці, покращення якості управлінських рішень та формування стабільного кадрового потенціалу підприємства.

Рівень ефективності розраховано за формулою:

Рівень ефективності = Чистий економічний ефект / Витрати на впровадження × 100%.

Загальний чистий економічний ефект становитиме:

21 741,0 тис. грн.

Загальний рівень ефективності комплексу заходів:

$21\,741,0 / 6\,070 \times 100 = 358,2\%$.

Отримані результати свідчать, що запропонований комплекс заходів є економічно доцільним, оскільки очікуваний економічний ефект суттєво перевищує витрати на його реалізацію. На кожну гривню вкладених коштів підприємство потенційно може отримати понад 3,5 грн чистого економічного ефекту.

Найбільший економічний результат очікується від впровадження HRM-системи, оскільки цифровізація кадрових процесів дозволить скоротити адміністративні витрати, підвищити швидкість обробки кадрової інформації, покращити контроль за персоналом та забезпечити більш якісну HR-аналітику. Чистий ефект від цього заходу становить 9 052,8 тис. грн.

Таблиця 3.6

Комплексна оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ»

Захід	Витрати на впровадження, тис. грн	Очікуваний економічний ефект, тис. грн	Чистий економічний ефект, тис. грн	Рівень ефективності, %
Впровадження КРІ-системи мотивації	1 700	9 941,8	8 241,8	484,8
Впровадження HRM-системи	2 200	11 252,8	9 052,8	411,5
Розвиток системи професійного навчання	1 400	5 221,4	3 821,4	272,9
Розвиток нематеріальної мотивації та корпоративної культури	770	1 395,0	625,0	81,2
Разом	6 070	27 811,0	21 741,0	358,2

Впровадження КРІ-системи також має значний позитивний вплив. Її реалізація дозволить посилити зв'язок між результатами праці та оплатою, підвищити продуктивність персоналу, зменшити втрати робочого часу та сформувати більш справедливу систему преміювання. Чистий ефект від цього заходу становить 8 241,8 тис. грн.

Розвиток системи професійного навчання забезпечить підвищення кваліфікації працівників, зниження рівня браку, покращення якості продукції та зростання продуктивності праці. Чистий економічний ефект від цього напряму становить 3 821,4 тис. грн.

Нематеріальна мотивація та розвиток корпоративної культури мають менший прямий фінансовий ефект, однак їх значення є стратегічно важливим. Саме ці заходи сприяють зниженню плинності кадрів, підвищенню лояльності працівників, покращенню психологічного клімату та формуванню позитивного HR-бренду підприємства.

Таким чином, комплексна оцінка показує, що запропоновані заходи мають не лише економічний, але й організаційний, соціальний та стратегічний ефект. Їх впровадження дозволить ПрАТ «ХПЗ» підвищити ефективність використання трудового потенціалу, покращити систему мотивації персоналу, знизити кадрові ризики та забезпечити стабільніші результати діяльності у майбутньому.

Прогнозування впливу запропонованих заходів є важливим етапом обґрунтування доцільності удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ». Воно дозволяє оцінити, яким чином реалізація управлінських рішень вплине на основні показники діяльності підприємства, ефективність використання трудових ресурсів, продуктивність праці, фінансові результати та кадрову стабільність.

Запропоновані заходи мають комплексний характер і спрямовані не лише на короткострокове покращення окремих показників, а й на формування більш ефективної системи управління персоналом у довгостроковій перспективі. Їх реалізація дозволить перейти від переважно адміністративного

підходу до управління персоналом до стратегічної моделі, орієнтованої на результативність, розвиток компетенцій, мотивацію працівників і цифровізацію кадрових процесів.

Основними очікуваними результатами впровадження заходів є:

- підвищення продуктивності праці;
- скорочення плинності кадрів;
- покращення якості продукції;
- зниження рівня браку;
- зменшення адміністративних витрат;
- підвищення ефективності HR-процесів;
- покращення мотивації працівників;
- зростання чистого прибутку підприємства.

Особливо важливим є те, що запропоновані заходи взаємопов'язані між собою. Впровадження KPI-системи дозволить підвищити результативність працівників, HRM-система забезпечить контроль і аналітику кадрових показників, професійне навчання сприятиме розвитку компетенцій персоналу, а нематеріальна мотивація та корпоративна культура забезпечать підвищення лояльності працівників.

Прогноз впливу запропонованих заходів на основні показники діяльності ПрАТ «ХПЗ» подано в табл. 3.7.

Прогноз чистого доходу визначено з урахуванням очікуваного зростання продуктивності праці на 12% після впровадження KPI-системи, професійного навчання та покращення організації праці:

$$1\,308\,823 \times 1,12 = 1\,465\,882 \text{ тис. грн.}$$

Прогноз чистого прибутку визначено шляхом додавання розрахованого чистого економічного ефекту від запропонованих заходів до фактичного чистого прибутку 2024 року:

$$82\,899 + 21\,741 = 104\,640 \text{ тис. грн.}$$

Продуктивність праці після впровадження заходів розраховано як відношення прогнозного чистого доходу до чисельності персоналу:

1 465 882 / 510 = 2 874 тис. грн/особу.

Таблиця 3.7

**Прогноз впливу запропонованих заходів
на основні показники діяльності ПрАТ «ХПЗ»**

Показник	До впровадження заходів, 2024 р.	Прогноз після впровадження	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
Чистий дохід, тис. грн	1 308 823	1 465 882	+157 059	+12,0%
Чистий прибуток, тис. грн	82 899	104 640	+21 741	+26,2%
Продуктивність праці, тис. грн/особу	2 566	2 874	+308	+12,0%
Виробіток на 1 працівника, тис. м ²	13,08	14,65	+1,57	+12,0%
Плинність кадрів, %	18,0	12,0	-6,0 в.п.	-33,3%
Адміністративні витрати, тис. грн	160 754	149 501	-11 253	-7,0%
Рівень браку продукції	100,0	92,0	-8,0	-8,0%
Фонд оплати праці, тис. грн	155 123	162 879	+7 756	+5,0%

Виробіток на одного працівника збільшено на прогнозовані 12%:

$$13,08 \times 1,12 = 14,65 \text{ тис. м}^2.$$

Адміністративні витрати прогнозно зменшуються на 7% за рахунок впровадження HRM-системи:

$$160 754 \times 0,93 = 149 501 \text{ тис. грн.}$$

Фонд оплати праці збільшується на 5% у зв'язку з упровадженням преміальної частини оплати праці та посиленням мотивації персоналу:

$$155 123 \times 1,05 = 162 879 \text{ тис. грн.}$$

Дані таблиці свідчать, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на ключові показники діяльності ПрАТ «ХПЗ». Найбільш суттєве покращення очікується за показниками чистого прибутку, продуктивності праці, кадрової стабільності та адміністративних витрат.

Прогнозується, що чистий дохід підприємства може зрости на 157 059 тис. грн, або на 12%. Це свідчить про те, що удосконалення системи управління персоналом безпосередньо впливає на результативність діяльності підприємства. Зростання доходу пояснюється підвищенням продуктивності праці, покращенням організації виробничого процесу, зниженням непродуктивних витрат і більш ефективним використанням трудових ресурсів.

Чистий прибуток підприємства після реалізації заходів може зрости на 21 741 тис. грн, або на 26,2%. Це є важливим показником ефективності запропонованих рішень, оскільки демонструє не лише організаційний, а й фінансовий результат удосконалення кадрового менеджменту.

Позитивною тенденцією є також прогнозоване зростання продуктивності праці на 12%. Це означає, що за умови збереження чисельності персоналу підприємство зможе отримувати більший обсяг доходу та виробляти більший обсяг продукції. Такий результат є особливо важливим для виробничого підприємства, де ефективність використання персоналу безпосередньо впливає на собівартість продукції, рентабельність і конкурентоспроможність.

Одним із ключових результатів удосконалення системи управління персоналом є підвищення продуктивності праці. У 2024 році продуктивність праці ПрАТ «ХПЗ» становила 2 566 тис. грн чистого доходу на одного працівника. Після впровадження запропонованих заходів прогнозується її зростання до 2 874 тис. грн на одного працівника.

Таке зростання може бути забезпечене за рахунок:

- впровадження КРІ-системи;
- покращення мотивації працівників;
- підвищення кваліфікації персоналу;

- зменшення втрат робочого часу;
- підвищення відповідальності працівників;
- автоматизації кадрових процесів.

Підвищення продуктивності праці має важливе значення для ПрАТ «ХПЗ», оскільки у 2024 році, за незмінної чисельності персоналу, обсяги виробництва знизилися порівняно з 2023 роком. Це свідчить про необхідність більш ефективного використання кадрового потенціалу підприємства.

Запропоновані заходи дозволять підвищити трудову віддачу працівників без необхідності значного збільшення чисельності персоналу. Це є економічно вигідним, оскільки підприємство зможе збільшити обсяги діяльності без суттєвого зростання витрат на оплату праці.

Кадрова стабільність є важливим фактором ефективної діяльності виробничого підприємства. Висока плинність кадрів призводить до додаткових витрат на підбір, адаптацію та навчання нових працівників, а також негативно впливає на якість виробничого процесу.

У межах запропонованих заходів передбачається зниження плинності кадрів з 18% до 12%. Це може бути досягнуто завдяки:

- покращенню системи мотивації;
- впровадженню програм нематеріального стимулювання;
- розвитку корпоративної культури;
- створенню можливостей професійного зростання;
- покращенню внутрішніх комунікацій;
- впровадженню системи наставництва.

Зниження плинності кадрів є важливим не лише з економічної, але й з організаційної точки зору. Стабільний трудовий колектив краще адаптується до виробничих завдань, швидше реагує на зміни, ефективніше взаємодіє у команді та забезпечує вищу якість роботи.

Впровадження HRM-системи дозволить скоротити адміністративні витрати на 7%. Це буде досягнуто за рахунок:

- автоматизації кадрового документообігу;

- скорочення витрат часу HR-фахівців;
- зменшення кількості помилок у кадровій документації;
- швидшого формування звітності;
- покращення контролю робочого часу;
- підвищення якості управлінських рішень.

Зниження адміністративних витрат з 160 754 тис. грн до 149 501 тис. грн дозволить підприємству отримати економію у розмірі 11 253 тис. грн. Це свідчить про високу ефективність цифровізації HR-процесів.

Крім того, розвиток професійного навчання персоналу та підвищення рівня кваліфікації працівників сприятимуть зниженню рівня браку продукції. Прогнозується скорочення браку на 8%, що позитивно вплине на собівартість продукції та якість виробничого процесу.

Окрім економічного ефекту, запропоновані заходи матимуть важливий соціальний результат. Соціальний ефект проявлятиметься у покращенні умов праці, підвищенні задоволеності персоналу, зростанні лояльності працівників та формуванні позитивного психологічного клімату.

До основних соціальних результатів можна віднести:

- підвищення мотивації працівників;
- зростання рівня задоволеності працею;
- покращення внутрішніх комунікацій;
- зниження конфліктності;
- підвищення довіри до керівництва;
- формування культури результативності;
- посилення командної взаємодії.

Особливо важливим є те, що заходи з нематеріальної мотивації та розвитку корпоративної культури сприятимуть формуванню більш стабільного трудового колективу. Це дозволить зменшити ризики втрати кваліфікованих працівників і підвищити привабливість підприємства як роботодавця.

Очікувані економічні та соціальні результати впровадження заходів подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Очікувані економічні та соціальні результати впровадження заходів

Напрямок впливу	Очікуваний результат
Фінансовий результат	Зростання чистого прибутку на 21 741 тис. грн
Продуктивність праці	Підвищення на 12%
Кадрова стабільність	Зниження плинності кадрів з 18% до 12%
Якість продукції	Скорочення рівня браку на 8%
Адміністративні витрати	Скорочення на 11 253 тис. грн
Мотивація персоналу	Посилення зв'язку між оплатою праці та результатами
Корпоративна культура	Покращення комунікацій і лояльності персоналу
HR-процеси	Автоматизація кадрового обліку та аналітики

Узагальнення прогнозних результатів свідчить, що впровадження запропонованих заходів забезпечить комплексний позитивний вплив на діяльність ПрАТ «ХПЗ». Економічний ефект проявиться у зростанні чистого прибутку, скороченні адміністративних витрат, підвищенні продуктивності праці та зниженні рівня браку.

Соціальний ефект полягатиме у підвищенні мотивації працівників, зростанні лояльності персоналу, покращенні психологічного клімату та зниженні плинності кадрів. Таким чином, запропоновані заходи мають не лише короткостроковий фінансовий результат, але й довгострокове стратегічне значення для підприємства.

Отже, прогноз впливу запропонованих заходів на діяльність ПрАТ «ХПЗ» свідчить про їх високу економічну, організаційну та соціальну ефективність. Реалізація комплексу заходів дозволить підприємству підвищити продуктивність праці, покращити систему мотивації персоналу,

знизити плинність кадрів, скоротити адміністративні витрати та збільшити чистий прибуток.

Особливо важливим є те, що запропоновані заходи спрямовані на довгострокове удосконалення системи управління персоналом. Вони дозволяють не лише вирішити поточні проблеми підприємства, але й сформувати основу для подальшого розвитку кадрового потенціалу.

Таким чином, впровадження KPI-системи, HRM-платформи, системи професійного навчання та програм нематеріальної мотивації є доцільним і обґрунтованим напрямом удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ». Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності підприємства, покращенню фінансових результатів та забезпеченню стабільного розвитку в сучасних умовах господарювання.

ВИСНОВКИ

У результаті проведеного теоретичного дослідження встановлено, що система управління персоналом є однією з найважливіших складових загальної системи менеджменту підприємства та виступає ключовим фактором забезпечення ефективності виробничо-господарської діяльності. В умовах сучасного розвитку економіки, посилення конкурентної боротьби, цифрової трансформації виробництва та нестабільності зовнішнього середовища саме людський капітал стає основою формування конкурентних переваг підприємства та забезпечення його стабільного розвитку.

У ході дослідження було визначено сутність та економічний зміст системи управління персоналом. Встановлено, що управління персоналом являє собою комплекс взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціально-психологічних та управлінських заходів, спрямованих на формування, розвиток, мотивацію та ефективне використання трудового потенціалу підприємства. Обґрунтовано, що сучасна система управління персоналом повинна бути інтегрованою у загальну систему стратегічного управління підприємством та орієнтуватися на довгостроковий розвиток людського капіталу.

Доведено, що для виробничих підприємств система управління персоналом має особливе значення, оскільки результати діяльності безпосередньо залежать від професійної компетентності працівників, рівня організації праці, ефективності кадрової політики, дотримання технологічної дисципліни та якості внутрішніх комунікацій. Особливості виробничої діяльності обумовлюють необхідність формування складної багаторівневої системи кадрового менеджменту, яка повинна забезпечувати стабільність виробничих процесів, ефективне використання трудових ресурсів та адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

У процесі дослідження проаналізовано основні наукові підходи до управління персоналом, серед яких класичний, поведінковий, системний,

стратегічний, компетентнісний, соціально-психологічний та інноваційний підходи. Встановлено, що еволюція теорій управління персоналом відображає зміну ролі працівника у системі виробничих відносин — від виконавця виробничих функцій до стратегічного ресурсу підприємства. З'ясовано, що найбільш ефективним у сучасних умовах є комплексний підхід до управління персоналом, який поєднує стратегічне управління людським капіталом, розвиток професійних компетенцій, сучасні методи мотивації та цифрові HR-технології.

Особливу увагу приділено дослідженню проблем та напрямів удосконалення системи управління персоналом виробничих підприємств. Визначено, що сучасні підприємства стикаються з рядом серйозних проблем у сфері кадрового менеджменту, серед яких дефіцит кваліфікованих кадрів, висока плинність персоналу, недостатній рівень мотивації працівників, старіння робочої сили, трудова міграція, недостатня цифровізація HR-процесів та низький рівень розвитку корпоративної культури.

Обґрунтовано, що основними напрямками удосконалення системи управління персоналом виробничого підприємства є:

- впровадження стратегічного підходу до кадрового менеджменту;
- удосконалення кадрового планування;
- розвиток системи професійного навчання персоналу;
- формування ефективної системи мотивації;
- розвиток корпоративної культури;
- цифровізація HR-процесів;
- впровадження сучасних методів оцінювання персоналу;
- розвиток кадрового резерву;
- управління талантами;
- забезпечення соціального розвитку трудового колективу.

Встановлено, що в умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває використання сучасних HR-технологій, які дозволяють автоматизувати кадрові процеси, покращити якість управлінських

рішень, підвищити ефективність оцінювання персоналу та забезпечити прозорість кадрової політики підприємства. Доведено, що цифровізація системи управління персоналом є одним із ключових факторів підвищення ефективності сучасного виробничого підприємства.

Проведений аналіз діяльності ПрАТ «ХПЗ» за 2022–2024 роки показав, що підприємство функціонує в складних умовах воєнного стану, економічної нестабільності, енергетичних ризиків та зниження платоспроможного попиту. Попри це, підприємство зберегло виробничий потенціал, продовжило діяльність та у 2023 році продемонструвало суттєве відновлення фінансових і виробничих показників.

У 2024 році порівняно з 2022 роком спостерігається покращення більшості ключових показників: зросли чистий дохід, валовий прибуток, чистий прибуток, обсяг виробництва, завантаження виробничих потужностей і продуктивність праці. Водночас порівняно з 2023 роком у 2024 році зафіксовано погіршення динаміки: скоротилися чистий дохід, валовий прибуток, чистий прибуток, обсяг виробництва, фондівіддача та виробіток на одного працівника.

Основними проблемами діяльності ПрАТ «ХПЗ» є нестабільне завантаження виробничих потужностей, висока матеріаломісткість виробництва, значна залежність від зовнішніх умов, коливання прибутковості та зниження продуктивності праці у 2024 році. З позиції теми роботи особливо важливим є те, що за незмінної чисельності персоналу у 2024 році підприємство виробило менше продукції, ніж у 2023 році. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління персоналом, зокрема мотивації, оцінювання результатів праці, кадрового планування, професійного навчання та організації виробничої праці.

Таким чином, ПрАТ «ХПЗ» має достатній виробничий і кадровий потенціал для подальшого розвитку, однак ефективність його використання потребує підвищення. Саме тому подальший аналіз доцільно спрямувати на

оцінку системи управління персоналом підприємства, визначення її проблемних аспектів та розробку практичних заходів щодо її удосконалення.

Аналіз діяльності підприємства дозволив виявити низку проблем у сфері управління персоналом, серед яких недостатня ефективність системи мотивації працівників, зниження продуктивності праці у 2024 році, недостатній рівень цифровізації HR-процесів, відсутність сучасної системи оцінювання персоналу, недостатня ефективність професійного навчання та ризик зростання плинності кадрів. Встановлено, що існуюча система управління персоналом підприємства переважно орієнтована на адміністративне управління кадрами та потребує переходу до сучасної стратегічної моделі HR-менеджменту.

З метою вирішення виявлених проблем було розроблено комплекс заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ». Основними напрямками удосконалення визначено:

- впровадження KPI-орієнтованої системи оцінювання та мотивації персоналу;
- цифровізацію кадрових процесів шляхом впровадження HRM-системи;
- розвиток системи професійного навчання персоналу;
- удосконалення системи нематеріальної мотивації;
- розвиток корпоративної культури підприємства.

Обґрунтовано, що впровадження KPI-системи дозволить забезпечити більш тісний зв'язок між результатами праці працівників та рівнем їх матеріального стимулювання. Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню трудової дисципліни, скороченню непродуктивних витрат та формуванню культури результативності на підприємстві.

Доведено доцільність впровадження цифрової HRM-системи, яка забезпечить автоматизацію кадрових процесів, скорочення адміністративних витрат, підвищення ефективності кадрового обліку та покращення якості управлінських рішень. Встановлено, що цифровізація HR-процесів є одним із

ключових напрямів розвитку сучасного кадрового менеджменту та важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У роботі також обґрунтовано необхідність розвитку системи професійного навчання персоналу. Визначено, що постійне підвищення кваліфікації працівників, розвиток професійних компетенцій та впровадження сучасних форм навчання сприятимуть підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції та адаптації персоналу до сучасних технологічних вимог.

Особливу увагу приділено розвитку системи нематеріальної мотивації та корпоративної культури підприємства. Встановлено, що сучасні працівники орієнтуються не лише на рівень заробітної плати, а й на умови праці, можливості професійного розвитку, психологічний клімат та внутрішні комунікації. Саме тому розвиток корпоративної культури, програм визнання працівників, наставництва та внутрішніх комунікацій сприятиме підвищенню лояльності персоналу, покращенню психологічного клімату та зниженню плинності кадрів.

Крім економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів матиме важливий соціальний результат, який проявиться у підвищенні рівня мотивації працівників, покращенні психологічного клімату, розвитку корпоративної культури та формуванні більш стабільного трудового колективу.

Таким чином, запропонований комплекс заходів щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «ХПЗ» є економічно обґрунтованим, практично доцільним та таким, що відповідає сучасним тенденціям розвитку кадрового менеджменту. Реалізація запропонованих рекомендацій дозволить підприємству підвищити ефективність використання людського капіталу, покращити фінансові результати діяльності та забезпечити стабільний розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : ХНЕУ, 2012. 228 с.
3. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : підручник. Київ : Знання, 2011. 390 с.
4. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ : Знання, 2001. 254 с.
5. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвиничний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посіб. / за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль : ЗУНУ, 2022. 280 с.
6. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2005. 308 с.
7. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
8. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
9. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
10. Цимбалюк С. О. Компенсаційна політика в системі управління персоналом : монографія. Київ : КНЕУ, 2011. 213 с.
11. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.
12. Дороніна М. С., Наумик Є. Г., Соловйов О. В. Управління персоналом : навч. посіб. Харків : ХНЕУ, 2006. 224 с.
13. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : навч.-практ. посіб. Київ : Знання, 2008. 435 с.

14. Балабанова Л. В., Стельмашенко О. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. Київ : Знання, 2012. 236 с.
15. Брич В. Я., Корман М. М. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 212 с.
16. Сардак О. В. Управління персоналом: теоретичні аспекти та практичні здобутки : монографія. Дніпропетровськ : Інновація, 2009. 157 с.
17. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підручник. Ч. 1. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2016. 252 с.
18. Залюбінська Л. М., Скорик М. Л. Управління персоналом : підручник. Ч. 2. Одеса : ОНУ імені І. І. Мечникова, 2017. 410 с.
19. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
20. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 528 с.
21. Бойчик І. М. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2016. 378 с.
22. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2004. 687 с.
23. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підручник. Суми : Університетська книга, 2015. 864 с.
24. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
25. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Кондор, 2009. 680 с.
26. Мельник О. Г., Кузьмін О. Є. Основи менеджменту : підручник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
27. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посіб. Львів : Інтелект-Захід, 2003. 352 с.
28. Дикань В. Л., Шраменко О. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Харків : УкрДАЗТ, 2013. 276 с.

29. Петрович Й. М. Економіка виробничого підприємства : навч. посіб. Львів : Магнолія, 2010. 400 с.
30. Никифоренко В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. Одеса : Атлант, 2013. 275 с.
31. Журавльов П. В. Управління людськими ресурсами підприємства : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2011. 296 с.
32. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Суми : Університетська книга, 2004. 592 с.
33. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
34. Череп А. В., Череп О. Г. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 330 с.
35. Крушельницька О. В. Мотивація та оцінка персоналу : навч. посіб. Житомир : ЖДТУ, 2010. 180 с.
36. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2004. 192 с.
37. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2002. 316 с.
38. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2010. 324 с.
39. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
40. Шульгіна Л. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. Київ : КНТЕУ, 2012. 248 с.
41. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Либідь, 2004. 448 с.
42. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
43. Крушельницька О. В. Управління трудовими ресурсами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2007. 292 с.

44. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством : монографія. Київ : КНЕУ, 2000. 360 с.
45. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Георгіаді Н. Г. Управління витратами на підприємствах : навч. посіб. Львів : Львівська політехніка, 2014. 244 с.
46. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : монографія. Кіровоград : ПВД «Мавік», 2003. 426 с.
47. Данюк В. М., Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 398 с.
48. Глущенко Л. Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 35.
49. Кушнерик О. В. Інноваційний підхід до управління персоналом підприємства. Економіка та інноваційний розвиток. 2020. № 2. С. 45–51.
50. Armstrong M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 15th ed. London : Kogan Page, 2020. 800 p.
51. Dessler G. Human Resource Management. 16th ed. New York : Pearson, 2020. 720 p.
52. Ulrich D. Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. Boston : Harvard Business School Press, 1997. 304 p.
53. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1974. 839 p.
54. Becker G. S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 390 p.
55. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. London : Red Globe Press, 2016. 408 p.
56. Noe R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 12th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2021. 832 p.

57. Torrington D., Hall L., Taylor S., Atkinson C. Human Resource Management. 10th ed. Harlow : Pearson Education, 2017. 726 p.

58. ПрАТ «Харківський плитковий завод». Офіційний сайт.
URL: <https://ppr.kharkiv.ua>