

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЖИТОМИРСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА

Соціально-психологічний факультет  
Кафедри менеджменту і адміністрування

Допущено до захисту  
зав. кафедри менеджменту і адміністрування  
\_\_\_\_\_ к.е.н., доц. Карпюк О.А.

ВИПУСКНА РОБОТА

на тему: «Управління персоналом підприємства»  
(на матеріалах ПАТ “ПБК Радомишль”)

на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня бакалавр  
за професійним спрямуванням 6.030601 «Менеджмент»

Виконав (ла)

студент(ка) 41 групи  
напряму підготовки  
6.073 «Менеджмент»

Яковенко Роман Юрійович

Науковий керівник

кандидат економічних  
наук, професор  
Павловська Л. Д.

Житомир 2016

# ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
1.1. Поняття системи управління персоналом, її ознаки та функції	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
1.2. Управління персоналом в системі менеджменту, роль та значення	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
1.3. Складові системи управління персоналом підприємства .....	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
1.4. Підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «ПБК «РАДОМИШЛЬ»	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика господарської діяльності ПАТ «ПБК «Радомишль»	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
2.2. Основні задачі та функції кадрової служби ПАТ «ПБК «Радомишль»	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
2.3. Характеристика системи управління персоналом на підприємстві та оцінка її ефективності	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
2.4. Напрями удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «ПБК «Радомишль» ..	<b>Помилка! Закладку не визначено.</b>
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	6
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	85
ДОДАТКИ .....	92

## ВСТУП

Актуальність теми. Важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, їх майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Ефективне функціонування будь-якого підприємства неможливе без правильної та чітко організованої системи персоналу.

Успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників відповідної компетенції, його використанням та розвитком. Від того наскільки вміло буде організована система управління персоналом залежить ефективність функціонування підприємства: продуктивність праці, прибуток, рентабельність.

Результати господарської діяльності підприємства залежать від ефективності використання людської праці – найбільш вирішального фактору виробництва, тому що підприємство створилося самою людиною для задоволення її потреб. Забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню устаткування, обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку.

Сучасні тенденції розвитку ринкової економіки визначають нові підходи до управління підприємством, які мають ґрунтуватися на новій концепції управління, що орієнтована на провідну роль людини в діяльності підприємства.

Від того наскільки вміло буде організована система управління персоналом залежить ефективність функціонування підприємства: продуктивність праці, прибуток, рентабельність. Отже, управління персоналом є основою управління організації.

Сутність управління персоналом, його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства досліджувались в працях провідних зарубіжних та вітчизняних вчених Беседіна В., Волгіна Н., Карташова С., Коваленка Н., Колпакова В., Крушельницької О., Левченка О., Нікіфорова А.,

Колпакова В., Грішньої О., Кулика Ю., Христофорова І., Савченка В., Кузнєцова О., Рогова І., Дрозача М., Травенка О., Ілляшенка А., Прокопенка І. та ряд інших.

Незважаючи на велику кількість досліджень і публікацій щодо проблем управління персоналом на сучасних підприємствах, їх аспекти залишаються дискусійними. Необхідність поглибленої наукової розробки зазначених проблем з урахуванням специфіки становлення ринкових відносин в Україні зумовила вибір теми, дала змогу визначити мету і завдання випускної роботи.

Метою випускної роботи є визначення та обґрунтування теоретичних, методичних та практичних аспектів підвищення ефективності управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль».

Завданнями випускної роботи є:

- розглянути поняття системи управління персоналом, її ознаки та функції;
- дослідити управління персоналом в системі менеджменту, роль та значення;
- визначити складові системи управління персоналом підприємства;
- розкрити підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства;
- провести організаційно-економічну характеристику господарської діяльності ПАТ «ПБК «Радомишль»;
- дослідити основні задачі та функції кадрової служби ПАТ «ПБК «Радомишль»;
- охарактеризувати систему управління персоналом на підприємстві та оцінити її ефективність;
- запропонувати напрями удосконалення системи управління персоналом на ПАТ «ПБК «Радомишль»;
- оцінити стан охорони праці підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на ПАТ «ПБК «Радомишль».

Методи дослідження. У випускній роботі були використані такі методи: загально-логічні, прийоми пізнання (аналіз, синтез, дедукція, абстрагування, конкретизація, аргументація та метод узагальнення, за допомогою якого було зроблено загальні висновки). Також були використані методи техніко-економічного аналізу, які дали змогу провести аналіз процесу управління персоналом на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правова база України, різні науково-методичні та монографічні видання, періодичні джерела, фінансова, статистична та облікова інформація підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження випускної роботи на тему: «Управління персоналом підприємства» дало змогу дійти наступних висновків:

Суть управління персоналом полягає в забезпеченні досягнень цілей організації за рахунок комплектування її виробничим персоналом відповідної компетенції.

Управління персоналом у системі менеджменту організації, володіння основами кадрової роботи, її основними принципами й методами украй важливо для керівників організацій. Навчання керівників основним аспектам кадрової політики, залучення в програми їх підготовки й підвищення кваліфікації з питань організації управління персоналом сприяють підвищенню ефективності використання людського фактору в організації.

Система управління персоналом складається з таких елементів як: аналіз та планування персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, управління оплатою праці, атестація і ротация кадрів, соціальний розвиток та соціальне партнерство, створення умов праці, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві та підбір і найм персоналу, які відповідають основним функціям управління людськими ресурсами.

Існує багато методів вимірювання ефективності управління персоналом, багато критеріїв, кількісних та якісних показників, на меті яких найточніше виміряти якість роботи персоналу, віддачу, яку має підприємство від персоналу.

ПАТ «Пиво-безалкогольний комбінат «Радомишль» – підприємство харчової промисловості України, зайняте у галузі виробництва та реалізації пива, квасу, а також сокової продукції.

Підприємство має стійкі тенденції покращення фінансово-економічних показників, подолавши збитковість 2012 року після злиття з компанією «Перша приватна броварня».

Управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль» здійснює

відокремлених структурний підрозділ підприємства – відділ кадрів, який очолює начальник відділу, що підпорядковується заступнику директора з загальних питань.

Узагальнюючий коефіцієнт ефективності функціонування кадрової служби ПАТ «ПБК «Радомишль» є значно низьким, що свідчить про неефективну систему управління персоналом комбінату.

На підприємстві ПАТ «ПБК «Радомишль» для виробничого персоналу використовується відрядна форма оплати праці, яка є мірою праці виробленої працівником продукції. Для обслуговуючого персоналу використовується погодинно-преміальна система оплати праці. Для управлінського персоналу використовується окладно-преміальна система оплати праці.

Аналіз ефективності системи управління персоналом ПАТ «ПБК «Радомишль», свідчить про такі недоліки:

- дуже низький рівень заробітної плати для підприємства даної галузі;
- низький рівень мотивації працівників;
- неефективна система оплати праці.

передбачає фінансові витрати.

Удосконалення потреби мотивації праці працівників ПАТ «ПБК «Радомишль» за сучасних умов функціонування підприємства може бути досягнуто за таких умов: поєднання системи управління розвитком персоналу, поширення інноваційної діяльності, поширення самомотивації серед працівників, впровадження системи мотиваційного моніторингу щодо коригування системи мотивації.

Проаналізувавши фонд оплати праці ПАТ «ПБК «Радомишль», ми дійшли висновку, що доцільно ввести доплату за підвищення продуктивності праці. Пропонуємо розрахунок проводити за системою Скенлона, яка заснована на розподілі між працівниками і підприємством економії витрат на заробітну плату, отриману в результаті підвищення продуктивності праці, конкретно – виробітку в розрахунку на одного працівника.

Розрахунок показав, що внаслідок даного заходу розмір премії працівникам складе 26,2% до фонду заробітної плати, що на 1,2 п. більше

базового 2014 року. Отже, даний захід є ефективним як для працівників підприємства, так і зацікавлює власників у їх активному впровадженні.

Аналіз стану охорони праці на ПАТ «ПБК «Радомишль» показав погіршення ефективності охорони праці на підприємстві, так як зросла кількість нещасних випадків та чисельність захворювань працівників.

В 2014 р. витрати на охорону праці на підприємстві були найвищими, незважаючи на те, що фонд заробітної плати зменшувався.

Для вдосконалення охорони праці необхідно активізувати контроль за охороною праці, поліпшити якість інструктажів, що проводяться з працівниками ПАТ «ПБК «Радомишль», забезпечити достатнє фінансування витрат з охорони праці. Для профілактики виробничого травматизму та професійної захворюваності на ПАТ «ПБК «Радомишль» потрібно постійно проводити технічні та організаційні заходи.



## Список використаних джерел

1. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует / Ицхак Калдерон Адизес; [пер. с англ. Т. Гутман]. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 262 с.
2. Александрова Т. Г. Управление персоналом: методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
3. Андрухова О. О. Логістичний підхід до управління підприємством як логістичною системою / О. О. Андрухова // Науково-інформаційний вісник. Серія – економіка. – 2011. – № 3. – С. 207-211.
4. Бажан І. І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. – 2009. – №1 (20). – С. 69-73.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 236 с.
6. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
7. Батенко Л. П. Управління проектами: Навч. посібник / Л. П. Батенко, О. А. Загородніх, В. В. Ліщинська. – К.: КНЕУ, 2004. – 231 с.
8. Бахурець О. В. Науково-методичні положення бізнес-моделювання виробничо-логістичної діяльності підприємства / О. В. Бахурець, К. М. Таньков // БізнесІнформ. – №11(2). – 2009. – С. 9-11.
9. Белінський П. Л. Менеджмент виробництва та операцій: Підручник / П. Л. Белінський. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 624 с.
10. Бублій М. П. Особливості управління персоналом малих та середніх підприємств / М. П. Бублій // Актуальні проблеми державного управління. – 2012. – № 2. – С. 445-452.
11. Бузько І. Р. Оцінювання людського капіталу як інструмент управління навчанням персоналу / І. Р. Бузько, Ю. Ю. Дяченко, О. А. Немашкало // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – №2. – С. 117-124.

12. Бутов А. Формування ефективної системи управління логістикою на підприємствах / А. Бутов // Галицький економічний вісник. – 2012. – №3(36). – С. 161-166.

13. Виноградський М. Д. Управління персоналом: Навч. посіб. / М. Д. Виноградський. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 504 с.

14. Водолажська Т. О. Розробка стратегії управління персоналом за типом кадрової політики АТП / Т. О. Водолажська // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2013. – Вип. 42. – С. 364-369.

15. Гольдфарб А. Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия / А. Г. Гольдфарб // Коммунальное хозяйство городов. – К.: Техніка, 2014. – Вип. 59. – С. 231-238.

16. Грішнова О. А. Соціальна ефективність консалтингових проектів з управління персоналом: сутність, значення, форми прояву / О. А. Грішнова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6. – С. 198-204.

17. Даниленко О. А. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом організації / О. А. Даниленко // Актуальні Проблеми Економіки. Науковий економічний журнал. – Київ: ВНЗ «Національна академія управління», 2011. – №6(120) – 382 с.

18. Данилюк В. М. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К.: КНЕУ, 2006. – 398 с.

19. Данюк В. М. Кадрове діловодство: навч. посіб. / В. М. Данюк, Л. П. Кулаковська; М-во освіти і науки України. – К.: Каравела, 2006. – 240 с.

Дибкова Л. М. Інформатика і комп'ютерна техніка: Навчальний посібник. Видання 2-е, перероблене, доповнене – К.: Академвидав, 2005. – 416 с.

20. Дрогомирецька М. І. Мотивація праці як інструмент ефективного управління персоналом сучасної організації / М. І. Дрогомирецька // Вісник Одеського національного університету. Економіка. – 2013. – Т. 18, Вип. 1(1). – С. 97-101.

21. Єкімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами / О. О. Єкімова // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових

праць. – Маріуполь:ДВНЗ «ПДТУ» , 2012. – Вип. 1, Т.3. – 340 с.

22. Завіновська Г. Т. Економіка праці: Навч. посібник / Г. Т. Завіновська. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.

23. Зайцев Н. Л. Экономика промышленного предприятия: Учебник / Н. Л. Зайцев. – М.: ИНФРА – М, 2008. – 398 с.

24. Зубовський В. М. Економіка підприємства. Опорний курс лекцій / В. М. Зубовський. – К.: Європейський університет, 2003. – 112 с.

25. Каргина И. Управление персоналом на основе компетенций / И. Каргина // Контроль. – 2011. – №3/4. – С. 98-102.

26. Кармінська-Белоброва М. В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки / М. В. Кармінська-Белоброва // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2013. – № 2. – С. 123-126.

27. Кібанов А. Я. Управління персоналом організації / А. Я. Кібанов. – М.: ИНФРА. 2007. – 512 с.

28. Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент: Навч. посіб. / Г. І. Кіндратська. – К.: Знання, 2006. – 366 с.

29. Клім Д. Управління персоналом: від тотальної оптимізації до успіху компанії / Д. Клім // Вісник Національного банку України. – 2011. – №8. – С. 36-40.

30. Кохан С. О. Контроль як одна із основних функцій системи управління персоналом / С. О. Кохан. // Державне управління: теорія та практика. – 2012. – № 2. – С. 56-60.

31. Крамаренко А. В. Ефективність управління персоналом: поняття, принципи та види / А. В. Крамаренко // Економічний простір. – 2013. – № 73. – С. 194-202.

32. Крамаренко В. І. Управління персоналом фірми: Навчальний посібник / В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. – Київ: ЦУЛ, 2003. – 272 с.

33. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. – К., Кондор. – 2003. – 296 с.

34. Лазарева А. П. Формування та управління людським капіталом /

А. П. Лазарева // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь:ДВНЗ « ПДТУ» , 2013. – Вип. 1, Т. 2. – 348 с.

35. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства / В. А. Ландсман. // Державне будівництво. – 2012. – № 2. – С. 23-25.

36. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Лелі Ю. Г. // Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: Збірник наукових праць. – Маріуполь:ДВНЗ « ПДТУ» , 2013. – Вип. 1, Т.2. – 348 с.

37. Лутай Л. А. Дослідження ефективності системи управління персоналом на підприємствах / Л. А. Лутай, В. О. Шпандарук // Економіка розвитку. – 2013. – № 3. – С. 82-85.

38. Людський капітал в економічній системі соціально орієнтованої держави / колективна монографія за заг. ред. к.е.н., доц. Мельничука Д. П. – Житомир: ЖДТУ, 2013. – 419 с.

39. Мазаракі А. А. Економіка торговельного підприємства: Підручник / А. А. Мазаракі. – К.: Хрещатик, 2006. – 793 с.

40. Максименко С. Д. Підприємництво: психологічні, організаційні, економічні аспекти: Навчальний посібник / С. Д. Максименко, А. А. Мазаракі, Л. П. Кулаковська, Т. Ю. Кулаковський. – К.: КНЕУ, 2012. – 720 с.

41. Мельничук Д. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник / Д. П. Мельничук, С. О. Маслова. – Житомир: Видавництво ЖДТУ, 2007. – 190 с.

42. Мельничук Д. П. Управління персоналом: Навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни / Д. П. Мельничук. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 417 с.

43. Михайлова Л. І. Управління персоналом: Навчальний посібник / Л. І. Михайлова. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.

44. Мірошніченко А. В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг / А. В. Мірошніченко. – К.: А.Л.Д., 2007. – 145 с.

45. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / М. І. Мурашко. – К.: Т-во «Знання», КОО, 2008. – 435 с.
46. Найактуальніші методи управління кадровим потенціалом: автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління / за заг. ред. Р. Р. Лавріної. – Донецьк: 2010. – 20 с.
47. Никифорова Л. В. Аналізуйте текучість персонала, и вы много узнаете о компании / Л. В. Никифорова // Кадровое дело. – М.: «Актион Медиа». – 2010. – №2. – 130 с.
48. Осовська Г. В. Менеджмент організації: Навч. посібник. / Г. В. Осовська. – К.: Кондор, 2005. – 860 с.
49. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум: Навчальний посібник / Г. В. Осовська. – К.: Кондор, 2005. – 581 с.
50. Пашко Л. А. Гармонізація взаємодії у форматі «суб'єкт управління – об'єкт управління» / Л. А. Пашко // Україна європейська: сучасні тенденції та перспективи: зб. матеріалів III міжнар. наук.-практ. конф., Чернігів, 21 трав. 2010 р. – Чернігів, 2010. – С. 139-143.
51. Петрова І. Обґрунтування стратегічного підходу управління людськими ресурсами організації / І. Петрова // Україна: аспекти праці. – 2011. – №1. – С. 25-30.
52. Поканевич Ю. В. Методологія та основні концепції розробки «стратегічних карт» розвитку компанії / Ю. В. Поканевич // Торгівля і ринок України. – 2009. – Вип. 28. – Т.2. – 385 с.
53. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2013. – №1. – С. 158-162.
54. Рачинський А. П. Стратегічний підхід до управління персоналом: методологія проблеми / А. П. Рачинський // Інвестиції: практика та досвід. – 2012. – №7. – С. 98-100.
55. Рудьєв В. А. Управління персоналом: Навч. посіб. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. – К.: КОНДОР, 2012. – 324 с.
56. Рященко В. П. Технологія координації реінжинірингу бізнес-процесів

і системи управління персоналом / В. П. Рященко // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2011. – №3. – С. 160-165.

57. Стрехова С. В. Взаємозв'язок і взаємообумовленість елементів системи управління персоналом / С. В. Стрехова // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – №6. – С. 225-233.

58. Трегулова И. П. Проблемы совершенствования управления персоналом и пути их решения / И. П. Трегулова // Управление предприятиями: проблемы и пути их решения: тезисы междунар. конф. – Донецк: ДонГУЭТ. – 2010. – Т.2 – 200 с.

59. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 575 с.

60. Ходаківський Є. І. Психологія управління: Підручник / Є. І. Ходаківський, Ю. В. Богоявленська, Т. П. Грабар. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 3-тє вид. перероб. і доп. – 664 с.

61. Чаюн І. О. Планування виробничої програми підприємства та її ресурсне обґрунтування : Навч. посіб. / І. О. Чаюн. – К.: КНТЕУ, 2006. – 261 с.

62. Шваб Л. І. Економіка підприємства: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 4-е вид. / Л. І. Шваб. – К.: Каравела, 2007. – 584 с.

63. Шершнева Ю. В. Основные направления повышения эффективности управления персоналом на предприятии / [Електроний ресурс] // Сайт Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця (ХНЕУ ім. С. Кузнеця). – Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua>.

64. Щекін Г. В. Теорія та практика управління персоналом / Г. В. Щекін. – К.: МАУП, 2007. – 280 с.

65. Щур О. Сучасний погляд на персонал / О. Щур // Практика управління. – 2013. – №6. – С. 35-40.