

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНБАСЬКА ДЕРЖАВНА МАШИНОБУДІВНА АКАДЕМІЯ**

ВОЛОШИНА Лілія Валеріївна

УДК 331.1

**ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «СМЗ»**

Спеціальність 051 – економіка

АВТОРЕФЕРАТ
дипломної роботи магістра

Краматорськ – 2019

Магістерською роботою є рукопис.

Роботу виконано на кафедрі Економіки підприємства Донбаської державної машинобудівної академії Міністерства освіти і науки України (м. Краматорськ).

Науковий керівник – кандидат технічних наук, доцент,
Ровенська Вікторія Вячеславівна,
Донбаська державна машинобудівна академія
Міністерства освіти і науки України
(м. Краматорськ), доцент кафедри
економіки підприємства.

Рецензент:

кандидат економічних наук, доцент **Акімова Олена Володимирівна**,
Донбаська державна машинобудівна академія (м. Краматорськ), доцент кафедри
обліку, оподаткування і економічної безпеки ДДМА

Захист роботи відбудеться 03 червня 2019 року о 9.00 на засіданні державної екзаменаційної комісії у Донбаській державній машинобудівній академії Міністерства освіти і науки України за адресою: 84300, Україна, Донецька область, м. Краматорськ, б-р. Машинобудівників, 39, ауд. 2417

Секретар ДЕК
кандидат економічних наук, доцент

Т. П. Гітис

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Збільшення ефективності бізнесу багато в чому визначається системою управління організації, яка залежить від чіткої структури підприємства і діяльності всіх її членів у напрямку обраної мети.

Управління персоналом - поняття комплексне, яке охоплює широкий спектр питань: від розробки концепції кадрового менеджменту і мотивації працівників до організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретній організації.

Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на признанні зростаючої ролі особистості працівника, на знанні його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, які стоять перед організацією.

Утвердження ринкових відносин супроводжувалося відходом від принципів ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративного впливу, створенням нової організаційної культури, виникненням специфічних ціннісних установок. У західних компаніях кадрова політика завжди перебувала в полі зору їх керівництва і сьогодні вона залишається одним з управлінських пріоритетів. Головна мета системи управління персоналом - створення результативних мотивацій, забезпечення компанії висококласними кадрами, їх продуктивне використання, професійний і соціальний розвиток.

Щоб ефективно управляти персоналом організації, компанія повинна мати чітку мету і продуману стратегію свого розвитку. Провідні зарубіжні фірми (такі, як "Дженерал моторс", "Форд", "Тойота", "Міцубісі", "Соні" та ін.) Величезну увагу приділяють стратегічному плануванню. Залежно від обраних цілей виробляється стратегія - програма дій, що визначає розвиток організації (розширення виробництва основної продукції і подальше просування її на вже освоєні ринки; розробка нових товарів і продаж їх на тих же ринках; пошук нових ринків збуту; диверсифікація виробничо - збутової діяльності і т.д.) і яка відповідає моделі управління.

Традиційно стратегія розглядалася як багатоаспектний процес, який має відношення головним чином до зовнішньої сфери діяльності. Починаючи з кінця 80-х років стала змінюватися трактування цього поняття: стратегія, яка відображає управлінську філософію сучасної фірми, ґрунтується на визнанні рівнозначності зовнішніх і внутрішніх факторів.

Сьогодні загально визнано, що її реалізація в значній мірі залежить від кадрової складової. Оптимальна кадрова політика з точки зору перспективного завдання компанії, підбір персоналу та його мотивація створюють умови для прийняття рішень, що задовольняють і керівництво підприємства, і його працівників. Причому, якщо тактичні кроки можуть (і навіть досить часто) приводять до зіткнення інтересів керівництва і рядового складу (виплати дивідендів, вирішення соціальних питань), то стратегічні плани, навпаки, їх об'єднують.

Необхідність вдосконалювати системи управління на сучасному етапі визначається багатьма факторами. Це оптимізація чисельності управлінського

персоналу, а також його функцій; впровадження автоматизованих систем управління розвитку систем прийняття рішень.

Людські ресурси є ключовим фактором в роботі організації. Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер життя підприємства, здатної багаторазово підвищити її ефективність, і поняття "управління персоналом" розглядає досить широкий діапазон: від економічних і статистичних до філософських і психологічних.

Система управління персоналом забезпечує безперервне здійснення удосконалення методів роботи з персоналом, а також використання вітчизняної і зарубіжної науки із застосуванням кращого досвіду виробництва.

Суть управління персоналом, а саме працівників, роботодавців та інших власників компанії є встановлення організаційних, економічних, соціально-психологічних і правових відносин між суб'єктом і об'єктом управління. В основі цих відносин закладені принципи, методи і форми впливу на інтереси, поведінку і діяльність співробітників з метою їх максимального використання.

Управління персоналом займає лідируюче положення в системі управління підприємством. Методологічно ця сфера має специфічний понятійний апарат і має свої відмінні риси і показники діяльності, спеціальні процедури і методи - атестаційна перевірка, експеримент і інші; методи вивчення й напрямку аналізу змісту областей праці різних категорій працівників.

Стратегія управління персоналом зосереджена на пошуку оптимальних рішень між централізацією і децентралізацією владних функцій, в зв'язку з необхідністю оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі; встановити раціональний зв'язок між підрозділами і структурами управління на всіх рівнях, щоб звести до мінімуму кількість ступенів структури управління; підвищити ефективність рішень.

В сучасних умовах має місце подальше вдосконалення управлінської діяльності, яке викликане прискоренням науково-технічного прогресу, зростаючою складністю проблеми маркетингу. Стало за необхідне вивчити форми і методи управління на рівні базової економічної одиниці - Підприємства. Використання дослідів вітчизняних підприємств є одним з найбільш важливих завдань.

Структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різними підрозділами, які забезпечують зв'язок між координацією окремих дій по їх реалізації. Зв'язок структури з ключовими поняттями управління - його метою, функціями, процесами, механізмами функціями, людьми і їх повноваженнями свідчить про її величезний вплив на всі боки підприємства.

У зв'язку з вище викладеним стає очевидна актуальність даної теми. Ключовим критерієм при оцінці ефективності роботи підприємства є добре складена система управління персоналом.

Мета і завдання дослідження. Основна мета дипломної магістерської роботи - спираючись на теоретичні дослідження основ системи управління персоналом, аналіз її стану на машинобудівному заводі ПАТ «СМЗ», розробити організаційний проект з поліпшення системи управління персоналом і дати оцінку економічного ефективного запропонованих заходів.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити такі завдання:

- дослідити теоретичні основи управління персоналом;
- розглянути основні методи управління персоналом;
- виконати аналіз системи управління персоналом на підприємстві ПАТ «СМЗ»;
- розробити проект заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом для підприємства ПАТ «СМЗ»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження - є механізм управління персоналом ПАТ «СМЗ».

Предметом дослідження – є методичні основи щодо організаційно-економічного механізму управління персоналом ПАТ «СМЗ».

Теоретичною і методологічною основою роботи стала робота вітчизняних і зарубіжних авторів з проблем управління персоналом.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі завдань використовувалися наступні методи: економічного аналізу, синтезу, порівняння, аналогії, наукової абстракції, індукції, дедукції, спостереження, групування, узагальнення.

Інформаційну базу роботи становили підручники, навчальні посібники, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених–економістів з питань управління персоналом, мотивації та розвитку працівника, підходів вдосконалення управління персоналом.

Новизна одержаних результатів полягає в подальшому розвитку теоретичних, науково-методичних положень і практичних рекомендацій, які визначають принципи та організаційно-змістові аспекти формування та розвитку системи управління персоналом промислового підприємства ПАТ «СМЗ». Основні положення, які відображають новизну дослідження, полягають у такому:

удосконалено:

теоретико-методичний підхід до обґрунтування вибору типу керування персоналом промислового підприємства ПАТ «СМЗ».

дістало подальшого розвитку:

теоретичний підхід до розуміння сутності управління персоналом;

методичні підходи до формування бізнес–процесу забезпечення комфортних, стимулюючих та продуктивних заходів в області управління персоналом ПАТ «СМЗ»;

пропозиції щодо розвитку системи управління кадрами ПАТ «СМЗ»;

обґрунтування заходів щодо забезпечення безпечних і комфортних умов праці при роботі на ПЕОМ шляхом визначення небезпечних та шкідливих виробничих факторів та оцінки безпеки при надзвичайних ситуаціях.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що теоретичні та науково-методичні положення, викладені в роботі, доведено до рівня практичних рекомендацій і можуть бути впроваджені у роботу промислових підприємств.

Особистий внесок здобувача. Дипломна робота є самостійно виконаною працею, в якій наведено авторські положення, висновки і рекомендації щодо

економічного обґрунтування механізму забезпечення кадрової безпеки ПАТ «СМЗ».

Публікації. Основні положення та результати роботи відображено у публікації – у матеріалах науково-практичної конференції. Загальний обсяг публікацій складає 1,18 ум. друк. арк., з яких особисто авторів належить 0,38 ум.-друк. арк.

Обсяг і структура роботи. Дипломна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 217 сторінки. Робота містить 25 таблиць та 25 рисунків, список використаної літератури (49 бібліографічних джерела), 9 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі "Теоретичні основи організаційно-економічного механізму управління персоналом ПАТ «СМЗ»" досліджувались сутність поняття управління персоналом як основа ефективної діяльності організації. Поняття "управління персоналом" за змістом можна порівняти з поняттям "управління людськими ресурсами". Обидва поняття припускають один і той же об'єкт управлінського впливу, різниця полягає в специфічному підході до працівника, до його робочої сили, як ресурсу.

Не випадково концепція управління персоналом кілька років тому стала логічно переростати в концепцію управління людськими ресурсами як складовою частиною виробничих ресурсів (поряд з фінансовими, матеріальними, технологічними). А це означає, що погодившись із стратегією розвитку, підприємство як виробничо-господарська система може або збільшувати людські ресурси, або скорочувати, орієнтуючись на більш раціональне використання решти. Це екстенсивний і інтенсивний шлях.

Орієнтація на управління людськими ресурсами впливає на функції і структуру відповідних служб на підприємстві, змінює завдання управління. Розвиток персоналу стає однією з найважливіших функцій управління персоналом. Це пов'язано зі зростанням ролі людського фактору в сучасному виробництві. Стає мало просто приведення його чисельного складу у відповідність з наявністю робочих місць

У зв'язку з цим потрібно зовсім інший підхід до прийняття управлінських рішень, так як постає питання розвитку персоналу та необхідність оцінки доцільності інвестицій підприємства у власну робочу силу.

Це стало вирішальним аргументом для виділення управління людськими ресурсами в особливий напрямок менеджменту.

Система управління персоналом розглядається як одна з підсистем менеджменту будь-якої організації. Вона створюється з метою забезпечення ефективної роботи підприємств, що входять в компанію, раціонального використання її матеріальних, фінансових і трудових ресурсів. Тому на вході даної системи генеральним менеджментом компанії визначаються основні вимоги до управління персоналом і очікуваний результат. На виході виходить реальний результат. У разі явної невідповідності планованого і реального результатів

виникає необхідність в коректуванні діяльності суб'єкта управління, уточнення функціональних обов'язків відповідних посадових осіб, повторної оцінки їх роботи і т.п.

На початку 2000-х рр. в Україні знову загострилися проблеми вибирати шлях і методи подальшого розвитку в рамках ринкової трансформації економіки і в перспективі переходу в постіндустріальну (інформаційну) стадію розвитку. Йдеться про більш ефективні методи побудови ринкового механізму економіки та подолання понесених після 1991 р втрат в рівні економічного, науково-технічного розвитку та добробуту більшості населення. Стоїть завдання від переважно адміністративних рішень у сфері економіки перейти до вибудовування чіткого господарського порядку, враховуючи загальні закономірності ринку і особливості нашої країни. У зв'язку з цим формуються наступні вимоги до продовження ринкових реформ: перенесення центру ваги реформаційних зусиль на регламентацію господарської діяльності та створення необхідних організаційно-економічних структур, на вироблення законів і кодексів поведінки суб'єктів ринку, управлінську діяльність. Таким чином, актуалізується і проблема оптимізації процесу управління персоналом. При пошуку шляхів вирішення поставленого завдання доцільно виділити два рівні: глобальний і національний. На глобальному рівні відбувається поступовий перегляд світових досягнень науки управління з точки зору наслідків застосування нових технологій та інформаційної революції. Це стосується як концептуальних установок, так і організаційно-економічних методів і принципів.

Отже, в рамках ринкової трансформації економіки в підходах до управління персоналом потрібно досягнення глибинної трансформації менталітету суб'єкта й об'єкта управління. З урахуванням етапу розвитку країни і її національних особливостей ця трансформація можлива в значній мірі через оновлену організаційну культуру. Трансформація колишньої організаційної культури йде через потреби ринкової економіки з акцентом на корпоративну цінність - маркетинг. Досягнення поставленої мети буде успішним завдяки особистості менеджера, його професіоналізму, творчому потенціалу, чутливості до змін. Система економіки підприємства стане адекватною досягненню мети тільки тоді, коли кожне робоче місце сприятиме їй в цьому. Практична реалізація концепції оптимізації процесу управління персоналом може бути успішною при досягненні відповідності між цілями, стратегією управління підприємством, стратегією управління персоналом, організаційною культурою, якістю персоналу.

У другому розділі **«Аналіз управління персоналом ПАТ «СМЗ»»** проведено аналіз використання персоналу підприємства ПАТ «СМЗ».

Для ефективного виконання бізнес-процесу управління персоналом підприємства в магістерській роботі розглянуто входи й виходи бізнес-процесу. Входами бізнес-процесу є обмін інформацією та людськими ресурсами з навчальними закладами, службами зайнятості, внутрішня взаємодія на підприємстві між відділом планування та бухгалтерією. Так, на бізнес-процес управління персоналом також впливає трудове право та обрана стратегія розвитку підприємства.

Потреба в персоналі визначається керівництвом ПАТ «СМЗ» та керівниками структурних підрозділів на основі штатного розкладу з урахуванням стратегії розвитку організації і умов виконання конкретних договорів (контрактів).

Законність політики з управління трудовим потенціалом ґрунтується на законах України, інструкціях і колективному договорі ПАТ «СМЗ».

Основною метою бізнес-процесу є підвищення якості управління персоналом відповідно до стратегічних цілей. Тобто виходом бізнес процесу управління персоналом будуть: оптимізація структури управління персоналом, зниження витрат на персонал, зменшення плинності кадрів.

Ресурси процесу – матеріальні чи інформаційні об'єкти, які постійно використовуються при виконанні процесу, але не створені процесом (інформація, обладнання, програмне забезпечення, транспорт).

Для проведення комплексного аналізу стану використання персоналу ПАТ «СМЗ» в магістерській роботі досліджено основні показники фінансової звітності підприємства й показники діяльності ПАТ «СМЗ».

Проведений аналіз показав, що темп зростання середньорічної продуктивності праці 1 працівника по ПАТ «СМЗ» 69,41%, а темп зростання середньомісячної заробітної плати – 82,51%. Таким чином, темпи зростання середньомісячної заробітної плати за аналізований період випереджають темпи зростання середньорічної продуктивності праці на 13,1% (82,51% – 69,41%), що призводить до перевитрати коштів на оплату праці працівників.

В 2017 році відносно 2016 року річна продуктивність праці одного працівника ПАТ «СМЗ» зменшилась на 11,38 тис. грн. або на 30,58 %, денна продуктивність праці зменшилась на 513,23 грн. або на 30,71%, а годинна продуктивність праці зменшилась на 67,93 грн. або на 30,71 %.

Динаміка продуктивності праці одного робітника: річна продуктивність праці зменшилась на 321,29 тис. грн. або на 31,15 %, денна зменшилась на 1481,12 грн. або на 30,61 % й годинна продуктивність праці одного робітника знизилась на 195,91 грн. або на 31,28 %.

В 2017 році фонд робочого часу зменшився за рахунок скорочення середньорічної чисельності персоналу на 10 ос. на 16 468,16 тис. год., зростання кількості відпрацьованого одним працівником за рік часу на 1,65 дня викликало зростання фонду робочого часу на 6 833,97 тис. год. й зростання середньої тривалості робочого дня 0,075 год. сприяло зростанню фонду робочого часу на 8424,18 тис. год. В цілому фонд знизився на -14 877,94 тис. год.

У третьому розділі **"Розробка пропозиції щодо удосконалення системи управління персоналом ПАТ "СМЗ"** розглянуті пропозиції теоретичного положення щодо удосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом ПАТ «СМЗ».

За даними внутрішнього аналізу проведеного працівниками служби відділу кадрів ПАТ «СМЗ» було виявлено, що основними причинами для звільнення фахівців є:

- низька заробітна плата;
- незадоволеність колективом (іноді і керівником);
- не стабільна становище працівника на заводі;
- відсутність перспективи.

Для того щоб працівник закріпився на робочому місці ми пропонуємо звернути увагу керівникам на деякі нюанси даного питання. По-перше, економічний аспект.

Одним з основних способів закріпити кадри підприємства на робочому місці є матеріальне стимулювання:

Грошове. В першу чергу це заробітна плата - компенсація трудового вкладу робітників в діяльність підприємства. Виникає необхідність створення матеріального стимулювання, що утворюється за рахунок прибутку підприємства. Це дозволить, перш за все, якісно змінити спрямованість матеріальних стимулів як ІВП, так і робочих. Це дозволить створити зацікавленість працівників усіх категорій в досягненні найбільш високих результатів роботи за всіма показниками. Пропонується витратити ФМС за наступними напрямками:

- одноразове заохочення працівників, які відзначилися при виконанні особливо важливих виробничих завдань;
- винагороду за підсумками роботи за рік;
- поточне преміювання.

Негрошові. Поліпшити становище працівників підприємства також можна, надавши йому путівки, безкоштовне лікування, безкоштовне харчування, через оплату транспортних видатків, направлення на навчання за рахунок підприємства.

Дані методи матеріального стимулювання, які орієнтовані на вирішення економічних проблем фахівця, спрямовані на найбільш повну реалізацію наявного трудового потенціалу працівника, зачіпаючи особисті його інтереси.

По-друге, психологічний аспект.

Те, як людина відчуває себе внутрішньо на робочому місці. Грамотний керівник повинен донести до кожного його необхідність і значимість в справах підприємства

Діями керівника можуть бути:

- особистий приклад;
- індивідуальна і публічна похвала;
- підтримка у важких ситуаціях і схвалення при тимчасових невдачах;
- конфіденційне обговорення з працівником порушень і відхилень від бажаних результатів, яке завершується фіксуванням домовленостей;
- публічне нагородження, яке відзначилися почесними грамотами, цінними подарунками;
- поліпшення організації та умов праці (наприклад: через поліпшення матеріальної оснащеності робочого місця, вибір прийняттого режиму роботи для фахівця);
- зарахування в резерв керівних кадрів;
- просування по кар'єрних сходах.

По-третє, соціальний аспект.

Важливим фактором, що впливає на стабільність працівника, є його соціальне становище в колективі. При соціальній незатребуваності фахівець природно буде шукати більш комфортну обстановку, більш лояльного керівника.

Для задоволення соціальних потреб працівників в процесі колективної праці слід:

- давати їм таку роботу, яка дозволяла б спілкуватися в процесі трудової діяльності;
- проводити з підлеглими періодичні наради;
- інформувати про нововведення і справах ПАТ «СМЗ»;
- намагатися не руйнувати виниклі неформальні групи, якщо вони не завдають заводу або окремій людині реального збитку;
- знати кожного свого підлеглого особисто.

Запропоновані заходи дозволять, перш за все, плинність кадрів підвести до мінімуму, що забезпечить підвищення якості продукції і збільшення рентабельності виробництва, а це позитивно позначиться на фінансовому стані ПАТ «СМЗ».

На підставі виявлених недоліків у системі управління персоналом на підприємстві ПАТ «СМЗ» були поставлені основні завдання по розробці організаційного проекту системи управління персоналом в компанії, а також розроблені наступні документи:

- Стандарт підприємства ПАТ «СМЗ»: «Управління персоналом»;
- Стандарт підприємства ПАТ «СМЗ»: «Політика в області найму персоналу»;
- Положення про адаптацію персоналу на підприємстві ПАТ «СМЗ».

Були розраховані основні показники для розрахунку економічної ефективності.

В результаті впровадження заходів з розробки Стандартів та "Положення про адаптацію" очікуємо наступні позитивні зміни у плановому періоді:

- підвищення годинного фонду робочого часу на 2,94% до 1698,5 год, денного фонду робочого часу – 215 днів;
- зменшення на 28,5% плинності кадрів, з 4,9% до 3,5% в очікуваному періоді.

Термін окупності склав $T_{ок} = 7$ міс. Економічний ефект 105 446,4 грн.

ВИСНОВКИ

В рамках дипломної магістерської роботи був розроблений проект, спрямований на поліпшення системи організації управління персоналом на підприємстві ПАТ «СМЗ».

Аналіз системи управління персоналом на цьому машинобудівному заводі виявив такі недоліки:

- підприємство не має документи, що дають деталізацію і опис процесу набору та відбору персоналу для підприємства;
- пошук і найм працівників на підприємство ПАТ «СМЗ» здійснюють шляхом заохочення своїх співробітників, просування їх по кар'єрних сходах і переміщенню

за посадами, або в крайньому випадку, через газети, з чого можна зробити висновок, що функції найму і обліку кадрів представлені мінімальним набором;

- немає детальної процедури аналізу трудової діяльності та відсутні прописані вимоги до позицій, з чого можна зробити висновок про відсутність жорстких критеріїв відбору кадрів для кожного конкретного положення, записаних в певних документах;

- суб'єктивна оцінка потреби в кадрах на підприємстві в різні відділи;

- недостатнє використання зовнішніх джерел залучення кандидатів на вакантні посади;

- недостатнє використання сучасних методів пошуку та підбору кадрів;

- на підприємстві не присутня документовано закріплена система матеріальних і нематеріальних стимулів і мотивацій персоналу;

Кадрова політика націлена, насамперед, на формування працездатного колективу, здатного якісно і оперативно вирішувати поставлені перед Товариством завдання. Для досягнення цієї мети ПАТ «СМЗ» планомірно проводить роботу, спрямовану на підвищення професійного рівня співробітників, вдосконалення добору і розстановки кадрів, розвиток можливостей для швидкого професійного зростання ініціативних і творчо мислячих співробітників.

Наявна в даний час в ПАТ «СМЗ» чисельність персоналу задовольняє потребу виробництва в трудових ресурсах для випуску запланованого обсягу продукції.

Найважливіша вимога ПАТ «СМЗ» до працівників: і молодим, і кваліфікованим - вміти постійно оновлювати і розширювати свої знання.

Аналіз показників управління персоналом показав, що середньорічна чисельність працівників до початку 2017 року зменшилася в порівнянні з 2016 роком на 10 осіб.

Проаналізувавши ситуацію, що склалася на ПАТ «СМЗ» з'ясували, що основними причинами для звільнення фахівців є: низька заробітна плата; незадоволеність колективом (іноді і керівником); нестабільне становище працівника на заводі; відсутність перспективи.

Для того, щоб працівник закріпився на робочому місці необхідно звернути увагу керівникам на деякі нюанси даного питання.

По-перше, економічний аспект. Одним з основних способів закріпити фахівця на робочому місці є матеріальне стимулювання.

По-друге, психологічний аспект. Те, як людина відчуває себе внутрішньо на робочому місці.

По-третє, соціальний аспект. Важливим фактором, що впливає на стабільність працівника, є його соціальне становище в колективі. При соціальній незатребуваності фахівець природно буде шукати більш комфортну обстановку, більш лояльного керівника.

На негативні взаємини в колективі керівнику потрібно приділяти особливу увагу. В даному випадку необхідно або викоринити ворожі відносини, шляхом згладжування конфліктних ситуацій і недопущення таких, або перевести фахівця на іншу роботу, змінивши тим самим трудовий колектив.

Ось основні аспекти, на які слід звертати увагу керівнику для закріплення спеціаліста на робочому місці.

Однак, домогтися позитивного результату, можна тільки розглядаючи всі нюанси в комплексі, зіставляючи інтереси працівника з інтересами ПАТ «СМЗ».

Запропоновані заходи дозволять, перш за все, плинність кадрів підвести до мінімуму, що забезпечить підвищення якості продукції і збільшення рентабельності виробництва, а це позитивно позначиться на фінансовому стані ПАТ «СМЗ».

На підставі виявлених недоліків у системі управління персоналом на підприємстві ПАТ «СМЗ» були поставлені основні завдання по розробці організаційного проекту системи управління персоналом в компанії, а також розроблені наступні документи:

Стандарт підприємства ПАТ «СМЗ»: «Управління персоналом»;

Стандарт підприємства ПАТ «СМЗ»: «Політика в області найму персоналу»;

Положення про адаптацію персоналу на підприємстві ПАТ «СМЗ»

Були розраховані основні показники для розрахунку економічної ефективності.

Термін окупності, Ток = 7 міс.

Економічний ефект 105 446,4 грн.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

1 Латишева О.В., Підгора Є.О., Бохонок Л.М. Сутність та процедура планування та моделювання бізнес–процесів системи кадрової безпеки в умовах вітчизняних підприємств. *Вісник економічної науки України*. № 1, 2019.

2 Підгора Є.О., Бохонок Л.М. Особливості формування бізнес–процесу кадрової безпеки промислового підприємства. *Сталий розвиток в Україні: проблеми інституційного забезпечення та практичної реалізації: матеріали всеукраїнської науково–практичної конференції, 12 грудня 2018 р.* Краматорськ: ДДМА, 2018. С. 74–77.

3 Підгора Є.О., Шимко О.В., Бохонок Л.М., Мельничук С.Д. Дослідження лояльності персоналу банку. *Науковий Вісник ДДМА*.

ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Алексеева М. *Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник* / М. К.: Фінанси і статистика, 2011. 248 с.

2 Андрейцева І. А. Харизма та харизматичне лідерство в управління персоналом суспільства. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*, 2015. С. 262-266.

3 Бабарицький О. В. Формування стратегії ефективного менеджменту промислових підприємств на засадах управління витратами на персонал: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Укр. інж. пед. акад. Харків, 2018. 22 с.

- 4 Борисяк О. В. Оптимізаційні технології формування персоналу підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль, 2018. 20 с.
- 5 Волкова Н.А., Волчек Р.М., Гайдаєнко О.М. *Економічний аналіз*: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2015. 310 с.
- 6 Верба В. Продуктивність праці на підприємстві: сучасний вимір і ключові чинники зростання / Україна: аспекти праці. 2015. №5. С 20-27.
- 7 Водянка Л. Д. Планування персоналу: навч.-метод. посіб. для семінар. і практ. занять . Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці: ЧНУ: Рута, 2018. 79 с.
- 8 Гончар О. І. Методи управління персоналом сучасного підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3(3). С. 91-94.
- 9 Гончаренко О. Г. До питання вдосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства. Університетські наукові записки, 2013. №2. С. 171-177.
- 10 Гордієнко Валерій *Моделювання бізнес-процесів: що це й кому воно потрібне*. URL: http://www.bankchart.com.ua/biznes/upravlinnya_biznesom/statti/modelyuvannya_biznes_protseviv_scho_tse_y_komu_vono_potribne
- 11 Дем'яненко Т. І. Формування та управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка, 2015. № 3. С. 172-176.
- 12 Дементій Л.В., Менафова Ю.В. Методичні вказівки з дисципліни «Охорона праці в галузі» Оцінка умов праці при роботі на ПЕОМ. Краматорськ: ДДМА, 2000. 24 с.
- 13 Жідецький В.Ц. Охорона праці користувачів комп'ютерів. Львів: Афіша, 2000. 176 с.
- 14 Загородна Ольга, Серединська Віра. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. Матеріали Міжнар. наук. практ. конф. Кам'янець-Подільський, 2016. 247 с.
- 15 Закон України «Про оплату праці» URL:<http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>
- 16 Зубрицька Я.О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства / Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 172-182. URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2015_1_23.
- 17 Кодекс законів про працю України. Закони України від 11.10.2018р. №322-08. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/322-08>
- 18 Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу. Монографія. Хмельницький, 2018. 283 с.

- 19 Коул Джеральд. Управление персоналом в современных организациях / [перевод с англ. Н. Г. Владимирова] / М. : ООО «Вершина», 2014. 352 с.
- 20 Кузьмін О. С., Тимошук М. Р., Фешур Р. В. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств. *Економіка: проблеми теорії і практики*, Харків: ХЕУ, 2005. С. 374-383.
- 21 Мороз В. М. Конкурентоспроможність і трудовий потенціал соціального об'єкта: діалектика взаємозв'язку та розвитку змісту: навч. посіб. для студентів спец. АДМ 8.18010018 «Адміністративний менеджмент» / Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків, 2016. 128 с.
- 22 Назарова Г. В. Аудит персоналу на підприємстві: монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 162 с.
- 23 Новіков Д. А. Формування та функціонування системи управління трудовим потенціалом промислових регіонів України / *Економічний простір*. 2015. № 98. С. 220-227.
- 24 Новікова М. М. Адміністративні методи управління персоналом, орієнтовані на сталий розвиток промислових підприємств / *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2016. Вип. 17(3). С. 64-67.
- 25 Офіційний веб-сайт ПАТ "СМЗ" . URL: <http://smz.ua/>
- 26 Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Персонал*, 2013. 258 с.
- 27 Пішенін І. К. Трудовий потенціал транспортної інфраструктури підприємств АПК та стратегія його модернізації в сучасних умовах: автореф. дис. д-ра екон. наук : 08.00.04 / Чернігів. нац. технол. ун-т. Чернігів, 2018. 40 с.
- 28 Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиденко Г. О. *Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування* : навч. посібник. К.: КНТЕУ, 2013. 379 с.
- 29 Правдюк Н. Л. Трудові ресурси підприємств: обліково-аналітичне забезпечення управління: монографія. Вінниця : Едельвейс і К, 2016. 246 с.
- 30 Пугачевська К.Й., Плют Т.С. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці. *Науковий вісник НЛТУ України № 21.1*, 2011. 469 с.
- 31 Сердюк Н. М. Математичні моделі, метод та інформаційна технологія моніторингу стану виробничого персоналу підприємства: автореф. дис. канд. техн. наук : 05.13.06 / Харків. нац. екон. ун-т ім. Семена Кузнеця. Харків, 2018. 20 с.
- 32 Скурська В. А. Мотиваційний механізм управління трудовим потенціалом підприємства : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2015. 248 с.

- 33 Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2011. 518 с.
- 34 Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід: монографія / НАН України, Ін-т екон.-прав. дослідж. Вінниця : Нілан, 2017. 397 с.: рис., табл. Бібліогр.: С. 337-377.
- 35 Ткаченко А.М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового менеджменту. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності : збірник наукових праць : у 2-х вип. / ПДТУ. Маріуполь, 2015. Вип. 1, Т.1. С. 53–59.
- 36 Ткаченко А. М. Управління персоналом підприємства та підвищення ефективності його використання. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1. С. 99-102.
- 37 Токмакова І. В. Розвиток технологій управління персоналом підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 179-186.
- 38 Харун О.А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 19. С. 102–105.
- 39 Харун О. А. Управління персоналом підприємств на засадах корпоративної культури. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 1(2). С. 9-12.
- 40 Харун О. А. Класифікація методів управління персоналом промислових підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2016. Вип. 10(2). С. 121-125. (Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство).
- 41 Хміляр О. Ф. Теорія і практика відбору персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т оборони України ім. Івана Черняхівського. Київ: Компринт, 2018. 303 с.
- 42 Цивільний кодекс України. Закон України від 31.03.2019р. №435-IV URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
- 43 Цуркан М. Л. Інноваційні механізми управління розвитком персоналу корпоративних підприємств інтегрованих холдингів: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Держ. ВНЗ «Приазов. держ. техн. ун-т». Маріуполь, 2017. 21 с.
- 44 Чичун В.А., Паламарчук В.Д. *Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності*. Соціум. Наука. Культура, 2013. 86 с.
- 45 Чорнобай Л.І., Дума О. І. *Бізнес-процеси підприємства: загальна характеристика та економічна суть*. URL: <http://www.ua.abslib.com/>
- 46 Шурубуря Я. Ю. Фактори впливу на управління трудовим потенціалом промислового підприємства / *Агросвіт*. 2016. № 1-2. С. 47-52.

47 Шубалий О. М. Управління персоналом: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М. ; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.

48 Шкуратова І. І. Управління природно-ресурсними потенціалом в економічній системі регіону. Вісник Академії Митної служби України. 2011. №1 (4). С. 92-98. (Серія: Державне управління).

49 Юсіна А.Л., Санталова А.А. *Охрана труда: рекомендации по выполнению раздела в дипломном проекте для студентов экономических специальностей*. Краматорск: ДГМА, 2016. 90 с.

АНОТАЦІЯ

Волошина Л.В. Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління персоналом ПАТ «СМЗ» – Кваліфікаційна праця на правах рукопису.

Дипломна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 051 Економіка. – Донбаська державна машинобудівна академія Міністерства освіти і науки України, Краматорськ, 2019.

У роботі вирішено актуальне науково-практичне завдання щодо поглиблення теоретичних положень, обґрунтування науково-методичних засад і розробки практичних рекомендацій з економічного обґрунтування механізму управління персоналом ПАТ «СМЗ».

Розглянуто теоретичні засади аналізу управління персоналом, вивчені основні елементи системи управління кадрами, узагальнені теоретико–методичні підходи щодо формування бізнес-процесу управління кадрами на ПАТ «СМЗ». Проведено комплексний аналіз використання трудових ресурсів. Визначено базові показники руху персоналу, його якісні та кількісні характеристики, оцінено рівень продуктивності праці. Економічно обґрунтовано необхідність і напрями подальшого розвитку підвищення якості управління персоналом промислового підприємства ПАТ «СМЗ»; запропоновано стратегічний підхід до системи управління персоналом, в рамках якого розглянуто чотири напрями забезпечення підвищення мотивації, продуктивності та якості управління персоналом;

Наведено оцінку умов праці на робочому місці, запропоновано напрямки забезпечення безпечних та комфортних умов праці при використанні ПЕОМ.

Ключові слова: *управління персоналом, бізнес–процес, мотивація, стратегії управління персоналом, дисконтований дохід, плинність кадрів*

АННОТАЦИЯ

Волошина Л. Совершенствование организационно-экономического механизма управления персоналом ЧАО «СМЗ» - Квалификационная работа на правах рукописи.

Дипломная работа на соискание образовательной степени магистра по специальности 051 Экономика. - Донбасская государственная

машиностроительная академия Министерства образования и науки Украины, Краматорск, 2019.

В работе решена актуальная научно-практическая задача по углублению теоретических положений, обоснование научно-методических основ и разработки практических рекомендаций по экономическому обоснованию механизма управления персоналом ЧАО «СМЗ».

Рассмотрены теоретические основы анализа управления персоналом, изучены основные элементы системы управления кадрами, обобщенные теоретико-методические подходы к формированию бизнес-процесса управления кадрами на ЧАО «СМЗ». Проведен комплексный анализ использования трудовых ресурсов. Определены базовые показатели движения персонала, его качественные и количественные характеристики, оценен уровень производительности труда. Экономически обоснована необходимость и направления дальнейшего развития повышения качества управления персоналом промышленного предприятия ЧАО «СМЗ»; предложено стратегический подход к системе управления персоналом, в рамках которого рассмотрены четыре направления обеспечения повышения мотивации, производительности и качества управления персоналом;

Приведена оценка условий труда на рабочем месте, предложены направления обеспечения безопасных и комфортных условий труда при использовании ПЭВМ.

Ключевые слова: управление персоналом, бизнес-процесс, мотивация, стратегии управления персоналом, дисконтированный доход, текучесть кадров

SUMMARY

Voloshina L.V. Improvement of the organizational and economic mechanism of personnel management of PJSC "SMZ" - Qualification work on the rights of the manuscript.

Graduate work on obtaining an educational master's degree in specialty 051 Economics. - Donbas State Machine-Building Academy of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kramatorsk, 2018.

In this paper, the actual scientific and practical task for deepening of theoretical positions, substantiation of scientific and methodical principles and development of practical recommendations on the economic substantiation of the personnel management mechanism of PJSC "SMZ" is solved.

The theoretical principles of the analysis of personnel management are considered, the main elements of the personnel management system are studied, generalized theoretical and methodical approaches to the formation of the business process of personnel management at PJSC "SMZ". A comprehensive analysis of the use of labor resources has been carried out. The basic indicators of personnel movement, its qualitative and quantitative characteristics, and the level of labor productivity are estimated. The necessity and directions of further development of improvement of quality management of personnel of the industrial enterprise of PJSC "SMZ" are economically substantiated; the strategic approach to the personnel management system was proposed, in which four directions of ensuring the increase of motivation, productivity and quality of personnel management were considered;

The estimation of working conditions in the workplace is given, directions of ensuring safe and comfortable working conditions when using a PC are proposed.

***Key words:** personnel management, business process, motivation, personnel management strategies, discounted income, staff turnover*