

УДК 33.101

Н. В. Валінкевич,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки, підприємництва та туризму,

Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8804-868X>**Г. М. Атаманюк,**

магістрант, Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6030-5185>**М. В. Любарський,**

магістрант, Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5452-833X>**О. С. Яковенко,**

магістрант, Поліський національний університет, м. Житомир

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9955-8810>

DOI: 10.32702/2306-6792.2023.13.46

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

N. Valinkevych,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economy,

Entrepreneurship And Tourism, Polissia National University, Zhytomyr

G. Atamanyuk,

Master's student, Polisky National University, M. Zhytomyr

M. Lyubarsky

Master's student, Polisky National University, M. Zhytomyr

O. Yakovenko,

Master's student, Polisky National University, M. Zhytomyr

ORGANIZATION PERSONNEL BUSINESS MANAGEMENT

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер життя підприємства, здатної значно підвищити його ефективність. У сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до кон'юнктури ринку. Однак, умови постійно змінюються відповідно до сучасних викликів, висуваючи все нові вимоги до бізнес-процесів суб'єктів підприємництва. У зв'язку з цим зростає актуальність управління персоналом, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння і володіння ринковою економічною ситуацією. Управління персоналом наразі займає провідні позиції в загальній системі управління підприємством. У методологічному плані дана сфера володіє специфічним поняттєвим апаратом, має відмінні показники та характеристики діяльності, спеціальні процедури й способи. Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні засади управління, формування, розподілу, використання трудових ресурсів та удосконалення організаційної структури підприємством. Об'єктом дослідження виступає процес кількісної та якісної оцінки управління персоналом та організаційною структурою. Метою дослідження було вивчення теоретичних засад та обґрунтування практичних пропозицій щодо управління персоналом підприємства. Завданнями дослідження були узагальнення сутності категорії "управління персоналом"; оцінка організаційно-економічного стану дослідженого підприємства та виявлення проблеми розвитку персоналу; обґрунтування стратегічних векторів управління процесами кадрового менеджменту, формування організаційної структури підприємства. За результатами дослідження сформульовані пропозиції щодо удосконалення управлінської діяльності суб'єктів підприємництва з урахуванням сучасних викликів, зокрема запропоновано напрями оптимізації системи кадрового менеджменту підприємства у частині навчання персоналу та удосконалення організаційної структури.

ри підприємства шляхом залучення фрилансер, що дозволить знизити витрати на управління. Результати висвітлено в межах роботи двох науково-практичних конференцій. Одержані результати можуть бути використані у процесі управлінської діяльності суб'єктів бізнесу з метою удосконалення організаційно-економічної діяльності, організаційної структури та кадрової політики підприємства.

HR management is one of the most important areas of an enterprise's life that can significantly increase its efficiency. In modern conditions of fierce competition, any enterprise is forced to adapt to market conditions. However, conditions are constantly changing in accordance with modern challenges, putting forward new requirements for the business processes of business entities. In this regard, the relevance of Personnel Management increases, the development of which should be continuous, in order to better understand and master the market economic situation. HR management currently occupies a leading position in the overall enterprise management system. In methodological terms, this area has a specific conceptual framework, has excellent indicators and characteristics of activity, special procedures and methods. The subject of the research is the theoretical, methodological and practical foundations of management, formation, distribution, use of labor resources and improvement of the organizational structure of the enterprise. The object of research is the process of quantitative and qualitative assessment of Personnel Management and organizational structure. The purpose of the study was to study the theoretical foundations and substantiation of practical proposals for Personnel Management of the enterprise. The objectives of the study were generalization of the essence of the category "Personnel Management"; Assessment of the organizational and economic state of the studied enterprise and identification of the problem of Personnel Development; justification of strategic vectors of management of Personnel Management processes, formation of the organizational structure of the enterprise. Based on the results of the study, proposals for improving the management activities of business entities are formulated, taking into account modern challenges, in particular, directions for optimizing the Personnel Management System of the enterprise in terms of Personnel Training and improving the organizational structure of the enterprise by attracting freelancers are proposed, which will reduce management costs. The results are presented in the framework of two scientific and practical conferences. The obtained results can be used in the process of management activities of business entities in order to improve organizational and economic activities, organizational structure and personnel policy of the enterprise.

Ключові слова: бізнес, підприємництво, управління персоналом, розвиток, синтез, середовище.

Key words: business, entrepreneurship, Personnel Management, Development, synthesis, environment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Управління персоналом є однією з найважливіших сфер життя підприємства, здатної значно підвищити його ефективність. У сучасних умовах жорсткої конкуренції будь-яке підприємство змушене адаптуватися до кон'юнктури ринку. Однак, умови постійно змінюються відповідно до сучасних викликів, висуваючи все нові вимоги до бізнес-процесів суб'єктів підприємництва. У зв'язку з цим зростає актуальність управління персоналом, розвиток якого має бути безперервним, для кращого розуміння і володіння ринковою економічною ситуацією. Управління персоналом наразі займає провідні позиції в загальній системі управління підприємством. У методологічному плані дана сфера володіє специфічним поняттєвим апаратом, має відмінні показники та характеристики діяльності, спеціальні процедури й способи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Вітчизняні та закордонні дослідники у своїх працях розкривають окремі аспекти оцінки кадрів. Найбільш відомими закордонними вченими в цій сфері є Б.Беккер, П. Друкер, Д. Купер, Р. Шейн, і. Робертсон. Їхні праці націлені на створення формалізованих методик оцінки персоналу. Наразі оцінка кадрової роботи, ефективності управління персоналом є найважливішим чинником управління і головним ресурсом, який визначає аспекти планування, мотивації, навчання і розвитку персоналу; відбору, адаптації, розставляння кадрів; формування кадрового резерву, кадрового переміщення; планування кар'єри.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є вивчення теоретичних засад та обґрунтування практичних пропо-

Таблиця 1. Японський і євро-американський підходи до управління персоналом

Характерні риси	Японія	Європа та США
Цілі	Загальні групові. Кадри – найбільш цінне придбання для досягнення цілей підприємства (створення соціально-психологічного клімату, збільшення кооперації працівників)	Цілі підприємства нетотожні цілям працівників (матеріальна мотивація, жорсткий контроль за виконання). Максимальний прибуток на інвестиційні вкладення має місце в результаті технологічної та індивідуальної продуктивності
Принцип найму	Довічний	Короткостроковий
Принцип праці	Чим старший працівник, тим більша у нього оплата праці	Чим більше трудовий стаж, тим більше оплата праці
Прийняття рішень	Принцип консенсусу як децентралізована система передбачає формування процесів знизу вгору	Індивідуальне прийняття рішень. Централізована система.
Відповідальність	Колективна	Індивідуальна
Розвиток	Неспецифічний шлях підвищення кваліфікації	Специфічний шлях підвищення кваліфікації
Кар'єрне зростання	Повільне просування	Швидке просування
Контроль	Легкий, неформалізований	Жорсткий, формалізований

Джерело: сформовано за даними [4–10].

зицій щодо управління персоналом підприємства. Досягнення мети передбачало вирішення завдань: 1) узагальнити відомості про категорію "управління персоналом"; 2) оцінити організаційно-економічний стан дослідженого підприємства та виявити проблеми розвитку персоналом; 3) обґрунтувати стратегічні пропозиції щодо управління процесами кадрового менеджменту, формування організаційної структури підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Система управління кожного підприємства має функціональну підсистему управління кадрами та соціальним розвитком трудового колективу, але основний обсяг робіт з управління персоналом залишається лінійною функцією керівників відділів [3]. Наразі головним структурним підрозділом управління персоналом на підприємстві є кадрова служба, яка здійснює діяльність з прийняття та звільнення кадрів, а також з навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовки персоналу. З цією метою можуть створюватися відділи підготовки персоналу або відділи технічного навчання [1]. Великі грошові ресурси розподіляються на ефективне використання людського потенціалу, збільшення творчої та організаторської активності працівників, підвищення їх професійного рівня, розвиток корпоративної культури [1; 2].

Класична теорія управління персоналом представлена такими особистостями як Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Г. Форд тощо, коли

праця розглядалася як засіб отримання справедливої винагороди, а завданням керівника — суворий контроль та нагляд за підлеглими. Теорія людських відносин (Е. Мейо, Р. Блейк, Р. Лікарт та ін.) навпаки описує позицію працівника як бажання бути корисним та значимим, інтегрованим у спільну справу, визнаним як особистість, що є більш вагомим чинником у формуванні мотивації, ніж заробітна плата. Відповідно керівник має забезпечити умови, за яких кожен працівник почувається корисним та потрібним, комунікуючи шляхом обміну інформацією та враховуючи їх пропозиції щодо вдосконалення діяльності організації, що піднімає дух підлеглих та стимулює бажання співпрацювати з керівництвом. Теорія людських ресурсів (А. Маслоу, Ф. Герцберг та ін.) як концепція управління персоналом виходить з бачення про те, що те, що праця сама є тим, що приносить задоволення, а люди прагнуть реалізувати цілі справ, які розуміють і у яких задіяні, їм властива самостійність, самоконтроль та творчість. завданням керівника є раціональне використання людських ресурсів через забезпечення максимальної здатності кожного проявити власні здібності, вирішувати наявні проблеми, стимулювати самоконтроль та самостійність, тим самим підвищуючи ефективність виробництва [2–5].

Цілі управління персоналом виявляються двоїсто. З одного боку, вони відображають цілі персоналу, які сформовані у процесі роботи; з іншого, — цілі керівництва підприємства, яке має власні цілі щодо застосування персоналу,

вони часто не збігаються з цілями персоналу [4—6]. Існують різні моделі організації системи управління персоналом на підприємстві. Використання тієї чи іншої моделі для кожного підприємства обумовлено його організаційною структурою. Ця структура розподіляє взаємопідпорядкування між завданнями, виконавцями працівниками підприємства, а також виражається в таких сферах, як поділ праці, формування спеціалізованих відділів, ієрархія посад тощо [1—3]. Управління персоналом включає підсистему лінійного керівництва, а також інші функціональні підсистеми, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій [9]. Цілі управління персоналом — це перелік бажаних станів, підсумків організації кадрового адміністрування. Головними завданнями управління персоналом є: 1) забезпечення підприємства кадрами необхідної кваліфікації; 2) створення необхідних умов для оптимального застосування умінь і навичок працівників; 3) удосконалення системи оплати праці та стимулювання працівників; 4) управління внутрішніми переміщеннями та діловою кар'єрою працівників; 5) надання працівникам можливостей для підвищення їх кваліфікаційного рівня [6]. Більш деталізовано зміст управління персоналом відображено у його функціях. Основними функціями в управлінні персоналом є такі: 1) лінійне керівництво; 2) планування та маркетинг; 3) наймання та облік; 4) управління трудовими взаємовідносинами; 5) забезпечення нормальних умов трудової діяльності; 6) розвиток персоналу; 7) мотивація і стимулювання праці; 8) соціальний розвиток персоналу [5]. Це не вичерпний перелік — вони накладаються одна на одну. Проте, представлені функції дають загальну картину про сутність управління персоналом як особливого різновиду управлінської діяльності та про предмет управління персоналом [1—9]. В сучасних умовах заведено виділяти два головних підходи до управління персоналом: японський і євро-американський (табл. 1).

Цілісно сформоване управління персоналом сприяє ефективній реалізації наступних напрямків роботи: 1) планування персоналу полягає в розробці кадрової політики та стратегії управління персоналом; оцінці кадрового потенціалу підприємства і ринку трудових ресурсів; організації кадрового планування і прогнозування потреби в працівниках; підтримки взаємодії з зовнішніми джерелами, які забезпечують підприємство персоналом; 2) управління найманням та обліком персоналу полягає в організації процесу набору кандидатів на ва-

кантні посади; відборі (співбесіди та оцінки) і прийманні кадрів; обліку прийняття внутрішніх переміщень, звільненні працівників; управлінні зайнятістю, документальне забезпечення управління персоналом; 3) оцінка, навчання і розвиток персоналу полягає в здійсненні навчання, перепідготовки та у підвищенні кваліфікації кадрів; введенні посадою та адаптацією нових працівників; організації заходів з оцінки кадрів; управлінні розвитком ділової кар'єри; 4) управління мотивацією персоналу полягає в нормуванні трудового процесу і тарифікації заробітної плати; розробці системи матеріальних і нематеріальних стимулів, а також застосуванні способів морального заохочення працівників [2]; 5) управління соціальним розвитком персоналу полягає в організації харчування протягом робочого дня; забезпеченні охорони здоров'я та відпочинку для працівників та їх родичів; організації розвитку фізичної культури; організації соціального страхування; 6) правове забезпечення управління персоналом пов'язане з розв'язання правових питань трудових відносин, а також з узгодженні розпорядчої та іншої документації з управління персоналом; 7) інформаційне забезпечення управління персоналом полягає в веденні обліку та статистики працівників; інформаційному та технічному забезпеченні управління персоналом; забезпеченні персоналу потрібної для трудової діяльності науково-технічною інформацією; 8) забезпечення нормальних умов роботи персоналу полягає в забезпеченні та контролі дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, охорони праці та навколишнього середовища; 9) лінійне керівництво полягає в тому, що управління персоналом реалізується, в т. ч., на рівні підприємства. Це завдання здійснює не лише кадрова служба, а й керівники всіх рівнів управління [7].

Панівним підходом в управління галузевими підприємствами сегмента ринку виробників морозива є лінійно-функціональна структура управління. Багатосерійне виробництво як загальна стратегія діяльності та мінімізації ризиків є типовою для підприємств виробників молочної продукції та морозива в Україні, водночас вона є чутливою до впровадження інновацій, а нові технології стають вагомим чинником конкурентної переваги. Альтернативою їм є наявність ефективної управлінської команди та ефективна діяльність персоналу на тлі формування позитивного іміджу компанії. Дієвість такої системи, зазвичай, забезпечується рівномірністю структурних змін у всіх сферах управління. Жорстка ієрархічність менеджменту та

**Таблиця 2. Відповідність елементів організаційної структури
ПАТ "Житомирський маслозавод" функціональним
показникам ефективності товариства**

Функціональні напрями / елемент організаційної структури	Функціональні показники								
	Інноваційність та винахідництво	ДКР	Ефективність інвестицій, умовно-постійні витрати	Приріст продуктивності праці	Обсяг фінансування ДКР	Дохід від нових продуктів та експорту традиційних	Виконання державних та регіональних контрактів	Забезпечення безпеки	Грошові кошти від продажу непрофільних активів
Управління інноваціями									
Економіка та фінанси									
PR та масові комунікації									
Управління структурними підрозділами та дочірніми компаніями									
Адміністративно- господарська діяльність та капітальне будівництво									
Підготовка кадрів									
Стратегічний розвиток									
Безпека									
ІТ-супровід та цифровізація									
Міжнародна діяльність									
Юридичний супровід									
Управління кадрами, кадрова політика та її удосконалення									

Джерело: на основі даних ПАТ "Житомирський маслозавод".

недостатня гнучкість відносин в колективі, запровадження формальних правил та процедур робить таке управління залежним від чинників зовнішнього середовища.

Внутрішня система управління ПАТ "Житомирський маслозавод" відображає реакцію та зміни у відповідь на впливи зовнішнього середовища, зокрема припинення одного виду діяльності та розпочато пропозицію іншого чи вихід з одного ринку і початок участі на іншому. Критерієм успіху та досягнення мети традиційно виступають дохідність, прибутковість, рентабельність та інші показники ефективності господарської діяльності підприємств. В разі, коли наявний рівень управління чи чинні нормативно-правові положення не дозволяють досягати цілей розвитку ПАТ "Житомирський маслозавод", може бути проведена реорганізація чи реструктуризація діяльності та системи управління, що відображається на структурі та складі персоналу підприємства. Серед найбільш дієвих механізмів управління в умовах ПАТ "Житомирський маслозавод" впроваджено стандартизацію діяльності, екології управління, якості продукції, серед базових цілей пріоритетними є сталий розвиток, постійне поліпшення, стимулювання інновацій. Зміни здійс-

нюються поступово у вигляді дрібних кроків, що відтворює еволюційну модель управління. Керівництво ПАТ "Житомирський маслозавод" спирається на постійне удосконалення процесів, практикуючи передачу повноважень разом із відповідальністю на процеси та результати.

Вважаємо, що стратегічний менеджмент організації є орієнтованим на підтримку стабільності у довгостроковій перспективі та запровадженні цілісної системної стратегії розвитку, яка поєднує різні сектори діяльності підприємства, де головним завданням управління є збереження життєздатності організації, що особливо складно в умовах сучасних викликів. Тому процеси відбуваються, в тому числі шляхом коригування цілей та завдань. Переважно на підприємстві діє традиційна система управління та запроваджено перевірені методи прийняття управлінських рішень, які набуваючи статусу довгострокових збалансованих всеохоплюючих рішень оформлюють у вигляді стандартів та елементів корпоративної культури. Це дозволяє використовувати сценарний підхід в управлінні, закріплюючи позитивну практику, формувати методику, програму і політику змін. В цілому процес управління

Таблиця 3. Напрями удосконалення організаційної структури ПАТ "Житомирський маслозавод"

Назва критерію	Опис критерію	Рекомендації
Надлишкові рівні управління	Є підрозділи, які складаються з одного співробітника	Скорочення надмірних ієрархічних рівнів
Дотримання норм керованості	У прямому підпорядкуванні має бути 4–7 співробітників, для адміністративно-управлінського персоналу – 5–12 співробітників	Скорочення підрозділів малої штатності, об'єднання декількох підрозділів, зростання штатного наповнення
Дублювання функцій	Функціонал повністю або частково дублює функції іншого підрозділу	Консолідація в центральному підрозділі, виконання змішаних функцій, скорочення дублюючих підрозділів
Розмитість фактичного функціонала	За результатами аналізу фактичний функціонал не відповідає стратегічним пріоритетам організації	Скорочення підрозділів

Джерело: на основі даних ПАТ "Житомирський маслозавод".

ПАТ "Житомирський маслозавод" можна характеризувати як процесний, де організація виступає у цілісності взаємозв'язків всіх зв'язків, систем та процесів, що її складають, одночасно виокремлюючи зони відповідальності, підтримуючи тим самим стабільність організації. ПАТ "Житомирський маслозавод" орієнтований як на споживача, так і на покращення відносин у колективі, створення безпечних та зручних умов праці. Враховуючи сезонність діяльності підприємства корисно говорити про середньооблікову чисельність персоналу, а не його загальну кількість. Аналіз використання трудових ресурсів підприємства передбачає оцінку забезпеченості підприємства та його підрозділів трудовими ресурсами та руху робочої сили. Трудові ресурси підприємства є головним ресурсом кожного підприємства, від якості й ефективності використання якого багато в чому залежать результати діяльності підприємства і його конкурентоспроможність.

ПАТ "Житомирський маслозавод" сформована двоступенева структура управління, яка відповідає чинній організаційній будові підприємства. Така структура є простішою, її перевагами є економічність, чіткий розподіл повноважень і обов'язків. В ПАТ "Житомирський маслозавод" основою організаційно-правового регламентування ефективної роботи апарату управління є Статут підприємства, посадові інструкції спеціалістів, загальні функціональні положення спеціалістів тощо. Згідно із загальними функціональними положеннями керівник ПАТ "Житомирський маслозавод" є організатором всієї виробничої, природоохоронної діяльності підприємства. Динамічний процес стратегічного планування в менеджменті являє собою набір дій і рішень прийня-

тих керівництвом, які ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей (табл. 2). Потрібно також зазначити, що за балансом трудових ресурсів підприємства за 2023 р. спостерігається подальше скорочення трудового персоналу на 5 осіб порівняно з 2022 р., і на 246 осіб у порівнянні з 2020 р., хоча потреба в трудових ресурсах складає 171 працівник (резерви кадрів здебільшого складаються з тимчасових і сезонних працівників). В той же час коефіцієнт використання робочого часу за 2023 р. загалом складає 0,78.

У 2020–2022 рр. фонд заробітної плати товариства скоротився на 16,3% внаслідок скорочення чисельності працівників на 25%. Аналізуючи показники трудового потенціалу ПАТ "Житомирський маслозавод" відмітимо негативну тенденцію до зниження рівня трудового потенціалу у 2022 р. відносно 2020 р. Отриманий набір оцінок дозволяє виявити найбільш ефективні структурні підрозділи, а також розробити набір заходів щодо оптимізаційних рішень удосконалення їх структури організації. Рекомендації щодо удосконалення організаційної структури ПАТ "Житомирський маслозавод" наведено у табл. 3. Перерахований комплекс характеристик спрямований на формування формалізації процедур прийняття рішення, що використовуються при створенні моделей організаційної структури. З метою проведення подальшої оптимізації організаційної структури та вдосконалення діяльності структурних підрозділів на підприємствах останнім часом інтенсивно впроваджується система безперервного поліпшення процесів на базі підходу LEAN-технологій ощадливого виробництва [2–8] і сервісна модель функцій підтримання з

регламентованим переліком сервісів, їх ключовими характеристиками й показниками оцінки, механізмом збору даних в режимі реального часу.

Впровадження змін організаційної структури в умовах розвитку високотехнологічних підприємств викликане глибшою та системною цифровізацією, трансформацією та автоматизацією аналізу процесної моделі їх функціонування. Недоліком даного підходу є відсутність поточного зв'язку з урахуванням підрівнів. Дослідження дозволяє зробити висновки про те, що оптимізація структури персоналу спроможна допомогти збільшити обсяг робіт, надалі підвищуючи продуктивність праці. Позитивним вважаємо подальше збільшення кількості осіб, які прибули, порівняно з кількістю вибулих на 1 особу. Попри складні умови господарювання у воєнний час заробітна плата у 2020—2022 рр. зросла на 6,43 тис. грн або на 39%, тоді як середньооблікова чисельність працівників скоротилася на 246 осіб або 25%.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Оцінка конкурентоспроможності виробників та характеристик ринку морозива в Україні продемонструвала стійке прагнення виробників до впровадження інновацій (їх вводять як великі та середні, а також малі підприємства), вдосконаленні та урізноманітненні асортименту продукції, стимулюючи унікальність продукту та його впізнаваність у торговельній мережі. Підприємства займаються орендування, формуванням власного іміджу, популяризацію підприємств та їх продукції, в тому числі використовуючи рекламу у ЗМІ, розробляючи яскраве пакування, забезпечуючи неповторний смак морозива. Конкуренція на ринку досить жорстка і 5—7 підприємств утримують понад 72% ринку, а 3 підприємства — близько 80 експорту, хоча основним залишається внутрішній ринок як з позиції виробництва, так і споживання солодкого охолодженого десерту. Цінові та смакові чинники є вирішальними з позиції вибору товару для споживача. Постійний ріст цін на сировину, матеріали, енергоносії, роботи та послуги стимулює ріст гуртових та роздрібних цін на морозиво. Підприємства-виробники в форматі стратегії захисту власного ринку часто обирають диверсифікацію, інтеграцію та заміну дорогих інгредієнтів на дешевші, що прямо позначається на якості продукту.

Наразі конкуруючи з потужним гравцями на ринку морозива ПАТ "Житомирський маслозавод" досягає конкурентних переваг шляхом товарної політики (удосконалення асортименту, оптимізації структури та каналів реалізації (у продажу та на виробництві залишаються лише надприбуткові групи товарів, формується власна торговельна мережа). Цінова політика товариства передбачає наявність широкої лінійки товарів різних цінових груп (від дешевих сортів до преміумкласу). Проведення акцій та заходів, надання бонусів та знижок постійним та гуртовим споживачам дозволяє утримувати їх прихильність. Рекламна діяльність у форматі екскурсій "магічним" чином впливає на шкільну аудиторію — основних споживачів морозива. Розширений формат екскурсій для потенційних гуртових споживачів, зокрема закордонних країн, дозволяє розширити коло експортерів. Наявність власної торгової марки, орендування, постійне вдосконалення іміджу сприяє утриманню позицій на ринку, що позначається на фінансових показниках. АТ "Житомирський маслозавод демонструє" високі показники ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності, а політика зниження залежності від зовнішнього фінансування робить підприємство конкурентоспроможним у довгостроковій перспективі.

В умовах підприємства основу колективу складають люди працездатного віку, частка яких у 2022 р. становить загалом 86,4% від загальної кількості працівників. Особливе місце в роботі з персоналом в останній час, відводиться його професійному розвитку. На підприємстві ця проблема є досить актуальною, бо 16% зайнятих на виробництві мають тільки загальну середню освіту, і лише 64% — це працівники, які мають середньоспеціальну освіту. Збільшилась кількість працівників з вищою освітою, тобто, якщо у 2020 р. їх частка становила 3,7% в загальній кількості працівників, то у 2022 р. вона зросла до 5,2%. Працівників, які займалися підвищенням кваліфікації, збільшилось на 32,6% порівняно з 2020 р. Кількість працівників, які проходили перепідготовку, збільшилась у 2022 р. на 23,1%. Потрібно також зазначити, що за балансом трудових ресурсів підприємства у 2023 р. спостерігається подальше скорочення персоналу на 5 осіб порівняно з 2022 р., і на 246 осіб порівняно з 2020 р., хоча потреба у трудових ресурсах складає 171 працівник (резерви кадрів ПАТ "Житомирський маслозавод", які здебільшого складаються з тимчасових і сезонних працівників). Коефіцієнт

використання робочого часу за 2023 р. загалом складає 0,78.

Результати розрахунків показників руху трудових ресурсів ПАТ "Житомирський маслозавод" за 2020—2022 рр. дозволяють зробити наступні висновки. У 2022 р. середньооблікова кількість штатних працівників становила 740 осіб; при цьому відзначимо, що коефіцієнт плинності кадрів у звітному періоді становить 0,005. Своєю чергою середня кількість позаштатних працівників у 2022 р. склала 56 осіб. У 2022 р. фонд оплати праці становив 162,7 млн грн, що на 31,8 млн грн менше рівня 2020 р., тобто зменшився на 17% внаслідок скорочення чисельності працівників на 246 осіб або на 25% у 2022 р. порівняно з 2020 р. Фонд основної заробітної плати склав 76,3 млн грн, додаткової — 86,4 млн грн. На кінець 2022 р. обсяг заохочувальних та компенсаційних виплат склав 5235 тис. грн Фонд оплати праці позаштатних працівників — 1983,1 тис. грн У 2020 р. питома вага основної заробітної плати у фонді оплати праці становила 46,8. У 2022 р. її питома вага зросла до 46,9%. Подальше удосконалення організаційної структури ПАТ "Житомирський маслозавод" дозволить покращити показниками діяльності товариства.

Література:

1. Антонюк П. Кадровий потенціал підприємства як основа зростання продуктивності праці. *Наук. Вісн./Одес. Нац. Екон. Ун-т*. 2018. № 11.
2. Горбаль Н. І. Кадрова складова економічної стійкості вітчизняних підприємств. *Вісн. Нац. Ун-ту "Львів. Політехніка"*. 2017. № 875.
3. Діхтієвський П. В. Кадрове забезпечення судів загальної юрисдикції: адміністративно-правовий аспект: монографія. Київ: Гельветика, 2015.
4. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організації. *Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки*. 2015. № 1. С. 86—90.
5. Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал аграрних підприємств в умовах діджиталізації: стратегії та механізми розвитку: монографія. Харків: Смуґаста типографія, 2020.
6. Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал в системі економічного потенціалу сучасного підприємства. *Актуал. Проблеми інновац. Економіки*. 2020. № 3. С. 91—95.
7. Захарчин Г. М. Управління персоналом в контексті сучасних викликів *Актуал. Проблеми економіки*. 2017. № 4.
8. Заярнюк О. В. Кадрове забезпечення інноваційного розвитку регіону // *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2015. Вип. 4.
9. Калініченко Л. А. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки*. 2020. № 1.
10. Костишина Т. А. Управління персоналом: теоретичні аспекти та стратегії розвитку: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2014. 603 с.

References:

1. Antoniuk, P. (2018), "The personnel potential of the enterprise as the basis of labor productivity growth", *Nauk. Visn. Odes. Nats. Ekon. Un-t*, vol. 11.
2. Horbal', N. I. (2017), "Human resources component of economic stability of domestic enterprises", *Visn. Nats. Un-tu "L'viv. Politekhnik"*, vol. 875.
3. Dikhtievs'kyj, P. (2015), V. Kadrove zabezpechennia sudiv zahal'noi iurysdyksii: administrativno-pravovyj aspekt [Staffing of courts of general jurisdiction: administrative and legal aspect], *Hel'vetyka*, Kyiv, Ukraine.
4. Zahreva, V. (2015), "Human Resources in Organizations' Management System", *Naukovyj visnyk Skhidnoievropejs'koho natsional'noho universytetu imeni Lesi Ukrainky. Pedagogichni nauky*, vol. 1, pp. 86—90.
5. Zastrozhnikova, I. V. (2020), Kadrovij potentsial ahrarnykh pidpryemstv v umovakh didzhytalizatsii: stratehii ta mekhanizmy rozvytku [Personnel potential of agrarian enterprises in conditions of digitalization: strategies and mechanisms of development], *Smuhasta typohrafiia*, Kharkiv, Ukraine.
6. Zastrozhnikova, I. V. (2020), "Personnel potential in the system of economic potential of a modern enterprise", *Aktual. Problemy innovats. Ekonomiky*, vol. 3. S. 91—95.
7. Zakharchyn, H. M. (2017), "Personnel management in the context of modern challenges", *Aktual. Problemy ekonomiky*, vol. 4.
8. Zaiarniuk, O. V. (2015), "Staffing Region Innovation Development", *Derzhava ta rehiony. Ser. Ekonomika ta pidpryemnytstvo*, vol. 4.
9. Kalinichenko, L. L. (2020), "The Personnel Component of Economic Resilience of a Retail Enterprise", *Problemy ekonomiky*, vol. 1.
10. Kostyshyna, T. A. (2014), Upravlinnia personalom: teoretychni aspekty ta stratehii rozvytku [Personnel management: theoretical aspects and development strategies], *PUET*, Poltava, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 21.06.2023 р.