

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

ПІВОВАРЕНКО Анастасія Олександрівна

УДК 33.101

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подается на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ А.О. Пивоваренко

Керівник роботи
Скидан Олег Васильович
д. е. н., професор

АНОТАЦІЯ

Пивоваренко А.О. Управління персоналом підприємницьких структур. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

В кваліфікаційній роботі розглянуто еволюцію становлення підходів до поняття «управління персоналом». Акцентовано увагу на особливостях управління персоналом підприємства як цілісної системи та проаналізовано підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. Проведено кількісний та якісний аналіз забезпеченості ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» персоналом та оцінено рівень організації системи управління персоналом. З метою підвищення ефективності організації процесу управління персоналом запропоновано ряд заходів серед яких вагомими є: впровадження диференційованого мотиваційного пакету, підвищення кваліфікації робітників та впровадження програмного забезпечення інформаційно-аналітичного управління персоналом, яке забезпечить підприємству стійкий соціальний та економічний ефект.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, мотивація, інформаційне забезпечення, підвищення кваліфікації.

ANNOTATION

Pyvovarenko A. O. Personnel management of business structures. – Qualification work on manuscript rights.

Qualification work for obtaining the Master's degree in specialty 076 «Entrepreneurship, trade and stock market activity». – Polis National University, Zhytomyr, 2023.

The qualification paper examines the evolution of approaches to the concept of «personnel management». Emphasis is placed on the peculiarities of personnel management of the enterprise as a whole system, and approaches to evaluating the effectiveness of personnel management are analyzed. A quantitative and qualitative analysis of the staffing of Berdychiv Brewery LLC was carried out and the level of organization of the personnel management system was assessed. In order to increase the effectiveness of the organization of the personnel management process, a number of measures are proposed, among which the most important are: the introduction of a differentiated motivational package, the improvement of the qualifications of workers and the introduction of information and analytical personnel management software, which will provide the enterprise with a sustainable social and economic effect.

Keywords: personnel, personnel management, motivation, information provision, professional development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР	7
1.1. Теоретична сутність системи управління персоналом.....	7
1.2. Підходи до оцінювання ефективності управління персоналом	11
підприємницьких структур	11
Висновки до розділу 1	15
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД».....	16
2.1. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом ресурсами.....	16
2.2. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства.....	20
Висновки до розділу 2	25
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»	27
3.1. Напрями підвищення ефективності управління персоналом	27
підприємства.....	27
3.2. Оцінка ефективності заходів щодо підвищення ефективності управління	30
персоналом підприємства.....	30
Висновки до розділу 3	34
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	38
ДОДАТКИ.....	42

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Управління персоналом підприємницьких структур займає провідні позиції в загальній системі управління підприємством. В методичному плані дана сфера має специфічний понятійний апарат, відмінні показники та характеристики особливості діяльності, спеціальні процедури та методи. Ринок скрупульозно диктує кожному підприємству правила ведення бізнесу і водночас висуває багато нових, раніше невідомих вимог до співробітників, поряд із боротьбою за споживача, швидким реагуванням на попит та здатність адаптуватися до частих змін структури функціональних обов'язків.

Висока динаміка комерційної діяльності змушує кожного працівника витратити додаткові зусилля на підвищення своєї кваліфікації. Відбулося значне ускладнення системи стимулювання та мотивації співробітників, передусім, у зв'язку з прийомом на роботу за короткостроковими контрактами, висування різноманітних попередніх умов, жорсткою ув'язкою матеріальних заохочень із отриманням прибутку та інші чинниками.

Можна зробити висновок, що за відсутності служби з управління персоналом керівництву підприємства не впоратися з новими викликами, що пронизують сьогодення діяльності кожної підприємницької структури, що в свою чергу робить дослідження особливо актуальним.

Аналіз останніх досліджень. Вивченню теоретичних, методичних та прикладних засад в сфері управління персоналом підприємницьких структур присвячено наукові доробки таких науковців, як: Болтак О.Л., Гладков Е., Дашко І.М., Захарова О.В., Крилов Д.В., Новак І.Г., Осовська Г.В., Серова В.Ю., Семенюк Т.В., Стратійчук В.М., Петрик Ю.С. та ін., в той же час питання оцінки ефективності управління персоналом досліджено в працях: Гузь А.В., Лобза А.В., Лутай Л.А., Опанасюк Ю.А., Рудь А.В., Шпандарук В.О. та ін. Високо оцінюючі наукові доробки вищезазначених науковців варто звернути увагу на те, що виклики, які сьогодні постають перед суб'єктами бізнесу загострюють питання в соціальній

сфері, в тому числі, і в сфері управління персоналом, що з огляду на значне зменшення населення внаслідок воєнних дій та міграції потребує окремої уваги.

Мета та завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретико-методичних засад та прикладних аспектів управління персоналом підприємницьких структур на прикладі ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Для досягнення поставленої мети визначені такі завдання:

- розглянути теоретичну сутність системи управління персоналом;
- вивчити підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємницьких структур;
- проаналізувати забезпеченість підприємства персоналом;
- провести оцінку ефективності управління персоналом підприємства;
- розглянути напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства;
- здійснити оцінку доцільності запропонованих заходів підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Об'єкт і предмет дослідження. *Предметом* дослідження є теоретичні, методичні та прикладні засади управління персоналом підприємницьких структур. *Об'єктом* дослідження виступає процес управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод».

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою проведених досліджень, крім загальнонаукових, були спеціальні методи наукового пізнання явищ і процесів. Представлено загальнонаукові методи: методи індукції та дедукції, економічного аналізу та синтезу, що дозволило створити методологічну базу для узагальнення теоретичних основ управління персоналом підприємницьких структур. Конкретними методами, використаними для написання роботи, були економіко-статистичний та балансовий.

Інформаційну базу роботи склали наукова література та періодичні видання у сфері управління персоналом підприємницьких структур та ефективності

здійснення даного процесу, дані бухгалтерської обліку та фінансової звітності підприємства, а також інші матеріали та ресурси глобальної мережі Інтернет.

Публікації. Основні результати дослідження викладені в одній науковій праці у співавторстві загальним обсягом 0,29 ум. друк. арк.:

1. Пивоваренко А.О. Сучасні тенденції в управління трудовими ресурсами підприємства. Збірник наукових праць Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 208-210.

2. Пивоваренко А.О., Найдюк І. М., Сапсай І.П., Молчановська О.А. Стратегії диверсифікації в діяльності підприємства. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. С. 39-44

3. Пивоваренко А.О., Найдюк І. М., Сапсай І.П., Молчановська О.А. Управління інвестиційною діяльністю. Без коріння саду не цвісти: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2022. С. 253-257.

Практичне значення отриманих результатів полягає у обґрунтуванні доцільності запропонованих заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом, зокрема впровадження диференційованого мотиваційного пакету, інформаційно-аналітичного програмного забезпечення та підвищення кваліфікації робітників, які за умов оптимістичного та песимістичного прогнозів ефективності будуть мати позитивний вплив на кінцеві результати діяльності підприємства.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (40 найменувань), 4 додатків. Робота викладена на 40 сторінках комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКИХ СТРУКТУР

1.1. Теоретична сутність системи управління персоналом

Формування системи управління персоналом як науково-практичного комплексу зумовлене, з одного боку, розвитком суспільства на соціально-економічному рівні, а з іншого – розвитком уявлень про людину як суб'єкт економічного життя, в результаті чого людина, як найманий працівник, перетворилася з пасивного елемента виробничої системи в головну рушійну силу суспільного виробництва та фактор підвищення його ефективності. Така динаміка визначила розвиток підходів до управління людськими ресурсами.

М.В. Кармінська-Белоброва, розглядаючи управління як елемент загальної системи, акцентує увагу на наступному: управління – це функція системи, орієнтована або на збереження базової якості, тобто набору властивостей, втрата яких призводить до руйнування системи в умовах змін навколишнього середовища, або призводить до реалізації програми, яка забезпечує стабільне функціонування та досягнення конкретної мети [21].

Поняття «управління людськими ресурсами» вперше з'явилося в західному та американському менеджменті, відобразив зміни ролі та положення людей у процесі праці, та яке міцно закріпилося в науковій термінології 1970-х років ХХ-го століття. Відтоді цю особливу функцію управління розглядають як «стратегічно та логічно узгоджений підхід до управління найціннішим активом підприємства: людьми, які там працюють і які колективно та індивідуально роблять внесок у досягнення цілей підприємств» [35].

Визначаючи сутність управління персоналом, науковці виходять з різного тлумачення даного терміну. На думку Ю.С. Петрик, О.В. Михайленко, «сутність управління персоналом полягає, насамперед, у системному, планомірно організованому впливі на процес формування, розподілу та перерозподілу праці на підприємстві за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і

соціальних заходів, при створенні відповідних умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили), забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників [31].

Інші вітчизняні учені О.В. Дикань, В.І. Бобітко, О.О. Войтюк визначають сутність управління персоналом як єдність трьох складових [16]:

1. Функціональна складова діяльності організації по управлінню її ресурсами з метою формування та підтримки оптимальної організаційної структури та забезпечення нормального функціонування організації, використовуючи правові засоби та методи досягнення найвищого рівня економічної ефективності.

2. Комплекс узгоджених за часом і способом організаційно-економічних, фінансово-технічних та інших заходів, спрямованих на підтримку оптимального складу персоналу, при якому організація досягає максимального прибутку при мінімумі витрат на персонал.

3. Технологія управління, що включає підбір, адаптацію, мотивацію, навчання, контроль за результатами діяльності, переміщення та регулювання чисельності персоналу.

Враховуючи точки зору різних науковців, вважаємо правомірним стверджувати, що сутність управління персоналом полягає в цілеспрямованому системному впливі на кадровий потенціал підприємства за допомогою комплексу організаційних, економічних, технічних та інших заходів, спрямованих на підтримку оптимальний склад персоналу при максимальному забезпеченні необхідними вміннями та навичками та сприянні прагненню працівників використовувати їх для досягнення головної мети підприємства [12; 13; 15].

На нашу думку, такий змістовний підхід до управління персоналом в є оптимальним і полегшує аналіз ефективності управління персоналом, оскільки спрощує можливість детального аналізу діяльності, якості та повноти виконання завдань кожним окремим елементом управління персоналом. Управління персоналом як процес впливу на людські ресурси піддається постійній динаміці щодо організаційно-економічних взаємовідносин між керівниками та управлінським персоналом.

Вченими Г.В. Осовською та Т.В. Семенюком виділено три основні моделі управління персоналом [30]:

1. Менеджер з персоналу як охоронець своїх співробітників, піклується про здорові умови праці та сприятливу морально-психологічну атмосферу на робочому місці. Ця модель ґрунтується на соціал-реформістських ідеях кінця ІХХ - початку ХХ ст. У цій моделі статус менеджера з персоналу є досить низьким - співробітник, який має соціологічну або психологічну підготовку, призначений для підтримки начальства, реалізує ефективну політику організації щодо найманих працівників.

2. Менеджер з персоналу як фахівець з контрактів, що здійснює функції адміністративного контролю за дотриманням працівниками умов трудового договору, обліку звільнених осіб та регулювання трудових відносин у процесі переговорів з профспілками.

3. Менеджер з персоналу як архітектор людських ресурсів, що відіграє провідну роль в організації в розробці та реалізації довгострокової стратегії компанії. Його завдання – забезпечити організаційну та професійну узгодженість складових кадрового потенціалу організації. Він є членом команди менеджерів і має підготовку з управління людськими ресурсами.

На нашу думку, такі підходи до опису функцій і завдань управління персоналом дають змогу простежити суттєві етапи розвитку управління персоналом. Остання модель, яка, на нашу думку, найкраще відповідає вимогам ринкової економіки, прийшла на зміну попереднім традиційним моделям за кордоном на початку 1980-х років. У вітчизняній управлінській практиці впровадження цього підходу тільки починається.

На рис. 1.1. представлено еволюцію системи управління персоналом, при якій чітко прослідковується як змінювалося відношення до самого персоналу - на всіх етапах розвитку від управління кадрами до управління командою, так і до методів управління ним – від системи практичних рішень до системи продуктивності, яка базується на навчанні, самонавчанні та підвищення кваліфікації. В Додатку А представлено співвідношення понять «управління кадрами» та «управління командою».

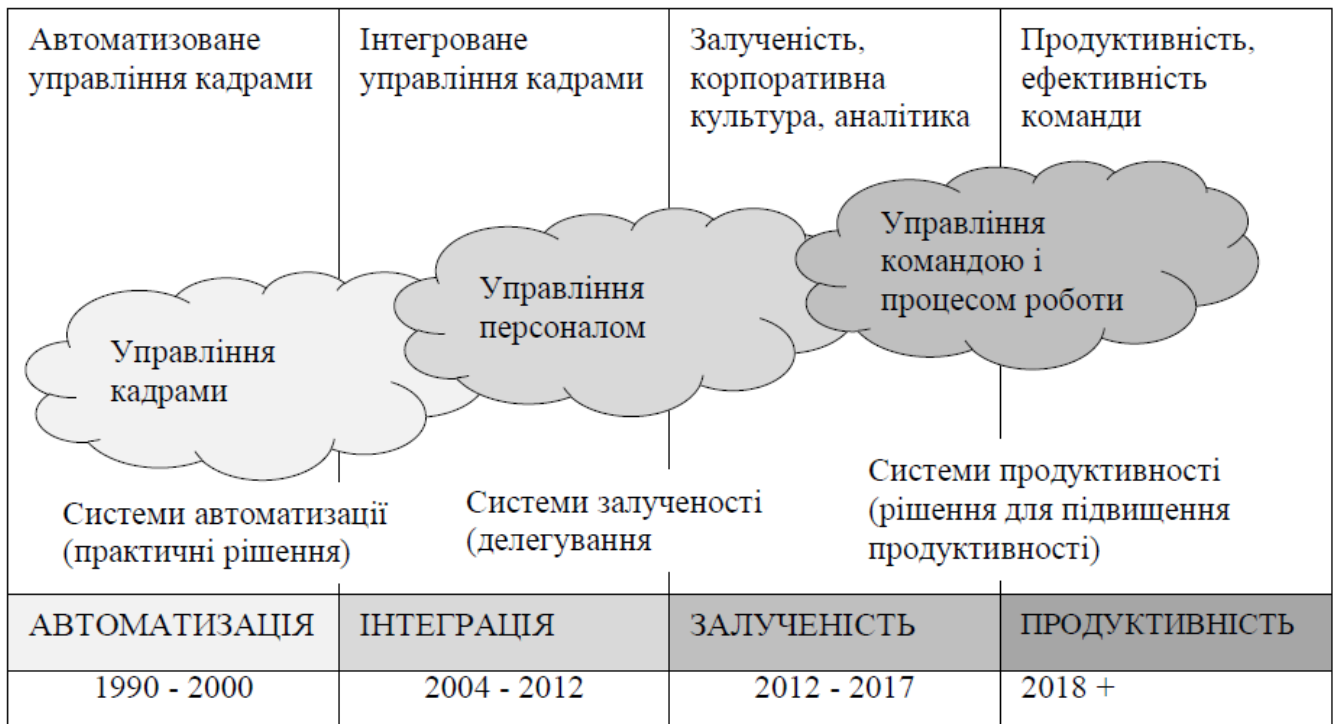


Рис. 1.1. Еволюція підходів від «управління кадрами» до «управління командою»
Джерело: складено автором на основі [1; 3; 8; 20; 37]

Управління персоналом підприємством здійснюється шляхом ретельного аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на його діяльність, а також мотивації співробітників. Управління персоналом включає підбір персоналу, його оцінку, організацію навчання, створення згуртованої команди висококваліфікованих фахівців високого рівня, що сприяє реалізації поставлених цілей та завдань, а також успішному стратегічному розвитку підприємства.

Стратегія управління персоналом включає розгалужену систему методів і прийомів, характерною рисою яких є довгострокове застосування. Це пов'язано з необхідністю зміни психологічних установок, мотивації та інших параметрів, а також необхідністю підтримувати чіткий зв'язок із загальною стратегією розвитку компанії [33; 35].

До основних елементів, що включають в себе стратегію управління персоналом підприємства включають: забезпечення належних умов праці та техніки безпеки; розробка методів вирішення конфліктних ситуацій в колективі; розробка ефективних заходів щодо відбору та ділової оцінки співробітників; забезпечення адаптації нових членів команди [35; 38; 40].

1.2. Підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємницьких структур

Аналіз та оцінка ефективності управління персоналом необхідні не тільки для збереження уявлення про те, добре чи погано працює HR-служба, а також для пошуку шляхів вирішення існуючих проблем управління і тим самим підвищення його якості. Аудит управління персоналом необхідний як підприємству, яке тільки розпочало свою виробничу діяльність, так і підприємству, яке давно відоме на ринку товарів і послуг.

На багатьох вітчизняних підприємствах системи управління персоналом ще знаходяться в стадії розробки та становлення, тому особливого значення набуває регулярна оцінка ефективності системи управління персоналом, що дозволяє швидко виявити існуючі недоліки та вчасно їх усувати. Проте, така оцінка має бути максимально достовірною та базуватися на реальних даних. Крім того, важлива правильна інтерпретація отриманої інформації та грамотний аналіз управління персоналом підприємства компанії [18; 22; 39].

На практиці аналіз системи управління персоналом зазвичай здійснюється за допомогою використання методичного підходу, в якому порівнюються результати, отримані за допомогою використання декількох науково-практичних методів аналізу.

На сьогоднішній день не існує єдиного методу, який би дозволив отримати максимально повну та чітку інформацію щодо оцінки ефективності системи управління, тому застосування різних методів в різних варіаціях дозволяє комплексно вирішити поставлене питання.

Існуючі методи можна розділити на чотири групи [25]:

- такі, що базуються на знаннях, досвіді та інтуїції професіоналів;
- такі, які використовують методи математичного, статистичного і економічного моделювання;
- комплексні, які використовують два попередні методи;
- такі, що базуються на основі вивчення інформаційних потоків.

До першої групи віднесемо методи, такі як «мозковий штурм», «сценаріїв», експертних оцінок, «Дельфи», «дерево цілей», «бізнес ігри». Найефективнішим методом вважаються бізнес ігри, засновані на пошуку розв'язку задач із заданими параметрами, наприклад «Дельфи», що представляють, по суті той самий «мозковий штурм», тільки зі зворотним зв'язком, який дозволяє швидко вносити коригувальні зміни [29; 39].

Методи, засновані на побудові різних моделей і включені до другої групи, дають можливість отримати досить точні прогнози, але за умови, що реальність не виходить за рамки заданих у моделі параметрів. Чим більшою є кількість і діапазон параметрів, які враховано при моделюванні, тим точнішими будуть отримані результати [12; 39].

Комплексні методи, які передбачають використання різних варіантів, що належать як до першої, так і до другої групи, дають змогу досягти результатів, найбільш наближених до реальності [12; 18; 22].

Четверта група методів, яка займається вивченням документообігу, процесів обміну інформацією та передачі даних, використовується, як правило у якості доповнення до перших трьох груп методів, забезпечуючи необхідну точність вихідних даних і розуміння поточних процесів в системі управління. За допомогою спеціального програмного забезпечення можна автоматизувати аналіз системи управління персоналом на підприємстві та отримати достовірну оцінку її ефективності [24; 26].

Працювати ефективно означає отримувати від праці найкращі результати з меншими витратами часу, праці і фінансів. Оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства повинна здійснюватися за методикою, обраною з урахуванням специфіки його діяльності. Це системна процедура, що передбачає здійснення порівняння поточних результатів управління персоналом підприємства з результатами і показниками періоду, обраного за базовий, а також з показниками компаній-конкурентів такого ж профілю діяльності, з такою ж кількістю працівників.

Оцінка системи управління персоналом здійснюється на основі інформації про працівників: їх кар'єрний розвиток; професійні; кваліфікаційні; гендерні; вікові; медико-психологічні параметри; продуктивність та інших особистісних якостях, які сприяють посиленню впливу кожного них.

Цілі, яких можна досягти шляхом оцінки ефективності управління персоналом наступні поліпшення функціонування системи управління персоналом за рахунок:

- коригувань, які вносять за результатами проведених досліджень;
- отримання зворотного зв'язку від лінійного персоналу та керівників;
- залучення персоналу до досягнення цілей підприємства, і тим самим, підвищення їх мотивації [18].

Для того щоб отримати уявлення про те, наскільки ефективною є система управління персоналом на підприємстві, необхідно встановити критерії, за якими можна здійснити таке оцінювання. За одним критерієм неможливо оцінити результативність системи управління, надійні результати можна отримати за використання комплексного підходу, використовуючи при цьому як кількісні, так і якісні, а також комбіновані методи оцінки.

Критерії оцінювання ефективності управління персоналом підприємства можуть бути умовними і поділяються на психологічні і непсихологічні, рис. 1.2.

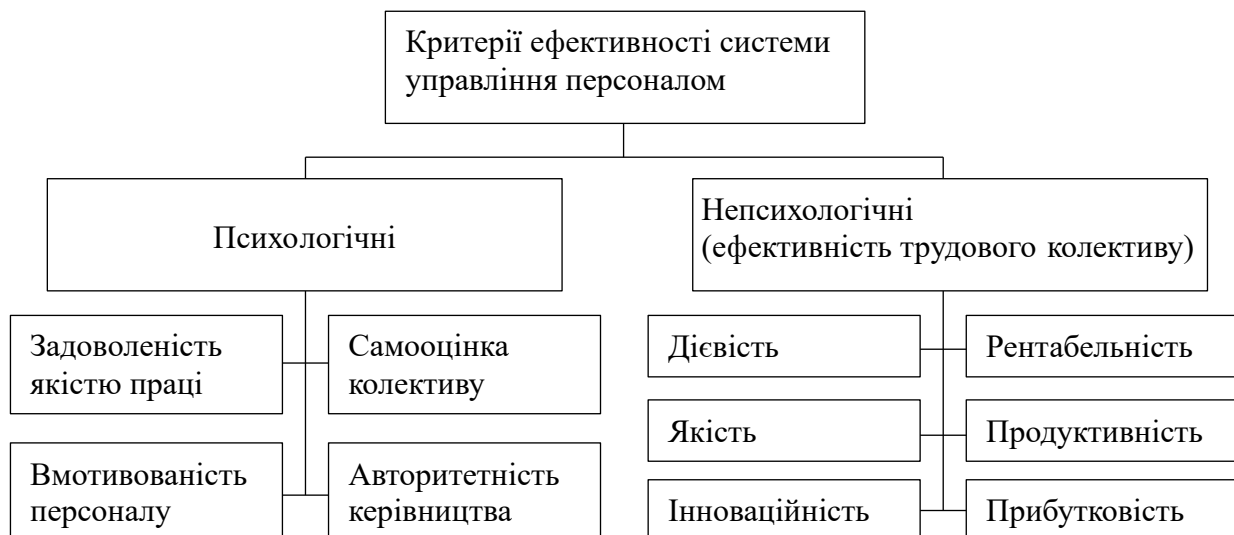


Рис. 1.2. Критерії оцінки ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [24; 25; 27; 29]

Використовуючи кількісні методи оцінки - бальний, коефіцієнтний та їх комбінації можна отримати максимально об'єктивні результати, формалізувати їх та порівняти, використовуючи математичні методи.

До якісних методів відносять систему усних і письмових характеристик, методи: матричний, біографічний та еталонування, групових дискусій. Комбіновані методи: тестування, групування співробітників, стимулюючі оцінок/

Оцінити психологічні критерії можна шляхом опитування або анкетування, для оцінки неpsychологічних критеріїв підходять кількісні методи, які дають можливість зокрема розрахувати такі показники, як [24; 25; 29; 39]:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження трудомісткості продукції, що виготовляється;
- економія робочого часу;
- збільшення обсягів виробництва;
- економічний ефект за рахунок зниження рівня захворюваності;
- економія за рахунок зниження витрат;
- економія питомих капіталовкладень за рахунок більш раціонального використання обладнання.

Ефективність системи управління персоналом підприємства впливає на його фінансовий стан через зміни розміру та якості структури основних і оборотних активів. А зміни у фінансових результатах, зумовлених цими факторами виробництва здійснюють вплив на фінансовий стан через зміни розміру та структури власного і позикового капіталу, що впливає на [28; 39]:

- показники рентабельності майна та джерела його формування;
- фінансову стабільність (автономність, покриття запасів власними коштами тощо);
- платоспроможність (коефіцієнти ліквідності).

Аналізуючи різні підходи до вирішення питань в сфері оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві, можна відзначити наступне тільки наявність добре структурованої політики управління персоналом є основою успіху будь-якого підприємства.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного дослідження теоретичних засад управління персоналом підприємницьких структур нами встановлено, що поняття «управління персоналом» пройшло довгий шлях свого становлення, в якому прослідковується як змінювалося відношення до самого персоналу на всіх етапах розвитку – від управління кадрами до управління командою, так і до методів управління ним – від системи практичних рішень до системи продуктивності, яка базується на навчанні, самонавчанні та підвищенні кваліфікації.

Визначено, що управління персоналом полягає у системному, планомірному організованому впливі на процес формування, розподілу та перерозподілу праці на підприємстві за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, при створенні умов для використання трудових якостей працівника, забезпечення ефективного функціонування підприємства тощо.

Система управління персоналом складається з методів та прийомів, технологій організації роботи з персоналом. Наразі є різні моделі побудови системи управління персоналом на підприємстві. Застосування тієї чи іншої моделі для конкретного підприємства залежать від його організаційної структури. Організаційна структура визначає зв'язок між функціями, які виконуються працівниками підприємства, а також виявляються в таких формах, як поділ праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархія посад тощо.

Важливим елементом управління персоналом є проведення аналізу ефективності управління, адже звідки керівництво дізнається ефективно працюють працівники чи ні. Тому, оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства повинна здійснюватися за методикою, обраною з урахуванням специфіки його діяльності. Це системна процедура, що передбачає здійснення порівняння поточних результатів управління персоналом підприємства з результатами і показниками періоду, обраного за базовий, а також з показниками компаній-конкурентів такого ж профілю діяльності, з такою ж кількістю працівників.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз забезпеченості підприємства персоналом ресурсами

Для детального дослідження теми роботи нами було обрано ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», яке проваджує свою діяльність на ринку пива м. Бердичіва Житомирської області більше 100 років.

Сьогодні ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», це підприємство на якому працює в середньому 150 співробітників, а можливі річні обсяги виробництва пива сягають 910 тис. дал. пива. Якість продукції забезпечується використанням води з власної артезіанської свердловини глибиною 110 м, а площа, яку займає підприємство дорівнює 1,85 га, що дає можливість задовольняти споживчий попит на пиво вітчизняного виробництва у зазначеному регіоні.

Згідно з установчими документами діяльність ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» спрямована на: виробництво пива, екстракту із хмелю та солоду для пивоваріння; оптову та роздрібну торгівлю виробами та товарами для загального споживання; організація торгівлі продукцією власного виробництва та посередництво; зовнішньоекономічна діяльність тощо.

Підприємство має організаційно-правову структуру лінійно-функціонального типу, яка абсолютно підходить для підприємства даного типу, де поряд із лінійними керівниками, працюють функціональні – виконуючи ефективно свої функції, Додаток Б.

Кількісний та якісний аналіз забезпечення підприємства персоналом варто почати із оцінки розподілу персоналу за гендерним принципом, табл. 2.1.

Аналізуючи табл. 2.1. відмітимо, що протягом усього періоду дослідження переважали на підприємстві жінки – у 2020 р. – 70% (105 осіб), а у 2022 р. – 74,7% (112 осіб). Це обумовлено, в першу чергу тим, що автоматизація виробничого процесу не вимагає присутності чоловічої сили на основних виробничих процесах,

а також через війну в країні, у 2022 р. деяких чоловіків було призвано в ряди ЗСУ, а деякі покинули підприємство і стали добровольцями.

Таблиця 2.1

Розподіл персоналу за гендерним принципом

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+/-	%	п.с.
Чоловіки	45	30,0	43	28,5	38	25,3	-7	-15,6	-4,7
Жінки	105	70,0	108	71,5	112	74,7	7	6,7	4,7
Разом	150	100	151	100	150	100	0	0	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розподіл працівників підприємства за віком представлено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Розподіл персоналу підприємства за віком

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+/-	%	п.с.
від 18 до 26	32	21,0	31	20,4	29	19,3	-3	9,4	-1,7
від 27 до 36	38	25,1	40	26,2	41	27,3	3	7,9	2,2
від 37 до 46	40	26,5	41	27,1	42	28,0	2	5,0	1,5
від 47 до 56	23	15,6	22	14,9	21	14,0	-2	-8,7	-1,6
Від 56 і старші	17	11,8	17	11,4	17	11,3	0	-0,5	-0,5
Разом	150	100	151	100	150	100	0	0	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи вікову категорію працівників підприємства відмітимо, що найбільшу питому вагу займають працівники віком від 27 до 46 років – 55,3% у 2022 р. Це може бути пов'язано із міграцією молоді та людей похилого віку із початком воєнних дій або на захід України або за кордон.

Таблиця 2.3

Розподіл персоналу за стажем у 2022 р.

Стаж роботи	Кількість, чол.	Питома вага, %
до 1 року	12	8,2
1-3 роки	21	14,1
3-5 років	27	18,2
5-10 років	39	25,8
10 і більше	51	33,7
Разом	150	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Звернувши увагу на дані табл. 2.3 відмітимо, що більше половини, а точніше 59,5% на підприємстві займають працівники, які працюють на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» більше 5 років, тобто можна зробити висновки, що працівники дорожать власним робочим місцем, адже їх влаштовує корпоративна політика підприємства та умови праці.

Важливим якісним показником забезпеченості підприємства персоналом є розподіл персоналу за рівнем освіти, табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Розподіл персоналу за рівнем освіти у 2022 р.

Рівень освіти	Кількість, чол.	Питома вага, %
Працівники що мають повну вищу освіту	58	38,4
Працівника, що мають середню спеціальну освіту	75	49,8
Працівники, що мають базову середню освіту	17	11,8
Разом	150	100

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В цілому, можна відмітити, що на підприємстві досить великий рівень забезпеченості працівниками, які мають повну вищу освіту – це 38,4% (58 осіб), середню спеціальну (професійно-технічну освіту) мають 49,8% працівників (75 осіб), і це вважається нормальним, з огляду на те, що підприємство виробниче і має автоматизований виробничий процес, який вимагає саме працівників такого освітнього рівня.

Оцінка персоналу за характером виконуваних функцій наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Розподіл персоналу за характером виконуваних функцій, чол.

Показник	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. від 2020 р.		
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+/-	%	п.с.
Персонал основної діяльності, у т.ч.:	140	93,9	142	94,0	142	94,7	2	1,4	0,8
- робітники	95	63,3	95	62,9	95	63,3	0	0	0
- службовці, у т.ч.	46	30,6	47	31,1	47	31,3	1	2,2	0,7
- керівники	21	13,7	20	13,2	21	14,0	0	0	0,3
- спеціалісти	25	16,9	27	17,9	26	17,3	1	4,0	0,4
Невиробничий персонал	9	6,1	9	6,0	8	5,3	-1	-11,1	-0,8
Разом	150	100	151	100	150	100	0	0	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінюючи персонал підприємства за функціональними напрямками відмітимо, що робітників на підприємстві 63,3% (95 осіб), службовців – 31,3% (47 осіб), з яких керівників різних рівнів – 14,0% (21 особа) та спеціалістів – 17,3% (26 осіб) у 2022 р. Відмітимо, що суттєвих змін протягом досліджуваного періоду не відбулося. Невиробничий персонал складає на підприємстві 8 осіб у 2022 р. (5,3%).

Як вже зазначалося, при аналізі забезпеченості підприємства кількісним та якісним складом працівників важливим є дослідження забезпеченості працівників гідним рівнем заробітної плати, адже люди, віддають підприємству власні знання, здоров'я, досвід – тому повинні забезпечувати власне життя та розвиток, табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка динаміки та структури фонду оплати праці працівників підприємства

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+,-	%	п.с.
Фонд основної заробітної плати	17540	72,2	18763	71,2	20380	71,7	2840	16,2	-0,5
Фонд додаткової оплати праці	5150	21,2	5956	22,6	6140	21,6	990	19,2	0,4
Заохочувальні та компенсаційні виплати	1604	6,4	1634	6,2	1904	6,7	300	18,7	0,3
Разом	24294	100	26353	100	28424	100	4130	17,0	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Важливою складовою політики управління персоналом виступає оплата праці працівників, тому відмітимо, що протягом 2020-2022 рр. відбулося зростання загальної суми оплати праці на 4130 тис. грн. або на 17,0%. При чому, відмітимо, що зростання фонду додаткової оплати праці відбулося на 19,2% (990 тис. грн.), заохочувальних та компенсаційних виплат – на 18,7% (300 тис. грн.), і відповідно фонд основної заробітної плати збільшився на 16,2% (2840 тис. грн.).

Так зауважимо, що в структурі фонду оплати праці протягом усього періоду дослідження найбільшу питому вагу становив фонд основної оплати праці – 71,7%, фонд додаткової оплати праці – 21,6%, а заохочувальних та компенсаційних виплат – 6,7%.

2.2. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства

Завдання відділу кадрів підприємства полягає в тому, щоб знайти співробітника, компетентного у досягненні очікуваного підприємством результату його діяльності. Оцінка кандидата під час прийому – це фактично попередній контроль якості кадрових ресурсів підприємства. Незважаючи на застосування різних підходів до оцінки кандидата на певну посаду, у них є загальний суттєвий недолік, цей недолік – суб'єктивність. Загальні способи підбору кандидатів на займані посади представлено в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Вимоги до кандидатів на посади для персоналу різних категорій

ТОВ «Бердичівський пивоварний завод»

Підрозділи	Вимоги до кандидата на посаду			
	Рівень освіти	Досвід роботи на посаді	Знання персонального комп'ютера	Наявність медичної карти
Бухгалтерія, планово-фінансовий відділ	Вища освіта за фахом	3-5 років	Обов'язкове	Не потрібна
Відділ кадрів	Вища освіта за фахом	0-3 роки	Обов'язкове	Не потрібна
Виробничі підрозділи	Середня спеціальна освіта, професійнотехнічна освіта	0-2 роки	Бажано за необхідності для управління спеціалізованим обладнанням	Обов'язкова
Лабораторія контролю якості	Вища освіта за фахом	3-5 років	Потрібні знання та навички роботи із спеціалізованим обладнанням	Обов'язкова
Охорона заводу	Будь-який	0-1 рік	Не потрібно	Обов'язкова

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Таким чином, ми бачимо, що на підприємстві існує чітка система вимог до кандидатів та всі посади, які є на підприємстві згідно штатного розкладу. Критерії, що висуваються до кандидатів на оголошені посади та процес їх оцінювання при відборі є очевидним, тобто бути зрозумілим усім учасникам проведення такого

оцінювання. Підбір співробітників проводився по особистому знайомству, та за рекомендаціями.

При позитивному вирішенні питання про прийом на роботу працівника в склад адміністративного персоналу працівнику роз'яснюються умови праці: система оплати праці, пільг, правила внутрішнього трудового порядку. Працівнику виробничого складу окрім зазначеного кажуть пройти медичне обстеження, інструктажі (вступний та на робочому місці), його проводить ознайомлення з посадовою та виробничими інструкціями.

На підприємстві також передбачена адаптація нового співробітника до умов роботи на підприємстві, яка включає ознайомлення з особливостями виробництва, знайомство з персоналом, правилами поведінки, корпоративними особливостями комунікації тощо.

При здійсненні аналізу ступеня забезпеченості організації персоналом, основну увагу слід звернути вивчення руху персоналу, у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники руху і ефективності використання персоналу підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р., +,-
Показники руху персоналу				
Коефіцієнт плинності кадрів	1,15	1,01	3,14	1,99
Коефіцієнт обороту з прийому	0,42	0,83	1,12	0,7
Коефіцієнт обороту по звільненню	1,21	0,75	2,04	0,83
Коефіцієнт стабільності кадрів	97,1	97,8	96,2	-0,9
Показники ефективності використання персоналу				
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	917,49	946,77	1230,86	313,37
Трудомісткість праці, люд.-год.	0,108	0,107	0,081	-0,027
Індекс продуктивності праці	X	1,03	1,30	0,27
Індекс трудомісткості праці	X	0,99	0,76	-0,23

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними таблиці видно, що збільшився коефіцієнт плинності кадрів у 2022 р. відносно 2020 р. на 1,99 пунктів, що пов'язано із війною в країні, адже персонал, особливо виробничої діяльності у 2022 р. звільнявся через міграцію і більш безпечні регіони та за кордон. При цьому збільшилися показники коефіцієнту обороту з прийому на 0,7 пунктів, та коефіцієнт обороту зі звільнення на 0,83

пункти у 2022 р. відносно 2020 р. У 2020 р. скорочення кадрів відбулося через ризики пов'язані із короно вірусною інфекцією, підприємство працювало мене часу, тому утримувати персонал за умов високої невизначеності було витратно. Відповідно зменшився коефіцієнт стабільності кадрів на 0,9 пунктів.

Важливим також є оцінювання показників ефективності використання персоналу підприємства. У 2022 р. збільшилася продуктивність праці на 313,37 тис. грн./чол., при відповідному зменшенні її трудомісткості на 0,0027 люд.- год.

З метою визначення рівня відповідності працівника його робочому місцю на підприємстві проводять атестацію працівників. Основним завданням атестації є не нагляд та оцінка якості виконання їх своїх завдань, а виявлення потенціалів підвищення ступеня віддачі працівника.

У проведенні атестації беруть участь лінійні керівники та співробітники кадрових служб. Керівник вивчає виставлені оцінки та затверджує їх. На основі проведеної оцінки працівників або підвищують (при наявності місця на підприємстві), або залишають на займаному місці, або направляють на підвищення кваліфікації. Зауважимо, що підвищення кваліфікації може бути також і добровільним на підприємстві, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка рівня підвищення кваліфікації персоналу підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
	Підвищено кваліфікації працівникам, у т.ч.	7	21	10	3
- керівникам	3	6	1	-2	-66,6
- спеціалістам та службовцям	0	3	2	-2	-100
- кваліфікованим та іншим робітникам	4	12	7	3	75,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.9 відмітимо, що у 2020 р. та 2022 р. підвищення кваліфікації було у значно меншій кількості працівників, ніж у 2021 р., коли послаблення карантинних обмежень дало можливість працівникам підвищувати власний рівень кваліфікації. Дані 2020 р. були обумовлені пандемією, а у 2022 р. на рівень підвищення кваліфікації вплинула війна. Звернувши увагу відмітимо, що у

2022 р. найбільше підвищення кваліфікації торкнулося робітників, це обумовлено плинністю кадрів, залученням нових працівників, та переміщенням на вищі посади працівників, які залишилися на підприємстві.

На основі оцінки та атестації працівників на підприємстві відбувається планування програм підготовки трудових ресурсів разом з розрахунками потреб у персоналі, підготовкою планів набору персоналу, планування кар'єри персоналу.

Таблиця 2.10

Оцінка рівня підготовки персоналу підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
Навчання новим професіям, осіб	10	17	21	11	110
Безпосередньо навчання на виробництві, у т.ч.	10	13	21	11	110
- індивідуальна	8	10	21	13	162,5
- курсова	2	3	0	-2	-100
У навчальних закладах різних типів, у т.ч.	0	4	0	0	0
У професійно-технічних	0	4	0	0	0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.10 відмітимо, що на підприємстві у 2022 р. в цілому відбулося підвищення рівня підготовки 21 особи шляхом безпосереднього їх навчання на виробництві, за рахунок індивідуальної підготовки із призначенням особистого куратора. Це, в першу чергу, пов'язано із рухом працівників, залученням нових і терміновим їх навчанням для заміни вивільнених працівників.

Ефективність системи управління персоналом можна оцінити за допомогою наступних показників, Додаток В. Протягом 2020-2022 рр. відбулося зростання виручки від реалізації продукції на 34,2%, звісно це могло відбутися за рахунок продуктивності праці, проте на нашу думку, за рахунок зростання собівартості через подорожчання сировини та енергії, адже відбулося зменшення відпрацьованих днів та середньої тривалості робочого дня. Оплата праці зросла на 16,9% поряд із зростання продуктивності праці по оплаті праці на 14,8%. Звернувши увагу на темпи приросту заробітної плати і темпи приросту

продуктивності праці можна сказати, що на підприємстві випереджає приріст продуктивності праці, що можна вважати ефективними співвідношенням.

Отже, на сьогоднішній день на підприємстві склалася не досить сприятлива ситуація з освітньою (38,4% персоналу мають вищу освіту) та віковою структурою персоналу, адже 25,3% - це люди віком від 47 і старше.

Темпи старіння кадрового складу випереджають темпи припливу молодих працівників, особливо молодих фахівців із вищою освітою. Ситуація посилюється війною в країні та міграцією населення, що зумовлює зменшення кваліфікованих спеціалістів, особливо за профілем діяльності підприємства. Масове залучення молодих спеціалістів – випускників спеціалізованих вузів з інших міст регіону та прилеглих районів утруднено через недостатньо високий рівень заробітної плати, а також неможливості забезпечити всіх таких спеціалістів житлом.

Основними проблемами в галузі управління персоналом варто розглядати у двох напрямках:

- штат співробітників;
- управління персоналом як система.

З точки зору комплексного управління персоналом як цілісної системи нами виявлено наступні проблеми:

- низький технологічний рівень методів та засобів роботи, що використовуються (переважно ведеться кадрова робота, управління персоналом відсутнє);
- основна робота з управління персоналом здійснюється директором та менеджментом середньої ланки, при якій функції кадрової служби є досить слабкими;
- відсутність довгострокового кадрового планування;
- відсутність чіткої кадрової політики;
- часткова відсутність матеріального стимулювання.

На основі кількісного та якісного аналізу забезпечення підприємства персоналом та оцінки ефективності управління нами встановлено, що при підборі працівників перевага надається кандидатам з досвідом роботи, що дає можливість

економить час і гроші на навчання; на підприємстві відбувається швидка адаптація співробітників до умов діяльності та врахування думки співробітників в управлінні.

Висновки до розділу 2

Дослідження обраної теми нами було проведено на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», яке є потужним та відомим виробником пива Житомирському регіоні.

Кількісний та якісний аналіз персоналу підприємства дав можливість зробити наступні висновки, що в структурі персоналу переважають жінки – 74,7%, що обумовлено, в першу чергу тим, що автоматизація виробничого процесу не вимагає присутності чоловічої сили на основних виробничих процесах, а також через війну в країні, у 2022 р. деяких чоловіків було призвано в ряди ЗСУ, а деякі покинули підприємство і стали добровольцями.

Кадрова робота на підприємстві окрім набору та переміщення працівників займається ще їх атестацією, на основі проведення якої оцінки працівників або підвищують (при наявності місця на підприємстві), або залишають на займаному місці, або направляють на підвищення кваліфікації. Так, у 2020 р. та 2022 р. підвищення кваліфікації було у значно меншій кількості працівників, ніж у 2021 р., коли послаблення карантинних обмежень дало можливість працівникам підвищувати власний рівень кваліфікації. Дані 2020 р. були обумовлені пандемією, а у 2022 р. на рівень підвищення кваліфікації вплинула війна. Звернувши увагу відмітимо, що у 2022 р. найбільше підвищення кваліфікації торкнулося робітників, це обумовлено плинністю кадрів, залученням нових працівників, та переміщенням на вищі посади працівників, які залишилися на підприємстві.

На основі оцінки та атестації працівників на підприємстві відбувається планування програм підготовки трудових ресурсів разом з розрахунками потреб у персоналі, підготовкою планів набору персоналу, планування кар'єри персоналу. Так, на підприємстві у 2022 р. в цілому відбулося підвищення рівня підготовки 21 особи шляхом безпосереднього їх навчання на виробництві, за рахунок

індивідуальної підготовки із призначенням особистого куратора. Це, в першу чергу, пов'язано із рухом працівників, залученням нових і терміновим їх навчанням для заміни вивільнених працівників.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БЕРДИЧІВСЬКИЙ ПИВОВАРНИЙ ЗАВОД»

3.1. Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Проаналізувавши систему управління персоналом ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» можемо запропонувати наступні заходи щодо її удосконалення.

Основними складовими системи управління персоналом є набір, навчання, мотивація, тобто рекомендації щодо вдосконалення ефективності управління персоналом повинні стосуватися цих сфер.

1. Удосконалення системи підбору та навчання персоналу. Заходи щодо удосконалення системи підбору та навчання персоналу передбачають час для пошуку та найму кваліфікованих працівників для організації. Підбір працівників відбувається, як із зовнішніх, так і внутрішніх джерел. Зовнішні джерела набору персоналу включають ту невизначену кількість людей, які можуть працювати на підприємстві, але не працюють там на даний момент. Внутрішні джерела – це люди, які працюють на підприємстві.

При зовнішньому відборі на підприємстві з'являються нові люди, які пропонують нові ідеї, створюють можливості для більш плідний розвитку підприємства. Тому, варто надавати перевагу кандидату з найкращою кваліфікацією, освітою, рівнем професіоналізму.

2. Регулярне навчання співробітників. Керівництву рекомендується проводити регулярні програми навчання співробітників. Підвищення кваліфікації стосується навчання працівників навичкам, що підвищить їх продуктивність. Результат цього заходу полягає в забезпеченні підприємства достатньою кількістю працівників з необхідними професійними вміннями та навичками, що є необхідною умовою для відтворення та розширення бізнесу. Дослідження та досвід у сфері людських

ресурсів показують, що навчання, які відбуваються в робочий час є більш ефективними і перспективними.

Ефективне використання потенціалу співробітників має включати: планування та вдосконалення роботи з персоналом; підтримку та розвиток навичок та кваліфікації робітників. Рекомендується проведення спеціальних тренінгів з професійними викладачами (тренерами), які дозволять долати труднощі в роботі, підвищувати рівень знань і навичок.

3. Впровадження мотиваційного пакету. Мотивація – це процес впливу на людину з метою стимулювання його до дії, шляхом пробудження в нього певних мотивів. Ефективність управління персоналом багато в чому залежить від реалізації мотивації.

4. Розвиток корпоративної культури. Корпоративна культура - це набір моделей поведінки, які набуті організацією в процесі адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовища, які довели свою ефективність і поділяються більшістю членів організації. Корпоративна культура більше, ніж будь-що інше, сприяє розвитку впевненості в собі та високого рівня відповідальності працівника, який виконує завдання, які стоять перед ним.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» необхідно запровадити дієву систему мотивації працівників, яка буде спрямована на підвищення продуктивності їх праці. Високоєфективна система мотивації стимулює працівників працювати більш ефективно, перебувати в постійному русі, а також бути зацікавленими в розвитку підприємства. Система мотивації на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» буде підкріплюватися заохоченням працівників за професійні заслуги, як матеріальні, так і не матеріальні.

5. Для досягнення цілей розвитку системи управління персоналом необхідно переглянути та удосконалити посадову інструкцію спеціаліста з управління персоналом, в якій чітко визначити всі його функції та обов'язки. Це дозволить вивільнити директора та менеджерів середньої ланки ТОВ «Бердичівський пивоварний завод» від частини функцій, пов'язаних з кадровою роботою.

При цьому немає необхідності збільшувати кількість працівників, які займаються управлінням персоналом, оскільки для підвищення ефективності управління персоналом можна впровадити автоматизовані засоби обліку та обробки облікової інформації.

Сьогодні автоматизоване управління персоналом широко використовується, але більшість програм обмежені виконанням завдань облікового контуру, в той час, коли можливості інформаційних технологій дозволяють реалізувати значну частину завдань управління персоналом для всіх основних функцій управління. Слід зазначити, що незважаючи на зростаючий попит, автоматизація роботи з управління персоналом не є пріоритетним завданням автоматизації на більшості підприємств, в тому числі на ТОВ «Бердичівський пивоварний завод». В першу чергу автоматизується бухгалтерський та податковий облік, виробничий та управлінський облік, хоча використання інформаційних технологій значно підвищує ефективність роботи з персоналом.

Результатом проведення роботи по вдосконаленню системи управління персоналом повинні стати наступні кінцеві наслідки:

- цілі та завдання управління персоналом повинні стати пов'язаними та узгодженими зі стратегічними цілями підприємства та конкретними умовами їх реалізації;
- підприємство буде своєчасно забезпечене персоналом у запланованій чисельності та необхідної кваліфікації у відповідності до потреб виробництва;
- підтримання та підвищення кваліфікації керівників і працівників буде здійснюватися відповідно до вимог та потреб підприємства;
- усунуто недоліки в структурі системи управління персоналом, кількість і кваліфікація кваліфікованих робітників буде приведена у відповідність обсягу розв'язуваних завдань і дозволить вийти на запланований рівень управління персоналом, необхідний для розвитку підприємства;
- налагоджена технологія, яка використовується для збору, аналізу, обліку та оновлення інформації про стан кадрових ресурсів на підприємстві.

3.2. Оцінка ефективності заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства

Удосконалення системи підбору та навчання персоналу не передбачає залучення додаткового працівника в штат, спочатку потрібно впорядкувати посадові інструкції наявних працівників і узгодити їх із стратегічним вектором діяльності підприємства. Якщо реалізація даного заходу не принесе результату, тільки тоді можна буде розглянути варіант введення в штат додаткової штатної одиниці, а саме менеджера з персоналу, який займався би питаннями підбору та навчання персоналу, адже плинність кадрів через війну, потребує формування резерву працівників, які б змогли швидко зайняти місце звільнених без додаткових витрат часу та фінансів. Також виклики сьогодення вимагають від менеджерів з управління персоналом розробляти заходи щодо навчання та підвищення кваліфікації працівників.

Підвищення кваліфікації працівників дільниць запропоновано проводити у багатопрофільному навчальному центрі «Фенікс». Цей центр має освітню ліцензію та надає розстрочку платежу за освітні послуги тим самим вигідно відрізняється від своїх конкурентів.

Проаналізуємо рівень кваліфікації виробничого персоналу у співвідношенні середньооблікової їх чисельності до працівників, що мають 5 та 6 розряди, табл.

3.1.

Таблиця 3.1

Рівень кваліфікації виробничого персоналу підприємства

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу, чол.	95	95	95	0	0
Середній розряд виробничого персоналу	3,52	3,71	3,76	0,24	6,8
Середньооблікова чисельність виробничого персоналу 5 і 6 розрядів, чол.	10	14	16	4	40,0
Рівень кваліфікації виробничого персоналу, %	10,1	15,2	16,4	6,3	-

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Згідно даних таблиці видно, що середньооблікова чисельність виробничого персоналу, яка має середній розряд 5 та 6 збільшилася на 6,8% у 2022 р., проте зауважимо, що даний показник є не високим для такого потужного підприємства, адже фактично лише 16 працівників має 5 або 6 розряд. Так підвищення чисельності висококваліфікованих працівників зростає, проте це надто низькі темпи.

Як відомо підвищення кваліфікованого рівня працівників на 2% впливає на зростання продуктивності праці працівників та зниження фонду оплати праці. Тому визначимо кількість працівників, яким потрібно підвищити кваліфікацію у 2024 р. Розрахуємо кількість працівників, яким потрібно підвищити кваліфікацію.

Якщо 16,4% від 95 осіб це 16 осіб, то 18,4% від 95 осіб – це 18 осіб, тобто потрібно підвищити кваліфікацію хоча б 2 працівникам.

Підвищення кваліфікації для одного працівника у багатопрофільному навчальному центрі «Фенікс» буде коштувати підприємству 8712 грн., відповідно для двох осіб – 17424 грн.

Щодо третього заходу – впровадження мотиваційного пакету для працівників підприємства.

При чому мотиваційний пакет пропонуємо поділити на категорії за характером виконуваних функцій на підприємстві, керівники, спеціалісти та робітники.

Таблиця 3.2

Варіант мотиваційного пакету

Керівники	Спеціалісти	Робітники
Оплата відвідування спортивної зали у сумі 500 грн. абонемент на місяць $21 \text{ чол.} * 12 \text{ міс.} * 500 \text{ грн.} = 126 \text{ тис. грн.}$	Оплата проїзду до робочого місця у сумі 440 грн. на місяць $440 \text{ грн.} * 12 \text{ міс.} * 26 \text{ чол.} = 137,3 \text{ тис. грн}$	Оплата обідів у сумі 75 грн. на день $95 \text{ чол.} * 75 \text{ грн.} * 220 \text{ днів} = 1567,5 \text{ тис. грн}$
Оплата мобільного зв'язку 150 грн. на місяць $150 \text{ грн.} * 12 \text{ міс.} * 21 \text{ чол.} = 37,8 \text{ тис. грн.}$	Оплата мобільного зв'язку 150 грн. на місяць $150 \text{ грн.} * 12 \text{ міс.} * 26 \text{ чол.} = 46,8 \text{ тис. грн.}$	X
РАЗОМ, тис. грн.		
163,8	184,1	1567,5
1915,4		

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Щодо впровадження автоматизованої системи управління персоналом, то варто запропонувати підприємству придбати та впровадити систему Human Resource Management Information System (HRMIS), використання якої значно покращить управління персоналом підприємства за допомогою вбудованих модулів планування кількісної та якісної системи персоналу, планування ділової кар'єри та переміщення кадрів з метою їх ротації всередині виробничого процесу для мінімізації монотонності праці. Витрати на придбання та обслуговування даного програмного забезпечення представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Витрати на придбання та обслуговування програмного забезпечення Human Resource Management Information System

Найменування	Одиниця виміру	Кількість	Вартість, грн.
Придбання програмного забезпечення	шт.	1	31500
Технічна підтримка програми (повної функціональності) без обмеження кількості звернень	роб. місьць	2	15900
Абонентське обслуговування	місяць	12	20200
Навчання персоналу працювати з системою	осіб	2	27500
Разом	х	х	95100

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Витрати на вдосконалення системи управління персоналом підприємства представлені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Перелік витрат на вдосконалення системи управління персоналом

Назва заходу	Сума, тис. грн.
Підвищення кваліфікації 2-х робітників	17,4
Впровадження мотиваційного пакету	1915,4
Придбання та впровадження автоматизованої системи управління персоналом	95,1
Разом	2027,9

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для того, щоб визначити економічний ефект від запропонованих заходів, необхідно розрахувати плановане зростання виручки, економічний ефект від реалізації заходів, їх рентабельність та термін окупності.

Розрахуємо економічний ефект від реалізації запропонованих заходів. Згідно з дослідженням Global Human Capital Trends, очікуване зростання продажів підприємства від реалізації заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом може становити від 3 до 12%.

Проаналізуємо два варіанти розвитку подій після впровадження запропонованих заходів:

- песимістичний прогноз, за якого зростання виручки становитиме лише 3 %;

- оптимістичний прогноз, при якому зростання виручки максимально збільшиться і становитиме 12 %.

Дані до розрахунку економічного ефекту від запровадження заходів відображені у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Прогнозні показники реалізації запропонованих заходів

Показники	До впровадження 2022 р.	Песимістичний прогноз на 2024 р. (ріст виручки 3%)		Оптимістичний прогноз на 2024 р. (ріст виручки 12%)	
		Після впровадження	Зміни	Після впровадження	Зміни
Виручка від реалізації продукції, тис. грн.	184629	190167,9	5538,9	206784,5	22155,5
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	143717	148028,5	4311,5	174319	30602
Чистий прибуток, тис. грн.	18179	18724,4	545,4	20360,5	2181,5
Рентабельність продажів,%	77,6	77,8	0,2	84,3	6,7

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахунок ефективності запропонованих заходів наведено в Додатку Г. Можна зробити висновок, що за песимістичного та оптимістичного прогнозу витрати на покращення діяльності окупляться менш ніж через рік, 4 і 2 місяці відповідно, а очікуваний ефект від запропонованих заходів не потрібно буде чекати довгий період часу. Підприємство отримає 2,89 грн. виручки з кожної гривни, вкладеної у заплановані заходи, при песимістичному прогнозі, і 11,57 грн. з кожної гривни, вкладеної у заплановані заходи, при оптимістичному прогнозі.

Висновки до розділу 3

З огляду на проблеми, які було виявлено у попередньому розділі роботи в сфері управління персоналом, а саме: низький технологічний рівень методів та засобів роботи, що використовуються; основна робота з управління персоналом здійснюється директором та менеджментом середньої ланки, при якій функції кадрової служби є досить слабкими; відсутність довгострокового кадрового планування; відсутність чіткої кадрової політики; часткова відсутність матеріального стимулювання. Нами запропоновано та обґрунтовано ряд заходів підвищення ефективності управління персоналом: регулярне навчання співробітників; впровадження мотиваційного пакету; впровадження автоматизованих засобів обліку та обробки облікової інформації. Витрати на реалізацію яких в загальному склали 2027,9 тис. грн.

Окремо хотілося б описати можливості автоматизованої системи управління персоналом – Human Resource Management Information System (HRMIS), використання якої значно покращить рівень управління персоналом підприємства за допомогою вбудованих модулів планування кількісної та якісної системи персоналу, планування ділової кар'єри та переміщення кадрів з метою їх ротації всередині виробничого процесу для мінімізації монотонності праці.

Оцінку ефективності реалізації заходів щодо покращення в сфері управління персоналом було оцінено за оптимістичним та песимістичним сценаріями. За песимістичного прогнозу зростання виручки становитиме лише 3 %, а за оптимістичного – 12 %. На основі розрахунку ефективності запропонованих заходів можна зробити висновок, що за песимістичного та оптимістичного прогнозу витрати на покращення діяльності окупляться менш ніж через рік, 4 і 2 місяці відповідно. Підприємство отримає 2,89 грн. виручки з кожної гривни, вкладеної у заплановані заходи, при песимістичному прогнозі, і 11,57 грн. з кожної гривни, вкладеної у заплановані заходи, при оптимістичному прогнозі.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В дохі проведеного дослідження нами встановлено, що поняття «управління персоналом» пройшло довгий шлях свого становлення, в якому прослідковується як змінювалося відношення до самого персоналу на всіх етапах розвитку – від управління кадрами до управління командою, так і до методів управління ним – від системи практичних рішень до системи продуктивності, яка базується на навчанні, самонавчанні та підвищення кваліфікації.

Саме тому, управління персоналом полягає у системному, планомірному організованому впливі на процес формування, розподілу та перерозподілу праці на підприємстві за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів, при створенні умов для використання трудових якостей працівника, забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Система управління персоналом складається з методів та прийомів, технологій організації роботи з персоналом. Наразі є різні моделі побудови системи управління персоналом на підприємстві. Застосування тієї чи іншої моделі для конкретного підприємства залежать від його організаційної структури. Організаційна структура визначає зв'язок між функціями, які виконуються працівниками підприємства, а також виявляються в таких формах, як поділ праці, створення спеціалізованих підрозділів, ієрархія посад тощо.

Важливим елементом управління персоналом є проведення аналізу ефективності управління, адже звідки керівництво дізнається ефективно працюють працівники чи ні. Тому, оцінка ефективності системи управління персоналом підприємства повинна здійснюватися за методикою, обраною з урахуванням специфіки його діяльності. Це системна процедура, що передбачає здійснення порівняння поточних результатів управління персоналом підприємства з результатами і показниками періоду, обраного за базовий, а також з показниками компаній-конкурентів такого ж профілю діяльності, з такою ж кількістю

працівників. На підприємстві крім показників стану, руху та освіти виміряти ефективність персоналу можна і показниками рентабельності та продуктивності.

Дослідження обраної теми нами було проведено на підприємстві ТОВ «Бердичівський пивоварний завод», яке є потужним та відомим виробником пива Житомирському регіоні.

Кількісний та якісний аналіз персоналу підприємства дав можливість зробити наступні висновки, що в структурі персоналу переважають жінки – 74,7%, що обумовлено, в першу чергу тим, що автоматизація виробничого процесу не вимагає присутності чоловічої сили на основних виробничих процесах, а також через війну в країні, у 2022 р. деяких чоловіків було призвано в ряди ЗСУ, а деякі покинули підприємство і стали добровольцями. Щодо вікового розподілу працівників, що на підприємстві спостерігається тенденція до старіння персоналу, адже 25,3% - це люди віком від 47 і старше. На сьогоднішній день на підприємстві склалася не досить сприятлива ситуація з освітньою (38,4% персоналу мають вищу освіту). Так, темпи старіння кадрового складу випереджають темпи припливу молодих працівників, особливо молодих фахівців із вищою освітою.

Оцінюючи персонал підприємства за функціональними напрямками відмітимо, що робітників на підприємстві 63,3%, службовців – 31,3%, з яких керівників різних рівнів – 14,0% та спеціалістів – 17,3% у 2022 р. Невиробничий персонал складає на підприємстві 8 осіб у 2022 р. (5,3%).

Кадрова робота на підприємстві окрім набору та переміщення працівників займається ще їх атестацією, на основі проведення якої оцінки працівників або підвищують (при наявності місця на підприємстві), або залишають на займаному місці, або направляють на підвищення кваліфікації. Так, у 2020 р. та 2022 р. підвищення кваліфікації було у значно меншій кількості працівників, ніж у 2021 р., коли послаблення карантинних обмежень дало можливість працівникам підвищувати власний рівень кваліфікації. Дані 2020 р. були обумовлені пандемією, а у 2022 р. на рівень підвищення кваліфікації вплинула війна. Звернувши увагу відмітимо, що у 2022 р. найбільше підвищення кваліфікації торкнулося робітників,

це обумовлено плинністю кадрів, залученням нових працівників, та переміщенням на вищі посади працівників, які залишилися на підприємстві.

На основі оцінки та атестації працівників на підприємстві відбувається планування програм підготовки трудових ресурсів разом з розрахунками потреб у персоналі, підготовкою планів набору персоналу, планування кар'єри персоналу. Так, на підприємстві у 2022 р. в цілому відбулося підвищення рівня підготовки 21 особи шляхом безпосереднього їх навчання на виробництві, за рахунок індивідуальної підготовки із призначенням особистого куратора. Це, в першу чергу, пов'язано із рухом працівників, залученням нових і терміновим їх навчанням для заміни вивільнених працівників.

З огляду на проведені дослідження нами виявлено наступні проблеми в сфері управління персоналом: низький технологічний рівень методів та засобів роботи, що використовуються; основна робота з управління персоналом здійснюється директором та менеджментом середньої ланки, при якій функції кадрової служби є досить слабкими; відсутність довгострокового кадрового планування; відсутність чіткої кадрової політики; часткова відсутність матеріального стимулювання.

Отже, нами було запропоновано та обґрунтовано ряд заходів підвищення ефективності управління персоналом, серед інших виділимо наступні: регулярне навчання співробітників; впровадження мотиваційного пакету та впровадити автоматизовані засоби обліку та обробки облікової інформації, витрати на реалізацію яких в загальному склали 2027,9 тис. грн.

Оцінку ефективності реалізації заходів щодо покращення в сфері управління персоналом було оцінено за оптимістичним та песимістичним сценаріями. За песимістичного прогнозу зростання виручки становитиме лише 3 %, а за оптимістичного – 12 %. На основі розрахунку ефективності запропонованих заходів можна зробити висновок, що за песимістичного та оптимістичного прогнозу витрати на покращення діяльності окупляться менш ніж через рік, 4 і 2 місяці відповідно. Підприємство отримає 2,89 грн. виручки з кожної гривни, вкладеної у заплановані заходи, при песимістичному прогнозі, і 11,57 грн. з кожної гривни, вкладеної у заплановані заходи, при оптимістичному прогнозі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. № 1 (20). С. 69-73.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : підручн. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Бойко О.О., Ксьоншка А.В., Перемишленікова Ю.І. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. Бібліотечний вісник. 2015. С. 14-19.
4. Болтак О. Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. URL: http://nauka.zi_net.info/9/boltak.php
5. Вознюк А.М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу промислового підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf
6. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27–32.
7. Гладков Е. Сучасний підхід у залученні персоналу. Управління персоналом. 2005. № 11. С. 9–13.
8. Гляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці. Економіка та держава: Міжнародний науково-практичний журнал. 2007. № 7. С. 82–85.
9. Гольда А.В. Формування системи мотивації трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 9. С. 158–162.
10. Гольцман І.О. Теоретичні засади формування системи мотивації в кадровому менеджменті як важливий чинник забезпечення конкурентоспроможності. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_059.pdf
11. Гринько І.М. Вдосконалення матеріальної мотивації праці в системі управління промисловими підприємствами URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/socgum/znpchdtu/2009_24/articles/38_Grinko.pdf

12. Данилюк В. М., Петюк В.М., Цинбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. К. : КНЕУ, 2006. 398 с.
13. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.
14. Дворник І., Дворник О., Гафарова О. Сучасна стратегія управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/188/163/415>
15. Денисенко М.П., Терещук Л.В. Управління персоналом на підприємстві. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2017/12.pdf
16. Дикань О.В., Бобітко В.І., Войтюк О.О. Удосконалення управління персоналом підприємства. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/5_16_uk/25.pdf
17. Дмитрієв Є.Є., Ожеховський В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на експорт орієнтованому підприємстві. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/54.pdf
18. Доценко Є. А. Поняття і сутність оцінки персоналу. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/161789631.pdf>
19. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Менеджмент персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану в Україні. URL: <http://tnveconom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/245>.
20. Захарова О. В. Управління інвестуванням у людський капітал: методологія, оцінка, планування: монографія. Донецьк : «ДВНЗ ДонНТУ». 2010. 378 с.
21. Кармінська-Белоброва М.В. Сучасна стратегія управління персоналом на підприємстві в умовах ринкової економіки. Держава та регіони. 2013. № 2. С. 123–126.
22. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.

23. Краснокутська Н С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.

24. Линенко А.В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116

25. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1. С. 510–513.

26. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.

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

28. Мокрик Р. Оцінка ефективності підбору персоналу в компанії. Управління персоналом. 2005. № 11. С. 5–8.

29. Опанасюк Ю.А., Рудь А.В. Удосконалення системи оцінки персоналу на підприємстві. Вісник Сумського державного університету. 2012. №1. С. 134-140.

30. Осовська Г.В., Семенюк Т.В. Проблеми управління персоналом підприємства. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/71.pdf

31. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. Система управління персоналом підприємства: шляхи удосконалення. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/37297/1/1.pdf>

32. Пікалов В.Л. Щодо проблем управління талановитими працівниками суб'єктів господарської діяльності. Академічний огляд. 2014. № 1. С. 116–121

33. Пошелюжна Л.Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

34. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. Трансформаційна економіка. URL: <https://doi.org/10.32782/27868141/2023-2-8>

35. Сидоренко А.О., Чорній В.В. Сучасні методи управління персоналом підприємства. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/193078>

36. Смолинець І. Б., Левків Г. Я. Управління персоналом в умовах діджиталізації. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2021. Вип. 101. С. 94–100.

37. Стратійчук В.М., Новак І.Г. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2020/6_23_ukr/27.pdf

38. Череп О.Г., Калюжна Ю.В., Михайліченко Л.В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>

39. Шляга О.В., Білоус А.С. Підходи до оцінки персоналу на підприємствах. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_5_126.pdf

40. Яковенко В.Г., Горобець Д.В. Шляхи ефективності підвищення ефективності управління персоналом підприємств малого та середнього бізнесу за рахунок заходів мотивації. URL:

http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/46.pdf

ДОДАТКИ