

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
Кафедра менеджменту**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»

4 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Ігоря ПАЛЯНИКА

Науковий керівник:

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент:

к.е.н., доц. Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2022 р., протокол № ___

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Паляник І.С. Управління персоналом підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження сутності та чинників впливу на управління персоналом підприємства, визначено підходи до формування механізму управління персоналом підприємства та охарактеризовано методичні підходи щодо його оцінки. У другому розділі досліджено сучасний стан управління персоналом підприємства, проведено оцінку ефективності використання персоналу та обґрунтовано впровадження інноваційних методів управління персоналом підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: управління персоналом, чинники, методи управління персоналом, інновація, ефективність.

ANNOTATION

Palyanyk I.S. Personnel management of the enterprise. Manuscript.

Research for the bachelor's degree in specialty 073 «Management». Lviv, 2022.

In the first section the theoretical research of essence and factors of influence on personnel management of the enterprise is carried out, approaches to formation of the mechanism of personnel management of the enterprise are defined and methodical approaches concerning its estimation are characterized. The second section examines the current state of personnel management of the enterprise, evaluates the efficiency of personnel use and justifies the introduction of innovative methods of personnel management of the enterprise.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are substantiated.

Key words: personnel management, factors, methods of personnel management, innovation, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Сутність та чинники впливу на управління персоналом підприємства.....	6
1.2. Сучасні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства.....	10
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства.....	12
Висновки до першого розділу.....	15
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «ВІКОНТ».....	16
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства.....	16
2.2. Дослідження стану управління персоналом підприємства.....	24
2.3. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства.....	27
2.4. Впровадження інноваційних методів управління персоналом підприємства.....	32
Висновки до другого розділу.....	36
ВИСНОВКИ.....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	40
ДОДАТКИ.....	43

ВСТУП

Управління персоналом підприємства через прийняття ефективних управлінських, кадрових, адміністративних рішень є важливим інструментом планування, організації, коригування, стимулювання та контролю персоналу, організації їх діяльності, сприяння досягненню закладених цілей, підвищення конкурентоспроможності та економічного розвитку. Головне завдання менеджера сформулювати ефективну систему управління персоналом на основі інноваційних підходів раціональності управління, відновлення та вдосконалення функціонування працівників підприємства.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів управління персоналом підприємства та обґрунтування щодо розвитку кадрового потенціалу.

Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:

- дослідити сутність та чинники впливу на управління персоналом підприємства;
- визначити сучасні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства;
- охарактеризувати методичні підходи оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- оцінити діяльність підприємства в конкурентному середовищі;
- дослідити сучасний стан управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати впровадження інноваційних методів управління персоналом підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів щодо управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною базою кваліфікаційної роботи є наукові дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління

персоналом підприємства. Для досягнення мети дослідження використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, а саме:

- системного аналізу та синтезу, термінологічного аналізу, систематизації та порівняння – для висвітлення першого розділу: «Теоретичні аспекти управління персоналом підприємства»;

- статистичний метод, моделювання та інтегральної оцінки, експертних оцінок та метод узагальнення результатів для дослідження другого розділу: «Діагностика стану управління персоналу ПП «Віконт»».

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет видань, а також результати власних досліджень.

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювалися на науково-практичній інтернет-конференції «Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти» м. Львів, 13 травня 2022 р.

Структура роботи.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження сутності та чинників впливу на управління персоналом підприємства, визначено підходи до формування механізму управління персоналом підприємства та охарактеризовано методичні підходи щодо його оцінки. У другому розділі досліджено сучасний стан управління персоналом підприємства, проведено оцінку ефективності використання персоналу та обґрунтовано впровадження інноваційних методів управління персоналом підприємства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів розроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 50 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 17 таблиць, список літератури 30 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та чинники впливу на управління персоналом підприємства

Місією створення комерційного підприємства є задоволення потреб споживачів на внутрішньому та зовнішньому ринках й забезпечення позитивних фінансових результатів діяльності. Загострення політичної ситуації, погіршення економічного балансу, мінливість зовнішнього та внутрішнього середовища, конкурентна боротьба впливає на потенціал підприємства та ефективність використання трудових, фінансових, матеріальних, інтелектуальних та інформаційних ресурсів.

Ключовими факторами успіху підприємства, які гарантують стійкий розвиток, зростання фінансово-економічних показників діяльності, зміцнення позицій на ринку та процвітання в перспективі є ефективне управління персоналом підприємства.

Сутність поняття управління персоналом висвітлено у працях багатьох дослідників. Проведемо аналіз цього терміну.

Управління персоналом підприємства – це інструмент розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства в умовах мінливості ринкової економіки та який дозволяє оцінити ефективність використання, розвиток трудового потенціалу [1, с.96].

Управління персоналом здійснюється в межах організаційних структур, ґрунтується на використанні принципів, методів, що забезпечує ефективне управління персоналом [2, с.48]. Метою управління персоналом є формування кадрів, використання вмінь та знань персоналу, відновлення гармонії в колективі, ефективне використання трудових ресурсів з метою зміцнення конкурентоспроможності та зростання ефективності підприємства.

На думку інших дослідників, управління персоналом обумовлює розвиток працівників, спрямоване на дослідження їх потреб та оцінку трудового потенціалу, досягнення цілей підприємства відповідно до сформованої стратегії розвитку [3, с.64]. Зокрема вказано, що персонал в процесі управління добровільно виражає бажання використовувати свій інтелект, знання і вміння для досягнення цілей підприємства. Під ефективністю використання персоналу визначено сукупність заходів, що направлені на раціональне використання, спрямування працівників, врахування чинників впливу технічного, економічного, матеріального характеру [4, с.31]. Отже, варто наголосити, що розвиток персоналу та фінансовий результат підприємства залежить від процесу управління персоналу.

Сутність поняття управління персоналом науковцями також було розглянуто з позиції теорія управління, управління, самоуправління. Менеджери в процесі управління персоналом використовують традиційні та інноваційні методи впливу для досягнення цілей підприємства.

Низка науковців дотримуються думки, що управління працівників підприємства здійснюється шляхом набору кваліфікованого персоналу, який відповідає запитам підприємства. В основі ефективного використання персоналу закладено залучення досвіду зарубіжних країн, підготовка кадрів, покращення якості робочих місць, скорочення кількості робочих місць із небезпечними умовами праці, налагодження співробітництва між підприємствами, що сприятиме підвищенню ефективності роботи працівників [5, с.82].

Проведений аналіз думки науковців стосовно проблеми управління персоналом підприємства дає підстави говорити, що цей процес здійснюється завдяки ефективному використанню працівників, підвищенню продуктивності роботи та стимулюванню праці; стосовно безпечних умов праці та інформаційного забезпечення; участі колективу у прийнятті рішень та досягненню соціально-економічного результату; врахування впливу зовнішнього середовища та відновлення стійкості функціонування.

Дослідження чинників ринкового середовища є необхідним для удосконалення процесу управління ефективністю використання персоналу, розвитку їх здібностей, організації виробництва продукції, раціонального використання ресурсів та задля виконання комплексу завдань, досягнення цілей [5, с.56].

Також, при побудові схеми впливу чинників ринкового середовища слід враховувати фактори, що впливають на управління, використання персоналу, продуктивність праці, іноземний досвід щодо виокремлення чинників, наявну систему чи механізм управління персоналом, аналізувати середовище функціонування підприємства та його стратегію розвитку [7, с.36].

З метою аналізу управління трудовими ресурсами підприємства можна виділити вплив чинників, які сприяють ефективному використанні персоналу та створення умов розвитку, матеріального стимулювання праці, організації роботи персоналу з метою досягнення кінцевої мети. На рівні працівника можна виділити чинники, які займають важливе місце в управлінні персоналом і впливають у різних формах на якісний рівень колективу. Найбільш важливі ендогенні чинники управління персоналу відображено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Ендогенні чинники управління персоналу [8, с.66]

Назва чинників	Характеристика чинників
Професійні	Освіта. Отримана спеціальність. Рівень кваліфікації. Підвищення кваліфікації. Освіта відповідає займаній посаді. Досвід роботи. Володіння додатковими професіями. Працездатність.
Демографічні	Вік. Стать. Сімейний стан. Склад сім'ї. Стан здоров'я.
Особисті якості	Працьовитість. Ставлення до роботи. Комунікабельність. Принциповість. Обов'язковість. Самокритичність. Ініціативність. Оперативність. Цілеспрямованість. Творче ставлення до справи. Здатність до навчання. Самостійність. Дисциплінованість. Організованість. Стресостійкість.
Культурні	Рівень культури.
Шкідливі звички	Куріння, алкоголізм, наркоманія.

Розглянемо вплив чинників зовнішнього середовища на управління ефективності використання персоналу рис. 1.1.

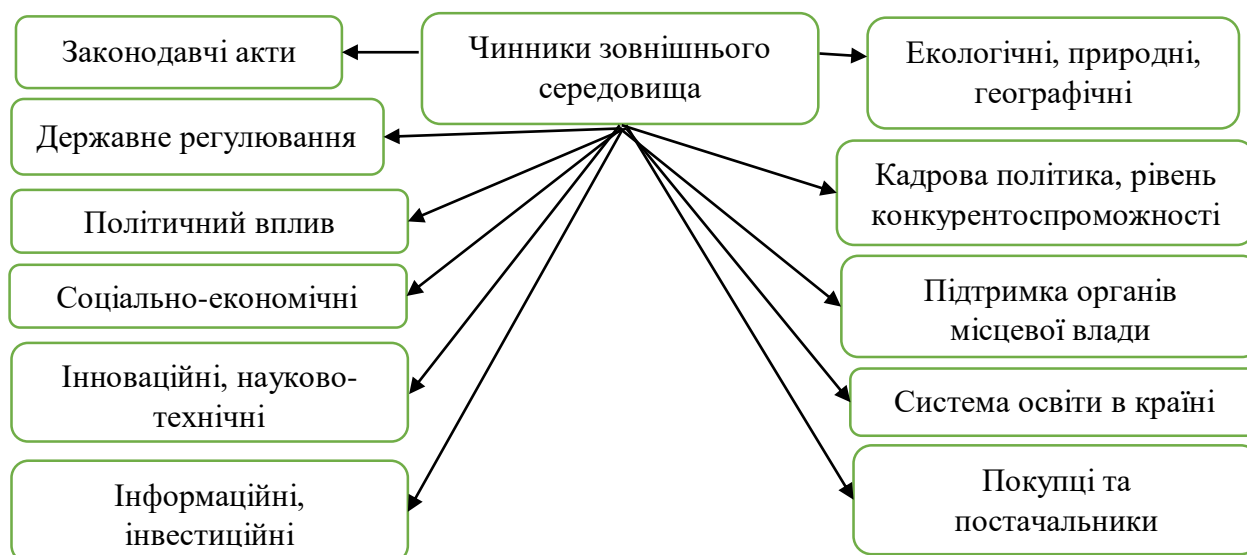


Рис. 1.1. Чинники впливу зовнішнього середовища на управління персоналу

Важливо наголосити, що ефективність роботи з персоналом обумовлюють два основні чинники: чітке розуміння та формування керівництвом поведінки працівників, яка забезпечить реалізацію загальної стратегії, та формування таких інструментів управлінського впливу на цю поведінку, що спрямує працівників на дотримання відповідно встановленого поведження у конкурентній ситуації [9, с.73].

Аналіз чинників управління персоналу підприємства дозволяє оцінити можливі результати діяльності, зміни ринкового середовища, визначити загрози та ризики, щоб нейтралізувати їх дію, а також врахувати позитивні сигнали для раціонального використання персоналу, зростання продуктивності праці, збільшення прибутковості та покращення фінансового результату підприємства. Управління персоналом підприємства спрямоване для створення сприятливих умов підвищення кваліфікації та розвитку кадрового потенціалу підприємства, впровадження інноваційних методів управління та залучення інвестиційних ресурсів для вдосконалення персоналу.

1.2. Сучасні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства

Формування механізму управління персоналом підприємства здійснюється на підставі системного підходу, який ґрунтується на чинниках зовнішнього середовища. Механізми управління персоналу підприємства здійснює цілеспрямований вплив на розвиток трудових ресурсі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізми формування системи управління персоналу підприємства

Механізми формування системи управління персоналу підприємства є поетапним процесом і поряд з цим має складний, безперервний, цілісний характер, який складається з планування та обґрунтування концепції системи управління персоналом; рекрутингу та навчання працівників; регулювання та контролю за роботою персоналу; оцінки ефективності праці та стимулювання

працівників. Елементи системи управління та механізми його використання сприяють ефективності використання персоналу та покращення показників фінансово-господарської діяльності.

При розробці та впровадженні механізму управління ефективністю використання персоналу промислових підприємств доцільно: проаналізувати показники діяльності підприємства; врахувати специфіку функціонування промислових підприємств; дослідити чисельність та структуру персоналу; оцінити показники ефективності використання персоналу; проаналізувати рівень освіти персоналу; здійснити аналіз використаних методів мотивації; визначити найбільш ефективні стимули праці персоналу та їх впровадити; з'ясувати рівень ресурсного забезпечення; провести прогностичні розрахунки продуктивності праці; виявити напрями покращення ефективності використання персоналу [10, с.87].

Використання механізму управління ефективністю використання персоналу повинно сприяти досягненню таких результатів: задоволення потреб персоналу; покращення ефективності використання персоналу; зростання продуктивності праці; налагодження процесу управління; підвищення мотивації та економічної зацікавленості; самостійність та відповідальність робітників; розробка та прийняття ефективних управлінських рішень; спрямованість на досягнення мети підприємства; створення належних умов праці; поширення інформації серед працівників; врахування інтересів персоналу при прийнятті рішень [11, с.219].

Завдяки механізму формування системи управління персоналу підприємства можна визначити резерви ефективності використання персоналу та визначити чинники його розвитку. Механізми управління формують для підвищення ефективності використання персоналу, організації та координації використання функціональних обов'язків працівниками та підрозділами підприємства. Для впровадження механізмів управління персоналу необхідно використовувати принципи, методи, інструменти, які необхідні для вдосконалення цього процесу управління.

Ефективність функціонування механізмів управління персоналом залежить від принципів формування системи управління персоналом дотримання яких сприятиме комплексності та системності, відповідності місії створення підприємства, ієрархічності в системі управління персоналом, інноваційності та економічності, комплексності та прогресивності.

Для формування механізму управління персоналом необхідне правове, інформаційно-комунікаційне та фінансове забезпечення [12, с.105]. Рішення з управління персоналом та контролю за їх ефективністю здійснюється на підставі отримання, передачі, перетворення, зберігання і використання інформації, тобто цей механізм управління забезпечується інформаційно-комунікаційним процесом. Правову складову механізму управління персоналом включає нормативні документи з питань регулювання організації праці, мотивації, охорони праці. Важливим ресурсом формування механізму управління персоналу є фінансове забезпечення у вигляді фінансового та інвестиційного планування.

Механізми управління персоналом підприємства ґрунтуються на врахуванні специфіки функціонування і залежить від скоординованої роботи структурних елементів підприємства, що дозволяє визначити ефективність управління та використання персоналу, підвищення продуктивності праці, стимулювання та мотивування персоналу, формування кадрового потенціалу, зменшення витрат, досягненню високого економічного результату.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Ефективність діяльності підприємства залежить від раціональних управлінських рішень стосовно управління персоналом. Досягненню підприємствами головної місії створення та стратегічного розвитку сприяє успішна організація праці та ефективне використання завдань та досвіду роботи

працівників, розвиток здібностей та мотивація персоналу, задоволення умовами праці та створення сприятливого морально-психологічного клімату.

Відсутність ефективної системи управління персоналом є причиною зниження показників роботи працівників, рівня конкурентоспроможності, скорочення обсягів виробництва продукції, зростання заборгованості, погіршення процесу виробництва, показників фінансової діяльності, втрати позицій на ринках збуту [13, с.125].

В економічній теорії ефективність (E) визначається як функція досягнутих результатів (PD) і витрачених на це ресурсів (S) [14, с.387]:

$$E = f(S, PD); \quad 1.1$$

Ефективність процесу оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів оцінки тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників [15, с.97].

Менеджери усіх рівнів повинні вживати заходи спрямовані щодо налагодження роботи трудових ресурсів, підвищення ефективності використання персоналу, зменшення витрат та досягнення максимального прибутку, вирішення кадрових проблем. Результативність прийнятих заходів щодо управління персоналом має такий синергетичний ефект:

- економічний – здійснюється оцінка кадрової політики на фінансово-економічні показники діяльності підприємства;
- функціональний – характеризується ефективністю системи управління персоналом;
- соціальний – ґрунтується рівнем задоволення персоналу умовами та мотивацією праці, клімату в колективі, організаційних змін.

Дослідження методичних підходів оцінки ефективності управління персоналом підприємства представлено на рис. 1.3.

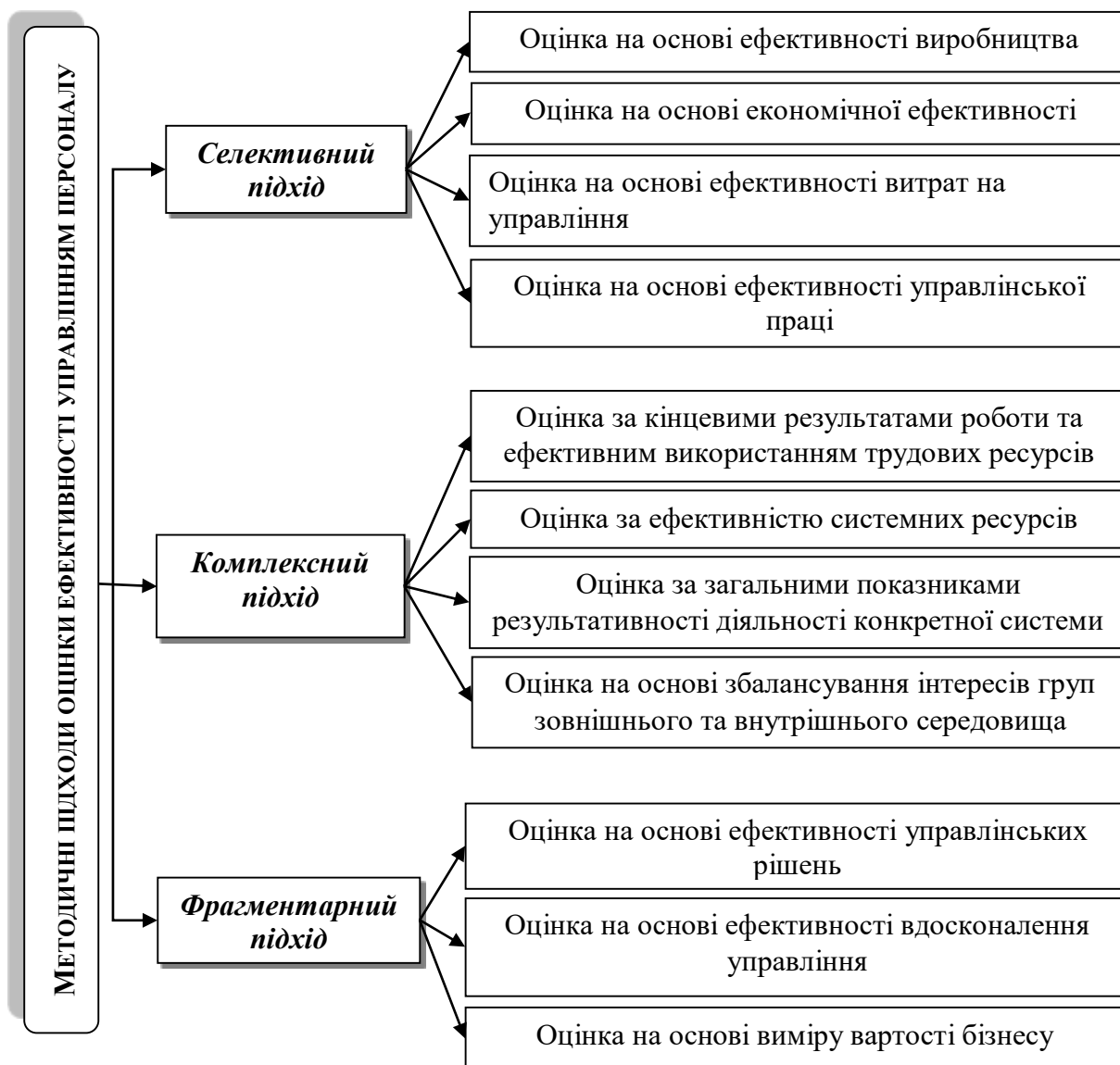


Рис. 1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства [15 с.97]

Отже, аналіз підходів оцінки ефективності управління персоналом підприємства показав кваліфікаційну різноманітність, яка залежить від об'єкта оцінки: системи управління, апарату управління та виробничої діяльності.

Система ефективності управління персоналом підприємства включає комплекс управлінських функцій, інструментів, ресурсів, організаційно-економічних механізмів вдосконалення кількісних та якісних показників праці з метою підвищення рівня економічної, соціальної та функціональної ефективності, конкурентоспроможності та прибутковості підприємства.

Висновки до першого розділу

З метою покращення виробничо-господарської діяльності, зростання обсягів виробництва та збуту продукції, підвищення прибутковості підприємства існує потреба ефективного використання персоналу. Прийняття заходів ефективного управління персоналом допомагає організувати роботу, контролювати виконання поставлених завдань, сприяє зростанню продуктивності праці, результативності діяльності підприємства.

Персонал є основним ресурсом підприємства, тому прийняття управлінських рішень щодо раціонального використання працівників має за мету створення умов для розвитку трудового потенціалу працівників, формуванню методів матеріальної та моральної мотивації, отримання очікуваних показників фінансово-господарської діяльності.

Сучасні підходи оцінки ефективності управління персоналом підприємства виражають економічну, організаційну і соціальну ефективність. Показники ефективності управління персоналом характеризують вплив персоналу підприємства на кінцеві результати виробництва; якість та складність трудової діяльності, мотивацію праці та соціально-психологічний клімат у колективі.

Ефективність управління персоналом підприємства характеризується результативністю управління шляхом досягнення цілей підприємства під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Аналіз чинників визначає способи адаптації персоналу до змін зовнішнього середовища, змальовує сильні та слабкі сторони в управлінні персоналом, формує напрями ефективної організації праці та досягнення поставлених цілей.

Під впливом ринкового середовища підприємства використовують механізми управління персоналом, які сприяють організаційному та інформаційному забезпеченню системи управління, створюють умови для роботи персоналу та раціонального використання трудового потенціалу, досягненню поставлених завдань та успішному функціонуванню підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЕІЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛУ ПП «ВІКОНТ»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності підприємства

Приватне підприємство «Віконт» - це підприємство, яке засноване на приватній власності з правом найму робочої сили. Основними напрямками роботи підприємства є виробництво паркету та паркетної дошки, виготовлення дерев'яної кухонних та спальних меблів. Завоювати конкурентні позиції на ринку товарів та послуг можливо за умов дотримання європейських стандартів щодо виробництва надійного та якісного покриття підлоги та меблів.

Підвищенню конкурентоспроможності продукції сприяє використання натуральної, екологічно-чистої та антиалергенної сировини. Готову продукцію можна використовувати в школах, лікарнях та дитячих садках. Технологія виробництва гарантує споживачам затишок, комфорт, оригінальність та економічність.

Метою створення ПП «Віконт» - це виробництво безпечної та якісної продукції з деревини, яка пройшла аудит, легально завезена на підприємство та отримала відповідний сертифікат. Принциповою ознакою діяльності підприємства є захист навколишнього середовища та екологічність процесу виробництва. Для задоволення потреб ринку та одержання максимально можливого прибутку ПП «Віконт» вдосконалює виробничі процеси спрямовані на покращення екологічних показників; скорочення технологічного циклу виробництва; безвідходне виробництво шляхом вторинної переробки сировини та матеріалів; використання природніх джерел енергії, економне використання природніх ресурсів та збереження навколишнього середовища для прийдешніх поколінь. Продукція ПП «Віконт» виробляється за унікальною технологією, є багат шаровою, що гарантує стійкість та надійність продукції.

Аналіз ієрархії структури здійснюється на основі аналізу інформації, що міститься у штатному розкладі, посадових інструкціях фахівців. Аналіз функціональної структури управління спрямований на визначення розподілу функціональних обов'язків апарату управління і виявлення специфіки робіт у кожному підрозділі [16, с.63].

ПП «Віконт» - це соціально-економічна організація, яка використовує лінійно-функціональну організаційну структуру (рис. 2.1).

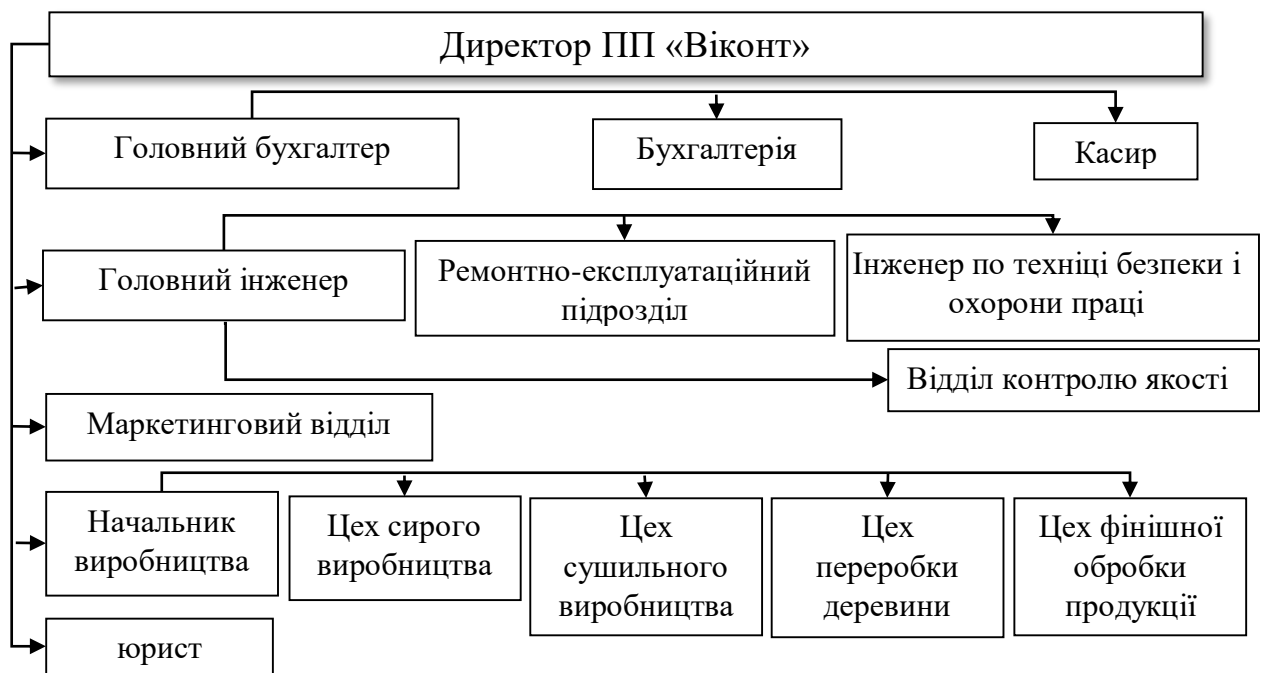


Рис. 2.1. Організаційна структура ПП «Віконт»

Можливість підприємства розвиватися залежить від організаційної структури, за допомогою якої ПП «Віконт» адаптується до змін зовнішнього середовища, покращує якість функціонування та виконання завдань. Оцінка оптимальності організаційної структури управління підприємства здійснюється через призму відповідності діючої організаційної структури обраній стратегії, правильності розподілу функціональних обов'язків та завдань підрозділам підприємства. Аналіз організаційної структури показав, що на підприємстві затверджено положення про підрозділи та функціональні обов'язки. Кожен

підрозділ має відповідний обсяг роботи та несе відповідальність за виконану роботу.

Характеристиками якості структури управління є її надійність та організованість, що визначаються за рівнем ритмічності роботи й іншими ознаками, її оперативність – швидкість прийняття і реалізації рішень тощо [17, с.87]. Комплексна діагностика організаційної структури управління стає вкрай актуальним та обов'язковим елементом усієї системи управління організаційною структурою, що сприятиме стабільному розвитку підприємства у складних економічних умовах та отриманню найвищих фінансових результатів його діяльності [18, с.78].

Оцінка ієрархії апарату управління здійснюється за напрямками та чисельністю, розподілом завдань та відповідальністю, відповідності рівня освіти та досвіду роботи працівників зайнятій посаді, якістю інформаційного забезпечення та належного комунікативного зв'язку управління, ефективність функціонального підрозділу (рис. 2.2).

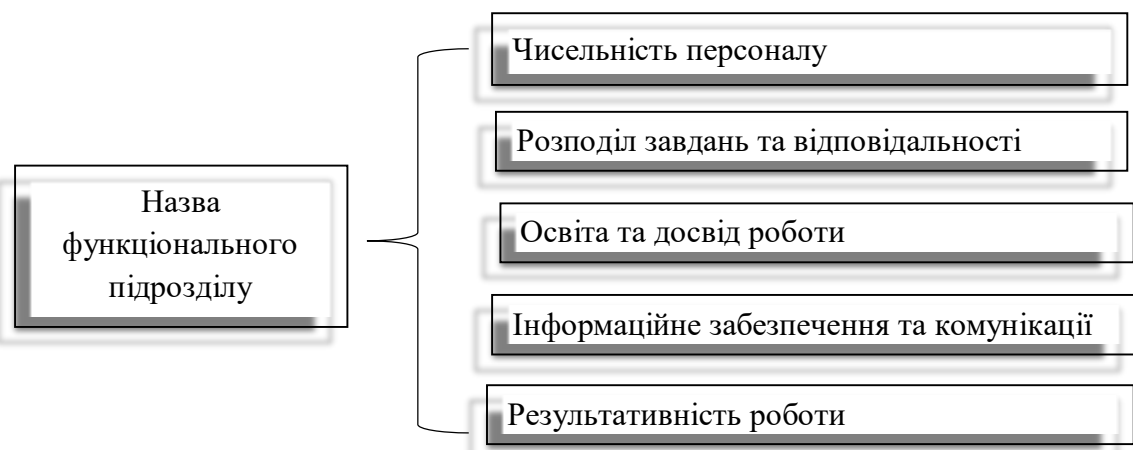


Рис. 2.2. Оцінка ієрархії рівня апарату управління

В працях різних авторів присутні акценти на необхідності вимірювання тих або інших кількісних чи якісних показників, однак певні організаційні характеристики лежать в основі критеріїв оцінки раціональності організаційної структури в цілому [19].

Враховуючи кількісні показники оцінки рівня розвитку організаційної структури управління проведення аналізу організаційної структури управління (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз організаційної структури управління ПП «Віконт»

Показники розвитку організаційної структури
1. Рівень централізації управлінських функцій за структурними підрозділами: - кількість структурних підрозділів, які підпорядковані єдиному центру – 4; - загальна кількість структурних підрозділів – 5; - коефіцієнт централізації – 0,86.
2. Рівень централізації управлінських функцій за чисельністю персоналу підрозділів: - чисельність працівників підрозділів, керованих з єдиного центру – 23 осіб; - загальна чисельність працівників – 29 осіб; - коефіцієнт централізації 0,79.
3. Рівень централізації управлінських функцій за обсягом виконаних робіт: - обсяг виконаних робіт централізованих підрозділів – 28; - обсяг управлінських функцій централізованими підрозділами – 39; - коефіцієнт централізації – 0,72.
4. Рівень централізації управлінських функцій персоналом підприємства: - кількість топ-менеджерів – 2 особи; - загальна кількість працівників управління – 3 особи; - коефіцієнт централізації управління – 0,67.
5. рівень централізації управлінських функцій за нормами управління: - чисельність підлеглих одному менеджеру – 3 особи; - норма чисельності працівників – 5 осіб; - коефіцієнт дотримання норми управління – 0,60.
6. Рівень централізації управлінських функцій відповідності посадовій атестації: - чисельність атестованих працівників апарату управління 2 особи; - загальна кількість працівників управління 3 особи; - коефіцієнт відповідності посади – 0,67.
7. Рівень кваліфікації менеджерів: - тривалість навчання за спеціальністю – 4 роки; - тривалість досвіду роботи за спеціальністю – 5 років; - кваліфікація менеджера – 9 років.
8. гнучкість організаційної структури: - кількість внутрішніх сумісників – 1 особа; - загальна чисельність працівників підрозділів 2 особи; - гнучкість організаційної структури – 0,5.

Проведений аналіз показав, що організаційна структура ПП «Віконт» є оптимальною. Цю думку підтверджують значення коефіцієнтів: централізації

управлінських функцій за структурними підрозділами – 0,86; централізації управлінських функцій за чисельністю персоналу підрозділів – 0,79; централізації управлінських функцій за обсягом виконання робіт – 0,72. Показник кваліфікації управління 9 років, коефіцієнт гнучкості організаційної структури – 0,5; показник відповідності посадовій атестації – 0,67. Розраховані показники оцінки рівня розвитку структури підприємства підтверджують правильність формування лінійно-функціональної організаційної структури підприємства.

Комплексну оцінку господарської діяльності ПП «Віконт» зробимо за допомогою аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Ефективність діяльності підприємства залежить від обсягу виробництва та реалізації продукції, яка впливає на стан обігових коштів, заробітну плату, прибуток та рентабельність продукції, ліквідність та платоспроможність. Для повноти використання підприємством своїх потенціальних можливостей на базі внутрішнього середовища проведемо аналіз використання виробничих потужностей (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка виконання виробничих потужностей ПП «Віконт», тис. грн

Вид продукції	Рік	Середньорічна потужність	Випуск продукції	Використання потужності, %
Паркет та паркетна дошка	2019	2960	2810	95
	2020	3770	2940	78
	2021	3240	2980	92

Отже, у 2019 році виробнича потужність підприємства використовувалася на 95%. У зв'язку з пандемією у 2020 році ПП «Віконт» використовувало виробничу потужність з виготовлення паркету та паркетної дошки на 78%, а у 2021 році спостерігаємо зростання випуску продукції, що вплинуло на коефіцієнт використання і складає 92% від можливого випуску. Резервні потужності (8%) позитивно впливають на безперебійну діяльність підприємства та забезпечують надійність та можливість короткотермінового задоволення додаткових потреб споживачів на ринку. Ритмічна робота підприємства та його

структурних підрозділів є важливою передумовою виробництва продукції у заданому обсязі та номенклатурі.

Місією створення комерційного підприємства є одержання максимально можливого прибутку. Показник, який характеризує ефективність використання коштів, затрати на 1 грн., реалізованої продукції (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оцінка собівартості продукції ПП «Віконт» за 2019-2021 роки

Назва показника	од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2019	2020	2021	від 2019р.	від 2020р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2810	2940	2980	+170	+40
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	2290	2300	2380	+90	+80
3. Затрати на 1 грн., реалізованої продукції	коп.	0,81	0,78	0,80	-0,01	+0,02

За результатами аналізу собівартості продукції за 2019-2021 роки, спостерігаємо незначне зростання затрат на 1 грн., реалізованої продукції у 2021 році в порівнянні з 2020 роком. Проаналізуємо динаміку одержання прибутку та рентабельності підприємства за 2019-2020 роки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз прибутку та рентабельності ПП «Віконт» за 2019-2021 рр.

Назва показника	од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2019	2020	2021	від 2019р.	від 2020р.
1. Чистий прибуток	тис. грн.	310	340	300	-10	-40
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	2290	2300	2380	+90	+80
3. Рентабельність продукції	%	14	15	13	+1	-2

Проведений аналіз показав, що у 2021 році одержано менше чистого прибутку на 40 тис. грн., рентабельність продукції має тенденцію до зменшення. Шляхами зростання прибутку підприємства є збільшення виробництва продукції та зменшення собівартості на виробництво й реалізацію продукції.

Комплексну оцінку господарської діяльності ПП «Віконт» зробимо за допомогою аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства. Ефективність діяльності підприємства залежить від обсягу виробництва та реалізації продукції, яка впливає на стан обігових коштів, заробітну плату, прибуток та рентабельність продукції, ліквідність та платоспроможність. Для повноти використання підприємством своїх потенціальних можливостей на базі внутрішнього середовища проведемо аналіз використання виробничих потужностей (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка виконання виробничих потужностей ПП «Віконт», тис. грн

Вид продукції	Роки	Середньорічна потужність	Випуск продукції	Використання потужності, %
Паркет та паркетна дошка	2019	2960	2810	95
	2020	3770	2940	78
	2021	3240	2980	92

Отже, у 2019 році виробнича потужність підприємства використовувалася на 95%. У зв'язку з пандемією у 2020 році ПП «Віконт» використовувало виробничу потужність з виготовлення паркету та паркетної дошки на 78%, а у 2021 році спостерігаємо зростання випуску продукції, що вплинуло на коефіцієнт використання і складає 92% від можливого випуску. Резервні потужності (8%) позитивно впливають на безперебійну діяльність підприємства та забезпечують надійність та можливість короткотермінового задоволення додаткових потреб споживачів на ринку. Ритмічна робота підприємства та його структурних підрозділів є важливою передумовою виробництва продукції у заданому обсязі та номенклатурі.

Місією створення комерційного підприємства є одержання максимально можливого прибутку. Чинниками зростання прибутку підприємства є збільшення випуску продукції та скорочення постійних витрат та економне витрачання змінних витрат. Показник, який характеризує ефективність використання коштів, затрати на 1 грн. реалізованої продукції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка собівартості продукції ПП «Віконт» за 2019-2021 роки

Назва показника	од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2019	2020	2021	від 2019р.	від 2020р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	2810	2940	2980	+170	+40
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	2290	2300	2380	+90	+80
3. Затрати на 1 грн., реалізованої продукції	коп.	0,81	0,78	0,80	-0,01	+0,02

За результатами аналізу собівартості продукції за 2019-2021 роки, спостерігаємо незначне зростання затрат на 1 грн., реалізованої продукції у 2021 році в порівнянні з 2020 роком. Проаналізуємо динаміку одержання прибутку та рентабельності підприємства за 2019-2021 роки (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз прибутку та рентабельності ПП «Віконт» за 2019-2021 роки

Назва показника	од. виміру	Роки			Абсолютне відхилення (+,-)	
		2019	2020	2021	від 2019р.	від 2020р.
1. Чистий прибуток	тис. грн.	310	340	300	-10	-40
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	тис. грн.	2290	2300	2380	+90	+80
3. Рентабельність продукції	%	14	15	13	+1	-2

Проведений аналіз показав, що у 2021 році одержано менше чистого прибутку на 40 тис. грн., рентабельність продукції має тенденцію до зменшення. Шляхами зростання прибутку підприємства є збільшення виробництва продукції та зменшення собівартості на виробництво й реалізацію продукції.

2.2. Дослідження стану управління персоналом підприємства

Персонал є його головним ресурсом підприємства, а тому від якості та ефективності використання талановитих колег залежить результати діяльності та його конкурентоздатність підприємства на ринку товарів і послуг. В процесі діагностики встановлюються та вивчаються оціночні ознаки, що характеризують стан системи управління, задля передбачення можливих відхилень, запобігання порушенням нормального режиму їх роботи [20, с.114].

Дослідження стану управління персоналом підприємства є вагомим елементом кадрового менеджменту. Метою такого дослідження є вивчення стану та підвищення якості управління персоналом, раціональне використання трудових ресурсів, забезпечення принципу єдиноначальності кадрового менеджменту, підвищення продуктивності праці працівників.

Проведення діагностики передбачає поетапне дослідження таких аспектів, як штатна чисельність персоналу; забезпеченість підприємства кадрами; кількісний склад персоналу за категоріями, гендерною структурою, віком, освітою та стажем роботи; рух робочої сили; використання робочого часу, а також прийняття рішень за її результатами [21, с.72].

У процесі дослідження стану управління персоналом важливе значення набуває аналіз відповідності та укомплектованості зайнятих посад (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Забезпечення підприємства кадрами

Категорія персоналу	2019	2020	2021	Відхилення (+,-)
Кількість посад за штатним розкладом	31	31	31	-
Фактично зайнято посад	31	27	29	+2
Коефіцієнт укомплектованості персоналом (Куп)	1,0	0,87	0,9	+0,03

Отже, укомплектованість персоналом ПП «Віконт» у 2020 році знизилась на 13% у порівнянні з 2019 роком, причиною такого явища є спалах Covid-19 та зменшення попиту на продукцію. У 2021 році ситуація стабілізувалася, тому

спостерігаємо зростання коефіцієнта укомплектованості персоналу у порівнянні з 2020 роком на 3%.

Рівень якісного складу кадрів, керівників та фахівців багато в чому визначає рівень ефективності функціонування підприємства, оскільки від особистих якостей цих працівників, їх загальноосвітнього та кваліфікованого рівня залежить якість прийнятих рішень і результати їх реалізації [22. с. 769].

Якісними характеристиками персоналу є рівень задоволення працею, мотивування та стимулювання праці, рівень освіти та культури. Кількісні показники персоналу підприємства характеризуються: чисельністю працівників, темпи зростання чисельності працівників, віком та стажем роботи. Проведемо оцінку кількісного складу персоналу ПП «Віконт» за 2019-2020 роки (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Кількісні показники персоналу підприємства за 2019-2021 роки

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Відхилення (+,-)	
	Кількість	Питома вага	Кількість	Питома вага	Кількість	Питома вага	2019	2020
Персонал:	31	100	27	100	29	100	-4	2
- керівники	4	13	4	15	4	14	-	-
- спеціалісти	4	13	2	7	3	10	-2	1
- робітники	23	74	21	78	22	75	-2	1

За даними таблиці видно, що за 2019-2020 роки, кількість керівників є стійкою і складає 4 особи. Що стосується спеціалістів, то у 2020 році у порівнянні з 2019 роком їх кількість зменшилася на 5%, а у 2021 році у порівнянні з 2020 роком зросла на 4%. Кількість робітників зменшилась несуттєво і у 2021 році становить 22 особи. Що стосується структури персоналу, то найбільшу питому вагу займають робітники: 2019 р. – 74%, 2020 р. – 78%, 2021 р. – 75%.

Проаналізуємо кількість персоналу підприємства за гендерною ознакою (табл. 2.10). За даними аналізу видно, що більшість за 2019-2021 роки, складають чоловіки: питома вага у 2019 році склала 66%, у 2020 р. – 72% та у 2021 р. – 73%. Це пояснюється специфікою напряму діяльності, де переважає важка праця.

Таблиця 2.10

Гендерна структура персоналу підприємства за 2019-2021 роки

Категорії персоналу	2019		2020		2021		Відхилення (+,-)	
	кількість	питома вага	кількість	питома вага	кількість	питома вага	2019	2020
Чоловіки	20	66	19	72	21	73	-4	2
Жінки	11	34	8	23	8	27	-	-

Рух персоналу на підприємстві, пов'язаний із прийомом та звільнення працівників, є важливим об'єктом аналізу, оскільки рівень стабільності кадрів – один із факторів, які впливають на продуктивність праці та ефективність виробництва [23]. Проведемо аналіз руху робочої сили табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники руху робочої сили за 2019-2021 роки

Назва показника	2019	2020	2021
1. Середньооблікова чисельність персоналу	31	27	29
2. Прийнято на роботу	2	5	3
3. Кількість звільнених за рік, в тому числі:	6	3	1
- за власним бажанням та порушення трудової дисципліни	2	1	1
4. Коефіцієнт прийняття персоналу, %	6	19	10
5. Коефіцієнт вибуття персоналу, %	22	10	3
6. Коефіцієнт плинності, %	7	4	3

За результатами проведеного аналізу руху робочої сили виявлено, що коефіцієнт прийняття персоналу у 2020 році у порівнянні з 2019 роком збільшився у 2,5 рази, а у 2021 році зменшився на 40 відсотків. Чисельність прийнятих працівників: у 2019 році – 2 особи, що складає 6% до середньооблікової чисельності персоналу; у 2020 році – 5 осіб (19%) та у 2021 році – 3 особи (10%). Чисельність звільнених працівників має тенденцію до зменшення. Що стосується коефіцієнта плинності, то за 2019-2020 роки дорівнює 7%, 4% та 3% відповідно. Зменшення цього показника свідчить про покращення умов праці та задоволення роботою персоналу, що позитивно характеризує управління персоналом підприємства.

2.3. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства

В сучасних умовах динамічного розвитку вагомим аспектом результативної роботи підприємства і стратегію зростання є заходи щодо кадрового менеджменту та ефективності використання персоналу підприємства. Формування, вмотивованість, креативність професійного розвитку і використання персоналу підприємства у сучасних умовах повинно будуватися лише за рахунок комплексного, системного дослідження даного виду ресурсу, діагностики середовища професійної діяльності й перспектив розвитку [24, с.51]. динаміка економічних зрушень, трансформацій та перетворень ресурсів підприємств провокують якісні і кількісні зміни системи управління, що насамперед починаються з переосмислення місії, цілей та інструментарію забезпечення ефективності розвитку [25]. Персонал підприємства є важливим стимулюючим чинником зміцнення виробничих та комунікативних зв'язків, активних трансформаційних процесів економічних ресурсі, прискорення модернізації та інноваційної діяльності.

В умовах глобальної економічної кризи та воєнної економіки на діяльність персоналу впливають чинники політичної, економічної, демографічної ситуації, стан і резерви ринку товарів і послуг. З метою уникнення ризиків зовнішнього середовища консолідація управлінських рішень спрямована на збереження виробничих потужностей і акумуляції резервів. Зовнішні загрози провокують зниження мотиваційної політики ефективності управління персоналом. Спостерігається скорочення матеріального заохочення, що призводить до зменшення стимулу та зацікавлення персоналу, зниження продуктивності праці підприємства. Ефективність формування необхідних професійних компетенцій підприємства визначається світовими тенденціями в розвитку людського капіталу, змінах у міжнародних стандартах і нормативно- правовій базі, потребах у постійному удосконаленні професійних компетенцій окремих працюючих [26, с.153]. В умовах персоналізація та нарощування запитів людини на самореалізацію, переорієнтації виробничих процесів на підвищення рівня

діджиталізації, підвищення ефективності використання трудових ресурсів потребує діагностування умов і впливів у процесах відбору, навчання, кар'єрного росту і ролі працівника у забезпеченні ефективності надання послуг [27, с.152].

Ефективність використання персоналу можна оцінити шляхом проведення аналізу якісних та кількісних характеристик продуктивності трудових ресурсів. Показниками ефективності використання персоналу є продуктивність праці, фондомісткість та фондоозброєність праці. Для проведення аналізу ефективності використання трудових ресурсів необхідно використовувати систему оцінювання, яка передбачає такий алгоритм дій:

- ідентифікація чинників впливу та проведення фактичного аналізу ефективності використання персоналу;
- аналіз виробітку та трудомісткості праці, оцінка динаміки та етапів зростання;
- аналіз забезпечення підприємства працівниками відповідно до кваліфікаційних вимог;
- аналізу показників руху робочої сили;
- оцінка використання робочого часу працівників підприємства;
- факторний аналіз продуктивності праці одного працівника;
- розвиток впливу трудових чинників на обсяг продукції.

З метою проведення економічного аналізу на підприємстві застосовують інструменти, показники та методи діагностики. Процес економічного аналізу персоналу відповідає меті оцінки, напряду та умовам діяльності працівників, враховує організаційну структуру та виробничі процеси. Для простоти і розуміння економічної діагностики ефективності використання персоналу оцінюють комплекс узагальнюючих показників. Інформаційними ресурсами аналізу ефективності управління персоналом є фінансова та статистична звітність, табельного обліку робочого часу, хронологія робочого дня і хронометраж, аналітичні та довідкові записки. Оцінка ефективності використання персоналу підприємства проводиться з метою підвищення

кваліфікації працівників, створення умов для добросовісної конкуренції та підвищення професіоналізму, аналізу результатів діяльності персоналу та вивільнення безперспективних працівників. Етапи діагностики ефективності використання персоналу підприємства можна об'єднати за такими групами показників (рис. 2.3).

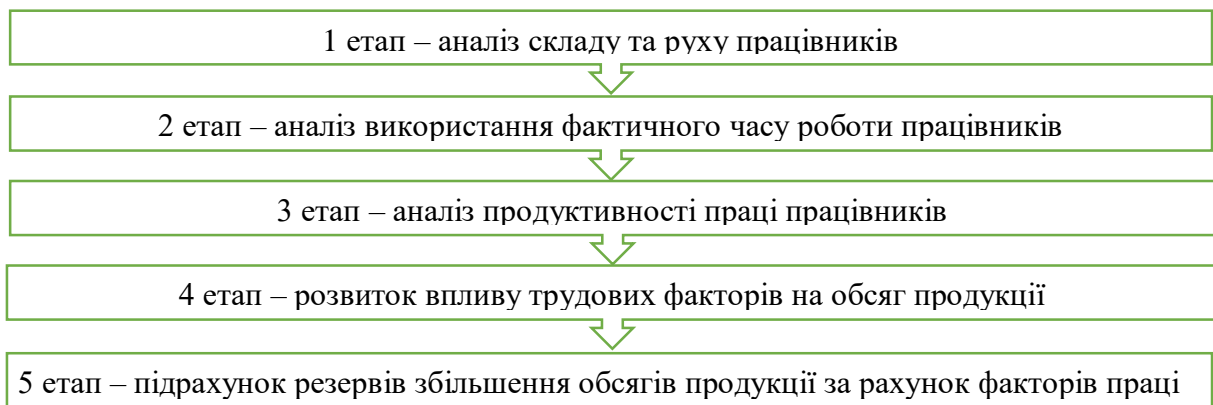


Рис. 2.3. Етапи економічного аналізу ефективності використання персоналу підприємства.

Проведемо діагностику ефективності використання персоналу ПП «Віконт» та впливу чинників на зміну обсягів виробництва та реалізації продукції (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Використання робочого часу за 2019-2021 роки

Показники	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	+,-	%
Фонд робочого часу всього, тис. год.	273	210	215	5	2,3
Відпрацьовано всього, тис. год.	238	177	179	2	1,1
Невиходи на роботу, зокрема:	31	28	31	3	9,7
- щорічні відпустки	27	26	25	-1	-4
- тимчасова непрацездатність	3	2	5	3	60
Витрати робочого часу, тис. год., зокрема:	0,5	1,5	1	-0,5	50
- прогули	0,5	1,5	1	-0,5	50
Активний фонд робочого часу	238	177	179	2	1,1
Корисний фонд робочого часу	237,5	175,5	178	2,5	1,4

З даних таблиці видно, що фонд робочого часу у 2021 році зріс порівняно з 2020 роком на 5,0 тис. год. Спостерігається за цей період зростання відпрацьованого часу роботи на 2 тис. грн., за рахунок зменшення щорічних відпусток на 4%, проте зростання тимчасової непрацездатності на 60% у порівнянні з минулим роком.

Ефективність праці характеризується її продуктивністю. Узагальнюючими показниками продуктивності праці є виробіток та трудомісткість (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Аналіз продуктивності праці ПП «Віконт»

Показники	2020	2021	Відхилення, %
Товарна продукція, тис. грн.	2940	2980	101,4
Середньооблікова чисельність працівників	27	29	107,4
- робітників	21	22	104,8
Середньорічний виробіток, грн			
- працівника	109	103	94,5
- робітника	140	135	96,4
Питома вага робітників у середньообліковій чисельності працівників, %	78	76	97

За даними таблиці видно, що у 2021 р. порівняно з 2020 р. ріст виробництва продукції на 1,4%. в цілому цей приріст досягнуто за рахунок збільшення чисельності працівників на 7,4%, в тому числі робітників на 4,8%. Що стосується виробітку, то у 2021 р. у порівнянні з 2020 р. спостерігається зменшився і середньорічного виробітку працівника на 5,5%, так і середньорічного виробітку робітника на 3,5%, що негативно характеризує ефективності використання персоналу.

З метою розрахунку відносного вивільнення персоналу використаємо таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

Розрахунок відносного вивільнення персоналу ПП «Віконт»

Показники	2020	2021
Товарна продукція тис. грн.	2940	2980
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	27	29
Середньорічний виробіток одного працюючого	109	103
Середньооблікова чисельність працівників на обсяг виробництва / виробітку минулого року, чол.		27
Відносне вивільнення працівників, чол.		-2
Приріст виробітку на одного працівника, %.		8

Проведені розрахунки вивільнення персоналу ПП «Віконт» показали, що резервами зростання виробітку на одного працівника на 8% можна досягти за рахунок відносного вивільнення 2 працівників.

Забезпечення підприємства персоналом та зміна рівня продуктивності праці є основними трудовими чинниками збільшення обсягу виробництва продукції. Для визначення їх впливу використовуємо формулу 2.1:

$$П = Чпр * Впр, \quad (2.1)$$

де, П – обсяг продукції;

Чпр – чисельність працівників;

Впр – середньорічний виробіток одного працівника.

Проведемо розрахунок:

- зміни обсягу випуску продукції за рахунок зменшення чисельності працівників становить:

$$Пч = (29 - 27) * 109 = 218 \text{ тис. грн.}$$

- зміна обсягу випуску продукції за рахунок зростання виробітку працівника дорівнює:

$$Пв = (103-109) * 29 = -174 \text{ тис. грн.}$$

Отже, проведені розрахунки показують, що зменшення чисельності працівників позитивно впливає на зміну обсягу випуску продукції, що дасть можливість збільшити виробництво на 218 тис. грн.

За даними аналізу ефективності використання персоналу та впливу чинників на зміну обсягу випуску продукції бачимо, що мобілізація виявлених резервів збільшить обсяг товарної продукції на 8,5%. Виявлені можливості можуть бути використані для підвищення якості управління персоналом підприємства.

2.4. Впровадження інноваційних методів управління персоналом підприємства

Мета проведення такого оцінювати полягає у визначенні ступеня використання персоналу підприємства та виявлення можливостей його розвитку, експертної діагностики рівня готовності до ефективної роботи з реалізації цілей і завдань підприємства в умовах динамічного конкурентного ринку [28, с.74]. Впровадження інноваційних методів управління персоналом підприємства сприяють підвищенню професійних компетенцій персоналу, дозволяють приймати обґрунтовані стратегічні рішення, мінімізувати витрати економічних ресурси та зміцнити резерви розвитку підприємства. При комплексній діагностиці персоналу авторами пропонується враховувати динаміку ефективності роботи працівників, їх вплив на прибутковість підприємства та впливи на зміну вартості економічного потенціалу [25].

Проведемо оцінку ефективності використання персоналу підприємства та дамо рекомендації щодо зміцнення конкурентоспроможності підприємства. Узагальнимо результати важливих показників діяльності ПП «Віконт», які залежать від планування, організації, координації, контролю та підвищення кваліфікації працівників підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Діагностика системи управління персоналом ПП «Віконт»

№ з/п	Показники	Зважена оцінка, балів
1	Фінансова складова	7,9
2	Конкурентоспроможність підприємства	2,8
3	Привабливість галузі	3,3
4	Стабільність галузі	1,9

Діагностика системи управління персоналом передбачає сферу управлінської діяльності з виявлення на основі відповідних принципів і методів проблем та недоліків у функціонуванні системи управління персоналом, формування відповідної оцінки стану системи управління персоналом за

визначеними критеріями, пропозицій по її удосконаленню та можливих (альтернативних) перспектив розвитку [25].

Визначаємо вектор ефективності використання потенціалу підприємства координати точки P (0,5; - 6). Отже, ПП «Віконт» за методом SPECE- аналізу рекомендовано конкурентну стратегію (рис. 2.4).

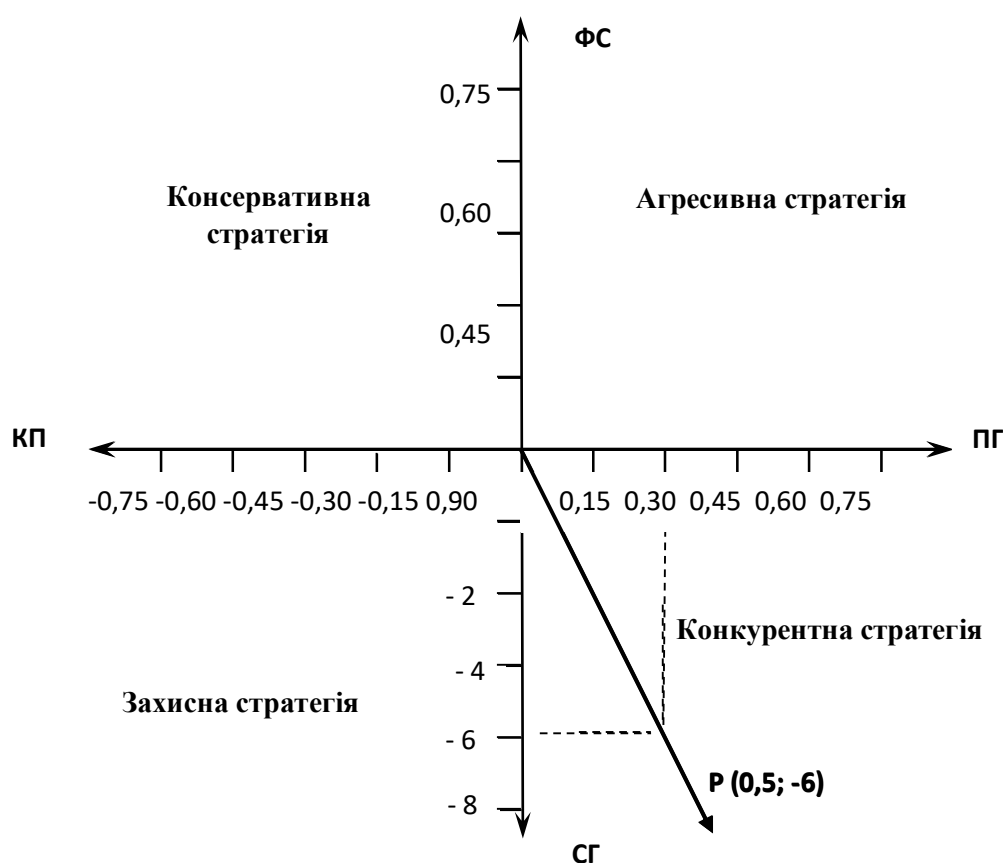


Рис. 2.4. Вектор ефективності використання потенціалу ПП «Віконт»

Конкурентна стратегія підприємства – це поведінка розвідника, прагнення дослідити якнайбільше альтернатив, нежорсткий децентралізований контроль, інколи неповне розкриття потенціалу [29].

Таким чином, за результатами діагностики системи управління персоналом ПП «Віконт» рекомендовано: провести ідентифікацію персоналу підрозділів підприємства; реалізувати зміни в організаційній структурі; раціонально використовувати ресурси підприємства; захищати конкурентні

ринкові позиції; підвищувати продуктивність праці персоналу та зміцнювати фінансову стійкість.

Цінність персоналу підприємства вимірюється прибутковістю та рентабельністю підприємства, зростанням продуктивності праці та вартості активів. З метою підвищення ефективності управління персоналом підприємства пропонуємо використовувати метод HR-ефективності. Суть цього методу полягає в тому, що за рахунок кадрового менеджменту визначається рентабельність виробництва та продуктивність праці, витрати на управління працівниками і підвищення професійні компетенції. Алгоритм впровадження методу HR-ефективності на підприємстві показано на рис. 2.5.

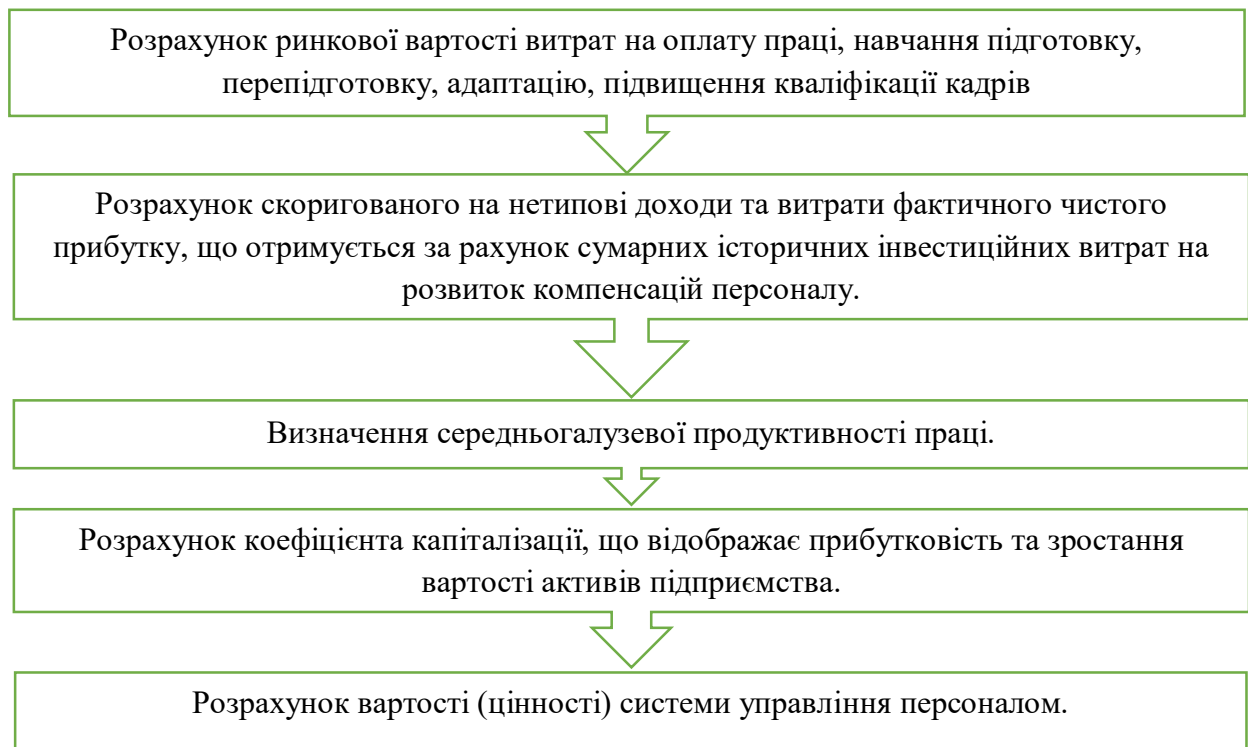


Рис. 2.5. Алгоритм впровадження методу HR-ефективності на підприємстві [30]

Комплексна діагностика персоналу враховує динаміку продуктивності праці персоналу, рівень прибутковості та гармонійного розвитку потенціалу.

Проведемо оцінку вартості системи управління персоналом ПП «Віконт» за методикою HR-ефективності табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Аналіз вартості системи управління персоналом ПП «Віконт» за методикою HR-ефективності

Показники	2019	2020	2021	Відхилення
Коефіцієнт капіталізації	0,15	0,13	0,17	131
Чистий прибуток, тис. грн.	310	340	300	88
Продуктивність праці, тис. грн.	102	109	103	94
Витрати на підвищення кваліфікації, тис. грн.	3	2	2,5	125
Вартість системи управління персоналом, тис. грн.	27	28	29	104

Розрахунки показали, що ПП «Віконт» має кваліфікований персонал. Працівники володіють необхідними знаннями та мають достатній досвід роботи, проте спостерігається безініціативність та незадовільна інноваційна активність. Проте менеджери підприємства недостатньо використовували методи управління персоналу, недостатньо стимулювали персонал до креативності та не приділяли уваги підвищенню кваліфікації персоналу. З метою підвищення ефективності кадрового менеджменту пропонуємо, закріпити у «положенні про преміювання працівників» мотиваційні заохочення матеріального та нематеріального характеру.

Мотиваційні заходи передбачають стимулювання працівників підприємства, бажання підвищити трудовий внесок у розвиток господарської діяльності, забезпечити конкурентні переваги підприємства. За допомогою оцінки трудового потенціалу менеджер приймає рішення щодо удосконалення мотиваційної стратегії, впровадження інноваційних форм і методів підбору персоналу, навчання та підвищення кваліфікації.

За результатами аналізу вартості системи управління персоналом підприємства формують основні напрями ефективності, які ґрунтуються на задоволенні роботою, системою стимулювання та активності персоналу.

Висновки до другого розділу

В умовах динамічного розвитку суспільства важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства є ефективне використання персоналу. Прийняття адекватних управлінських рішень впливає на фінансово-господарську діяльність та підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Менеджери зобов'язані приділяти увагу процесу використання персоналу, проводити діагностику ефективності їх використання та визначення резервів зростання виробництва продукції та послуг.

Високий рівень кадрового менеджменту забезпечить зростання продуктивності праці, створення сприятливого морального клімату, сприятиме навчанню персоналу та підвищенню кваліфікації та раціональному використанню коштів на утримання персоналу. Ефективне використання та управління персоналом є рушійною силою зростання виробництва та покращення показників фінансово-господарської діяльності.

Результати оцінки ефективності використання персоналу ПП «Віконт» дозволяють зробити висновок, що на підприємстві є проблеми кадрового менеджменту, оскільки спостерігається випередження росту заробітної плати над ростом продуктивності праці, скорочення середньорічного виробітку на одного працівника та робітника, зменшення чистого прибутку та рентабельності продукції.

З метою покращення роботи структурних підрозділів, підвищення продуктивності праці та прибутковості діяльності підприємства, зміцнення конкурентоспроможності та платоспроможності пропонуємо використовувати інноваційний метод HR-ефективності. Оцінка персоналу за вказаним методом враховує особливості підприємства та дозволяє вибрати такий набір показників, які характеризують рівень рентабельності та продуктивності праці, витрати на управління персоналом та підвищення їх компетенцій за рахунок мотиваційного заохочення матеріального та нематеріального характеру.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних підходів управління персоналом підприємства та обґрунтування щодо розвитку кадрового потенціалу.

В процесі управління персоналом підприємства менеджери усіх рівнів повинні враховувати інтереси особистості, раціонально використовувати інтелект та навички працівників, підвищувати мотивацію праці, кваліфікацію персоналу, створювати умову креативного розвитку та зацікавленості персоналу.

Процес управління ефективністю використання персоналу підприємства базується на чинниках зовнішнього та внутрішнього середовища за рахунок вивчення специфіки використання трудових ресурсів, особливостей управління колективом, господарської діяльності підприємства. Врахування зовнішніх можливостей та загроз сприяє проведенню адаптаційних заходів щодо управління та використання персоналу, підвищення продуктивності праці працівників, розвинути індивідуальні здібності особистості, досягти скоректованих цілей, визначити напрями ефективності роботи підприємства в умовах динамічного ринкового середовища.

Запропоновано механізми управління ефективністю використання персоналу підприємства, які сприяють зростанню середньорічного виробітку працівників, покращенню фінансово-господарської діяльності підприємства. Впровадження механізмів управління ефективністю використання персоналу вимагає злагодженої роботи усіх структурних підрозділів та надає можливість креативного управління колективом підприємства, планувати та координувати роботу фахівців, підвищувати прибутковість та платоспроможність, досягти економічного ефекту в майбутньому.

Для вдосконалення системи управління персоналом підприємства запропоновано алгоритм структуризації процесу управління з врахуванням впливу чинників зовнішнього середовища та потенціалу підприємства. За допомогою алгоритму управлінських рішень можна прискорити розвиток

підприємства та роботи системи управління, яка забезпечить формування оптимальної організаційної структури управління, гарантуватиме зростання конкурентоспроможності, зміцнення ефективності управління інноваційними процесами, підвищенню результатів діяльності.

Обґрунтовано діяльність управління ефективністю використання персоналу відповідно до результатів проведеної діагностики кадрового менеджменту ПП «Віконт». За 2019-2021 роки на ПП «Віконт» скоротилася продуктивність праці працівника на 5,5%, рентабельність управління персоналом зменшилася на 2%, коефіцієнт укомплектованості персоналом зріс на 3%, зменшився коефіцієнт вибуття персоналу на 19%, виріз коефіцієнт прийому кадрів на 4%, зменшився коефіцієнт плинності кадрів на 4%, рентабельності витрат на підвищення кваліфікації персоналу збільшився на 1,1%, коефіцієнт стабільності персоналу дорівнює 14%, коефіцієнт використання робочого часу збільшився на 1,4%, а питома вага витрат на оплату праці у собівартості продукції зросла на 27%.

За результатами аналізу ефективності використання персоналу видно, що на ПП «Віконт» недостатньо уваги приділяє плануванню та координації структурних підрозділів та ефективності роботи персоналу.

У зв'язку з необхідністю удосконалення процесу використання персоналу запропоновано впровадження сучасних методів управління на основі розрахунку фінансової сили підприємства, конкурентоспроможності та становища підприємства на ринку товарів та послуг, привабливості та стабільності галузі. Проведено узагальнення результативності механізму та запропоновано впровадження конкурентної стратегії управління персоналом, створення умов зростання фінансових показників діяльності та стійкості функціонування ПП «Віконт».

Метою управління персоналом підприємства є максимальне поєднання місії підприємства та інтересів кожного працівника, інвестування людського капіталу та формування ефективної кадрової політики. Головним чинником підвищення ефективності управління персоналом є наявність адаптаційних

рішень, програми навчання та підвищення кваліфікації, можливості самовдосконалення особистості.

Важливим критерієм ефективності управління персоналом підприємства є створення сприятливого внутрішнього морально-психологічного клімату. З цією метою запропоновано створити на ПП «Віконт» умови забезпечення підвищення ефективності та продуктивності праці кожного працівника, а саме:

- розвиток можливостей структурного підрозділу, розширення змісту діяльності, забезпечення виконання завдань, сприяння добросовісній конкуренції;
- створення філософії підприємства на базі моральних засад, взаємної довіри, поваги та надійності;
- формування мотивів діяльності та індивідуального заохочення колективу;
- забезпечення колективного використання та органічного поєднання інтелектуальних здібностей колективу в процесі функціонування;
- справедливий розподіл функціональних обов'язків колективу підприємства з метою уникнення привласнення чужої праці та успіхів.

Варто наголосити, що в основу ефективності управління персоналом покладено органічне поєднання управління та виробництва, а також внесок управління персоналом в ефективність фінансово-господарського процесу. З цією метою проведено оцінку якісного впливу управління персоналу на ефективність підприємства. Варто зазначити, що за рахунок підвищення продуктивності праці та відносно вивільнення працівників можна збільшити випуск продукції на 8,5%.

Основними напрямками удосконалення управління персоналом ПП «Віконт» є:

- високий рівень нематеріальної мотивації підприємства;
- розвиток конкурентоспроможних і особистісних здібностей працівника;
- оптимізація витрат в управлінні персоналом підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Янковий О.Г. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств : монографія / за загальною редакцією професора. Одеса, Атлант, 2017. 514 с.
2. Серьогін С. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
3. Басюркіна Н.Й., Мартолога Л.Н. Проблеми ефективного використання персоналу на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2016. Вип. 2(33), Том 15, с. 63-72.
4. Зіновська С.І. Управління ефективністю використання персоналу на промислових підприємствах: дис. ... доктора філософії : 08.00.04. Запоріжжя, 2019. 309 с.
5. Бондаревська К.В. Стратегія забезпечення соціальної безпеки на ринку праці України: дис. ... д.е.н. : 08.00.07. Вінниця, 2021. 577 с.
6. Білик Т.Л. Менеджмент персоналу малих підприємницьких структур агропромислового виробництва: дис. ... к.е.н.: 08.00.04. Кам'янець-Подільський, 2016. 206 с.
7. Абашина О.В. Дослідження факторів впливу на ефективність праці зайнятих у сучасній економіці України. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. Економічні науки, 2011. Вип. 20(2), с. 36-46.
8. Дашко І. М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. № 1. С. 65-68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2017_1_16.
9. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків. нац. ун-т внутр. справ. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
10. Довгань Л. Є. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення : [монографія]. Київ : НТУУ «КПІ», 2015. 231 с.

11. Климчук А.О. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2018. № 1. С. 218-230.

12. Дончак Л. Г., Добіжа, В. В., & Шкварук, Д. Г. (2020). Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*, (154), 104-108. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>.

13. Величко Я.І., 2018. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу: збірник наукових праць*, 2018. Вип. 32, с. 123-136. URL: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2018.32.0.123>.

14. Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Цвайг Х.І., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с.

15. Крамаренко А.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 8. Частина 2. 2014. С. 95-98.

16. Шкробот М.В., Салоїд С.В. Організаційне проектування: навч. посіб.. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с.

17. Лазоренко Л.В. Вплив організаційної структури управління на фінансову діяльність. *Причорноморські економічні студії*. Випуск 51. 2020. С. 96-101.

18. Готра В.В. Вдосконалення організаційної структури підприємства в сучасних умовах. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 21. Частина 1. 2016. С. 77-80.

19. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка* № 5, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056>

20. Зайченко О. І., Кузнецова В. І. Управління людськими ресурсами: навч. пос. Івано-Франківськ, «Лілея-НВ», 2015. 232 с.

21. Нетудихата К.Л. Діагностика персоналу в системі кадрового менеджменту закладу охорони здоров'я. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 3(26) 2021. С. 68-74.

22. Марченко В.М. Методологічні підходи до формування кадрової політики на підприємстві. *Економіка і суспільство*, 2017. Вип. №13. С. 768-771.

23. Васюта В.Б. Сучасна система трудових показників на підприємстві. *Ефективна економіка*. № 12, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3663>

24. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.

25. Вовк О.М. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/53.pdf

26. Кендюхов О.В. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, 2018. № 36. с. 152-158.

27. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2019. 245 с.

28. Склярук Т.В., Соболь І.Б. Сучасний механізм оцінювання ефективності персоналу промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Серія економічна, 2017. Вип. 27, № 2, с. 72-75. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/1.pdf

29. Бондаренко С. М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності. *Ефективна економіка* № 6, 2017. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>

30. Вовк О. М., Ковальчук А. М., Мацаєнко Ю. О. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7860>