

**Міністерство освіти і науки України
Державний торговельно-економічний університет
Вінницький торговельно-економічний інститут
Кафедра менеджменту та адміністрування**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Удосконалення механізму управління персоналом підприємства»

(за матеріалами Приватного акціонерного товариства

«Вінницький завод «МАЯК», м. Вінниця)

Здобувача вищої освіти
II курсу, групи МО-21з(м),
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Менеджмент організацій»
заочної форми навчання

Миколи
Вечірко

Науковий керівник
д.е.н., доцент

Іван
Заюков

Гарант освітньої програми
д.е.н., професор

Наталія
Корж

Вінниця 2022

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	7
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»»	15
2.1. Аналіз організаційної та управлінської структури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»	15
2.2. Аналіз системи забезпечення ефективності використання управлінського персоналу на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»	20
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ТА НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ	34
3.1. Розробка механізму удосконалення управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»	34
3.2. Пропозиції щодо покращення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»	42
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	56

ВСТУП

Актуальність дослідження пов'язана з тим, що в умовах сучасної ринкової економіки, особливої актуальності набуває розроблення механізму ефективного управління персоналом підприємств для забезпечення результативності роботи в довгостроковій перспективі, що створить нові умови розвитку та підвищить їхню конкурентоспроможність. Від правильного підходу до управління персоналом залежить управління організацією в цілому. За допомогою людських ресурсів керівники досягають поставлених цілей та завдань, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. Актуальність магістерської роботи посилюється тим, що за ринкових умов господарювання, підприємствам для успішного функціонування й розширення своєї діяльності необхідно мати високий рівень забезпечення ефективності використання управлінського персоналу.

Теоретичним підґрунтям для дослідження характерних рис сучасних економічних відносин, тенденцій розвитку економіки й особливостей здійснення управлінської діяльності, ролі та місця персоналу в господарській діяльності стали роботи закордонних і вітчизняних вчених, зокрема: М. Хаммера, П. Друкера, Д. Тапскотта, Ф. Махлупа, І. Мазура, В. Шапіро, Л. Бока, Ю. Єдлишева, Л. Євенко, В. Гейця, О. Вагонової, В. Швеця, Т. Решетілової та багатьох ін.

Змістовне наповнення, сучасні методи та підходи до стратегічного управління підприємством досліджено в працях таких вчених, як: О. Ветлузьських, Г. Хамела, К. Прахалада, М. Трейсі, Р. Каплана, С. Довбні, О. Ястремської, Г. Кіндрацької, М. Адаменко, Г. Осовської. Крім того, вагомий внесок у розвиток теоретичних засад стратегічного та поточного управління персоналом зробили науковці, зокрема: М. Армстронг, Д. Ульрих, Д. Салівен, О. Сардак, Г. Завіновська, І. Бузько, Л. Балабанова, В. Дериховська, Д. Богиня та багато ін.

Однак, незважаючи на таку значну кількість напрацювань по даній тематиці, що сприяли вирішенню низки проблем, та враховуючи наростаючі інформаційні

потреби сучасного підприємства, питання залишається актуальним та потребує подальших обговорень та досліджень.

Гіпотеза дослідження. Передбачається, що удосконалення механізму управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ Вінницький завод «Маяк» дозволить підвищити ефективність діяльності товариства в цілому та стане фактором раціоналізації підбору персоналу, зростання продуктивності праці, підвищення кваліфікації та рівня мотивації та в цілому забезпечення розвитку кар'єрою працівників.

Метою роботи є розвиток теоретичних положень, розробка методичних підходів та інструментарію, а також практичних рекомендацій удосконалення механізму управління персоналом підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило вирішення таких *основних завдань*:

- розкрити економічну сутність та теоретичні основи удосконалення механізму управління персоналом підприємства;
- дослідити організаційну та управлінську структури товариства «Вінницький завод «МАЯК»»;
- провести кількісний та якісний аналіз управлінського персоналу;
- оцінити систему забезпечення ефективності використання управлінського персоналу підприємства на ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»»;
- розробити механізм удосконалення управління персоналом на підприємстві;
- обґрунтувати пропозиції щодо покращення ефективності управління персоналом на на ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»».

Об'єкт дослідження – є процес розробки механізму удосконалення управління персоналом.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та прикладні аспекти удосконалення механізму управління персоналом (на прикладі Приватного Акціонерного Товариства «Вінницький завод «МАЯК»»).

Наукова новизна роботи полягає в:

- *удосконалені механізму управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ Вінницький завод «Маяк» (м. Вінниця), який охоплює такі елементи: об'єкт управління (управління наймом персоналу, управління кадровим потенціалом, управління розвитком персоналу, мотивація персоналу); методи й інструменти управління (методи прямої та опосередкованої дії; методи управлінських впливів; економічні, адміністративні та соціально-психологічні регулюючі інструменти); реалізація цілей управління через функції (планування; організація; мотивація; контроль); важелі регулювання управління персоналом підприємства (соціально-економічні; інвестиційно-фінансові; інституційно-організаційні), що дозволить, зокрема за рахунок реалізації інноваційних методів управління підвищити ефективність підбору персоналу, оцінку ефективності праці, проведення підвищення кваліфікації, використання системи винагород, управління кар'єрою працівників.*

- *подальшому розвитку концептуальних засад застосування інноваційних методів управління персоналом та розробці рекомендацій і пропозицій на прикладі ПрАТ Вінницький завод «Маяк» (м. Вінниця), що ґрунтуються на практиці провідних компаній світу США, Японії, Німеччини, України та включають такі аспекти як: підбір персоналу, оцінка ефективності праці, проведення підвищення кваліфікації, використання системи винагород, управління кар'єрою працівників, що дозволить удосконалити процес управління персоналом підприємства.*

Методи дослідження. В основу наукових досліджень покладено *системний підхід* з використанням сукупності загальнонаукових та спеціальних методів пізнання. Для реалізації, поставлених у кваліфікаційній роботі, завдань використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: *порівняння і теоретичного узагальнення* (для розкриття сутності і змісту поняття «управління персоналом»), *статистичний* (з метою обробки масивів статистичної інформації), *аналізу, синтезу та спостереження* (з метою проведення дослідження

системи забезпечення ефективності використання управлінського персоналу підприємства на ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»).

Інформаційною базою дослідження є законодавчі, нормативні та інструктивні документи, національні та міжнародні стандарти, що регламентують механізм управління персоналом, статистичні дані ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичної преси і науково-практичних конференцій, а також інформація, що має форму наукової продукції, розміщеної у мережі Internet.

Практична цінність результатів – обґрунтувати пропозиції щодо покращення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»».

Апробація наукових досліджень. За результатами дослідження опубліковано дві статті:

1. Вечірко М. Теоретичні основи удосконалення механізму управління персоналом підприємств. *Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА»*. ВТЕІ ДТЕУ, Вінниця, 2022. Вип. 143. С. 111–118.

2. Вечірко М. Розробка механізму удосконалення управління персоналом підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, м. Вінниця (06 жовтня 2022 р). Вінниця, 2022. Ч. I. С. 98–104.

Структура роботи: робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Робота розміщена на 50 сторінках основного тексту, налічує 11 рисунків і 11 таблиць. Перелік використаних джерел налічує 50 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом набуває дедалі більшого значення як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства, досягнення успіху в реалізації його стратегії розвитку. Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності [44]. На сьогодні багато науковців по-різному трактують значення «управління персоналом», але суть у тому, що вони узгоджені між собою (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Трактування сутності «управління персоналом» різними науковцями

№	Автор	Визначення
1	Н. Ситник	Управління персоналом – це забезпечення організації необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції [44].
2	М. Виноградський	Управління персоналом – це соціально-економічна система в організації, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури [44].
3	А. Кибанов	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами [44].
4	А. Линенко	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства [44].

Джерело: складено автором за [44].

Аналізуючи табл. 1.1, на основі проведеного дослідження, щодо трактування терміну «управління персоналом», можна зробити висновок, що часто під цим поняттям розуміють сукупність процедур, методів та управлінських заходів. Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей

підприємства та особистісних цілей. Перші, традиційно, пов'язуються з забезпеченням ефективності підприємства. Причому ефективність іноді розуміється у вузькому значенні – як отримання максимального прибутку. Однак дедалі частіше ефективність розглядається не тільки в економічному плані – як економічність, якість, продуктивність, прибуток, а і в більш широкому контексті й пов'язується з такими поняттями особистісного, психологічного плану, як задоволеність співробітників своєю працею, високий рівень самооцінки колективу, мотивація персоналу до ефективної праці, якщо характеризувати це коротко, то до ефективності призводить правильне управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами – це стратегічний і цілісний підхід до управління найбільш цінними активами організації, а саме людьми, які роблять свій внесок у досягнення цілей підприємства [44]. Часто форми і методи управління є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Вирішенню цієї проблеми має сприяти ефективне управління персоналом як підсистема ефективного управління підприємством. За сучасних умов основним ресурсом успішного функціонування підприємства є персонал, який більшою мірою, ніж інші чинники, визначає стратегічний успіх, а все це відбувається завдяки правильно сформованій системі управління, яка виконує важливі функції (рис. 1.1).

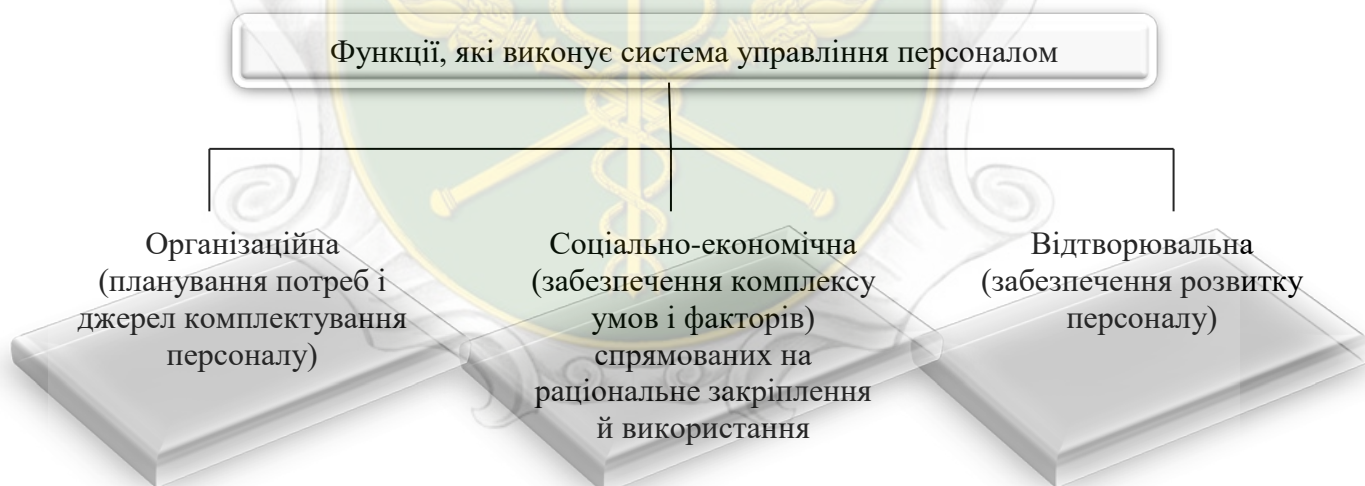


Рисунок 1.1 – Функції системи управління персоналом

Джерело: складено автором за [8].

Управлінський персонал – це працівники, трудова діяльність яких спрямована на виконання конкретних управлінських функцій. До них відносяться лінійні і функціональні керівники і спеціалісти [3]. Ефективне управління персоналом є систематично-організаційним процесом відтворення і якісного використання персоналу. Критерієм ефективного управління є якість як відповідність дієздатності підприємства конкретним умовам функціонування. Якість управління має враховуватися під час побудови системи управління. Таким чином, ефектне управління персоналом – це таке управління, яке сприяє досягненню персоналом тактичних цілей, а апаратом управління – стратегічних цілей [48].

Для того, щоб діяльність персоналу була ефективною, потрібно постійно удосконалювати систему управління, тому для цього існує декілька основних напрямків удосконалення системи управління підприємством:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції [17].

Серед різних потреб ефективного управління персоналом, вирізняють дві основні цілі. Перша – формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу, персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості. Друга – забезпечення соціальної ефективності колективу. Ефективний механізм управління персоналом базується на завданні, яке зводиться до [28,29]:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, рівномірного завантаження протягом робочого періоду;

- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Окрім вищевказаних завдань, не малу роль відіграють принципи, на основі яких взагалі базується вся основа управління персоналом [20]. Принципи зазначені на рис. 1.2.

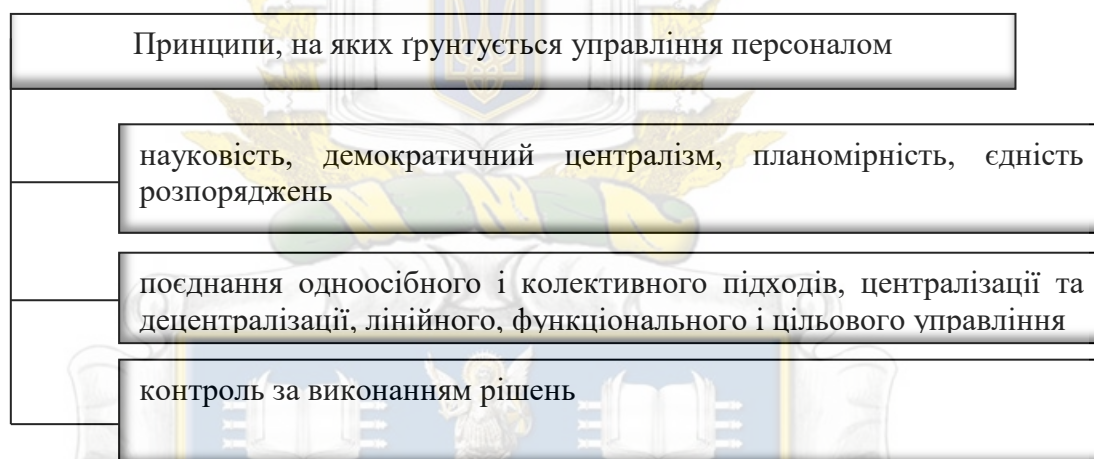


Рисунок 1.2 – Принципи управління персоналом

Джерело: складено автором за [20].

Звертаючи увагу на такі принципи, які наведені на рис. 1.2, роботодавець дає усі потрібні умови для ефективної діяльності своїх підлеглих, а цим самим підвищує не лише ефективність їх праці, а й свій прибуток, а також отримує бажаний результат заданих цілей та завдань.

Особливе місце у системі управління займають позиції, на які має звертати увагу роботодавець, якщо має за мету вискоефективну діяльність підприємства (табл. 1.2) [4].

Таблиця 1.2 – Позиції роботодавця для ефективної діяльності

№	Позиція
1	Людина – джерело доходу
2	Уся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і одержання прибутку
3	Успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників, фірма цінна своїми людьми

Джерело: складено автором за [20].

Отже, з метою забезпечення ефективної діяльності роботодавця, як видно з табл. 1.2 є «людиноцентричність» системи управління та використання сучасних принципів побудови раціональної системи управління персоналом, зокрема: ефективність відбору і розміщення працівників; справедливість оплати праці і мотивації; професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації; швидке й ефективне розв'язання особистих проблем [21].

Окрім знання завдань та принципів, на яких базується система управління персоналом, важливим пунктом також є аналіз та дослідження показників, що пов'язані з персоналом та впливають на управління ними і на успішне функціонування підприємства в цілому.

Нижче наведено деякі показники, які дають можливість частково оцінити ефективність управління персоналом підприємства.

1. *Рівень забезпеченості персоналом* – визначається порівнянням фактичної чисельності працівників за категоріями і професіями з плановими потребами. Особливу увагу приділяють аналізу забезпеченості підприємства кадрами найважливіших професій. Необхідно аналізувати і якісний склад персоналу за рівнем кваліфікації (формула 1.1) [22]:

$$РЗП = \frac{ФП}{ПП} \cdot 100\%, \quad (1.1)$$

де ФП – фактична середньоспискова чисельність персоналу;
 ПП – потреба в персоналі.

Таке порівняння дає можливість визначити, наскільки правильно підібрано і розставлено виробничий персонал по дільницях, а також чи правильно планують його заробітну плату.

2. *Рівень професійної кваліфікації персоналу* – рівень професійної придатності, що забезпечується сукупною наявністю у працівників загальноосвітніх і спеціальних знань, умінь, здібностей, досвіду і

трудо­вих на­вичок, не­об­хід­них для ви­ко­нан­ня ро­біт пев­ної склад­но­сті за від­по­від­ною про­фе­сією чи спе­ці­аль­ністю (фор­му­ла 1.2) [22]:

$$\text{РПК} = \frac{\text{ОС}}{\text{ФП}} \cdot 100\%, \quad (1.2)$$

де ОС – чисельність працівників, що мають освіту, відповідну вимогам.

3. *Рівень відповідності кваліфікації робітників та складності робіт, що виконуються* (формула 1.3) [22]:

$$\text{РВК} = \frac{\text{РКП}}{\text{РСР}} \cdot 100\%, \quad (1.3)$$

де РКП – рівень кваліфікації персоналу;

РСР – рівень складності робіт.

Цей показник розраховується з метою правильної відповідності розподілу завдання до рівня кваліфікації робітника.

4. *Співвідношення середньої заробітної плати на підприємстві і середньої заробітної плати по галузі* (формула 1.4) [22]:

$$\text{З}_1 = \frac{\text{ЗП}}{\text{ЗП}_6} \cdot 100\%, \quad (1.4)$$

де ЗП – середня заробітна плата на підприємстві;

ЗП₆ – рівень заробітної плати, прийнятий за базу (у галузі, по Україні).

Порівнюють заробітні плати, щоб розуміти, на якому рівні знаходиться плата досліджуваного підприємства і чи відповідає нормам, встановленим державою.

5. *Співвідношення середньої заробітної плати з прожитковим мінімумом* (формула 1.5) [22]:

$$\text{З}_2 = \frac{\text{ЗП}}{\text{ПМ}} \cdot 100\%, \quad (1.5)$$

де ПМ – прожитковий мінімум.

6. *Рівень організації робочих місць* – це система заходів щодо його планування, оснащення засобами і предметами праці, розміщення в певному порядку, обслуговування й атестації. Планування робочого місця передбачає раціональне розміщення у просторі матеріальних елементів виробництва, зокрема устаткування, технологічного та організаційного оснащення, а також робітника (формула 1.6) [22]:

$$POP = \frac{PO}{ФП} \cdot 100\%, \quad (1.6)$$

де PO – кількість робочих місць, обладнаних відповідно до вимог.

Отже, аналізуючи теоретичні основи удосконалення механізму, управління персоналом являє систему взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів, направлених на реалізацію умов нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Головним у роботі з людськими ресурсами є: використання індивідуальних здібностей працівників відповідно до стратегічних цілей організації, у першу чергу, для оволодіння новою технікою й технологіями; інтеграція бажань, потреб і мотивів працівників з інтересами фірми. Окрім вивчення теоретичних основ, важливо ще й розуміти теоретичну модель механізму управління персоналом (рис. 1.3)

На рис. 1.3 зображено механізм який складається із певної сукупності елементів, які, взаємодіючи один з одним, дозволять підвищити ефективність управління персоналом на підприємстві. Основним напрямом для подальшого удосконалення механізму управління персоналом на підприємстві має бути реалізація наступних етапів: оцінювання та атестація персоналу, планування кар'єри, професійне навчання й підвищення кваліфікації персоналу та професійно-кваліфікаційне просування персоналу, що в кінцевому підсумку має стати базою

для формування кадрового резерву.

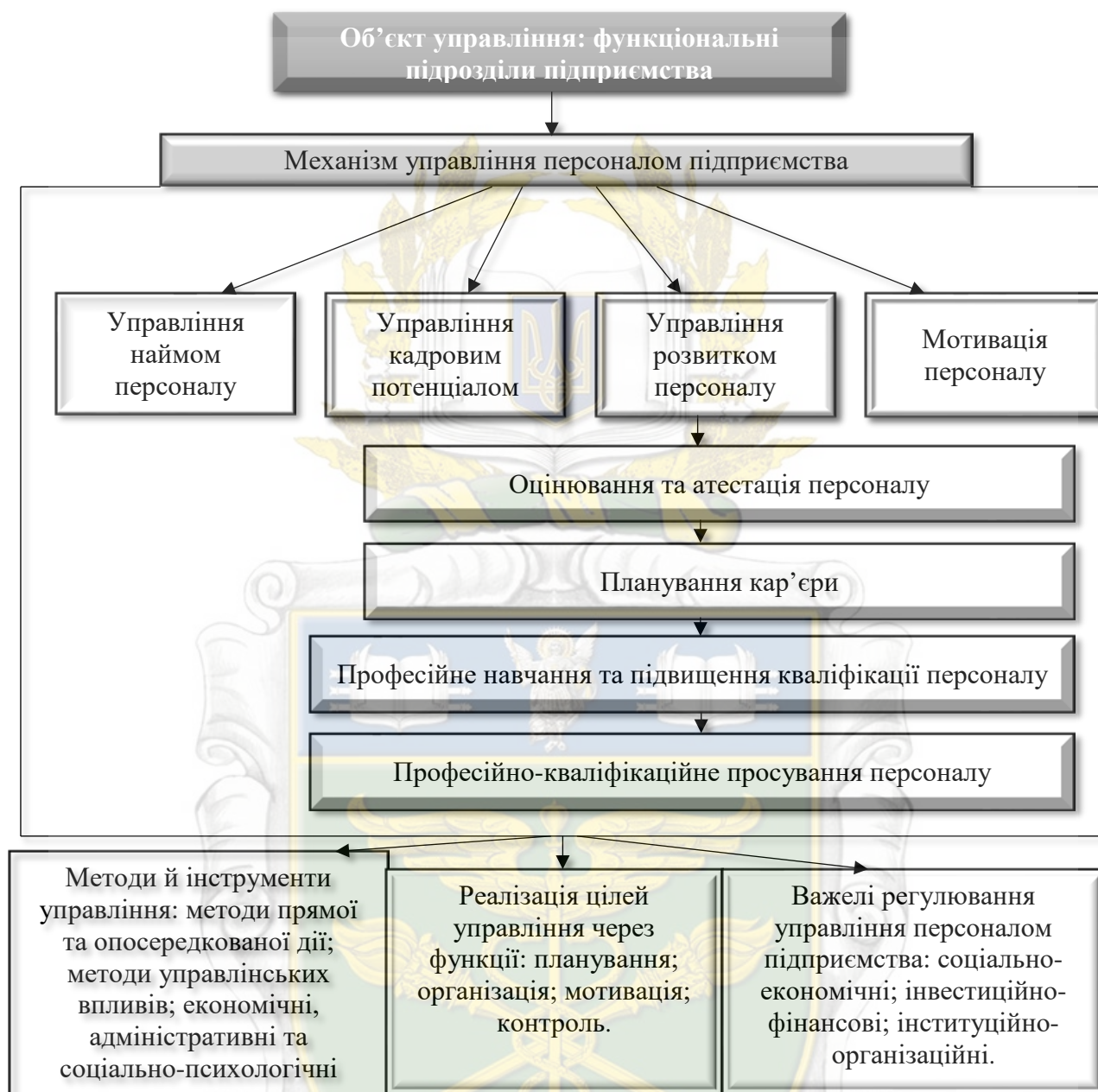


Рисунок 1.3 – Механізм управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором за [1; 6; 22–23; 25; 26].

В наведеному вище механізмі удосконалення управління персоналом підприємства виокремимо такий важливий елемент, як – *методи та інструменти управління*, які сьогодні потребують суттєвого удосконалення, зокрема в напрямку навчання персоналу, оцінки його діяльності, запровадження економічних стимулів, управління кар'єрою, підбору персоналу тощо.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ЗАВОД «МАЯК»»

2.1 Аналіз організаційної та управлінської структури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

Під *структурою управління організацією* розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого. Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні.

Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки – це зв'язки підпорядкування, і необхідність у них виникає при ієрархічності управління, тобто, за наявності декількох рівнів управління. Крім того, зв'язки в структурі управління можуть носити лінійний і функціональний характер. Лінійні зв'язки відображають рух управлінських рішень та інформації між так званими лінійними керівниками, тобто, особами, які повністю відповідають за діяльність організації або її структурних підрозділів, функціональні зв'язки мають відповідати лінії руху інформації й управлінським рішенням тим або іншим функціям управління [5].

У рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже – права і відповідальність за їх виконання. З цих позицій структуру управління можна розглядати як форму розподілу і кооперації управлінської діяльності, у рамках якої відбувається процес управління, направлений на досягнення наміченої цілі менеджменту [6].

Таким чином, структура управління включає в себе всі цілі, розподілені між різноманітними ланками, зв'язки між якими забезпечують координацію окремих дій по їх виконанню. Тому її можна розглядати як зворотну сторону характеристики механізму функціонування (як процесу реалізації структурних зв'язків системи управління). Зв'язок структури управління з ключовими поняттями менеджменту – його метою, функціями, процесом, механізмом функціонування, людьми і їх повноваженнями. Тому менеджери всіх рівнів приділяють величезну увагу принципам і засобам формування структур, вибору типу або комбінації виглядів структур, вивченню тенденцій в їх побудові тощо.

Організаційна структура управління (ОСУ) – це сукупність способів, за допомогою яких процес труда спочатку розділяється на окремі робочі задачі, а потім досягається координація дій за рішенням задач. По суті справи, організаційна структура визначає розподіл відповідальності і повноважень всередині організації [18]. Важливою складовою аналізу ОСУ є встановлення відповідності організаційної структури цілям підприємства. У процесі такого аналізу встановлюються:

- цілі, які не мають організаційного забезпечення (немає виконавців) або мають недостатнє організаційне забезпечення (недостатньо виконавців);
- цілі, які мають нечітку систему відповідальності, – відповідальний виконавець повинен бути тільки один;
- цілі, які не мають системи контролю за їх виконанням або нечітку систему контролю, – суб'єкт контролю повинен бути вище по рівням управління, ніж об'єкт контролю, і знаходитись у тій же гілці управління;
- цілі, які закріплені за невідповідними по спеціалізації структурними підрозділами [7].

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців,

створюються системи мотивації. На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання [15].

Підприємство діє на основі Статуту (Додаток А). У додатку Ж зображено організаційну структуру ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»», з якої стає зрозуміла чітка будова підприємства, за якою діють, а також спостерігаються підрозділи, які підпорядковуються структурам вище.

Організаційна структура підприємства – це побудова компанії, її механізм для досягнення цілей [29]. Розподіл відповідності між усіма елементами підприємства (від рядових співробітників до керівників вищої ланки) є тим критерієм, за яким організаційні структури управління поділяються на типи. У даному випадку фіксується так звана лінійно-штабна структура управління (ЛШСУ). Головна задача лінійних керівників тут – координація дій функціональних служб (ланок) і направлення їх у русло загальних інтересів організації. Основні переваги ЛШСУ: ефективне використання виробничого й управлінського потенціалу; ефективне вирішення оперативних завдань [8].

Недоліки ЛШСУ: порушення принципу єдиноначальності та необхідність погодження штабних директив з оперативними рішеннями керівників; складність узгодження виробничих завдань і програм штабу; переважання організаційно-розпорядчих методів над економічними. Окрім аналізу організаційної структури, важливо охарактеризувати також і структуру персоналу, зокрема управлінського.

Станом на 2021 рік на товаристві середьоспискова чисельність працівників становить 527 осіб. Якщо розпочинати аналіз структури з директора підприємства, то йому підпорядковується 8 підрозділів, 4 з яких, у свою чергу, мають теж елементи, над якими знаходяться вище, а саме директор з виробництва, директор з економіки, директор із загальних питань та технічний директор.

Що стосується елементів, які вище директора, то це наглядова рада, яка знаходиться під загальними зборами, які також включають до своєї структури ревізійну комісію.

Кожна посада в ієрархії управління ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»» наділяється конкретними правами. Перетин областей влади і повноважень не

повинно бути. Якщо працівник не впевнений хто є його начальником, він буде спантеличеним, його праця буде непродуктивна, він буде плутатися в даних йому вказівках. Це призводить також до зниження відповідальності, тому що завжди можна пояснити невиконання роботи протиріччям вказівок, непогодженістю термінів і т.д. Тому в ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»» спостерігаємо три чіткі рівні відповідальності: директор відповідальний перед акціонерами, директору звітують відповідальні начальники структурних підрозділів, а перед начальниками структурних підрозділів несуть відповідальність їх підлеглі.

Організаційна структура апарату управління ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»» відіграє надзвичайно важливу роль, а саме:

- виражає форму, будову суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (порядок розташування, підпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), котрі дають змогу виконувати необхідні функції управління;
- забезпечує стабільність, стійкість управлінської системи, завдяки чому вона зберігає свої властивості при зміні зовнішніх або внутрішніх умов.
- відображає відносини управління, що складаються об'єктивно в межах даної виробничої системи. Виробничі системи мають ієрархічну структуру з розподілом по вертикалі функцій, обов'язків, прав і відповідальності наявного управлінського апарату (персоналу).

Чіткий розподіл відповідальності є важливим принципом організації. Будь-яка діяльність працівника в організації характеризується функціями (що він може робити), обов'язками (що повинен робити) і відповідністю (за що повинен відповідати). Функції і обов'язки можуть співпадати, але відповідальність і обов'язки іноді в практиці управління не відповідаючи одне одному. Це буває тоді, коли роботу виконує один, а відповідає за неї інший. Такий стан речей не можна приймати за норму. Відповідальність повинна чітко відповідати обов'язкам працівника, саме з цією метою розробляються посадові інструкції.

Для прикладу, необхідно розглянути, за що несе відповідальність кожен із відповідальних начальників організаційних структур на ПрАТ «Вінницький завод

«МАЯК»».

Директор з виробництва та реалізації – відповідає за її розвиток та розробку нових продуктів, під його керівництвом зазвичай знаходиться вся технологічна частина виробництва [35].

Директор з економіки – відповідає за наслідки прийнятих рішень, збереження та ефективного використання майна підприємства, а також фінансово-господарські результати його діяльності [27].

Директор із загальних питань – повинен постійно підтримувати встановлені стандарти і норми, забезпечувати інформаційну та економічну безпеку організації.

Головний інженер – несе відповідальність за господарську діяльність підприємства, матеріально-технічне забезпечення та забезпечення режиму здорових та безпечних умов праці і навчання [9].

Юридичний відділ – основним завданням є організація правової роботи, спрямованої на правильне застосування, неухильне дотримання та запобігання невиконанню вимог актів законодавства і представлення інтересів в судах [14].

Відділ реклами та роботи із клієнтами – пошук замовлень на виробництво і розміщення реклами; реалізація цих замовлень; проведення рекламних кампаній засобами джерел інформації; планування відповідних заходів; підтримка відносин з клієнтами; дослідження ринку реклами в ЗМІ; вивчення конкурентів; якісне задоволення запитів споживачів; впровадження інновацій; вивчення окремих цільових аудиторій споживачів, відповідно ринкових сегментів і ніш [40].

Відділ кадрів – здійснює принцип підбору і розстановки кадрів за діловими якостями, контроль за правильним використанням їх на роботі. Проведення заходів щодо формування стабільного колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни [20].

Відділ інформації та зв'язку – аналізує, узагальнює і прогнозує розвиток ситуацій в інформаційному просторі, несе інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності підприємства [38].

2.2 Аналіз системи забезпечення ефективності використання управлінського персоналу на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

З урахуванням викладених принципів класифікації, будується процес управління персоналом підприємства. Головна мета управління персоналом полягає у формуванні чисельності та складу працівників, що відповідають специфіці даного підприємства і здатних забезпечувати основні завдання його розвитку в майбутньому періоді [19].

Процес управління персоналом торгового підприємства базується на наступних принципах [23]:

1. Підпорядкованість загальної стратегії розвитку торгового підприємства;
2. Забезпечення стабілізації складу працівників;
3. Відмова від жорсткої класифікації робіт;
4. Відбір основних працівників на конкурсній основі;
5. Облік трудової мотивації основних працівників;
6. Облік правових норм і державного регулювання зайнятості та оплати праці.

З урахуванням викладених основних принципів формується система управління персоналом на конкретному торговому підприємстві, диференціюються функції цього управління.

Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень. Система роботи з персоналом - це сукупність принципів і методів управління кадрами робочих і службовців на підприємстві. Управління персоналом передбачає цілеспрямовану діяльність керівної ланки, керівників і фахівців підрозділів, у тому числі розробку принципів і методів управління персоналом [21].

У сучасній науковій літературі виділяють різні методи оцінювання ефективності системи управління. Попри велику кількість методів оцінювання

ефективності системи управління слід зазначити дві особливості:

1) достатньо велика кількість методів спрямована на оцінювання певної складової системи управління. Наприклад, оцінювання потенціалу управлінського персоналу, ефективності побудови структури управління, технології управління, тощо.

Отже розробки, що існують дають можливість розкрити певні сторони ефективності функціонування системи управління, але не завжди дозволяють визначити комплексні характеристики ефективності;

2) комплексні методи шляхом експертного оцінювання зазвичай спрямовані на визначення загальної ефективності системи управління, але не дають можливості виявити ту слабку ланку, яку необхідно розвивати та удосконалювати, що дозволить підвищити ефективність системи управління підприємством в цілому.

Отже, цільове підвищення ефективності системи управління підприємством обумовлює доцільність пошуку методів, які дозволять оцінити, як загальну ефективність, так і ефективність кожної складової системи управління.

Основною метою формування та використання системи трудових показників є оцінка ефективності використання персоналу та забезпечення безперервного моніторингу ефективності праці. Важливість економічних досліджень у цій сфері полягає у тому, що аналіз трудових показників забезпечує керівництво підприємства повною та достовірною інформацією про ефективність використання персоналу [19].

Для успішного виконання всіх покладених на управлінський персонал підприємства функцій необхідно постійно відслідковувати та забезпечувати: достатню чисельність апарату управління підприємством, рівень кваліфікації управлінських робітників; відповідність профілю підготовки персоналу роботі, що виконується; творчий потенціал робітників апарату управління; відношення персоналу до змін; перспективність мислення та готовність ризикувати керівних робітників різних рівнів. Структурно-функціональне забезпечення управлінського потенціалу підприємства становить сукупність відокремлених управлінських

підрозділів підприємства з притаманними кожному з них своїми певними функціями, виконуваними в процесі управління, з обов'язковою наявністю декількох рівнів ієрархії цих підрозділів, а також прямих і зворотних зв'язків усередині рівнів і між ними [46].

Ефективне управління персоналом має безпосередній вплив на результативність діяльності підприємства. Персонал підприємства є найціннішим його ресурсом, тому безперервне поліпшення кадрової політики не повинне залишатися осторонь на всіх рівнях управління. Сьогодні існує безліч різноманітних впливів на підвищення ефективності управління персоналом, проте на особливу увагу заслуговують інноваційні методи, що враховують особливості ринкової економіки та європейських тенденцій [36; 44; 46].

Алгоритмізація аналізу ефективності управління персоналом дає можливість вести аналіз цілеспрямовано, врахувавши необхідні групи показників, а також відслідкувати напрями їх впливу на ефективність ведення кадрової політики підприємства. Визначення пріоритетних напрямів у підвищенні ефективності управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» дасть змогу отримати цінні практичні рекомендації, що в подальшому можуть бути інтерпретовані на аналогічні підприємства галузі. Оцінку ефективності управління персоналом на ПрАТ Вінницький завод «Маяк» здійснюватимемо за основними показниками [7], що свідчать про вплив на кадрову політику підприємства. Для виявлення основних тенденцій аналіз проводимо за період останніх п'яти років. Результати розрахунків подано в табл. 2.1. Інформація, яка наведена в табл. 2.1 свідчить про погіршення фінансового стану підприємства. Причин такого явища багато, і насамперед така динаміка спричинена подорожчанням комплектуючих, а також сировинної бази для виготовлення продукції.

Таблиця 2.1 – Показники ефективності управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2017–2022 рр.

Найменування показника	2017 р	2018 р	2019 р	2020 р	2021 р	Відхилення 2021 р від 2017 р	
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції та послуг	311874	382858	367260	285156	305676	-6198	-1,99
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	292471	341571	303564	251917	260052	-32419	-11,08
Прибуток, тис. грн.	19403	41287	63696	33239	45624	26221	135,1
Середньорічна чисельність працівників, осіб	705	582	571	633	527	-178	-25,25
Загальний фонд оплати праці, тис. грн.	47458	59830	80068	54814	78743	31285	65,9
Показники продуктивності праці (рядок 1/рядок 4)	442,37	657,83	643,19	450,48	580,03	137,69	31,13
Виробіток, тис. грн./ос (рядок 2/рядок 4)	414,85	586,9	531,6	397,97	493,46	78,61	18,9
Рентабельність підприємства (збитковість), %	1.54	-1.32	-0.57	4.4	8.78	7.24	470,13
Фондовіддача	10,67	13,06	13,54	10,92	14,31	3,64	34,1

Джерело: складено автором за додатками Б-Е.

Разом із тим спостерігаємо зниження чисельності трудового персоналу підприємства (рис 2.1). Це свідчить про досить негативну ситуацію, яка пояснюється несприятливими умовами праці, спаданням робочих місць.

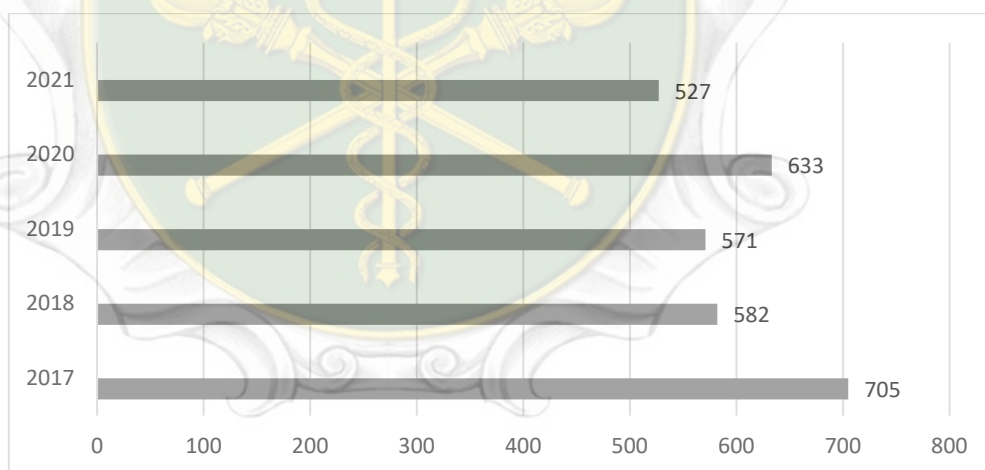


Рисунок 2.1 – Аналіз середньооблікової чисельності працівників за 2017–2021 рр., ос.

Джерело: складено автором за додатками Б-Е.

Аналіз продуктивності праці проведено вище, але для кращого розуміння ситуації в діяльності підприємства необхідно розглянути рис. 2.2

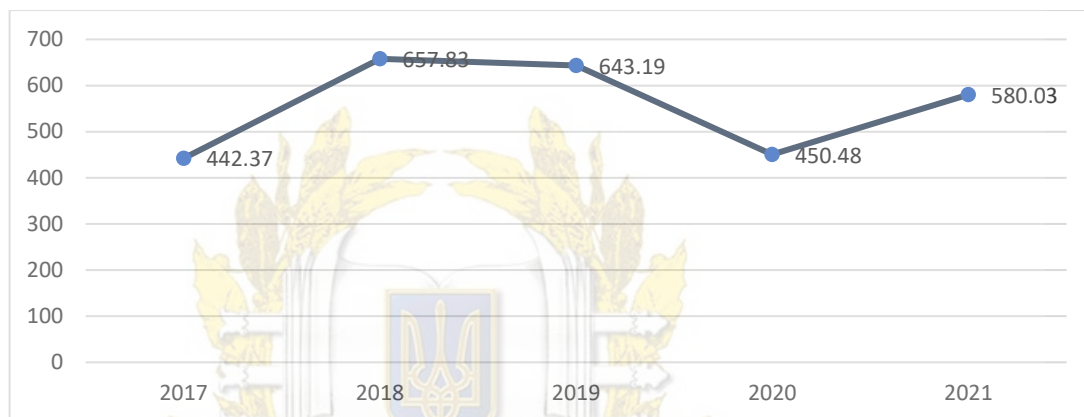


Рисунок 2.2 – Аналіз продуктивності праці за 2017–2021 рр., тис.грн

Джерело: складено автором за додатками Б-Е.

Що стосується рентабельності підприємства, то показник досить нестабільний, оскільки відслідковується тенденція спаду в 2018 році, що погіршило ситуацію на товаристві, але в 2019 та 2020 роках показник почав збільшуватися, діяльність стала більш ефективною, та вже в 2021 році досяг позначки 8,78. Детальніше це можна розглянути на рис. 2.3. Різкий скачок вниз показника пов'язаний із нестабільною ситуацією на ринку збуту, що зумовило пережити стан «стресу» для нормального функціонування та ефективної діяльності досліджуваного товариства.



Рисунок 2.3 – Аналіз рентабельності підприємства за 2017–2021 рр., %

Джерело: складено автором за додатками Б-Е.

За результатами проведеного аналізу, можна зробити висновок про недосконалість системи управління персоналом на даному підприємстві. Зважаючи на те, що персонал підприємства є його головним ресурсом підприємства, а ефективне управління кадровою політикою є запорукою успішного його розвитку та основним шляхом підвищення ефективності господарської діяльності, необхідним є детальний комплексний аналіз системи управління персоналом. У зв'язку із цим аналіз ефективності кадрової політики підприємства, варто проводити з використанням системного підходу, що передбачає дотримання чіткого алгоритму аналізу груп відповідних показників. Аналізовані показники повинні нести причинно-наслідковий вплив на ефективність управління персоналом підприємства.

Таким чином, аналіз ефективності управління персоналом – це систематичний, чіткий процес, спрямований на вимірювання витрат і зисків, пов'язаних із заходами кадрової діяльності. Також оцінка ефективності кадрової політики повинна відстежуватися у динаміці, тобто з урахуванням чинника часу. Це, своєю чергою, дасть змогу оцінити тенденції ефективності управління персоналом підприємства. Підвищення ефективності управління персоналом передбачає оптимальне поєднання прагнень працівників та апарату управління підприємством, який сьогодні повинен формуватися з максимальним урахуванням людських цінностей, європейських тенденцій та вимог ринку. Далі доречним буде провести аналіз продуктивності праці на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк» за 2021 р., у порівнянні з 2020 р., оскільки продуктивність праці — це об'єктивна характеристика використання трудового потенціалу підприємства.

Ціль економіко-математичного аналізу продуктивності праці — виявлення можливостей подальшого збільшення обсягу виробництва за рахунок росту продуктивності праці, раціонального використання трудових ресурсів і робочого часу як по окремих підприємствах, так і в цілому по галузі.

Аналіз продуктивності праці передбачає [41]:

- оцінку виконання плану і динаміки продуктивності праці;
- вивчення впливу факторів на рівень продуктивності праці;

- дослідження впливу продуктивності праці на рівень інших показників;
- виявлення резервів підвищення рівня продуктивності праці.

Встановимо вплив чинників на продуктивність праці, визначимо резерв зростання цього показника на основі використання мультиплікативної моделі.

Таблиця 2.2 – Дані для встановлення впливу чинників на продуктивність праці на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Показники	2020 р	2021 р
Товарна продукція, тис. грн (ТП)	251917	260052
Середньоспискова чисельність промислово-виробничого персоналу (ПВП), чол (Чпвп)	633	527
- зокрема робітників, чол. (Чробітників)	578	481
Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн (ОВФ)	80	180
Відпрацьовано людино-днів	145078	120250
Відпрацьовано людино-годин	1160624	962000

Джерело: розраховано автором за [16].

Відповідно до даних таблиці 2.2 проведемо факторний аналіз продуктивності праці. Мультиплікативну модель можна подати таким чином:

$$\text{ППроб} = \text{ФВакт} \cdot \text{ПВакт} \cdot \text{ФВ} \cdot \text{Тр} \cdot \text{Д} \cdot \text{ПВроб},$$

де: ФВакт – фондovіддача активної частини ОВФ;

ПВакт – питома вага активної частини ОПФ в їх загальній вартості, %;

ФВ – фондоозбросеність з розрахунку на одну відпрацьовану людино-год.;

Тр – середня тривалість робочого дня, година;

Д – кількість відпрацьованих днів, тобто середня тривалість робочого року;

ПВроб – питома вага робітників у загальній чисельності ПВП.

Скористаємося допоміжною таблицею 2.3, у якій зробимо необхідні розрахунки:

Таблиця 2.3 – Розрахункова таблиця для встановлення впливу чинників на продуктивність праці на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»

Показники	2020 р	2021 р	Індекс
Продуктивність праці (ПП)	450,48	580,03	1,2875
Фондовіддача активної частини ОВФ (ФВакт)	10,92	14,31	1,3104
Питома вага активної частини ОВФ у загальній їх вартості (ПВакт), %	100	100	1

Продовження таблиці 2.3

Показники	2020 р	2021 р	Індекс
Фондоозброєність з розрахунку на одну відпрацьовану людино-год. (ФО)	0,0005	0,0005	1
Тривалість робочого дня (середня) (Тр), год	8	8	1
Кількість відпрацьованих днів, тобто середня тривалість робочого року (Д)	251	250	0,996
Питома вага робітників у загальній чисельності ПВП (ПВробочих), %	91,31	91,27	0,999

Аналізуючи розрахункові показники, ми бачимо, що ФВакт ОВФ знизилася на 3,39 %, крім того, тривалість робочого дня не скоротилася.

Загальний індекс ПП (розрахунковий) рівний:

$$I_{pp} (\text{розрахунковий}) = 1,3104 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 1 \cdot 0,996 \cdot 0,999 = 1,3038$$

Фактичний індекс продуктивності праці визначається відношенням фактичної продуктивності праці до планової продуктивності і складає:

$$I_{pp} (\text{фактичний}) = 1,2875$$

Резерв визначимо за формулою:

$$R = ((I_{pp.роз} / I_{pp.ф.}) - 1) \times 100 \%$$

$$R = ((1,3038 / 1,2875) - 1) \times 100 = 1,27 \%$$

Отже, за рахунок того, що з ФВакт. без змін. і доведення тривалості робочого дня до рівня планових значень, додаткове збільшення ПП склало 1,27 %, що є резервом підвищення продуктивності праці.

На завершальному етапі аналізу розробляються заходи щодо використання резервів росту продуктивності праці. Досвід свідчить, що з наявних для використання узагальнених резервів необхідно поліпшити структуру персоналу за рахунок забезпечення нормативної відповідності між управлінським,

обслуговуючим персоналом і робітниками, здійснити заходи щодо попередження цілоденних і внутрішньозмінних простоїв через зовнішні і внутрішні причини, скорочення до мінімуму відпусток з ініціативи адміністрації.

Аналіз кількісного та якісного складу персоналу також має велике практичне значення для діагностики системи управління людськими ресурсами, що діє на конкретному підприємстві. Результати такого аналізу дозволять розробити грамотну кадрову політику для підприємства, виявити слабкі сторони, як наслідок, вирішити, яким напрямком необхідно зайнятися насамперед, щоб поліпшити ефективність використання персоналу.

Первинні кількісні показники управлінського персоналу, які визначаються в процесі управлінської діагностики, зводяться до наступних [18; 44]:

1. Загальна кількість рівнів управління.
2. Кількість рівнів управління в різних підрозділах підприємства, різниця між максимальною та мінімальною кількістю рівнів управління, середня по підрозділах кількість рівнів управління.
3. Середня кількість підлеглих у одного керівника.
4. Кількість підрозділів з визначенням їх територіального розташування.
5. Чисельність робітників управління: абсолютна, частка в загальній чисельності персоналу і т. ін.

Оцінити ефективність управління можна за допомогою ряду кількісних показників, таких як:

- виручка від продажів (прибуток) на одного працівника управління;
- рівень управлінських витрат на 1 грн виручки від продажів;
- зниження чисельності працівників апарату управління і трудомісткості процесів управління [38].

Важливими показниками якісного складу персоналу є:

1. Укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації: рівень загальної і спеціальної освіти; середній вік працівників; стать (рис. 2.4); стаж роботи за даною

спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на даному підприємстві; чисельність працівників, які опанували сумісні професії, і соціальна активність працівників.



Рисунок 2.4 – Структура чисельності персоналу за гендерною ознакою за 2020–2021 рр.

Джерело: складено автором за [24].

Аналізуючи рисунок 2.4, формується висновок про те, що на досліджуваному підприємстві переважна частина працівників – чоловіки, а причиною цього являється фізична праця, яку не всі жінки здатні виконувати на різних процес виробництва або можуть бути допущені до певного процесу. Однак, ми бачимо, що в 2021 році чисельність жінок стала ще нижчою, ніж була до цього, оскільки велику роль відіграла оптимізація підприємства, що і понесло за собою зменшення робочих місць для жінок. Якщо в 2020 р. чоловіків працювало 389, то в 2021 р. їх стало 362, різниця несуттєва, то жінок, за аналізовані роки, зменшилося на 79 ос., що можна спостерігати на рисунку.

2. Співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах.

3. Якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.

Показник якості розстановки кадрів за посадами розраховується як частка від ділення кількості фахівців з вищою освітою, які займають керівні та інженерно-технічні посади, на загальну кількість посад, що вимагають заміщення фахівцями. Приклад розрахунку якості розстановки кадрів наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники для визначення якості розстановки кадрів за посадами за даними 2020 року

№	Показник	Посади, що вимагають спеціалістів	Посади, що вимагають молодших спеціалістів	Посади, що не вимагають вищу освіту
		I	II	III
1	Кількість посад	164	336	27
2	Працівники з вищою освітою	77	199	-
3	Працівники з середньою освітою	138	64	-
4	Всього спеціалістів (ряд. 2+ ряд. 3)	215	263	-
5	Працівники без освіти	20	108	-
6	Всього працівників (ряд. 2 + ряд. 3 + ряд. 5)	235	371	27

Показник якості розстановки кадрів за посадами розраховується так:

$$\Pi = \frac{\Pi(2,I) + \Pi(3,II)}{\Pi(1,I) + \Pi(1,II)} \cdot 100\%,$$

Де Π – число, що пересікається на рядку та стовпці. Підставивши у формулу числові значення, отримаємо показники якості розстановки за посадами:

$$\Pi = \frac{77 + 64}{164 + 336} \cdot 100\% = 28,2\%$$

Отже, з розрахунку ми отримали показник, який становить 28,2%, що свідчить про низьку якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями.

4. Ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця.
5. Тривалість використання працівника на одній посаді. Основним аналітичним способом визначення якісного складу персоналу підприємства є баланс порівняльних даних, порівняння штатної потреби працівників для виконання виробничої програми за чисельністю, професіями, кваліфікацією, освітою і їх наявністю [10].

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства, а порівняння його показників з показниками аналогічних підприємств використовується для удосконалення структури персоналу. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає

рівень ефективності функціонування підприємства, тому що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість торговельного обслуговування. Аналіз якісного складу персоналу підприємства передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками. У процесі такого аналізу доцільно використовувати показники, що були згадані у розділі 1, та на основі формул, здійснимо розрахунки по досліджуваному підприємству за 2019–2021 роки у таблиці 2.5. Нижче в табл. 2.6 наведено детальний розрахунок по кожному показнику.

Таблиця 2.5 – Детальний розрахунок досліджуваних показників на ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»» за 2019–2021 роки

Показник	Роки		
	2019	2020	2021
РЗП (формула 1.1)	$RZP = \frac{571}{633} \cdot 100\% = 90,21$	$RZP = \frac{633}{527} \cdot 100\% = 120,1$	$RZP = \frac{527}{500} \cdot 100\% = 105,4$
РПК (формула 1.2)	$RPK = \frac{350}{571} \cdot 100\% = 61,3$	$RPK = \frac{377}{633} \cdot 100\% = 59,6$	$RPK = \frac{390}{527} \cdot 100\% = 74,0$
РВК (формула 1.3)	$RVK = \frac{90}{92} \cdot 100\% = 97,83$	$RVK = \frac{83}{96} \cdot 100\% = 86,5$	$RVK = \frac{95}{94} \cdot 100\% = 101,1$
Z_1 (формула 1.4)	$Z_1 = \frac{6000}{4173} \cdot 100\% = 143,8$	$Z_1 = \frac{7000}{5000} \cdot 100\% = 140$	$Z_1 = \frac{8000}{6000} \cdot 100\% = 133,33$
Z_2 (формула 1.5)	$Z_2 = \frac{6000}{1853} \cdot 100\% = 323,8$	$Z_2 = \frac{7000}{2189} \cdot 100\% = 319,8$	$Z_2 = \frac{8000}{2294} \cdot 100\% = 348,74$
РОР (формула 1.6)	$ROP = \frac{380}{571} \cdot 100\% = 66,9$	$ROP = \frac{500}{633} \cdot 100\% = 78,9$	$ROP = \frac{500}{527} \cdot 100\% = 94,9$

Джерело: розраховано автором за [37].

Детальний розрахунок, що проведено в табл. 2.5, відображається для чіткого розуміння та швидкого орієнтування в формулах та, щоб розуміти їх значення та чому важливо аналізувати кожен з метою покращення ефективності діяльності.

Таблиця 2.6 – Розрахунки, що впливають на успішне функціонування ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»» за 2019–2021 роки

Показник	2019 р	2020 р	2021 р	Відхилення 2021 р від	
				2019 р	2020 р
Рівень забезпеченості персоналом	90,21	120,1	105,4	15,19	-14,7
Рівень професійної кваліфікації персоналу	61,3	59,6	74,0	12,7	14,7
Рівень відповідності кваліфікації робітників та складності робіт, що виконуються	97,83	86,5	101,1	3,27	14,6
Співвідношення середньої заробітної платні на підприємстві і середньої заробітної платні по галузі	143,8	140,0	133,33	-10,47	-6,67
Співвідношення середньої заробітної плати з прожитковим мінімумом	323,8	319,8	348,74	24,94	28,94
Рівень організації робочих місць	66,9	78,9	94,9	28	16

Джерело: розраховано автором за [37].

Отже, було здійснено розрахунки для аналізу та дослідження показників, що пов'язані з персоналом та впливають на управління ними і на успішне функціонування підприємства в цілому. Що стосується рівня забезпеченості персоналом, то в 2021 році рівень перейшов межу в 100%, а от у 2019 році цей показник становив на 14,7% менше. Рівень професійної кваліфікації персоналу сягає 74% в 2021 р. і є найбільшим за аналізовані роки.

Рівень відповідності кваліфікації робітників та складності робіт, що виконуються найменшим був у 2020 р. – 86,5%, а в 2021 р. вже становив 101,1%, що свідчить про відповідність кваліфікації робітників до тих завдань, які перед ними поставлено. Якщо розглядати співвідношення середньої заробітної платні на підприємстві і середньої заробітної платні по галузі, то з кожним роком показник зменшується, що є наслідком не відповідного збільшення середньої платні по галузі й на підприємстві, тому за три роки показник зменшився на 10,5% і на 2021 р. становить 133,33%. Що стосується співвідношення середньої заробітної плати з прожитковим мінімумом, то тут ситуація контрольована і досить непогана, тому що в 2021 р. показник сягає 348,74%. Рівень організації робочих місць щороку збільшувався. Так, ще в 2019 р. було 66,9%, у 2020 р. вже 78,9%, а в 2021 р. – 94,9%.

Отже, ситуація на досліджуваному підприємстві є контрольованою, шкала по кожному показнику лише зростає, тому товариство на шляху до результативної діяльності.

Структурна характеристика трудових ресурсів (персоналу) підприємства визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій і груп працівників підприємства. Якісний склад персоналу характеризується професійною віковою структурою та стажем роботи. На формування різних видів структур персоналу у найближчі роки будуть впливати ряд факторів на загальні тенденції:

- інтенсивний перерозподіл працюючих з матеріальних сфер виробництва в інформаційну сферу та сферу послуг населення;
- заміна вибуваючого персоналу на персонал з вищим загальним і професійним рівнем [16].

Аналізуючи кількісно-якісний склад персоналу, слід відзначити, що оцінювання персоналу є важливим пунктом у діяльності підприємства, оскільки все базується на визначенні рівня досягнення цілей товариства і виконанні відповідних завдань. Оцінка фокусує увагу на вирішальних аспектах, а саме: якість виконання роботи, задоволеність працівників, їх плинність та прогули [11].

Але існують і недоліки в оцінюванні кількісного та якісного складу управлінського персоналу, а саме:

1. відсутня можливість самостійно виявляти недоліки, без допомоги аудитора;
2. спираючись на висновки аналізу, не можливо дослідити внутрішню стратегію функціонування підприємства, а лише зовнішню;
3. аналізуючи якісний чи кількісний склад, не вдасться розробити чіткий план, згідно якому буде виконуватися внутрішня робота [32].

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВИКОРИСТАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ

3.1 Розробка механізму удосконалення управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» – це сучасне підприємство, яке є багатограним та багатофункціональним. Товариство потребує постійного розвитку та адаптації у зовнішньому середовищі. Кожна грань із системи функціонування повинна працювати взаємозлагоджено та на достатньому рівні з іншими у цьому комплексі. Удосконалення системи управління персоналом – необхідна умова ефективної діяльності сучасного підприємства. Злагоджена робота колективу та його продуктивна взаємодія на всіх етапах виробництва складають основу успішного бізнесу [24].

У контексті цього, була проведена діагностика системи управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки їй була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом та схеми навчання та виявлено її слабкі місця, а саме:

- недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішення та в плануванні діяльності підприємства;
- низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників;
- відсутність креативних методів управління персоналом на підприємстві.

Ефективне використання персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» можна забезпечити, вдосконаливши організаційну структуру. Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом (рис. 3.1). Основне завдання директора відділу управління персоналом буде полягати у формуванні сильної команди

всередині підрозділу.

Директор 1) несе індивідуальну відповідальність за якість команди в своєму підрозділі;

2) відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні можливості;

3) відповідає за підтримання іміджу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» всередині підприємства і за його межами;

4) у співпраці з підрозділом по роботі з персоналом забезпечує наявність перспективних кандидатів на ключові позиції в своєму підрозділі, у тому числі - за рахунок постійного пошуку кращих кандидатів на ринку [33].

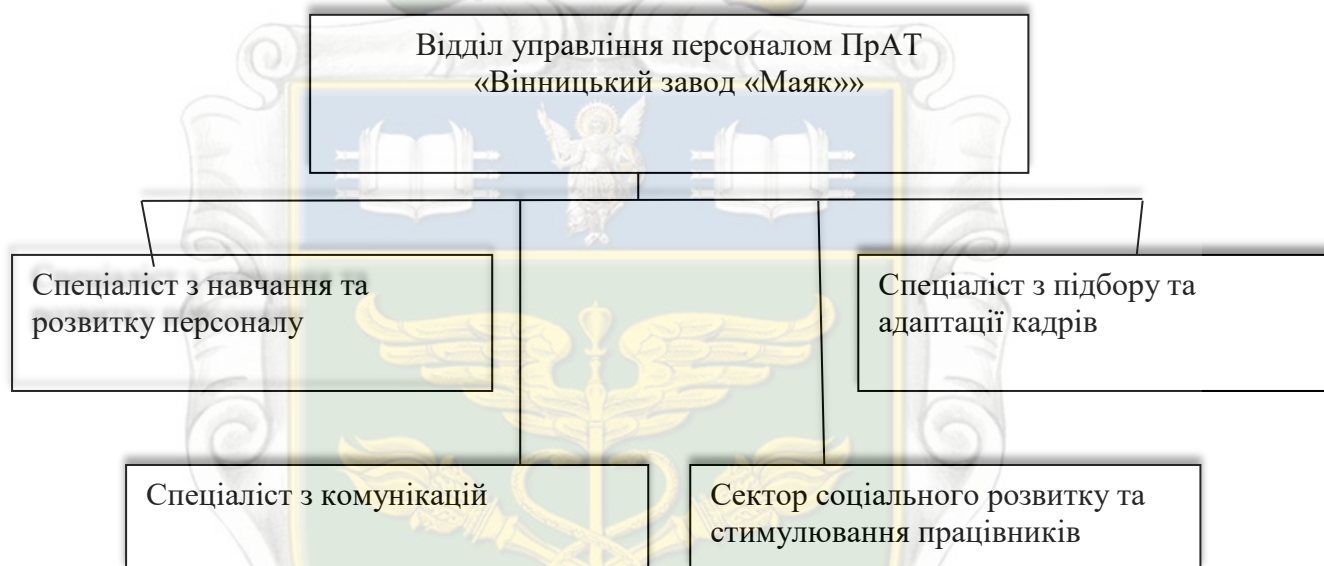


Рисунок 3.1. – Удосконалена організаційна структура відділу управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

Джерело: запропоновано автором.

Для того, щоб оптимізувати організаційну структуру ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»», потрібно врахувати й адекватно оцінити зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства, які постійно змінюються. Удосконалення організаційної структури підприємства направлене на формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності.

Оптимізацію організаційної структури ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» потрібно проводити по етапах:

1. Знайти зовнішніх консультантів або сформувати внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку товариства;
2. Сформувати мету організаційних змін на підприємстві. Метою змін слугуватиме досягнення відповідності організаційної структури зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування, що постійно змінюються із врахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіту;
3. Розробити чітку стратегію організаційного розвитку підприємства. Дана стратегія товариства повинна орієнтуватись на економічну стратегію розвитку підприємства та включати до себе заходи щодо зміни організаційної структури товариства, проекти нормативних документів, зокрема проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації.
4. Розрахувати перспективні витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії;
5. Проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).
6. Здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.
7. Реалізувати стратегію організаційного розвитку підприємства та оцінити ефективність її реалізації [34].

Отже, у даному розділі було проаналізовано організаційну структуру ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»», а також структуру управлінського персоналу та їх обов'язки, за які несуть відповідальність. Ще наведено удосконалену організаційну структуру підприємства в напрямку підвищення ефективності управління персоналом та розписано поетапно оптимізацію структури.

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» (табл.3.1).

Таблиця 3.1 – Заходи удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити відділ управління персоналом.
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання. Розробка тренінгу.
Поліпшення інформаційного забезпечення ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»	Запровадження програмний продукт - систему управління персоналом та кадрового обліку.

Джерело: запропоновано автором.

Важливим етапом щодо підвищення конкурентоспроможності ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу.

Побудова системи навчання - процес трудомісткий, насамперед через витрати, як тимчасові, так і фінансові. Саме тому, усі працівники, у першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення в успішному функціонуванні компанії [27].

Розглянемо основні принципи побудови і впровадження системи навчання персоналу на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»». Навчання раніше не проводилося, тому, можна вважати, не зважаючи на високий валовий прибуток, що використання управлінського персоналу є малоефективним.

Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов'язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників. Проведення бізнес-тренінгів передбачає використання на практиці набутих знань і навичок, що сприяє генерації нових ідей, дозволяє оптимізувати процес організації діяльності підприємства, підвищити рівень задоволеності замовників послуг тощо. У цілому, система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву працівників [12].

Реалізація запропонованих заходів дозволить ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіє комплексом унікальних організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як фактори стійкої конкурентної переваги.

Схему навчання персоналу ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»» слід вважати системою тільки тоді, коли на підприємстві втримується чітка послідовність дій:

- планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;
- реалізація – безпосередня підготовка, організація і проведення навчання;
- оцінка – моніторинг ефективності навчання [47].

За умови використання системи навчання персоналу на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»», прогнозований позитивний ефект досягається:

1) За рахунок коротких термінів підготовки управлінців при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на «звикання» до нового виду діяльності (вчитися);

2) Шляхом збільшення практичної віддачі, тому що навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо це безперервна система заходів щодо розвитку управлінського персоналу, що містить різні сучасні форми і методи [37];

3) Персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами на підприємстві, оперативно реагує і добре пристосовується до умов швидкозмінного професійного середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, ефективна система навчання персоналу на підприємстві має бути інтегрована, «вбудована» у загальну систему управління персоналом і управління підприємством у цілому. Для цього необхідно використати інноваційні методи, зокрема:



Рисунок 3.2 – Основні сфери застосування інноваційних методів в управлінні персоналом підприємства [42]

Джерело: запропоновано автором.

Провідні компанії та корпорації світу, щоб не втратити позицій на ринку та досягати нових висот постійно шукають шляхи вдосконалення своєї продукції та послуг. Для створення покращеного, інноваційного продукту необхідна рушійна сила – інноваційний персонал. Це персонал, який не боїться кидати виклики, бути творчим, створювати нове, пропонувати керівництву своє бачення майбутнього підприємства та при всьому цьому залишатись клієнтоорієнтованим. Підприємство повинно сприяти цьому різними методами, мотивувати, а не пригнічувати ініціативи.

Результати проведеного дослідження досвіду використання традиційних та інноваційних методів управління персоналом в практиці провідних компаній світу представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Досвід використання традиційних та інноваційних методів управління персоналом у практиці провідних компаній світу [48,50].

Підприємство	Традиційні методи	Основний акцент	Характеристика
	Інноваційні методи		
“Procter and Gamble” (США)	Інноваційні методи	Навчання	Увага зосереджується на розвитку навичок працівників зі спрямуванням їх на відповідний кар'єрний шлях та за допомогою перейти до своєї наступні ролі в трьох програмах “Procter & Gamble”.
“McDonald’s” (США)	Інноваційні методи	Навчання	Постійно поводяться тренінги переважно для саморозвитку, а також тренінги, що дають навички, які можна використовувати в інших галузях.

Продовження таблиці 3.2

Підприємство	Традиційні методи	Основний акцент	Характеристика
“Nikon” (Японія)	Інноваційні методи	Оцінка діяльності	Корпорація використовує самостійну систему звітування, а це означає що працівник зустрічається зі своїми керівниками за ступенем необхідності. На щорічній основі вони звітують про свої досягнення та прагнення для управління кар'єрою.
“Adidas” (Німеччина)	Інноваційні методи	Навчання	З 2006 року розпочалась навчальна програма з управління людськими ресурсами, яка зосереджена на підготовці менеджерів. Під час навчання менеджер вивчають інноваційні методи управління персоналом, а саме систему набору персоналу, систему компенсації та виплати, навчання та визначення цілей і оцінки ефективності.
“Microsoft” (США)	Інноваційні методи	Оцінка діяльності	В корпорації створено 4 додатки для працівників. Це допомагає систематизації роботи. Працівники самостійно заповнюють профіль, вибирають тренінги, навчальні програми, дати відпустки тощо. Менеджери можуть використовувати заявку на підбір персоналу, щоб опублікувати вакансії, переглядати заявки та відстежувати витрати понесені компанією для заповнення пропозиції.
«ДТЕК» (Україна)	Традиційні методи	Економічні стимули	Перш за все за основу українського підприємства взяти мотивацію персоналу, як матеріальна, так і нематеріальні
«Нова пошта» (Україна)	Інноваційні методи	Управління кар'єрою	Розвиток та кваліфікаційних персоналу. Компанія сприяє впровадженню та розвитку «ноу-хау».
«Київстар» (Україна)	Інноваційні методи	Оцінка діяльності	Щорічно в компанії проводяться оцінка ефективності діяльності кожного співробітника. За результатами здійснюється перегляд заробітної плати й визначається розмір річної премії. Крім того, у компанії існує система додаткових стимулів і соціальних гарантій.
“Apple” (США)	Інноваційні методи	Підбір персоналу	Унікальна система підбору персоналу, що включає в себе ретельний відбір з трьох-чотирьох раундів, оцінку виступу, положення тіла, жестів, та в минулому інтерв'ю зі Стівом Джобсом.
“Samsung” (Південна Корея)	Інноваційні методи	Навчання	Створення центрів розвитку лідерства для розширення можливостей свого персоналу, крім того допомога фахівцям з професійних питань, таких як, зокрема, маркетинг, планування, телекомунікації, фінанси.

Джерело: систематизовано автором за [47; 49].

Зарубіжні підприємства здебільшого орієнтуються на використання інноваційних підходів, оскільки потенціал традиційних підходів вичерпано. Деякі

великі компанії, керуючись прикладом успішних корпорацій та зрозумівши секрет успіху, виходять на новий рівень результативності діяльності завдяки успішному управлінню персоналом.

На рис. 3.3 скомпонований механізм удосконалення управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк», саме елемент новий – запровадження інноваційних методів в управлінні персоналом на досліджуваному підприємстві.



Рисунок 3.3 – Механізм удосконалення управління персоналом підприємства
Джерело: запропоновано автором.

Аналізуючи запропонований механізм, зрозуміло, що він поділяється на 4 блоки, а саме: управління наймом персоналу; управління кадровим потенціалом; управління розвитком персоналу; мотивація персоналу, яка є важелем, оскільки приводить у рух механізм удосконалення управління. Усе це перебігає в інноваційні методи, від яких повністю залежить ефективність механізму, що, у свою чергу, залежне від спроможності управлінського персоналу поєднати розуміння тенденцій сучасних економічних процесів у всіх підрозділах підприємства, з одного боку, та вимог зовнішнього середовища, з іншого.

3.2 Пропозиції щодо покращення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

Механізм управління персоналом підприємства займає особливе місце в розвитку діяльності підприємства, оскільки має бути сформований на базі сучасних принципів, які дадуть досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня прихильності працівників. Ефективна система управління персоналом - це робота з персоналом, у відповідності до концепції розвитку підприємства.

Стратегія, у центрі якої перебуває персонал, може виконувати роль організаційного важеля, що може забезпечити додаткові можливості для одержання прибутку. Саме надійність персоналу як одного із джерел конкурентного успіху, тобто здатності підприємства, що управляє людьми, виживати й процвітати в різних обставинах, а також ефективно реагувати на різноманітні зміни, спонукає рекомендувати як основний організаційний підхід ставити персонал на перше місце.

Економіка України все більше направлена на знання, як форми нематеріального активу, продовжує зростати попит на управлінські кадри високого класу, перед якими постають складніші завдання в умовах стрімких змін.

Роботодавець має використовувати управлінський персонал на 100% для ефективної діяльності, але це можливо лише при певних умовах, які потрібно ввести на підприємстві.

Удосконалення системи управління персоналом полягає в оновленні організаційної культури підприємств, створенні нової системи цінностей, ідеології, зміні стилів управління і принципів мотивації. Виходячи з нових принципів управління персоналом розробляються проекти змін всіх структур управління, інформаційних систем і технічних засобів. На цій основі проектуються нові процедури управління.

На підприємстві варто започаткувати щомісячну систему оцінювання кожного працівника, яка буде показувати, у якій сфері діяльності варто виправити помилки, де краще покращити знання та як застосувати навички кожного працюючого.

Для того, щоб усі робітники мали позитивний результат в оцінюванні, варто, для початку, ввести навчальні тренінги, курси, лекції, які ефективно впливатимуть на знання навчаючих.

Завдяки цим впровадженням, роботодавець самостійно зможе удосконалити використання управлінського персоналу, звернути увагу на ті сторони, які являються проблемними та негативними для підприємства, зможе вирішити усі питання, що не є доцільними, а також, ті працівники, які відрізняються знаннями в кращу сторону, матимуть перспективу на більшу посаду або будуть переведені на іншу спеціальність.

Наступною пропозицією є покращення відносин працівників, оскільки це максимально впливає на їх ефективність, тому що, перебуваючи в оточенні людей, які дратують чи відволікають, багато енергії та сил спрямовується на те, щоб побороти в собі ці проблеми та змиритися з ними, замість того, щоб сконцентрувати увагу на роботі.

Зазвичай, управлінець, після декількох провальних спроб, звільняє весь персонал та набирає новий, які починають діяти за нововведеними правилами, підчиняються один одному та по-іншому сприймають колектив, оскільки відсутні старі працівники, які існують на роботі за своїми нормами та принципами, які не являються цікавими для підприємства.

Не менш важливим пунктом в удосконаленні ефективності використання управлінського персоналу є відпустка. Якщо підприємство має дохід, то має можливість за рахунок компанії влаштувати свої працівникам відпочинок чи подорож. Персонал набирається нових сил, радіє життю, отримує масу емоцій та із великим задоволенням та повними силами повертається до роботи.

Далі, після відпустки, є премія, яка абсолютно для кожного є стимулом для покращення своєї діяльності, оскільки мотивує бути кращим, щоб отримати бажану грошову нагороду за старанну працю.

Якщо на підприємстві є непостійні чи сезонні працівники, то для них вищезазначені пункти не мають особливої ролі, але відміною мотивацією роботи на повну, віддаватися роботі з усіх сил є такий факт, як безкоштовний обід, тому що працівник не думає про те, як харчуватися, а вже зі спокійною душею та великими силами працює.

Окрім зазначених пропозицій щодо удосконалення ефективності використання управлінського персоналу, керівнику слід проаналізувати внутрішню стратегію функціонування пропозиції, покращити умови праці, розробити чіткий план, згідно якому буде виконуватися внутрішня робота, найняти аудитора, який проаналізує та сформує аудиторський висновок, де буде вказано, які недоліки виявлено та на що варто звернути увагу.

Щодо вище перелічених пропозицій усе зрозуміло, але є ще одна, яка досить об'ємна, містка та потребує детального розгляду, це інноваційна стратегія розвитку ефективної діяльності підприємства [20].

За своєю суттю інноваційна стратегія розвитку являє собою процес управління інноваційним потенціалом організації з метою ефективного розвитку. Особлива актуальність впровадження стратегії інноваційного розвитку в систему управління різними організаціями зумовлюється необхідністю розробки і реалізації нестандартних управлінських рішень у нових умовах - прискорення зміни поколінь новацій, непередбачуваності, невизначеності, надзвичайних і кризових ситуацій, розвитку принципово нових форм територіальної організації виробництва [21].

Об'єктивними передумовами для впровадження інструментів та методів інноваційного розвитку в практику управління є:

- постійне впровадження інноваційної техніки і технологій з метою рішення складних проблем розвитку [22];
- принципово нові завдання, що виникають в умовах невизначеності, турбулентності зовнішнього і внутрішнього середовища підприємств;

- необхідність у сучасних умовах породжувати і ефективно реалізовувати нові незвичайні й оригінальні ідеї;
- постійні зміни в усіх сферах суспільства, регулярно проявляються надзвичайні ситуації і кризи, що вимагають пошуку нетрадиційних рішень, обґрунтування ефективних шляхів розвитку підприємств [49];
- недостатність або відсутність необхідних інструментів і методів прийняття та реалізації управлінських рішень, а також рядом інших обставин.

Інноваційна стратегія розвитку підприємства базується на методології системно-інноваційного аналізу як інструменту й елементу розробки нестандартних, оригінальних управлінських рішень. Пізнання специфічних особливостей взаємозв'язків, взаємозалежностей і закономірностей взаємодії елементів систем інноваційного менеджменту, а з іншого - можливості застосування інструментів і методів, технік і технологій прийняття інноваційних управлінських рішень дозволяє вирішити проблему створення ефективних моделей інноваційного управління.

Інноваційні стратегії розвитку підприємства допомагають досягти ефективного результату діяльності, а також бути першим на ринку за рахунок високого рівня інновацій, кваліфікації кадрів і використовуватися як система проектів розвитку, розподілених за напрямками інноваційної діяльності суб'єктів, зокрема технологічної, виробничої, ресурсної сфери у перспективі.

Що стосується досліджуваного підприємства, то доречним буде застосування таких інноваційних стратегій:

- ресурсно-експортна стратегія, що ґрунтується на продажі ресурсів;
- стратегія «нарощення», яка ґрунтується на застосуванні власного інноваційного потенціалу, залученні зарубіжного потенціалу; використання передових наукових результатів, освоєння високих технологій; активне стимулювання інноваційної діяльності, що дає змогу формувати конкурентні переваги країни-лідера інноваційного розвитку;

- розроблення платформи, формування та втілення забезпечення розвитку національної інноваційної стратегії, спрямованої на підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Ключовою проблемою впровадження інноваційної стратегії розвитку на досліджуваному підприємстві є відсутність підготовлених управлінських кадрів креативного типу, а саме:

- сприйняття керівництвом і персоналом підприємств небезпеки креативно-управлінських новацій як істотного ризику або потенційної небезпеки щодо змін у персональному складі існуючих управлінських кадрів [46];
- відсутність ціннісних установок до змін у сформованій системі управління підприємством, небажання змінювати свої звички;
- неприйняття та нерозуміння менеджерами ролі і значення організаційно-управлінських новацій для підвищення ефективності та рівня конкурентоспроможності в інноваційній економіці.

Інноваційна діяльність, наразі, має бути стратегічним напрямом діяльності, що пов'язано з генерацією ідей, проведенням досліджень, розробкою та освоєнням нової продукції, виробництвом, комерціалізацією товарів, що мають інноваційну складову. Отже, в основу розробки інноваційної стратегії мають бути покладені певні принципи (рис. 3.4).

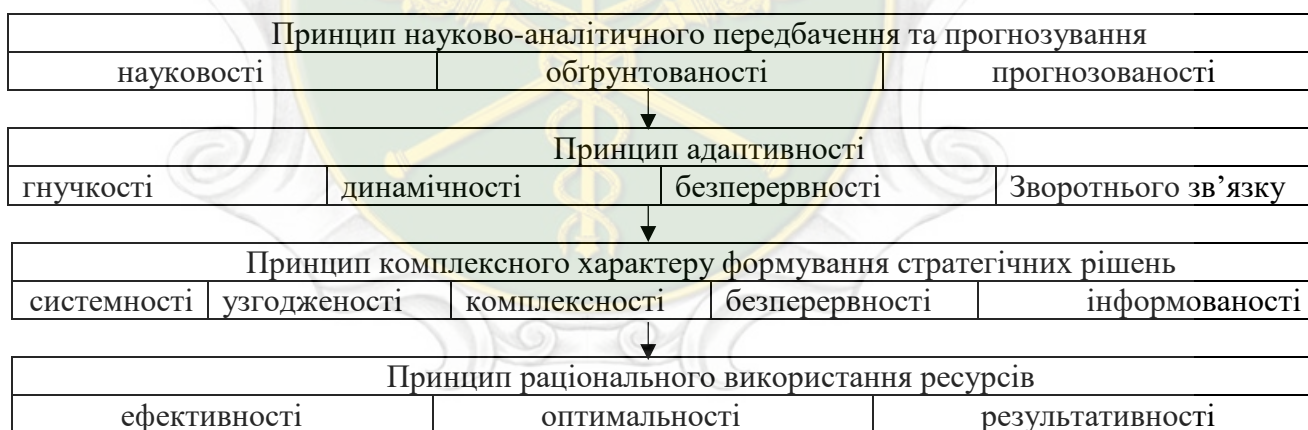


Рисунок 3.4 – Основні принципи розробки інноваційної стратегії

Джерело: систематизовано автором за [36; 37].

Використання принципів науково-аналітичного передбачення та прогнозування створюють можливості для передбачення та прогнозування, дозволяють врахувати існуючі закони, закономірності та тенденції, сформулюють передумови для прогнозування ринкової ситуації. Врахування принципу адаптивності при розробці інноваційної стратегії розвитку дозволить передбачити, протистояти або пристосуватися до змін зовнішнього середовища та приймати правильні управлінські рішення щодо розвитку.

Результатом інноваційної стратегії розвитку є формулювання фронтальних напрямів діяльності досліджуваного підприємства, які повинні забезпечувати його розвиток у перспективі та зміцнювати ринкові позиції. Прийнята на досліджуваному підприємстві конкретної інноваційної стратегії розвитку обов'язково має бути гнучкою та коригуватися у тих ситуаціях, коли цілі, визначені підприємством, не є досягнутими.

Як висновок, варто розглянути ще узагальнену схему підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»».

1. Напрями обґрунтованого планування, підбору й залучення персоналу:
 - впровадження ефективного організаційно-економічного механізму забезпечення кваліфікованим персоналом стратегічних проектів.
2. Оптимізація системи мотивації персоналу:
 - забезпечення зростання сукупних доходів співробітників;
 - удосконалення системи мотивації;
 - забезпечення раціонального співвідношення між ефективністю й результативністю співробітників і витратами;
 - забезпечення задоволеності персоналу системою мотивації.
3. Розвиток ефективної системи оцінки персоналу:
 - розробка й впровадження стандартів оцінки професійних знань і навичок;
 - проведення незалежної оцінки ключових фахівців підприємства;
 - розробка й впровадження системи оцінки впливу якості управління персоналом на ринкову вартість компанії.
4. Формування ефективної системи розвитку персоналу:

- проведення моніторингу потреб у навчанні;
- розробка випереджальних програм навчання з використанням сучасних технологій;
- формування кадрового резерву персоналу.

Отже, було розглянуто усі можливості, щодо покращення ефективності управління персоналом, а також було запропоновано необхідні зміни, що допоможуть швидко та якісно дати результат. Було перераховано чинники, що впливають на бажання працівників виконувати свою роботу, а потім розглянуто пропозицію стосовно інноваційної стратегії розвитку, а також детально описано всі особливості, що стосуються даної стратегії. Особливу увагу надано узагальненій схемі підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»». На основі схеми (табл 3.3) пропоную узагальнити основні пропозиції, що наведені, для удосконалення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»».

Таблиця 3.3 – Основні пропозиції для підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»»

№	Пропозиція	Характеристика
1	Система оцінювання	Створює передумови удосконалення політики підприємства.
2	Спільна відпустка	Персонал набирається нових сил і виконує поставлені цілі ефективніше.
3	Інноваційна стратегія розвитку	Розробка і реалізація нестандартних управлінських рішень.
4	Формування системи планування, підбору	Впроваджується організаційний механізм забезпечення кваліфікаційним персоналом.
5	Оптимізація системи мотивації персоналу	Працівники розуміють співвідношення між їх результативністю та отриманою платою.

Джерело: запропоновано автором.

Отже, було розглянуто усі можливі пропозиції для ПрАТ «Вінницький завод «Маяк»», аби покращити ефективність діяльності за допомогою правильного управління персоналом та застосуванням 100% робочої сили.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження ми зробили такі висновки:

1. У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто поняття «управління персоналом», яке тлумачиться неоднозначно, тому розглянуто його трактування різними науковцями. Відображено функції системи управління персоналом, основні напрямки удосконалення системи. Згадано про цілі, принципи та завдання, на яких базується ефективний механізм управління. Наведено позиції роботодавця для ефективної діяльності, а також показники, що дають можливість частково оцінити ефективність управління. Зображено механізм управління персоналом та його ключові елементи.

2. У другому розділі наведено організаційну структуру ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»». У процесі аналізу структури було визначено цілі, етапи побудови, відповідальність, ієрархічні зв'язки, що дало можливість розробити рекомендації і пропозиції щодо удосконалення управління персоналом підприємства. Досліджено кількісний та якісний склад персоналу. Розглянуто структуру персоналу, зокрема за гендерною ознакою, проаналізовано показники та визначено фактори, що впливають на успішне управління персоналу. Перелічено недоліки в структурі персоналу підприємства.

3. Відзначено принципи, на яких базується процес управління та проаналізовано особливості і методи оцінювання ефективності системи управління персоналом. Акцентовано увагу на умовах, що забезпечують соціально-психологічну сумісність працівників. Здійснено розрахунки за показниками ефективності управління персоналом на підприємстві. Проаналізовано середньооблікову чисельність працівників, продуктивність праці та рентабельність підприємства за 2017–2021 рр. Проведено факторний аналіз для встановлення впливу чинників на продуктивність праці на ПрАТ «Вінницький завод «МАЯК»».

4. Знайдено слабкі місця в системі управління персоналом. Наведено зміни та пропозиції до основної організаційної структури, що стало основою її

удосконалення. Запропоновано етапи проведення оптимізації структури та заходи щодо удосконалення системи управління. Виявлено послідовність дій для удосконалення системи навчання персоналу, що дасть отримати підприємству додатковий економічний ефект. Згруповано і описано основні сфери застосування інноваційних методів в управлінні персоналом підприємства, зокрема описаний досвід використання традиційних та інноваційних методів управління персоналом в практиці провідних компаній світу. Це дало змогу удосконалити механізм управління персоналом підприємства на прикладі ПрАТ Вінницький завод «Маяк» (м. Вінниця), який складається з таких елементів: об'єкт управління (управління наймом персоналу, управління кадровим потенціалом, управління розвитком персоналу, мотивація персоналу); методи й інструменти управління (методи прямої та опосередкованої дії; методи управлінських впливів; економічні, адміністративні та соціально-психологічні регулюючі інструменти); реалізація цілей управління через функції (планування; організація; мотивація; контроль); важелі регулювання управління персоналом підприємства (соціально-економічні; інвестиційно-фінансові; інституційно-організаційні), що дозволить, зокрема за рахунок реалізації інноваційних методів управління підвищити ефективність підбору персоналу, оцінку ефективності праці, проведення підвищення кваліфікації, використання системи винагород, управління кар'єрою працівників.

5. Запропоновано концептуальні засади застосування інноваційних методів управління персоналом та розробці рекомендацій і пропозицій на прикладі ПрАТ Вінницький завод «Маяк» (м. Вінниця), що ґрунтуються на практиці провідних компаній світу США, Японії, Німеччини, України та включають такі аспекти як: підбір персоналу, оцінка ефективності праці, проведення підвищення кваліфікації, використання системи винагород, управління кар'єрою працівників, що дозволить удосконалити процес управління персоналом підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверіхіна Т.В., Резнік В.А., Аверіхін М.М. Зарубіжний досвід використання інноваційних технологій мотивування персоналу підприємств харчової промисловості. *Економіка, фінанси, право*. 2018. № 12. С. 27–30.

2. Адаменко М.В. Розвиток інноваційного потенціалу персоналу підприємства на основі компетентнісного підходу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 16. С. 51–57. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/16_2021/10.pdf.

3. Антохова І.М., Водянка Л.Д., Сибирка Л.А. Корпоративна культура як ефективний інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. №11. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2019/44.pdf

4. Антюшко Д., Гордополов В., Гусаревич Н. ISO 10015:2019: новації щодо управління компетентністю персоналу. *Товари і ринки*. 2020. № 2. С. 58–71.

5. Бабчинська О. Концепції мотивації високопродуктивної інноваційної активності персоналу. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : зб. наук. пр. ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 14-16 вересня, 2021 р. / гол. ред. Н. Л. Замкова. Вінниця, 2021. Ч. 1. С. 125–135. URL: http://10.0.2.150/docs/Zbirnyky_konferents/2021/14-16.09.21%201.pdf.

6. Бабчинська О.І. Менеджмент : опорний конспект лекцій. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. 110 с.

7. Бабчинська О.І. Менеджмент : опорний конспект лекцій. Електронні дані. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2018. URL: http://10.0.2.150/docs/2018/135_2018/Menedzhment.pdf.

8. Балусьва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/12.pdf.

9. Безус П.І., Білодід К.С. Розвиток управлінських навичок керівника з метою підвищення конкурентоспроможності організації. *Економіка & держава*. 2018. № 1. С. 66–68.
10. Беляєва Н.С. Міжнародна практика провадження кадрового аудиту. *Ефективна економіка*. 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2019/70.pdf.
11. Білорус Т.В., Соковніна Ю.А. Обґрунтування вибору методів розвитку персоналу. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/50.pdf.
12. Василик А.В., Столярук Х.С., Булуй А.В. Діагностика проблем і заходи подолання професійного вигорання працівників. *Проблеми економіки*. 2021. № 1. С. 64–71. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-1_0-pages-64_71.pdf.
13. Василик А.В., Вонберг Т.В., Дорош М.О. Фактори та заходи забезпечення задоволеності працею в сучасних умовах. *Modern Economics*. 2020. № 21. С. 30–36.
14. Васюк Н.О., Котов О.О., Савіна Т.В. Формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні як складова кар'єрного розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 2. С. 139–144. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/2_2022/23.pdf.
15. Вечірко М.В. Розробка механізму удосконалення управління персоналом підприємства. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології: зб. матеріалів ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції. Вінниця. 2022. Ч. 1. С. 98–104.
16. Вечірко М.В. Теоретичні основи удосконалення механізму управління персоналом підприємства. Збірник наукових праць XI Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції. 2021. № 143. С. 111–119.
17. Воржакова Ю.П. Система управління кадровими ризиками. *Підприємництво та інновації*. 2018. № 6. С. 41–47. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/142/129>.

18. Воржакова Ю.П. Становлення та еволюція наукових поглядів щодо поняття «кадрові ризики». *Підприємництво та інновації*. 2018. № 5. С. 76–81. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/70/57>.
19. Виноградова О.В., Литвинова О.В., Пілігрим К.І. Сутність інструментів гейміфікації в системі мотивації персоналу. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4. С. 19–25.
20. Горпинич О.В., Архипова А. Гра як соціальна технологія управління персоналом. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 1. С. 66–73.
21. Дмитрієв Є.Є., Ожеховський В.В. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на експортоорієнтованому підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/54.pdf.
22. Єлісеєва О.К., Кутова Н.Г. Стимулювання в системі управління персоналом підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 4. С. 388–392.
23. Життя та робота на повну. *Бізнес*. 2020. № 10–11. С. 58–60.
24. Заюков І. В. Оцінка продуктивності праці в регіональному розрізі на сучасному етапі розвитку економіки України. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 6. С. 95–103.
25. Заюков І. В. Оцінювання продуктивності праці Причорноморського економічного регіону на сучасному етапі розвитку України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 58. С. 68–75.
26. Звірич В.В. Механізм публічного управління персоналом у системі охорони здоров'я: понятійно-категоріальний апарат. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 1. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/32.pdf.
27. Кравчук І.І., Присяжнюк О.Ф., Веселовський О.Б. Удосконалення управління персоналом закладів охорони здоров'я. *Ефективна економіка*. 2020. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2020/3.pdf.
28. Кузнецова Т.О., Янковська Л.А., Савіна Н.Б., Семчук Ж.В. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів : Магнолія 2006, 2019. 293 с.

29. Лисенко В.В., Кондратюк Н.В., Худалаєв Є.Г. Керівництво та лідерство як суб'єктивний феномен в системі управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 143–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/32_2019_ukr/23.pdf.

30. Ліпич Л.Г., Кушнір М.А., Хілуха О.А. Гнучкість стратегії управління людськими ресурсами бізнес-структур в умовах глобалізації. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 29. С. 226–230. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/29_2019_ukr/35.pdf.

31. Літинська В.А., Залуський В.І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. № 6. С. 248–252.

32. Любецька М.М. Психологічні аспекти характеристики керівника, що мають вплив на прийняття управлінських рішень. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 17-18. С. 91–95. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/17-18_2020/17.pdf.

33. Лук'янихіна О.А., Лук'янихін В.О., Кіясова І.О. Методи оцінювання ефективності системи управління персоналом організації. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1\(111\)/4_Lukian.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2017/1(111)/4_Lukian.pdf)

34. Малтиз В.В., Шевченко М.С. Стратегії управління кадрами на сучасних підприємствах. С. 215–219. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/36_2019_ukr/36.pdf

35. Мамонтенко Н.С., Назаренко Д.А. Системи відбору персоналу у світовій практиці менеджменту та реаліях української економіки. *Економіка, фінанси, право*. 2017. № 2. С. 37–39.

36. Мошек Г.Є., Ковальчук М.М. Менеджмент : навч. посіб. за заг. ред. Г. Є. Мошека. 2-ге вид., допов., перероб. Київ: Ліра-К, 2018. 548 с.

37. Нікольський С. Формування позитивного іміджу посадовця органу публічної влади. *Казна України*. 2019. № 4. С. 28–30.

38. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ: Кондор, 2018. 563 с.

39. Прокопець Л.В., Тодоріко І.М. Проблеми управління персоналом в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С.267–272. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/47.pdf.
40. Речка К.М. Загальні риси управління персоналом у системі менеджменту аграрного підприємства. *Економіка & держава*. 2018. № 3. С. 67–70.
41. Сайт Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. 2022. URL: <http://www.vtei.com.ua/index.php/ua/>
42. Тарнавський М.І., Бала Р.Д. Структурно-функціональне моделювання органу управління персоналом на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/160.pdf.
43. Турбота про співробітників [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://kyivstar.ua/uk/about/responsibility/employees#>.
44. Шубалий О.М., Рудь Н.Т. та ін. Управління персоналом : підручник; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
45. Урядовий портал. Сучасна автоматизована система управління персоналом. 2019. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zapuskaye-suchasnu-avtomatizovanu-sistemu-upravlinnya-personalom-na-derzhsluzhbi-hrmis>
46. Шматковська Т. О., Стащук О. В. Управління розвитком персоналу підприємства на засадах інклюзивного зростання. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/70.pdf.
47. Шульженко І. В., Водян В. П., Дивенець А. С. Роль комунікативного менеджменту в управлінні персоналом сучасної організації. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 194–197. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/36.pdf.
48. McDonalds case study [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://cmsnew.pdst.ie/sites/default/files/McDonalds%20case%20study.pdf>.
49. Microsoft Corporation Human Resources Management Self Service Suite. Canadian Release [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://mbs.microsoft.com/downloads/public/BP10Docs/HRMCanadianRelease.pdf>.

50. Nikon Sustainability Report 2017. P. 54–56. [Электронный ресурс].

Режим доступа: <http://www.nikon.com/about/sustainability/labor/hr-management.pdf>.