

## **Шифр «Течія»**

**«Удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах»**

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
1. Сутність та складові системи управління персоналом підприємства	5
2. Методичні підходи до оцінки системи управління персоналом підприємства	7
3. Аналіз структури та динаміки персоналу ПрАТ «Санта Україна»	12
4. Мотивація як інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства	20
ВИСНОВКИ	27
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	29

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, на нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств.

Серед вагомих наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері управління персоналом підприємства можна назвати праці М. Армстронга, М. Беляцького, В. Врума, Д. Мак-Грегора, М. Мескона, М. Педлера, П. Сенге, Ф.-У. Тейлора, А. Файоля та інших. Значний внесок у розробку сучасної теорії оцінки персоналу зробили такі відомі українські вчені, як А. Акмаєв, Л. Балабанова, М. Войнаренко, О. Грішнова, О. Денисюк, Б. Ігумнов, А. Колот, М. Мурашко, В. Нижник, В. Савельєва, Г. Савіна, О. Сардак, М. Семикіна, П. Ситник, А. Тельнов, О. Турецький, Б. Холод, Н. Хрущ, Л. Чорна, Г. Щокін та інші.

*Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.* Робота виконана у межах науково-дослідної роботи кафедри менеджменту за темою «Сталий розвиток України та її регіонів в умовах посилення інтеграційних процесів» (номер державної реєстрації 0115U001493).

*Метою роботи* є розробка теоретико-методичних положень і практичних напрямів щодо розвитку і управління персоналом підприємства.

*Об'єктом* дослідження є процеси розвитку управління персоналом на підприємстві.

*Предметом* дослідження є теоретичні і методичні положення та відповідний інструментарій розвитку та управління персоналом підприємства.

*Методи дослідження.* Теоретичною та методичною основами дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених в напрямку

дослідження персоналом підприємства. Результати дослідження отримані за допомогою методів: порівняльного аналізу, логічного методу, статистичного.

*Інформаційну основу* дослідження сформували законодавчі акти України, матеріали Державної служби статистики України, наукові публікації зарубіжних та вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, фінансова звітність підприємства.

*Апробація результатів дослідження:*

1. Student International Scientific Conference (27 May 2020).
2. V Міжнародна науково-практична конференція молодих вчених і студентів «Сучасний менеджмент: тенденції, проблеми та перспективи розвитку»: тези доповідей. (Дніпро, 23 квітня 2020 р. С. 13-15) .
3. Всеукр. наук.–практ. конф., присвяченої 100–річчю Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова. «Проблеми розвитку регіонів: промислові і економічні аспекти» (м. Первомайськ, 28 травня 2020 р. С. 96-100).

*Структура та обсяг роботи.* Робота складається зі вступу, чотирьох питань, висновків, списку використаних джерел. Основний обсяг роботи складає 30 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 7 таблиць та 2 рисунків. Список використаних джерел налічує 19 найменувань.

## 1. Сутність та складові системи управління персоналом підприємства

Управління персоналом є важливою складовою загального менеджменту підприємства, значущість якої полягає у всеосяжному впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату. Управлінські рішення в рамках менеджменту персоналу реалізуються у всіх без виключення структурних підрозділах і продуктивність роботи в значній мірі залежить від їх обґрунтованості й ефективності. В таких умовах взаємозв'язок та взаємозалежність загальної системи менеджменту та управління персоналом є доволі високими, тому на розвиток підходів та концепцій до управління персоналом в значній мірі впливають загальні тенденції розвитку менеджменту як такого.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід відрізнити трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці).

Процес формування системи управління включає:

- розробку методології управління персоналом;
- формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Найсуттєвішими факторами удосконалення структури персоналу підприємств є інноваційний характер виробництва, впровадження принципово нової техніки і технології, пріоритетність якості продукції, що збільшує попит на кваліфіковану робочу силу, потребує збільшення частки розумової праці, фахівців з вищою освітою.

Функціонування кожного підприємства передбачає усвідомлення всім персоналом (а не лише керівництвом) його цілей і цінностей та участь у їх реалізації. Особливість цілей ефективного управління персоналом полягає в тому, що необхідно враховувати не лише мету підприємства (організаційні цілі), а й індивідуальні цілі персоналу (рис. 1.).

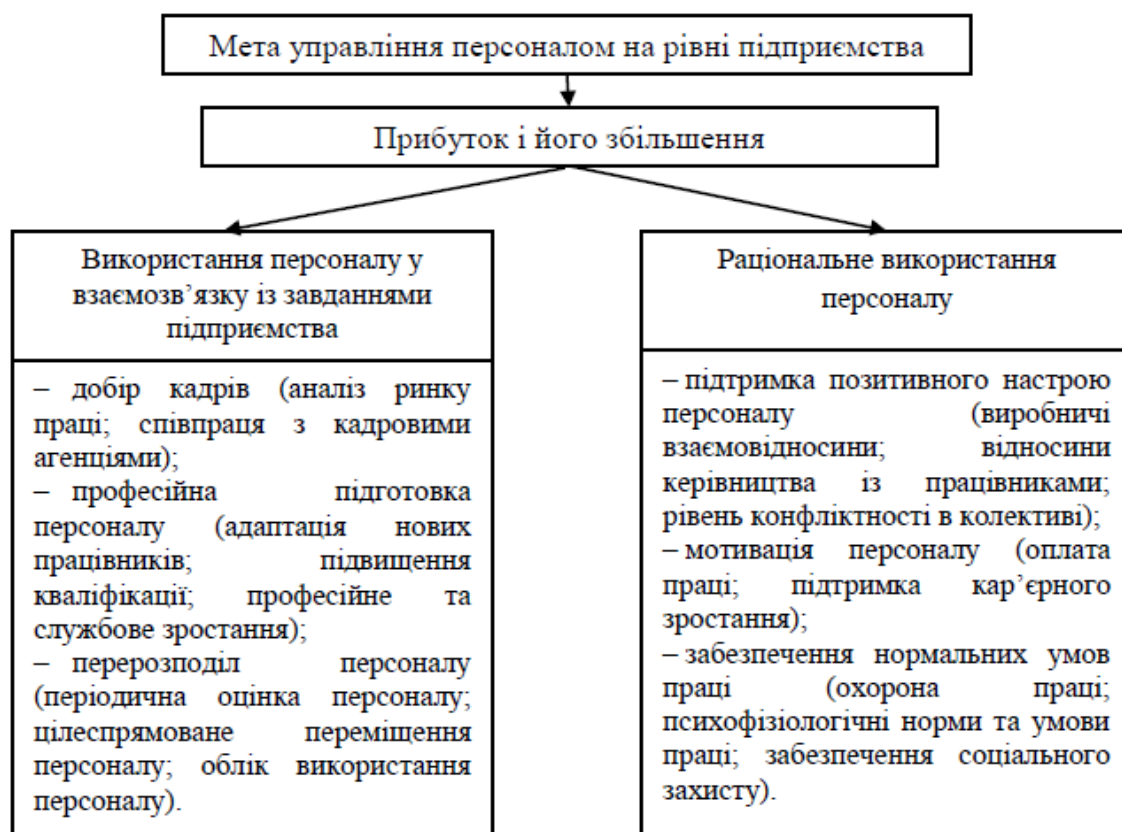


Рис. 1. Мета управління персоналом на рівні підприємства

Отже, ефективне управління персоналом полягає в необхідності розглядати персонал як конкурентне багатство підприємства, яке потрібно розвивати та мотивувати для досягнення поставлених задач.

Елементами механізму забезпечення ефективного управління персоналом є:

- нормування праці;
- наукова організація праці;
- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства;
- мотивація, стимулювання та оцінка персоналу підприємства;
- корпоративна культура.

## 2. Методичні підходи до оцінки системи управління персоналом підприємства

Під оцінкою персоналу звичайно розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Вивчення та дослідження інформації може здійснюватись лише на основі певних аналітичних методів - графічного, структурно-композиційного, непрямих залежностей та ін.

Визначення потреби в чисельності персоналу складається з трьох моментів: вибору методу розрахунку чисельності співробітників; визначення вихідних даних для проведення розрахунку й виконання самого розрахунку кількісної потреби в працівниках [4].

При виборі методів розрахунку чисельності робітників до уваги приймають характер професії та особливості виконуваної роботи. Так, на основі відомостей про тривалість технологічного процесу можна розрахувати чисельність робітників таких категорій як відрядники й почасовики.

Серед методів розрахунку чисельності персоналу загальне визнання отримав метод за нормами обслуговування. Цей метод використовується для розрахунку чисельності працівників як фізичної, так і розумової праці.

Розрахунок чисельності працівників тут поставлений в залежність від кількості об'єктів, що обслуговуються (верстатів, механізмів, одиниць обладнання), або числа працівників, яких обслуговують.

Метод експертних оцінок є засобом залучення досвіду спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби в персоналі. Перевагою цього методу є те, що його використання не потребує значних витрат. Суттєвий недолік методу - значна похибка в оцінці.

Сутність експертного методу проявляється в тому, що експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Кожен учасник групи пропонує власну величину чисельності персоналу, а після колегіального обговорення встановлюється загальна величина [15].

Розглянемо систему необхідних (основних) розрахунків на прикладі промислового підприємства.

Передовсім для виявлення загальної чисельності промислово-виробничого персоналу на плановий період використовується метод коректування базової чисельності здійснюється за формулою (1):

$$Ч_{пл} = \frac{Ч_{б} \cdot \Delta V}{100} \pm \Delta Ч, \quad (1)$$

де  $Ч_{пл}$  - чисельність промислово-виробничого персоналу, що необхідна для забезпечення планового обсягу виробництва, осіб.;

$Ч_{б}$  - базова (очікувана) чисельність, чол.;

$\Delta V$  - плановий темп зростання обсягу виробництва продукції, %;

$\Delta Ч$  - сумарна зміна чисельності за пофакторним розрахунком можливого зростання продуктивності праці, осіб.

Точнішим є метод розрахунку планової чисельності на підставі повної трудомісткості здійснюється за формулою (2):

$$Ч_{пл} = \frac{\sum_t}{T_{рп} \cdot K_{Вн}}, \quad (2)$$

де  $\sum_t$  - повна трудомісткість виробничої програми планового року (включає технологічну трудомісткість, трудомісткість обслуговування та управління виробництвом), нормо-годин;

$T_{рп}$  - розрахунковий ефективний фонд часу одного працівника, годин

$K_{Вн}$  — очікуваний коефіцієнт виконання норм.



Чисельність робітників, що зайняті на роботах, які нормуються ( $\chi_{\text{пл}}^{\text{РН}}$ ), розраховується за формулою (3):

$$\times \frac{\delta i}{i \bar{e}} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \cdot m_i}{T_{\delta i} \cdot K_{\hat{A}i}} \quad (3)$$

де  $t_i$  — планова трудомісткість одиниці  $i$ -го виду-виробу, нормо-годин;

$m_i$  — кількість виробів  $i$ -го виду, одиниць;

$n$  — кількість видів виготовлюваних одиниць.

Важливою передумовою визначення результативності праці є правильне обчислення рівня і динаміки продуктивності праці в усіх сферах економіки.

Методи вимірювання продуктивності праці зображено на рис. 2.



Рис. 2 Методи вимірювання продуктивності праці

Вимірювання продуктивності праці має ґрунтуватися на розумінні економічного її змісту, визначенні показників, які можуть характеризувати рівень продуктивності праці у часі і просторі.

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). Залежно від прямого або оберненого відношення маємо два показники: виробіток і трудомісткість.

Виробіток - це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника чи робітника за рік, квартал, місяць. Він вимірюється відношенням кількості виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво:

$$V = \frac{Q}{T}, \quad (4)$$

де  $V$  — виробіток;

$Q$  — обсяг виробленої продукції;

$T$  — затрати робочого часу.

Трудомісткість — це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто обернена величина виробітку):

$$T_p = \frac{T}{Q}, \quad (5)$$

де  $T_p$  — трудомісткість на одиницю продукції.

Чим більший виробіток продукції за одиницю часу або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці. Найпоширенішим і універсальним показником є виробіток.

Розрізняють показники виробітку залежно від одиниці виміру робочого часу:

- виробіток на одну відпрацьовану людино-годину - годинний;
- виробіток на один відпрацьований людино-день - денний;

- виробіток на одного середньооблікового працівника - річний (квартальний, місячний).

Методи вимірювання продуктивності праці (виробітку) залежать від способу визначення обсягів виробленої продукції. Розрізняють натуральний, трудовий і вартісний (грошовий) методи.

Сутність натурального методу полягає в тому, що обсяг виробленої продукції і продуктивність праці розраховуються в натуральних одиницях (штуках, тонах, метрах тощо) [12].

Цей метод має широке застосування всередині підприємства: на робочих місцях, у бригадах, на окремих ділянках тих галузей, які виробляють однорідну продукцію (електроенергетика, видобувні галузі промисловості).

Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих ділянках і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. За науково обґрунтованих і на певний період незмінних норм цей метод достатньо точно характеризує зміни продуктивності праці.

Трудовий метод має обмежене застосування, оскільки він базується на використанні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у міру здійснення організаційно-технічних заходів.

У сучасних умовах найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є вартісний (грошовий), який ґрунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції (валова, товарна продукція, валовий оборот, нормативна вартість обробки, чиста, нормативно-чиста й умовно-чиста продукція, валовий дохід).

Перевага вартісного методу полягає в можливості порівняння різномірної продукції з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і економіки в цілому. У зв'язку з цим вартісний метод застосовується на всіх етапах планування й обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях [28].

### 3. Аналіз структури та динаміки персоналу ПрАТ «Санта Україна»

Сьогодні підприємство складається з 3-х швейних цехів, раскрійно-підготовчого, експериментального цехів, дослідно-конструкторської ділянки, адміністративних і господарських відділів.

Історія ПрАТ «Санта Україна» починається з далекого 1945 року. З тих пір багато чого змінилось, але незмінним залишився основний принцип роботи фабрики – дотримання високих європейських стандартів якості у пошитті жіночого одягу. Підтвердженням цьому служать провідні європейські компанії - [SWING](#), [NEXT](#), [Laura Ashley](#), [S.Oliver](#), [Oui](#), Grosso Moda, які обрали саме наше підприємство для пошиву власних колекцій.

ПрАТ «Санта Україна» сьогодні - це 3 пошивочних цеха, розкрійний та експериментальний цехи та дільниця виробництва товарів широкого вжитку. Саме в цих цехах народжуються спідниці, сукні, брюки та блузи, які згодом будуть відправлені до європейських країн. Розробкою та пошиттям одягу для вітчизняного ринку займається дільниця виробництва товарів широкого вжитку. ПрАТ «Санта Україна» активно розширює ринок збуту своєї продукції. За останні тринадцять років підприємство взяло участь майже в 160 національних і міжнародних виставках як в Україні, так і в країнах СНД.

ПрАТ «Санта Україна» - це підприємство, що працює за сучасними технологіями з дотриманням високих європейських стандартів якості, з ефективним управлінням та якісним обслуговуванням замовників.

Економічний аналіз має велике значення у вирішенні проблем використання персоналу на сучасному етапі розвитку економіки. До цих проблем передовсім відносяться наступні: неефективне використання робочого часу; спад продуктивності праці, низький ступінь зайнятості у виробництві, плинність персоналу на підприємстві тощо [17]. Тому важливим є вивчення та оцінка таких складових забезпеченості ПрАТ «Санта Україна» трудовими ресурсами: укомплектованість підприємства необхідними кадрами працівників відповідних спеціальностей і кваліфікацій; зміна структури персоналу; якісний

склад персоналу. Аналіз професійного складу працівників дозволяє виявити зміни в характері виробничого процесу. Зрушення у професійній структурі працюючих відображають на підприємстві розподіл праці, ріст спеціалізації і кооперування виробництва, виникнення нових професій і ліквідація старих у зв'язку з прискоренням науково-технічного прогресу. Аналіз персоналу показано в таблиці 1.

Таблиця 1

## Аналіз персоналу ПрАТ «Санта Україна» за 2018 - 2020 роки

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення			
				Абсолютне, (+/-)		Відносне, %	
				2019 р. до 2018 р.	2020 р. до 2019 р.	2019р/2018р.	2020р/2019 р.
1	2	3	4	5	6	7	8
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	314	315	317	+1	+2	+0,31	+0,63
Кількість робітників основної діяльності, осіб	294	293	297	-1	+4	-0,34	+1,36
Кількість робітників підсобно-допоміжної діяльності, осіб	20	22	20	+2	-2	+10	-9,09

У 2020 році порівняно з 2019 роком середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 2 особи, тобто 63,5 %, а в 2019 році порівняно з 2018 роком середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 1 особу, тобто 0,32%. Позитивним є збільшення кількості робітників основної діяльності в 2020 році на 4 особи або на 1,36 %. Також спостерігається зростання робітників підсобно-допоміжної діяльності. Потреба у кваліфікованих кадрах виникла внаслідок збільшення трудомісткості робіт на заводі.

Важливою характеристикою якісного складу персоналу є аналіз віково-статевої структури працівників. У статевій структурі працівників аграрного підприємства переважають чоловіки. Персонал представлений здебільшого особами молодого й середнього віку (табл. 2).

Таблиця 2

## Статевो-віковий склад працівників ПрАТ «Санта Україна»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. порівняно з 2018 р.
Облікова кількість працівників, осіб	314	315	317	100
Із них жінки, осіб	198	199	200	101
В обліковій кількості штатних працівників особи у віці 16-34 роки, осіб	98	100	101	103
35-49, осіб	186	189	192	103
50-59 і більше , осіб	30	26	24	80

З даних табл. 2 можемо зробити узагальнення про якісний склад працівників ПрАТ «Санта Україна», зокрема його статеву та вікову структуру: питома вага жінок у складі персоналу становила 63%. Упродовж аналізованого періоду (2018-2020 р.р.) їхня частка збільшилась на 0,1 відсоткового пункту.

У віковому складі переважна частка належить особам віком 35-49 років – 30,6% облікової кількості штатних працівників, їхня питома вага не суттєво змінювалась протягом аналізованого періоду.

Питома вага працівників у віці 16-34 роки становила 42,3-42,2% і зросла на 1,1% у порівнянні 2019 р. Частка працівників віком 50–59 і більше років становила 1,5% від питомої частки усіх працівників. Змін у питомій масі протягом аналізованого періоду не було, але у кількісному складі їхній обсяг зріс на 5 осіб.

Важливим елементом продуктивних сил є люди з їхнім рівнем освіти, досвіду й майстерності. Першочергове значення для ефективного використання персоналу має його розвиток, адже навчання й підвищення кваліфікації працівників сприяє покращанню якості виготовленої продукції, наданих послуг, виконаних робіт і зниженню виробничого травматизму.

Проведений аналіз (табл. 3) свідчить, що ПрАТ «Санта Україна» не приділяє цьому питанню належної уваги, як наслідок – достатньо низький його рівень.

Таблиця 3

## Розвиток працівників ПрАТ «Санта Україна»

Показник	Одиниця виміру	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. порівняно з 2018 р., %
Середньооблікова кількість працівників	осіб	314	315	317	100,9
З них здобули нові професії	осіб	5	2	7	140
	%	41,40	42,86	42,27	0,8
Підвищили кваліфікацію	осіб	8	12	14	90,7
	%	27,38	25,40	24,61	-2,77

З таблиці 4 видно, що у 2020 р. навчалася новим професіям п'ять осіб, у 2019 р. – двоє осіб. Ситуація дещо покращилася 2020 р. – нові професії здобули 5 осіб. Кількість працівників, які підвищили кваліфікацію у 2020 р., порівняно з 2016 р. становить лише 24,61 % їхньої середньооблікової кількості. Питома вага осіб, які підвищили кваліфікацію, у кількості працівників склала 24,61-27,38%.

Вагомим детермінантом ефективної праці персоналу є задоволення її матеріальним і моральним аспектами.

Середньомісячна заробітна плата працівників ПрАТ «Санта Україна» зросла на 126,8 % у порівнянні 2020 р. до 2018 року. Але такий приріст на фінансовій стороні життя працівників товариства суттєво не відобразився, оскільки складна економічна ситуація у державі, високій рівень інфляції – знецінили таку грошову надбавку.

Позитивним є поступове збільшення середньомісячної заробітної плати працівників як управлінського, так і виробничого персоналу. Але середньомісячна заробітна плата управлінського персоналу зросла на 17,6% у порівнянні 2020 р. до 2018 р., а виробничого – лише на 25,7%. А це говорить про те, що виробничі професії отримують менше у грошовому еквіваленті, у порівнянні з управлінцями, та ще й приріст виявився меншим.

Одним із найпоказовіших критеріїв кадрової політики підприємства – рівень плинності кадрів. Дослідження виявили три фактори, пов'язані з

плинністю: вік і період праці; задоволення працею керівництва; трудова активність. Звичайно, плинність кадрів можна розглядати з двох позицій – як з позитивної, так і з негативної. По-перше, розширюються можливості працівника, і збільшується його здібність до адаптації. По-друге, колектив організації «освіжається», відбувається приплив нових людей, а, отже, нових ідей.

Проаналізуємо зміну фонду робочого часу ПрАТ «Санта Україна» (табл. 4).

Таблиця 4

## Аналіз фонду робочого часу ПрАТ «Санта Україна»

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення			
				Абсолютне		Відносне, %	
				2019 р.- -2018 р.	2020 р.- -2019 р.	(2019р.- -2018р.)/ 2018р.	(2020 р.- -2019 р.)/ 2019 р.
Середньорічна чисельність працівників, осіб	314	315	317	1	2	0,32	0,64
Відпрацьовано 1 робітником за рік, годин	2004	2004	2004	0	0	0	0
Середня тривалість робочого дня, годин	8	8	8	0	0	0	0
Фонд робочого часу, людино-годин	629256	631260	635268	2004	4008	0,32	0,65

Отримані дані свідчать про зменшення середньорічної чисельності працівників ПрАТ «Санта Україна» у 2020 році на 2 особи або на 0,64 %, у 2019 році на 1 особу або на 0,32 %.

Кількість відпрацьованих 1 робітником годин за рік у 2020 році в порівнянні з 2019 роком залишилось без змін. Середня тривалість робочого дня за три роки залишилась без змін.

Фонд робочого часу у 2020 році зменшився на 4008 людино-годин або на 0,32%, у 2019 році на 2004 людино-годин або на 0,65 %. Зменшення фонду робочого часу є наслідком скорочення кількості працівників з кожним роком.



Система управління персоналом є неодмінною складовою управління і розвитку будь-якої організації, вона є об'єктивною, тому що виникає з виникненням самої організації і не залежно від чиєїсь волі. Будучи, по суті, однією з найважливіших підсистем організації, система управління персоналом визначає успіх її розвитку. В результаті аналізу управління персоналом в організації нами було виявлено ряд проблем, які можна систематизувати у таблиці 5.

Таблиця 5

## Недоліки системи управління персоналом ПрАТ «Санта Україна»

Область	Характеристика недоліків
Структура системи	Недостатня чіткість розподілу функціональних обов'язків у сфері управління персоналом; дублювання одних функцій
Підбір персоналу	Велика трудомісткість при оцінці кандидатів через тривалу систему співбесід; недостатня увага приділяється особистісним характеристикам (таким, як здатності до виконання тих чи інших функцій, риси характеру), багато в чому визначає успішність виконання посадових обов'язків та взаємодії з оточуючими
Система розвитку персоналу	Діяльність по створенню резерву "на висунення" неефективна, оскільки вона передбачає тільки просування по вертикалі, якому сприяє проведення заходів з оцінки співробітників і підвищення кваліфікації; Не використовується можливість якісного зростання працівників, який передбачає створення можливостей для прояву ініціативи та розвитку здібностей кожного окремого співробітника, зарахованого в резерв. Іншими словами, відсутні розробки програм кар'єрного зростання співробітників.
Мотивація праці	Причини слабкої мотивації і стимулювання до праці такі: низька зарплата; слабкий зв'язок системи матеріального стимулювання та результатів діяльності; незадовільні умови праці; погані можливості навчання та підвищення кваліфікації; недоліки в організації системи управління (неритмічна робота, погана забезпеченість сировиною і матеріалами, несвоєчасний ремонт обладнання тощо); склалася практика управління, матеріального стимулювання і результатів діяльності; незадовільні умови праці; погані можливості навчання та підвищення кваліфікації; недоліки в організації системи управління (неритмічна робота, погана забезпеченість сировиною і матеріалами, несвоєчасний ремонт обладнання тощо); склалася практика управління, орієнтована більше на контроль і підтримання дисципліни, ніж на формування зацікавленого ставлення до справи; байдужість до потреб, проблем, прагненням персоналу
Адаптація персоналу	Відсутня налагоджена система адаптації персоналу. Напружений морально-психологічний клімат в колективі не дозволяє молодому фахівцеві знайти підтримку і допомогу в роботі.
Оцінка діяльності персоналу	Відсутність дієвої системи оцінки персоналу знижує ефективність діючого кадрового менеджменту в організації

Навчання персоналу	Відсутність навчальних лекцій, семінарів, практичних занять. Відмова від застосування сучасних методів навчання персоналу. Слабка зацікавленість працівників організації в навчанні поза і всередині виробництва.
Інформаційне забезпечення	Інформаційне забезпечення потребує постійної модернізації, адже від якості використовуваних пристроїв, обладнання багато в чому залежить виробнича діяльність фірми

Таким чином, у системі управління персоналом існує недостатня чіткість розподілу функціональних обов'язків, велика трудомісткість підбору, навчання та розвитку персоналу, відсутня система стимулювання трудової діяльності працівників. Дані питання вимагають детального опрацювання і вдосконалення.

Крім цього, проаналізуємо дотримання принципів формування ефективної системи управління персоналом, представлені в таблиці 6.

Таблиця 6.

#### Аналіз дотримання принципів формування ефективної системи управління персоналом ПрАТ «Санта Україна»

Найменування принципу	Зміст принципу
Відповідність функцій управління персоналом цілям діяльності	Виконується. Функції управління персоналом змінюються не довільно, а відповідно до потреб діяльності
Первинності функцій управління персоналом	Не виконується. Організаційна структура неадекватна кількості і трудомісткості управління персоналом
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Не виконується. Кадрова служба недостатньо орієнтована на розвиток персоналу, в основному орієнтована на необхідне забезпечення трудового процесу персоналом (поточну діяльність)
Потенційних імітацій	Виконується. Тимчасове вибуття окремих працівників не перериває основної діяльності
Економічності	Виконується. Система управління персоналом не вимагає значних витрат
Прогресивності	Не виконується. Вимагає впровадження більш прогресивних методів управління
Перспективності	Не виконується. Так як ефективної системи управління персоналом, яка була б орієнтована на розвиток організації, не існує
Комплексності	Виконується. Існуюча система управління персоналом мають достатню комплексність
Оперативності	Виконується. Прийняття рішень з управління персоналом в організації в більшості своїй своєчасно, оперативно
Оптимальності	Не виконується
Простоти	Виконується
Науковості	Виконується
Ієрархічності	Принципи не виконуються, тому що сама система управління
Автономності	

Багатоаспектності	персоналом як структурний підрозділ відсутній
Узгодженості	
Стійкості	
Прозорості	Виконується. Незважаючи на те, що система управління персоналом має ряд недоліків, вона являє собою концептуальну єдність, містить доступну термінологію, будується на єдиних етапах, функціях, фазах
Комфортності	Не виконується. Існуюча система управління персоналом не забезпечує максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації рішень.

Таким чином, система управління персоналом в ПрАТ «Санта Україна» не оптимальна і вимагає вдосконалення. Ряд принципів формування ефективної системи управління персоналом не виконується. Зокрема, не виконуються принципи первинності функцій управління персоналом, оптимальності співвідношення різних функцій при управлінні персоналом, оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій, прогресивності, перспективності розвитку системи управління персоналом та її оптимальності.

У даній системі упускається дуже важливий елемент, що забезпечує ефективність дії системи управління персоналом - це так званий «людський фактор». Керівництво організації використовує "технічний" підхід до можливостей розвитку організації і, відповідно, до вдосконалення персоналу. Результат забезпечується за рахунок відповідності персоналу технічним (функціональним) характеристикам (рівню кваліфікації, віку, стажу, освіти); та застосування контролю на всіх етапах системи управління персоналом.

Незважаючи на комп'ютеризацію окремих напрямів «кадрової» діяльності, рутинна технічна робота з документами працівників займає до теперішнього часу переважну частину робочого часу «кадровиків». Така ситуація не може бути визнана прийнятною, в першу чергу тому, що у працівників не залишається достатньої кількості часу на вирішення концептуальних завдань, на роботу безпосередньо з людьми. Тому впровадження сучасних інформаційних технологій у діяльність з управління персоналом керівництво організації повинне надавати першорядне значення. Відповідно, для перебудови, інформатизації діяльності організації потрібно

підбір нових працівників - і як наслідок, потрібно покращити процес підбору кадрів.

Підвищення ефективності управління будь-якої організації цілком залежить від того, наскільки розумно використовується то багатство, та цінність, яку складають професійні можливості людей. Успіх, незалежно від форм власності та приналежності організації, залежить від того, наскільки продумано здійснюється управління як актуальними, так і потенційними професійними можливостями, професійним досвідом людей. Якщо ж цього не відбувається, якщо керівник не здатний усвідомити своє амбуа, а до того ж і не дозволяє робити практичні кроки в цьому напрямку службі управління персоналом, то яким би високопрофесійним не був склад персоналу, творчо і продуктивно працює організація навряд чи може вийти.

Проведений нами аналіз процесу управління професійно-посадовим розвитком персоналу ПрАТ «Санта Україна» свідчить про те, що його немає в тому вигляді, в якому він повинен бути. Наприклад, в даний час є й розуміння, і реальна практика з підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників, але їх призначення, просування по посадовій ієрархії в установі безпосередньо від цього не залежить. Часто молодий фахівець, отримавши збільшення знань в процесі додаткового навчання, стикається в організації з їх незатребуваності.

В результаті, не включені до практичної діяльності знання, знецінюються, а зазначені форми професійного розвитку втрачають свою стимулюючу роль в управлінні кар'єрою. Таким чином, можна говорити про те, що в організації практично відсутня система управління персоналом, в зв'язку з чим це ускладнює вирішення багатьох організаційно-управлінських завдань.

#### 4. Мотивація як інструмент підвищення результатів діяльності персоналу підприємства

Особливу роль в успішному функціонуванні ПрАТ «Санта Україна» відіграє запровадження ефективної системи управління персоналом, що буде

забезпечувати високопродуктивну працю персоналу та поліпшення кінцевих результатів діяльності підприємства.

Обґрунтуємо три принципи ефективної системи управління персоналом – ефективний підбір, розвиток персоналу і його мотивація. Система мотивації персоналу включає в себе взаємопов'язані стратегії, політику, процеси та процедури винагороди працівників галузі. Розміри і види винагород визначаються залежно від особистого внеску кожного працівника в досягнення цілей підприємства, його умінь і компетенцій, при цьому враховується займана працівником посада і її вартість на ринку праці.

Під час формування мотиваційної політики ПрАТ «Санта Україна» обов'язково слід:

- узгодити інтереси акціонерів і персоналу щодо способів досягнення корпоративних цілей і завдань через реалізацію індивідуальних здібностей;
- підвищити зацікавленість працівників у персональних результатах праці;
- надати можливості для підвищення рівня професіоналізму та зростання результативності праці персоналу;
- підтримувати інноваційні пропозиції і дії працівників.

З організаційної точки зору мотивація – це добровільна угода працівника і підприємства про результат праці, який при цьому повинен бути обов'язковим і мати вимірювачі. Тому у структурі мотивації персоналу ПрАТ «Санта Україна» повинні використовуватися чотири обов'язкові елементи: надання ресурсів (обладнане робоче місце, заробітна плата, соцпакет); розуміння з боку керівництва; наявність орієнтирів, яким повинна відповідати робота персоналу; вміле використання системи покарань.

Для того, щоб мотиваційна діяльність набула системного характеру ПрАТ «Санта Україна» слід представити її у вигляді комплексу блоків (табл. 7).

Таким чином, розглянута проблема мотивації персоналу набуває в теперішній час особливої актуальності у зв'язку зі зростанням ролі людського

фактору у виробництві і є дуже важливою для вирішення завдань підвищення потенціалу ПрАТ «Санта Україна».

Таблиця 7

## Система мотивації праці ПрАТ «Санта Україна»

Блок	Зміст
1	2
Стиль керівництва	Конструктивне співробітництво керівництва з персоналом; позитивне ставлення до працівників; участь персоналу у вирішенні проблем підприємства
Організація праці	Комфортність робочого місця, безпека та постійне удосконалення змісту праці, гнучкі графіки та режими праці
Корпоративна культура	Залучення персоналу до високих стандартів корпоративної культури підприємства, узгодження спільних (компанії та співробітника) інтересів
Соціальна захищеність	Формування системи соціальних пільг, послуг і переваг для працівників компанії; охорона здоров'я і забезпечення дозвілля персоналу
Кадрова політика	Забезпечення співробітниками можливості постійного навчання, підвищення своєї кваліфікації
Інформаційна система	Забезпечення інформованості працівників про стан справ підприємства, самокритичність і відповідальність керівника

Створення дієвої системи мотивації праці персоналу може стати основою для цільового підвищення рівня всіх найважливіших показників підприємства, орієнтовані на активні дії на ринку товарів та послуг.

Також, для того, щоб забезпечити відповідний рівень розвитку та ефективності управління персоналом ПрАТ «Санта Україна», варто використовувати наступні інноваційні прийоми:

- проводити періодичні ревізії існуючих систем управління персоналом підприємства з точки зору їх відповідності цілям підприємств (забезпечення необхідної організації виробничої поведінки); подібні ревізії необхідно проводити і в разі зміни стратегії розвитку підприємства;

- залучати працівників служби управління людськими ресурсами досліджуваних підприємств до розробки і перегляду стратегічних короткострокових планів підприємств; детально інформувати відділ людських ресурсів про цілі підприємства та прогрес у їх реалізації;

- забезпечити постійну участь вищого керівництва підприємства в розробці й перегляді систем управління персоналом;

- оцінювати (включаючи матеріальну винагороду) роботу персоналу за результатами роботи підприємств (ступінь досягнення організаційних цілей).

Важелями стимулювання високопродуктивної діяльності персоналу ПрАТ «Санта Україна» мають бути комбінації різних стимулів задля досягнення певної мети, диференціація стимулів за різними категоріями і групами персоналу, а також за рівнями надання стимулів.

Дієвим важелем стимулювання є безпосередня його оперативність з тим, щоб стимул був своєчасним і працівникові не приходилося довго його очікувати. Не менш важливими є гнучкість та відчутність стимулів. Вони не повинні бути раз і назавжди наданими персоналу на одному й тому ж рівні.

Інструментами стимулювання, що входять до функціональної схеми механізму забезпечення ефективного управління персоналом ПрАТ «Санта Україна», є побудова безтарифної системи оплати праці, організована оплата за оцінкою складності робіт і встановленням розрядів, а також встановлення коефіцієнтів співвідношення оплати праці за рівнем значущості професій, надання премій та проміжні і кінцеві результати діяльності персоналу. В результаті мотиваційних та стимулюючих дій персонал підприємства має працювати більш продуктивно, а отже, управління персоналом буде більш ефективним.

Пропонуємо декілька методів втілення ефективної системи мотивації ПрАТ «Санта Україна»:

1. Керівництву ПрАТ «Санта Україна» слід дослідити систему мотивації свого підприємства на наявність описаних вище помилкових припущень, від яких необхідно буде в перспективі позбутися.

2. Потрібно змусити персонал заробляти, запустивши споживання. Зробити це можна підвищуючи якість життя персоналу, тим самим блокуючи накопичення і примушуючи їх витратити. Цьому сприятиме якісний ремонт в офісах та цехах, здорова і якісна їжа для працівників тощо.

3. Потрібно бути готовим до вкладень. Витрати завжди пропорційні зробленому результату, в іншому випадку причину треба шукати в управлінні. Для того, щоб мотивація стала інструментом управління, керівнику ПрАТ «Санта Україна» необхідно перейти до психології, який дбає про людей заради процвітання свого ж підприємства.

4. На ПрАТ «Санта Україна» неможливо побудувати одну на всіх універсальну модель мотивації. Кожен працівник вважає цінним щось своє, і набір мотиваційних факторів може бути дуже різним.

5. Під час створення системи мотивації ПрАТ «Санта Україна» не потрібно приймати в розрахунок вік працівників (під час дослідження виявлено, що персонал – це жінки переважно віком від 20 до 50 років). Люди страждають синдромом хронічної втоми незалежно від віку і їм потрібна можливість відновлення під час роботи – кімнати відпочинку, короткі перерви, перерва на обід, якісна їжа, тренінги на стресостійкість і інші варіанти турботи про здоров'я.

6. Соціальний пакет ПрАТ «Санта Україна» не повинен існувати як утриманський механізм в інструменті мотивації. Потрібно опитати людей і скласти соцпакети, виходячи з можливостей підприємства, наскільки можна ранжовано.

7. Для впливу на персонал ПрАТ «Санта Україна» потрібно вибрати систему покарань. Підприємствам необхідно вміти використовувати мотиваційні покарання. Наприклад, якщо робітник мотивується цікавою (творчою) роботою, то покарати його можна, змусивши якийсь час займатися рутинною. Якщо для робітника важлива участь у нарадах, кілька разів не запросити його на них. Схильного до самостійності працівника взяти на час під тотальний контроль тощо [17].

Також потрібно враховувати зміни ринку праці, загальний розвиток економіки, зовнішні загрози і можливості. Всі ці фактори мають прямий вплив на систему мотивації: якщо персонал знає і приймає цілі підприємства, він охочіше і частіше включається в їх реалізацію.



Під час впровадження змін готуються необхідні регламентуючі документи, вносяться зміни, яких вимагає контрактна форма найму, погоджуються пропозиції з керівництвом підприємства і з профспілками. Далі доводяться заплановані зміни до відома персоналу та керівників підрозділів (використовуючи внутрішній сайт підприємства, інформаційні дошки тощо), проводиться навчання керівників в необхідному обсязі.

На ПрАТ «Санта Україна» для удосконалення методів управління персоналом, слід застосовувати в колективі обмежену, мотиваційну або високого ступеня свободу. Працівник як об'єкт управління може мати наступні рівні свободи: обмежену свободу, за якої суб'єкт управління примушує залежний об'єкт виконувати плани або завдання; мотиваційну свободу, за якої суб'єкт управління повинен знайти обґрунтовані мотиви, які спонукають об'єкт управління до виконання планів або завдань; високий ступінь свободи, за якого суб'єкт управління повинен з використанням логіки і психології формувати метод впливу на відносно незалежний об'єкт управління, ставлячи на чільне місце вивчення психологічного портрета керованої особистості і тенденції її розвитку.

Мотивуючі важелі специфічні для кожного підприємства. Успіх кадрової політики ПрАТ «Санта Україна» полягає в індивідуальному підході до колективу в цілому і кожного його працівника окремо. До сильних стимулюючих дій, якими володіють нематеріальні види мотивації, відносять: залучення підприємством грошових коштів працівників під високий відсоток; заохочення у вигляді грамот, листів, нагород та подяк; забезпечення дозвілля – нагородження туристичними поїздками, путівками в будинки відпочинку тощо; оплачувані відгули, додаткові дні до відпустки, цінні подарунки.

Систему благ за вибором відповідно з ієрархічною структурою доцільно було б використовувати на ПрАТ «Санта Україна». У цьому випадку кожен працівник отримує перелік всіх або майже всіх можливих благ, які він вибирає відповідно до свого положення на підприємстві або вони йому надаються на основі його досягнень. Наприклад, працівники, які отримали два рази вищу

позначку за результатами оцінки, мають право на оплачуваний гурток для дитини, враховуючи, що персонал підприємств, які досліджуються, – переважно жінки.

Також можливі інноваційні методи спонукання і переконання – запорука успішного функціонування підприємства і позитивної роботи персоналу в цілому. Методи переконання в управлінні засновані на дослідженні психологічного портрета особистості, мотивації її потреб, в тому числі фізіологічних та соціальних потреб. Структура та обсяг потреб визначаються характером, освітою, соціальним становищем і цінностями особистості. Щоб успішно керувати людьми, необхідно добре їх знати. Методи переконання застосовуються до об'єктів управління з високим ступенем свободи. Щоб вміло переконувати працівника в необхідності якісно, в строк і з найменшими витратами виконати завдання, суб'єкту управління слід знати психологічні установки особистості як об'єкта управління [17].

## ВИСНОВКИ

За результатами дослідження сформовано висновки теоретичного, методичного та науково-практичного характеру, а саме:

1. Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

2. У системі управління персоналом існує недостатня чіткість розподілу функціональних обов'язків, велика трудомісткість підбору, навчання та розвитку персоналу, відсутня система стимулювання трудової діяльності працівників. Дані питання вимагають детального опрацювання і вдосконалення. Отримані дані свідчать про зменшення середньорічної чисельності працівників ПрАТ «Санта Україна» у 2020 році на 2 особи або на 0,64 %, у 2019 році на 1 особу або на 0,32 %. Кількість відпрацьованих 1 робітником годин за рік у 2020 році в порівнянні з 2019 роком залишилось без змін. Фонд робочого часу у 2020 році зменшився на 4008 людино-годин або на 0,32%, у 2019 році на 2004 людино-годин або на 0,65 %. Зменшення фонду робочого часу є наслідком скорочення кількості працівників з кожним роком

4. Система управління персоналом в ПрАТ «Санта Україна» не оптимальна і вимагає вдосконалення. Ряд принципів формування ефективної системи управління персоналом не виконується. Зокрема, не виконуються принципи первинності функцій управління персоналом, оптимальності співвідношення різних функцій при управлінні персоналом, оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій, прогресивності, перспективності розвитку системи управління персоналом та її оптимальності.

5. До основних завдань механізму забезпечення ефективного управління персоналом ПрАТ «Санта Україна» відносяться: розробка дієвої кадрової політики; розвиток соціально орієнтованого управління на підприємстві;

орієнтація підприємства не лише на вирішення завдань та досягнення його цілей, а й на інтелектуальний розвиток його персоналу; розробка чітко формалізованих кадрових документів; створення ефективної системи мотивації персоналу на підприємстві, що включає моральне та матеріальне заохочення; залучення працівників підприємства до досягнення його цілей. На ПрАТ «Санта Україна» для удосконалення методів управління персоналом, слід застосовувати в колективі обмежену, мотиваційну або високого ступеня свободу. Працівник як об'єкт управління може мати наступні рівні свободи: обмежену свободу, за якої суб'єкт управління примушує залежний об'єкт виконувати плани або завдання; мотиваційну свободу, за якої суб'єкт управління повинен знайти обґрунтовані мотиви, які спонукають об'єкт управління до виконання планів або завдань.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про оплату праці : закон України : [прийнято Верховною Радою 24.03.1995 р., № 108/95ВР] // Урядовий кур'єр. – № 72–73. – С. 10–11.
2. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства : монографія / В. М. Гриньова, І. А. Грузіна. – Харків : ІНЖЕК, 2016. – 184 с.
3. Гришина Н.В., Войт Д.С., Коваленко І.О., Асламова К. В. Економічна діагностика конкурентоспроможності суб'єктів малого підприємництва регіону та шляхи її підвищення. *Електронний журнал «Ефективна економіка»* № 4, 2020.
4. Дериховська В. І. Класифікація стратегій управління персоналом. URL:<http://intkonf.org/derihovska-v-i-klasifikatsiya-strategiy-upravlinnya-personalom/> (дата звернення 22.01.2017).
5. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2015. №4 (52). С.161-169.
6. Іртищева І.О., Тубальцева Н.П., Гришина Н.В., Крамаренко І.С., Сергійчук С.І. Економічний розвиток на засадах активізації малого підприємництва: історичні процеси та завдання управління. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 75–80.
7. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Іртищев О.С., Гарагуля А.В., Ставцов Р.В. Цифрова економіка в Україні: виклики сьогодення та завдання управління. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8074> (дата звернення: 01.08.2020).
8. Іртищева І.О., Попадинець Н.М., Крамаренко І.С., Данило С.І., Журавель Ю.В. Стратегічні орієнтири державного регулювання розвитку внутрішнього ринку споживчих товарів. *Регіональна економіка*. 2020. № 2 (96). С. 131-143. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-11>.
9. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // *Персонал*. – 2015. - №7. – С. 13-21.

10. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – №1. – С. 126-135.
11. Колупаєва І.В. Методологія інституціоналізму як науково-теоретична основа регулювання економіки / І.В. Колупаєва // Причорноморські економічні студії. – 2016. – №8. – С. 62-65.
12. Лазоренко Л. В. Сучасні аспекти мотивації персоналу [Електронний ресурс] / Л. В. Лазоренко. – Режим доступу: [http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko\\_Sychasny.pdf](http://www.ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/123456789/Lazorenko_Sychasny.pdf).
13. Попова Н.В., Шинкаренко В.Г. Розвиток персоналу в умовах адаптації підприємств до VUCA-світу. Економічний часопис XXI. №156 (1-2). 2016. С.88-91.
14. Салливан Дж. VUCA: новая среда управления талантами и планирования персонала. URL: <http://hrm.ru/vuca-novaja-sreda-upravlenija-talantami-i-planirovanija-personala> (дата звернення 22.01.2017).
15. Сергійчук С., Іщенко О., Дубинська І. Стан і перспективи розвитку малих та середніх підприємств у легкій промисловості України. Причорноморські економічні студії. Науковий журнал. Одеса. 2020. Випуск 54. С. 60-67. <https://doi.org/10.32843/bses.54-9>
16. Стрижак О.О. Теоретичні основи дослідження інституціонального середовища людського розвитку / О.О. Стрижак // Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. – 2016. – Випуск 4(99). – С. 116-123.
17. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №8. – С. 49-50.
18. Raisig G. J. Der Vorstand im Dialog mit Seinen Mitarbeitern: Über die Bedeutung des Offenen Informationsaustauschs / G. J. Raisig // Personalführung. – 12. – S. 1062–1067.
19. Real Minimum Wages. Organization for Economic Co-operation and Development. URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=RMW#>.