

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Виконав: студент 4 курсу 12-491 групи
денної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Фесенко К.Д.

Керівник: к.е.н., доц. Макаренко С.М.

Рецензент: директор ТОВ «Шкіряний

завод «Платан ЛТД» Головков О.П.

Херсон – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	5
1.1. Сутність і особливості управління персоналом на підприємстві.....	5
1.2. Методи оцінки кваліфікаційного рівня працівників підприємства.....	10
1.3. Сучасні методи управління розвитком персоналу підприємства.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ДІМ МАРОЧНИХ КОНЬЯКІВ «ТАВРІЯ».....	21
2.1. Загальна характеристика підприємства.....	21
2.2. Аналіз продуктивності та фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія».....	27
2.3. Аналіз діючих форм та систем оплати праці на ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія».....	31
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ.....	33
3.1. Визначення основних напрямів підвищення ефективності управління персоналом.....	33
3.2. Упровадження сучасних методів оцінювання як основи управління розвитком людських ресурсів.....	36
ВИСНОВКИ.....	41
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що у сучасних умовах функціонування промислових підприємств одним із ключових ресурсів, від якості використання якого залежить загальна ефективність господарської діяльності, є людські ресурси. Ефективне управління персоналом як особлива функція менеджменту, пов'язана не лише з наймом працівників, створенням гідних умов праці, а й забезпеченням об'єктивного процесу оцінювання кількісних та якісних характеристик як основи для оплати праці, кар'єрного зростання, а також для стимулювання подальшого професійного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи (проєкту) є теоретичне дослідження та надання практичних рекомендацій стосовно удосконалення системи управління розвитком персоналу на підприємстві.

Для досягнення мети дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність і особливості управління персоналом на підприємстві;
- проаналізувати сучасні методи оцінки кваліфікаційного рівня працівників підприємства;
- дослідити сучасні методи управління розвитком персоналу підприємства;
- дослідити особливості господарської діяльності ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія»;
- проаналізувати продуктивність та фонд оплати праці персоналу на підприємстві;
- проаналізувати діючі форми та системи оплати праці на ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія»;

- визначити основні напрями підвищення ефективності управління персоналом;

- обґрунтувати доцільність упровадження сучасних методів оцінювання як основи управління розвитком людських ресурсів.

Об'єктом дослідження є результати господарської діяльності ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних і практичних аспектів, пов'язаних з процесом удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: метод техніко-економічних показників, використано абсолютний та відносний спосіб виміру впливу факторів на результативні показники діяльності підприємства.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження апробовані на II Міжнародній науково-практичній конференції «Авіація, промисловість, суспільство» (12 травня 2021 року, м. Кременчук). За підсумками конференції опубліковано збірник тез доповідей.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність і особливості управління персоналом на підприємстві

В умовах перманентного зростання значення людського фактору у процесі господарської діяльності, одним із ключових завдань сучасних систем HR-менеджменту є розвиток здібностей персоналу як основи для втримання наявних позицій на ринку збуту та зростання рівня конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання всіх форм власності.

Погляди вітчизняних дослідників на сутність управління людськими ресурсами наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Погляди дослідників на сутність управління людськими ресурсами

Вітчизняні дослідники	Трактування
Щекин Г.В.	Розглядають процес управління людськими ресурсами як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, організації, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них

Вітчизняні дослідники	Трактування
Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Під управлінням персоналом розуміють цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, спрямовану на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Згідно підходу дослідників управління персоналом передбачає системний плановірно 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
Грیشнова О. А.	Під управлінням персоналом розуміє сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато іншого
Єгоришин А. П.	Термін «персонал» дозволяє «об'єднати усі складові частини трудового колективу підприємства та включає усіх працівників (трудовий колектив), що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці

Вітчизняні дослідники	Трактування
Економічна енциклопедія	Менеджмент персоналу трактується як комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики
Савченко В.А.	Сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати, мотивувати та використовувати разом із іншими ресурсами, з метою досягнення її стратегічних цілей

*Джерело: побудовано автором на підставі [11, 14, 16, 20, 32, 38]

Проведене дослідження свідчить про переважне акцентування уваги на організаційній стороні менеджменту, а також меті та методах, за допомогою яких ТОП-менеджмент підприємства може досягнути встановленої мети.

На рис. 1.1. відображено зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на розвиток особистості на підприємстві [32].

Вищевказані фактори тісно пов'язані між собою і є вирішальними при прийнятті рішення щодо вибору кар'єри і мотивації праці. Топ-менеджмент суб'єктів господарювання усіх форм власності повинно вміти виявляти здібних працівників, обґрунтовано оцінювати їх можливості та створювати необхідні умови для розвитку відповідних професійних компетентностей у майбутньому.

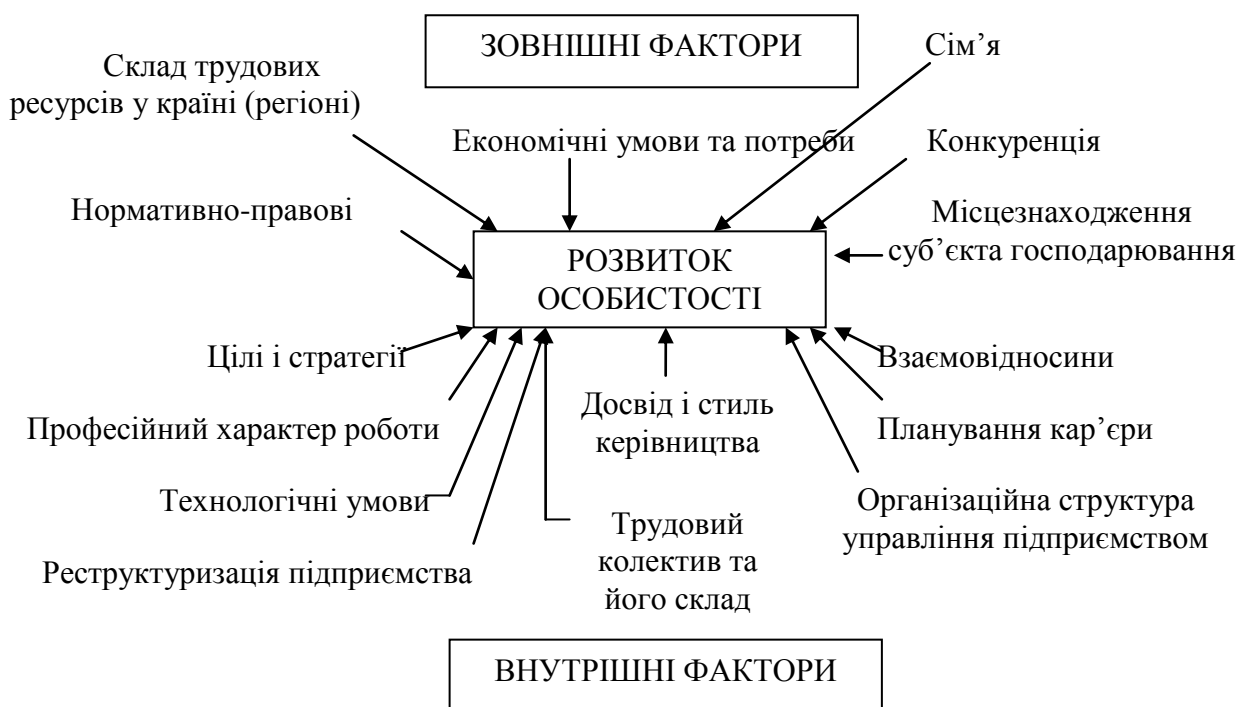


Рис. 1.1. Зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на розвиток особистості на підприємстві*

*Джерело: побудовано автором на підставі [32]

Сучасне професійне середовище досить неоднорідне як за складом, так і за реалізованими відносинами, установками, орієнтаціями щодо здійснення професійної діяльності [33]. Як мінімум, воно представлено п'ятьма категоріями фахівців:

- першу категорію складають фахівці з фундаментальною професійною освітою, інтереси яких знаходяться у сфері теоретичної, дослідницької або викладацької діяльності, їхня професійна мотивація сформована класичною університетською освітою, яка дещо дистанційована від потреб практики щодо орієнтації на професійні цілі й установки;

- друга категорія представлена практиками з базовою освітою, готових до численних варіантів професійної самореалізації;

- третю категорію представляють фахівці, які усвідомлюють потребу корекції власного професійного розвитку тощо;

– четверта категорія – це фахівці, яким властива відсутність сучасної професійної ментальності;

– п'ята група фахівців представлена особами, у яких мотивація до здійснення професійної діяльності знаходиться поза її межами.

Механізм взаємодії факторів, які впливають на розвиток особистості, запропонований авторами [36], відображений на рис. 1.2.

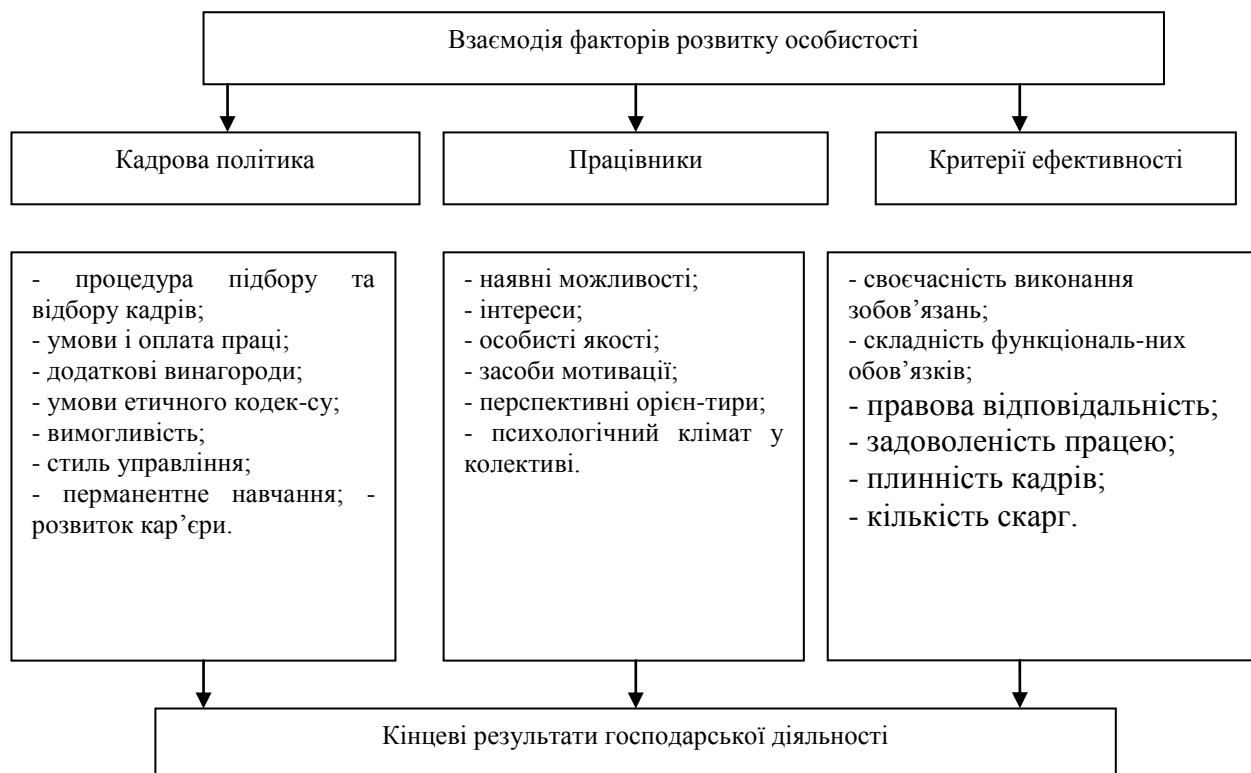


Рис. 1.2. Механізм взаємодії факторів, які впливають на розвиток особистості*

*Джерело: побудовано автором на підставі [36]

Значною мірою на процес управління персоналом впливає впровадження у процес господарської діяльності складних інноваційних технологій, що у свою чергу зумовлює необхідність отримання додаткових знань, умінь й навичок працівниками підприємства, а отже – й налагодження систем безперервного навчання та мотивації персоналу. Зазначене можливе за рахунок запровадження обґрунтованої методики

оцінювання кількісних та якісних характеристик підвідомчих працівників та порівняння отриманих результатів з розміром оплати праці.

1.2. Методи оцінки кваліфікаційного рівня працівників підприємства

Ділова оцінка кваліфікаційного рівня працівників – цілеспрямований процес встановлення відповідності професійних і особистих характеристик (компетенцій) співробітників вимогам посади за допомогою визначених критеріїв. На підставі оцінки вирішуються задачі: вибір місця в організаційній структурі і встановлення функціональної ролі співробітника, діяльність якого оцінюється; розробка можливих шляхів удосконалення ділових і особистих якостей працівника; визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці та її величини. Оцінка може допомогти у встановленні зворотного зв'язку між співробітником та HR-менеджментом при оцінці результатів праці та саморозвитку [17].

Ділова оцінка є однією з найважливіших складових стратегії управління персоналом і його розвитком. Розрізняють ділову оцінку кандидатів на вакантну посаду і поточну періодичну оцінку співробітників підприємства. Поточна періодична оцінка зводиться до оцінки результатів роботи і факторів, що визначають ступінь досягнення цих результатів. Організація підготовки оцінки припускає розробку методики для умов підприємства і формування оцінювальної комісії з залученням безпосереднього керівника, співробітника, якого оцінюють, фахівців вищої, рівної і нижчої ланки, а також: працівників підрозділу управління трудовими ресурсами; визначення місця і часу проведення ділової оцінки; підведення підсумків оцінювання; опрацювання питань

документаційного й інформаційного забезпечення процесу оцінювання; консультування оцінювачів з боку розроблювачів методики [33].

Дослідження показують, що в темпераменті та характері керівників вищої ланки яскраво виражені наступні риси: товариськість, готовність до співробітництва, ризикованість, доброзичливе відношення до людей, лагідність та емоційна стабільність, реалістичне налаштування, високий самоконтроль (розвиток вольових якостей, почуття відповідальності за прийняті управлінські рішення), розвинута самосвідомість.

Очевидно, існує якийсь оптимум у рівні розвитку здібностей і інтелекту керівника. Так, наприклад, до індивідуальної творчості, а не до керівництва іншими. Такі люди зазвичай керуються девізом «ідеї краще поєднувати в одній голові, чим в одній кімнаті».

Самооцінка ефективних керівників за Ф. Фідлером [15] знаходиться, звичайно, посередині між оцінкою працівника найбільш і найменш поважним колегою. Суть її, згідно таблиці 1.2, полягає в анонімній оцінці за десятибальною системою (від 0 до 9) якостей найбільш поважного для особи співробітника, найменш поважного співробітника і самого себе (9 балів – вищий рівень розвитку якості, 0 – її повна відсутність).

Необхідно розрахувати середній бал з урахуванням поглядів найбільш поважного співробітника за першими десятьма якостями («ділові якості») та за наступними десятьма якостями («особисті якості»); аналогічно проводиться розрахунок і щодо найменш поважного співробітника і стосовно себе особисто.

Наступним етапом є визначення середнього балу за всіма 20 пунктами для найбільш поважного колеги, найменш поважного і для самого себе.

Самооцінка за методикою Ф.Фідлера*

Назва якості	Ваша оцінка від 0 до 9		
	найбільш поважного колеги	найменш поважного колеги	самого себе
Працьовитість	Проводиться оцінювання кожної якості	Проводиться оцінювання кожної якості	Проводиться оцінювання кожної якості
Ініціативність			
Акуратність			
Професійна грамотність			
Ретельність			
Енергійність	Проводиться оцінювання кожної якості	Проводиться оцінювання кожної якості	Проводиться оцінювання кожної якості
Відповідальність			
Здатність до роботи			
Дисциплінованість			
Доброзичливість			
Справедливість			
Колективізм			
Уміння дотримувати слово			
Чуйність			
Урівноваженість			
Скромність			
Зовнішня привабливість			
Життєрадісність			
Широта кругозору			

*Джерело: побудовано автором на підставі [15]

Оцінивши себе людина може свідомо, а не спонтанно керувати своєю поведінкою і займатися самовихованням. У ефективного менеджера (у якого група працювала більш ефективно) розходження між його підсумковою, середньою оцінкою найбільш і найменш поважного колеги - невелика. Такий керівник неупереджено оцінює своїх співробітників і може визначити переваги найменш поважного і

недоліки найбільш поважного працівника. Середні оцінки, у силу своїх особливостей, дають не настільки полярні результати. Іншими словами, зазначений керівник бачить «тотожність протилежностей» у людях, він не поляризує колектив, що сприяє більш ефективній роботі його співробітників.

У структурі мотивів керівника спрямованість на задачі повинна трохи випереджати спрямованість на взаємні дії, а на третьому місці повинна бути спрямованість на особисті досягнення. Питання мотивації зараз знаходяться в центрі уваги фахівців з управління персоналом [20].

Також заслуговує на увагу механізм проведення оцінювання ефективності праці працівника. Оцінка ефективності праці через оцінку якості і результатів при визначенні заробітної плати працівників апарата керування широко використовується на підприємствах Італії, Франції, Англії, Швейцарії, Іспанії, Німеччини, Нідерландів (від 30% до 90%). Але у сучасних умовах управління людськими ресурсами часто оцінки являють собою випадкові суб'єктивні спостереження. Для усунення зазначеного недоліку в оцінках усе більше компаній розробляють складні системи оцінювання діяльності працівників, здатні забезпечити їх об'єктивність. Оцінки у таких системах часто є справедливішими, тому що застосовувані в них критерії тісно пов'язані з конкретним видом діяльності. Коли застосовуються комплексні системи оцінювання праці, критерії роботи строго формулюються, у результаті чого і працівникові, і його керівникові зрозуміло, що саме потрібно робити для досягнення бажаного результату. Тому обидва здатні визначити – наскільки є виконаною робота зі заданими характеристиками. Більш тверді системи вимагають також регулярного виставлення оцінок за результати праці кожного працівника у письмовому вигляді, що сприяє систематичному обліку виконання їм своїх обов'язків. Такий облік може бути використаний для захисту інтересів підприємства у тих випадках, коли оскаржується правомірність рішень щодо звільнення працівників. Багато

систем оцінки праці передбачають у процесах оцінювання залучення декількох осіб (двох-трьох керівників і декількох колег-працівників). Така практика створює більш справедливі умови, усуваючи можливість упередженості, що може виявлятися при оцінюванні, здійснюваному однією людиною. Водночас, зазвичай не враховуються рівень наявної компетентності кожного із залучених експертів при оцінюванні працівників досліджуваного відділу та його кількісних й якісних характеристик.

Найбільші труднощі застосування систем оцінювання полягають у тому, щоб знайти спосіб вимірити роботу, виконану працівником. Кінцевим критерієм є продуктивність праці, але вимірити її не завжди є легким завданням. У конкретних видах діяльності працівник, який без помилок може надрукувати більше сторінок тексту, або зібрати більше бездефектних мікропроцесів, або продати більше продуктів у порівнянні з іншими працівниками за визначений проміжок часу, безперечно, показує більш високу продуктивність. Складнощі виникають при оцінюванні продуктивності праці адміністратора готелю, менеджера середньої ланки на великій телевізійній станції, професора, що читає лекції у закладі вищої освіти тощо. Хоча загальну продуктивність праці на підприємстві можна вимірити, часто вона безпосередньо не пов'язана з різними функціями, які виконують працівники торгівлі, сфери послуг і інженерно-технічний персонал. Для оцінки праці працівників необхідні додаткові критерії, такі, як рівень популярності даного суб'єкта господарювання у споживачів, поведження працівників стосовно своїх колег і споживачів, кваліфікація, мотивація працівника, трудові навички і майстерність.

1.3. Сучасні методи управління розвитком персоналу підприємства

Ефективність системи управління персоналом необхідно розглядати як складову загальної ефективності діяльності суб'єкта господарювання у цілому. Можна погодитися з авторами [12], що складність оцінки такої ефективності полягає у тому, що процес трудової діяльності людських ресурсів тісно пов'язаний як з процесом господарської діяльності, так і з його кінцевими результатами, а також з соціальним розвитком підприємства, установи та організації.

Таким чином, методика оцінки повинна бути заснованою на виборі ключових показників ефективності роботи відповідно економічної, організаційної та соціальної підсистем загальної комплексної системи.

У якості критеріїв оцінювання можуть виступати завдання цих підсистем.

Передумовою факторного аналізу резервів зростання ефективності використання трудового потенціалу є виявлення та систематизація чинників його використання в розрізі складових, що зображено на рис. 1.3.

Як бачимо серед основних чинників використання людських ресурсів слід відзначити: технічний рівень виробничого процесу; кількість залучених людських ресурсів та інтенсивність їх використання; розвиток соціально-трудова відносин на підприємстві, наявність колективного договору; наявні умови та охорона праці на підприємстві як основи для забезпечення гідних умов праці тощо.

Також потрібно враховувати, що той чи інший спосіб впливу, певна сукупність операцій та процедур у процесі формування й реалізації потенціалу людських ресурсів визначають персонал-технологією або технологією управління персоналом [32].

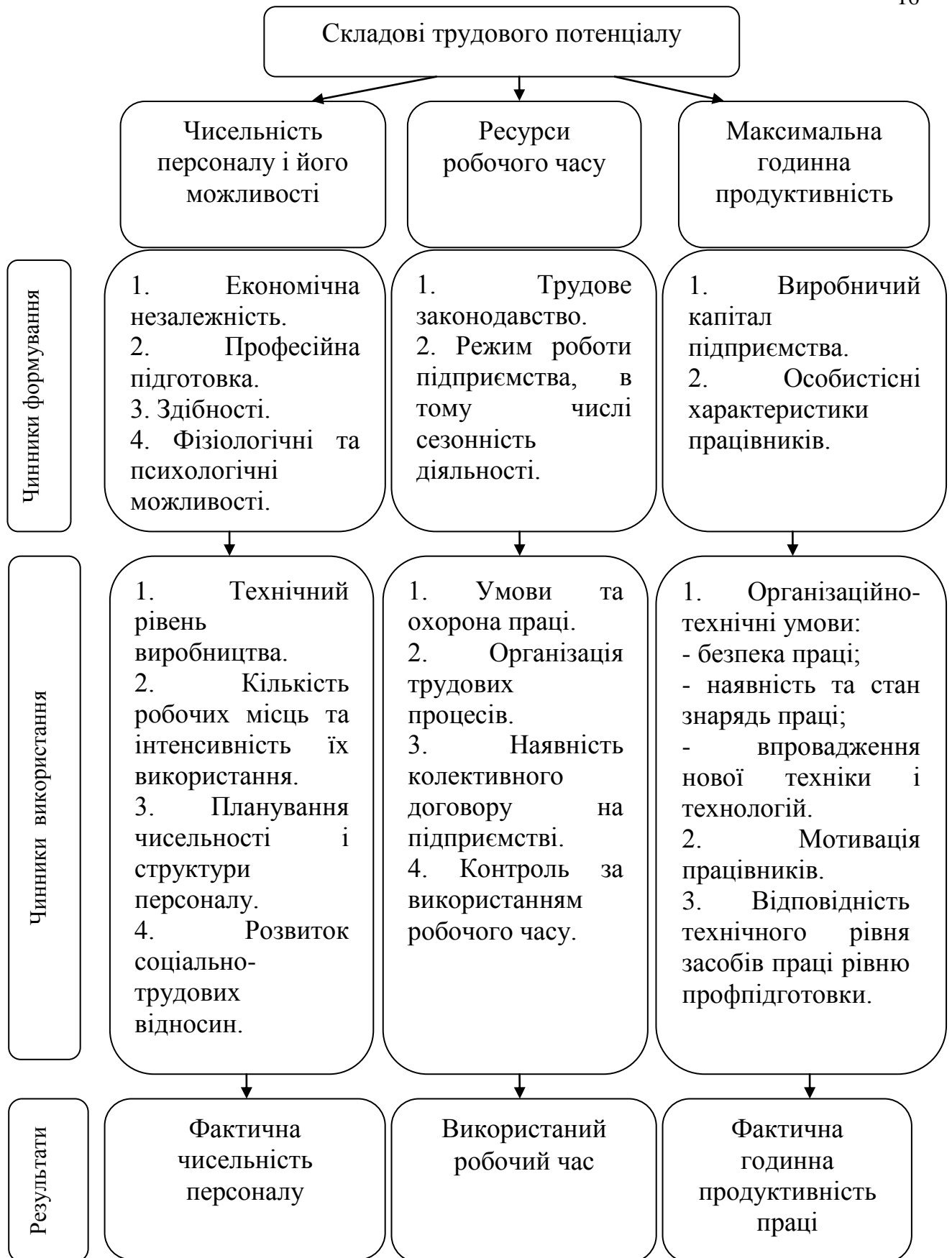


Рис. 1.3. Чинники формування та використання трудового потенціалу суб'єкта господарювання*

*Джерело: побудовано автором на підставі [32]

За результатами проведеного аналізу наукових публікацій найбільш розповсюджені персонал-технології систематизовано за групами [8, 15, 19], які наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика ключових персонал-технологій*

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології позикової праці		
Аутсорсинг	Передача здійснюваних завдань, функцій і процесів у межах підприємства. Пов'язано це з тим, що окремі функції (інформаційні, маркетингові, фінансові тощо) працівники спеціалізованих компаній можуть виконати краще або швидше	Підбір та наймання персоналу, його аналіз. Організація трудових відносин та атестація персоналу.
Аутстаффінг	Співробітники, що раніше числилися в штаті компанії-замовника, переводяться в організацію, що надає послуги з аутстаффіngu, тобто дана організація оформлює у свій штат вже наявний персонал підприємства і стає формальним роботодавцем (це дає змогу вирішити питання тимчасового вивільнення працівників, для яких на даний момент немає праці)	
Лізинг персоналу	Форма тимчасового або строкового залучення персоналу, що дає змогу вирішити проблеми підприємства в умовах зміни пріоритетних напрямів діяльності; в умовах необхідності зменшення витрат на персонал (залучення персоналу для тимчасової зайнятості)	
Навчальні персонал-технології		
Коучинг	Метод безпосереднього навчання менш досвідченого працівника більш досвідченим в процесі їх взаємодії. Відбувається у формі наставництва, консультування. Використовується як ефективний інструмент персонального та особистого розвитку	Мотивація персоналу. Підвищення кваліфікації

Продовження табл. 1.3

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології підбору та найму персоналу		
Хедхантинг	Кадрові агентства здійснюють пошук висококваліфікованих фахівців вищої ланки з урахуванням особливостей діяльності замовника, вимог до кандидатів, робочого середовища, використовуючи прямі методи пошуку	Підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу
Рекрутинг	Кадрові агентства здійснюють пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи об'яви в ЗМІ	
Скрининг	Кадрові агентства здійснюють пошук необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу нижньої ланки, враховуючи формальні ознаки: стать, вік, освіту, досвід роботи тощо. Кадрові агентства отримують резюме кандидатів й віддають їх замовнику, який сам приймає рішення щодо відбору персоналу	
«Плетіння мереж» та прямий пошук	Консультант використовує власні зв'язки для пошуку кандидатури, у другому випадку – разом із замовником визначається компанія, в якій може працювати необхідний працівник, з'ясовується його можлива посада, потенційному претенденту робиться ділова пропозиція	

* Джерело: побудовано автором на підставі [8, 15, 19]

Додаткові персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології наведено у табл. 1.4.

Характеристика додаткових персонал-технологій [8, 15, 19]*

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу		
Реінженіринг	Радикальна перебудова (перепроєктування) бізнес-процесів підприємства для отримання істотних ефектів. Його використання може сприяти як підвищенню ефективності управління персоналом за рахунок удосконалення цього процесу, а також дасть змогу підвищити ефективність праці персоналу підприємства	Створення умов праці
Персонал-технології стимулювання персоналу		
Внутрішній маркетинг	Використання маркетингового підходу до управління персоналом, який полягає у формуванні, стимулюванні, координуванні та інтеграції персоналу з метою забезпечення задоволення споживача через процес взаємодії з мотивованим і клієнтоорієнтованим персоналом, який розуміє своє місце у досягненні стратегічної мети діяльності підприємства	Мотивація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, створення умов праці, соціальний розвиток
Персонал-технології контролю праці персоналу		
Таємний покупець	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу, яке проводить підготовлена особа в якості клієнта. Його використання дає змогу встановити рівень дотримання працівниками правил і норм під час здійснення професійних обов'язків	Оцінювання персоналу, атестація та ротація персоналу, мотивація персоналу

Персонал-технологія	Особливості технології	Підсистема управління персоналом
Інформаційні персонал-технології		
Автоматизована інформаційна система управління персоналом	Набір певного програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом	Усі підсистеми управління
Автоматизоване робоче місце працівника	Професійно орієнтований програмно-апаратний комплекс, який складається із технічних засобів автоматизації та організаційних форми їх експлуатації. Автоматизоване робоче місце забезпечує вирішення завдань працівника безпосередньо на його робочому місці	Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, створення умов праці

*Джерело: побудовано автором на підставі [8, 15, 19]

Інформатизація суспільства та розвиток інформаційних технологій суттєво вплинули на систему управління персоналом. Так, інформатизація кадрової роботи дозволила не лише підвищити ефективність управління персоналом на основі забезпечення повноти, оперативності, комплексності, системності та вірогідності інформації, необхідної для прийняття кадрових рішень, а також дозволила забезпечити розширення можливостей щодо нагромадження інформації, її збереження та оброблення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ДІМ МАРОЧНИХ КОНЬЯКІВ «ТАВРІЯ»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Дім марочних коньяків «Таврія» розташоване на Півдні України, в межах міста Нова Каховка Херсонської області. Основу виноградарства на Ніжньодніпровських пісках було закладено в 1889 році швейцарсько-німецькими колоністами, які заснували селіще Основа. У 1921 році на базі декількох приватних господарств було створено товариство виноробів «Сипучі піски». На базі товариства виноградарів у 1929 році був створений радгосп «Перемога наймитів», у 1960 році перейменований в радгосп - завод «Таврія».

Відкрите акціонерне товариство «Агропромислова фірма «Таврія» зареєстровано Новокаховським виконкомом 2 жовтня 1998 року. Відповідно до підпункту 1 пункту 1 розділу 1 Статуту ВАТ «Агропромислова фірма «Таврія» засновано рішенням Представництва Фонду державного майна України в м. Нова Каховка від 24 лютого 1998 року № 7, шляхом перетворення державного підприємства у відкрите акціонерне товариство у зв'язку з приватизацією. У подальшому, 12 листопада 2011 року на загальних зборах акціонерів було перейменоване Товариство «Агропромислова фірма «Таврія» на Публічне акціонерне товариство «Дім марочних коньяків «Таврія». Відповідно до рішення річних Загальних зборів акціонерів ПАТ «ДМК «Таврія» від 27 квітня 2018 року публічним акціонерним товариством «Дім марочних коньяків «Таврія» змінено тип

товариства «публічного» на «приватне» та змінено назву на «Приватне акціонерне товариство «Дім марочних коньяків «Таврія».

Очолює підприємство генеральний директор. Генеральному директору підпорядковані: заступник з виробництва, заступник директора по фінансам, головний інженер, головний технолог, керівники департаментів з постачання, якості, зовнішньоекономічної діяльності, кадрових та загальних питань, безпеки, начальники юридичного відділу, відділу із зв'язків з громадськістю, заступник генерального директора з контролю і аудиту фінансово-господарській діяльності. Приватне акціонерне товариство «Дім марочних коньяків «Таврія» є засновником двох товариств з обмеженою відповідальністю: ДП «Таврія 1» та ДП «Таврія», які займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції, яка є сировиною для виробництва вин та коньяків.

Промисловість підприємства представлена: первинним виноробством, з можливістю переробки 30 тис. тон винограду; вторинним виноробством з обсягом випуску вина в пляшковому розливі до 600 тис. дал; коньячним виробництвом з виготовленням коньячних спиртів до 550 тис. дал та випуском коньяків 800 тис. дал щорічно. Про якість продукції свідчать числені нагороди Міжнародних конкурсів та дегустац.

Приватне акціонерне товариство «Дім марочних коньяків «Таврія» був і залишається ключовим гравцем на ринку міцних напоїв України. Підприємство впевнено продовжує займати лідируючі позиції в п'ятірці кращих діючих виробників коньяку України.

Приватне акціонерне товариство «Дім марочних коньяків «Таврія» зберігає давні традиції, новаторство і дотримання класичної технології виробництва за повним циклом виробництва. Все це є запорукою бездоганної репутації підприємства вже 135 років. На підприємстві впроваджуються сучасні технології, створюються продукти під новими торговими марками (брендами).

Приватне акціонерне товариство «Дім марочних коньяків «Таврія» стабільно нарощує обсяги виробництва якісних коньяків. У портфелі підприємства як ординарні, марочні, так і колекційні коньяки 4 основних торгових марок: «Жатон», «Таврія», «AleXX», «Борисфен». Розвивається також винна програма, яка представлена торговими марками «Наомі» і «Асканія». Підприємство стабільно нарощує обсяги збуту коньяків і вин на зовнішньому ринку, закріпивши за собою статус абсолютного лідера експорту в Україні. Продукція приватного акціонерного товариства «Дім марочних коньяків «Таврія» представлена на полицях більше 15 країн світу. У перспективі таврійські продукти з'являться на полицях Великобританії, Бельгії, Індії.

Відстоюючи традиції, підприємство розвиває первинне виноробство: реалізує проекти стосовно механізації збору винограду, що дозволяє оптимізувати якість і терміни збору врожаю. Приватне акціонерне товариство «Дім марочних коньяків «Таврія» щорічно інвестує на модернізацію і придбання нового обладнання для оптимізації і збільшення обсягів виробництва.

З 1970 року продукція приватного акціонерного товариства «Дім марочних коньяків «Таврія» отримала на Міжнародних конкурсах і виставках більше 335 нагород, серед яких 138 золотих, 106 срібних, 36 спеціальних нагород і 13 Гран-Прі.

Використовуючи форму № 1 «Баланс» в таблиці 2.1 проведемо аналіз балансу ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» на початок і на кінець 2019 року.

Проведене дослідження свідчить про те, що протягом 2019 року загальна вартість майна ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» зменшилася на 524,6 млн грн. або на 29,19% і за підсумками року активи підприємства було оцінено у сумі 1,27 млрд грн.

Аналіз балансу ПрАТ «Дім марочних коньяків «Гаврія» за 2019 рік*

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
АКТИВ				
I. Необоротні активи				
Основні засоби	105878	92577	-13301	-12,56
Права користування активами	-	16067	16067	x
Нематеріальні активи	3104	1700	-1404	-45,23
Інвестиції у дочірні компанії	556456	83784	-472672	-84,94
Разом за розділом I	665438	194128	-471310	-70,83
II. Оборотні активи				
Запаси	790404	761915	-28489	-3,6
Торгова та інша дебіторська заборгованість	267466	292975	25509	9,54
Податки до відшкодування і передоплата за податками	849	1140	291	34,28
Аванси сплачені	66484	11767	-54717	-82,3
Інші оборотні активи	4050	4040	-10	-0,25
Грошові кошти та їх еквіваленти	2655	6762	4107	154,69
Разом по розділу II	1131908	1078599	-53309	-4,71
Баланс	1797346	1272727	-524619	-29,19
ПАСИВ				
I. Власний капітал				
Статутний капітал	20327	20327	x	x
Додатковий капітал	15716	15716	x	x
Резервний капітал	27671	27671	x	x
Нерозподілений прибуток	312610	236229	-76381	-24,43
Разом по розділу I	376324	299943	-76381	-20,3
II. Довгострокові зобов'язання				
Кредити і позики довгострокові	543836	468369	-75467	-13,88
Довгострокові зобов'язання з оренди	-	13789	13789	x

Продовження табл. 2.1

Показники	На початок року, тис. грн	На кінець року, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	віднос- не, %
Інші довгострокові зобов'язання	69751	65145	-4606	-6,6
Усього за розділом II	613587	547303	-66284	-10,8
III. Поточні зобов'язання				
Кредити і позики короткострокові	551191	64130	-487061	-88,37
Поточна частина довгострокових зобов'язань з оренди	-	2904	2904	x
Торгова та інша кредиторська заборгованість	203212	327354	124142	61,09
Аванси отримані	524	760	236	45,04
Зобов'язання по податках	17688	26893	9205	52,04
Короткострокові забезпечення	1798	1666	-132	-7,34
Інші поточні зобов'язання	33022	1774	-31248	-94,63
Разом по розділу III	807435	425481	-381954	-47,3
Баланс	1797346	1272727	-524619	-29,19

*Джерело: розраховано автором

Зазначене зменшення пов'язано як із скороченням обсягів власного капіталу (на 76,4 млн грн. або на 20,3%), так і обсягів довгострокових (на 66,3 млн грн. або на 10,8%) та поточних зобов'язань (на 382 млн грн. або на 47,3%). Вказаний факт також свідчить про послаблення залежності досліджуваного підприємства від кредиторів.

Для проведення більш ґрунтованого аналізу результатів економічної діяльності ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» у таблиці 2.2 наведемо основні фінансові показники діяльності підприємства за 2018-2019 роки.

**Аналіз основних фінансових показників діяльності
ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» за 2018-2019 роки***

Показники	2019 рік, тис. грн	2018 рік, тис. грн	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн	відносне, %
Дохід від реалізації	615401	663855	-48454	-7,3
Собівартість реалізації	579881	560363	19518	3,48
Валовий прибуток	35520	103492	-67972	-65,68
Адміністративні витрати	32910	35132	-2222	-6,32
Витрати на збут	79958	87901	-7943	-9,04
Інші доходи, нетто	32315	-	32315	x
Інші витрати, нетто	-	147461	-147461	x
Фінансові доходи	18	278	-260	-93,53
Фінансові витрати	36118	26704	9414	35,25
Дохід від участі в капіталі	5109	17852	-12743	-71,38
Втрати від участі в капіталі	357	410	-53	-12,93
Чистий збиток за рік	76381	175986	-99605	-56,6
Базовий збиток на акцію	0,00094	0,00216	-0,00122	x

* Джерело: розраховано автором

Проведений аналіз свідчить про те, що у 2019 році, як і у 2018 році діяльність ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» є збитковою. Зазначене в першу чергу пов'язано із завеликими втратами підприємства на проведення збутової діяльності, а також утримання адміністративного персоналу.

Таким чином, ключовим завданням для ТОП-менеджменту ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» є запровадження обґрунтованої моделі оцінювання персоналу, яка дозволить виявити працівників, рівень кваліфікації та продуктивність праці яких не відповідає встановленому розміру оплати праці.

2.2. Аналіз продуктивності та фонду оплати праці персоналу ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія»

Для проведення аналізу продуктивності праці на ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» пропонуємо використовувати наступну модель:

$$ТП = Ч * Д * Т * Пр, \quad (2.1)$$

де Ч – «чисельність працівників, осіб»;

Д – «загальна кількість робочих днів»;

Т – «тривалість робочого дня, годин»;

Пр – «продуктивність праці в розрахунку на одного працівника за одну годину, грн. / люд.-год.»

Необхідні дані для розрахунків відобразимо в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Інформація для аналізу продуктивності праці на ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія»*

Показник	2018 рік	2019 рік	Відхилення
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	475	364	-111
Середня кількість робочих днів за рік, днів	260	258	-2
Середня фактична тривалість робочого дня, год.	7,8	7,9	0,1
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	663855	615401	-48454
Продуктивність праці у розрахунку на одного працівника за одну годину, грн	689,15	829,49	140,34

* Джерело: розраховано автором

Визначимо приріст обсягу доходу від реалізації продукції (за рахунок зміни:

- середньої чисельності працівників:

$$\Delta\text{ТПч} = (\text{Ч}_{2019} - \text{Ч}_{2018}) * \text{Д}_{2018} * \text{Т}_{2018} * \text{Пр}_{2018}, \quad (2.2)$$

$$\Delta\text{ТПч} = (364 - 475) * 260 * 7,8 * 689,15 = -155133178,2 \text{ (грн.)}$$

- кількості днів роботи підприємства:

$$\Delta\text{ТПд} = \text{Ч}_{2019} * (\text{Д}_{2019} - \text{Д}_{2018}) * \text{Т}_{2018} * \text{Пр}_{2018}, \quad (2.3)$$

$$\Delta\text{ТПд} = 364 * (258 - 260) * 7,8 * 698,15 = -3964374,96 \text{ (грн.)}$$

- тривалості робочої зміни (дня):

$$\Delta\text{ТПт} = \text{Ч}_{2019} * \text{Д}_{2019} * (\text{Т}_{2019} - \text{Т}_{2018}) * \text{Пр}_{2018}, \quad (2.4)$$

$$\Delta\text{ТПт} = 364 * 258 * (7,9 - 7,8) * 698,15 = 6556466,28 \text{ (грн.)}$$

- продуктивності праці:

$$\Delta\text{ТПпр} = \text{Ч}_{2019} * \text{Д}_{2019} * \text{Т}_{2019} * (\text{Пр}_{2019} - \text{Пр}_{2018}), \quad (2.5)$$

$$\Delta\text{ТПпр} = 364 * 258 * 7,9 * (829,49 - 689,15) = 104118919,6 \text{ (грн.)}$$

Отримані результати свідчать про те, що дохід від реалізації продукції в 2019 році у порівнянні з 2018 роком зменшився на 48,5 млн грн, у тому числі за рахунок зміни:

- чисельності робітників – зменшення на 155,1 млн грн;

- відпрацьованої кількості робочих днів – зменшення на 4 млн грн;
- середньої тривалості робочого дня – збільшення на 6,6 млн грн;
- середньої продуктивності праці за годину – збільшення на 104,1 млн грн.

Отже, встановлено, що найбільший негативний вплив на загальний обсяг доходу від реалізації продукції у 2019 році відіграло зменшення чисельності працівників на 111 осіб або на 23,4%. Разом з тим зазначені зміни дозволили керівництву підприємства усунути можливе дублювання функціональних обов'язків у структурних підрозділах та збільшити середню продуктивність праці на 20,36%.

Для більш детального аналізу визначимо вплив основних факторів на рівень оплати праці персоналу ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія», використовуючи наступну методику:

$$\text{ФОП} = \text{ЗП} * \text{R}, \quad (2.6)$$

де ФОП – фонд оплати праці працівників (без урахування ЄСВ), грн.;

ЗП – середньорічна заробітна плата, грн.;

R – середньооблікова чисельність працівників.

Необхідні аналітичні матеріали наведені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Інформація щодо оплати праці на підприємстві*

Назва показників	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолютне, грн.	відносне, %
Середньорічний фонд оплати праці (без ЄСВ), тис. грн	35852	39094	3242	9,04
Чисельність персоналу, осіб	475	364	-111	-23,37

Продовження табл. 2.4

Назва показників	2018 рік	2019 рік	Відхилення	
			абсолют- не, грн.	віднос- не, %
Середньорічна заробітна плата, грн.	75477,9	107401,1	31923	42,29

*Джерело: розраховано автором

При визначенні впливу змін у штатному розписі працівників на фонд оплати праці використано наступну формулу:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{чр}} = \text{ЗП}_{2018} * \Delta R + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2}, \quad (2.7)$$

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФОТ}_{\text{чр}} &= 75477,9 * (364 - 475) + \frac{(107401,1 - 75477,9) * (364 - 475)}{2} = \\ &= -10149784,15 \text{ (грн.)} \end{aligned}$$

При визначенні впливу зміни розміру нарахованої річної заробітної плати на фонд оплати праці використано формулу:

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{зп}} = \Delta\text{ЗП} * R_{2018} + \frac{\Delta\text{ЗП} * \Delta R}{2}, \quad (2.8)$$

$$\begin{aligned} \Delta\text{ФОТ}_{\text{зп}} &= 475 * (107401,1 - 75477,9) + \frac{(107401,1 - 75477,9) * (364 - 475)}{2} \\ &= 13391784,15 \text{ (грн.)} \end{aligned}$$

Отримані результати свідчать про те, що середньомісячний фонд оплати праці працівників (без урахування ЄСВ) у 2019 році збільшився на 3,24 млн грн. за рахунок зміни:

- чисельності працівників – зменшення на 10,15 млн грн.;
- середньорічної заробітної плати – збільшення на 13,39 млн грн.

Разом з тим, незважаючи на зростання розміру середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія», її рівень за підсумками 2019 року є нижчим на 14,7% за середній показник по Україні (10497 грн) і лише на 9,3% є вищим за середній показник по Херсонській області (8187 грн), що свідчить про нестабільний економічний стан підприємства.

2.3. Аналіз діючих форм та систем оплати праці на ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія»

З метою стимулювання виконання та перевиконання норм виробітку та виробничих завдань на ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» застосовують різні тарифні ставки при оплаті результатів праці.

При рівні виконання норм виробітку і виробничих завдань нижче 100% оплата праці здійснюється за погодинними тарифними ставками (розцінками), а при виконанні на 100% і вище - за відрядними (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Схема коригування тарифної ставки (розцінки)*

Рівень виконання норм виробітку і виробничих завдань	Розмір підвищення тарифної ставки (розцінки)		
	2019	2018	відхилення
Нижче 100%	Оплата здійснюється за погодинною тарифною ставкою		
Понад 100%, а саме:	Оплата здійснюється за відрядними розцінками		
від 100 до 110	на 5	на 4	1

Продовження табл. 2.5

Рівень виконання норм виробітку і виробничих завдань	Розмір підвищення тарифної ставки (розцінки)		
	2019	2018	відхилення
від 111 до 120	на 10	на 8	2
від 121 до 130	на 15	на 12	3
більше 130	на 20	на 16	4

*Джерело: розраховано автором

У цих умовах застосовується така оплата праці, за якої розмір заробітної плати залежить від індивідуальної продуктивності праці.

На підприємстві ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» рівень напруженості норм праці наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Розподіл робітників за рівнем виконання норм праці, виробничих та нормованих завдань*

Рівень виконання норм праці, %	Нижче 100	Від 100 до 105	Від 105 до 110	Від 110 до 120	Більше 120
Частка робітників за рівнем виконання норм праці, виробничих та нормованих завдань, % (2019)	4,0	22,0	47,0	21,0	6,0
Частка робітників за рівнем виконання норм праці, виробничих та нормованих завдань, % (2018)	4,4	24,5	48,0	20,4	2,7
Відхилення	-0,4	-2,5	-1	0,6	3,3

*Джерело: розраховано автором

Отримані у таблиці 2.6 результати свідчать про те, що у 2019 році частка працівників, рівень виконання норм праці яких складав понад 110%, збільшилася, що свідчить про наявну оптимізацію чисельності працівників.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

3.1. Визначення основних напрямів підвищення ефективності управління персоналом

Вітчизняна переробна промисловість у сучасних умовах ведення бізнесу залишається однією з найбільш консервативних секторів економіки в плані використання ринкових каналів мобільності людських ресурсів. Звичайно, існує значна галузева специфіка, але, в цілому, HR-менеджмент промислових підприємств, як і раніше, надає перевагу використанню традиційних підходів щодо найму працівників, звертаючись, насамперед, до використання людських ресурсів самого підприємства – різного роду мереж працівників (професійних, особистісних), особливо, для набору більш високооплачуваного кваліфікованого персоналу. На більшості підприємств зберігається система підбора персоналу, при якій основні рішення в цій області приймаються взагалі поза кадровою службою.

Аналіз структури й функцій підрозділів, що мають відношення до формування й реалізації кадрового потенціалу на ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» виявив їх роз'єднаність. Дуже часто вони виконують однакові завдання, використовуючи при цьому різні інструменти, що призводить до неузгодженості прийнятих рішень, збільшує кількість помилок, подовжує процедуру прийняття й реалізації кадрових рішень. Для формування інноваційних механізмів управління підприємством, орієнтованих на ринкову економіку, необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку із доцільно забезпечити перманентне вдосконалення структури управління, пошук ефективних методів управління

людськими ресурсами, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики та формуючи її як основу стратегічного управління.

На організаційну структуру управління підприємством впливає низка виробничо-технічних і організаційних факторів, найважливіші з яких наведені на рисунку 3.1

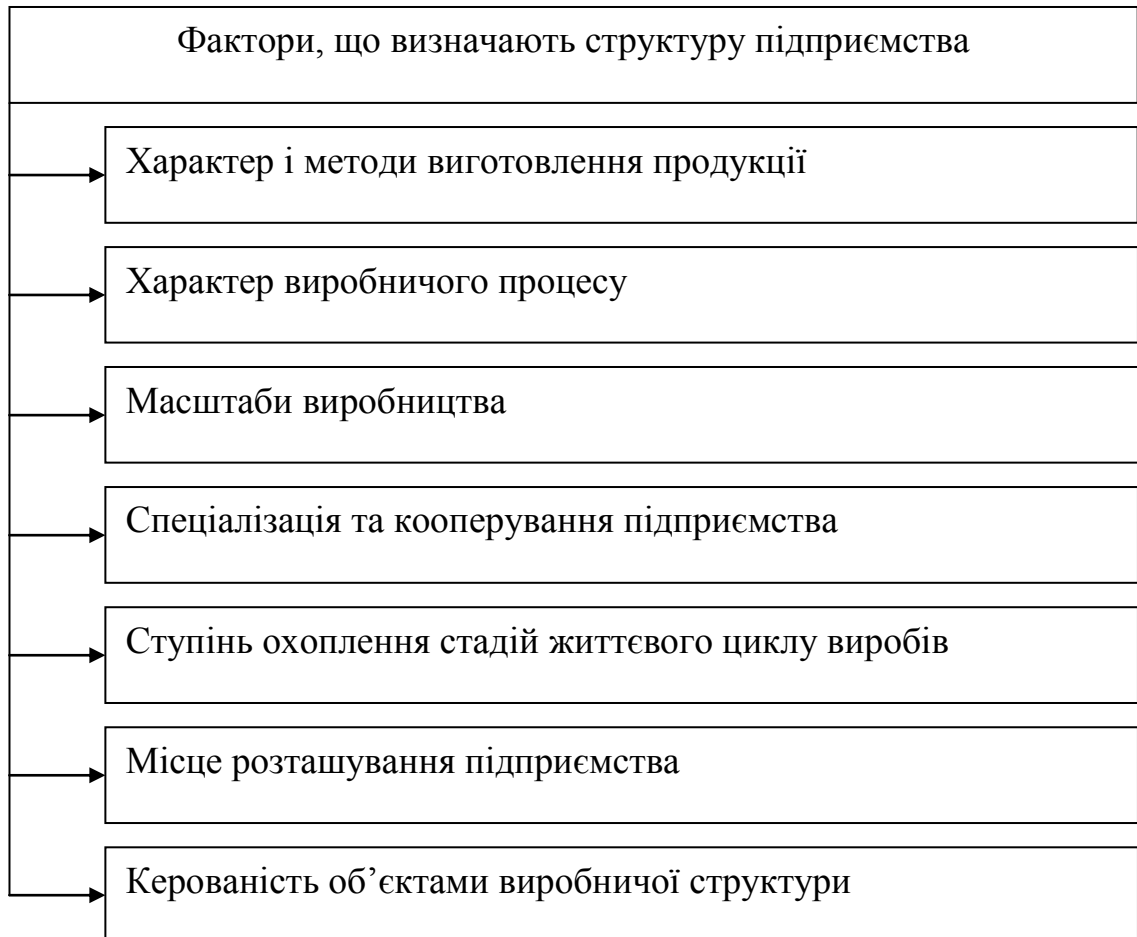


Рис. 3.1. Фактори, що визначають організаційну структуру управління підприємством*

*Джерело: побудовано автором

Чим складніша продукція і технологія її виготовлення, тим різноманітніші внутрішньовиробничі зв'язки і складніша організаційна структура управління підприємством. В умовах ринкових відносин організаційна структура управління виходить за межі безпосереднього виробництва готових виробів і включає підрозділи фірмового обслуговування власного товару. При розробці організаційної структури

управління підприємством необхідно дотримуватись принципів до її побудови, серед яких можна виокремити:

- відповідність цілям бізнес-проекту;
- єдність структури та функцій управління;
- первинність функцій і вторинність органу управління;
- поєднання централізації, спеціалізації та інтеграції функцій управління;
- зв'язок з виробничою структурою;
- відповідність потоку інформації структурі управління;
- комплексність охоплення всіх видів діяльності.

Серед актуальних напрямків підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» слід відзначити:

- впровадження контролінгу персоналу;
- оцінка ефективності системи управління персоналом;
- удосконалення соціальних взаємовідношень;
- інформаційне забезпечення кадрової політики;
- обґрунтування стратегії підвищення ефективності праці;
- удосконалення мотивації трудової діяльності працівників;
- удосконалення системи управління персоналом;
- удосконалення стратегії розвитку персоналу;
- удосконалення стратегії планування й управління кадровим складом.

Завдання поліпшення системи організації управління розвитком трудових ресурсів підприємства не може бути ефективно вирішено без попереднього вдосконалення загальної системи управління й організації діяльності персоналу. Особливо в частині запровадження дієвої системи мотивації, яка дозволить визначити рівень винагороди кожного працівника за покращення кваліфікаційних характеристик як на робочому місці, так і у позаробочому режимі.

3.2. Упровадження сучасних методів оцінювання як основи

управління розвитком людських ресурсів

Організація підготовки процесів оцінювання діяльності працівників повинна передбачати формування відповідної комісії із залученням як провідних фахівців підприємства, так і представників наукової спільноти. Головним завданням для зазначеної комісії при проведенні оцінювання діяльності персоналу є встановлення показників, що можуть охарактеризувати як загальні моменти, рівноцінні для всіх працівників ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія», так і норми наукової й творчої діяльності для конкретного робочого місця або посади.

Ключовим завданням роботи вищевказаної експертної комісії є визначення показників, за якими можливе проведення оцінювання ефективності діяльності працівників відповідної виробничої ділянки ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія», та побудова взаємозв'язку між указаними показниками та професійним розвитком особистості.

Ураховуючи, що всі групи показників мають важливе значення при оцінюванні ефективності діяльності працівників ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія», створена експертна група повинна визначити питому вагу впливу кожного з чинників на загальний результативний показник, використовуючи, як приклад, наступну формулу:

$$\left(\begin{array}{l} \text{А}ñ\text{ñ}\text{à}\text{дò}_1 : _ \text{÷} \text{è}\text{í}\text{è}\text{ê}_1 \geq \text{÷} \text{è}\text{í}\text{è}\text{ê}_2 > \dots \geq \text{÷} \text{è}\text{í}\text{è}\text{ê}_n \\ \text{А}ñ\text{ñ}\text{à}\text{дò}_2 : _ \text{÷} \text{è}\text{í}\text{è}\text{ê}_5 > \text{÷} \text{è}\text{í}\text{è}\text{ê}_7 > \dots \geq \text{÷} \text{è}\text{í}\text{è}\text{ê}_n \\ \text{.....} \\ \text{А}ñ\text{ñ}\text{à}\text{дò}_j : _ \text{÷} \text{è}\text{í}\text{è}\text{ê}_3 > \text{÷} \text{è}\text{í}\text{è}\text{ê}_5 = \dots > \text{÷} \text{è}\text{í}\text{è}\text{ê}_n \end{array} \right), \quad (3.1)$$

де n – «кількість чинників, за якими пропонується оцінювати рівень компетентності працівника»;

j – «кількість залучених експертів».

Отримані результати опитування залучених експертів наведено у таблиці 3.1. Для наглядності відображення матеріалів введені умовні позначення: О – рівень освіти; Д – сукупний досвід роботи; Св – можливість забезпечити своєчасне та якісне виконання функціональних обов’язків; Сф – рівень складності встановлених завдань; Ак – рівень ініціативи у повсякденній діяльності; Сл – наявність лідерських якостей; Са – дотримання вимог техніки безпеки на робочому місці.

Таблиця 3.1

Рейтинг важливості груп показників*

Експерт	Рейтинг важливості груп показників
№ 1	$A_k = D = O > C_b > C_a = C_f > C_l$
№ 2	$C_f > O > D = C_b > C_l > A_k = C_a$
№ 3	$D > O > C_f = C_l > C_b = A_k > C_a$
№ 4	$A_k > C_b = D = C_f > O > C_l > C_a$
№ 5	$D = A_k > C_b > O > C_f > C_l = C_a$

* Джерело: складено та розраховано автором

Під час розрахунку питомої ваги впливу запропонованих факторів запропоновано використовувати наступну шкалу оцінювання: 1 місце - 7 балів, 2 місце - 6 балів, 3 місце - 5 балів, 4 місце - 4 бали, 5 місце - 3 бали, 6 місце - 2 бали, 7 місце - 1 бал. Загальна сукупність балів – 28. У разі, якщо досліджувані фактори мають однаковий ступінь впливу для експерта розрахунок їх бального еквівалента пропонується здійснювати з використанням формули для розрахунку середньоарифметичного значення.

У таблиці 3.2 проведемо розрахунок вагових коефіцієнтів груп показників з урахуванням коефіцієнтів компетентності експертів.

Таблиця 3.2

Розрахунок вагових коефіцієнтів груп показників*

Група показників	Бальна оцінка з урахуванням коефіцієнта компетентності	Ваговий коефіцієнт
Рівень освіти	$6 + 6 + 6 + 3 + 4 = 25$	$25 / 140 = 0,179$
Сукупний досвід роботи	$6 + 4,5 + 7 + 5 + 6,5 = 29$	$29 / 140 = 0,207$
Можливість забезпечити своєчасне та якісне виконання функціональних обов'язків	$4 + 4,5 + 2,5 + 5 + 5 = 21$	$21 / 140 = 0,15$
Рівень складності встановлених завдань	$2,5 + 7 + 4,5 + 5 + 3 = 22$	$22 / 140 = 0,157$
Рівень ініціативи у повсякденній діяльності	$6 + 1,5 + 2,5 + 7 + 6,5 = 23,5$	$23,5 / 140 = 0,168$
Наявність лідерських якостей	$1 + 3 + 4,5 + 2 + 1,5 = 12$	$12 / 140 = 0,086$
Дотримання вимог техніки безпеки на робочому місці	$2,5 + 1,5 + 1 + 1 + 1,5 = 7,5$	$7,5 / 140 = 0,053$
Σ	x	1,0

*Джерело: складено та розраховано автором

Визначивши вагомість кожного показника при оцінюванні рівня компетентності персоналу ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія», наступним етапом є проведення безпосередньої оцінки відповідного структурного підрозділу. Результати проведеної HR-відділом бальної оцінки якісних складових умовного відділу за 10-ти бальною шкалою наведено у таблиці 3.3

Таблиця 3.3

Оцінювання якісних складових працівників відділу зі збуту та логістичного забезпечення *

Працівники умовного відділу	О	Д	Св	Сф	Сл	Ак	Са
№ 1	7	9	10	7	8	8	10
№ 2	8	8	9	7	9	6	9
№ 3	8	7	9	7	7	6	9
№ 4	6	8	8	6	7	7	8
№ 5	10	5	7	6	8	8	10

* Джерело: складено та розраховано автором

У таблиці 3.4 наведено результати узагальненої оцінки рівня кваліфікації персоналу з урахуванням визначеного рівня питомої ваги впливу запропонованих факторів.

Таблиця 3.4

Узагальнена кваліфікаційна оцінка для кожного працівника*

Працівники умовного відділу	Узагальнена оцінка
№ 1	$7 \cdot 0,179 + 9 \cdot 0,207 + 10 \cdot 0,15 + 7 \cdot 0,157 + 8 \cdot 0,086 + 8 \cdot 0,168 + 10 \cdot 0,053 = 8,277$
№ 2	$8 \cdot 0,179 + 8 \cdot 0,207 + 9 \cdot 0,15 + 7 \cdot 0,157 + 6 \cdot 0,086 + 9 \cdot 0,168 + 9 \cdot 0,053 = 8,042$
№ 3	$8 \cdot 0,179 + 7 \cdot 0,207 + 9 \cdot 0,15 + 7 \cdot 0,157 + 6 \cdot 0,086 + 7 \cdot 0,168 + 9 \cdot 0,053 = 7,499$
№ 4	$6 \cdot 0,179 + 8 \cdot 0,207 + 8 \cdot 0,15 + 6 \cdot 0,157 + 7 \cdot 0,086 + 7 \cdot 0,168 + 8 \cdot 0,053 = 7,074$
№ 5	$10 \cdot 0,179 + 5 \cdot 0,207 + 7 \cdot 0,15 + 6 \cdot 0,157 + 8 \cdot 0,086 + 8 \cdot 0,168 + 10 \cdot 0,053 = 7,379$

* Джерело: складено та розраховано автором

Отримані результати свідчать про те, що найвищий рівень

розвитку та професійної компетентності має працівник № 1 (8,277 балів). Таким чином, зазначений працівник має першочергове право на кар'єрне зростання та отримання додаткових пільг з боку керівництва підприємства.

Наявність прозорого та обґрунтованого механізму оцінювання кваліфікаційних характеристик персоналу дозволить кожному окремому працівникові побудувати власну траєкторію розвитку як основи для загального зростання за результатами щорічного оцінювання.

Також потрібно враховувати той факт, що інвестиції у професійний розвиток персоналу є одним із чинників підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу.

ВИСНОВКИ

Проведені у кваліфікаційній роботі (проєкту) дослідження свідчать про важливість та обґрунтованість впровадження комплексу заходів щодо удосконалення системи управління розвитком людських ресурсів підприємства та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що сучасне професійне середовище є досить неоднорідним як за складом, так і за реалізованими відносинами, установками, орієнтаціями щодо здійснення професійної діяльності. Встановлено, що значною мірою на процес управління персоналом впливає впровадження у процес господарської діяльності складних інноваційних технологій, що у свою чергу зумовлює необхідність отримання додаткових знань, умінь й навичок працівниками підприємства, а отже – й налагодження систем безперервного навчання та мотивації персоналу. Зазначене можливе за рахунок запровадження обґрунтованої методики оцінювання кількісних та якісних характеристик підвідомчих працівників та порівняння отриманих результатів з розміром нарахованої заробітної плати.

2. Встановлено, що ділова оцінка кваліфікаційного рівня працівників є цілеспрямованим процесом встановлення відповідності професійних і особистих характеристик (компетенцій) співробітників вимогам посади за допомогою визначених критеріїв. На підставі оцінки вирішуються задачі щодо обґрунтованого вибору місця в організаційній структурі і встановлення функціональної ролі співробітника; розробка можливих шляхів удосконалення ділових і особистих якостей працівника; визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці та її величини. Оцінка може допомогти у встановленні зворотного зв'язку між співробітником та HR-менеджментом при оцінці результатів праці та саморозвитку.

3. Виявлено, що ефективність системи управління персоналом необхідно розглядати як частину загальної ефективності діяльності підприємства. Разом з тим досі немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Складність полягає у тому, що процес трудової діяльності працівників тісно пов'язаний і з виробничим процесом, і з його кінцевими результатами, а також з соціальним розвитком підприємства, установи та організації. Відповідно, методика оцінки повинна бути заснованою на виборі критеріїв ефективності роботи організаційної, економічної і соціальної підсистем комплексної системи.

4. Проведене дослідження основних фінансових показників ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» свідчить про те, що протягом 2019 року загальна вартість майна підприємства зменшилася на 524,6 млн грн. або на 29,19% і за підсумками 2019 року активи підприємства було оцінено лише у сумі 1,27 млрд грн. Зазначене зменшення пов'язано як із скороченням обсягів власного капіталу (на 76,4 млн грн. або на 20,3%), так і обсягів довгострокових (на 66,3 млн грн або на 10,8%) та поточних зобов'язань (на 382 млн грн або на 47,3%). Вказаний факт також свідчить про послаблення залежності досліджуваного підприємства від кредиторів.

5. Виявлено, що дохід від реалізації продукції в 2019 році у порівнянні з 2018 роком зменшився на 48,5 млн грн, у тому числі за рахунок зміни: чисельності робітників – відбулося зменшення на 155,1 млн грн; відпрацьованої кількості робочих днів – зменшення на 4 млн грн; середньої тривалості робочого дня – збільшення на 6,6 млн грн; середньої продуктивності праці за годину – збільшення на 104,1 млн грн. Встановлено, що найбільший негативний вплив на загальний обсяг доходу від реалізації продукції у 2019 році відіграло зменшення чисельності працівників на 111 осіб або на 23,4%. Разом з тим зазначені зміни дозволили керівництву підприємства усунути можливе дублювання функціональних обов'язків у структурних

підрозділах та збільшити середню продуктивність праці на 20,36%.

Встановлено, що середньомісячний фонд оплати праці працівників підприємства (без урахування Єдиного внеску до Пенсійного фонду України) у 2019 році збільшився на 3,24 млн грн. за рахунок зміни: чисельності працівників – зменшення на 10,15 млн грн.; середньорічної заробітної плати – збільшення на 13,39 млн грн. Разом з тим, незважаючи на зростання розміру середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія», її рівень за підсумками 2019 року є нижчим на 14,7% за середній показник по Україні (10497 грн) і лише на 9,3% є вищим за середній показник по Херсонській області (8187 грн), що свідчить про нестабільний економічний стан підприємства.

6. Виявлено, що у 2019 році частка працівників, рівень виконання норм праці яких складав понад 110%, збільшилася, що свідчить про наявну оптимізацію чисельності людських ресурсів.

7. Доведено, що серед актуальних напрямків підвищення ефективності управління персоналом на ПрАТ «Дім марочних коньяків «Таврія» слід відзначити: впровадження контролінгу персоналу; оцінка ефективності системи управління персоналом; удосконалення соціальних взаємовідношень; інформаційне забезпечення кадрової політики; обґрунтування стратегії підвищення ефективності праці; удосконалення мотивації трудової діяльності працівників; удосконалення системи управління персоналом; удосконалення стратегії розвитку персоналу; удосконалення стратегії планування й управління кадровим складом.

8. Запропоновано запровадження моделі об'єктивного визначення конкурентоспроможності людських ресурсів підприємства. Отримані результати дослідження свідчать про те, що найвищий рівень розвитку та професійної компетентності має працівник № 1 (8,277 балів). Таким чином, зазначений працівник має першочергове право на кар'єрне

зростання та отримання додаткових пільг з боку керівництва підприємства.

Наявність прозорого та обґрунтованого механізму оцінювання кваліфікаційних характеристик персоналу дозволить кожному окремому працівникові побудувати власну траєкторію розвитку як основи для загального зростання за результатами щорічного оцінювання.

Також потрібно враховувати той факт, що інвестиції у професійний розвиток персоналу є одним із чинників підвищення продуктивності праці та лояльності персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: монографія / О. І. Амоша, В. П. Антонюк, А. І. Землянкін та ін. / НАН України. Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2012. – 328 с.
2. Богданова Е. Л. Рекламная теория организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы. Харьков. 2010. 280 с.
3. Бойдаченко П. Г. Работа управлений персоналом. – К. 2012. 541 с.
4. Брич В.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. – №5. – 2018. – Т. 2. – С. 13–16.
5. Варламов В., Куняковский М., Тимофеева Н. Социальная ситуация в Одессе: осень 2012 г. / Газета «Вечерняя Одесса», 29 ноября 2012, № 180-181. – С. 5.
6. Вудкок М., Френсис Д.. Раскомплексованный клерк: Для руководителя – практика. / Пер с англ. К.: Ремесло, 2012. 320 с.
7. Генкин Б. М. Экономика и социология труда. К., 2011. 420 с.
8. Гончарова О. М. Реінжиніринг бізнес-процесів як спосіб підвищення ефективності управління / О.М. Гончарова. [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.economy.nauka.com.ua/>
9. Грачев М. В., Суперкадры: управление персоналом и международные компании. К. 2011. 708 с.
10. Гриньова В.М. Адміністративне управління трудовим потенціалом / В.М. Гриньова, М.М. Новікова. – Харків: ХНЕУ, 2018. – 428 с.

- 11.Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2018. – 254 с.
- 12.Грузнов И.И. Всеобщий механизм управления объектами человеческой деятельности (теоретические и прикладные основы). Одесса. ОНПУ: Феникс, 2012. – 40 с.
- 13.Дуракова И. Б. Управление персоналом: подбор и найм. Изучение забугорного эксперимента. Суммы, 2012. 123 с.
- 14.Егоришин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. 5-е изд., доп. и перераб. К. 2011. 720 с.
- 15.Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для институтов. 3-е изд. К. 2009. 164 с.
- 16.Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2016. – 848 с.
- 17.Квалификационный справочник должностных руководителей, специалистов и других служащих. – 3VL:Приор, 2002. – 209 с.
- 18.Кендюхов О. В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: Автореф. Дис... д-ра екон. наук: 08.00.04; НАН України. Ін-т економіки пром.-сті. – Донецьк, 2011. – 31 с.
- 19.Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. / А.Я. Кибанов. – К. 2010. – 304 с.
- 20.Крушельницька О.В. Управління персоналом : навчальний посібник / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К. : Кондор, 2016. – 292 с.
- 21.Липатов В. С. Управление персоналом компаний и организаций: Учебник для институтов. - К.: Люкс-арт, 2011. - 136с.

22.Макаренко С. М. Дослідження особливостей розвитку промислових підприємств / С. М. Макаренко // Науковий економічний журнал «Інтелект ХХІ». № 4. - 2020. - С. 37–41

23.Макаренко С. М. Моделювання процесів оцінювання ризиків господарської діяльності промислових підприємств / С. М. Макаренко // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. Хмельницький. - № 4. - Том 2. - 2019. - С. 338–342

24.Макаренко С. М. Особливості аналітичної оцінки вибору стратегії розвитку промислового підприємства / С. М. Макаренко // Науковий журнал «Причорноморські економічні студії». Випуск 58. - 2020. - С. 28–32.

25.Макаренко С. М. Особливості інноваційного розвитку промислових підприємств в умовах діджиталізації / С. М. Макаренко // Науковий журнал «Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка». Випуск 3, 2020. - С. 86–94.

26.Макаренко С. М. Теоретико-методологічні та прикладні засади формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства. / С. М. Макаренко // Херсон: ФОП Вишемирський В.С., 2020. - 234 с.

27.Макаренко С. М. Узгодження стратегій розвитку туристичних та промислових підприємств як основи сталого розвитку регіону / С. М. Макаренко // Вісник Хмельницького національного університету: Економічні науки. Хмельницький. № 6. Том 2. - 2019. - С. 115–119.

28.Макаренко С. М. Формування логістичної стратегії промислового підприємства / С. М. Макаренко // Вісник Одеського національного університету. Економіка. Том 25. Випуск 5 (84). - 2020. - С. 72–76.

29.Маслов Е. В. Управление персоналом компании / ред. Шеметова П. В. К. 2008. 312 с.

30. Маслов Е.В. Управление персоналом компании / ред. П. В. Шеметова. К. 2008. 763 с.
31. Минаев Э.С. Маркетинг персонала: функции и способы. – Столица, 2013. 167 с.
32. Норбеков М.С. Опыт дурака, или ключ к прозрению. Одесса, 2012. 316 с.
33. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник / В.А. Савченко. – К. : КНЕУ, 2019. – 351 с.
34. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf – Назва з екрану.
35. Ткаченко А. М. Культура управління: теорія і практика. Одеса, 2008. 262 с.
36. Цофнас А. Ю. Що таке знання: Метод. Рекомендації. Одеса, 2012. 32 с.
37. Шеремет П. Эффективное лидерство. В кн. «Мальцева А. Менеджмент: стратегии, с которыми побеждают». К., 2012. С. 248-259.
38. Экономика. Учебник / под. ред. А. С. Булатова. К., 2007. 816 с.
39. Экономический механизм управления развитием промышленных предприятий / И. В. Алексеев, Л. П. Белонога, В. И. Михайловский, С. В. Паранчук. Львов, 1995. 156 с.
40. Tyukhtenko N. A. Economic and mathematic models for staff planning at enterprises of all ownership forms / N. A. Tyukhtenko, S. M. Makarenko // Actual problems of economics. № 1 (175), 2016. - P 435-442.