

ЗАВИРУХА Віктор Любомирович

**Управління персоналом в умовах інноваційного
розвитку підприємства. / Personnel management
in the conditions of innovative development of the
enterprise**

спеціальність: 073 - Менеджмент
освітньо-професійна програма - Управління персоналом

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи
МЕНУПзм-21
В. Л. Завируха

Науковий керівник:
к.е.н., доцент, В. М.
Островерхов

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту:

"24" вересня 2022 р.

Завідувач кафедри

М. М. Шкільняк

ЗМІСТ

ВСТУП.	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.	7
1.1. Вихідна передумова стратегічного управління персоналом підприємства.	7
1.2. Концептуальні основи управління персоналом.	14
Висновки до розділу I.	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.	23
2.1. Загальна характеристика підприємства.	23
2.2. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.	27
2.3. Дослідження сучасного стану оплати праці та ефективності використання фонду оплати праці на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ».	35
Висновки до розділу II.	43
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ».	46
3.1. Підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ».	46
3.2. Формування системи мотивування та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат.	54
Висновки до розділу III.	63
ВИСНОВКИ.	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.	68

ВСТУП

Актуальність теми. Поглиблення економічної та політичної кризи в Україні призвело до необхідності зміни стереотипів господарювання. Завданням першорядної важливості сучасної української економіки стає забезпечення інноваційного розвитку підприємств, що значною мірою визначається станом вирішення проблем управління персоналом, які останнім часом набувають все більшого значення у зв'язку з підвищенням ролі працівника в діяльності підприємства. У сучасних умовах господарювання управління персоналом стає фактором підвищення конкурентоспроможності та перспективного розвитку суб'єктів господарювання, тому потребує посиленої уваги і залишається актуальним для всіх господарських утворень.

Управління персоналом як наука і водночас мистецтво в умовах глобалізації та стрімких інноваційних процесів поступово трансформується в управління інтелектуальним капіталом, оскільки людський ресурс сьогодні стає головним фактором успіху в конкурентній боротьбі. Тому в сучасних умовах функціонування підприємств доцільно говорити про ефективне управління персоналом як первинний рівень в управлінні інтелектуальним ресурсом.

Пріоритетними інноваційними напрямками управління персоналом в умовах сьогодення є створення стійких ціннісних орієнтацій та інтересів; формування відповідної організаційної структури управління, інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності, створення ефективної системи мотивування та стимулювання працівників. Саме на основі професійного і творчого розвитку персоналу, ефективної реалізації його потенціалу може бути забезпечена стабільність та досягнутий стійкий соціально-економічний розвиток як окремого підприємства, так і країни в цілому.

Ступінь дослідження проблеми. Значний внесок у розробку теорії управління персоналом здійснили роботи таких вітчизняних учених, як В. Брич, О.Грішнова, О. Дяків, Г.Завиновська, Є. Качана, А.Колот, Г. Монастирський, С. Надвиничний, В. Петюх, І.Попова, У. Садова, Н.Тарнавська, Д. Шушпанов, М. Шкільняк та ін.

Незважаючи на наявність значної кількості наукових робіт з питань управління персоналом, недостатньо дослідженими та розробленими залишаються теоретичні основи стратегічного формування персоналу в інноваційному розвитку підприємства з обґрунтуванням шляхів підвищення його ефективності, що базується на відповідності генеральній лінії розвитку підприємства в цілому. Недостатність висвітлення цієї багатогранної проблеми покладена в основу виявлення передумов, тенденцій розвитку та формування наукового підґрунтя для прийняття ефективних стратегічних управлінських рішень щодо формування, розвитку та ефективного використання персоналу ТОВ "ПІВОВАРНЯ "ОПІЛЛЯ".

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є розвиток теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії формування персоналу в умовах інноваційного розвитку підприємства, що визначає умови й можливості, що значно підвищать ефективність їх господарювання.

Досягнення сформульованої мети зумовило потребу вирішення таких **завдань:**

- провести аналіз категорійно-понятійного апарату, сучасних поглядів та підходів до управління персоналом;
- обґрунтувати важливість здійснення інноваційного розвитку підприємства стратегічного формування персоналу та запропонувати концептуальну схему управління персоналом;
- визначити та проаналізувати фактори та умови, що впливають на формування персоналу та ефективність його використання на підприємстві;

- визначити пріоритетні стратегічні напрями формування персоналу та розробити рекомендації щодо удосконалення менеджменту персоналу для підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом в умовах інноваційного розвитку ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» м. Тернопіль.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти та практичні рекомендації щодо стратегічних напрямів удосконалення управління персоналом, фактори й умови, що впливають на формування, розвиток та ефективне використання персоналу підприємств.

Методи дослідження. Теоретичну основу проведення досліджень склали положення теорії менеджменту та сучасні концепції управління, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із проблем управління персоналом, стратегічного менеджменту, стратегій підприємств, мотивації праці, законодавчі акти Верховної Ради України, Постанови Кабінету Міністрів України.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в оптимізації теоретичних засад та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічних напрямів підвищення ефективності господарювання, забезпечення стабільного економічного та соціального розвитку в умовах інноваційного розвитку підприємства на основі удосконалення управління персоналом.

До найбільш суттєвих результатів, які характеризують наукову новизну:

обґрунтовано концептуальну схему стратегічного управління персоналом на основі оцінки факторів, які впливають на формування їхнього потенціалу, що дозволяє істотно підвищити ефективність прийняття управлінських кадрових рішень з метою забезпечення стабільного розвитку підприємства;

запропоновано функціональну схему формування персоналу ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ», яку слід розглядати в сутнісно-змістовному плані, з визначенням майбутньої кількісної та якісної потреби персоналу та

заходів щодо досягнення відповідності між цією потребою та його наявністю з урахуванням прогнозу розвитку підприємства;

Практичне значення одержаних результатів. Основні положення та результати дослідження мають практичне значення, яке полягає в тому, що на основі теоретичних розробок удосконалено процес формування персоналу ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ». Запропоновані рекомендації щодо удосконалення формування персоналу дозволяють підвищити якість управлінських рішень та ефективність кінцевих результатів діяльності підприємства.

Структура роботи. Дипломна робота складається з трьох розділів, написаних на – 116 сторінках машинописного тексту, містить – 11 таблиць, рисунків – 9.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Вихідна передумова стратегічного управління персоналом підприємства

Реформування економіки України вимагає нові умови і принципи функціонування суб'єктів господарювання, результати діяльності яких значною мірою залежать від використання ефективних ринкових механізмів управління та розвитку діяльності. Проте сьогодні українські підприємства характеризуються далеко не повним використанням факторів управління, які забезпечують підвищення ефективності господарювання, удосконалювання структури, впровадження новітніх технологій та сучасних методів управління.

Однією з найважливіших характеристик сучасного підприємства є взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. А рухливість, тобто здатність змінювати загальний стан чи стан окремих перемінних із часом, - одна із характеристик зовнішнього середовища. Рухливість забезпечується динамікою різних перемінних і викликає рух і розвиток самої організації. Якщо організація хоче вижити, вона повинна рухатися в одному ритмі із зовнішнім середовищем [6, с.237].

Отже, сьогодні характерною для вітчизняних підприємств є необхідність постійної адаптації до нестабільних умов господарювання. При цьому ринкова орієнтація сучасного розвитку економіки України вимагає від промислових підприємств адаптування не до самих змін ринкових умов функціонування, а до швидкості цих змін. У зв'язку з цим об'єктивно необхідною стає зміна системи поглядів на управління розвитком промислового підприємства, що функціонує в умовах нестабільного та непередбаченого зовнішнього середовища. Тому останнім часом усе ширше

визнається необхідність свідомого управління змінами на основі науково обґрунтованих методів їх передбачення, регулювання, пристосування до змін зовнішніх умов для досягнення перспективних цілей підприємства. Своєчасна і адекватна реакція в системах управління підприємства на динаміку зовнішнього середовища дозволить адаптуватися до ринкових умов господарювання та забезпечити йому стійкий економічний розвиток та конкурентоспроможність у довгостроковому періоді. Новою системою управління, якій притаманні інноваційні, конкурентні й підприємницькі реакції на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, є саме стратегічне управління. До основних факторів, що спричинили суттєве зростання значення стратегічного управління та необхідність його використання в практичній діяльності українських промислових підприємств, можна віднести: прискорення змін у середовищі, поступове насичення вітчизняного ринку, поява нових запитів, зростання конкуренції, глобалізація бізнесу, поява нових можливостей для розвитку, пов'язаних із досягненням сучасних технологій, розвитком інформаційних мереж тощо.

На підприємстві процес стратегічного управління складається з кількох послідовних етапів, які взаємопов'язані в єдине ціле. При цьому, зазначимо, що різні автори по-різному підходять до питання виокремлення етапів, ступеня деталізації. Одні автори вважають за доцільне розпочинати процес стратегічного управління з формулювання місії, інші – з вивчення тенденцій змін зовнішнього середовища.

Так, М.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедоурі вважають, що процес стратегічного управління має складатися із дев'яти послідовних етапів: вибору місії; формулювання цілей; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних та слабких сторін; розробки й аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінювання стратегії.

Ми вважаємо, що аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища в процесі стратегічного управління має передувати етапу встановлення місії та цілей підприємства. Необхідність аналізу зовнішнього середовища, його складових як факторів впливу на існування та функціонування підприємства, є очевидним, оскільки зовнішнє середовище характеризується динамікою розвитку економічних, технологічних і соціальних структур, які впливають на становище у вибраному ринковому сегменті регіону, держави і є формою втручання в роботу підприємств, в обмеження на виробничу та іншу їхню діяльність. Аналіз зовнішнього середовища допомагає контролювати зовнішні стосовно підприємства фактори (політичні, економічні, технологічні, соціальні та ін.), дозволяє створити перелік загроз і небезпек, з якими воно може зіштовхнутися в цьому середовищі. Аналіз внутрішніх факторів (конкурентоспроможність продукції, фінансовий стан, конкурентний потенціал, ефективність виробництва, збуту та ін.) розкриває ті можливості, той потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі в процесі досягнення своїх цілей. Отже, дослідження середовища забезпечує відповідну базу для визначення місії та цілей функціонування підприємства, формулювання стратегії поведінки його в навколишньому конкурентному середовищі, що дозволяє здійснити місію і досягти визначених цілей [12, с.196].

Стратегічне планування, на думку В. Оберемчука – це, по-перше, процес моделювання майбутнього, стосовно якого повинні бути визначені цілі і сформульована стратегія довготривалого розвитку; по-друге, управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями підприємства, його потенціальними можливостями і шансами на перспективу. Основною метою стратегічного планування є підвищення реагування підприємства на зміну умов ринку, поведінку конкурентів, розвиток науково-технічного прогресу [12, с.195].

В умовах стратегічного планування відходять від твердження про те, що майбутнє має бути краще, ніж минуле; розробляються більш реальні

плани розвитку підприємств з урахуванням ситуації в зовнішньому середовищі та визначаються альтернативні перспективи розвитку [16, с.7; 145, с.161]. Основна відмінність стратегічного планування від довгострокового полягає в прагненні змінити динаміку розвитку фірми залежно від ступеня нестабільності зовнішнього середовища, а не екстраполювати його минулу діяльність [16, с.61].

Проте для додання цілеспрямованості проведених на різних рівнях управління заходів щодо подальшого розвитку промислового підприємства і підвищення його ефективності, їх обґрунтування і наступного прийняття управлінських рішень доцільним є використання заходів стратегічного планування, тим більше, що будь-яка діяльність повинна мати у своїй основі спеціально розроблений стратегічний план. Стратегічне планування, яке передбачає створення і підтримку стратегічної відповідності між основними цілями розвитку підприємства, його потенційними можливостями і здатністю до зміни у відповідності до вимог ринкових механізмів управління, саме по собі не забезпечує успіху, проте може створити ряд важливих і часто істотних сприятливих факторів для промислового підприємства. А ефективна система стратегічного планування дозволяє значно полегшити і раціоналізувати роботу промислового підприємства в сучасних умовах господарювання.

Окрім підходу щодо реалізації стратегічного управління, впровадження на підприємстві якого ототожнюється зі стратегічним плануванням, існує інший підхід, що ґрунтується на ситуативному процесі. Так, Г. Побережна пропонує модель стратегічного управління, яка складається з блоків: стратегічного аналізу, концепції корпоративної стратегії, стратегічної програми дій, реалізації стратегії, стратегічного контролінгу. Відхід від стратегічного планування пояснюється тим, що на практиці воно є формальним, причому значно залежить від параметрів діяльності підприємства, а також від ключових поточних бізнес-процесів: діючого виробничого процесу; заданої структури продукції підприємства;

організаційної структури управління підприємством; корпоративної стратегії його діяльності [49, с.11].

Основою та стрижнем, навколо якого побудована вся концепція стратегічного управління, є стратегія підприємства. Існуючі визначення стратегії підприємства відображають різне бачення її поняття і ролі. Окрім того, як відмічає А.Міщенко [39, с.9], зміни визначень терміна „стратегія” відбувалися разом зі змінами зовнішнього середовища організації.

Згідно з поглядами класика стратегічного планування М. Харченко, стратегія – це визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій і розподілу ресурсів, необхідних для виконання поставлених цілей [17, с.9].

Такі американські дослідники, як М.Мескон, М.Альберт і Ф.Хедоурі розуміють стратегію, як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей [53, с.257].

На думку багатьох відомих фахівців зі стратегічного управління (А. Томпсона і А.Стрікланда, М.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоурі та ін.), стратегія визначає, як підприємство буде функціонувати й розвиватися, та які саме виробничі, підприємницькі, конкурентні й функціональні заходи і дії будуть упроваджені для того, щоб підприємство досягло бажаного результату й ефекту в майбутньому [53, 105].

На думку Н. Верхоглядова стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємин усередині організації, а також її позиції у зовнішньому середовищі, що приводить організацію до її цілей [8, с.88].

С. Сіра розглядає стратегію як напрям діяльності і засіб досягнення поставлених цілей, інструмент, за допомогою якого підприємство приводить свої можливості у відповідність до ситуації на ринку і може протистояти змінам [56, с.227].

Усе частіше стратегію трактують як узагальнюючу модель дій. Так, А.Мазаракі визначає, що стратегія – це узагальнююча модель дій, які необхідні для досягнення визначених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства, формування системи його довгострокових цілей та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення [36, с.52]. Відповідно до визначення, стратегія являє собою модель взаємодії всіх ресурсів, яка дозволяє організації найкращім способом виконувати свою місію та добиватися стійких конкурентних переваг [57, с.113]. Г.Кіндрацька трактує стратегію як узагальнюючу модель дій, які потрібно здійснити для реалізації місії організації, досягнення певних цілей шляхом координації та розподілу ресурсів [25, с.28].

А.Гольда визначив стратегію як систему дій і управлінських підходів, які використовуються для досягнення організаційних завдань і цілей організації. Дане визначення розділяє поняття „цілі” та „завдання” і є передумовою до розуміння сутності поняття „стратегія” з точки зору стратегічного управління, оскільки досягнення запланованих цілей передбачає виконання низки завдань, що, у свою чергу, зумовлює управління процесом реалізації цих завдань [11, с.118].

Головною характеристикою стратегії, на думку більшості дослідників, є саме взаємозв'язок між підприємством і його зовнішнім середовищем. Так, Е.Боуман розглядає стратегію як „інституціональну сферу, що має справу, головним чином, з відношенням між організацією і її середовищем”. Х.Мінцберг пише, що „формування стратегії включає інтерпретацію середовища і розвиток послідовних моделей у потоці організаційних рішень”. М.Портер вважає, що „основою розробки конкурентної стратегії є співвіднесення компанії з її середовищем” [13, с.12; 83, с.218].

Завершальним етапом формування стратегії є оцінювання обраної стратегії, яке базується на вичерпній інформації про середовище функціонування підприємства і полягає у визначенні наслідків, до яких може

призвести обрана стратегія. Склад показників оцінювання стратегії залежить від конкретної стратегії та її змісту. Найпоширенішим підходом до оцінювання стратегії підприємства є „аналіз розриву”, що базується на порівнянні показників стратегічного плану з реальними можливостями, які диктуються станом підприємства [54, с.197].

Таким чином, управління промисловим підприємством – це, безумовно, складний процес, що складається з багатьох етапів, які доповнюють один одного, причому процеси цих етапів постійно перетинаються. Впровадження стратегічного управління на вітчизняних підприємствах є одним із основних завдань і умов забезпечення їх ефективної діяльності, оскільки воно забезпечує підприємство методами координації та інтегрування видів діяльності; засобом передбачення й адаптації до змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі та необхідним зв'язком між розробкою та реалізацією стратегії розвитку, яка дозволяє йому своєчасно реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища та за більш короткий проміжок часу адаптуватись до реалій ринку. На практиці загальна стратегія підприємства обов'язково повинна враховувати прагнення й можливості розвитку, які залежать від економічного, трудового, інноваційного потенціалу, потенціалу матеріально-технічної бази тощо, а також від ситуації, яка склалась у галузі й на ринку.

Таким чином, стратегічне управління персоналом є природним продовженням стратегічного управління підприємством, оскільки безумовним фактором забезпечення успішного функціонування будь-якого промислового підприємства на сьогодні є залучення персоналу з певними кількісними, структурними та якісними характеристиками та ефективно його використання не тільки на даний момент, але й у перспективі. Саме тому останнім часом особливого значення набуває кадрова складова стратегії розвитку промислового підприємства.

1.2. Концептуальні основи управління персоналом

Активізація процесів розвитку виробництва на промислових підприємствах України сьогодні стає можливою саме завдяки ефективному управлінню персоналом. Тому сучасна концепція управління підприємством припускає виділення з величезного числа функціональних сфер управлінської діяльності тієї, що пов'язана з управлінням кадрової складової виробництва – персоналом підприємства [11, с.6].

Управління персоналом підприємства здійснюється на основі концепції, яка формується у відповідності до вимог макро- і мікроекономічних умов, у яких розвивається підприємство. Концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організації [27, с.90].

Останнім часом розвивається гуманістична парадигма, що виходить з концепції управління людиною, у рамках якої організація розглядається як культурний феномен. Гуманістичний підхід щодо управління персоналом опирається перш за все на організаційну культуру. При організаційній культурі менеджер з персоналу у своїй діяльності виходить з того, що: переважна більшість працівників готові напружено працювати заради досягнення цілей, які перебувають за межами їхніх особистих інтересів; кожен співробітник унікальний, тому стандартні управлінські підходи не спрацьовують, а мають бути сформульовані стосовно конкретної людини і конкретної ситуації; індивіди досить гнучкі для того, щоб поєднувати свої особисті цілі з цілями команди, якщо сама команда чітко уявляє, до чого вона прагне; спільність основних ціннісних установок забезпечує повноцінне використання індивідуальних навичок і вмінь при досягненні загальних

цілей; для координації зусиль багатьох людей необхідна наявність осмисленої комунікації між членами групи [36, с.29-30].

За визначенням Г.Завиновської, управління персоналом – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних та соціальних заходів щодо створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [35, с.70]. Під управлінням персоналом слід розуміти процес планування, підбору, підготовки, оцінки та безперервного розвитку персоналу, направлений на раціональне їх використання, підвищення ефективності виробництва та кінцевому підсумку – на покращення рівня життя [20, с.16].

Головною специфічною особливістю управління персоналом, стверджують вчені, Г.Завиновська та ін., є здатність кадрів одночасно бути як об'єктом, так і суб'єктом управління. Працівники підприємства є об'єктом управління, оскільки являють собою продуктивну силу, головну складову будь-якого виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів на виробництві складає основний зміст управління кадрами, яке з цієї точки зору розглядається аналогічно управлінню матеріально-речовинними елементами виробництва. Разом з тим кадри – це перш за все люди, які характеризуються складним комплексом індивідуально-типових якостей та властивостей, серед яких соціально-психологічні відіграють головну роль [20, с.6].

Швейцарський професор Норберт Том всі функції управління розділяє на процесуальні та профільні. До процесуальних функцій він відносить ключові функції управління персоналом, а саме: визначення кадрових потреб, набір кадрів, розвиток персоналу, використання персоналу та скорочення персоналу, які можуть розглядатися як безперервний процес, що розпочинається з визначення кадрових потреб та закінчується скороченням надлишкових кадрів. До профільних функцій відносить: контролінг, маркетинг персоналу, інформаційне обслуговування та організацію управління персоналом [36, с.197].

Таким чином, головне, що становить сутність управління персоналом, – це системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника (робочої сили) з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників [22, с.46]. Узагальнюючи думки вітчизняних та зарубіжних науковців та досвід підприємств, можна сформулювати глобальну мету управління персоналом, яка полягає у формуванні, розвитку та реалізації з найбільшою ефективністю потенціалу людських ресурсів підприємств.

До основних завдань управління персоналом можна віднести: досягнення високих виробничих результатів; розвиток творчого підходу до роботи кожного й активності персоналу; забезпечення скорочення і встановлення оптимальної чисельності виробничих та управлінських працівників; розробка й реалізація політики підбору й раціонального розміщення працівників; вироблення правил прийому і звільнення персоналу; організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу з урахуванням особливостей роботи [39, с.47]. Основними завданнями системи управління персоналом у практиці західного менеджменту є: забезпечення підприємства висококваліфікованими та заінтересованими працівниками; ефективне використання майстерності та здібностей персоналу; удосконалення мотиваційних систем персоналу; підвищення рівня задоволеності працею всіх категорій персоналу; розвиток та підтримка на високому рівні системи підвищення кваліфікації персоналу та професійної освіти; збереження сприятливого морального клімату; планування кар'єри, просування по службі; творча активність персоналу, допомога в реалізації інноваційних планів підприємства; удосконалення методів оцінки діяльності персоналу та атестації управлінського та виробничого персоналу [33, с.18]. Однією з найважливіших рис у системі зарубіжного досвіду з питань

персоналу [8, с.17], є послідовність та взаємозв'язок усіх елементів управлінської практики в рамках підприємства, галузі та держави.

Покращення ефективності використання людських ресурсів є стратегічним завданням подальшого розвитку економіки. Тому не випадково, що на Заході в кінці 70-х рр. ХХ ст. на зміну терміну „управління персоналом” приходять поняття „управління людськими ресурсами”. Така зміна пов'язана з переосмисленням ролі та місця людини у виробничій діяльності в епоху науково-технічної революції і ставленням до неї не тільки як до „одушевленого” фактора виробництва, але і як до особистості з властивими їй інтересами, мотивацією, психологією, цінностями, підприємливістю.

Поняття „людські ресурси” більш ємне, ніж „трудові ресурси” і „персонал”, оскільки містить в собі сукупність соціокультурних характеристик та особистісно-психологічних властивостей людей. Основними признаками персоналу є: наявність його взаємовідносин з роботодавцем, володіння визначеними якісними характеристиками (професією, спеціальністю, кваліфікацією, компетентністю тощо), наявність яких визначає діяльність працівника на конкретній посаді або робочому місці; цільова спрямованість, тобто забезпечення досягнення цілей організації шляхом встановлення адекватних їм цілей окремого працівника і створення умов для їхньої ефективної реалізації.

Слід зазначити, що в економічній літературі одні автори вважають поняття „управління персоналом” і „управління людськими ресурсами” ідентичними, інші, - що термін „управління людськими ресурсами” акцентує увагу на стратегічних аспектах прийняття кадрових рішень, а термін „управління персоналом” характеризує повсякденну оперативну роботу з кадрами. Окрім того, у ряді сучасних робіт зустрічається також розширене трактування поняття „управління людськими ресурсами”, під яким розуміють стратегічне і оперативне управління діяльністю щодо підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Можна виділити загальні риси менеджменту людських ресурсів: ставлення до людського фактора як до джерела доходів; створення простору діяльності для кожного співробітника. За таким підходом кадрова політика із реагуючої політики управління перетворюється на активну стратегічну політику, яка інтегрується в загальну політику всієї соціальної організації [11, с.54].

Із безлічі характеристик, які є складовими потенціалу людини, теорія людського капіталу досліджує ті, котрі істотно впливають на зміну доходів. Це відноситься переважно до здоров'я, творчих здібностей, освіти, професійних навичок, підприємливості, мобільності [36, с.31].

Не можна не погодитися з думкою О.Бородіної [7, с.49] про те, що „людські ресурси” та „людський капітал” не є тотожними поняттями. Людські ресурси потенційно можуть стати капіталом у тому випадку, коли вони даватимуть реальний доход та створюватимуть багатство. Відомо, що у своєму первинному стані людина не приносить ніякого доходу, але після певних витрат формуються людські ресурси, які потенційно можуть приносити доход.

Людський капітал відображає не лише новий підхід до аналізу ролі людини в суспільно-виробничому процесі, а й зростаюче значення інтелектуальної діяльності та неречового нагромадження для всього відтворення суспільного життя, визнання необхідності і високої ефективності вкладень у людину.

Таким чином, управління персоналом слід розглядати як систему, у якій реалізуються функції управління персоналом, основними серед яких, на нашу думку, є формування, розвиток та використання людських ресурсів. Процес формування включає планування потреби, залучення, підбір і наймання кадрів, їхню адаптацію і профорієнтацію; процес розвитку – навчання, планування службової кар'єри, соціальний розвиток, формування корпоративної культури.

Сучасні етапи процесу управління персоналом підприємства

Найменування етапу	Основні завдання етапу
Розробка ефективної системи управління персоналом	Визначення предмету, задач змісту управління персоналом, його основних напрямів, принципів та методів для конкретного підприємства
Формування механізму управління персоналом та відповідної організаційної структури	Розробка оптимальних структур та штатного розпису, визначення структури професійної підготовки та структури професійно значимих властивостей особистості менеджерів по кадрах, добір, навчання та розстановка спеціалістів по управлінню персоналом
Планування персоналу	Складання планів та прогнозів у роботі з персоналом, планування якісної та кількісної потреби в персоналі, вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках, створення автоматизованих систем управління кадрами
Забезпечення потреби в персоналі (набір та відбір персоналу)	Одержання та аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; уміле використання всіх існуючих джерел задоволення кадрової потреби; відбір та його ділова оцінка
Профорієнтація та адаптація	Введення прийнятих працівників в організацію, розвиток у них того, чого очікує від співробітників організація, і яка праця отримує заслужену оцінку
Мотивація персоналу	Розробка системи мотивації, вироблення систем оплати праці, участі в прибутках підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу
Формування кадрового потенціалу управління	Аналіз якісного складу управлінських кадрів, організація найму та постійної роботи з молодими спеціалістами, розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів
Організація навчання персоналу	Розробка та здійснення програм професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників
Оцінка персоналу та його діяльності	Організація оцінки кадрів, розробка принципів та методів роботи з резервом, атестація, розробка ефективних методик оцінки
Управління плинністю кадрів	Розробка процедур підвищення, пониження, переводу та звільнення працівників
Соціальний розвиток та соціальне партнерство	Організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування
Організація діловодства та оцінка ефективності кадрових служб	Ведення особових справ працівників, обліку та звітності по кадрах, використання оргтехніки та персональних комп'ютерів в автоматизації процесів управління персоналом, оцінка ефективності діяльності підрозділів по роботі з кадрами

Процес використання базується на виявленні робочої сили та забезпеченні умов і організації праці, які сприяють більш повній її реалізації,

максимальному впливу на трудову мотивацію і підвищенні ролі стимулів у трудовій діяльності. З урахуванням вищевикладеного, управління персоналом у сучасних умовах включає декілька взаємопов'язаних етапів (табл.1.1).

Ефективний менеджмент сьогодні є важливим чинником розвитку та забезпечення конкурентоспроможності підприємства, оскільки під впливом саме процесу управління можна не тільки спонукати та об'єднати людей до праці, але й організувати реалізацію цілеспрямованої діяльності. Ми згодні з думкою Я. Кудрі [32], що ефективне управління персоналом ґрунтується на системі цінностей, що, власне, і зумовлює загальну ідеологію управління персоналом. Тому розглядаючи схему управління персоналом у цілому в сучасних умовах, потрібно починати із системи цінностей і підбирати форми і методи управління персоналом відповідно до цієї системи, будувати кадрову корпоративну політику (підбір, навчання, розвиток), враховуючи вплив зовнішніх і внутрішніх факторів (рис.1.1).

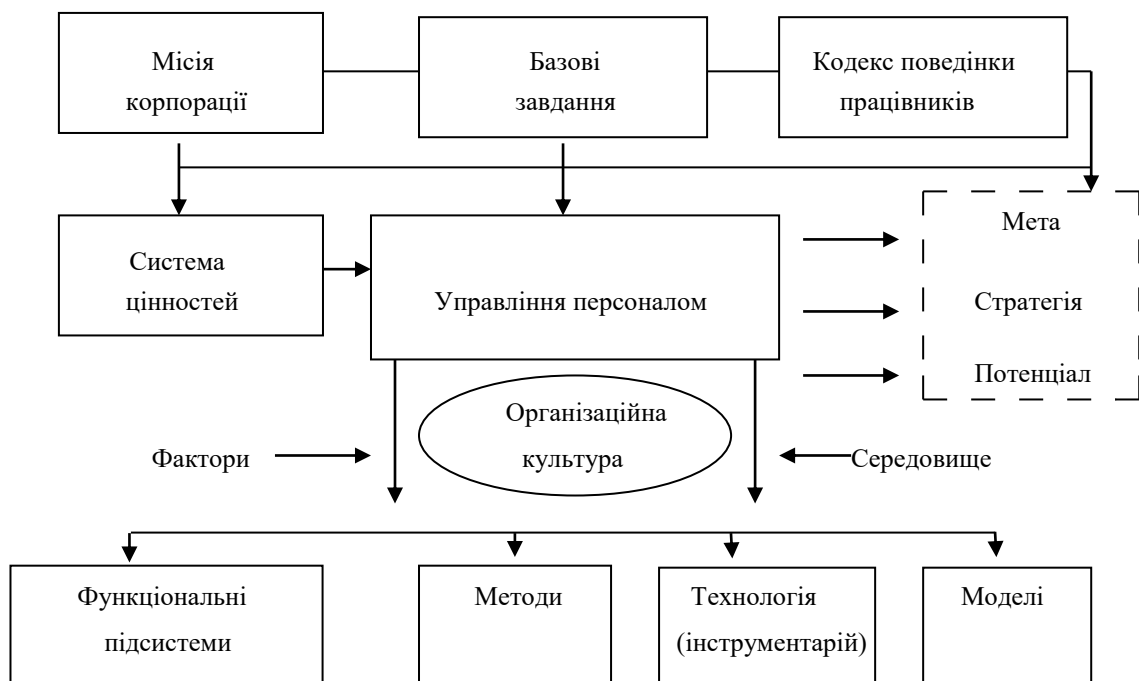


Рис.1.1. Концептуальна схема управління персоналом [61 , с.22]

Зазначимо також, що ефективною буде така концепція управління персоналом, у якій всі її складові будуть підібрані відповідно до мотивів праці працівників підприємства. Методи, форми, технології управління персоналом, що застосовуються на підприємстві, мають стимулювати формування конкурентоспроможних суб'єктів управління, які відповідатимуть потребам підприємства та потребам конкурентного ринку.

Сучасна технологія управління персоналом повинна бути націлена на підвищення ефективності інвестицій у навчання і розвиток персоналу, які забезпечуватимуть постійний професійний ріст працівників підприємства і поліпшення якості умов праці; активне здійснювання індивідуального планування кар'єри, підготовки і перепідготовки персоналу, стимулювання професійного росту і ротації кадрів; використання системи оплати, побудованої на принципах всебічного обліку персонального внеску (у тому числі і самих працівниках) і (або) рівня професійної компетентності (знання, уміння і навички, якими реально опанували працівники); підтримання досить високого рівня участі окремих працівників і робочих груп у розробці і прийнятті управлінських рішень, які стосуються їхньої повсякденної роботи; застосування практики делегування повноважень підлеглим [6, с.198].

Таким чином, управління персоналом є однією з найважливіших функціональних сфер управлінської діяльності будь-якого підприємства, яка забезпечує підприємство ресурсом, відповідної кількості та якості, розвиток цього ресурсу, що в свою чергу дозволить підприємству досягти конкурентних переваг на ринку та підвищити ефективність господарювання шляхом максимально ефективного використання кадрового потенціалу. А посилення стратегічного аспекту в управлінні персоналом є головною особливістю сьогодення.

Висновки до розділу I

До недавнього часу роль персоналу в управлінні підприємством в основному ігнорувалася. У нових умовах господарювання більшість

суб'єктів господарювання починає інтегрувати управління персоналом з визначенням довготривалої перспективи. Сьогодні управління персоналом стає одним із найважливіших напрямів, що визначають ефективність та конкурентоспроможність вітчизняних підприємств. Проте варто зрозуміти, що для якісного здійснення процесу управління персоналом, зміна погляду на людей, які працюють на підприємстві, потребує і їхнього нового розуміння, іншого аналізу їхньої діяльності, урахування багатьох аспектів людської сутності. У зв'язку з цим суттєво змінюються і підходи щодо рішення проблем управління персоналом в умовах ринкових відносин. Основою нового підходу до управління персоналом стає досягнення стратегічної відповідності між людськими ресурсами й можливостями та отримання додаткової вартості від ефективного їх використання.

Система управління персоналом на одному підприємстві буде відрізнятися від системи управління на іншому підприємстві, але ключовими методами та формами, які повинно використовувати підприємство у її формуванні, на нашу думку, повинні бути: добір персоналу та його відповідність займаній посаді або виконуваній роботі з урахуванням його потреб; підготовка та перепідготовка кадрів у відповідності до нових зовнішніх та внутрішніх умов; раціональне використання кадрового потенціалу, оцінка якісних можливостей працівників та їх особистого внеску у результати діяльності, а також мотивування та стимулювання діяльності персоналу.

Відмінною особливістю нинішнього періоду є посилення стратегічного аспекту в управлінні персоналом, визнання економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із залученням, навчанням та розвитком працівників.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

Вперше про Тернопільську пивоварню згадується в архівах міста в 1847 році. Дерев'яні ферментні чани, дубові бочки, охолодження пива за допомогою льоду, важка ручна праця на всіх стадіях виготовлення пива - такою була Тернопільська пивоварня в ті часи. Але якість тернопільського пива завжди була відмінною. Детальні записи про розвиток Тернопільської пивоварні до Другої Світової війни в основному були втрачені. В 1944 році підприємство виробляло 100000 декалітрів пива [46].

Перша значна реконструкція в "новій" історії підприємства була проведена в 1950 – 1958 роках. Вона дала можливість замінити застаріле і зношене обладнання більш сучасним на той час, механізовані технологічні процеси та автоматика замінила тяжку ручну працю. Виробничі потужності підприємства були збільшені до 350000 декалітрів в рік [46].

В 1963 році був збудований новий цех, де була встановлена нова автоматична лінія для розливу пива в пляшки, потужністю 3000 пляшок за годину.

В 1965 – 1966 роках була здійснена друга реконструкція підприємства, яка дозволила черговий раз оновити основне обладнання та збільшити виробничі потужності. Зокрема, була додатково встановлена нова автоматична лінія по розливу пива в пляшки, потужністю 6000 пляшок за годину.

В 1970 – 1972 роках була проведена третя реконструкція, в результаті якої підприємство практично набуло свого сьогоденішнього вигляду – значно розширені виробничі приміщення, замінено зношене та встановлено нове технологічне обладнання, що дало можливість збільшити проектну

потужність до 1 млн. декалітрів пива в рік [46].

Новітня історія підприємства починається з 14 листопада 1995 р., коли Міськвиконкомом міста Тернополя було зареєстроване відкрите акціонерне товариство "Опілля", як правонаступник державного підприємства "Тернопільський пивзавод № 1".

До недавнього часу майже 95% акцій належало трудовому колективу підприємства. Тепер контрольний пакет акцій належить концерну "Київська Русь", м. Київ, додаткових емісій акцій поки що не було.

За формою організації пивзавод є відкритим акціонерним товариством з вищим органом управління – Загальними зборами акціонерів. В період між зборами функції управління здійснює Правління на чолі з головою. У Загальних зборах мають право брати участь всі акціонери Товариства незалежно від кількості акцій, власниками яких вони є.

Організаційна структура ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» є наступною:

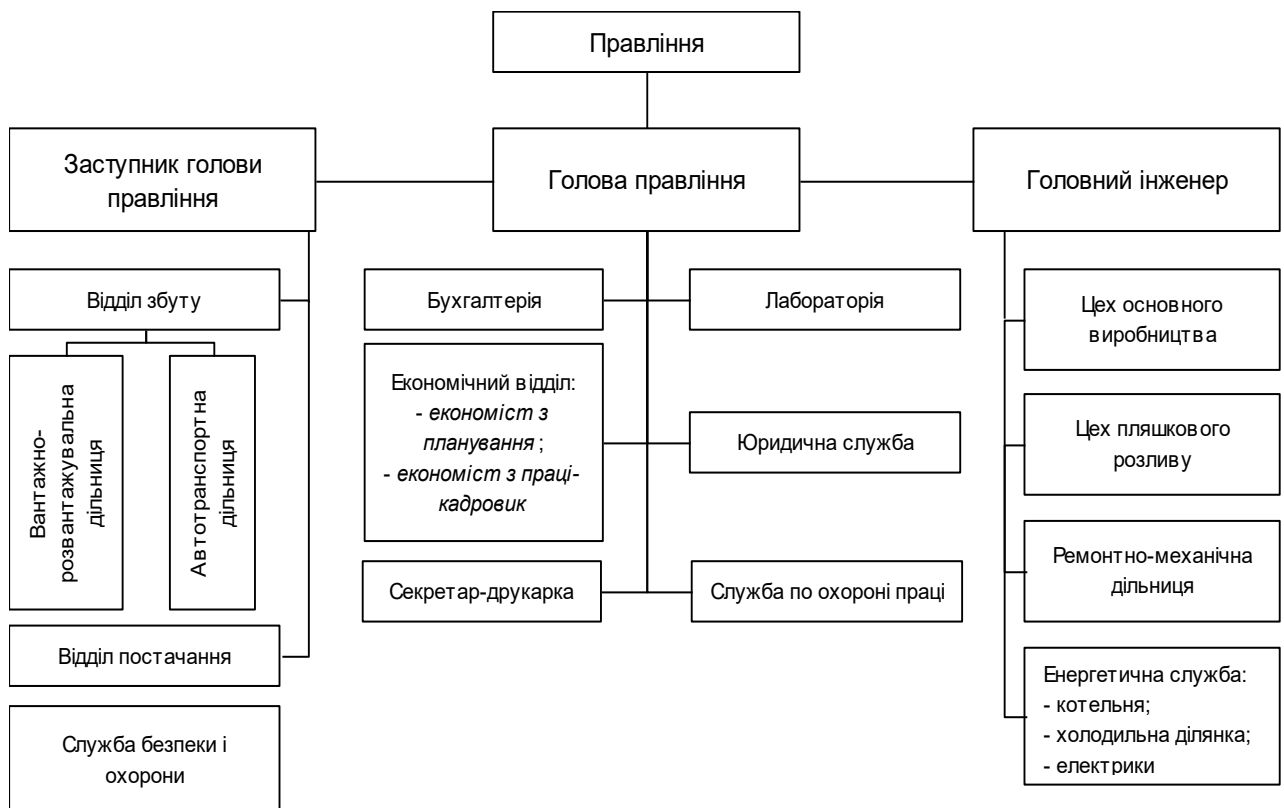


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» [57]

Основним напрямком діяльності підприємства є виробництво і реалізація пива.

Пиво – це слабоалкогольний, освіжаючий напій з характерним хмелевим ароматом і приємним гіркуватим смаком, насичений вуглекислим газом. Воно не тільки втамовує спрагу, але й підвищує загальний тонус організму людини, сприяє більш правильному обміну речовин.

Пивоваріння є одним із найстаріших виробництв. Вважається, що ще за 7 тисяч років до нашої ери у Вавилоні варили пиво із ячменю та пшениці. Потім спосіб приготування пива розповсюдився в Стародавньому Єгипті, Персії, а пізніше по всій Європі. В 9 – 12 столітті пивоваріння було вже широко розповсюджено на території Київської Русі і в Новгородських землях. Причому із знайдених документів відомо, що пиво варили із ячмінного солоду і хмелю. Спочатку пиво варили тільки для домашнього споживання, потім в міру розвитку товарного виробництва воно стало предметом обміну і торгівлі. З плином часу виробництво пива видозмінювалося і удосконалювалося, утворювалися самостійні підприємства.

Висока якість пива ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» ґрунтується на досвіді опільських пивоварів набутому у процесі співробітництва з німецькими колегами. Предметом гордості "Опілья" є те, що всі сорти пива розроблені колективом пивоварів заводу за старовинними рецептурами. "Пиво під будь – який настрій, на будь – який смак!" – це один із головних принципів асортиментної політики ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ».

Кожен сорт пива характеризується певним смаком, ароматом, а також часткою спирту. Нижче наведені характеристики основних сортів пива, що випускає пивзавод:

Корифей – світле, легке пиво, має чистий смак і аромат зброженого солодового напою без будь-яких присмаків і запахів, з характерною хмелевою гіркотою і ароматом. У 2010 р. на II Міжнародному конкурсі в м. Києві пиво "Корифей" за високу якість отримало золоту медаль.

Княже – темне пиво, яке готується із застосуванням світлого і карамельного солоду, воно має виражений карамельний смак і аромат.

Тернопільське янтарне – світле пиво, має чистий смак карамельного солоду у поєднанні з м'якою хмелевою гіркотою. У 1998р. на I Міжнародному конкурсі у м. Києві пиво "Тернопільське янтарне" нагороджено бронзовою медаллю.

Тернопільське святкове – світле пиво, має слабо виражений винний присмак з приємною хмелевою гіркотою і ароматом.

Опілля фірмове – світле пиво, яке має виражений хмільний смак у поєднанні з винним присмаком та приємним хмелевим ароматом. У 1998р. на I Міжнародному конкурсі в Києві пиво "Опілля" нагороджено срібною медаллю.

Опілля пшеничне – світле пиво з помірним охмелінням, виготовлене з відбірної сировини.

Опілля студентське – напівтемне пиво з слабовираженим карамельним смаком і запахом, та помірним охмелінням.

Технологія виготовлення пива передбачає використання якісної сировини, вона досить енергомістка та потребує багато часу. Процес проходить в декілька етапів.

Солод доставляють до варильного цеху, де проходить процес затирання, фільтрації та кип'ятіння солоду з хмелем, у результаті чого утворюється гаряче сусло. Характерний хмелевий аромат, який повинен бути виявленим у тій чи іншій мірі у всіх сортах пива, залежить від якості сорту та норм внесення хмелю.

Після кип'ятіння сусло надходить до відстійника, де воно охолоджується. Таким чином, отримується молоде пиво, яке повинно тепер певний час добродити у спеціальному відділенні.

Після зброджування, котре відбувається у два етапи (7–10 днів у відкритих чанах, та 21–60 днів у лагерних танках), пиво надходить до фільтраційної установки, де проходить процес його фільтрації за допомогою

фільтраційного матеріалу - кізельгуру. Після цього пиво можна розливати.

Процес приготування темних сортів пива є значно складнішим та дорожчим. Усі темні сорти пива мають характерний солодовий аромат. Щоб забезпечити смак і колір, які відповідають певному темному сорту пива, при затиранні додаються карамельний солод, палений солод або цукровий колер. "Опілля" випускає обмежений обсяг темного пива, тому що не налагоджено у потрібних масштабах виробництво солоду для цих сортів пива.

Постачальники основної сировини для виробництва – ячмінного солоду, хмелю географічно розкидані. Солод постачається переважно з-за кордону – зі Словаччини, інколи його купують на вітчизняних солодовнях (м. Бердичів, м. Борщів). Обов'язковий компонент для варіння пива – хміль, придбавають у господарствах Рівненської та Житомирської областей. Дріжджі для зброджування майбутнього напою привозять із спеціалізованих лабораторій, якими забезпечені великі пивоварні. Місцевими видами сировини є ячмінь та цукор.

На відміну від постачання, яке базується на місцевій сировині, збут орієнтований на місцевий ринок: м. Тернопіль, Тернопільська, Хмельницька, Львівська, Рівненська, Івано-Франківська, Волинська області. Причому, у Тернопільській області реалізується до 70% виробленого напою і лише 30% – в сусідніх регіонах. Особливо перспективною є на даний час реалізація пива у бочках типу КЕГ (питома вага такого розливу становить 35% за результатами 2000 року) – ємності з нержавіючої сталі об'ємом 50л, які використовуються для реалізації пива через мережу барів, магазинів, тощо.

2.2. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

Одним з основних узагальнюючих показників діяльності будь-якого підприємства, і, зокрема, ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» є собівартість виробництва продукції.

Собівартість продукції як вартісна категорія не тільки визначає

ефективність виробництва, а й активно впливає на неї. Це – важливий кінцевий якісний показник роботи підприємства. У собівартості продукції знаходять відбиття всі сторони роботи підприємства: рівень організації виробничого процесу, його технічна оснащеність, ступінь ефективності використання основних та оборотних фондів, продуктивність праці, рівень організації матеріально-технічного постачання і інше.

Оскільки всі затрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції формуються в певній послідовності і в різних структурних підрозділах, собівартість продукції поділяють на цехову, виробничу і повну.

Цехова собівартість – це вся сума грошових затрат на виробництво продукції тільки в даному цеху підприємства. *Виробнича* – це сукупність усіх грошових затрат на виробництво продукції в межах усього підприємства (в тому числі витрати, зв'язані з обслуговуванням і управлінням виробництвом). *Повна собівартість* характеризує всю суму грошових затрат не тільки на виробництво, а й на збут готової продукції підприємства.

Витрати, які утворюють собівартість продукції, групують за рядом ознак. За складом затрат, які входять у собівартість, їх поділяють на економічні елементи і статті калькуляції. За економічними елементами затрати формують відповідно до їх економічного змісту, а за статтями калькуляції - залежно від ролі в процесі виробництва і місця виникнення.

Елементи затрат є однаковими для всіх галузей промисловості.

Покажемо структуру собівартості за елементами затрат на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» (табл. 2.1).

Як видно з даних таблиці, виробництво пива належить до матеріаломістких галузей, про що свідчить питома вага матеріальних затрат, які складають як в 2020 році так і в 2021 році понад 50% в структурі собівартості. В 2021 році ріст матеріальних затрат склав 136,21% у порівнянні з 2020 роком. Дане відхилення пов'язане в основному з ростом цін на сировину.

Елементи витрат у собівартості продукції ТОВ «ПІВОВАРНЯ
«ОПЛЛЯ» [46]

Показник	2020 р.		2021 р.		Темп росту, %
	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	Сума, тис. грн.	Питома вага, %	
Матеріальні витрати	1646.0	52.76	2242.0	52.35	136.21
Амортизація основних фондів	180.0	5.77	161.0	3.76	89.44
Відрахування на соціальні заходи	229.0	7.34	258.0	6.02	112.66
Витрати на оплату праці	702.0	22.50	718.0	16.76	102.28
Інші витрати	363.0	11.63	904.0	21.11	249.04
Всього витрат	3120.0	100.00	4283.0	100.00	137.28

Амортизаційні відрахування зменшилися як в абсолютних величинах, так і в структурі собівартості. З одного боку це позитивне явище, бо призводить до зниження собівартості, а з іншого негативне, оскільки зменшуються можливості для оновлення виробничої інфраструктури.

Незначним є зростання витрат на оплату праці в абсолютному виразі (на 2,28% у порівнянні з 2020 роком). В структурі собівартості частка даних витрат знизилася на 5,26% [46].

Суттєво зріс розмір інших витрат у собівартості продукції.

Для більшої наочності зобразимо структуру затрат у вигляді діаграми (рис. 2.2., 2.3.).

Кошторис затрат на виробництво продукції складають у розрізі економічних елементів. Мета розробки кошторису – визначення всієї суми планових затрат на виробництво. Сюди входять усі витрати на виробництво товарної продукції, а також витрати, пов'язані зі зміною залишків незавершеного виробництва, витрати майбутніх періодів й інші витрати, що не входять до складу валової і товарної продукції. В кошторис зараховують витрати як основних, так і допоміжних структурних підрозділів по виробництву продукції і наданню послуг непромислового характеру.

У складі елемента "Матеріальні затрати" відбита вартість закуплених зі

сторони сировини, матеріалів, комплектуючих виробів і напівфабрикатів, робіт і послуг виробничого характеру, які не належать до поточного виду діяльності і виконуються сторонніми організаціями, купованих палива і енергії.

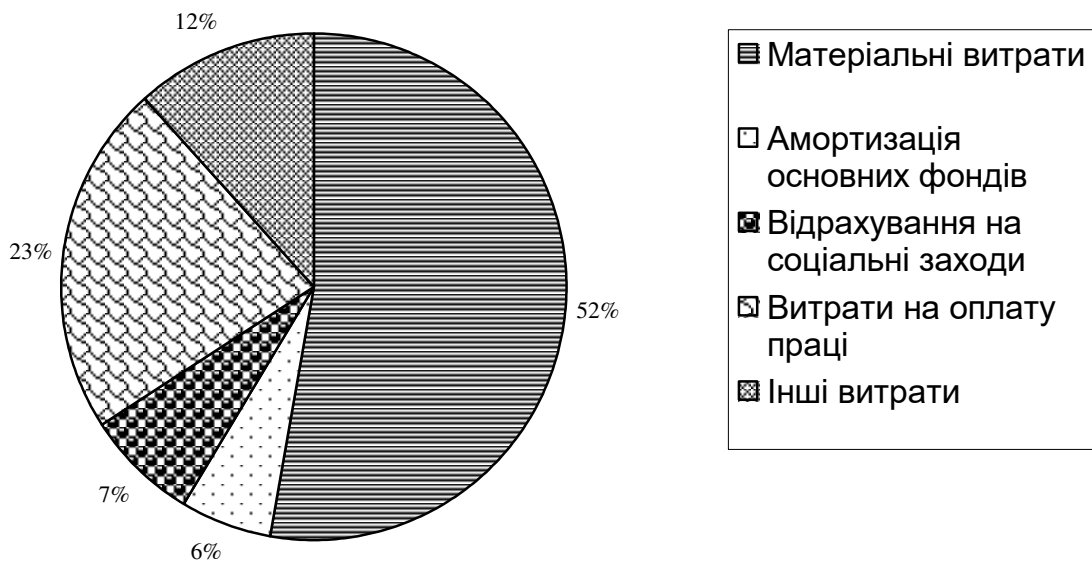


Рис.

2.2. Структура витрат у собівартості за елементами у 2020 році [46].

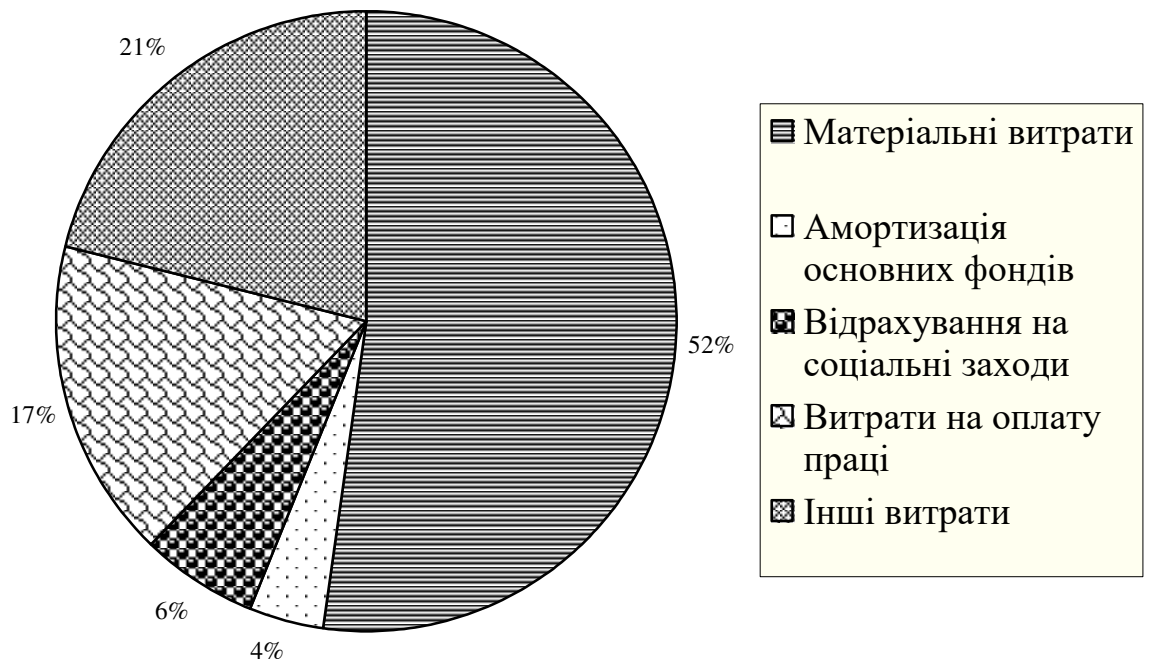


Рис. 2.3. Структура витрат у собівартості за елементами у 2021 році [46]

Від вартості матеріальних ресурсів віднімають вартість повернутих відходів за тими ж цінами, що й при розробці планової калькуляції.

В елементі "Витрати на оплату праці" відбито витрати на оплату праці основного виробничого персоналу підприємства, в тому числі премії робітникам і службовцям за результати роботи, а також витрати на оплату праці робітників, яких немає в штаті підприємства.

Відрахування органам соціального страхування визначають виходячи із встановлених норм відрахувань.

В елементі "Амортизація основних фондів" відбита сума амортизаційних відрахувань на повне відновлення. Вона нараховується виходячи з балансової вартості основних виробничих фондів і затверджених у встановленому порядку норм, включаючи і прискорену амортизацію їх активної частини. При цьому по машинах, обладнанню і транспортних засобах нарахування амортизації припиняється після закінчення нормативного терміну їх служби за умови повного перенесення всієї їх вартості на витрати виробництва та обігу.

В елемент "Інші витрати" вводять платежі по обов'язковому страхуванню майна підприємства, винагороди за винаходи і раціоналізаторські пропозиції, плату по процентах за короткотермінові кредити банків, витрати на відрядження за встановленими нормами, плату стороннім підприємствам за пожежну охорону, витрати на організований набір працівників та інше.

Для управління підприємством важливо знати не тільки те, що витрачено на виробництво, а й куди спрямовані витрати. Розв'язати дане питання покликана класифікація затрат за статтями калькуляції. З її допомогою встановлюють собівартість одиниці продукції і собівартість товарної, реалізованої продукції.

План собівартості продукції на підприємствах розробляють самостійно – це комплексний розділ техпромфінплану. Він як правило має такі підрозділи:

- калькулювання собівартості продукції і зведена калькуляція всієї товарної продукції, а також собівартість реалізованої продукції;
- розробка кошторису затрат на виробництво продукції;
- планування зниження собівартості продукції за факторами.

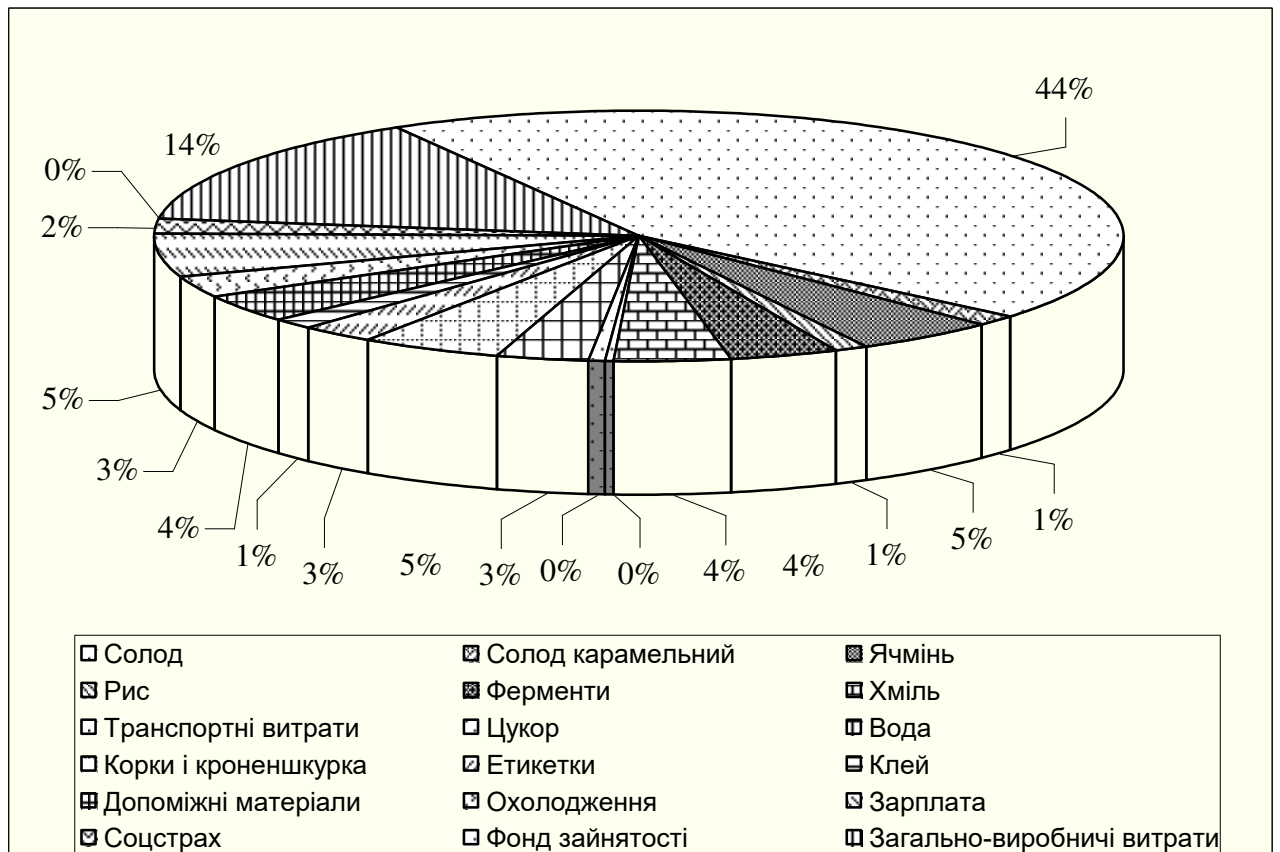


Рис. 2.4. Структура планової калькуляції цехової собівартості пива на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» у 2023 році [46]

Отже, з планової калькуляції видно, що собівартість 1 дал пива становитиме приблизно 16.20 грн. (15.92 грн. у 2021 році), зростання зумовлене підвищенням цін на основні види сировини.

Прибуток, як і собівартість, є важливим узагальнюючим, якісним, оціночним показником діяльності підприємства. За умов самофінансування прибуток – основне джерело власних коштів підприємства, джерело всіх фінансових ресурсів. Він характеризує економічну ефективність виробництва

і відбиває ступінь використання всіх ресурсів підприємства.

Від величини прибутку залежать розміри фондів економічного стимулювання, тобто матеріальне заохочення працівників підприємства, його технічний і соціальний розвиток. Зростання прибутку приводить до підвищення рівня рентабельності виробництва.

У системі методів планування прибутку розрізняють метод прямого розрахунку і розрахунково-аналітичний (пофакторний) метод. При використанні прямого методу всі розрахунки ґрунтуються на прямому підрахунку виручки від реалізації за оптовими цінами підприємства і собівартості продукції всього асортименту.

Аналітичний метод планування прибутку дозволяє врахувати вплив факторів на даний показник, фактори можна поділити на залежні від роботи підприємства і незалежні. До залежних належать зростання обсягу продукції, зниження її собівартості, підвищення якості, зміна асортименту.

Розрахунок за факторами по порівняльній продукції проводять у такій послідовності:

- визначають частку прибутку в обсязі товарної продукції в базовому періоді як відношення прибутку від виробництва продукції базового року до обсягу товарної продукції в цьому самому році;

- розраховують плановий прибуток множенням планового обсягу продукції в оптових цінах підприємства на частку прибутку в обсязі товарної продукції в базовому році;

- під впливом дії техніко-економічних факторів визначають додатковий прибуток у плановому періоді;

- встановлюють зміну прибутку в залишках нереалізованої продукції на кінець року;

- розраховують плановий прибуток від реалізації продукції як суму планового, додаткового прибутку і прибутку в залишках нереалізованої продукції;

- визначають прибуток від реалізації непорівнянної продукції (методом

прямого розрахунку);

- встановлюють загальний прибуток від реалізованої продукції як суму прибутку по порівняльній і непорівняльній продукції.

На зміну рівня загальної рентабельності мали вплив такі фактори:

- збільшення фондівідачі основних виробничих фондів зумовило зростання загальної рентабельності на 1.5178%;

- сповільнення оборотності оборотних коштів зумовило зниження загальної рентабельності на 0.1914%;

- зменшення рентабельності реалізації на 0.75% зумовило зниження загальної рентабельності на 0.6486%.

Отже, основними резервами зростання загальної рентабельності є збільшення обсягу прибутку підприємства і прискорення оборотності коштів.

Тепер проведемо аналіз по ефективності використання праці на ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ», оскільки праця – це основа забезпечення виробничого процесу, то її раціональна організація має важливе значення для будь-якого підприємства.

Рівень продуктивності праці характеризується показником виробітку, який показує кількість продукції, що вироблена за одиницю часу.

На підприємствах для розрахунку продуктивності праці (виробітку) залежно від одиниць виміру продукції можуть використовувати такі методи: натуральний; вартісний; трудовий (табл. 2.5).

Наведені в таблиці 2.5 показники свідчать, що на даному підприємстві ефективність використання трудових ресурсів знижується, про що свідчить негативне значення абсолютного відхилення середньогодинного виробітку

Розрахунок впливу показників використання робочого часу і рівня продуктивності праці одного робітника на зміну обсягу продукції у третьому кварталі в порівнянні з попереднім проведемо способом ланцюгових підстановок.

Таблиця 2.5

Аналіз використання трудових ресурсів ТОВ «ПІВОВАРНЯ
«ОПІЛЛЯ» [46]

Показники	2020 р.	2021 р.	Відхи- лення
Обсяг продукції у порівняльних цінах ., тис.грн.	4892.0	4508.7	-383.30
Середньоспискова чисельність працюючих, чол.	143	141	-2
Середньоспискова чисельність робітників, чол.	99	98	-1
Питома вага робітників у чисельності працюючих, %	69.23	69.50	0.27
Середньорічний виробіток на 1 працюючого, тис.грн.	34.21	31.98	-2.23
Середньорічний виробіток на 1 робітника, тис.грн.	89.41	86.01	-3.41
Кількість відпрацьованих робітниками люд./днів, тис.	31.25	29.97	-1.28
Кількість відпрацьованих робітниками люд./год, тис.	168.74	164.54	-7.01
Середня кількість днів, відпрацьованих одним робітником	218.5	212.5	-6.00
Середня тривалість робочого дня, год.	7.80	7.90	0.10
Середньогодинний виробіток продукції на робітника, грн.	20.07	19.05	-1.03
Вплив чинників праці на випуск продукції:			
а) числа працюючих	x	x	-47.37
б) структури персоналу	x	x	13.16
в) тривалості робочого дня	x	x	42.98
г) тривалості періоду роботи	x	x	-93.16
д) інтенсивності праці	x	x	-168.67

Отже, підсумовуючи результати здійснення аналізу, слід зазначити, що на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» є значні резерви, щодо підвищення ефективності використання виробничого потенціалу. Зокрема, на нашу думку, такими резервами є зниження собівартості продукції, яке може бути досягнуто за рахунок кращого використання основних фондів, оборотних коштів і робочої сили. Для практичної реалізації виявлених резервів необхідно здійснити ряд технологічних нововведень, зменшувати матеріаломісткість продукції, втрати робочого часу, раціонально планувати розміщення коштів у виробничих запасах.

2.3. Дослідження сучасного стану оплати праці та ефективності використання фонду оплати праці на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ»

В умовах економічної кризи підвищення ефективності праці має велике значення, оскільки це сприяє стабілізації розвитку. Проте нестабільна

політична ситуація в країні, зміни в кредитно-фінансовій системі, зниження інвестиційної привабливості промислових підприємств, недосконалий механізм мотивації, який в Україні є застарілим, неефективним та не відповідає потребам сьогодення, не сприяють підвищенню ефективності праці в промисловості.

Ефективність праці як багатоаспектне явище певною мірою визначається діючою системою оплати праці, оскільки саме заробітна плата є основним джерелом грошових доходів населення. Так, за період 2018-2021 рр. питома вага заробітної плати в доходах населення складає в середньому 43,0% [46].

Проте слід також зазначити, що незважаючи на абсолютне збільшення грошових доходів населення України за період 2018-2021 рік на 241900 млн. грн., у тому числі оплати праці на 102310 млн. грн., частка останньої в загальному обсязі доходів зменшилася на 0,7% (з 43,4 до 42,7%). Водночас, відбулося збільшення розміру соціальної допомоги та інших поточних трансфертів, частка яких в загальному обсязі доходів населення збільшилася на 4,9% (з 34,9 до 39,8%). Окрім того, з формуванням різноманітних форм власності й господарювання почали набувати розвитку доходи у вигляді прибутку, дивідендів за акціями, відсотків з цінних паперів тощо, тобто доходи на вкладений капітал та придбання підприємств у приватну власність і заняття індивідуальною трудовою діяльністю. Однак, незважаючи на те, що оплата праці в ринковій економіці почала втрачати свою головну властивість – бути основною частиною фонду життєвих фондів працівників і їхніх родин, для багатьох мільйонів людей заробітна плата залишається основним джерелом грошових доходів та основним засобом задоволення їхніх особистих потреб. Тому заробітна плата є найбільш дійовим інструментом активізації людського фактора і використання потенціалу людських ресурсів. Отже, у заробітній платі як формі доходів найманих працівників закладено значний мотиваційний потенціал. Намагання людини поліпшити свій добробут, задовольнити різні потреби

спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості своєї робочої сили, повної реалізації трудового потенціалу, більшої результативності праці. За таких умов заробітна плата має стати основною ланкою мотивації високоефективної праці через установлення залежності заробітної плати від кількості і якості праці кожного працівника, його трудового внеску.

Неможливо розглядати властивості, структуру, форми вияву будь-якого процесу, явища, не з'ясувавши попередньо його сутність, що повною мірою стосується й пізнання сутності заробітної плати. А.Колот [29] розглядає сутність заробітної плати з п'яти позицій. По-перше, заробітна плата – це економічна категорія, що відображає відносини між власником підприємства (або його представником) і найманим працівником з приводу розподілу новоствореної вартості (доходу). По-друге, заробітна плата – це винагорода, обчислена, як правило, в грошовому вираженні, яку за трудовим договором власник або уповноважений ним орган сплачує працівникові за виконану ним роботу. У такий спосіб заробітна плата залежить від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства в цілому. Джерелом коштів на оплату праці є власні кошти – доход підприємства. По-третє, в сучасному товарному виробництві, що базується на найманій робочій силі, заробітна плата – це елемент ринку праці, що виступає як ціна, за котрою найманий працівник продає свою робочу силу. З огляду на це заробітна плата виражає ринкову вартість використання найманої робочої сили. По-четверте, для найманого працівника заробітна плата – це його трудовий доход, який він отримує в результаті реалізації здатності до праці і який має забезпечити об'єктивно необхідне відтворення робочої сили. По-п'яте, для підприємства заробітна плата – це елемент витрат на виробництво, що включаються до собівартості продукції, робіт (послуг), а водночас і головний чинник забезпечення матеріальної заінтересованості працівників у досягненні високих кінцевих результатів [29, с.75].

При правильній організації заробітна плата забезпечує прямий і безпосередній зв'язок доходів з кількістю і якістю вкладеної праці. Саме за її допомогою оцінюється кваліфікація робітників, складність, якість та обсяг вироблених ними матеріальних благ, виконаних робіт або наданих послуг. Правильна організація оплати праці зацікавлює працівників підвищувати ефективність виробництва, а отже, безпосередньо впливає на темпи й масштаби соціально-економічного розвитку країни. Отже, аналіз використання людських ресурсів та рівня продуктивності праці необхідно проводити в тісному зв'язку з оплатою праці, оскільки зі збільшенням продуктивності праці створюються реальні передумови для підвищення рівня оплати праці.

Будучи найбільш мобільною і гнучкою формою в загальній системі управління персоналом, заробітна плата виконує три основні та ряд менш значних функцій щодо організації управління персоналом: стимулювання високопродуктивної праці, відтворення робочої сили та соціальна функція, яка забезпечує реалізацію принципу соціальної справедливості щодо одержання власного доходу. При послабленні однієї з цих функцій – слабшає і дія інших. Тому визначення їх взаємозв'язку і пропорційності є важливою умовою матеріального заохочення щодо високопродуктивної праці.

Однак слід зазначити, що в даний час усі перераховані функції заробітна плата не виконує, оскільки починаючи з 1990 року, коли зростання цін і падіння обсягів виробництва стали типовими негативними тенденціями розвитку усіх галузей економіки, питома вага всіх витрат, окрім оплати праці, у структурі витрат на виробництво в порівняних цінах суттєво збільшилася. Частка ж оплати праці у валовому внутрішньому продукту систематично зменшувалась, що не сприяло формуванню фондів оплати праці в оптимальних розмірах, які б дозволяли заробітній платі виконувати її основні функції.

Сьогодні заробітна плата виконує інші функції, а саме: збереження зайнятості, запобігання безробіттю ціною заниження заробітної плати;

забезпечення соціальних гарантій; збереження попереднього статусу, пов'язаного з попереднім робочим місцем; стримування інфляції (через затримку виплати заробітної плати); перерозподіл зайнятих по галузях і сферах економіки; поширення нелегальної діяльності та вторинної зайнятості; посилення мобільності робочої сили [36, с.150].

Проте в сучасних умовах, зорієнтованих на ринковий механізм господарювання, особливо важливим та необхідним стає відновлення стимулюючої функції заробітної плати, посиленню якої сприяє забезпечення її гнучкості – здатності досить швидко й адекватно реагувати на зміну результативності праці. Якщо працівник отримує заробітну плату, яка не забезпечує ні відтворювальної, ні стимулюючої функції, то закономірним буде руйнування його внутрішніх мотиваційних установок і на будь-яке підвищення своїх професійно-кваліфікаційних характеристик, що незмінно призведе до стабільного зниження результатів діяльності підприємства.

Сучасна практика господарювання переконливо свідчить, що рівень заробітної плати, її структура, динаміка, висока частка в загальних доходах – показники, які суттєво впливають на визначення загальної економічної політики підприємства [55, с.79].

На ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» тенденції є майже такими, що і в економіці в цілому: суттєве зростання номінальної заробітної плати, зниження реальної заробітної плати до 2018 року і деяке її підвищення, починаючи з 2018 року. Аналогічне становище із середньомісячною номінальною заробітною платою і в Тернопільській області. Так, остання за 2018-202 рр. збільшилася в 3,8 разу, водночас реальна заробітна плата зросла не набагато.

Таким чином, можна стверджувати, що відсутня залежність між індексами номінальної заробітної плати та споживчих цін приводить до від'ємної динаміки індексу реальної заробітної плати і зниження життєвого рівня населення як важливої передумови ефективного використання потенціалу людських ресурсів. Падіння доходів населення викликає у свою

чергу зниження платоспроможного попиту і звуження внутрішнього ринку і як наслідок, зменшення обсягів виробництва, кількості робочих місць і рівня зайнятості.

Підвищення рівня реальної заробітної плати та забезпечення стабільних темпів її зростання, а отже і підвищення купівельної спроможності населення, може бути досягнуто лише двома способами: суттєвим підвищенням номінальної заробітної плати; стримуванням зростання цін на споживчі товари та послуги, запровадженням ефективного механізму індексації заробітної плати з метою підтримування її купівельної спроможності, а також грошових доходів і збережень громадян [36, с.151].

Іншим фактором, що впливав на зростання заробітної плати у 2021 році, було підвищення рівня використання робочої сили, яке характеризується зменшенням обсягів вимушеної неповної зайнятості та підвищенням ефективного використання робочого часу. Так, кількість працівників, які з ініціативи адміністрації були переведені на скорочений робочий день (тиждень), порівняно з попереднім роком зменшилася на 15,5%, у промисловості – на 7,4%. На 9,4% скоротилася кількість працівників, яким надавались вимушені адміністративні відпустки, у промисловості – відповідно на 5,1%. Крім вищезазначеного, важливим фактором зростання заробітної плати став процес легалізації доходів, який з одного боку, стимулюється розвитком системи загальнообов'язкового пенсійного та соціального страхування та ростом зацікавленості в ньому найманих працівників, а з іншого – заходами, що вживаються фіскальними органами [10, с.22].

У порівнянні з країнами ЄС Україна відома як країна з низьким рівнем оплати праці та дешевою робочою силою, що не сприяє формуванню ефективного мотиваційного механізму. Низький рівень середньої заробітної плати багато в чому зумовлений не вирішеною проблемою мінімальної заробітної плати, яка на сьогодні є технічним нормативом, відповідно до якого встановлюються різноманітні види соціальної матеріальної допомоги.

Мінімальний рівень оплати праці по країнах ЄС значно відрізняється від рівня в Україні. Так, станом на січень 2021 р. мінімальна заробітна плата становила від 121 євро в Латвії до 1403 євро в Люксембурзі (в Україні – 6500 грн., що становить 250 євро за офіційним курсом гривні на січень 2012 р.).

Отже, встановлення соціально справедливого й економічно ефективного рівня мінімальної заробітної плати має першочергове значення для створення діючої системи мотивації праці. Ця проблема потребує негайного прийняття соціально й економічно справедливого законодавства про мінімальну заробітну плату. При реалізації реформи заробітної плати мають бути вирішені такі проблеми: визначення основних напрямків подальшого удосконалення механізму регулювання оплати праці; розробка критеріїв якісної оцінки мотивації та стимулювання праці; дієвого контролю за реалізацією законодавства з оплати праці; наближення розміру мінімальної заробітної плати до мінімального прожиткового мінімуму; внесення змін у чинні законодавчі й нормативно-правові акти з питань оплати праці відповідно до сьогодення. Вирішення цих проблем усуне принцип „зрівнялівки” в оплаті праці, при цьому зросте стимулювання професіоналізму, продуктивність, відповідальність за результати праці, підвищиться реальна заробітна плата і ВВП [13, с.152].

Світовий досвід свідчить, що нині жодна країна з найрозвиненішою ринковою економікою не обходиться без активного втручання держави в процеси регулювання заробітної плати, хоч методи, сфера, масштаби державного впливу, звичайно, є різними. В економічній системі, що ґрунтується на ринкових відносинах, втручання держави в заробітну плату має, з одного боку, переважно непрямий соціально орієнтований характер, а з іншого – передбачає пряму участь у визначенні умов оплати праці [55, с.96].

На жаль, у ринковій економіці України роль державного регулювання заробітної плати працівників зводиться в основному до прямої або непрямой реалізації стратегії виживання, відповідно до якої на винагороду персоналу витрачаються лише засоби, які залишаються в організації після покриття всіх

інших витрат і відрахувань з прибутку. Держава не забезпечує відповідності мінімальної зарплати своїх працівників прожитковому рівню, що склався в Україні. Більше того, вона часто виступає проти інтересів своїх працівників. У державній практиці відомо багато випадків, коли прийняті Верховною Радою закони про підвищення мінімальної заробітної плати не затверджувалися або блокувалися урядом і Президентом України. У результаті відсутності справедливої державної політики у сфері регулювання заробітної плати значно знизився рівень доходів трудящих України. Ціни на товари і послуги підвищуються швидше, ніж заробітна плата. Тривале відставання зростання доходів від підвищення цін призвело до істотного скорочення платоспроможного попиту населення і, відповідно, до падіння обсягів виробництва на багатьох українських підприємствах [13, с.143-144].

На ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» протягом періоду, що аналізувався, спостерігалось підвищення заробітної плати всіх категорій працівників. Основне зростання заробітної плати працівників ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» зумовлене зростанням тарифів та окладів. Це зростання склало у робітників у 2018 р. - 34%, у 2019 р. – 31,4%, у 2020р. – 23,8%, у 2021 р. – 21,8%, у керівників, спеціалістів та службовців відповідно – 37,0%, 31,9%, 23,1% та 24,7% всього зростання заробітної плати [46].

За рахунок преміювання за основні результати праці зростання заробітної плати склало в робітників: у 2018 р. – 24,7%, у 2019 р. – 11,9%, у 2020 р. – 15,7%, у 2021 р. – 17,3% всього зростання заробітної плати. У керівників, спеціалістів та службовців це зростання склало відповідно по роках періоду, що аналізується, 22,5%, 27,0%, 23,8% та 17,6% всього зростання їхньої заробітної плати [46].

Якщо розглядати структуру заробітної плати, то слід зазначити, що: у загальному розмірі заробітної плати у 2021 році порівняно зі всіма роками періоду, що аналізується, знизилася питома вага оплати праці за тарифом та окладом усіх категорій працівників (окрім робітників у 2019 р.); доплати згідно із законодавством, що нараховуються відносно тарифів (окладів),

зростають пропорційно, тому питома вага цих виплат майже не коливається; по всіх категоріях працівників зменшилася у 2021 році порівняно зі всіма роками періоду, що аналізується, питома вага оплати за основні показники праці в загальному її розмірі; значно протягом періоду, що аналізується, зросла питома вага (у робітників на 8,3%, у інших керівників, спеціалістів, службовців – на 8,0%) інших виплат внаслідок матеріальної допомоги на оздоровлення, премій за високі показники праці тощо.

Отже, відповідно проведеним дослідженням, визначаємо стан оплати праці як дестабілізуючий для мотивації високопродуктивної праці персоналу ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ». Узагальнююча оцінка порядку здійснення оплати праці як в цілому по економіці, так і в промисловості, як провідній її галузі, та на обстеженому підприємстві свідчить про те, що в системі оплати праці існує ряд істотних недоліків і невирішених проблем, основними з яких є:

- хронічне зменшення реальної заробітної плати основної маси працівників, що зумовлено відсутністю компенсацій інфляційних втрат;
- не визначено до кінця місце і роль мінімальної заробітної плати; обмежено кількість важелів державного регулювання заробітної плати;
- розміри заробітної плати в більшості випадків фактично відірвані від кінцевих результатів праці самих працівників і підприємств у цілому;
- втрата тарифною зарплатою своєї стимулюючої ролі, недостатня тарифна частина у загальній заробітній платі.

Висновки до розділу II

Таким чином, можна зробити такі висновки:

Для обстеженого ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» підприємства характерним є: скорочення середньооблікової чисельності персоналу порівняно з 2009 роком за рахунок зменшення чисельності робітників та персоналу неосновної діяльності; зниження плинності кадрів; поступове збільшення кількості працівників, які підвищили професійно-

кваліфікаційний рівень; підвищення середньорічної продуктивності праці одного працівника за рахунок підвищення середньогодинної продуктивності праці одного робітника, підвищення якої відбулося за рахунок зниження трудомісткості робіт; не має стійкої тенденції перевищення темпами зростання продуктивності праці темпів зростання номінальної заробітної плати, а також підвищення ефективності використання коштів на оплату праці.

Наявність суттєвих недоліків у формуванні оплати праці є наслідком загальноекономічної кризи, руйнації сталих економічних зв'язків, істотних недоліків регулювання заробітної плати, недосконалості мотиваційної системи. Тому в системі управління необхідна програма дієвого стимулювання, створення високоефективного механізму мотивації до праці, головною складовою частиною якого повинна стати заробітна плата і механізм її регулювання. При цьому за сучасних умов господарювання в оплаті праці має враховуватися зміст праці, її складність, прояв творчості, інтелектуальне навантаження, рівень конкурентоспроможності працівника, його трудовий внесок у кінцеві результати діяльності підприємства тощо, залежить як від держави, яка регулює розмір мінімальної заробітної плати в напрямі наближення до прожиткового мінімуму, так і від самих промислових підприємств, які незалежно від форми власності, обирають ті чи інші системи та форми оплати і стимулювання праці.

Отже, реформування політики оплати праці й доходів доцільно забезпечити на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях. За державними органами повинна закріпитися реалізація регулюючої функції заробітної плати і принципові позиції в частині її відтворювальної функції, на підприємствах же основна увага повинна бути зосереджена на стимулюючій і відтворювальній функції заробітної плати.

Формування на підприємстві стратегічно направленої мотиваційної системи дозволить вирішити ряд завдань, таких як стабілізація колективу, підвищення результативності праці і забезпечення систематичного росту

кваліфікації кожного працівника. А для того, щоб заробітна плата забезпечувала нормальний рівень задоволення потреб, доцільно підвищити ефективність функціонування таких компонентів організації оплати праці: удосконалити процес тарифікації працівників та впроваджувати на підприємствах України прогресивні форми та системи оплати праці.

Удосконалення системи оплати праці в Україні дозволить наблизити величину питомої ваги заробітної плати у витратах на виробництво до рівня економічно розвинутих країн, а вартість робочої сили – до європейських стандартів.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ»

3.1. Підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ»

Конкурентоспроможність формується як інтегрований показник тих якостей і особливостей, за рахунок яких саме конкретний працівник є кращим за інших на визначеній посаді з точки зору організації, і за рахунок яких організація надає йому перевагу [21, с.4]. При оцінюванні конкурентоспроможності персоналу на підприємстві слід оцінювати поряд з їхніми якісними характеристиками всі витрати, пов'язані із залученням, розвитком та використанням людського капіталу (рис.3.1).

Конкурентоспроможність кадрів досягається лише за умов постійного поглиблення знань, умінь, навичок, сприятливого соціально-психологічного клімату, відповідних умов праці. Конкурентоспроможність персоналу можна визначити як результат його розвитку, котрий досягається через застосування комплексу заходів, що охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації [36, с.90].

Підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів сьогодні є одним з найважливіших факторів забезпечення високих конкурентних переваг промислового підприємства на ринку. Конкурентні переваги здобуваються двома способами: 1) забезпеченням високої якості товару, вищої, ніж у інших товарів тієї ж цінової категорії; 2) зниженням ціни на товар нижче, ніж у інших товарів тієї ж якості. За аналогією, і конкурентоспроможність людського фактора можна визначити таким же чином. Проте зауважимо, що вибір товару за показником низької ціни може здійснюватися лише в короткостроковому періоді, оскільки в

довгостроковому періоді ціни на товари однієї якості мають тенденцію до вирівнювання. Таким чином, конкурентоспроможність персоналу підприємства є функцією від його якості й ціни. Основна увага у визначенні конкурентоспроможності має бути зосереджена на якості людського капіталу. [21, с.30].

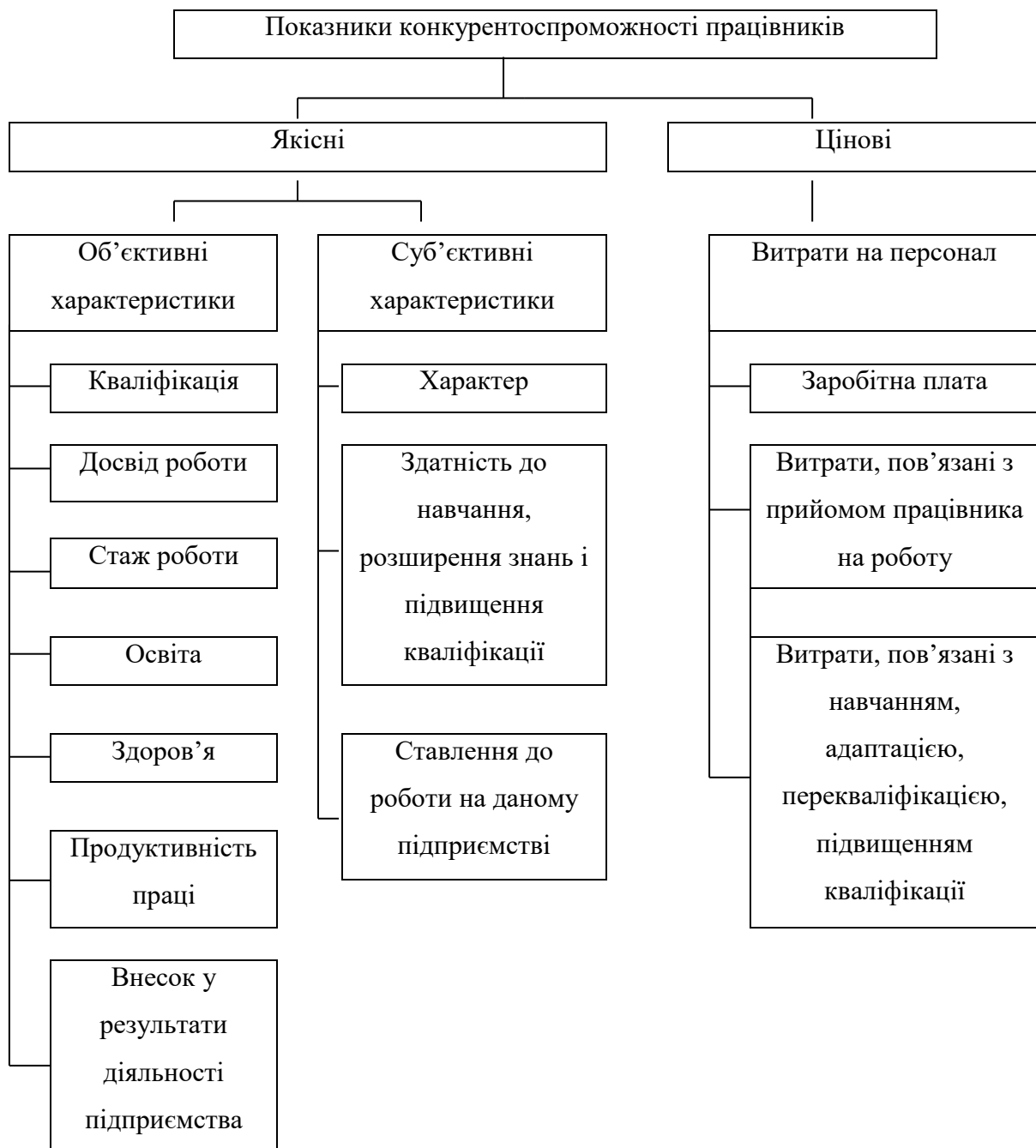


Рис.3.1. Показники конкурентоспроможності працівників підприємства

Якість персоналу, його високий інтелектуальний і виробничий потенціал – найважливіша умова конкурентоспроможності й ефективності виробництва, тому що тільки там, де високий потенціал працівників, можуть народжуватися нові технології, товари, продукція, послуги. До основних завдань з формування якості персоналу промислового підприємства, на нашу думку, можна віднести: надання всім працівникам рівних можливостей у підвищенні освітнього та професійного рівня; організація підготовки, перепідготовки й підвищення кваліфікації наявної робочої сили, а також підбір та залучення висококваліфікованих та інтелектуальних кадрів; підготовка працівників за новими перспективними професіями та пріоритетними напрямками розвитку з метою задоволення потреб підприємства в працівниках певної професії та кваліфікації, що відповідатимуть вимогам структурних зрушень в економіці та технічному рівню виробництва; виховання працівників нового типу, конкурентоспроможних, активних у своїй діяльності [11, 73].

Високий рівень якості персоналу є головною передумовою високого рівня його конкурентоспроможності. На відміну від якості, яка відображає певний рівень потенціалу, категорія конкурентоспроможності відображає здатність персоналу реалізувати свій потенціал. Тому конкурентоспроможність персоналу визначається не лише певним рівнем його потенціалу, а й здатністю реалізувати даний потенціал на практиці, а також наявністю відповідних для цього умов.

Практика господарювання в умовах формування ринкової економіки наочно свідчить, що рівень професійної підготовки працівників не лише визначає конкурентоспроможність працівників, але є вагомим чинником мотивації, оскільки без достатнього рівня знань зводяться нанівець можливості працівника отримати хоч якесь робоче місце [16, с. 229]. Це означає, що набута освіта та професійна підготовка справляє подвійний ефект. По-перше, є корисною для тих осіб, які отримують освіту, оскільки підвищуючи кваліфікацію і здобуваючи нові навички і знання, вони стають

більш конкурентноспроможними на ринку праці й одержують додаткові можливості для професійного росту як усередині підприємства, так і за його межами. По-друге, є корисною для колективів, у яких вони працюють, і суспільства в цілому, оскільки систематичне підвищення освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників призводить до росту продуктивності праці, поліпшення якості роботи, зростання показників ефективності господарювання підприємства, що в кінцевому підсумку призводить до розвитку національної економіки.

У зв'язку з цим формування і постійне підвищення освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» стає одним із найважливіших завдань стратегічного управління.

Другою складовою підвищення конкурентноспроможності має стати розвиток необхідних психологічних якостей, який може здійснюватися, як стверджують О.Грішнова, О.Шпирко [13], як шляхом самовдосконалення і саморозвитку працівників, так і за допомогою відповідних тренінгів і мотиваційних засобів.

При цьому слід зазначити, що для ефективності безперервного навчання, у першу чергу, необхідно, щоб у ньому були зацікавлені самі працівники. Тому дуже важливо створити на підприємстві таку атмосферу, у якій постійне підвищення кваліфікації, самоосвіта і творча ініціатива стали б для кожного працівника головними обов'язками та потребами. При цьому посадові переміщення керівників і фахівців, встановлення їм відповідного розміру заробітної плати, а також присвоєння робітникам кваліфікаційних розрядів і класності повинні бути ув'язані з результатами навчання і практичного використання отриманих знань, умінь і навичок [51, с.156].

Зростання освітнього рівня персоналу дозволяє покращити показники діяльності промислового підприємства, оскільки призводить до збільшення продуктивності праці, підвищує рівень інноваційної активності працівників. Варто пам'ятати, що в середньому збільшення освітнього рівня робітників на 10% призводить до росту загальної продуктивності фірми на 8,6%, у той час

як збільшення на 10% капітальних вкладень (тобто в устаткування) призводить до росту продуктивності лише на 3,4%. Тому великі західні фірми усе більше засобів інвестують у внутрішньофірмовий розвиток персоналу, оскільки зовнішній ринок праці і система освіти не встигають пристосуватися до швидких змін їхніх потреб у конкретних кадрах. Так, фірми Німеччини щорічно витрачають близько 9 млрд. марок на підготовку кадрів. У Франції середні витрати підприємств на підвищення рівня освіти і кваліфікації персоналу досягають 3% фонду заробітної плати і продовжують рости. У середньому, за програмою підготовки персоналу фірми США витрачають у рік 263 дол. на одного працівника. У Японії по програмі безперервного навчання безпосередньо в компаніях навчаються 80% слухачів, поза компаніями - 18%, за кордоном – 2% [33, с.87].

Подолання негативної тенденції в Україні потребує перегляду політики інвестицій в людський капітал на всіх рівнях. Кадрова політика промислового підприємства повинна базуватися на інвестуванні засобів у людський капітал, що дозволить досягти стійкого економічного росту в перспективі, а не хвилинного економічного ефекту.

Найважливішими видами інвестицій в людський капітал є вкладення в охорону здоров'я, освіти та цільову підготовку майбутніх кадрів, підвищення професійно-кваліфікаційного рівня вже працюючого персоналу (рис.3.2).

Н. Гавкалова стверджує, що промислові підприємства в нових умовах повинні розглядати витрати на перепідготовку та підвищення кваліфікації свого персоналу як інвестиції в основний капітал, які дозволяють більш ефективно використовувати новітні технології [10, с.17]. За твердженням американського вченого А.Данилюк, інвестиції в людський капітал дають у п'ять-шість разів більше приросту, ніж у практично будь-яке матеріальне виробництво [14, с.112]. Як і інші інвестиції капіталу, інвестування в освіту та професійну перепідготовку являють собою одноразові витрати ресурсів, що передбачають підвищення продуктивності праці в майбутньому. Такі

інвестиції не приносять відчутного фінансового ефекту в короткостроковій перспективі. Можливо саме тому цей вид інвестиційної політики на пострадянському просторі не розглядається як основний. Але в стратегічній перспективі – це практично безальтернативний спосіб різнобічного впливу на фінансово-економічний стан підприємства. Інвестування в розвиток людського капіталу дає можливість закласти основу для формування позитивних довгострокових тенденцій у розвитку національної економіки і кожного промислового підприємства зокрема. Тому діяльність промислового підприємства такого роду повинна стати домінантною всього розвитку підприємства [10, с.351].

Таким чином, можна виділити основні причини пріоритетності інвестицій у розвиток персоналу: по-перше, необхідність підвищення ділової активності працівників із метою розвитку підприємства; по-друге, збереження конкурентоспроможності підприємства неможливе без постійного підвищення освітнього та професійного рівня його працівників та співробітників; по-третє, заходи щодо розвитку персоналу забезпечують зростання продуктивності праці, отже, їх фінансування відповідає принципів економічної ефективності витрат [10, с.176]. Постійний розвиток потенціалу людини як самозростаючого інтелектуального ресурсу на ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ», на нашу думку, повинен стати головним напрямком у стратегічному управлінні персоналом. При цьому необхідно виділити стратегічну і тактичну мету управління розвитком трудового потенціалу. Стратегічною метою повинно стати створення багаторівневої системи управління розвитком людських ресурсів для формування, ефективного використання і відтворення потенціалу людей.

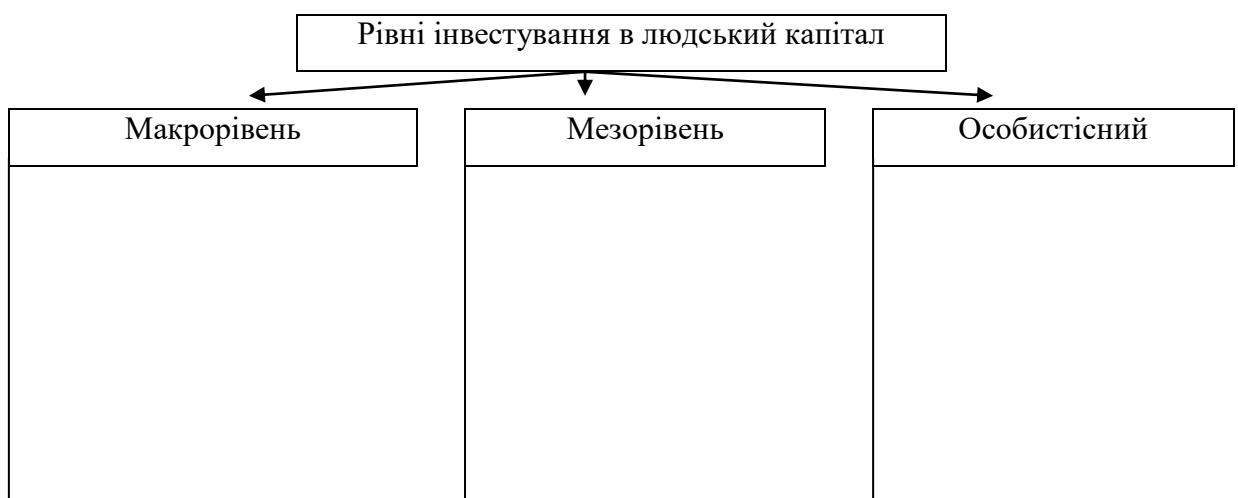




Рис.3.2. Рівні інвестування в людський капітал

Тактичною ж метою на сучасному етапі повинно стати збереження найбільш активної частини персоналу на рівні сучасних вимог з урахуванням перебудови професійно-кваліфікаційної структури кадрів паралельно з реалізацією заходів для удосконалювання системи перепідготовки і підвищення кваліфікації і професійного просування працівників.

Досягнення зазначених цілей може бути забезпечене шляхом вирішення таких завдань:

а) на макрорівні: організації безперервного навчання для всіх категорій працездатного населення; створення діючої системи пошуку і відбору кадрів для нових виробництв, дефіцитних професій, творчих працівників; організації і здійснення науково-дослідних робіт у сфері розвитку трудового потенціалу; фінансово-ресурсного забезпечення системи безперервного навчання працездатного населення; розробки і впровадження стандартів підвищеної якості трудового життя;

б) на мікрорівні: участі в розробці ділової стратегії підприємства; прогнозування і планування персоналу; своєчасного підвищення кваліфікації всіх працівників; зміцнення зв'язків з іншими підприємствами й освітніми структурами щодо навчання і тренінгу персоналу; атестації персоналу і визначення навчальних потреб; створення системи професійного росту; аналізу і постійного удосконалювання організаційної культури.

Вирішення зазначених вище завдань на рівні підприємств повинно будуватися на дотриманні низки принципів, що забезпечують дієвість пропонованої системи, а саме:

1. Основним у функціонуванні системи розвитку персоналу повинно стати істотне підвищення її гнучкості й орієнтація на кінцеві результати діяльності підприємства.

2. Дана система повинна забезпечувати перехід від фрагментарного підвищення кваліфікації працівника до інтегрованого, цілісного розвитку людини.

3. Діяльність освітніх структур повинна забезпечити зрушення від індивідуального навчання до „організацій, що навчаються”, що створює передумови формування культури роботи в команді, участі працівників у прийнятті рішень.

4. Функції фахівців з навчання і підвищення кваліфікації персоналу повинні зазнати кардинальних змін, а саме: від викладача до професійного консультанта з розвитку трудового потенціалу.

5. Відмова від стандартних програм навчання персоналу і перехід до гнучких, проблемно орієнтованих програм розвитку.

На рівні ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» організаційною ланкою в службі управління персоналом стає бюро розвитку, основними функціями якого є забезпечення постійного підвищення професійно-кваліфікаційного рівня й майстерності працівників підприємства у відповідності до необхідності освоєння нових видів продукції, техніки та технології та створення відповідних для цього умов; організація підготовки, перепідготовки та безперервного підвищення кваліфікації робочих кадрів на виробництві; розробка проектів перспективних планів підготовки та підвищення кваліфікації кадрів; здійснення зв'язку з навчальними закладами з питань підвищення кваліфікації і підготовки кадрів та направлення працівників і фахівців у навчальні заклади для підготовки і підвищення кваліфікації; організація контролю за відвідуванням занять і успішністю працівників, за якістю підготовки і підвищення кваліфікації; контроль за витратами коштів, які були асигновані на навчання, і т.п.

3.2. Формування системи мотивування та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат

Оскільки поведінка людини завжди мотивована, то підвищення ефективності її діяльності залежить від впровадження та функціонування „працездатної”, надійної, адаптованої до умов роботи конкретного підприємства системи мотивування, здатної реально спонукати працівників до активізації продуктивної праці, прояву творчості в праці, розвитку професійних якостей, ринкового мислення, інновацій тощо. Від її якості

залежить реалізація обраної стратегії формування, розвитку та використання кадрового потенціалу, а, отже, і результати діяльності підприємства.

У сучасних умовах недостатня мотивація часто не дозволяє на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПЛЛЯ» реалізувати свої потенційні можливості, що призводить на практиці до масового відчуження людей від результатів трудової діяльності, зниження трудової активності, інертності більшості працівників. Сьогодні стає недостатнім спонукати працівників тільки до зростання продуктивності праці. Виникає необхідність спонукання працівників до ефективної конкурентоспроможної праці, тобто праці, результатом якої є товари та послуги, що користуються попитом та мають конкурентні переваги на ринку.

Для використання змістовної моделі мотивації праці розробляється ієрархія людських потреб і дається їхня характеристика та оцінка їх зв'язку з мотивацією трудової діяльності. На відміну від змістовних теорій мотивації, які базуються на тому, що поведінку людей визначають потреби і пов'язані з ними фактори, процесуальні теорії розглядають мотивацію в дещо іншому плані. Вони не заперечують впливу потреб на поведінку людей, однак вважають, що остання визначається та формується не тільки під впливом потреб. Відповідно до процесуальних теорій мотивації поведінка людини є також функцією її сприйняття та очікувань. Ці теорії аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення певних цілей і як вибирає конкретний вид поведінки [55, с.39].

Виділяють ще комплексний підхід щодо мотивації праці, у якому можуть поєднуватися елементи всіх попередніх підходів. Комплексний підхід ґрунтується на тому, що мотивація праці є функцією цільових настанов, потреб, сприйняття і чекань працівниками справедливої винагороди. Інакше кажучи, трудова активність працівника залежить від якості цільових настанов, цінності винагороди за їх досягнення, впевненості в тому, що вона буде отримана, а також від можливості задоволення за рахунок неї своїх потреб [9, с.118].

Отже, наявність незадоволеної потреби є стартовою точкою мотиваційного процесу, яка орієнтує людину на досягнення своїх цілей за допомогою певного напрямку дій, у результаті чого відбувається задоволення цією потребою. Прагнення людини щодо задоволення своїх потреб спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості своєї робочої сили, повної реалізації свого трудового потенціалу, прояву творчості та більшої результативності праці [9, с.169].

На нашу думку, мотивація – це вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання всіх працівників підприємства на діяльність спрямовану, з одного боку, на задоволення різноманітних потреб як окремого працівника, так і трудового колективу підприємства в цілому в процесі їхньої діяльності, а з іншого боку – на одержання очікуваних результатів праці, успішне досягнення короткострокових цілей та генеральної (загальної) мети функціонування підприємства. Можна стверджувати, що механізм мотивації складається з упорядкованої сукупності дій по формуванню, актуалізації і задоволенню потреб залежно від результатів трудової діяльності і досягнення рівня поставлених цілей.

Мотивації праці як процесу довгострокового впливу на трудову активність працівника передують стимулювання, яке позитивно впливає на трудову поведінку працівників підприємства та направлене на підвищення їхньої зацікавленості в результатах своєї праці, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню ефективності та зниженню ризиків функціонування самого промислового підприємства, зниженню плинності кадрів тощо, що в цілому веде до підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Як стверджує Г. Осовська, стимулювання – це процес зовнішнього впливу на всяку систему (людину, колектив, спільність людей), а мотивація – це процес свідомого вибору людиною того чи іншого типу поведінки, діяльності, зумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимулів) та внутрішніх, особистісних (мотивів) факторів. Взаємодія стимулів і мотивів, що визначають ефективність праці працівників, за своїм

змістом – складний, багатофакторний процес, в основі якого лежать потреби людей. Між ними існує ціла гама опосередкованих ланок, – інтереси, ціннісні орієнтації, соціальні чекання, цільові настанови, можливості і способи їхньої реалізації, – які за певних умов стають мотивами поведінки людини. Мотив втілюється в рішенні діяти, а рішення – у самій дії та її результатах [45, с.44].

Система стимулювання працівників є достатньо потужним фактором розвитку їхньої трудової активності. Однак, для того, щоб цей інструмент застосовувався роботодавцями з максимальною ефективністю, необхідно мати чітке уявлення про механізм поведінки людей та формування мотивів до продуктивної праці. Ми згодні з думкою А.Міщенко, що в процесі побудови (удосконалювання) мотиваційних систем першорядною проблемою є досягнення повної реалізації можливостей (потенціалу) працівників і при необхідності – їхній розвиток, тобто ефективність мотивації (з позицій керівництва) залежить від ступеня віддачі персоналу. Другою, і незрівнянно більш складною проблемою є побудова такої мотиваційної системи, яка б забезпечила задоволення потреб працівників за рахунок їх ефективної праці, що можливо, у першу чергу, на основі виявлення потреб і мотивів поведінки конкретних працівників [39, с.169].

На думку А.Ткаченко [58, с.85], основними мотивами праці є: справедливість оцінки результатів праці керівником; визнання досягнень окремого працівника і колективу в цілому; можливість удосконалюватися в професійному і діловому планах; можливість реалізувати свої творчі й інтелектуальні здібності; перспектива службового росту; інтерес до роботи; можливість новаторства; матеріальна винагорода.

При створенні ефективної системи мотивування працівників на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» в процесі стратегічного управління мають враховуватися такі основні елементи та головні критерії:

- по-перше, система мотивування має бути комплексною, тобто потрібна збалансованість у всіх її сферах. Не повинно бути такого, що

переважають лише економічні засоби мотивування або лише неекономічні. Ці засоби мають бути гармонійно поєднані;

- по-друге, система мотивування мусить мати справедливий характер. Мається на увазі рівне ставлення до всіх працівників та заохочення працівників відповідно до їхніх заслуг та вчинків. А також відповідне ставлення має бути і стосовно покарань. Не повинно бути такого, що система покарання буде діяти лише вибірково. „Правила” мотивування мають бути однаковими для всіх;

- по-третє, система мотивування має бути схвалена персоналом та прийнята ним. Та система, котру персонал категорично не сприймає та котра нав'язується силоміць, не призведе до результату та ускладнить виконання як поточних, так і стратегічних цілей працівниками, які будуть невдоволені встановленою системою;

- по-четверте, система мотивування повинна буди досить дієвою. Тобто систематично має відбуватися оцінка співробітників за їхні дії, зусилля та результати роботи, що буде взірцем як для тих, хто отримує заохочення, так і прикладом для тих, хто прагне їх досягти;

- по-п'яте, система мотивування має бути відкритою, а її зміст – доступним та зрозумілим кожному працівнику. Адже нерозуміння того, до чого саме призведе праця та зусилля окремого працівника, призводить до того, що зникає інтерес до справи;

- по-шосте, система мотивування на підприємстві має бути прозорою. Потрібен зрозумілий механізм процесу відображення в кадрових рішеннях результатів роботи та вдосконалення ділових якостей персоналу;

- по-сьоме, система мотивування повинна бути реальною для реалізації, та мати практичну реалізацію. Адже, лише дивлячись на реальну систему в дії, можна робити певні висновки та спонукати себе до дій, які, у свою чергу, неодмінно призведуть до результатів;

- по-восьме, система мотивування персоналу на підприємстві має бути досить різноплановою. Вона повинна включати в себе всі види робіт, а не концентруватися на окремих її видах;

- по-дев'яте, система мотивування персоналу на підприємстві має бути актуальною, тобто не носити характер автономного тиску з боку компанії. Повинні поважати прагнення персоналу;

- по-десяте, система мотивування персоналу на підприємстві має бути стабільною. Працівник повинен усвідомлювати, що працюючи на даному підприємстві, він отримує гарантії стабільності трудового життя, щоб мати змогу вносити вклад у діяльність компанії [19, с.53].

За сучасних умов господарювання система мотивування працівників на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» повинна формуватися на принципах, які покликані формувати таку поведінку працівників, яка необхідна для найкращої реалізації загальної стратегії його розвитку: структура винагород повинна забезпечити збалансоване стимулювання поліпшення як кількісних, так і якісних результатів праці для успішного досягнення цілей підприємства; розмір винагород повинен бути тісно ув'язаний з результатами праці конкретного працівника і всього підприємства в цілому; темпи росту результативності праці повинні випереджати темпи зростання винагород; у процесі мотивації праці повинно забезпечуватися раціональне задоволення інтересів особи, трудового колективу та власника майна підприємства; система мотивації праці повинна бути достатньо простою та сприяти тісному співробітництву різних категорій працівників, а не антагонізму між ними. Дотримання перерахованих принципів дозволить забезпечити динамічну рівновагу між результатами праці та винагородою, між інтересами особи, колективу та власника, між потребами персоналу та ступенем їх задоволення [46].

Окрім того, зазначимо, для того, щоб працівники мали можливість повністю розкритися в процесі своєї діяльності та працювати якомога краще, розроблена на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» система мотивування, має

бути спрямована на перспективу та на залучення всіх працівників до реалізації стратегії та активної участі в тих змінах, що відбуваються на підприємстві. Відсутність стратегічно направленої системи мотивування на багатьох підприємствах України є найсуттєвішим недоліком в управлінні працею персоналу, успадкованих ще з часів планово-централізованої економіки.

Проте на сьогодні склалася досить специфічна тенденція в мотивуванні працівників. Якщо намагатися усіма силами підвищити продуктивність праці, не звертаючи уваги на потреби і бажання людини, то результат буде незадовільним. Але, водночас, якщо всю увагу приділити людині, то результат буде такий самий. Саме в цьому полягає складність розробки та формування системи мотивування в процесі стратегічного управління на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ». Процес створення системи мотивування в стратегічному управлінні підприємствами неможливий без адаптивного вибору напрямів мотивування на різних етапах розробки та реалізації стратегії, а також без передбачення ступеня мотиваційних впливів на всіх рівнях менеджменту, які повинні забезпечити підвищення ефективності стратегічного управління підприємством.

Розвиток мотивування в стратегічному управлінні підприємствами поки що стримується кризовими явищами, недостатнім розумінням керівництва його важливості, невмінням визначати мотиваційні пріоритети на конкретному етапі розробки та реалізації стратегії та розглядати мотивацію як систему факторів, що одночасно впливають на діяльність підприємства. Ефективна система мотивування в стратегічному управлінні підприємствами стримується і деякими ментальними особливостями працівників, відсутністю у них підприємницьких ідей [14, с.52].

Стратегічно спрямована система мотивування, яка заснована на використанні стимулів довготривалої дії, на нашу думку, повинна включати різноманітні елементи, що дозволяють задовольнити широкий спектр потреб працівника та розвивати в ньому якості, що необхідні для успішного

функціонування ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ». Вдале поєднання заходів матеріального, соціального та морального стимулювання працівників сприяє формуванню мотивів сталої і тривалої дії, має надзвичайно важливе значення для ефективного стратегічного управління персоналом, оскільки забезпечує найповніший прояв трудової активності працівників, підвищує ефективність відтворення потенціалу людських ресурсів. Отже, на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» засобом посилення мотивації до високоефективної праці, на нашу думку, має стати використання комплексної системи мотивування та стимулювання з орієнтацією на оптимально високий кінцевий результат (табл.3.1).

Удосконалення мотиваційних механізмів має бути націлене на вирішення основних завдань: забезпечення максимально можливої ув'язки розмірів оплати праці з орієнтацією на оптимально високий результат виробничої діяльності; вдосконалення структури заробітної плати; підвищення матеріальної зацікавленості трудового потенціалу в систематичному підвищенні кваліфікації, рівня професіоналізму і майстерності; стимулювання ініціативної економіко-виробничої діяльності, створення ефективного мотиваційного ринкового механізму трудової діяльності галузей економіки країни, адекватного вимогам сучасного етапу розвитку економіки; розробка методичних рекомендацій для підприємств різних видів діяльності та різних форм власності щодо вдосконалення стимулювання високоефективної праці; вибір і вдосконалення найефективніших мотиваторів до праці з урахуванням специфіки роботи підприємств на сучасному етапі їх розвитку; забезпечення багатоваріантності пропозицій щодо вдосконалення стимулювання високоефективної праці з урахуванням специфіки роботи підприємств різних видів діяльності та форм власності; врахування в запропонованих моделях мотивації промислово-виробничого персоналу до високоефективної праці особливостей сучасного соціально-економічного розвитку [19, с.160].

Незважаючи на те, що останнім часом величезну роль у формуванні належного ставлення до праці і, найчастіше, забезпеченні набагато більшого ефективного впливу на прагнення працівників до підвищення результатів праці почали відігравати заходи заохочення нематеріального характеру, які мають забезпечувати моральне задоволення з урахуванням особистих нахилів працівників, їхніх спрямувань, здібностей, освіти, кваліфікації, культури, статусу, ні в якому разі не применшується роль основного елемента комплексної системи мотивування – заробітної плати.

Традиційні системи оплати праці не є адекватним стимулом у досягненні стратегічних результатів. Вони не мотивують працівників підприємств у новому напрямку та не допомагають наймати та утримувати працівників, які будуть упроваджувати на підприємстві стратегічні зміни.

При розробці систем оплати праці необхідно, щоб рівень заробітної плати забезпечував умови щодо відтворення робочої сили та підвищення її якості; наявність залежності розміру заробітної плати від результативності праці; відповідність структури заробітної плати цілям підприємства і тій ролі, яку працівник відіграє в її досягненні. Подальше реформування заробітної плати має здійснюватися через підвищення ціни робочої сили, встановлення єдиних регуляторів і рівноцінних умов відтворення робочої сили незалежно від форм власності. Для удосконалення організації заробітної плати, підвищення мотивації до праці дуже важливе значення мають розробки внутрішньовиробничих умов оплати праці і, насамперед, визначення мінімальної тарифної ставки з урахуванням діючого законодавства і економічних можливостей підприємства і фіксація даного рівня в колективному договорі. При цьому слід мати на меті забезпечення високого рівня тарифної частини в середній заробітній платі, оскільки низький її рівень є фактором, який дестабілізує організацію оплати праці на підприємстві [19, с.161]. Удосконалення організації заробітної плати має здійснюватися разом із проведенням соціально-економічної (структурної, податкової, цінової) політики [36, с.157-158].

Одним з можливих варіантів, вважаємо, є застосування коректувальних коефіцієнтів, установлюваних до визначеного базового значення заробітку співробітника. Як вихідну базу пропонується встановлювати рівень постійної заробітної плати, що для всіх категорій працівників повинний бути не нижче мінімального заробітку, встановленого в законодавчому порядку на даний момент часу. При цьому постійна частина заробітної плати не повинна змінюватися при збільшенні або зменшенні обсягів виробництва (і інших показників) стосовно планового рівня [18, с.107]. Постійна частина повинна відповідати ціні робочої сили даної якості на ринку праці і забезпечувати відтворення робочої сили необхідної якості, що підвищується по мірі розвитку виробництва.

Висновки до розділу III

Підсумовуючи вищенаведене, можна зробити такі висновки:

Головною складовою конкурентоспроможності на ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» стає конкурентоспроможність його працівників, забезпечення якої необхідно розглядати як одне з найважливіших стратегічних завдань, а її підвищення стає важливим завданням управління персоналом. Для підвищення своєї конкурентоспроможності працівник повинен прагнути постійно розширювати свої знання та підвищувати кваліфікацію, а підприємство – сприяти цьому, мотивуючи працівника до навчання і підготовки, а також надаючи відповідну допомогу. Без постійного розвитку потенціалу персоналу не може бути успішного розвитку самого підприємства. А наявність неконкурентоспроможних працівників призводить до зниження загального рівня конкурентоспроможності підприємства.

Від того, наскільки рівень підготовки реальних та потенційних людських ресурсів відповідає потребам розвитку економіки, значною мірою залежать темпи зростання продуктивності праці, обсягів виробництва, можливості збільшення валового внутрішнього продукту тощо. Тому до

підвищення конкурентоспроможності робочої сили повинні прагнути не лише самі працівники і підприємство, у якому вони працюють, а і держава.

Вкладення в підвищення освітнього та професійно-кваліфікаційного рівня працівників стають фактором конкурентного успіху підприємства. Тому необхідно створити таку систему мотивації: на рівні підприємства, яка мотивувала би працівників підвищувати освітньо-кваліфікаційний рівень, а на рівні держави – роботодавців до інвестування в розвиток людських ресурсів. У кінцевому підсумку це сприятиме засвоєнню інноваційної моделі розвитку, здатної забезпечити стрімкий розвиток підприємств, стабільне функціонування та високу норму прибутковості, а також досягнення конкурентних переваг підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках, а держави – у світі. Недоінвестування в освіту мають руйнівні наслідки для інтелектуального капіталу як підприємства, так і країни.

При розробці системи стратегічного управління та її впровадженні на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПЛЛЯ» особливу увагу слід приділяти системі мотивування та стимулювання, яка має бути продуманою, зрозумілою кожному, спрямованою на перспективу та реально відобразитися в діях. Система мотивування на промисловому підприємстві, на нашу думку, повинна базуватися на таких вимогах: по-перше, повинна ґрунтуватися на всебічному моніторингу потреб, інтересів, трудових устремлінь, урахуванні умов праці і життя, трудових навичок тощо кожного окремого працівника підприємства; по-друге, повинен визнаватися особистий внесок працівника в загальний успіх підприємства, а рівень оплати праці узгоджуватися з результатами праці, рівнем конкурентоспроможності працівника; по-третє, повинні надаватися однакові можливості щодо службового просування за критерієм результативності праці та забезпечуватися можливості щодо професійного росту.

ВИСНОВКИ

Сучасні умови господарювання промислових підприємств, що характеризуються економічною кризою, загостренням конкурентної боротьби, пред'являють більш жорсткі вимоги до управління, яке здійснюється на підприємстві практично у всіх сферах його діяльності. Системою функціонального та значного впливу на ефективність функціонування суб'єктів господарювання є управління персоналом, що являє собою багатогранний і складний процес, має свої специфічні властивості і закономірності, системний характер і завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових напрямів в управління і удосконалення існуючих форм, методів роботи.

Розвиток менеджменту супроводжувався стрімкістю змін у суспільних поглядах, усвідомленням ролі людини в сфері виробництва. Еволюція концепції управління персоналом включає: використання трудових ресурсів, управління персоналом, управління людськими ресурсами і управління людиною, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного. Це у свою чергу є корисним і для найманих працівників, і для роботодавця, оскільки перші отримують можливість більш повного задоволення своїх різноманітних потреб, а другі – можуть підвищити ефективність управлінських рішень і краще використовувати кадровий потенціал підприємства.

В умовах економічної кризи характерною особливістю діяльності українських промислових підприємств є посилення стратегічного аспекту в управлінні персоналом, що зумовлено необхідністю їх адаптації до швидкості змін зовнішнього середовища. Стратегічне управління персоналом стає реалією сьогодення та запорукою стрімкого розвитку кожного окремого промислового підприємства в умовах високої невизначеності та динамізму ринкового середовища, до переваг якого можна віднести: забезпечення підприємства конкурентоспроможними працівниками, раціональне

використання ресурсів, породження в персоналу підприємства почуття впевненості, повне розкриття здібностей персоналу, сприяння послідовній розробці і реалізації управлінських рішень, розширення конкурентних переваг, орієнтування на стійкий розвиток в умовах ринку. Отже, головне завдання стратегічного управління персоналом полягає в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства шляхом більш високих темпів формування і розвитку людського потенціалу в порівнянні зі змінами зовнішнього середовища.

Важливим етапом стратегічного управління є визначення та аналіз факторів, що впливають на формування та використання кадрового потенціалу підприємства, а отже, і на формулювання стратегії управління персоналом. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на процес формування та використання потенціалу персоналу ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» було досліджено в роботі.

Для обґрунтування заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом підприємства, в роботі проведено аналіз забезпеченості ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» персоналом та ефективності його використання. На підставі проведеного аналізу встановлено, що існує невідповідність дійсних робочих місць за кількістю чисельності робітників, деяке зниження плинності кадрів, збільшення питомої ваги молоді у загальній чисельності персоналу, покращення професійно-кваліфікаційного рівня. Основною формою навчання працівників промисловості та працівників досліджуваного підприємства була професійна перепідготовка безпосередньо на виробництві, що свідчить про недостатню фінансову можливість підприємств в організації підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників через мережу навчальних закладів. Доведено, що професійно-кваліфікаційна структура залишається неадекватною умовам, у яких розвивається сучасна сфера виробництва. Основна маса працівників залишається незацікавленою в підвищенні професійно-кваліфікаційного рівня і зростанні продуктивності праці,

основною причиною чого є недосконала система мотивування та стимулювання працівників. Низький рівень заробітної плати на досліджуваному ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ», який значно відставав від середнього рівня по підприємству, підриває основи відтворення потенціалу працівників, призводить до зниження рівня їх кваліфікації, що не відповідає сучасним вимогам щодо ефективного використання робочої сили.

Проведені дослідження стали підставою для визначення та обґрунтування пріоритетних стратегічних напрямів підвищення ефективності управління персоналом та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення цього процесу на ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ», що дозволять вирішити проблемні питання і досягати максимальних результатів в управлінні персоналом.

Стратегічно значущими вважається більшість аспектів управління персоналом. Найбільш пріоритетними для ТОВ «ПІВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ» напрямами підвищення ефективності господарювання в довгостроковій перспективі у роботі визначені: формування відповідної організаційної структури управління, підвищення конкурентоспроможності працівників, інвестування в їхній розвиток, маркетинг персоналу, створення ефективної системи мотивування та стимулювання з орієнтацією на кінцевий результат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрієвський Л.Л., Єрмоєнко О.О. Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів макро- та мікросередовища, що впливають на формування життєвого циклу підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб.наук.пр. - Вип.204. – Т.5. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С.1235-1242.
2. Атаева Е.А., Ковалев В.Н. Методы материального стимулирования эффективного использования трудового потенциала работника// Материалы всеукраинской научной конференции студентов и молодых ученых „Проблемы обеспечения экономического развития предприятий”. – Донецк: ДонУЭП, 2005. – С. 263 – 265.
3. Білорус Т.В. Сутність кадрової стратегії підприємства та методологічні засади її формування // Актуальні проблеми економіки. – 2006. - №1(55). – С.185-189.
4. Білорус Т. Контролінг в системі стратегічного управління кадровим потенціалом // Вісник Київського національного університету ім. Тараса Шевченка. – 2006. - №89. – С.51-53.
5. Близнюк В.В. Людський капітал як фактор економічного розвитку (еволюція методологічних підходів та сучасність) // Економіка і прогнозування: науково-аналітичний журнал. – 2005. - №2. – С.64 -78.
6. Богиня Д.П., Грішнова О.А. Основи економіки праці: Навчальний посібник. – К.: Знання-Прес, 2000. – 313 с.
7. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання// Економіка України. – 2003. - №7. – С.48-53.
8. Верхоглядова Н.І. Трансформація процесу формування людського капіталу в умовах сучасних структурно-інноваційних перетворень в Україні// Держава та регіони. – 2006. - №5. – С.55 – 58.
9. Володькіна М.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – К.: Знання-Прес, 2002. – 149 с.

10. Гавкалова Н.Л. Інноваційна роль менеджменту персоналом в процесі формування стратегії підприємства // Проблеми науки. – 2006. - №4. – С.16-22.
11. Гольда А.В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. - №9(64). – С.158-162.
12. Грیشнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. – К.: Знання, 2001. – 254 с.
13. Грیشнова О., Шпирко О. Конкурентоспроможність персоналу підприємства: критерії визначення та показники вимірювання // Україна: аспекти праці. – 2004. - №3. – С.3-9.
14. Данилюк А.І. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом // Вісник Хмельницького національного університету. – Т.1. – 2007. - №3. – С.112-115.
15. Економічна активність населення України, 2005. Статистичний збірник/ Відп. ред. Н.В.Григорович– К.: Держкомстат України, 2006. – 239 с.
16. Економічний аналіз: Навчальний посібник / М.А.Болух, В.З.Бурчевський, М.І.Горбатов та ін. – Вид.2-ге, перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2003. – 556 с.
17. Економіка праці та соціально–трудова відносини: Навч. Посіб./ Є П. Качан, О. П. Дяків, В. М. Острроверхов та ін.; За ред. Є П. Качана. – Знання, 2008. 407.
18. Жуковський М.О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2007. - №54. – С.54-59.
19. Завиновская Г. Совершенствование управления персоналом организации // Персонал. – 2000. - №3. – С.70-72.

20. Завиновська Г.Т. Економіка праці: Навчальний посібник. – 3-е вид., без змін. – К.: КНЕУ, 2007. – 304 с.
21. Закон України „Про оплату праці” від 24 березня 1995 року №108/95.
22. Закон України „Про зайнятість населення” від 01 березня 1991 року №804-ХІІ, зі змінами і доповненнями.
23. Закон України „Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності” від 15 вересня 1999 року №1045-ХІV.
24. Ігнат'єва І.А. Інноваційні підходи до реалізації завдань стратегічного менеджменту промисловими підприємствами // Проблеми науки. – 2005. - №9. – С.11-15.
25. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник – К.: Знання, 2006. – 366 с.
26. Ковенська О.А. Чинники формування трудового потенціалу в спеціальних економічних зонах // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. - №3. – Т.2. – С.59-64.
27. Козлова Г., Кравченко В., Никифорова В. Стратегічні положення концепції розвитку людських ресурсів в Україні // Вісник Тернопільської Академії народного господарства. – 2005. - №3. – С.134-142.
28. Колот А. Зарубіжний досвід матеріального стимулювання персоналу// Україна: аспекти праці. – 1998. - №1. – С.16-19.
29. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. – Вид. 2-ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 340 с.
30. Колот А., Григорович С. Теоретичні і прикладні аспекти підвищення доходів працюючих як передумови збереження та розвитку людського капіталу // Україна: аспекти праці. – 2005. - №8. – С.19-27.
31. Кравець І.М. Управління формуванням та використанням трудового потенціалу регіону як основа розвитку соціально-трудова відносин // Вісник Хмельницького національного університету. – Т.2. – 2005. - №3. – С.125-129.

32. Кудря Я.В. Нові підходи до кадрової корпоративної політики в управлінні персоналом // Проблеми науки. – 2006. - №7. – С.21-27.
33. Куценко В.І., Євтушенко Г.І. Людський капітал як фактор соціального захисту населення: проблеми зміцнення // Зайнятість та ринок праці: Міжвідомчий науковий збірник. – 1999. - №10. – С.136-145.
34. Лич Г.В. Стратегія управління трудовими ресурсами підприємства// Формування ринкових відносин в Україні. – 2004.- №4(35). – С.53-56.
35. Лич В.М. Фактори та умови, що впливають на формування та динаміку трудового потенціалу промисловості // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. - №9(64). – С.125-131.
36. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства: Підручник/ Під ред. Н.М.Ушакової. – К.: Хрещатик, 1999. – 800 с.
37. Мельник Л.Є. Людський фактор соціалістичного виробництва (політ-економічний аспект). – К.: Вища школа, 1988. – 187 с.
38. Мерзляк А.В., Михайлов Є.П., Корецький М.Х., Михайлова Г.О. Економіка праці і соціально-трудова відносини: Навчальний посібник/ Під ред. Є.П.Михайлова. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 240 с.
39. Міщенко А.П. Стратегічне управління: Навчальний посібник – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
40. Миленький Д. Принципи маркетингового стратегічного аналізу як складової частини стратегічного управління підприємством // Вісник Київського національного університету ім.Т.Шевченка. – 2006. - №86-87. – С.33-36.
41. Михайлова К. Управління персоналом в Україні: як і чого навчаємося //Синергія. – 2004. - №1(8). – С.16-24.
42. Морщенок Т.С. Підвищення трудової активності персоналу – умова ефективного функціонування підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. – Т.2. – 2005. - №3. – С.168-173.

43. Нагорский Ю.А. Механизм мотивации деятельности персонала // Вісник економічної науки України. – 2006. - №1. – С.105-109.
44. Оберемчук В.Ф. Стратегія підприємства. – К.: МАУП, 2000. – 128 с.
45. Осовська Г.В., Крушельницька О.В. Управління трудовими ресурсами: Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2003. – 224 с.
46. Офіційний сайт ТОВ "ПИВОВАРНЯ "ОПІЛЛЯ" . URL: <https://www.opilia.te.ua>
47. Павлова В.А. Концептуальні засади вибору стратегії розвитку підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб.наук.пр. - Вип.204. – Т.5. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С.1219 – 1224.
48. Пешко А.В. Збалансована система показників у формуванні стратегії розвитку організацій і підприємств: Монографія. – К.: КВІЦ, 2007. – 272 с.
49. Побережна Г.Р. Мотивація як складова ефективного управління персоналом організації // Економіка АПК. – 2000. - №1. – С.79-83.
50. Побережна Г.Р. Методичні підходи щодо формування системи управління персоналом малих та середніх підприємств// Економіка АПК. – 2002. - №1. – С.52-57.
51. Пономаренко В., Довбня С., Клименко С. Мотивація труда на підприємствах ринкової економіки // Бизнес-информ. – 1998. - №13-14. – С.118-121.
52. Рогоза М.Є., Циганок О.О. Системи управління: структуризація чинників зовнішнього середовища // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб.наук.пр. - Вип.204. – Т.5. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2005. – С.1211 – 1218.
53. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД „Професіонал”, 2005. – 336 с.
54. Савченко В. Методичні основи визначення потреби у кваліфікованих кадрах// Україна: аспекти праці. – 2003. - №4. – С.23-29.

55. Середа Г.В. Проблеми та перспективи інтеграції українського ринку праці до ринку праці Європейського Союзу // Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. - №3. – Т.2. – С.193-196.
56. Сіра С.М. Конкурентоспроможність і професійна підготовка працівників підприємств в умовах сучасних інтеграційних процесів// Вісник Хмельницького національного університету. – 2005. - №3. – Т.2. – С.227-230.
57. Статут ТОВ "ПИВОВАРНЯ "ОПІЛЛЯ". Тернопіль. 2020. 5ст.
58. Ткаченко А.М. Управління персоналом - важлива складова системи управління підприємством // Вісник Хмельницького національного університету. – Т.2. – 2006. - №4. – С.354-358.
59. Харченко М., Шкоріонов С. Показники оцінки результатів діяльності працівників підприємств та деякі підходи до організації матеріального стимулювання їх праці // Україна: аспекти праці. – 2003. - №4. – С.34-40.
60. Христофоров І. Деякі погляди на формування стратегічних концепцій розвитку персоналу // Довідник кадровика. – 2002. - №6. – С.63-65.
61. Черваньов Д.М., Михайленко І.П. Активізація використання трудових ресурсів у сучасних умовах // Вісник Київського національного університету ім.Т.Шевченка. – 2003. – Вип.66. – С.7-9.
62. Шкільняк М. М., Желюк Т. Л., Васіна А. Ю., Дудкіна О. П., Попович Т. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Аналітична записка. URL : <http://library.tneu.edu.ua/images/stories/>
63. Шкільняк М.М., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль: "Крок", 2017. 351 с.
64. Шкільняк М.М. Корпоративне управління: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2014. 294 с.