

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ									
Західноукраїнський національний університет									
Вінницький навчально-науковий інститут економіки Західноукраїнського національного університету									
Кафедра економіки, обліку та оподаткування ВННІЕ									
СЛИВКА Віталій Олексійович									
Підвищення якості та конкурентоспроможності персоналу підприємства/ Improving the quality and competitiveness of the company's personnel									
спеціальність: 051 - Економіка									
освітньо-професійна програма - Економіка та управління підприємством									
Кваліфікаційна робота									
					Виконав студент групи ЕЕПвнм-В. О. Сливка				
					Науковий керівник:				
					Т. А. Мельник				
Кваліфікаційну роботу допущено до захисту:									
" ____ " _____ 20 ____ р.									
Завідувач кафедри									
В. М. Пилявець									
ВІННИЦЯ - 2024									

АНОТАЦІЯ

Сливка В. О. Підвищення якості та конкурентоспроможності персоналу підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття ступеня вищої освіти «магістр» за спеціальністю 051 Економіка, освітня програма «Економіка» – Західноукраїнський національний університет. Вінницький навчально-науковий інститут економіки – Вінниця, 2024.

У роботі розкрито сутність якості персоналу та його вплив на конкурентоспроможність підприємства, досліджено розвиток та мотивація персоналу та методи оцінки його якості.

Здійснено діагностику якості персоналу ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» як елемента його конкурентоспроможності.

Розроблено практичні пропозиції щодо покращення якості персоналу на ТОВ «Мишковицький спиртзавод».

ANNOTATION

Slyvka V. O. Improving the quality and competitiveness of the enterprise's personnel. – Manuscript.

Research for the degree of higher education "Master" in the specialty 051 Economics, educational program "Economics" – West Ukrainian National University. Vinnytsia Educational and Scientific Institute of Economics – Vinnytsia, 2024.

The work reveals the essence of personnel quality and its impact on the competitiveness of the enterprise, researches the development and motivation of personnel and methods for assessing its quality.

Diagnostics of the quality of personnel of LLC "Myshkovytskyi Distillery" as an element of its competitiveness was carried out.

Practical proposals for improving the quality of personnel at LLC "Myshkovytskyi Distillery" were developed.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКИ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ.....	7
1.1. Якість персоналу та його вплив на конкурентоспроможність підприємства.....	7
1.2. Розвиток та мотивація персоналу та методи оцінки його якості.....	16
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	26
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МИШКОВИЦЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД» ЯК ЕЛЕМЕНТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.....	27
2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Мишковицький спиртовий завод».....	27
2.2. Аналіз динаміки чисельності персоналу та руху робочої сили на ТОВ «Мишковицький спиртзавод».....	39
2.3. Оцінка конкурентоспроможності персоналу на досліджуваному підприємстві.....	42
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2.....	48
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МИШКОВИЦЬКИЙ СПИРТЗАВОД».....	49
3.1. Професійний підбір персоналу та його місце в політиці менеджменту персоналу підприємства.....	49
3.2. Підвищення ефективності використання методів управління персоналом на підприємстві.....	53
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	57
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	60

ВСТУП

Головним завданням на шляху формування в нашій державі ефективно функціонуючої економічної системи є вирішення складних завдань забезпечення вітчизняного ринку товарами та послугами високої якості і конкурентоспроможності, а також вихід на міжнародний ринок. Такі фактори, як технологія, наука, капітал, інформація, інфраструктура, персонал та менеджмент впливають на конкурентоспроможність підприємства й країни в цілому. В сьогоденних умовах високий рівень конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників, їхньої продукції та країни в першу чергу залежить від високого рівня якості персоналу, особливо фахівців, керівників і професіоналів. Це пов'язано з тим, що рівень якості персоналу визначається не лише рівнем конкурентоспроможності працівників, тобто певним рівнем їхнього потенціалу, а й спроможністю реалізувати даний потенціал на практиці, а також наявністю відповідних умов для цього.

В усьому світі спиртова промисловість є високорентабельною і в неї вкладають значні кошти. Основна причина складного фінансово-економічного стану української спиртової промисловості криється в її низькій привабливості для інвестицій через відносно невисоку рентабельність виробництва, відсутність стабільної акцизної і податкової політики, високого ступеня залежності від ситуації на ринку алкогольної продукції. У зв'язку з цим практично для будь-якого спиртного заводу основною задачею стає підвищення стабільності фінансового стану і конкурентоспроможності.

Місце серед елементів, які можуть вирішити дану проблему займає забезпечення якості та конкурентоспроможності персоналу.

На сьогоднішній день даному питанню приділяють увагу багато науковців. Значення якості персоналу висвітлюються в працях як вітчизняних так і іноземних вчених серед яких можна виділити Д. П. Богиню, О. А. Грішнову, І. Б. Федорова, М. О. Жуковського, Л. В. Балабанова, О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук, М. Портер та інші.

Окремим теоретичним і методологічним аспектам конкурентоспроможності персоналу та проблемам оцінювання його потенціалу, ділових та особистісних якостей присвятили свої праці вчені А. О. Грішнова, Р. Фатхутдінов, М. О. Жуковський та інші.

Уся ця сукупність проблемних питань має важливе теоретичне та прикладне значення, що обумовлює актуальність обраної теми й вимагає додаткових досліджень за вказаними напрямками, опрацювання теоретичних, методологічних і практичних аспектів вирішення проблеми.

Метою роботи є визначення та обґрунтування теоретичних, методологічних і практичних аспектів якості та конкурентоспроможності персоналу підприємства і розробка практичних рекомендацій щодо підвищення їх рівня.

Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- розглянути сутність та значення якості персоналу як складника конкурентоспроможності підприємства;
- визначити основні фактори формування та показники оцінки якості та конкурентоспроможності персоналу;
- розглянути методологію оцінки якості персоналу;
- оцінити якість та конкурентоспроможність персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод»;
- розглянути напрями підвищення якості персоналу;
- запропонувати шляхи вдосконалення розвитку персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод»;

Предмет дослідження: теоретико-методологічні основи якості та конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Об'єктом дослідження виступає інформаційна база, звітність, що відображають стан ТОВ «Мишковицький спиртзавод» та якість його персоналу.

Методологія, методи дослідження, використані матеріали. Методологічною основою дослідження стали теоретичні та інформаційні розробки українських та зарубіжних вчених з питань аналізу та оцінки якості та

конкурентоспроможності персоналу, нормативні та методичні документи, підручники з менеджменту персоналу, періодичні видання, інформація з мережі Internet та звітність підприємства.

Практичне значення роботи. Окремі пропозиції та наробки дипломної роботи можуть бути використані для покращення якості та конкурентоспроможності персоналу на ТОВ «Мишковицький спиртзавод».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Основний текст роботи викладено на 59 сторінках, містить 3 рисунків, 10 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОЦІНКИ

ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Якість персоналу та його вплив на конкурентоспроможність підприємства

Оцінка ефективності сучасного підприємства значною мірою залежить від якості робочої сили, що залучається до досягнення його стратегічних цілей. Висококваліфікований і конкурентоспроможний персонал складає суттєву частину нематеріальних активів організації. Хоча в Україні ці активи ще не повністю враховані у визначенні вартості бізнесу, з часом вони можуть стати важливим чинником, що визначає конкурентну позицію підприємства на ринку.

Управління процесом підвищення якості робочої сили та її конкурентоспроможності стає невід'ємним компонентом діяльності відділів управління персоналом. Це вимагає інтегрованого підходу до формування кадрової політики, орієнтованої на розвиток людського капіталу, а також на оптимізацію управлінських рішень, що сприяють ефективній реалізації стратегії підприємства. Виявлення та аналіз взаємозв'язку між якістю робочої сили та конкурентоспроможністю фахівців дозволяє визначити пріоритети у формуванні та впровадженні стратегії розвитку.

Персонал є одним із найбільш складних об'єктів управління у будь-якій організації. На відміну від матеріальних ресурсів, люди мають суб'єктивні погляди, потреби та здатність до самостійного прийняття рішень. Персонал характеризується не тільки високою чутливістю до управлінських впливів, але й здатністю критично оцінювати вимоги та умови, що до нього висуваються. Це означає, що реакція працівників на управлінські дії є складно передбачуваною і потребує тонкого підходу до мотивації та підтримки їх зацікавленості у досягненні цілей організації.

Дослідимо декілька визначень терміну персонал:

- слово “персонал” походить від латинського - *persona* – тобто особа, окрема людина, особистість. У менеджменті слово “персонал” вживається у значенні сукупності людей, які утворюють організацію, перебувають у трудових

відносинах з нею на підставі індивідуальних трудових договорів, та зайняті суспільно корисною діяльністю [6].

– персонал підприємства – це «сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем» [23].

Науковець В. Воронкова характеризує термін «персонал підприємства» таким чином: «... це сукупність його працівників, що працюють по найму при наявності трудових взаємовідносин з роботодавцем, оформлених трудовим договором» [9, 10].

Якість персоналу визначається як сукупність людських характеристик, що виявляються під час виконання трудових обов'язків. Вона охоплює такі параметри, як професійна кваліфікація, особисті якості працівника, фізичний стан і здоров'я, розумові (інтелектуальні) здібності, здатність до адаптації, гнучкість, мобільність, мотивація, інноваційне мислення, професійна придатність і моральні цінності. Від рівня якості персоналу значною мірою залежить ефективність використання наявних матеріальних, технічних і людських ресурсів. Високий рівень матеріального та культурного добробуту працівників, а також їхні професійно-кваліфікаційні та ціннісно-життєві характеристики є основою продуктивної праці.

За останні роки в Україні попит на кваліфікований персонал зріс у зв'язку з глобалізацією, технологічними змінами та трансформацією організації праці. Широкомасштабне впровадження автоматизації, комп'ютерних технологій і нових систем зв'язку разом із розвитком ринкових відносин має багатогранний вплив на характер і зміст праці, а також на роль і значення людини в суспільному виробництві. У цьому контексті якісні зміни у трудовій діяльності сприяють збільшенню частки функцій, що вимагають витрат розумової (інтелектуальної) праці. Це включає виконання логічних, розрахункових, контрольних-вимірювальних і аналітичних завдань, які стають дедалі важливішими у сучасному виробничому процесі. Під впливом цих змін «формується сукупність вимог до якості трудового потенціалу та конкурентоспроможності трудових ресурсів визначають напрямки розвитку системи загальноосвітньої та професійної підготовки кадрів» [1].

Якість персоналу підприємства є «одним з головних факторів, який

обумовлює темпи розвитку підприємства, зростання його конкурентних переваг, якість обслуговування покупців та задоволення їх попиту, зростання ефективності діяльності підприємства в цілому» [31].

Як вважають Д. П. Богиня і О. А. Грішнова «якість робочої сили – це сукупність людських характеристик, що виявляються у процесі праці й включають кваліфікацію та особисті якості працівника та стан здоров'я, розумові (інтелектуальні) здібності, здатність адаптуватися, гнучкість, мобільність, мотивованість, інноваційність, професійну придатність, моральність тощо» [5, 14].

Одним з показників, що характеризують якість трудових ресурсів, є освітній рівень персоналу, який визначає цілий комплекс параметрів, що визначають ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві, що, в свою чергу, відбивається на його конкурентоспроможності. У цьому зв'язку слід зауважити, що конкурентоспроможність є одночасно як наслідком, так і причиною зростання рівня освітнього рівня персоналу. Так, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства виражається у зростанні його доходів, частина з яких може бути спрямована на підвищення освітнього рівня персоналу. У той же час, підвищення якості трудових ресурсів за умови ефективного управління ними, неминуче позначиться на конкурентоспроможності підприємства. Тому однією з найважливіших на сьогоднішній день науково-практичних завдань в галузі управління трудовими ресурсами є оцінка впливу освітнього рівня персоналу на конкурентоспроможність підприємства.

Дослідженню проблем людських ресурсів присвячено чимало робіт вітчизняних і зарубіжних учених, які сходяться в думці, що саме людські ресурси в більшій мірі, ніж інші, визначають потенційні можливості підприємства. Однак проблема впливу якості трудових ресурсів на конкурентоспроможність підприємства, хоч і зачіпалася в багатьох дослідженнях, однак розглядалася не досить глибоко. Так, зокрема, таке поняття як «освітній рівень персоналу» не розглядається у взаємозв'язку з виробничо-господарською діяльністю підприємства, а є предметом вивчення системи освіти та суспільних відносин. Це робить необхідним оцінку впливу освітнього рівня на конкурентоспроможність підприємства.

Початок дослідженню економічної результативності освіти і його впливу на ефективність суспільного виробництва покладено ще в 30-х роках С. Г. Струмиліна, який теоретично обґрунтував значення освіти для народного господарства і запропонував нові кількісні показники впливу освіти на ефективність праці і виробництва. Зростання освітнього і культурного рівня робітників дозволяє продуктивніше і економніше використовувати обладнання, інструменти, матеріали, сировину, веде до зменшення браку і помилок в роботі, до підвищення якості продукції, що випускається.

Таким чином, вже з 60-х років концепція "людського капіталу" передбачала, що розвиток освіти, відновлення інтелектуального потенціалу буде тим благом, яке дозволить знизити тиск соціально-економічних потрясінь на людину і суспільство.

Високий рівень розвитку сучасних технологій суттєво впливає на структуру трудових ресурсів і веде до поступового витіснення низькокваліфікованих працівників, а також фахівців застарілих професій. Це створює необхідність залучення персоналу, здатного адаптуватися до нових вимог сучасних виробничих процесів і технологічних інновацій. Такий персонал має бути гнучким, готовим швидко реагувати на професійні зміни та засвоювати нові знання й навички.

З одного боку, ці процеси зумовлюють значні зміни у вимогах до працівників, а також у професійно-кваліфікаційній і галузевій структурі зайнятості. З іншого боку, зростає значення людського фактора у забезпеченні ефективності виробничих процесів. Працівники, здатні працювати з сучасними технологіями, стають критично важливими для досягнення високих результатів у конкурентному середовищі.

Відповідно до глибини і динаміки змін, що відбуваються на ринку праці та виділимо шість основних класифікаційних груп працівників. Ці групи зазвичай визначаються за рівнем кваліфікації, готовністю до перепідготовки, здатністю до адаптації та участю у технологічних і організаційних змінах. Відтак, сучасній економіці, яка активно трансформується під впливом новітніх технологій, робоча сила може бути поділена на шість класифікаційних груп залежно від рівня кваліфікації, сфери зайнятості та стабільності попиту на їхню працю

1. Висококваліфіковані професіонали в прогресивних галузях економіки.

Ця група включає працівників із високим рівнем освіти та спеціалізованими знаннями, які відповідають вимогам сучасних технологій. Вони залучені до галузей, що динамічно розвиваються, мають стабільні гарантії зайнятості та отримують високу оплату за свою працю. Ці професіонали часто забезпечують науково-технічний прогрес і інновації у своїх сферах діяльності.

2. Представники масових професій міжгалузевого застосування. Це працівники, що працюють у традиційних галузях економіки, де попит на їхню працю залишається відносно стабільним. Вони відіграють важливу роль у забезпеченні безперервності виробничих процесів, а їхня заробітна плата зазвичай відповідає рівню кваліфікації. Ця група забезпечує функціонування основних галузей економіки, підтримуючи їхню стабільність.

3. Кваліфіковані робітники в динамічних галузях економіки. Попит на їхню працю визначається високими темпами розвитку цих галузей, наприклад, у сфері інформаційних технологій або енергетики. Рівень доходів таких працівників залежить від економічної кон'юнктури, і він може значно коливатися залежно від стану ринку та галузевих потреб. Їхня кваліфікація дозволяє швидко адаптуватися до змін.

4. Представники традиційних професій середнього рівня освіти. Їхня діяльність безпосередньо пов'язана з обслуговуванням технологічних процесів у стабільних галузях. Попит на їхні послуги залежить від економічних змін і технологічних удосконалень. Заробітна плата цієї групи залишається стабільно невисокою, оскільки їхні функції є менш гнучкими і важче адаптуються до нових умов.

5. Працівники традиційних професій з високим або середнім рівнем освіти. Потреба в цих фахівцях поступово зменшується через структурні зміни в економіці. Рівень їхніх доходів має тенденцію до зниження, оскільки економіка дедалі більше орієнтується на автоматизацію та модернізацію виробничих процесів. Вони змушені шукати нові способи адаптації до змін або підвищувати кваліфікацію.

6. Низькокваліфіковані працівники у непрестижних професіях. Ця група включає працівників, зайнятих у сферах із низькою доданою вартістю. Попит на їхню працю постійно скорочується через автоматизацію та впровадження новітніх технологій. Ці професії є нестабільними та малопривабливими, що

значно знижує рівень доходів і обмежує можливості для професійного зростання.

Таким чином, вплив сучасних технологій суттєво змінює професійно-кваліфікаційну структуру зайнятості, акцентуючи необхідність постійного навчання, адаптації та підвищення кваліфікації для збереження конкурентоспроможності на ринку праці.

У сучасних ринкових умовах відбувається значна трансформація моделі працівника. Найбільш динамічні зміни стосуються професійного аспекту, який охоплює рівень знань, майстерність, здобуття практичних навичок і накопичений досвід у конкретній сфері діяльності. Це підкреслює, що якість персоналу визначається його кваліфікацією, а значення останньої зростає в контексті підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

Зрозуміло, що за кожним елементом діяльності підприємства стоїть людський фактор. Якість виробленої продукції і рівень витрат підприємства залежать від професіоналізму й кваліфікації працівників, які залучені до її створення. Наприклад, фахівці, що займаються виготовленням товарів, визначають як технологічну досконалість процесів, так і кінцеву якість продукції. Аналогічно, управління фінансовими ресурсами потребує компетентного підходу, адже його ефективність визначається кваліфікацією персоналу, відповідального за фінансові операції та оптимізацію витрат.

Інноваційні можливості підприємства великою мірою залежать від творчого потенціалу його персоналу. Здатність співробітників генерувати нові ідеї, розробляти удосконалення та впроваджувати інновації є ключовими факторами, які формують конкурентні переваги в сучасному динамічному середовищі. Творчий підхід працівників, їхня здатність швидко адаптуватися та пропонувати оригінальні рішення забезпечують підприємству можливість залишатися актуальним і впроваджувати новітні технології, що сприяють підвищенню ефективності діяльності.

Таким чином, конкурентоспроможність організації безпосередньо залежить від ступеня кваліфікації персоналу, який бере участь у процесі задоволення потреби споживача. При цьому досягнення конкурентоспроможності - не самоціль, а обов'язкова умова забезпечення високої якості життя. Відтак,

сьогодні практично всі, і теоретики і практики, згодні з твердженням про те, що конкурентоспроможний персонал-один з найважливіших факторів підвищення ефективності організацій.

Розвиток персоналу має ключове значення не лише для підвищення конкурентоспроможності підприємства, але й для вирішення загальноекономічних проблем, таких як безробіття. Одним із шляхів зменшення рівня безробіття є випереджаюча підготовка персоналу, яка сприяє тому, щоб працівники набували нових знань і навичок, адаптуючись до швидко змінюваних умов ринку. Такий підхід потребує відповідного законодавчого закріплення, яке б визначало відповідальність роботодавців за професійний розвиток своїх працівників. Це створює стимули для роботодавців інвестувати у навчання і перекваліфікацію персоналу, підвищуючи загальну продуктивність і знижуючи ризики втрати роботи через зміну технологій або структури виробництва.

До основних напрямів професійного розвитку підприємства можна віднести:

- первинне професійне навчання. Це навчання нових працівників із врахуванням специфіки та сфери діяльності підприємства. Воно закладає фундаментальні знання, які необхідні для початку трудової діяльності;

- навчання з метою адаптації до посади. Цей вид навчання спрямований на те, щоб забезпечити відповідність рівня знань і якостей найманого працівника вимогам конкретної посади, яку він займає;

- навчання з урахуванням нових напрямів розвитку організації. Сюди входить підготовка персоналу до змін, пов'язаних з інноваціями чи впровадженням нових технологій, які необхідні для реалізації стратегічних планів підприємства;

- навчання для підвищення загального рівня кваліфікації.

Конкурентоспроможність підприємства на ринку визначається шляхом оцінки його позицій порівняно з конкурентами. Це порівняння може базуватися на ряді показників:

- здатність адаптуватися до змін. Уміння швидко реагувати на зміни ринкових умов і адаптувати стратегію та операційні процеси до нових реалій є важливим фактором конкурентоспроможності;

- технології, що застосовуються підприємством. Сучасні та ефективні технології можуть значно підвищити продуктивність і якість продукції;
- властивості та якість обладнання. Якісне обладнання забезпечує ефективну роботу та знижує витрати на обслуговування й ремонт;
- знання і практичний досвід персоналу. Високий рівень знань і компетентність працівників сприяють інноваціям і ефективному виконанню завдань;
- система управління і комунікацій. Ефективна управлінська структура та добре налагоджена система комунікацій забезпечують безперебійний обмін інформацією та злагоджену роботу всіх підрозділів.

Загалом, інвестування в розвиток персоналу є стратегічно важливим для підприємства, оскільки воно підвищує його здатність до інновацій, покращує адаптивність і дозволяє зберігати конкурентні переваги на ринку [14].

У зазначеному комплексі одним з найважливіших напрямів є показники кваліфікаційно–професійного розвитку персоналу підприємств. На сучасних конкурентних ринках головним є «якість продукції, тобто система управління якістю, функціонування якої залежить від найманих працівників, їх кваліфікації, здатності постійно навчатися і вдосконалювати свої знання і вміння. Що обумовлює необхідність приділення особливої уваги стратегії розвитку персоналу підприємства на ґрунті формування відповідної організаційної, культури» [33].

Конкурентоспроможність підприємства і якість персоналу тісно пов'язана тому стратегічний підхід до розвитку персоналу підприємства - полягає в забезпеченні стійкої конкурентної переваги підприємства, за допомогою нарощування конкурентоспроможності персоналу та забезпечення гарантії його професійного зростання та розвитку на довгострокову перспективу. З точки зору впливу на стратегію розвитку персоналу, особливо важливими представляються три складових стратегії промислового підприємства, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності:

- якість продукції (послуг, робіт);
- інноваційна політика;
- техніко-технологічна стратегія в частині, пов'язаній з факторами зміни профільної технології виробництва [13].

На думку вченого М. О. Жуковського «трудові ресурси мають специфічний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства. Достатня забезпеченість підприємств трудовими ресурсами відповідного рівня кваліфікації та професійних навичок, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції та підвищення ефективності виробництва. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та ефективності їх використання, залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання устаткування, машин, механізмів, і, як результат, обсяг виробництва продукції, її собівартість, прибуток та низка інших економічних показників» [20, с.56].

Отже, трудові ресурси, а саме їх якість, є одним з основних факторів, що формують конкурентоспроможність підприємств. У сучасних умовах швидких економічних і технологічних змін управління трудовими ресурсами повинно здійснюватися з урахуванням специфічних особливостей робочої сили та зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Це передбачає необхідність розробки та впровадження ефективних стратегічних планів управління персоналом, спрямованих на його безперервний розвиток, навчання, перекваліфікацію та створення новітніх систем заохочення, що дозволяють зберігати мотивацію і продуктивність працівників на високому рівні.

Сучасний підхід до управління персоналом вимагає бачення трудових ресурсів не лише з економічного, а й із соціального аспекту. Це означає, що підприємства повинні враховувати як економічні потреби своїх працівників (заробітна плата, бонуси, умови праці), так і їхні соціальні потреби, такі як розвиток кар'єри, професійна самореалізація, гнучкість графіка роботи та збалансованість між роботою і особистим життям. Такий підхід забезпечує стійке зростання задоволеності працівників, що, у свою чергу, підвищує їхню лояльність і продуктивність.

Роль персоналу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства важко переоцінити, адже саме працівники створюють продукцію, яка приносить підприємству прибуток і формує його імідж на ринку. Персонал також є джерелом інновацій, адже саме люди генерують нові ідеї, розробляють і впроваджують ефективні методи виробництва та управління. Таким чином, людські ресурси є ключовим елементом стратегії підвищення

конкурентоспроможності підприємства, і від якості цих ресурсів значною мірою залежить успіх компанії на ринку.

Важливо підкреслити, що інвестування у розвиток персоналу має стати пріоритетом для підприємств, які прагнуть зберігати свою конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Навчання, заохочення творчості, підтримка новаторських ідей і стимулювання розвитку компетенцій персоналу створюють умови для сталого зростання компанії і забезпечують її здатність успішно конкурувати в умовах глобалізації та швидкої технологічної еволюції.

1.2. Розвиток та мотивація персоналу та методи оцінки його якості

В умовах сучасної економіки, де швидко змінюються технології та ринки праці, розвиток персоналу дійсно стає однією з ключових функцій управління. Важливо не тільки забезпечити необхідну кількість працівників для виконання завдань, але й активно інвестувати у їх професійний ріст, адаптацію до нових умов і постійне вдосконалення.

Розвиток персоналу передбачає навчання та підвищення кваліфікації. У сучасному виробництві, де інновації і нові технології змінюють умови праці, постійне навчання є необхідним. Це допомагає працівникам ефективно справлятися з новими викликами та підвищувати свою продуктивність.

Створення умов для розвитку кар'єри та реалізації потенціалу працівників важливо для підвищення їхньої мотивації. Коли співробітники бачать можливість для професійного зростання, вони більш зацікавлені у досягненні загальних цілей організації.

Окрім того, важливо не лише залучати нових працівників, але й активно розвивати внутрішні лідерські якості серед існуючих співробітників, що дозволяє формувати ефективну команду і забезпечувати сталість у управлінні.

Відтак, розвиток персоналу – це стратегічний процес, який забезпечує не лише високий рівень кваліфікації працівників, але й сприяє успішному впровадженню інновацій, підвищенню конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності загалом [33].

Інтеграція України в світове співтовариство вказує на необхідність детального дослідження та обліку професійного рівня персоналу в рамках

підприємства.

Розвиток персоналу є не лише важливою складовою стратегії управління підприємством, але й критично важливим фактором для його довгострокового успіху та конкурентоспроможності. Інвестиції в людський капітал часто визначають здатність компанії до інновацій, адаптації до змін і досягнення високої продуктивності. Питання розвитку персоналу активно досліджується в науковій літературі, де виділяються різні теоретичні підходи та практичні рекомендації для забезпечення ефективного управління кадрами.

Інвестиції в людський капітал – це процес вкладення ресурсів у розвиток знань, навичок, кваліфікації та здатностей працівників, що в кінцевому підсумку підвищує продуктивність і приносить прибуток компанії. Важливо відзначити, що такі інвестиції не обмежуються лише навчанням чи підвищенням кваліфікації, а також включають створення сприятливих умов для мотивації, кар'єрного росту, задоволення роботою та залученості співробітників.

Проблеми інвестування в людський капітал викликають значну увагу серед економістів, менеджерів і соціологів. Теорії людського капіталу (наприклад, теорія Беккера або Шульца) вказують на те, що інвестиції в освіту, досвід, здоров'я та інші аспекти здатності працівника виконувати роботу, призводять до підвищення його продуктивності, що в результаті впливає на ріст прибутку компанії. Вони розглядали людський капітал як фактор, який здатний забезпечити сталий розвиток і економічне зростання. Вони доводять, що людський капітал є основним джерелом прибутку, оскільки кваліфіковані працівники здатні створювати більшу додану вартість для компанії;

В Україні і в пострадянських країнах також розвивається велика кількість теоретичних досліджень у галузі управління персоналом, які акцентують увагу на значенні інвестицій у людський капітал для підвищення ефективності виробництва та конкурентоспроможності підприємств.

В умовах глобалізації, цифровізації та технологічних змін підприємства змушені постійно адаптувати свої стратегії, щоб залишатися конкурентоспроможними. Інвестиції в розвиток персоналу, наприклад, через навчальні програми, корпоративну культуру, програми мотивації та кар'єрного зростання, дозволяють не тільки підтримувати високий рівень кваліфікації співробітників, але й підвищувати їхнє задоволення роботою, що знижує

плинність кадрів і підвищує стабільність організації.

Взаємозв'язок між інвестиціями в персонал та фінансовими результатами підприємства: Багато практичних досліджень підтверджують, що підприємства, які активно інвестують у розвиток своїх співробітників, отримують значно кращі фінансові результати в порівнянні з тими, що не приділяють цій сфері належної уваги. Це включає як підвищення продуктивності праці, так і покращення якості роботи та зменшення витрат на утримання персоналу.

Таким чином, розвиток персоналу є критично важливим для досягнення високих результатів на підприємстві, а інвестиції в людський капітал приносять реальні економічні вигоди. Дослідження в цій сфері дозволяють підприємствам визначати найбільш ефективні стратегії і методи для підтримки і розвитку своїх працівників, що в підсумку підвищує їхню продуктивність, інноваційність і конкурентоспроможність на ринку.

Усвідомлення економічної вигідності інвестицій в людський капітал допоможе нарощуванню цього капіталу на вітчизняних підприємствах і в організаціях малого, середнього та великого бізнесу. Розвиток персоналу в рамках підприємства (організації) допоможе:

- залучити персонал в систему змін, підвищити його сприйнятливість і відкритість до змін;
- участь персоналу в проектах змін, забезпечує його компетентність і зацікавленість у впровадженні змін;
- у програмах розвитку персоналу проявляються найбільш активні співробітники, на яких можна надалі спиратися в процес впровадження змін;
- створити в компанії інноваційний клімат (коли освоєння нових технологій випереджає зміни зовнішнього середовища) - в умовах бурхливого зростання і впровадження нових технологій і випуску нової продукції стає актуальним розвиток персоналу на випередження;
- посилити мотивацію діяльності персоналу - беручи участь у розвиваючих програмах, співробітники отримують чіткі орієнтири у своїй діяльності, працюють в рамках, поставлених завдань, що дає їм впевненість у своїх силах і стимул до роботи. Сам по собі процес розвитку персоналу є сильним мотивом у його діяльності, дає персоналу усвідомлення своєї

затребуваності і корисності в компанії;

- посилити прихильність персоналу своєї компанії - співробітники, залучені в програми розвитку персоналу, виявляють до компанії більшу лояльність і відданість;

- підвищити якість виконання ним своїх посадових обов'язків - у процесі навчання та розвитку співробітники підвищують свою кваліфікацію, використовуючи її потім на своїх робочих місцях;

- забезпечити компанії переваги перед конкурентами - навчений персонал, по-перше, сам по собі є капіталом компанії, по-друге, з високо кваліфікованим персоналом компанія підвищує свої переваги в конкурентній боротьбі;

- посилити командний дух і потенціал команди - участь співробітників у програмах розвитку персоналу розвиває навички командної роботи і згуртовує співробітників навколо нових завдань;

- розібратися в проблемних ситуаціях - в будь-якій компанії є питання і ситуації, які треба б вирішити, але до них «не доходять руки» [14].

Відзначимо, що розвиток співробітників - найважливіший елемент стратегії компанії, яка хоче досягти успіху в майбутньому, а навчання персоналу - сильний мотивуючий фактор, що привертає в компанію нових співробітників, і що дозволяє утримати старі, перевірені кадри.

Впровадження системи тотального менеджменту якості спричинило велику кількість проблем, пов'язаних з поліпшенням використання трудових ресурсів підприємства, підвищенням їх зацікавленості у вирішенні питань забезпечення якості процесів і всіх видів функціональної діяльності. Керівництво підприємства висувають завдання забезпечення якості персоналу, розуміючи, що без бажання, старанності, індивідуальних зусиль і скоординованої командної роботи, спрямованої на досягнення організаційних цілей, неможливо говорити про якість як таку. Однак, коли співробітникам ставляться нові завдання і ввіряються відповідні їм ділянки відповідальності, вони неминуче стикаються з опором персоналу, заснованому на нерозумінні командної ролі у вирішенні проблем забезпечення і поліпшення якості. Як вважає один з творців сучасної методології забезпечення якості Е. Демінг, саме розуміння людської поведінки і мотивація являються основними елементами «глибокого знання» методології

TQM. При цьому Е. Демінг не тільки говорив про мотивації, з точки зору внутрішньої складової, а й виділяв зовнішні форми мотивації, такі, як стимулююча оплата і бонуси і т. д [44].

Слід зазначити, що на підприємстві використовуються як зовнішні, так і внутрішні форми мотивації важливі для підтримки індивідуальних зусиль працівників. Отже, менеджери, які працюють в умовах «загальної якості», повинні виконувати роль наставників і при оцінці компетенції працівників у сфері якості та вміти ефективно мотивувати співробітників. Тобто «невмотивованого» співробітника, на підприємстві бути не повинно, проте система управління підприємством, може або серйозно ускладнювати мотивацію, або істотно їй сприяти [32].

Таким чином, щоб ефективно мотивувати співробітників домагатися особистих і загальних цілей на підприємстві повинна бути створена система визнання, винагороди та компенсації трудових зусиль, а також створена сприятлива загальне трудове середовище.

З питаннями мотивації і задоволення співробітників тісно пов'язані виплати. Більшість підприємств основою для виплат як і раніше вважають традиційні фінансові показники, такі, як зростання доходів і рентабельність, а також управління витратами. Більш передові підприємства застосовують для цих цілей якісні показники, зокрема ступінь задоволення споживачів, запобігання причин браку, скорочення часу виробничого циклу або зменшення витрат виробництва.

Призначення гарної системи виплат є залучення співробітників в командну роботу, спрямовану на вироблення та реалізацію пропозицій щодо поліпшення якості та створенню сприятливого трудового середовища, стан якого повністю задовольняють працівника. До іншим цілей цієї системи відносяться зниження опору персоналу впровадженню нововведень у трудових і виробничих процесах.

Отже, система виплат має прив'язуватися до нових навичок і вмінь працівників, необхідних для реалізації програм постійного вдосконалення, коли всім співробітникам представляється можливість в підвищенні кваліфікації та збільшенні рівня компетентності.

Ефективним напрямом вдосконалення мотивації працівників є організація

оплати на основі командних здобутків і розподіл прибутку з урахуванням особистих досягнень в галузі забезпечення якості. Форми визнання і винагороди можуть бути грошовими і негрошовими, формалізованими і вільними, індивідуальними та груповими. До форм винагороди можуть ставитися поїздки на відпочинок, особливі подарунки, одяг, додаткові вихідні дні, особливі нагороди компанії або урочисті заходи. Найголовніше, щоб винагорода сприяла типу поведінки, який підвищує ступінь задоволення працівників.

Великий досвід вдосконалення діяльності за визнанням заслуг працівників як дієвого стимулу накопичений в Японії. Відповідно до теорії «довічного найму працівників», застосовуваної в японських компаніях, кращою формою мотивації є робота в організації, яка по-справжньому дбає про своїх співробітників. При цьому більшість компаній використовують найрізноманітніші форми мотивації, що підвищують якість трудового життя і якість персоналу. Працівники можуть консультуватися з особистих і кар'єрних питань, цілеспрямовано займатися розвитком своєї професійної підготовки і збільшенням трудового потенціалу. Для залучених працівників встановлюються гнучкі графіки роботи, що дозволяє вивільнити частину робочого часу для участі в роботі команд за якістю або вирішення питань вдосконалення трудових процесів.

Важливим напрямом вдосконалення мотивації в процесах управління персоналом є наділення їх чіткими повноваженнями для досягнення загальної якості. Проте на підприємствах спостерігається низька готовність менеджерів визнати ці ідеї та реалізувати їх на практиці, що негативно впливає на залученість і на вмотивованість робітників.

Даний висновок підтверджується положеннями різних теорій мотивації. Наприклад, ідея, що проблеми з якістю зазвичай характерні для систем управління, а не для мотивації співробітників, належить К. Арджирис, який довів, що для вирішення питань якості необхідно створювати і підтримувати робочі групи, наділені повноваженнями. Д. Макгрегор розробив добре відомий підхід до управління мотивацією, відомий як «Теорія Y» [45].

В основі цього підходу лежить припущення, що люди хочуть добре виконувати свою роботу, що персонал в організаціях повинен самостійно приймати рішення щодо вдосконалення трудових процесів. Дані

фундаментальні принципи можна співвіднести з принципами філософії загальної якості і застосувати в галузі управління персоналом.

Філософія загальної якості також добре узгоджується з низкою сучасних теорій, присвячених мотивації трудової діяльності. Це означає, що реалізація підходу загальної якості повинна привести до вдосконалення мотивації співробітників. Для того щоб домогтися від персоналу великих зусиль в роботі, необхідно співвідносити характер змін.

Для вдосконалення мотивації в рамках системи загальної якості доцільно використовувати основні положення теорії трудових характеристик. Автори даної теорії стверджують, що працівники будуть більш мотивовано працювати і будуть більш задоволені своєю роботою, якщо виконувані ними види робіт характеризуються різноманітністю необхідних навичок і умінь, виконанням корисної роботи, значимістю завдань, автономністю і наявністю зворотного зв'язку. Отже, якщо робота не володіє подібними характеристиками, тобто вимагає невеликих навичок і умінь або працівники не компетентні, то вони будуть відчувати незадоволення своєю роботою, що негативно позначиться на якості її результату. В цілому слід зазначити, що загальна якість підвищує мотиваційний потенціал працівників через посилення визнання його заслуг і шляхом створення ефективного трудового середовища. Прийоми, використовувані в концепції загальної якості, сприяють розподілу робіт і закріпленню їх за конкретними працівниками. Наприклад, залучення співробітників до вирішення проблем, пов'язаних із забезпеченням та поліпшенням якості, має збільшити різноманітність навичок і умінь, потрібних для виконання роботи, і підсилити розуміння працівниками її корисності.

Таким чином, наділення працівників чіткими повноваженнями має підвищити ступінь автономності системи мотивації, забезпечити цілеспрямованість їхніх зусиль на більш глибокому задоволенні внутрішніх та зовнішніх споживачів, підвищення важливості ролі кожного працівника на підприємстві.

Можна виділити три найбільш важливих фактора, що впливають на рівень умотивованості працівників: знання, навички та вміння; ступінь потреби у професійному зростанні. Розуміння, як виконувати свою роботу, має посилюватися через професійну підготовку, яка часто проводиться в рамках

політики досягнення загальної якості і наділення повноваженнями. І навпаки, сила потреби пов'язана з індивідуальним сприйняттям людей філософії загального якості. Задоволення загальними факторами, такими як політика з якості, умови праці, соціально-психологічний клімат в колективі та ін, при реалізації філософії загальної якості може підсилитися, т. к. різні команди на підприємстві повинні займатися поліпшеннями, спрямованими на те, щоб задовольняти внутрішніх споживачів.

Відомим підходом до мотивації співробітників є теорія набутих потреб, в якій стверджується, що люди отримують мотивацію від робіт, які задовольняють їх потреби в досягненнях, в приналежності і у владі [41]. Тобто люди, які мають сильну потребу в досягненнях, старанно працюють, щоб досягти високих стандартів якості. Потреба в приналежності пов'язана з бажанням встановити і підтримувати тісні взаємини з іншими людьми, наприклад стати членом якоїсь команди. Потреба у владі - це бажання впливати на навколишнє середовище і на людей в ній.

Повною мірою загальна якість може задовольнити потребу в приналежності і сприяння тісним взаємозв'язкам людей і різних структурних одиниць. Найбільш ефективною формою організації праці при впровадженні загальної якості є формування самоврядних або міжфункціональних команд. Ефективне використання загальної якості повинно дозволити домогтися більш високих результатів в таких областях, як якість і ступінь задоволення споживачів, проте швидше цього вдасться домогтися завдяки не так індивідуальним зусиллям, скільки командним. Тому можливість брати участь в подібних діях найчастіше буде стимулювати людей з мотивацією на досягнення високих результатів або в тому випадку, якщо вони побачать пряму залежність між своєю роботою і командними показниками діяльності та будуть задоволені досягнутими результатами. Таким чином, загальна якість і наділення повноваженнями зазвичай добре стимулюють працівників з великим прагненням до влади. Наділення повноваженнями відповідно до принципів загальної якості є ефективною формою мотивації з урахуванням відповідальності працівників в рамках системи якості.

Отже, у структурі системи мотивації має бути встановлений чіткий зв'язок між наділенням повноваженнями і завданням цілей. У фахівців існують різні

думки з цього приводу, люди, які самі встановлюють цілі для себе (як при наділення повноваженнями), більш мотивовані, ніж люди, для яких цілі встановлює хтось інший. Цілі повинні бути конкретними і важкими, їх можна легко зв'язати з ідеями загального якості і наділенням повноваженнями [34].

Таким чином, враховуючи зростаючу важливість постійного вдосконалення, насамперед через гостру конкуренцію в ХХІ столітті, підприємствам необхідно розробляти нові форми і методи мотивації співробітників, для їх залучення до діяльності по постійному вдосконаленню при досягненні мети зниження витрат на виробництво та забезпечення якості.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом необхідний перегляд підходів до оцінки персоналу, як найважливішого інструменту управління кадрами, який довгий час залишався формальним, найчастіше сконцентрованим на аналізі відповідності працівника займаний посаді. Сьогодні оцінка персоналу є як джерелом інформації про рівень кваліфікації працівника і його відповідності посаді, так і методом вивчення його потенціалу. Це служить основою для прийняття не тільки організаційних рішень (відбір або кадрові переміщення), але і таких як: зарахування до кадрового резерву, розвиток, навчання, стимулювання до праці, формування ефективних команд і багато іншого. Таким чином, в умовах зростання ролі персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства та пов'язаної з цим необхідністю отримання достовірної інформації про стан і перспективи його розвитку, оцінка персоналу повинна стати інструментом контролю у регулюванні як управлінських і економічних, так і психологічних і соціально-трудових процесів, що протікають в підприємстві та впливають на рівень її розвитку.

Як зазначає Л. В. Балабанова «оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес встановлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця» [3].

На думку О. В. Крушельницької «оцінка персоналу розглядається як елемент управління і як система атестації кадрів, що застосовується в організації в тій чи іншій модифікації. В той же час це необхідний засіб вивчення якісного складу кадрового потенціалу організації, його сильних і слабких сторін, а також основа для удосконалення індивідуальних трудових

здібностей працівника і підвищення його кваліфікації. Оскільки результати оцінки визначають положення працівника на виробництві і перспективу його переміщення, то вони є важливим мотиваційним фактором покращення трудової діяльності і відношення до праці» [26].

За твердженням Г. Т. Завіновської «оцінювання персоналу – це запланована, формалізована характеристика трудової діяльності зайнятих, ефективності роботи персоналу» [21].

Професор Алан Б.Альбарран дає таке визначення: «оцінка персоналу - визначення ефективності роботи персоналу; здійснюється принаймні раз на рік; дає можливість роботодавцю і працівнику обмінюватися думками щодо результативності роботи, очікувань тощо. Позитивна оцінка та хороший стиль роботи можуть стати причиною для просування по службі» [2].

Узагальнивши дані визначення можна прийти до висновку, що оцінювання персоналу є процедура, що здійснюється з метою виявлення ступеня відповідності професійних, ділових та особистих якостей працівника, кількісних і якісних результатів його трудової діяльності визначеним вимогам.

Оцінка персоналу є об'єктивною необхідністю при прийомі на роботу нових співробітників, розгляд кандидатур на підвищення, реорганізації підприємства, оптимізації структури управління та виборі форм мотивації. Оцінка персоналу проводилася завжди, але до недавнього часу для цього не існувало ефективних методик; доводилося покладатися лише на суб'єктивний досвід керівника або кадровика. Але умови змінюються, і принципи, що непорушно існували багато років, виявилися малоефективними, а бізнес, який спирається на команду, побудовану таким способом, неконкурентоспроможним.

Таким чином, підприємство, що вирішило використовувати оціночну систему контролю, повинно визначити критерії, дійсно важливі для оцінки якості роботи співробітників. Вибір конкретної методики оцінки персоналу залежить від мети оцінки ефективності персоналу в організації, категорії персоналу, яку передбачається оцінювати, а також наявності тимчасових, людських і фінансових ресурсів, які компанія готова виділити на проведення оцінки персоналу організації. Якщо серед них з'являться непринципові, на думку працівників, характеристики та персоналу не буде пояснено, чому вони включені, співробітники неадекватно поставляться до нововведення, і воно не

стане мотивувати їх успішну діяльність.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від його трудових ресурсів, зокрема від їхньої якості. Управління трудовими ресурсами повинно здійснюватися з урахуванням їхніх характеристик та умов зовнішнього середовища, в яких функціонує організація. Важливо, щоб стратегічні плани щодо управління персоналом були ефективними, а також впроваджувалися сучасні системи розвитку, заохочення та перекваліфікації працівників. Трудові ресурси необхідно розглядати не лише з економічної, а й з соціальної точки зору.

Роль персоналу у підвищенні конкурентоспроможності підприємства неможливо переоцінити, адже саме працівники створюють продукцію, яка приносить підприємству прибуток. Вони також формують імідж організації, генерують нові ідеї та впроваджують інноваційні методи виробництва або управління. Тому персонал є важливим елементом, що безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «МИШКОВИЦЬКИЙ СПИРТОВИЙ ЗАВОД» ЯК ЕЛЕМЕНТА ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

2.1. Загальна характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Мишковицький спиртовий завод»

ТОВ «Мишковицький спиртовий завод» розташований у селі Мишковичі, Тернопільської області, на відстані кількох кілометрів від основних автомобільних та залізничних шляхів міжнародного і загальнодержавного сполучення. До 2021 року підприємство знаходилося у державній власності та не функціонувало близько 10 років. Після реалізації активів заводу через аукціон, розпочався процес реконструкції, що включав встановлення сучасного обладнання. З вересня 2022 року завод відновив свою діяльність, ставши постачальником спирту на ринку алкогольної продукції.

Виробництво етилового спирту для потреб харчової та інших галузей промисловості базується на використанні крохмалевмісної та цукровмісної сировини, що дає змогу виробляти високоякісну продукцію. На підприємстві використовується крохмалевмісна харчова сировина різних видів, яка при надходженні на підприємство проходить вхідний контроль. На певній стадії виробництва спирту виділяється вуглекислий газ, який відбирається і подається на подальшу переробку. Для виробництва пивоварного солоду закуповується окрема сировина – ячмінь пивоварний, який спеціально використовується для виробництва солоду.

Підприємство добровільно сертифікує продукцію. Чітко налагоджений процес виробництва за рахунок автоматизації та комп'ютеризації технологічних процесів. На підприємстві сертифікована система управління якістю на основі міжнародного стандарту ДСТУ ISO 9001 : 2001.

Продукція підприємства реалізовується на міжнародному, національному та регіональному ринках. За рахунок збільшення попиту і розширення кола споживачів підприємство нарощує потужності по виробництву продукції.

ТОВ «Мишковицький спиртзавод» спеціалізується по виробництву спирту етилового з харчової сировини, спирту етилового технічного, етилового

денатурованого (спирту технічного) та продукції на виробництво, якої використовується спирт етиловий технічний, двоокису вуглецю, сивушного масла, фракції головної етилового спирту, пивоварного солоду, розчинників для лакофарбувальних робіт, засобів (гелів) для миття та чищення поверхонь, а також іншої продукції та надання послуг та послуг по переробці виходячи із виробничих можливостей.

Слід зазначити, що спиртова галузь завжди була під пильним наглядом державних контролюючих органів, оскільки, ця галузь є досить високо ліквідною. Тому рівень впливу і обмеження самостійності в діяльності господарюючих суб'єктів здійснюється постійно.

Для виробничого процесу на підприємстві використовують сировину, переважно з Тернопільської області та регіонів, які знаходяться поруч. За останні кілька років на заводі було здійснено численні модернізації та оновлення, зокрема, останній етап вдосконалення відбувся у 2021-2022 роках. У цей період було проведено капітальний ремонт деаератора, вдосконалено систему паропроводів від котельного відділення до ректифікаційно-варильного комплексу, а також реалізовано повну автоматизацію процесу дистиляції суслу на установці ректифікації. Додатково було впроваджено автоматичну систему регулювання концентрації суміші в помольному відділенні, а також введено в експлуатацію систему перекачування барди зі сховища на фільтраційні поля та інші новації. Сьогодні ТОВ «Мишковицький спиртзавод» представляє собою сучасне, механізоване, частково автоматизоване виробництво, здатне випускати до 2800 дал спирту, 20 тонн концентрованого непастеризованого яблучного соку та 1 тону зрідженої вуглекислоти на добу.

Технологічні схеми виробництва на підприємстві дозволяють переробляти зернову сировину та патоку, забезпечуючи виробництво ректифікованого етилового спирту сортів «Люкс», «Екстра» та «Вищий». Основною продукцією ТОВ «Мишковицький спиртзавод» є алкогольні напої для споживання. Питний алкоголь – це висококонцентрований розчин майже чистого етилового спирту з водою, який широко використовується в різних галузях промисловості, особливо у харчовій, де його застосовують для виготовлення лікєро-горілочаних виробів, а також виноградних та плодово-ягідних вин [19, с. 140].

Відповідно до теорії менеджменту внутрішнє середовище підприємства

складається з п'яти основних елементів: цілей, структури, завдань, технології та персоналу [41].

Проаналізуємо стан мікросередовища ТОВ «Мишковицький спиртзавод». Основними цілями підприємство для себе вбачає: досягнення високого рівня рентабельності; максимальне задоволення потреб споживачів; соціально-економічна захищеність працівників. Хоча чітко конкретизувати досить важко, оскільки всі цілі досить сильно між собою взаємопов'язані. Проте на найвищий рівень можна поставити – максимальне задоволення потреб споживачів, оскільки при умові виконання цієї цілі інші будуть виконуватися майже автоматично.

Для досягнення поставлених цілей на підприємстві розробляють ряд завдань, котрі постійно переглядаються та модифікуються. Так, одним з основних завдань, котре не підлягає обговоренню є підтримання стабільно високої якості продукції, у відповідності до вимог технологічних норм та нормативів державних стандартів України та потреб покупців та кінцевих споживачів.

З приводу технології можна сказати, що вона носить безперервний характер (на протязі певного проміжку часу) з багатоланцюговими технологіями.

І ще одним елементом внутрішнього середовища підприємства є персонал. Тут слід зазначити, що рівень забезпечення підприємства кадрами належного освітньо-кваліфікаційного рівня є досить посереднім.

Діяльність підприємства надзвичайно сильно залежить від зовнішніх чинників, перш за все, від напрямку і пріоритетів державної економічної політики. В більшості випадків ще й досі спрямованість такого впливу з боку державних органів влади різних рівнів на ефективність діяльності підприємства є негативною.

З постачальниками сировини для підприємства значних проблем немає, але більшість з них знаходяться на значній відстані від заводу. Підприємство в якості сировини використовує: на виробництво спирту та вуглекислоти – пшеницю, жито, кукурудзу, просо та цукрову меласу; на виробництво солоду пивоварного – високоякісний ячмінь. Основними постачальниками сировини є сільськогосподарські підприємства, селянські (фермерські) господарства, а

меясу поставляють цукрові заводи – Лановецький, Дубнівський, Кременецький. Певні труднощі виникають тільки у зв'язку з доставкою сировини, оскільки завод мусить довозити сировину самотужки. Але, оскільки у розпорядженні підприємства автопарк, - це не є надто великою проблемою.

Ринок спиртової галузі є досить конкурентним, але й досить консервативним, нові технології тут приживаються досить повільно. Вплив конкурентів на діяльність підприємства досить значний оскільки продукція дуже близька за якісними характеристиками. І на цьому ринку виживають ті, хто має безпосередні кооперовані зв'язки з виробниками горілки та вин, або ті, хто випускає стабільно якісний продукт у значних обсягах.

Зі збутом якісної продукції ТОВ «Мишковицький спиртзавод» проблем немає. Основними і найбільшими покупцями спирту класу «Люкс» є ТОВ «Союз-Віктан» та ТОВ «Хортиця», спирт вищої очистки купляють, в основному, виноробні заводи та аптеки – «Коктебель», «Золота амфора» та інші. Солод купляють: «Микулинецький пивзавод», «Оболонь», Тернопільське ВАТ «Опілля». Зріджений вуглекислий газ споживають підприємства, котрі виробляють солодкі та мінеральні води. Побічні продукти – головну фракцію спирту етилового купляють лакофарбові та хімічні підприємства, в основному, з Києва, Донецька, Дніпропетровська, Луганська та Дніпродзержинська.

В збутовій політиці підприємство притримується методики особистого продажу, тобто здійснює активну торгову політику. При цьому представники заводу в індивідуально порядку розвозять зразки продукції підприємства кожному потенційному покупцю. Рекламні засоби підприємство практично не використовує, особливо це стає виправданим на сучасному етапі, коли державою було створено державне підприємство «Імідж Холдинг», яке фактично стало монополістом на ринку спирту і всі продажі здійснюються через нього. Однією із сильних сторін збутової політики підприємства є те, що доставку продукції підприємство здійснює власним транспортом. Отже, специфіка ринку спирту в Україні зумовлює ситуацію, коли ефективність маркетингових програм не забезпечує належної віддачі.

На сучасному етапі диверсифікація стратегії маркетингу на підприємстві практично нічого не дасть, оскільки підприємство має всі можливості збувати продукцію в повному обсязі. І покупцями є визнані гранди вітчизняної харчової

промисловості. Але на майбутнє потрібно здійснювати пошук потенційних клієнтів.

В цілому маркетингова діяльність на підприємстві є досить ефективною, фактично просуванням збуту готової продукції займається одна людина – заступник директора з комерційних питань. Більш гостро на підприємстві стоїть проблема вчасного забезпечення якісною сировиною і матеріалами у визначені терміни.

Загалом одним з найбільш ефективних заходів, що можуть сприяти вдосконаленню стратегії маркетингу підприємства є створення власного веб-сайта, а також реклама в Інтернет та спеціалізованих періодичних виданнях, участь представників підприємства в семінарах, виставках та конкурсах.

Отже, як вже було зазначено основними видами продукції ТОВ «Мишковицький спиртзавод» є: спирт етиловий, вуглекислий газ зріджений та солод пивоварний. Всі з вказаних видів продукції не є продуктами кінцевого споживання, це – напівфабрикати, - сировина для інших виробництв. Але в українській практиці спиртове виробництво майже завжди відокремлене від інших виробництв. І сам спирт може виступати як кінцевий продукт, що не потребує додаткової переробки.

Економіка Тернопільської області на сучасному етапі перебуває чи не в найгіршому стані в Україні, але спиртової галузі це не стосується. Частка спирту, виробленого ТОВ «Мишковицький спиртзавод» в продукції, що виготовляється в Тернопільській області становить близько 10,5%, вже кілька років керівництво заводу ставить мету досягти частки 12%.

Однією з основних проблем в діяльності підприємства є неможливість вчасно і в повному обсязі відновлювати і встановлювати необхідні виробничі потужності. Значна частка обладнання підприємства знаходиться в поганому технічному стані. Хоча останнім часом помітні позитивні тенденції в розвитку.

Слід зазначити, що більшість технологічних процесів на заводі автоматизовано, на деяких ділянках рівень автоматизації становить 100%, середній рівень автоматизації виробництва по підприємству становить 85%. Так, практично повністю автоматизованими є варильне відділення, браго-ректифікаційне відділення, котельна установка, солодовий цех; високий рівень механізації дробильно-розмольного, бродильного, дріжджового відділень і

вуглекислотного цеху, але рівень автоматизації виробництва на цих ділянках досить низький і становить 15-50%. Найнижчий рівень автоматизації в дробильно-розмольному відділенні, доцільно було б автоматизувати хоча б зважування сировини, що йде на розмелювання (що й планується зробити найближчим часом). Для підтримання обладнання в справному стані, а також подальшого збільшення рівня автоматизації на підприємстві функціонує служба контрольно-вимірюваних пристроїв і автоматики (КВП і А).

Розглянемо схему організаційної структури апарату управління підприємства (див. рис. 2.1).

Зі схеми організаційної структури видно, що вона за своїм типом належить до лінійно-функціональних структур. Для такого типу структур є характерним:

- висока компетентність функціональних спеціалістів;
- відповідність структури до стратегії підприємства;
- поєднання спеціалізації управління і єдності керівництва;
- не завжди вчасно реагує при вирішенні нових завдань;
- надмірний розвиток системи взаємодії по вертикалі.

Директор заводу здійснює загальне керівництво підприємством, контролює роботу всіх служб, призначає на посади і звільняє з посад працівників. Саме директор бере на себе відповідальність за ефективність функціонування всіх підрозділів і підприємства загалом.

Безпосередньо директору підпорядковані: заступник директора з комерційних питань, заступник директора з виробництва, головний інженер, головний бухгалтер, а також головний економіст, юрисконсульт, Завідувач відділом кадрів, головний спеціаліст з охорони праці, інженер з якості, менеджер з охорони здоров'я та служба відомчої охорони.

Слід зазначити, що розподіл функціональних обов'язків між заступниками директора не достатньо чіткий і формально виражений. Так, заступнику директора з виробництва не підпорядковуються безпосередньо всі виробничі підрозділи підприємства. Наприклад, солодовий цех підпорядкований головному інженеру, котрий формально є заступником директора з технічних питань. Тому часто виникають ситуації, коли працівники отримують суперечливі завдання і не знають чий розпорядження виконувати.

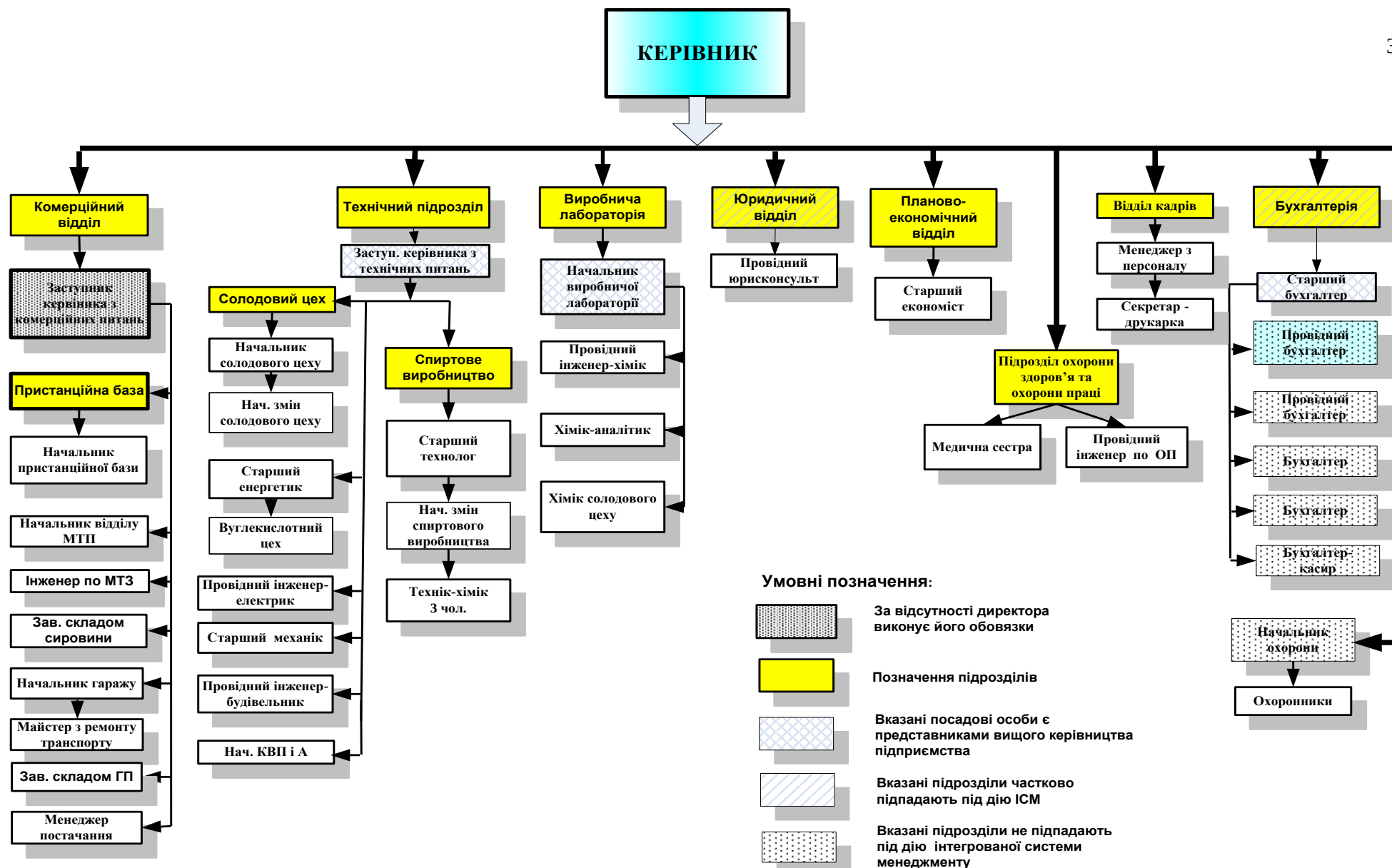


Рис 2.1. Організаційна структура ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

Цікавим є те, що організаційна структура, а отже й підпорядкованість підрозділів менеджерам, протягом 2023 року змінювалась двічі. Основним елементом структури, що зазнав переміщення була посада головного інженера. В попередній структурі головний інженер був підпорядкований заступнику директора з виробництва, тобто виникала ситуація, коли двоє людей виконували одні й ті ж функції. Отже, чіткого розподілу функціональних обов'язків між працівниками, особливо у виробничому підрозділі немає. Ще один конфлікт функціональних інтересів пов'язаний з кадрами. Фактично кадровими питаннями займаються двоє людей – завідувач відділом кадрів та секретар-діловод. Крім того така організаційна структура породжує невизначеність в діях, неможливість чітко встановити порядок виконання завдань – важливих, найважливіших, першочергових та другорядних.

Характерною ознакою виробництва на підприємстві є те, що тут номенклатура виробів не змінюється на протязі тривалого періоду часу, виробництво є досить консервативним, нові технології і методики тут з'являються досить рідко і «приживаються» досить складно.

Прийняття стратегічних планових рішень зв'язане з рядом труднощів, зумовлених, по-перше, широкими можливостями маневрування ресурсами в довгостроковому періоді і, отже, великим набором стратегій, по-друге, наявністю безлічі критеріїв, по яких необхідно вибирати стратегії. Фірмі необхідно визначити для себе пріоритетні сфери бізнесу з тим, щоб потім ефективно розмістити ресурси. Отже, цим й зумовлена майже повна відсутність стратегічних довгострокових планів. На практиці й річних планів часто не вдається виконати в повному обсязі.

Далі розглянемо внутрішні економічні дані, зібрані на основі результатів роботи ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за період вересня – жовтня 2022 року, та проведемо їх аналіз. Підприємство тривалий час перебувало в стані консервації, а після продажу на аукціоні перейшло у приватну власність відповідно до урядової програми приватизації підприємств, реалізованої асоціацією «Укрспирт». Через цю обставину аналіз діяльності за попередні роки неможливий через відсутність відповідних даних.

**Показники внутрішньої інформаційної системи Т ТОВ «Мишковицький
спиртзавод» до 2023 рік, тисяча гривень**

Індикатори	Вересень 2023 р. рік	Жовтень 2023 рік	Відхилен ня жовтень до вересня	Збільшення (+), зменшення (-) (Вересень - 100%)
1. Виручка від реалізації	13124	13514	390	103
2. Прибуток	2491	3100	69	124
3. Собівартість продукції (робіт, послуг)	10154	9881	-273	-97
4. Рентабельність основної діяльності, % (Прибуток / Собівартість) · 100%)	24,6	31,5	6,9	128
5. Витрати на 1 грн. виручки від усього продажу, коп.(Вартість/Виручка)	0,77	0,73	-0,04	-95
6. Основні фонди	8717	8091	-626	-93
7. Фондовіддача, грн. (Виручка від реалізації / Основні фонди)	1,6	1,8	0,4	113
8. Середньоспискова чисельність, чол.	156	160	4	102
9. Продуктивність праці	84	85	1	101,2

Результати порівняльного аналізу фінансових показників свідчать про значне зростання виручки від реалізації до кінця жовтня 2023 року, яка зросла на 390 тис. грн. або на 103%. Також було зафіксовано збільшення прибутку підприємства на 610 тис. грн., що становить 124% зростання. При цьому собівартість виробничих робіт у жовтні знизилася на 273 тис. грн. або на 3% порівняно з попереднім періодом.

Зниження собівартості призвело до підвищення рентабельності підприємства, яка зросла з 24,6% до 31,5%. Детальний аналіз також показав, що витрати на 1 грн. виручки у жовтні 2022 року склали 73 коп., що на 5% менше, ніж у вересні. Це свідчить про оптимізацію виробничих витрат і здешевлення собівартості продукції.

Аналіз фінансової діяльності ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за період вересня – жовтня 2023 року проведено на основі попередньої фінансової звітності. Оскільки ці дані ще не є доступними у відкритих джерелах, робота з інформацією здійснювалася на території підприємства. Основу дослідження

становить система показників, поданих в аналітичних таблицях. У зв'язку з цим розглянемо характеристику основних фондів підприємства, які є важливим компонентом виробничого потенціалу та конкурентоспроможності досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.2

Характеристика основних засобів підприємства, тис. грн.

Індикатори	Вересень 2023 рік	Жовтень 2023 рік	Відхилення
			%
1. Оригінал вартість основних засобів	13313	14765	110.9
у тому числі активна частина, з якої:	7967	9288	
- машини і обладнання	6680	7984	
- транспорт означає	1128	1142	
- інструменти інвентаризація пристроїв	158	158	
2. Основні засоби (залишкові витрати)	8091	8717	107.4

Для забезпечення конкурентоспроможності компанії в сегменті B2B алкогольного ринку України важливо мати точну інформацію про стан основних засобів цього виробника алкоголю. Досліджені дані свідчать про те, що частка активної частини основних засобів зросла на 2,8% порівняно з вереснем. Це вказує на продовження інвестицій у закупівлю обладнання та відновлення виробничих потужностей власниками заводу. Як результат, структура активної частини основних фондів змінилася на краще.

Суттєву частину основних фондів тепер складають машини та обладнання, що безпосередньо сприяють підвищенню ефективності роботи підприємства. Таке збільшення активної частини основних фондів допомагає підвищити прибутковість, а також прискорити оборот засобів, що, у свою чергу, сприяє зростанню загальної рентабельності та фінансової стійкості підприємства на ринку.

Підсумовуючи наведені дані, можна зробити висновок, що в аналізованого підприємства протягом зазначеного періоду відбулося збільшення його майнового потенціалу. Проте для того, щоб оцінити ефективність використання цього потенціалу, необхідно здійснити аналіз ліквідності та платоспроможності підприємства. Основною метою такого аналізу є визначення здатності виробника спирту виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Цей аналіз дозволить оцінити фінансову стійкість підприємства на ринку,

його здатність своєчасно покривати витрати та забезпечувати безперебійне функціонування, що є важливими показниками для підтримки конкурентоспроможності в умовах динамічного ринку.

Частка власного оборотного капіталу в активах підприємства знизилася, що вказує на потенційно негативну тенденцію. Однак позитивним фактором для досліджуваного періоду є те, що ці запаси повністю забезпечуються власним оборотним капіталом, що свідчить про достатню фінансову самостійність підприємства. Це означає, що підприємство має достатньо ресурсів для підтримки господарської діяльності та не залежить від зовнішніх кредиторів.

Втім, таку ситуацію не можна вважати ідеальною, оскільки вона може свідчити про те, що керівництво підприємства або не має можливості, або не бажає залучати зовнішні джерела фінансування для розвитку. Це може уповільнити темпи росту, особливо на фоні обмеженого доступу до капіталу. Додатково слід враховувати ризики, зумовлені військовим станом в Україні, а також пов'язані валютні та фінансові ризики, які можуть впливати на стабільність підприємства.

Для підприємства у 2022 році рентабельність продажу склала 4%. Це означає, що після вирахування з отриманого доходу всіх витрат залишається 4 копійки прибутку від кожної грн продажу, а в 2023 році підприємство працювало неефективно і рентабельність зменшилась до 3%.

1. Коефіцієнт оборотності активів

Перш ніж розглянути другий показник рентабельності, доцільно розглянути такий показник як коефіцієнт оборотності активів. Він характеризує, наскільки ефективно використовуються активи з точки зору обсягу реалізації, оскільки показує, скільки гривень реалізації припадає на кожную гривню, вкладену в активи підприємства, іншими словами, скільки разів за звітний період активи обернулися у процесі реалізації продукції. Чим вищий оборот, тим ефективніше використовуються активи. Оборотність активів у 2021 р. збільшилась порівняно з 2020 р.

2. Рентабельність активів

Рентабельність активів характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку, тобто показує який

прибуток приносить кожна грн, вкладена в активи підприємства.

Наприклад, для підприємства рентабельність активів в 2022 році склала 16%. Тобто кожна гривня активів принесла підприємству прибуток 16 копійок.

Але в 2023 році показник рентабельності знизився, тому рентабельність активів склала 14%

Коефіцієнт рентабельності активів об'єднує два показники: частку прибутку в одній грн. реалізації та оборот активів. Перший розраховується на основі показника рентабельності продажу, а другий – за допомогою коефіцієнта оборотності активів. Тобто добуток названих показників дорівнює значенню коефіцієнта рентабельності активів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Рентабельність активів

Роки	Рентабельність активів	Рентабельність продажу	Коефіцієнт оборотності активів
2022	0,16 =	0,04 х	3,94
2023	0,14 =	0,03 х	4,14

3. Рентабельність капіталу

Рентабельність капіталу характеризує ефективність використання підприємством власного капіталу.

У наступних таблицях зводяться усі обраховані дані. Що були зроблені вище та ще деякі інші.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності та прибутковості підприємства

Показники	За 2022 р.	За 2023 р.	Норматив	Зміна за рік
А	1	2	3	4
1.Коефіцієнт рентабельності активів	0.1639	0.135	>0	-0.0288
2.Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0.2507	0.2065	>0	-0.044
3.Коефіцієнт рентабельності діяльності	0.04097	0.03308	>0	-0.00788
4.Коефіцієнт прибутковості акцій	-	-	-	0

Таблиця 2.5

Показники ділової активності підприємства

Показники	На початок року	На кінець року	Норматив	Зміна за рік
1.Коефіцієнт оборотності активів	4.00096	4.0818	збільшення	0.08
2.Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	13.82	14.1	збільшення	0.279
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	139.849	142.67	збільшення	2.826
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	14.849	15.149	збільшення	0.3
5.Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	13.108	12.815	збільшення	-0.293
6.Коефіцієнт оборотності основних засобів	2003	2043.48	збільшення	40.48
7.Коефіцієнт оборотності власного капіталу	6.1196	6.2433	збільшення	0.1236

Таблиця 2.6

Показники фінансової стійкості підприємства

Показники	На початок року	На кінець року	Норматив	Зміна за рік
1.Коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів	0.62	0.4457	<1	-0.1749
2.Коефіцієнт автономії	0.617	0.69	>0,5	0.0746
3.Коефіцієнт маневреності власних коштів	-0.055	-0.09	>0,2	-0.0349
4.Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	0.4226	0.314	>0,4	-0.108
5.Коефіцієнт використання фінансових ресурсів усього майна	0.26	0.217	збільшення	-0.043

2.2. Аналіз динаміки чисельності персоналу та руху робочої сили на ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

Для досягнення ефективності господарської діяльності важливо забезпечити належну взаємодію між засобами виробництва та робочою силою, дотримуючись визначених пропорцій щодо якості та кількості. Неповне або нераціональне використання ресурсів призводить до зменшення обсягів виробленої продукції, а найсуттєвіше це стосується трудових ресурсів.

Неефективне використання трудових ресурсів значно знижує рівень кваліфікації працівників, зменшує їхню працездатність і продуктивність, а також прискорює моральне і фізичне старіння основних засобів. Це веде до зростання матеріалоємності продукції, підвищення її собівартості та зниження

загальної ефективності виробництва.

Аналіз впливу трудових факторів на господарську діяльність починається з оцінки забезпеченості підприємства робочою силою, зокрема за складом, структурою, кваліфікацією та рівнем освіти працівників, а також з вивчення динаміки руху робочої сили.

Забезпеченість робочою силою оцінюється через відхилення фактичної чисельності працівників від планових показників. Для цього використовують як абсолютні, так і відносні відхилення від плану. Абсолютне відхилення визначається через порівняння фактичних даних з плановими за звітний період. Відносне відхилення розраховується як різниця між фактичною чисельністю працівників та плановою, з урахуванням виконання плану щодо обсягу випуску продукції (у разі необхідності – у вартісних або трудових одиницях). Оцінка відносного відхилення дає можливість зробити висновки про те, наскільки підприємство забезпечене робочою силою відповідно до плану виробництва, а також щодо змін у трудомісткості продукції.

Особливо важливим є аналіз динаміки чисельності персоналу протягом кількох років, оскільки це дозволяє оцінити, як підприємство адаптується до ринкових умов і наскільки ефективно конкурує на ринку продукції та трудових ресурсів.

Таким чином, для оцінки стану трудових ресурсів ТОВ «Мишковицький спиртзавод» буде проведено аналіз динаміки чисельності персоналу на основі звітів за 2021–2023 роки, що містять інформацію про кількість працівників, їхній склад і професійну підготовку.

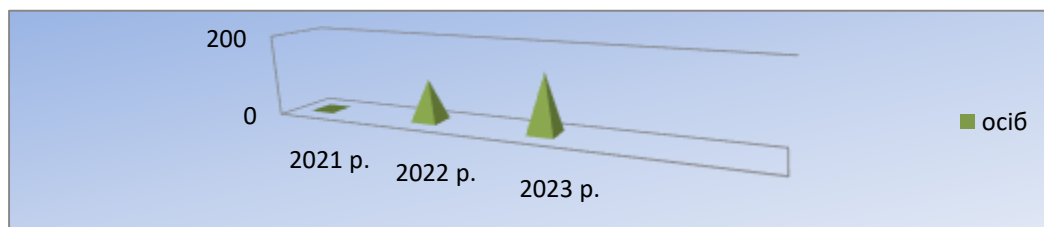


Рис. 2.2. Динаміка чисельності персоналу на ТОВ «Мишковицький спиртзавод»

Чисельність вікової категорії працюючих від 50-54 за 2022-2023 роки зросла і у 2023 році вона була найбільшою (табл. 2.7).

Динаміка абсолютного відхилення та темпу росту чисельності персоналу
за віком за 2022-2023 рр.

Показники	Значення показника		Абсолютне відхилення (+, -)	Динаміка %
	2022р.	2023р.	2023-2022 рр.	2023/2022 рр.
Кількість працюючих у віці (років), осіб:				
– 15-35,	49	74	25	51
з них жін.,	25	31	6	24
– 50-54	26	43	17	65
– 55-59	27	26	-1	-3,7

Чисельність працівників вікової категорії 55-59 років на підприємстві зменшувалася протягом останніх двох років. Це пояснюється виходом на пенсію як жінок, так і чоловіків, що призводило до зниження кількості осіб цієї вікової групи в штаті. Динаміка абсолютного відхилення за 2022-2023 роки мала тенденцію до збільшення: за 2023 рік ще відбулося збільшення на 41 особу. Темп зростання чисельності працівників цієї категорії у 2023 році, порівняно з 2022 роком, збільшився на 40%.

Таблиця 2.8

Динаміка руху робочої сили за 2021-2023рр.

Показники	Значення показника		Абсолютне відхилення (+, -)	Динаміка %
	2022р.	2023р.	2023-2022 рр.	2023/2022 рр.
1. Облікова кількість працівників на кін. року (всього), осіб	102	143	+41	40,2
2. Прийнято працівників, осіб	37	51	14	37,8
3. Вибуло працівників, осіб (усього) з них:	14	10	-4	-29
–з причин скорочення штатів	–	–		–
–за власним бажанням, звільнено за прогул та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді	9	9	0	-
4. Коефіцієнт обороту прийому	0,051	0,094	0,043	25
5. Коефіцієнт обороту по звільненню	0,083	0,051	-0,032	25,8

Проаналізувавши вибуття (звільнення) працівників загальною кількістю за два звітні роки спостерігаємо, що в середньому їх вибувало по 10-14 осіб за кожний рік. Абсолютне відхилення кількості працівників, що вибули у 2023 порівняно з 2022 роком спало на 4 особи.

Вибуття працівників з причин скорочення штатів відсутнє. Звільнення працівників відбувалося лише з позапланових причин (за власним бажанням, порушенням трудової дисципліни і невідповідністю займаній посаді).

2.3. Оцінка конкурентоспроможності персоналу на досліджуваному підприємстві

В сучасних умовах головним ресурсом конкурентоспроможності компанії стає персонал, його якість і конкурентоспроможність обумовлена в першу чергу ефективністю системи безперервного навчання персоналу. Проблема конкурентоспроможності працівника на внутрішньому і зовнішньому ринку праці - це проблема індивідуальної гнучкості та вміння грамотно управляти своїми конкурентними перевагами.

Зазначимо, що поняття конкурентоспроможності робочої сили пов'язане з функціонуванням як зовнішнього, так і внутрішнього ринку праці. На зовнішньому ринку праці конкурентоспроможність людини залежить від пропозиції та попиту на ринку праці, а також від технологій, що використовуються роботодавцем при підборі і відборі кандидата на посаду. В даному аспекті виникає проблема, яка полягає в тому, що професійно-особистісні якості кандидата на посаду, оцінювані роботодавцем при прийомі на роботу, ще не гарантують отримання цієї посади. Можливий і такий варіант, коли менш кваліфікований працівник, що претендує на невисоку заробітну плату, виявляється більш конкурентоспроможним на ринку праці порівняно з працівником, який має високу кваліфікацію і запитує більш високу заробітну плату. Внутрішньокорпоративна конкурентоспроможність працівника забезпечується сукупністю його професійно-особистісних якостей, завдяки яким він забезпечує необхідні кількісні та якісні трудові показники. У літературі, присвяченій вивченню проблеми конкурентоспроможності

персоналу, висловлюється думка про те, що працівник для підтримки своєї конкурентоспроможності повинен знаходитися в стані рівноваги між зовнішнім і внутрішнім середовищем організації. Відповідно до цієї точки зору факторами, що впливають на конкурентоспроможність персоналу, є: макроекономічні чинники, вплив держави в галузі соціально-трудових відносин, розвиток інформаційних технологій, організація праці, інтелектуалізація праці.

Як зазначає О. А. Грішнова «конкурентоспроможність персоналу підприємства – це його здатність реалізовувати наявні в нього конкурентні переваги таким чином, щоб сприяти просуванню підприємства на кращу, порівняно із іншими суб'єктами конкуренції на певному ринку, конкурентну позицію» [14].

Конкурентоспроможність робочої сили – «це сукупність якісних і вартісних характеристик специфічного товару «робоча сила», що забезпечують задоволення конкретних потреб роботодавців. Вона має визначені якісні та кількісні характеристики» [21, с.135].

Отже, конкурентоспроможність персоналу являє собою здатність робочої сили реалізувати сукупність особистісних, професійних та ділових якостей, які характеризують її специфічні особливості і здатність задовольняти вимоги роботодавців.

В умовах швидкого оновлення отриманих знань для працівника і роботодавця стає очевидним, що одним з варіантів підвищення рівня конкурентоспроможності є добре організована система навчання персоналу, відповідна стратегічним цілям організації і полягає в отриманні і накопиченні сучасних знань, створенні умов для використання отриманих знань на практиці, а також у розвитку людини як особистості і як носія цінностей відповідної організаційної культури.

Для оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства необхідно використовувати різноманітні показники ефективності його роботи, які можна порівнювати з аналогічними показниками інших підприємств. Конкурентоспроможність персоналу в загальному вигляді характеризується

кількома основними групами показників – кількісні та якісні.

Кількісні показники:

- фінансові результати діяльності підприємства;
- частка підприємства на ринку;
- приріст доходу підприємства завдяки інтенсивним чинникам;
- показники використання трудових ресурсів.

Якісні показники:

- координація дій персоналу;
- психологічний клімат у колективі;
- наявність розробок і методів, оригінальних для підприємства;
- корпоративна культура;
- історія та перспективи розвитку підприємства.

Для підвищення конкурентоспроможності персоналу в довгостроковій перспективі особливу увагу слід приділяти якості кадрів, а не лише ціновим характеристикам конкурентоспроможності, таким як рівень заробітних плат чи витрати на навчання.

Для оцінки конкурентоспроможності складних об'єктів масового виробництва або дорогих і унікальних об'єктів доцільно застосовувати науково обґрунтовані підходи, методи та принципи, що були розглянуті раніше. У випадку з простими або недорогими об'єктами оцінку конкурентоспроможності можна здійснювати через експертну оцінку або шляхом пробного продажу нового товару.

Специфічні принципи оцінки конкурентоспроможності конкретних об'єктів формуються в кожному випадку в залежності від складності, важливості та особливостей цих об'єктів.

Оцінка конкурентоспроможності персоналу на конкретному підприємстві, наприклад, на ТОВ «Мишковицький спиртзавод», повинна враховувати його конкурентні переваги, які можуть бути як зовнішніми, так і внутрішніми.

Зовнішні конкурентні переваги персоналу визначаються через конкурентоспроможність організації, в якій працює працівник. Якщо підприємство має високий рівень конкурентоспроможності, то його персонал

має сприятливі зовнішні умови для досягнення високих результатів.

Внутрішні конкурентні переваги персоналу можуть бути як спадкоємними (зумовленими природними здібностями працівників), так і набутими в процесі професійного розвитку та навчання. Винятково талановиті працівники менш залежні від зовнішніх умов, проте для їх розвитку необхідні належні внутрішні умови на підприємстві.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності персоналу важливо зосередитися на створенні сприятливих умов як всередині організації, так і на зовнішньому ринку, забезпечуючи належний рівень професійного розвитку та підтримки.

Таблиця 2.9

Перелік якостей персоналу і їх вагомість

Характеристики персоналу (конкурентні переваги при позитивній оцінці)	Вагомість характеристик персоналу по категоріям	
	робочий	спеціаліст
1. Конкурентоспроможність організації в якій працює персонал	0,20	0,25
2. Природні конкурентні переваги (вміння, фізичні дані, темперамент і т.д)	0,20	0,15
3. Ділові якості (освіта, спеціальні знання, навички)	0,30	0,40
4. Інтелігентність, культура	0,05	0,05
5. Комунікабельність	0,05	0,05
6. Організованість	0,05	0,05
7. Вік, здоров'я	0,15	0,05
Разом	1,00	1,00

Оцінка конкурентоспроможності персоналу повинна враховувати як зовнішні так і внутрішні конкурентні переваги. Зовнішні – залежать від конкурентоспроможності підприємства, а внутрішні можуть бути спадкоємними або набутими. Також він пропонує використовувати наступну формулу:

$$K_n = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m \left(\alpha_i \beta_{ij} \right) / 5n \rightarrow 1, (2.15) [67]$$

де K_n - рівень конкурентоспроможності конкретної категорії персоналу; i – 1,2...n – кількість експертів; j – 1,2...m – кількість якостей персоналу для

оцінки; α_j - вагомість j -ї якості персоналу; β_{ij} – оцінка i -м експертом j -ї якості персоналу за 5-ти бальною шкалою; $5n$ – максимально можлива кількість балів, які може отримати індивід, який оцінюється [67].

Приблизний перелік якостей персоналу і їх вагомість наведені в таб. 2.10.

Установлюються такі умови оцінки експертами якості персоналу:

якість відсутня – 1 бал;

якість проявляється дуже рідко – 2 бали;

якість проявляється не сильно й не слабко – 3 бали;

якість проявляється часто – 4 бали;

якість проявляється систематично, стійко, наочно – 5 балів.

Таблиця 2.10

Результати оцінки якості промислово-виробничого персоналу ТОВ

«Мишковицький спиртзавод»

Номер експерта	Експертні оцінки						
	1	2	3	4	5	6	7
1	4	5	4	4	5	5	4
2	4	4	5	3	5	5	4
3	4	4	5	4	5	4	4

Отже, проведемо невелике дослідження конкурентоспроможності та якості промислово-виробничого персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод».

В якості експертів виступатимуть старший економіст, керівник з технічних питань та менеджер з персоналу досліджуваного підприємства. Дані оцінок експертів занесено в таблицю 2.11.

На основі отриманих даних здійсимо розрахунок конкурентоспроможності промислово-виробничого персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за допомогою формули 2.15:

$$K_{\pi} = [0.20 \cdot (4+4+4) + 0.15 \cdot (5+4+5) + 0.20 \cdot (4+5+5) + 0.10 \cdot (4+3+4) + 0.10 \cdot (5+5+5) + 0.15 \cdot (5+5+4) + 0.10 \cdot (4+4+4)] / (5 \cdot 3) = 13.2/15 = 0,88$$

Показник конкурентоспроможності промислово-виробничого персоналу становить 0,88. Це означає що дана категорія персоналу має достатньо високу

конкурентоспроможність. Для її подальшого підвищення підвищувати ділові якості і закріплювати здоров'я.

Також проведемо діагностику персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за рівнем освіти (на основі «Звіт про кількість працівників, їхній якісний та професійне навчання»), оскільки це має безпосередній вплив як на якість, так і на конкурентоспроможність персоналу.

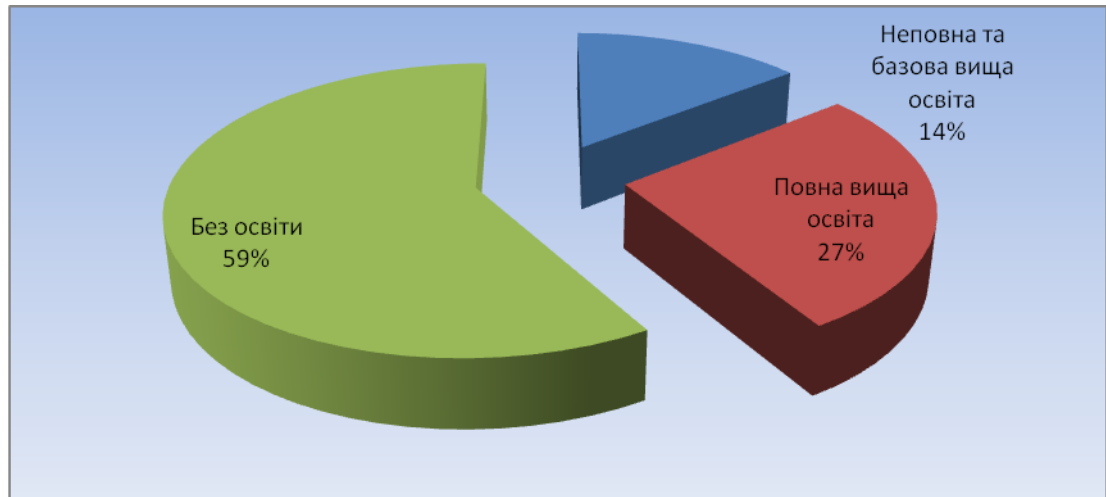


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за освітою за 2021 рік.

З рисунка видно, що практично більша половина працює на досліджуваному підприємстві без диплома.

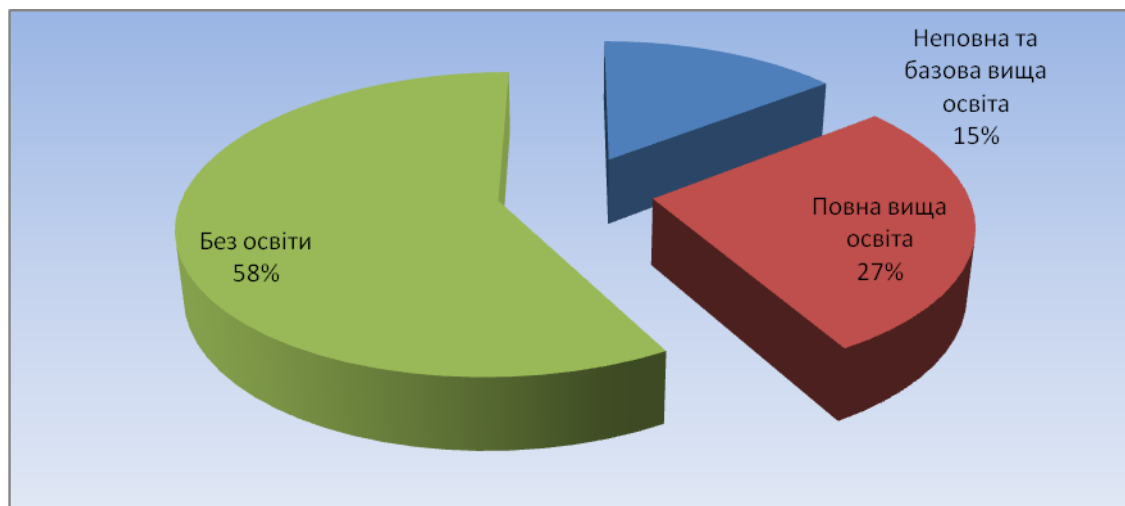


Рис. 2.4. Структура персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за освітою за 2022 рік

Порівнявши дані з попереднім рисунком то бачимо , що ситуація практично не змінилась.

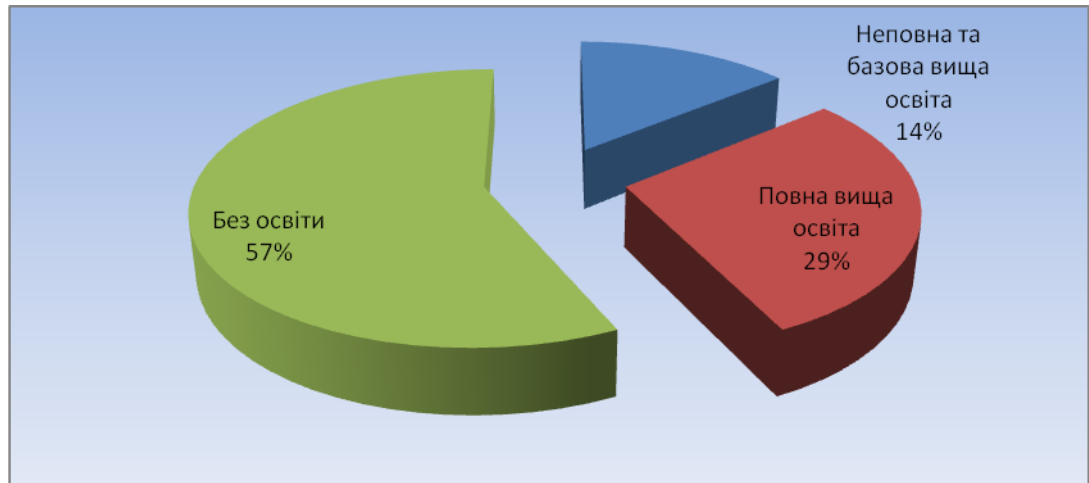


Рис. 2.5. Структура персоналу ТОВ «Мишковицький спиртзавод» за освітою за 2023 рік

Така ж сама ситуація за 2023 рік, хоча є тенденція на покращення.

На ТОВ «Мишковицький спиртзавод» існують кадрові проблеми, особливо це стосується інженерно-технічного персоналу – спеціалістів основного виробництва. Тут змушені самостійно готувати працівників, оскільки спеціалісти (наприклад випускники Національного університету харчових технологій, котрий готує фахівців для спиртової галузі) не хочуть йти працювати до села. Інша ситуація зі спеціалістами допоміжних і обслуговуючих підрозділів – автопарку, економістів, юристів, - їх на ринку праці є вдосталь.

Вирішенням даної проблеми є покращення умов працевлаштування, у тому числі і розмір заробітної плати.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

На ТОВ «Мишковицький спиртзавод» існують кадрові проблеми, особливо це стосується інженерно-технічного персоналу – спеціалістів основного виробництва. Тут змушені самостійно готувати працівників, оскільки спеціалісти (наприклад випускники Національного університету харчових технологій, котрий готує фахівців для спиртової галузі) не хочуть йти працювати в сільську місцевість. Інша ситуація зі спеціалістами допоміжних і обслуговуючих підрозділів – автопарку, економістів, юристів, - їх на ринку праці є вдосталь.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «МИШКОВИЦЬКИЙ СПИРТЗАВОД»

3.2. Професійний підбір персоналу та його місце в політиці менеджменту персоналу підприємства

Комплектування кадрів є одним із ключових аспектів роботи служби управління персоналом в будь-якій організації, оскільки від якості відбору працівників залежить загальна ефективність її діяльності. Невірний вибір кадрів може призвести до значних витрат і негативно вплинути на роботу підприємства, тоді як правильний підбір сприяє досягненню високих результатів і є вигідним вкладенням.

Процес відбору кадрів полягає у виборі серед кандидатів тих осіб, які найбільше відповідають вимогам вакантної посади та здатні максимально ефективно виконувати свої обов'язки. Оскільки робоча сила залучається до організації з урахуванням як тактичних, так і стратегічних завдань, дуже важливо, щоб:

- відбирались найкращі кандидати, які найбільше відповідають вимогам підприємства та зможуть ефективно виконувати поставлені завдання.
- витрати на залучення кадрів були оптимальними, тобто витрачені ресурси на набір персоналу мають бути пропорційними до отриманих результатів.
- очікування працівників співпадали з реальними можливостями організації, щоб уникнути розчарувань і забезпечити задоволення від роботи.
- психологічний клімат в організації залишався стабільним, без зайвих конфліктів або напруженості серед співробітників.
- зберігалася структура кадрового складу, при цьому з'являлись нові ідеї, які б сприяли розвитку організації та впровадженню інновацій.

Таким чином, ефективне комплектування кадрів дозволяє організації не тільки забезпечити стабільність і високий рівень виконання завдань, але й сприяти постійному розвитку та адаптації до змінюваних умов ринку [40].

У стратегії управління підприємством визначальне місце належить кадровій політиці. Якщо стратегія визначає шляхи досягнення бажаного результату, то кадровою політикою створюються умови, за яких це досягається.

Або, іншими словами, правила гри.

У широкому тлумаченні «кадрова політика - це система правил і норм (які повинні бути усвідомлені і певним чином сформульовані), що призводять людський ресурс у відповідності зі стратегією фірми (звідси впливає, що всі заходи щодо роботи з кадрами - відбір, найм, атестація, навчання, просування - заздалегідь планується і узгоджується із загальним розумінням цілей і завдань організації), набір конкретних правил, побажань і обмежень у взаєминах людей і організації» [8].

Ця єдність таких заходів, як забезпечення всіх ділянок виробництва необхідною робочою силою і створення мотивації працівника на високопродуктивну, ефективну працю. При цьому на кадрову політику, на зміст і специфіку конкретних кадрових програм і заходів впливають фактори двох типів - зовнішні (по відношенню до організації) і внутрішні. У свою чергу зовнішні чинники можуть бути розділені на дві групи: нормативні обмеження і стан на ринку праці [34].

Відбір персоналу на ТОВ «Мишковицький спиртзавод» проводиться, як правило, у таких формах: набір, відбір, найм. При організації процесу підбору персоналу необхідно враховувати вплив цілого комплексу чинників: законодавчих обмежень і можливостей, специфіки суб'єкта господарювання, ринку робочої сили, безпосереднього оточення, місця розташування підприємства і т. д. Чим вище посада, на яку претендують кандидати, тим складніше й триваліше процес відбору.

В управлінській практиці на досліджуваному підприємстві при відборі персоналу використовується декілька видів критеріїв: кваліфікаційні, встановлювані нормативною документацією підприємства; об'єктивні, що констатують відповідність реальних досягнень оцінюваних претендентів деяким кількісним і якісним показникам; психологічно-особистісні, що характеризують наявність якостей, які дозволяють домагатися високих результатів і досягнень у професійній діяльності.

Приймаючи рішення про проведення відбору персоналу, важливо коректно проводити вибір методів та інструментів, що підвищують рівень прогностичності даного процесу. При організації проведення конкурсного відбору необхідно впроваджувати у відділах служби управління персоналом

автоматизовану комплексну програму з реєстрації та оцінці кандидатів. Останнім етапом процесу набору персоналу є складання бази даних по кандидатам на вакантні посади.

Однією з основних вимог при наборі працівників є наявність освіти та відповідних документів, які б могли це засвідчити.

На підприємстві, де добре налагоджена робота з підвищення кваліфікації та підготовки кадрів, спостерігається значне зростання культурно-технічного рівня працівників, а підготовка та підвищення кваліфікації кадрів позитивно впливають на зростання продуктивності праці, що є характерним для ТОВ «Мишковицький спиртзавод».

Тому необхідно з кожним днем удосконалювати роботу по підготовці та підвищенні кваліфікації кадрів і на ТОВ «Мишковицький спиртзавод» для цього потрібно:

- визначити потреби у підготовці та підвищенні кваліфікації працівників за професіями;
- розробити в установленому порядку річні плани з підготовки та підвищення кваліфікації кадрів та забезпечення їх виконання;
- створити базу для професійного навчання робітників на виробництві;
- розробити заходи з виготовлення та впровадження специфічних засобів навчання;
- організувати курсове навчання та курси підвищення кваліфікації працівників безпосередньо на підприємстві;
- провести аналіз результатів і ефективності підготовки кадрів;
- вивчити розробку пропозицій, що направляються керівництву підприємства, щодо подальшого вдосконалення форм і методів навчання кадрів на підприємстві [24].

Важливе місце в управлінні трудовими ресурсами досліджуваного підприємства займає планомірне підвищення кваліфікації кадрів фахівців і керівних працівників. Значення необхідності безперервного професійного зростання будь-якого фахівця важко переоцінити.

Лише постійне оновлення знань допомагає працівникові зберегти необхідний творчий заряд, здатність до активного освоєння сучасних ідей. В умовах швидких темпів науково-технічного процесу, поява нових напрямків у

науці і техніці, переходу економіки на переважно інтенсивний шлях розвитку чітка, продумана система підвищення кваліфікації фахівців є основним чинником зростання ефективності їх праці у будь-якій галузі народного господарства [17].

Підвищення кваліфікації фахівців повинне здійснюватися на ТОВ «Мишковицький спиртзавод» насамперед з метою вивчення новітніх досягнень вітчизняної та зарубіжної науки і техніки, ефективних і дієвих методів планування і економічного стимулювання, наукової організації праці та управління з використанням обчислювальної техніки, засобів автоматизації механізації виробничих процесів і широкого обміну науковим, виробничим і технічним досвідом. Швидкість і ефективність впровадження досягнень науково-технічного прогресу в більшій мірі залежать від націленості співробітників даного суб'єкта господарювання на освоєння вищих наукових і технічних досягнень.

Підвищення кваліфікації керівників, працівників і фахівців ТОВ «Мишковицький спиртзавод» має здійснюватися у відомчих і міжгалузевих інститутах підвищення кваліфікації; на курсах при міністерствах і підприємствах; у філіях інститутів підвищення кваліфікації, створюваних на великих підприємствах; на факультетах підвищення кваліфікації при вищих навчальних закладах. Навчання в університетах, на факультетах і курсах підвищення кваліфікації повинно здійснюватися переважно з відривом від виробничого процесу на термін до трьох місяців. Періодичність навчання через кожна 5 років. Крім того, необхідно забезпечувати перепідготовку фахівців і керівних кадрів в міру виробничої необхідності.

Таким чином, ми пропонуємо ряд заходів:

- ТОВ «Мишковицький спиртзавод» потрібно стати відкритим ринку - потрібно висвітлювати про пропоновані можливості та вільні вакансії;
- витрати на рекламні засоби по найму повинні бути на хорошому рівні, і це не менш є важливим. Як варіант - розміщувати у пресі інтерв'ю з співробітниками, працівниками, розповіді про «історії успіху» з акцентом на можливості реалізувати свій потенціал саме на цьому підприємстві;
- підприємству потрібно розробити низку заходів, що будуть залучати не лише фахівців зі стажем, а й молоде покоління.

Процес відбору кадрів має бути системним і добре продуманим. Важливо чітко формулювати необхідні компетенції для кожної посади та ретельно готуватися до співбесід з потенційними працівниками. Також не менш значущим є створення сприятливого враження про організацію у кандидата. Кожен керівник повинен ставитись до здобувача як до особистості, що є основою етики взаємодії. Здобувачі інвестують свій час, увагу та енергію, тому ситуація повинна бути рівноправним обміном, в якому інтереси обох сторін збігаються. Ніхто не робить послугу іншому, тому зверхнє ставлення неприпустиме.

Одним із альтернативних методів, який може значно покращити процес відбору, є впровадження тестування кандидатів. На сьогодні цей метод не використовується на підприємстві, але він міг би стати ефективним інструментом для визначення рівня здібностей та інтелектуальних якостей кандидатів. Тестування дозволяє не тільки отримати об'єктивну картину компетенцій працівників, але й заощадити час та ресурси компанії, оскільки дає змогу швидше визначити найвідповідніших кандидатів.

Удосконалення професійного підбору кадрів, створення ефективної системи оцінки та атестації персоналу на ТОВ «Мишковицький спиртзавод» є важливими кроками на шляху до підвищення мотивації та ефективності роботи підприємства. Персонал, хоча й складає значну частину витрат, одночасно є найціннішим ресурсом для досягнення успіху організації. Тому підприємство має бути зацікавлене в отриманні максимальної віддачі від своїх працівників. Високий рівень мотивації та ефективна робота з ним з боку служби управління персоналом є критично важливими умовами для досягнення успіху підприємства.

3.2. Підвищення ефективності використання методів управління персоналом на підприємстві

Одним з найважливіших заходів, пов'язаних з удосконаленням організації підготовки та підвищення кваліфікації кадрів ТОВ «Мишковицький спиртзавод» є стимулювання роботи в цій області, яка має йти за такими напрямками:

- пошук найбільш ефективних форм матеріального стимулювання

викладачів, інструкторів та учнів;

- здійснення всіх форм морального заохочення.

Удосконалення матеріального і морального стимулювання викладачів, інструкторів і тих хто навчається має сприяти збільшенню фонду на преміювання. При цьому повинні бути розроблені пропозиції щодо стимулювання підготовки кадрів на ТОВ «Мишковицький спиртзавод»:

- впровадити комплексний підхід до стимулювання роботи з підготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів;
- поліпшення використання фонду заохочення робочих кадрів.

Необхідно створити єдину систему стимулювання працівників. З цим пов'язані і питання витрачання фонду матеріального заохочення на підготовку і підвищення кваліфікації кадрів.

Вивчення практичної діяльності ТОВ «Мишковицький спиртзавод» дозволяє виділити кілька ключових характеристик ефективної системи стимулювання праці та участі в прибутках, що сприяють підвищенню продуктивності та мотивації персоналу. До основних аспектів цієї системи можна віднести:

1. Чітко визначені принципи і винагороди за перевиконання плану, які є частиною бухгалтерського обліку. Це дозволяє забезпечити прозорість та зрозумілість стимулів для працівників.

2. Відсутність «стелі» для премій, заснованих на участі в прибутках. Це означає, що працівники мають стимул працювати краще, оскільки їх премії не обмежуються певним лімітом, а прямо залежать від результатів роботи та прибутку компанії.

3. Відповідність рівня заробітної плати реальному внеску співробітника в успіх фірми. Заробітна плата повинна бути адекватною до результатів роботи працівника та покривати розумні життєві витрати, що сприяє підвищенню задоволеності працівників.

4. Обмеження базових окладів для керівників вищого рівня. Це дозволяє уникнути перевищення зарплат, що не відповідають результатам діяльності, а також заохочує ефективніше використання ресурсів компанії.

5. Принцип матеріального стимулювання поширюється на всіх працівників підприємства і має постійний характер, що забезпечує рівні можливості для

стимулювання продуктивності на всіх рівнях.

6. Жорстка схема нарахування премій, що включає лише три категорії оцінки результатів роботи: «добре», «задовільно», «погано». Це дозволяє забезпечити чіткість критеріїв для преміювання, що полегшує процес оцінки та стимулювання.

7. Особисті премії вручаються безпосереднім начальником і супроводжуються короткою бесідою, що включає привітання та пояснення результатів. Якщо працівник не отримав премію, то з ним обов'язково проводиться індивідуальна бесіда, щоб пояснити причини відмови від премії.

8. Відсутність виплат, незалежних від результатів роботи. Підприємство не робить виплат без підстав, що дозволяє зберігати мотивацію та стимулювати лише тих працівників, які досягають результатів.

9. Не допускається преміювання поганих працівників за будь-яких обставин. Це створює систему, в якій винагороджуються лише ті, хто дійсно заслуговує на премію за результатами своєї роботи.

10. Не можна карати матеріально працівників за помилки, допущені з вини керівництва, навіть у кризові моменти. Це дозволяє зберегти моральний клімат в колективі та підтримувати мотивацію, оскільки працівники відчують підтримку з боку компанії.

11. У підприємстві не повинно бути зайвих або «секретних» накладних витрат, що можуть негативно впливати на преміальну систему. Це дозволяє оптимізувати витрати та забезпечити належний рівень винагород для працівників, не знижуючи ефективність преміальної системи.

Ці принципи формують ефективну систему мотивації на підприємстві, що забезпечує підвищення результативності праці, зниження плинності кадрів і сприяє стабільності та розвитку організації.

Окрім преміальної системи, має бути запроваджена двоетапна система регулярного перегляду заробітної плати. На першому етапі перегляд проводиться колективом, а на другому – керівником. За згодою керівника та колективу етапи можуть мінятися місцями. Важливо дотримуватися принципу, за яким заробітна плата керівника не перевищує оплату провідних фахівців більше, ніж удвічі, оскільки обсяг управлінських завдань не настільки великий, щоб його можна було оцінювати надмірно високою сумою.

У ринкових умовах доцільно будувати оплату праці керівників, спеціалістів та робітників на таких принципах:

Основним критерієм диференціації заробітної плати повинен бути кінцевий результат роботи. Підвищення зарплати має бути пропорційним росту результативності колективної праці.

Важливо забезпечити випереджальне зростання продуктивності праці порівняно з ростом заробітної плати, оскільки це є обов'язковою умовою для сталого розвитку виробництва і продуктивних сил.

Слід поєднувати індивідуальну та колективну зацікавленість у результатах праці. Механізм оплати повинен стимулювати підвищення кваліфікації працівників і враховувати умови праці. Система оплати праці повинна бути простою і зрозумілою для всіх співробітників.

В роботі з персоналом необхідно враховувати наступне: не варто економити на заробітній платі для ефективних працівників; для тривалого утримання працівників однієї лише відданості підприємству недостатньо; базові потреби мають бути задоволені, особливо коли вони взаємопов'язані з вищими потребами, такими як повага і визнання, які сьогодні часто відображаються через рівень заробітної плати.

На ТОВ «Мишковицький спиртзавод» також має бути доступна гнучка система відпусток для всього персоналу, а не тільки для керівництва. Якщо працівник відповідально ставиться до своїх обов'язків і лояльний до компанії, йому повинні надаватися можливості відпусток без затримок. Крім того, необхідно робити винятки для відпусток за наявності поважних причин.

Крім того, назви посад на досліджуваному підприємстві повинні давати причини для гордості працівникам, що їх займають (агент, а менеджер тощо).

В. І. Маслов виділяє такі основні напрями стимулювання роботи персоналу: прив'язка зарплати до праці (93% опитаних); підвищення зарплати (32% опитаних); заходи по згуртуванню колективу (28% опитаних); створення можливості кар'єрного та професійного зростання (22% опитаних) [29].

Проведене опитування на ТОВ «Мишковицький спиртзавод» показав, що за прив'язку зарплати до праці і її підвищення виступають 25 осіб з опитаних (75%). Заходи по згуртуванню колективу більшою мірою підтримала жіноча половина (з опитаних) колективу (41%). Створення можливості кар'єрного і

професійного зростання зацікавила 23%.

Таким чином, можна зробити висновок, що незалежно від проведених організаційних заходів основним стимулюючим фактором для підвищення ефективності роботи персоналу буде підвищення зарплати і прив'язка її до праці.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Відзначимо, що вдосконалення процесу професійного підбору кадрів і впровадження системи оцінювання та атестації працівників на ТОВ «Мишковицький спиртзавод» є заходами, які вже частково покращують існуючу систему мотивації підприємства. Оскільки витрати на персонал є однією з вагомих статей витрат підприємства, його співробітники водночас становлять найбільший ресурс для забезпечення успіху. Таким чином, підприємство зацікавлене в максимальній віддачі від працівників, а рівень їхньої мотивації та те, наскільки ефективно служба управління персоналом працює над підвищенням цієї мотивації, є ключовими факторами досягнення цілей організації.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В сьогоденнішніх реаліях персонал виступає як основний ресурс підприємства, який визначає ефективність його діяльності, забезпечує його конкурентоспроможність. Розвиток персоналу забезпечує зростання загального інтелектуального рівня особи, розширює її обізнаність та коло спілкування, оскільки освічений працівник вільно орієнтується в сучасному світі, у відносинах із людьми. У результаті поліпшується морально-психологічний клімат у структурних підрозділах підприємства, у працівників підвищується мотивація до праці, їх відданість меті і стратегічним завданням підприємства.

Якість та конкурентоспроможність персоналу займає одне із головних місць у забезпеченні належного рівня конкурентоспроможності підприємства та ефективності його діяльності.

Також виявлено, що існують деякі проблеми з наявністю інженерно-технічного персоналу – спеціалістів основного виробництва.

В даній роботі запропоновано наступні заходи що до підвищення якості та конкурентоспроможності персоналу на ТОВ «Мишковицький спиртзавод»:

- професійний підбір нових працівників;
- підприємству потрібно розробити низку заходів, що будуть залучати не лише фахівців зі стажем, а й молоде покоління;
- навчання та підвищення кваліфікації працівників та управлінців;
- мотивація і стимулювання працівників.

Також запропоновано введення механізму проведення атестації персоналу на ТОВ «Мишковицький спиртзавод».

Практична реалізація викладених пропозицій і рекомендацій з проведення атестації дозволять підвищити ефективність використання кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Мишковицький спиртзавод», зробити його більш розвиненим, що відповідає поточним і перспективним цілям і завданням досліджуваного підприємства.

І на кінець, можна сказати конкурентоспроможність підприємства і якість персоналу тісно пов'язана тому стратегічний підхід до розвитку персоналу

підприємства - полягає в забезпеченні стійкої конкурентної переваги підприємства, за допомогою нарощування конкурентоспроможності та якості персоналу та забезпечення гарантії його професійного зростання та розвитку на довгострокову перспективу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ажажа М.А. Інтелектуалізація економіки: інноваційний і людський потенціал в умовах глобалізації. Проблеми економіки та управління. Видавництво Національного університету "Львівська політехніка". 2008. С. 11-17.
2. Алан Б. Альбарран Менеджмент електронних ЗМІ/ (Переклад з англійської Наталі Кашуби та Андрія Іщенко). К.: Наука, 2009. 296 с.
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468
4. Білецька І. І. Конкурентоспроможність у її сучасному трактуванні. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 10 (40). С. 80-87.
5. Богиня Д.П. Концептуальні підходи до визначення конкурентоспроможності робочої сили на ринку праці. Україна: аспекти праці. 1999. № 6. С. 3–8.
6. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / за заг. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2006. 98 с.
7. Бучинська Т. В. Конкурентоспроможність персоналу як основний чинник підвищення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 74-77.
8. Варналій З. С. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення. Київ : Знання України, 2013. 378 с.
9. Воронкова В. Г., Венгер О. М. Формування концепції адміністративного менеджменту в умовах стрімкого розвитку технологій, стохастичності та адаптації до змін. Humanities studies : зб. наук. пр./ Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: ЗНУ. 2020. № №3 (80). С. 159-177.
10. Воронкова В. Г., Метеленко Н. Г. Управління сталим розвитком промислового підприємства: теорія і практика : колективна монографія. Міністерство освіти і науки України. Запорізький національний університет. Інженерний навчально-науковий інститут. Запоріжжя. 2021. 582с. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/bitstream/12345/5219/1/AZHAZHA2021.pdf>
11. Гаркавенко С. Маркетинг : підручник. 5-те вид. доп. К. : Лібра, 2007.

720 с.

12. Герасименко Г.В. Людські ресурси високотехнологічних підприємств: генезис дефініції та сучасний вектор розвитку концепту управління URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/79.pdf

13. Глевацька Н. М. Стратегія забезпечення зростання конкурентоспроможності робочої сили на підприємстві // Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. К.: КНЕУ, 2005. С. 25–30.

14. Грішнова О. А. Формування якості робочої сили та конкурентоспроможності працівника в процесі інвестування в людський капітал // Конкурентоспроможність у сфері праці. Економіка праці та соціальної сфери: Зб. наук. праць. – К.: Ін-т економіки НАН України, 2001. С. 117–126

15. Грошелева О. Г. Нові підходи до оцінки конкурентоспроможності управлінського персоналу. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2007. № 1. С. 103–110.

16. Грошелева О.Г. Врахування впливу людського фактору при оцінці інвестиційної привабливості підприємства / О.Г. Грошелева // «Методологія та практика менеджменту на порозі ХХІ століття: загальнодержавні, галузеві та регіональні аспекти» : Матеріали III Міжнародної науково-практичної

17. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / за заг. ред. В. М. Данюка. Київ : КНЕУ, 2006. 98 с.

18. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

19. Дубиніна.А. Товарознавство смакових товарів: Навчальний посібник / ТОВ «Професіонал». Київ. 2014. 240 с.,

20. Жуковський М. О. Трудові ресурси як складова конкурентоспроможності підприємства. Актуальні проблеми економіки, 2007, 2: 54-59.

21. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2015. 148 с.

22. Іванова О.Ю. Взаємозв'язок управління персоналом та конкурентоспроможності підприємства. БІЗНЕС ІНФОРМ. 2011. № 9. С. 171-173.

23. Качан Є. П. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навч. посіб. К.: 2008. 372 с.

24. Климчук А. О. Вплив факторів на формування та підвищення

конкурентоспроможності персоналу підприємства / А. О. Климчук // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. – Ужгород : Видавничий дім «Гельветика», 2016. Вип. 7, Ч. 2. С. 6–9.

25. Коломієць В. М. Місце конкурентоспроможності персоналу в системі трудових відносин підприємства. Держава та регіони. 2006. №4. С. 169-172.

26. . Крушельницька О.В. Менеджмент персоналу : [навч. посіб.] / О.В. Крушельницька, А.А. Котвицький. К. : Знання України, 2008. 299 с

27. Куц Л.Л. Стратегічна стійкість підприємства: навч. посіб. / Л. Л. Куц. Тернопіль: Інфотехцентр, 2011. 180 с. С. 17-37.

28. Литвин К. В. Інтелектуальний капітал, як новий вид активів економіки, що заснована на знаннях. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Одеса: Науки: економіка, політологія, історія, 2018. №1 (253). С. 108–130.

29. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім навчальним закладом: монографія /В. І.Маслов, О. С. Боднар, К. В. Гораш. Тернопіль: Крок, 2012. 320с..

30. Мартинюк Н. Концептуальні підходи до трактування сутності конкурентоспроможності персоналу підприємства. Міжнародний науковий журнал «Економічний дискурс». 2016. Випуск 2. С. 15-28.

31. Менеджмент персоналу. Навчально-методичний посібник за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль. 2021. 334 с.

32. Менеджмент соціальної роботи : підруч. / авт.-упоряд. : Т. Л. Надвинична, С. А. Надвиничний. Тернопіль : ЗУНУ, 2023. 370 с.

33. Надвиничний С. А. Управлінські процеси розвитку людських ресурсів в умовах трансформаційних змін. Матеріали доповідей II Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 28 травня 2021 року) Частина 1. С. 136-141.

34. Надвиничний С. А. Сутність мотивації, основні поняття, функції та теорії. Збірник тез доповідей науково-практичної конференції «Економіко-фінансові механізми здійснення соціально-економічного розвитку», 1 червня 2021 року – Івано-Франківськ: НАІР, 2021.

35. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможності праці: теорія і

практика регулювання. Кіровоград: ПіК, 2003. 426с.

36. Ситник О.Ю. Конкурентоспроможність персоналу: складники і напрями підвищення // Підприємництво і торгівля. 2020. № 26. С. 82–86.

37. Славгородська О.Ю. Класифікація конкурентних переваг персоналу підприємства. Наукові праці ДонНТУ: Серія економічна. 2005. № 8 С. 94-101.

38. Смірнов О.О. Діагностика конкурентоспроможності персоналу в системі управління інноваційною діяльністю підприємства//Управління інноваційним процесом в Україні: проблеми, перспективи, ризики: Збірник наук. пр. – Видавництво нац. Ун-ту «Львівська політехніка», 2007. – С.566-572.

39. Сміт А. Багатство народів. Дослідження про природу та причини добробуту націй / пер. Олександра Васильєва. –К.: Наш Формат, 2018. 722 с.

40. Фатхудінов Р. А. Управління конкурентоздатністю організації: Підручник. Київ : Кондор, 2009. 470 с.

41. Цветкова І.І. Конкурентоспроможність персоналу: сутність та місце у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств. Культура народів Причорномор'я. 2006. № 88. С. 119–125.

42. Цимбал О. І. Незайняте населення України: оцінка та напрями забезпечення конкурентоспроможності на ринку праці : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.09.01. К., 2000. 20 с.

43. ISIC REV. 3 TECHNOLOGY INTENSITY DEFINITION Classification of manufacturing industries into categories based on R&D intensities URL: <https://www.oecd.org/sti/ind/48350231.pdf>

44. Deming, W. Edwards (2000). The New Economics for Industry, Government, Education — 2nd Edition. MIT Press.

45. McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.423 p

46. Porter, Micheal E. and Kramer, Mark R. (2006) «Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility», Harvard Business Review, December 2006, pp. 78–92.