

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Віталія ДМИТРИШИНА

Науковий керівник:
к.е.н., доц. **Володимир ГОБЕЛА**

Рецензент:
к.е.н., доц. **Володимир ДУДЮК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 20__ р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

Львів
2023

АНОТАЦІЯ

ДМИТРИШИН В. Управління персоналом підприємства в сучасних умовах. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2023.

У першому розділі роботи проаналізовано теоретичні засади системи управління персоналом підприємства. У другому розділі роботи здійснено аналіз господарської діяльності підприємства та системи управління персоналом. У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах.

Ключові слова: управління персоналом, менеджмент, мотивування, навчання, підвищення кваліфікації.

ANNOTATION

DMYTRYSHYN V. Enterprise personnel management in modern conditions. The manuscript.

Study on obtaining the educational master degree in specialty 073 "Management". Lviv State University of Internal Affairs, MIA of Ukraine, Lviv, 2023.

The work's first section analyzed the theoretical foundations of the company's personnel management system. The work's second section carried out an analysis of the economic activity of the enterprise and the personnel management system. The work's third section proposed directions for improving the company's personnel management system in modern conditions.

Key words: personnel management, management, motivation, training, professional development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Теоретичний зміст та суть управління персоналом організації.....	8
1.2. Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту.....	14
1.3. Формування системи управління персоналом організації	19
Висновки до першого розділу.....	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»	27
2.1. Характеристика основних показників господарської діяльності підприємства.....	27
2.2. Аналіз фінансового стану підприємства.....	32
2.3. Характеристика системи управління персоналом підприємства.....	37
Висновки до другого розділу.	45
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС».....	47
3.1. Оптимізація організаційної структури управління задля удосконалення системи управління персоналом.....	47
3.2. Запровадження системи навчання та розвитку персоналу підприємства.	51
3.3. Вдосконалення системи мотивації персоналу	56
Висновки до третього розділу.	60
ВИСНОВКИ	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65

ВСТУП

У сучасних ринкових умовах господарювання система управління персоналом стала запорукою успішного функціонування підприємства в умовах посиленої конкуренції.

Вагомого значення ефективна система управління персоналом набуває також для підвищення ефективності функціонування лісогосподарських підприємств. Форсування ефективної системи управління персоналом лісогосподарського підприємства у сучасних умовах сприятиме розвитку людського потенціалу, стане запорукою його рентабельності та підвищення продуктивності праці.

Дослідженнями в царині ефективності управління персоналом організації присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних вчених, зокрема: Арапова О., Балабанова Л., Базалійська Н., Брюховецька Н., Васильєва О., Верескля М., Гаврилюк І., Гавкалова Н., Гобела В., Грузіна І., Дериховська В., Живко З. Кольбашенко Д., Копил О., Копитко М., Леськів Г., Михаліцька Н., Кравченко В., Рибка А., Франчук В. І., Харун О. Щелкунова А.

Мета та завдання роботи. Метою роботи є розробка теоретико-прикладних основ формування ефективної системи управління персоналом підприємства у сучасних умовах.

Реалізація мети дослідження вимагала реалізації певних завдань дослідження:

- з'ясувати теоретичний зміст та суть управління персоналом організації;
- визначити особливості управління персоналом у структурі сучасного менеджменту;
- окреслити особливості формування системи управління персоналом організації;
- здійснити характеристика основних показників господарської діяльності підприємства;
- провести аналіз фінансового стану підприємства;

- охарактеризувати систему управління персоналом підприємства;
- оптимізувати організаційну структуру управління задля удосконалення системи управління персоналом;
- запропонувати заходи щодо удосконалення системи навчання та розвитку персоналу підприємства;
- запропонувати заходи щодо вдосконалення системи мотивації персоналу.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти формування системи управління персоналом на лісогосподарському підприємстві.

Методи дослідження. Для реалізації основних завдань дослідження використовувались загальнонаукові методи дослідження, зокрема: метод теоретичного та критичного аналізу, синтезу, індукції та дедукції, ілюстративний метод, статистичні методи, метод абстрагування та теоретичного узагальнення.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані на конференції «Південноукраїнські наукові студії» (м. Одеса, 04-05 грудня 2023 р.), кваліфікаційна робота містить і практичну цінність, оскільки розроблені проектні заходи удосконалення системи управління персоналом підприємства сприяють покращенню управлінської системи та можуть мати практичне втілення на Сколівському ДЛГП «Галсільліс».

Інформаційну базу дослідження становили: наукові статті, монографії, статистично-інформаційні довідники, ресурси мережі Інтернет, матеріали звітності підприємства.

Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 59 сторінках, у роботі міститься 14 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Теоретичний зміст та суть управління персоналом організації

Традиційно вважається, що найскладнішим об'єктом управління в організації є персонал цієї організації. Така ситуація зумовлена тим, що персонал, на відміну від інших об'єктів управління, здатен вимогливо та критично оцінювати суб'єктний вплив на нього, самостійно приймати рішення, давати зворотній зв'язок в системі керівництво-персонал, тобто персонал організації є доволі чутливим до управлінських рішень, реакція на які може бути різною.

Попри це, персонал будь-якої організації вважається найціннішим її капіталом, який в основному формує результати її діяльності та відображає її конкурентний потенціал на ринку. Нині, в умовах швидкого розвитку технологій, персонал організації відіграє вкрай важливу роль, оскільки саме персонал є тією ланкою від якої залежить швидкість освоєння нових технологій.

Варто зазначити, що персонал як капітал має кілька основних особливостей, зокрема [2]:

- персонал є активним об'єктом управління, це проявляється у тому, що кожен член персоналу наділений власними бажаннями та потребами, відповідно спроби управлінського впливу вони завжди сприймають через призму своїх потреб, що, за певних обставин, може призводити до невиконання поставлених завдань та супротиву керівництву;
- участь у процесі управління персоналом організації беруть керівники усіх рівнів та служб, що, своєю чергою може призводити до появу конфлікту цілей та інтересів;

- керівники, фахівці та службовці організації самі є частиною персоналу організації, що посилює можливість появи конфліктних ситуацій та протиріч.

Розглянемо основні підходи до трактування поняття управління персоналом сучасними науковцями, результати представимо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

Підходи до трактування поняття «управління персоналом»

№	Автор	Визначення
1	[2]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства»
2	[3]	«управління персоналом – це формування і направлення мотиваційних установок працівника відповідно до завдань, що стоять перед організацією»
3	[10]	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»
4	[14]	«управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств»
5	[21]	«управління персоналом – це забезпечення організації необхідним числом працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації спільних цілей»
6	[28]	«управління персоналом – це область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками»
7	[30]	«управління персоналом – це сукупність механізмів, принципів, форм та методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності»
8	[31]	«управління персоналом – це скоординована система заходів щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівника у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу»
9	[35]	Це форма впливу на поведінку людей, із застосуванням організованого процесу виконання поставлених завдань. Цим процесом передбачено пошук робочої сили, її формування та розподіл із залученням фахівців усіх ланок управління. У результаті чого вибудовується ідеологія; реалізується механізм використання найманої праці; формується цілісна система, що складається з відповідних підсистем, які забезпечують прийом, збереження та використання людських ресурсів

Отож, в результаті проведеного теоретичного аналізу можемо виокремити основні концепції або ж школи управління персоналом, зокрема [33]:

- використання трудових ресурсів – це «Школа наукового менеджменту», зазвичай центральною ланкою вважається праця людини, а не саме людина та її здібності;
- управління персоналом – це концепція, яка ґрунтується на теорії бюрократичної організації А. Файоля, роль людини в організації сприймається через її формальну роль – посаду та посадові обов’язки;
- управління людськими ресурсами – це концепція, що сприймає людину як не відновлюваний ресурс, що розглядається через призму трьох складових – трудової функції, соціальних відносин, стану працівника;
- управління людиною – представники цієї концепції розглядають людину як особливий об’єкт управління, тобто людина стає основним центром уваги та джерелом управлінських змін в організації, її роль стає доволі вагомою;
- управління людським капіталом – це концепція, яка розглядає людський капітал, як набір знань, умінь, навичок, а також рівня здоров’я, середовища діяльності тощо, що визначає рівень конкурентоспроможності організації та країни загалом.

Як демонструють результати аналізу, теорія управління персоналом пройшла доволі довгий еволюційний шлях, що дозволило їй трансформуватися у «людино-центричну» концепцію управління.

Нині розглядається класичний та сучасний підходи до парадигм управління персоналом організації, які дозволяють усвідомити сутність та зміст діяльності щодо управління персоналом. Для реалізації теоретичного аналізу слід також розглянути та розібрати парадигми науки управління персоналом. Основні результати представимо у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

Парадигми науки управління персоналом

Фактори	Класичний підхід	Сучасний підхід
Активи фірми	Фізичний і грошовий капітал	Фізичний і грошовий капітал, людські ресурси
Витрати на персонал	Поточні витрати	Довгострокові інвестиції
Залучення персоналу	Грошові стимули	Активний пошук, реклама, соціальні пільги, індивідуальний підхід
Витрати на навчання	Мінімальні	За критерієм «витрати - вигоди» з урахуванням перспективи і соціального ефекту
Форми навчання	В основному на робочому місці, «вузька спеціалізація»	Всі форми навчання, включаючи загальну освіту
Соціальна інфраструктура	Відсутня	Окремі компоненти інфраструктури, при їх створенні враховується ефект
Фірми стиль керівництва	Переважає авторитарний	Гуманний, ситуативний, на основі цільового управління, використання досягнень науки та індивідуального підходу
Організація праці	Виходячи з розуміння «людина - придаток машини»	Гнучка, з урахуванням індивідуальних професійних та особистих якостей
Регламентація дій працівника	Жорстка	Різні ступені свободи з урахуванням специфіки праці та індивідуума
Мотивація до праці	Індивідуальне матеріальне стимулювання, загроза покарання	Поєднання групових та індивідуальних економічних і морально-психологічних
Горизонт планування розвитку персоналу	Короткостроковий план	Аж до всього життєвого шляху працівника
Функції кадрових служб	Переважає облікові	Інтегрована система управління персоналом з переважанням аналітичних, дослідницьких та організаційних функцій
Відносини з профспілками	Конфронтаційні	Компроміс
Оцінка ефективності персоналу	Переважає за економічними критеріями	За системою соціально-економічних показників з урахуванням думки громадськості про якість трудового життя

Джерело: складено автором на основі [1; 38].

Варто також зазначити, що розвиток науки управління персоналом відбувалось паралельно із розвитком науки менеджмент, що відображається у схожості їхніх етапів розвитку. Відповідно, напрошується логічний умовивід, що й подальший розвиток цих наук проходитиме паралельно. Сучасний етап розвитку науки менеджменту відбувається загалом під впливом таких концепцій [4]:

- концепція цифрової економіки;
- концепції MBO (Management By Objectives);
- концепції MBQ (Management By Quality).

Відповідно, можна стверджувати, що розвиток науки управління персоналом відбуватиметься під впливом цих же концепцій. Також варто зауважити, що нині теорія управління персоналом базується на певних принципах, зокрема [13]:

- концепція управління цілями (передбачає встановлення цілей для всіх рівнів управління та працівників організації та їх подальше виконання для забезпечення реалізації місії організації та ефективності її діяльності загалом);
- управління засноване на довірі та самоконтролі (ґрунтується на системі японського менеджменту та передбачає довіру між працівником та керівником, яка виливається у значному рівні делегуванні повноважень);
- керівництво через повагу працівників (така концепція потребує відмови від символів статусу, що є дуже важливим для формування міжособистісних відносин в середині організації);
- орієнтація на перманентний розвиток працівників (концепція передбачає постійний процес самовдосконалення та розвитку працівників організації).

У таблиці 1.3 сформулюємо основні принципи, які описують підходи до управління персоналом в сучасних організаціях.

Таблиця 1.3.

Управління персоналом в сучасній організації

№	Критерій	Характеристика
1	Філософія	Вищою цінністю організації є людські ресурси, індивідуалістичний підхід, унітарна філософія
2	Цільова орієнтація	Безумовне досягнення необхідного рівня якості продукції (робіт, послуг) при оптимальній величині витрат
3	Активи	Людський капітал в широкому розумінні
4	Організаційна політика	Заснована на впливі працівників
5	Структура	Гнучка, орієнтована на результат
6	Функції	Крім традиційних функцій на передній план виходять управління знаннями, управління здібностями
7	Механізм	В основі стратегічний підхід, управління – функція лінійних менеджерів

Джерело: складено автором на основі [11; 16].

Отож, сучасна теорія управління персоналом розглядає працівників як основну цінність, актив та капітал організації. Саме цей капітал значною мірою визначає її успіх на ринку та ефективність діяльності. Для цього потрібно активно розвивати та удосконалювати персонал, забезпечивши усі умови для його саморозвитку та удосконалення. Така стратегія дозволить організації успішно функціонувати у сучасних умовах. Із врахуванням таких підходів, можна стверджувати, що мета управління персоналом – це формування та розвиток людського капіталу організації для його найбільш оптимальної реалізації в цілях організації. Відповідно, управління персоналом – це сукупність принципів, механізмів, методів та засобів впливу, які реалізуються в контексті реалізації мети організації.

Можемо зробити висновок, що управління персоналом організації є водночас:

- система організації;
- процес діяльності;
- структура.

Такий підхід передбачає можливість визначати та забезпечувати належною кількістю працівників організації. Таким чином, початковим етапом управління

персоналом є синтез цілей. Основною та узагальнюючою ціллю системи управління персоналом є забезпечення персоналом, ефективне використання його потенціалу, професійний та соціальний розвиток персоналу.

Відповідно, можна виокремити решту цілей в контексті управління персоналом організації [17]:

- економічні (цілі направлені на отримання прибутку організації);
- науково-технічні (цілі пов'язані із підвищенням продуктивності праці за рахунок інновацій);
- комерційні (цілі, що пов'язані із процесом виробництва продукції та її реалізації).

1.2. Управління персоналом у структурі сучасного менеджменту

Отож, як було встановлено в результаті проведеного теоретичного аналізу, сутністю сучасної системи управління персоналом є те, що люди (персонал) розглядаються як основна цінність організації, її ключова конкурентна перевага, що потребує удосконалення та перманентного розвитку задля досягнення цілей організації та підвищення її ефективності.

Відповідно, управління персоналом є набором певних принципів, механізмів і методів впливу для створення та розвитку працівників організації та використання їх потенціалу в рамках реалізації цілей організації.

Виходячи із таких міркувань, первинним етапом проектування та формування управлінської системи організації є розробка та формулювання цілей системи управління персоналом. В залежності від виду організації та її розмірів, виду діяльності та структури, різняться також цілі та мета управління персоналом. На рисунку 1.1 представлено структуру цілей системи управління персоналом організації.



Рис. 1.1. Структура цілей системи управління персоналом організації.

В результаті проведеного аналізу організаційних цілей та їх характеристики різними науковцями можемо констатувати, що завдання системи управління персоналом організації передбачають [19]:

- забезпечення організації працівниками відповідної кваліфікації;
- створення умов для реалізації потенціалу колективу організації;
- створення комфортних умов праці;
- розвиток у працівників соціальних навичок;
- забезпечення належних умов для кар'єрного зростання та особистісного розвитку.

Таблиця 1.4.

Функції управління персоналом

№	Функції управління персоналом	Завдання
1	Функція «визначення потреби організації в персоналі»	• планування якісної потреби у персоналі; • вибір методів розрахунку і планування кількісної потреби в персоналі
2	Функція «забезпечення персоналом»	• одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації; • розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі; • добір персоналу, його ділова оцінка
3	Функція «використання персоналу»	• визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; • виробнича соціалізація; • введення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; • упорядкування робочих місць; • забезпечення безпеки праці; • вивільнення персоналу
4	Функція «розвиток персоналу»	• планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; • організація і проведення навчання
5	Функція «мотивація результатів праці та поведінки персоналу»	управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; • управління конфліктами; • використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутках і в капіталі підприємства; • використання нематеріальних спонукальних систем: групова організація і соціальні комунікації, стиль і методи керівництва, регулювання робочого часу
6	Функція «правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом»	• правове регулювання трудових взаємин; • облік і статистика персоналу; • інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях; - розробка кадрової політики

Джерело: складено автором на основі [24; 29].

Відповідно, основні цілі організації реалізуються через виконання певними суб'єктами своїх функцій. Ці функції зазвичай поділяють на загальні та спеціальні. Функції управління персоналом – це ключові види діяльності, які націлені на реалізацію потреб організації та її мети. Загальні функції виконують усі, без винятку керівники, серед таких функцій:

- планування;
- організація;
- мотивування;
- контроль.

Спеціальні функції щодо управління персоналом виконують функціональні структурні підрозділи відповідно до розроблених в організації функціональних обов'язків.

У таблиці 1.5 наведено перелік основних функцій та відповідних їм завдань, що дозволяють реалізувати діяльність організації.

Таблиця 1.5.

Організаційно-функціональна модель управління персоналом

Цілі управління	Забезпечення організації кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток		
Функції управління (укрупнені блоки)	1. Розробка стратегії, прогнозування і планування персоналу 2. Підбір, оцінювання і навчання персоналу 3. Організація, мотивація і адаптація працівників 4. Використання і розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою. 5. Правове і інформаційне забезпечення процесу управління персоналом		
Структура управління	Структурно-функціональні ланки управління персоналом організації: а) лінійні і функціональні керівники; б) апарат служби управління персоналом		
Методи	• організаційно-розпорядчі; • економічні; • соціально-психологічні		
Процес управління	предмет праці	засоби праці	праця
	інформація	комп'ютери, засоби зберігання, передачі і надання інформації	керівники, спеціалісти, технічні виконавці

Джерело: складено автором на основі [7].

Отож, можемо стверджувати, що процес управління персоналом організації передбачає широкий спектр функцій, що простягається від процесу набору персоналу до звільнення працівників. Зазвичай цей процес передбачає такі види забезпечення [9]:

- інформаційне;
- технічне;
- нормативно-методичне;
- правове;
- документаційне.

В процесі реалізації своїх функціональних обов'язків керівники підрозділів та інші керівники організації вирішують проблеми пов'язані із оцінкою результативності праці керівників та фахівців управління; оцінкою діяльності усіх підрозділів, що складають систему управління організацією; оцінкою соціальної ефективності та результативності діяльності підрозділів організації тощо. Варто також зазначити, що в процесі управління організацією відбувається взаємодія обох сторін об'єкту управління та суб'єкта управління. Таким чином, управління персоналом полягає у реалізації цілеспрямованих дій з метою найбільш оптимального вирішення завдань організації для досягнення її цілей.

Варто також виокремити основні типи органів управління персоналом організації за такими ознаками [12]:

- кількість осіб, які задіяні в системі управління організацією (одноособові та багатоособові);
- рівень управління організацією (головний рівень управління та виконавчий рівень);
- джерела фінансування організації (із залученням нових працівників та із залученням наявного персоналу організації);
- підхід до управління організацією (усі органи управління персоналом поділяють на реактивні та проактивні);
- за рівнем інноваційності управління (традиційні та інноваційні).

Отож, в процесі реалізації теоретичного аналізу для встановлення суті управління персоналом організації було проаналізовано трактування цього поняття різними науковцями, в результаті чого обрано оптимальне трактування поняття управління персоналом організації, встановлено мету управління персоналом організації, виокремлено основні цілі та функції системи управління персоналом організації.

1.3. Формування системи управління персоналом організації

У структурі сучасного менеджменту управління персоналом організації характеризується як одна із найважливіших складових системи. Таке місце викликане тим, що управління персоналом поширює вплив на усіх працівників організації та на усі структурні підрозділи організації, що відповідають за ефективність роботи персоналу.

Безсумнівно, що у сучасних організаціях їхні цілі формуються на основі аналізу людського капіталу та його потенціалу. Загалом же, у наш час – активного розвитку технологій та значного рівня розвитку науково-технічного прогресу, кваліфікація персоналу та його компетентність визначають швидкість опановування нових технологій та використання їх переваг для досягнення успіху організації. Формування стратегії розвитку організації та кадрова політика формуються на основі цілей організації, які своєю чергою формуються на основі аналізу людського потенціалу організації. Варто зауважити, що важливим аспектом налагодження ефективної роботи персоналу передбачає узгодження цілей працівників із цілями компанії, що має дуже вагоме значення у сучасних умовах.

Відповідно, архітектоніка сучасного менеджменту враховує взаємозв'язок між окремими ланками управління персоналом і реалізується шляхом розробки остаточних цілей організації, визначенні способів їх досягнення та побудові відповідного управлінського механізму (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Напрями управління персоналом у сучасному менеджменті
Джерело: розроблено автором на основі [18; 39].

Варто зауважити, що основні завдання системи управління персоналом організації сформульовано наступним чином:

- забезпечення процесу підбору кваліфікованих працівників організації;

- створення комфортних умов праці в організації;
- реалізація потенціалу організації;
- розвиток персональних навичок та soft skills;
- формування позитивного мікроклімату в колективі;
- забезпечення усіх необхідних умов для подальшого кар'єрного зростання працівників.

Можна виділити кілька основних підходів до формування системи управління персоналом організації в залежності від певних аспектів. Відповідно, система управління персоналом містить певний набір складових (рис. 1.3.).

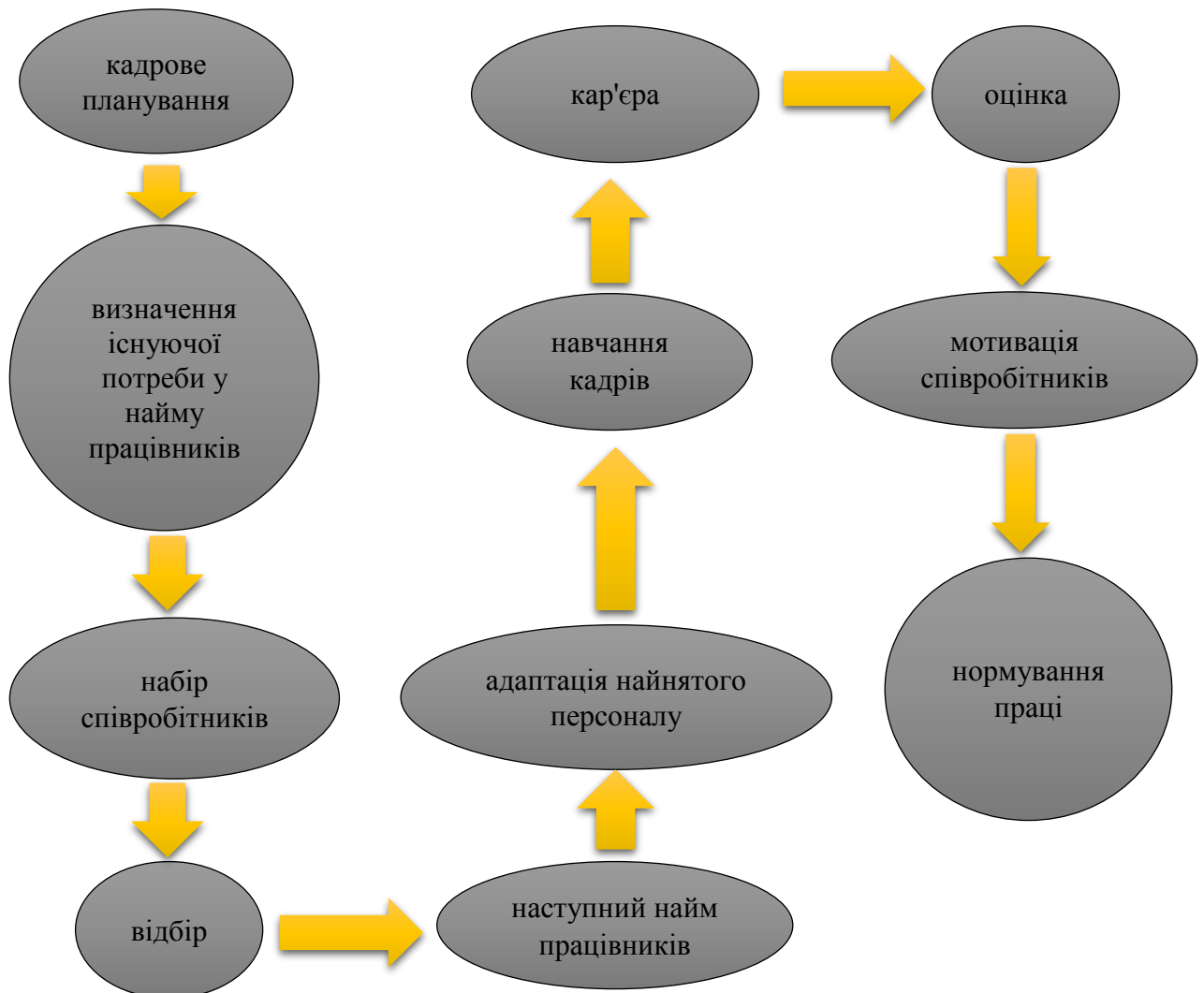


Рис. 1.3. Складові системи управління персоналом організації

Джерело: розроблено автором на основі [36].

Для побудови системи управління персоналом використовуються різні методи, перелік та значення яких наведено у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методи побудови системи управління персоналом

Методи	Значення
Метод послідовної підстановки	Вивчення впливу на формування системи управління персоналом кожного чинника окремо, елімінуючи дію інших чинників
Метод порівнянь	Дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою передового підприємства, з нормативним станом або станом у минулому
Динамічний метод	Передбачає розташування даних в динамічному ряду і виключення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом
Метод структуризації цілей	Припускає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації
Експертно-аналітичний метод	Ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців
Нормативний метод	Передбачає застосування системи норм і нормативів, які визначають склад і зміст функцій по управлінню персоналом, чисельність працівників по функціях, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління підприємством в цілому і системи управління персоналом
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом, який вимагає найменших витрат і є ефективним з точки зору кінцевих результатів
Балансовий метод	Дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язки
Метод аналогії	Полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [5].

Варто також зазначити, що найбільшого ефекту можна досягнути у разі використання системи методів в комплексі для побудови системи управління персоналом організації. Такий підхід забезпечить системний характер процесу управління персоналом та дозволить уникнути ризиків або ж принаймні вчасно на них реагувати.

На цьому етапі нашого дослідження, для всебічного розкриття суті поняття «управління персоналом» проведемо його деталізацію в розрізі його суті, змісту та результату. Відповідно, за своєю суттю поняття «управління персоналом» є різновидом управлінського процесу, його особливістю є те, що об'єктом управління є персонал організації, а суб'єктом – менеджмент організації – орган управління. Враховуючи, попередньо наведені результати теоретичного аналізу побудуємо теоретичну модель управління персоналом підприємства (рис. 1.4).

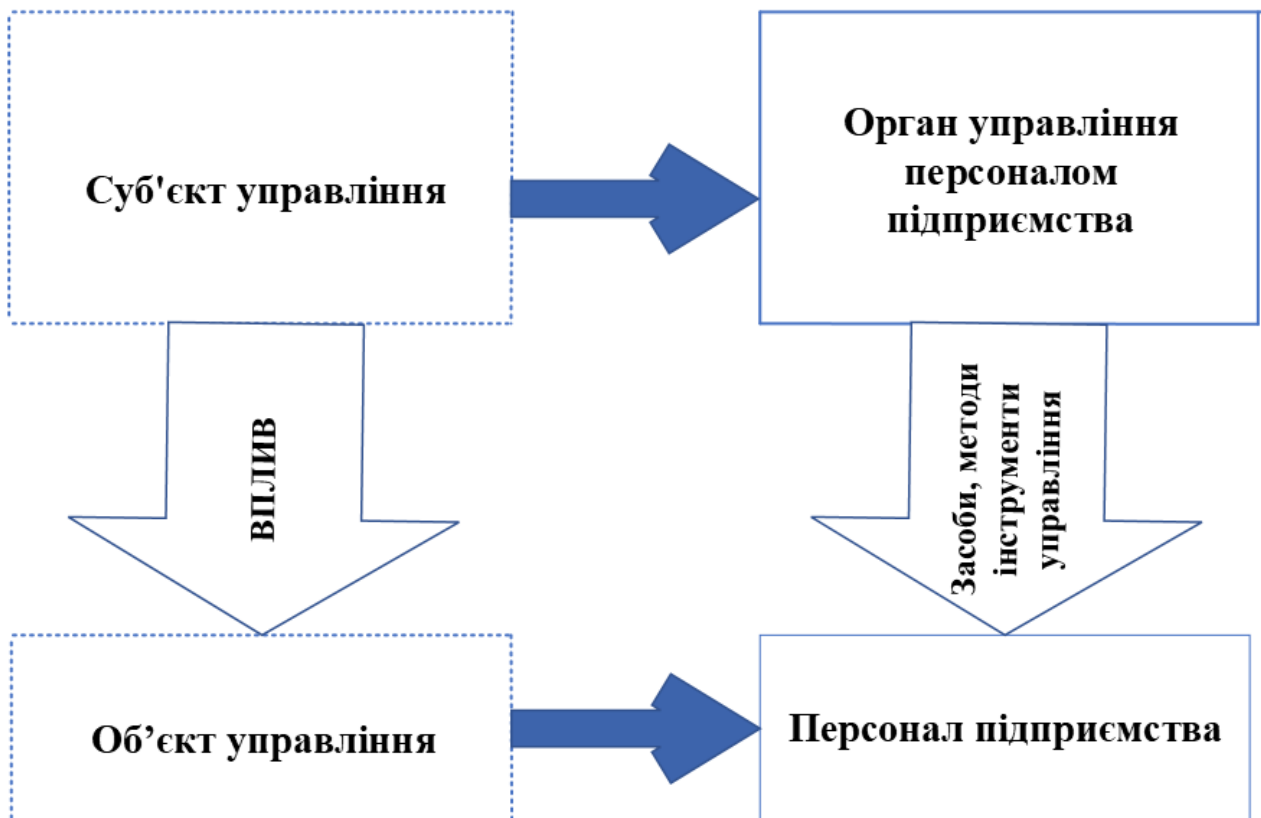


Рис. 1.4. Ілюстративна модель управління персоналом підприємства

Вплив керуючого суб'єкта на керований об'єкт в процесі управління персоналом повинен здійснюватись шляхом планування, організації, мотивування та контролювання діяльності персоналу. Такий вплив здійснюється шляхом реалізації засобів, методів та відповідних управлінських інструментів.

Загалом же, зміст процесу управління персоналом організації відображають наступні процеси [20]:

- підбір персоналу організації;
- навчання персоналу;
- мотивування персоналу організації;
- контроль роботи персоналу;
- оновлення персоналу організації та підвищення рівня його кваліфікації.

Будь-який вид управління передбачає отримання так званих «вихідних» результатів. Управління персоналом не є винятком. Вважається, що результатом управління персоналом повинно бути [8; 40]:

- досягнення цілей організації;
- досягнення працівниками власних цілей;
- розвиток та удосконалення персоналу організації.

Варто також зазначити, що найбільший успіх організації простежується у випадку, коли усі функціональні підсистеми управління узгоджено функціонують та використовуються паралельно. Сучасна наука та практика менеджменту характеризується наявністю постійного процесу удосконалення, оновлення та пошуку інноваційних підходів, концепцій та креативних ідей у царині управління персоналом організації.

Важливою особливістю системи нинішнього менеджменту є системний та комплексний вплив на персонал як єдине ціле. Саме такий підхід формує сучасну систему управління персоналом організації імplementовану в загальну систему менеджменту в глибокому взаємозв'язку із стратегічним розвитком та корпоративною культурою організації.

Отже, сучасні управлінські тенденції передбачають орієнтацію на комплексний та системний підхід до управління персоналом, який охоплює різні сфери та аспекти діяльності організацій. З цього можна зробити висновок, що управління персоналом організації у структурі сучасного менеджменту має доволі вагоме значення, є важливою функціональною сферою організації, що забезпечує підвищення ефективності роботи організації загалом.

Висновки до першого розділу

Обґрунтовано, що персонал організації є найскладнішим об'єктом управління. Виокремлено основні особливості персоналу організації: персонал є активним об'єктом управління, це проявляється у тому, що кожен член персоналу наділений власними бажаннями та потребами, відповідно спроби управлінського впливу вони завжди сприймають через призму своїх потреб, що, за певних обставин, може призводити до невиконання поставлених завдань та супротиву керівництву; участь у процесі управління персоналом організації беруть керівники усіх рівнів та служб, що, своєю чергою може призводити до появи конфлікту цілей та інтересів; керівники, фахівці та службовці організації самі є частиною персоналу організації, що посилює можливість появи конфліктних ситуацій та протиріч.

Синтезовано та проаналізовано основні концепції або ж школи управління персоналом, а саме: використання трудових ресурсів; управління персоналом; управління людиною; управління людським капіталом. Зроблено висновок, що в результаті тривалого періоду розвитку теорії управління персоналом вона трансформувалася у «людино-центричну» концепцію управління.

Виділено основні принципи управління персоналом, серед яких: концепція управління цілями (передбачає встановлення цілей для всіх рівнів управління та працівників організації та їх подальше виконання для забезпечення реалізації місії організації та ефективності її діяльності загалом); управління засноване на довірі та самоконтролі (ґрунтується на системі японського менеджменту та передбачає довіру між працівником та керівником, яка виливається у значному рівні делегуванні повноважень); керівництво через повагу працівників (така концепція потребує відмови від символів статусу, що є дуже важливим для формування міжособистісних відносин в середині організації); орієнтація на перманентний розвиток працівників (концепція передбачає постійний процес самовдосконалення та розвитку працівників організації).

Встановлено основні функції управління персоналом організації, зокрема: функція визначення потреби організації в персоналі; функція забезпечення персоналом; функція використання персоналу; функція розвитку персоналу; функція мотивація результатів праці та поведінки персоналу; функція правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом; в результаті чого було сформовано організаційно-функціональну модель управління персоналом.

Виділено основні завдання системи управління персоналом організації: забезпечення процесу підбору кваліфікованих працівників організації; створення комфортних умов праці в організації; реалізація потенціалу організації; розвиток персональних навичок та soft skills; формування позитивного мікроклімату в колективі; забезпечення усіх необхідних умов для подальшого кар'єрного зростання працівників.

Окреслено процеси, які відображають зміст процесу управління персоналом організації: підбір персоналу організації; навчання персоналу; мотивування персоналу організації; контроль роботи персоналу; оновлення персоналу організації та підвищення рівня його кваліфікації. Більш того виділено основні результати процесу управління персоналом: досягнення цілей організації; досягнення працівниками власних цілей; розвиток та удосконалення персоналу організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

2.1. Характеристика основних показників господарської діяльності підприємства

Характеристику основних показників господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» розпочнемо із розрахунку та фондовіддачі основних виробничих фондів на підприємстві.

Відповідно, показник фондовіддачі традиційно розраховується за формулою:

$$\Phi_{\text{від}} = \frac{B}{OЗ_{\text{с.р.}}}, \quad (2.1)$$

де: B – обсяг виручки від продажів без врахування ПДВ, тис. грн;

$OЗ \text{ с. р.}$ – середньорічна вартість ОВФ підприємства, тис. грн.

$$\Phi_{\text{від}} = \frac{2102,0}{978,7} = 2,15$$

В результаті розрахунку показника за наведеною формулою встановлено його значення на рівні 1,13. Такий результат є доволі позитивним адже нормативне значення показника фондовіддачі складає 1,0 з тенденцією до збільшення. Значення цього показника не є критичним, знаходиться в межах допустимого значення, відповідно ефективність використання основних виробничих фондів підприємства не джерелом загрози для нього.

Наступним етапом аналізу стане розрахунок показника фондомісткості продукції підприємства. Зазначений показник розраховується за формулою:

$$\Phi_{\text{містк}} = \frac{OЗ_{\text{с.р.}}}{B}, \quad (2.2)$$

де: $OЗ \text{ с. р.}$ - середньорічна вартість ОВФ підприємства, грн;

B – обсяг виручки від продажів без врахування ПДВ, грн;

$$\Phi_{\text{містк}} = \frac{978,7}{2102} = 0,47$$

Показник фондомісткості становить 0,89. Його значення знаходиться в допустимих межах – $\Phi_{\text{містк}} > 1$. Відповідно, не становить загрози для підприємства та свідчить про належний рівень оснащення основними виробничими фондами виробничо-господарської діяльності підприємства.

Далі розрахуємо та проаналізуємо показник фондоозброєності на підприємстві Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Цей показник розраховується за формулою:

$$\Phi_{\text{озб}} = \frac{OЗ_{\text{с.р.}}}{Ч_{\text{с.с}}}, \quad (2.3.)$$

де: $OЗ_{\text{с.р.}}$ - середньорічна вартість ОВФ підприємства, грн;

$Ч_{\text{с.с.}}$ – середньоспискова чисельність працівників на підприємстві.

$$\Phi_{\text{озб}} = \frac{978,7}{114} = 8,59$$

Відповідно, в результаті розрахунку показника фондоозброєності встановлено, що на одного працівника на підприємстві наявні основні виробничі фонди на суму 8 590 грн. таке значення цього показника не є критичним, проте свідчить про недостатній рівень забезпечення ОВФ на підприємстві Сколівське ДЛГП «Галсільліс».

Наступним кроком буде розрахунок коефіцієнту вибуття основних виробничих засобів ($K_{\text{виб.}}$)

$$K_{\text{виб}} = \frac{OЗ_{\text{виб}}}{OЗ_{\text{н.р}}}, \quad (2.4)$$

де: $OЗ_{\text{виб}}$ – вартість основних засобів, які були виведені у поточному періоді, грн;

$OЗ_{н.р.}$ – вартість основних засобів підприємства станом на початок поточного періоду, тис. грн.

$$K_{виб} = \frac{170,9}{915,2} = 0,19$$

Коефіцієнт вибуття основних засобів ($K_{виб.}$) становить 0,19. Таке значення цього показника не є критичним для підприємства, оскільки його нормативне значення становить – 1,0.

Наступним проведемо розрахунок коефіцієнту оновлення основних фондів підприємства ($K_{он}$):

$$K_{он} = \frac{OЗ_{увед}}{OЗ_{н.р.}}, \quad (2.5)$$

де: $OЗ_{увед.}$ – вартість основних засобів підприємства, що були придбані у поточному періоді, тис. грн;

$OЗ_{н.р.}$ – вартість основних засобів підприємства, станом на початок поточного періоду, тис. грн.

$$K_{он} = \frac{111,3}{915,2} = 0,12$$

Розраховане значення коефіцієнту оновлення основних фондів ($K_{он}$) не є критичним для підприємства, проте його значення свідчить про низький рівень оновлення фондів підприємства. В сучасних умовах, така тенденція є загрозовою для лісогосподарського підприємства.

Наступним кроком стане розрахунок показників енергоємності продукції на підприємстві. Такий показник є актуальним для розрахунку, оскільки дозволяє встановити рівень екологічності виробництва, що своєю чергою, визначає потенційні загрози у формі витрат підприємства на екологізацію виробництва.

Отож, показник енергоємності продукції ($E_{п}$) визначається за формулою:

$$E_n = \frac{E_6}{B}, \quad (2.6)$$

де: E_B – витрати енергії, грн.

B – виручка від реалізації без урахування ПДВ, грн.;

$$E_n = \frac{310,9}{2102,0} * 100\% = 14,8 \%$$

В результаті розрахунків встановлено, що показник енергоємності продукції Сколівського ДЛГП «Галсільліс» становить понад 10 %. Нормативним вважається значення цього показника в межах 5-7 %. Такий рівень енергоємності не є критичним, проте свідчить про наявність неефективних технологій виробництва та надмірне використання енергоресурсів в процесі лісозаготівель.

На наступному етапі аналізу проведемо розрахунок показника браку в процесі ведення виробничо-господарської діяльності ($K_{бр}$).

$$K_{бр} = \frac{B_6}{СПП} \times 100\%, \quad (2.6)$$

де: B_6 – загальна вартість браку продукції, грн;

$СПП$ – собівартість реалізованої продукції, грн.

$$K_{бр} = \frac{125,1}{1387,9} \times 100\% = 9,01 \%$$

В результаті проведених розрахунків встановлено, що коефіцієнт браку ($K_{бр}$) на підприємстві становить 9,01 %. Пороговим вважається значення 1-3%. Тому, можна зробити висновок, що якість продукції не відповідає установленим вимогам якості, а частка браку є доволі високою та становить загрозу для діяльності підприємства.

У сучасній економіці важливим є дослідження екологічних наслідків діяльності підприємств, особливо лісогосподарського підприємства. Тому, варто також встановити так званий екологічний слід підприємства. Йдеться про екологічний «відбиток», тобто наслідки діяльності підприємства для навколишнього природного середовища. Для окреслених розрахунків розрахуємо показники «екологічного баласту» та коефіцієнт забруднення середовища [23].

Коефіцієнт «екологічного баласту» ($K_{е.б.}$)

$$K_{е.б.} = \frac{B_{утил.}}{B_{вал.}}, \text{ до зменшення} \quad (2.7)$$

де: $B_{утил.}$ – вартість утилізації продуктованих відходів діяльності, грн.;

$B_{вал.}$ – валові витрати підприємства, грн.

$$K_{е.б.} = \frac{84,8}{1526,7} = 0,056$$

Коефіцієнт «екологічного баласту» становить 0,056 і, певною мірою, свідчить про потенційні загрози для підприємства, проте його рівень не є критичним для підприємства на даному етапі.

На завершальному етапі розрахуємо коефіцієнт забруднення середовища [32] ($K_{з.}$)

$$K_{з.} = \frac{B_{ек.зб.}}{B_{вал.}}, \quad (2.8)$$

де: $B_{ек.зб.}$ – вартість екологічних зборів, грн.

$B_{вал.}$ – валові витрати підприємства, грн.

$$K_{з.} = \frac{51}{1526,7} = 0,033$$

Проаналізоване значення коефіцієнту забруднення середовища не є критичним та не становить загрозу для діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

2.2. Аналіз фінансового стану підприємства

На цьому етапі нашого дослідження проведемо розрахунок низки показників щодо оцінки фінансового стану підприємства Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Дослідження фінансового стану підприємства полягатиме в розрахунку визначених показників, порівняння їх із значенням порогових показників та проведення аналізу їх динаміки. Пропонований перелік показників зокрема містить:

- коефіцієнт абсолютної ліквідності;
- коефіцієнт поточної ліквідності;
- коефіцієнт швидкої ліквідності;
- коефіцієнт загальної ліквідності;
- коефіцієнт автономії.

Також проведемо розрахунок показників, що розкривають прибутковість діяльності підприємства, а саме [32; 34]:

- рентабельність активів підприємства;
- рентабельність продукції;
- рентабельність продажів.

Відповідно, розпочнемо аналіз із розрахунку показника абсолютної ліквідності ($k_{ла}$). Його розрахунок проводиться шляхом відношення суми активів, що вважаються абсолютно ліквідними до короткострокових пасивів підприємства та розраховується за формулою:

$$K_{ла} = \frac{ГК + ПФІ}{ПЗ} > 0,2 \quad (2.9)$$

де: $ГК$ – сума усіх грошових коштів підприємства,

$ПФІ$ – сума поточних фінансових інвестицій,

$ПЗ$ – сума поточних зобов'язань.

$$K_{ла} = \frac{1140,8 + 198,6}{1598,1} = 0,84$$

В результаті проведеного розрахунку визначено значення коефіцієнту абсолютної ліквідності ($k_{ла}$) підприємства, яке складає – 0,84. Таке значення не є критичним, оскільки порогове значення складає 0,2. Такий результат свідчить, що у випадку настання кризових чи іншого роду форс-мажорних ситуацій, підприємство зможе покрити за рахунок грошових коштів та фінансових інвестицій 84 % своїх зобов'язань. Тобто, загалом Сколівське ДЛГП «Галсільліс» спроможне розрахуватись із боргами.

Наступним етапом нашого аналізу фінансового стану підприємства стане розрахунок коефіцієнту швидкої ліквідності ($k_{лт}$) на підприємстві. Розрахунок здійснюється шляхом відношення суми усіх грошових коштів підприємства, поточних фінансових інвестицій та суми дебіторської заборгованості до суми поточних зобов'язань підприємства.

Проведемо розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» за нижченаведеною формулою:

$$K_{лт} = \frac{ГК + ПФІ + ДЗ}{ПЗ}, > 0,7 \quad (2.10)$$

де $ГК$ – сума грошових коштів підприємства,

$ПФІ$ – сума поточних фінансових інвестицій,

$ДЗ$ – сума дебіторської заборгованості,

$ПЗ$ – сума поточних зобов'язань.

$$K_{лт} = \frac{1140,8 + 198,6 + 130,2}{1598,1} = 0,92$$

Визначено, що коефіцієнт швидкої ліквідності ($k_{лт}$) Сколівського ДЛГП «Галсільліс» складає 0,92. Варто зауважити, що порогове значення цього

показника становить $> 0,7$. Відповідно, проведений розрахунок свідчить про те, що підприємство має змогу розраховуватись із своїми борговими зобов'язаннями.

Варто також розрахувати коефіцієнт загальної ліквідності ($k_{лз}$) на підприємстві. Цей коефіцієнт розраховується шляхом відношення оборотних активів підприємства до його короткострокових зобов'язань. Розрахунок проводиться за формулою:

$$k_{лз} = K_{oa} / K_{зк}, > 2 \quad (2.11)$$

де K_{oa} – оборотні активи підприємства;

$K_{зк}$ – короткострокові зобов'язання підприємства.

$$K_{зл} = \frac{1140,8 + 130,2 + 2173,3}{1598,1} = 2,15$$

Отже, коефіцієнт загальної ліквідності на підприємстві ($k_{лз}$) становить 2,15. Таке значення не становить суттєвої загрози для функціонування підприємства, оскільки порогове значення цього коефіцієнта складає 2,0.

Наступним етапом нашого аналізу стане розрахунок коефіцієнту автономії або, як ще прийнято його називати коефіцієнту фінансової незалежності (k_a). Методика розрахунку цього коефіцієнта передбачає відношення власного капіталу до підсумку балансу підприємства. Розраховується за формулою:

$$k_a = K_v / K_a, > 0,5 \quad (2.12)$$

де: K_v – власний капітал підприємства;

K_a – підсумок балансу (активи).

$$K_a = \frac{2341,4}{2512,4} = 0,92$$

Розрахунок засвідчив, що коефіцієнт автономії становить 0,92. Таке його значення передбачає відсутність наявних загроз, оскільки порогове значення коефіцієнта становить $> 0,5$. Значення цього показника також дає змогу стверджувати, про відносну самостійність підприємства, адже його власний капітал у загальній структурі становить 92 %. Така ситуація виникає тому, що підприємство є у комунальній власності.

Перейдемо до наступного етапу аналізу та розрахуємо рентабельність активів підприємства (P_a). Цей показник дає змогу оцінити ефективність використання активів фірми. Його розрахунок проводять за формулою:

$$P_a = \frac{\Pi_{з(ч)}}{K_a} \cdot 100, > 0,65 \cdot r, r = 16\% \quad (2.13)$$

де $\Pi_{з(ч)}$ – чистий прибуток підприємства за рік;

K_a – середня сума активів підприємства,

r – облікова ставка НБУ, %

$$P_a = \frac{1140,8}{2341,4} \cdot 100 = 49,0 \%$$

За нинішніх реалій облікова ставка НБУ становить $r = 16 \%$. Відповідно, $0,65 \cdot 16\% = 10,4 \%$. Відповідно рентабельність активів Сколівського ДЛГП «Галсільліс» є більшою за нормативне значення більше ніж у 3 ризи та не може бути джерелом загрози для підприємства [22].

Наступний крок – аналіз показника рентабельності продукції (P_n). Цей показник розраховується як відношення ефекту, що отримує підприємство від

продажу продукції до загальних витрат на виробництво цієї продукції. Показник розраховується за формулою:

$$P_n = \frac{\Pi_{pn}}{C_{pn}} \cdot 100, > 10\% \quad (2.14)$$

де: Π_{pn} – прибуток від реалізації продукції за поточний період;

C_{pn} – собівартість реалізованої продукції.

$$P_n = \frac{4309,7}{3168,9} \cdot 100 = 1,36 \text{ (136 \%)}$$

Розрахована рентабельність продукції (P_n) підприємства становить 36 %, а порогове значення для рентабельності становить 10 %. Результати проведеного аналізу засвідчують доволі позитивну динаміку на підприємстві та підкреслюють ефективність його діяльності [22].

Проведемо також аналіз показника рентабельність продажів (P_{np}). Саме цей показник характеризує ефективність виготовлення та реалізації продукції підприємства. Розрахунок показника проведемо за формулою:

$$P_n = \frac{\Pi_q}{\Pi_{pn}} \cdot 100, > 20\% \quad (2.15)$$

де $\Pi_{з(ч)}$ – чистий прибуток підприємства за поточний період;

Π_{pn} – прибуток від реалізації продукції за поточний період.

$$P_n = \frac{1140,8}{4309,7} \cdot 100 = 26,5 \%$$

Показник рентабельності продукції Сколівського ДЛГП «Галсільліс» становить 26,5 % при нормативному значенні більше 20% [37].

Загалом, результати проведеного аналізу свідчать, що фінансове становище Сколівського ДЛГП «Галсільліс» є доволі позитивне. Більшість показників перебувають за межами порогових значень, що своєю чергою свідчить про задовільні результати діяльності підприємства. Потребують посилення заходи щодо підвищення прибутковості та покращення окремих показників ліквідності Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

2.3. Характеристика системи управління персоналом підприємства

Основна суть системи управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс» є перманентна робота із персоналом з метою його розвитку та фахового зростання.

Нинішня стратегія Сколівського ДЛГП «Галсільліс» є залучення кваліфікованих працівників і постійне підвищення професійного рівня існуючих працівників задля розвитку людського потенціалу підприємства та забезпечення конкурентоспроможності на сучасному ринку лісозаготівель.

Управління персоналом підприємства ґрунтується на певних принципах, а саме [6; 21]:

- вагомість;
- обґрунтованість;
- системність;
- об'єктивність оцінки;
- націленість на результат;
- перманентний особистісний розвиток та забезпечення самореалізації працівників;
- співвідношення кваліфікації працівника, результатів його діяльності рівню його матеріальної винагороди.

Основні елементи системи управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс» представлені на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Ключові елементи управління персоналом
Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Джерело: розроблено автором на основі [15; 20].

Варто зауважити, що управлінський вплив на діяльність Сколівського ДЛГП «Галсільліс» реалізується за допомогою методів управління. Тобто, способів здійснення управлінського впливу на персонал організації для досягнення цілей організації. Основні методи управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс» представлені у таблиці 2.1.

Таблиця 2. 1.

Методи управління персоналом на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	2
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	5
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	14
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	27
	2.2. Система преміювання	Середній	8
	2.3. Матеріальна допомога	Середній	8
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	4
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Низовий	4
	3.2. Хвала і осуд	Низовий	7
	3.3. Примус, спонукання	Низовий	11

Джерело: складено автором на основі [27].

Як бачимо із результатів аналізу найбільшу частку (у відсотковому вимірі) займають економічні методи управління персоналом на Сколівському ДЛГП «Галсільліс». Їх частка становить 45 %. Другу сходинку займають адміністративні методи із часткою 33 % та соціально-психологічні із значенням 22 %. Проаналізуємо також основні види професійного навчання на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» та проаналізуємо їх особливості. Результати представимо у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Види професійного навчання на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	❖ внутрішнє – готується і проводиться працівниками підприємства; ❖ зовнішнє – готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; ❖ самонавчання – готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	❖ з відривом від виробництва – під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; ❖ без відриву від виробництва – під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків
Залежно від цільового призначення	❖ перепідготовка – навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); ❖ підвищення кваліфікації – отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; ❖ стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ЗВО, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; ❖ навчання в цільовій аспірантурі – проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації
Залежно від часу навчання	❖ короткострокове – навчання не більше 5 днів; ❖ середньострокове – навчання не більше 6 місяців; ❖ довгострокове – навчання більше 6 місяців
Залежно від кількості учасників навчання	❖ індивідуальне; ❖ групове

Джерело: складено автором на основі [25; 26].

На Сколівському ДЛГП «Галсільліс» присутнє професійне навчання персоналу, яке спрямоване на підвищення якості працівників та посиленні трудового потенціалу. Навчання спрямоване, в основному, на поглиблення умінь та навичок у сфері охорони праці, пожежної безпеки тощо.

В результаті проведеного опитування було встановлено основні показники щодо задоволеності праці персоналом підприємства в розрізі певних критеріїв.

Результати розрахунків представимо у таблиці 2.3. у таблиці 2.4 представимо переваги та недоліки у системі управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Таблиця 2.3.

Результати опитування щодо задоволеністю працею на
Сколівському ДЛГП «Галсільліс»

Показники задоволеності працею	% задоволених робітників
1. Задоволеність режимом роботи	38,7
2. Задоволеність умовами праці	35,6
3. Задоволеність заробітком	24,8
4. Задоволеність різноманітністю роботи	44,6
5. Задоволеність самостійністю в роботі	59,1
6. Задоволеність рівнем організації праці	62,1
7. Задоволеність відносинами з колегами	58,7
8. Задоволеність системою управління	71,3

Таблиця 2.4.

Переваги та недоліки системи управління персоналом на Сколівському
ДЛГП «Галсільліс»

Переваги	Недоліки
1) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань 2) При наймі перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання 3) Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці 4) Облік думок персоналу	1) Відсутність довгострокового планування кадрів 2) Відсутність чіткої кадрової політики 3) Відсутність кадрового резерву 4) Відсутність заохочення ініціативи персоналу 5) Часткова відсутність матеріального стимулювання 6) Плинність кадрів 7) Незадоволеність працівників режимом праці 8) Незадоволеність працівників заробітком 9) Незадоволеність умовами праці 10) Невисокий рівень організації праці

В результаті проведеного аналізу можна зробити висновок, що вагома частка працівників не є задоволеною умовами праці на Сколівському ДЛГП «Галсільліс». Найбільше невдоволення викликає режим роботи, умови праці, та заробіток. За рештою критеріїв персонал у більшості задоволений. Відповідно виокремлено основні недоліки в організації праці на підприємстві.

Розрахуємо значення основних показників, що характеризують сферу персоналу. Зокрема, розпочнемо із аналізу показника – коефіцієнта укомплектованості кадрами, який розраховується за формулою:

$$K_{ук} = \frac{Ч_{ф}}{Ч_{шт}} , \quad \text{наближено до 1,} \quad (2.16)$$

де: $Ч_{ф}$ – фактична чисельність працівників на підприємстві, осіб

$Ч_{шт}$ – чисельність працівників на підприємстві згідно штатного розпису, осіб

$$K_{ук} = \frac{76}{79} = 0,99$$

Отож, розраховане значення коефіцієнту укомплектованості кадрами ($K_{ук}$) становить 0,96. Таке його значення є фактично оптимальним для підприємства та свідчить, що підприємство добре укомплектовано кадрами та не потребує додаткового набору та підбору кандидатів.

Проте, значення розрахованого показника не відображає реальної ситуації із персоналом. Варто також розрахувати коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві ($K_{плин}$). Цей показник ідентифікує ту частину персоналу, що звільнилась протягом року і розраховується за формулою:

$$K_{плин} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.с}} , \text{ до зменшення} \quad (2.17)$$

де: $Ч_{зв}$ – кількість звільнених працівників за рік, осіб

$Ч_{с.с}$ – середньоспискова чисельність працівників за рік, осіб

$$K_{\text{плин}} = \frac{14}{76} = 0,184$$

Загалом коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{плин}}$) на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» становить 0,184. Таке значення не є критичним, проте така тенденція теж не є позитивною. Більш того 14 осіб, які звільнились за рік – це доволі багато для підприємства такого розміру.

Перейдемо до розрахунку продуктивності праці (Π) на підприємстві Сколівське ДЛГП «Галсільліс».

$$\Pi = \frac{\Pi_n}{\text{Ч}_{\text{с.с}}}, \text{ до зростання} \quad (2.18)$$

де: Π_n – обсяг виготовленої продукції на підприємстві, грн.

$\text{Ч}_{\text{с.с}}$ – середньоспискова чисельність працівників підприємства, осіб

$$\Pi = \frac{4309,7}{76} = 56,7 \text{ тис. грн.}$$

Отож, розраховане значення показника продуктивності праці на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» становить 56,7 тис. грн. Таке значення показника продуктивності праці безсумнівно не є дуже позитивним. Оскільки кожен працівник виготовляє продукції на суму 56,7 тис. грн. в сучасних умовах таке значення продуктивності праці означає вкрай малу ефективність виробничої діяльності та, відповідно, розмір оплати праці.

Після розрахунку коефіцієнта продуктивності праці варто розрахувати коефіцієнт (матеріальної) мотивації праці ($K_{\text{мотив}}$), який відображає рівень вмотивованості працівників.

$$K_{\text{мотив}} = \frac{Z_{\phi}}{Z_{\text{рин}}}, \text{ максимально близько до } 1 \quad (2.19)$$

де: Z_{ϕ} – середня зарплата по підприємству (фактична), грн.

$Z_{\text{рин}}$ – середньогалузева, середня зарплата у галузі/на ринку, грн.

$$K_{\text{мотив}} = \frac{8960}{11860} = 0,76$$

За досліджуваний період на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» коефіцієнт мотивації становив 0,76. Варто зауважити, що нормативне значення цього показника становить >1 . Таким чином, рівень матеріальної мотивації працівників Сколівського ДЛГП «Галсільліс» становить загрозу для підприємства.

Також розрахуємо коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($K_{\text{інт. р}}$)

$$K_{\text{інт. р}} = \frac{Ч_{\text{р.в.к}}}{Ч_{\text{с.с}}}, \text{ до зростання} \quad (2.20)$$

$Ч_{\text{р.в.к}}$ – чисельність працівників з високою кваліфікацією (освітою), осіб;

$Ч_{\text{с.с}}$ – середньоспискова чисельність працівників на підприємстві, осіб.

$$K_{\text{інт. р}} = \frac{67}{76} = 0,88$$

Отже, що коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($K_{\text{інт. р}}$) Сколівського ДЛГП «Галсільліс» становить 0,88. Такий результат є меншим за порогове значення (>1), тому слід прикласти зусиль для його покращення.

Висновки до другого розділу

Здійснено аналіз основних показників господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс». В результаті чого встановлено, що коефіцієнт браку ($K_{бр}$) на підприємстві становить 9,01 %. Відповідно, можна зробити висновок, що частка браку є доволі високою на підприємстві та потребує заходів щодо її зменшення.

Встановлено, що показник енергоємності продукції на підприємстві становить понад 10 %. Такий рівень енергоємності не є критичним, проте свідчить про наявність неефективних технологій виробництва та надмірне використання енергоресурсів в процесі лісозаготівель, що вимагає перегляду технологічної політики підприємства.

Загалом, результати аналізу свідчать, що фінансове становище підприємства є доволі позитивне. Більшість показників перебувають за межами порогових значень, що своєю чергою свідчить про задовільні результати діяльності підприємства. Проте, потребують посилення заходи щодо підвищення прибутковості та покращення окремих показників ліквідності Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Проаналізувавши системи управління персоналом на підприємстві робимо висновок, що найбільшу частку займають економічні методи управління персоналом – 45 %. Другу сходинку займають адміністративні методи – 33 % та соціально-психологічні – 22 %.

На Сколівському ДЛГП «Галсільліс» присутнє професійне навчання персоналу, однак, в основному, воно спрямоване на поглиблення умінь та навичок у сфері охорони праці, пожежної безпеки тощо.

Встановлено, що вагома частка працівників не є задоволеною умовами праці на Сколівському ДЛГП «Галсільліс». Найбільше невдоволення викликає режим роботи, умови праці, та заробітна плата працівників, яка є нижчою на 20

% ніж середній показник по галузі. Відповідно виокремлено основні недоліки в організації праці на підприємстві.

Визначено, що коефіцієнт плинності кадрів ($K_{\text{плин}}$) на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» становить 0,184. Таке значення не є критичним, проте кількість звільнених протягом року працівників (14 осіб) становить доволі багато для підприємства такого розміру.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СКОЛІВСЬКОГО ДЛГП «ГАЛСІЛЬЛІС»

3.1. Оптимізація організаційної структури управління задля удосконалення системи управління персоналом

В результаті проведеного аналізу господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс» та його системи управління було виокремлено низку проблем у сфері управління персоналом на підприємстві. Відповідно, виникає потреба розробити систему заходів для удосконалення системи управління персоналом на підприємстві. Цілком очевидно, що для організації ефективної системи управління персоналом варто скористатися провідними світовими практиками для переймання досвіду та формування сучасної системи управління персоналом на підприємстві.

Загалом вважається, що ефективна система управління персоналом – це раціональна робота з колективом, що підсилює концепцію розвитку організації. Саме тому, у попередньому розділі дослідження було здійснено діагностику управлінської системи Сколівського ДЛГП «Галсільліс». В результаті проведеного аналізу, в системі управління персоналом сколів сього ДЛГП «Галсільліс» було виокремлено певні недоліки, а саме [8]:

- на підприємстві немає довгострокового планування кадрів;
- відсутня чітка кадрова політика;
- відсутній кадровий резерв;
- заохочення ініціативи персоналу немає;
- система матеріального стимулювання розроблена, проте зовсім неефективна та малопродуктивна;
- значний рівень плинності кадрів на підприємстві;
- невдоволення працівників режимом праці;
- невдоволення працівників отримуваною заробітною платою;
- незадовільні умови праці;
- неналежний рівень організації праці.

Забезпечити ефективне використання людського потенціалу організації видається можливим за рахунок удосконалення її організаційної структури. Тому, вважаємо, що ефективне управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс» можливо зреалізувати шляхом удосконалення структури управління. Зокрема, йдеться про зміну загальної організаційної структури управління підприємством. Пропонується внести зміни у цю структуру та на базі відділу кадрів створити сучасний відділ управління персоналом, його структура представлена на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Проектна організаційна структура відділу управління персоналом Сколівського ДЛГП «Галсільліс»

Основним завданням та метою діяльності директора відділу управління персоналом стане формування людського потенціалу організації на основі командного принципу роботи. Більш того, відділ управління персоналом буде організовано теж на принципі побудови команди. Така форма видається вкрай

ефективною у наш час. Відповідно директор відділу нестиме персональну відповідальність не тільки за якість командної роботи свого відділу, а й за формування роботи інших підрозділів за командним принципом.

Діяльність відділу управління персоналом здійснюватиметься на основі внутрішньо організаційного Положення про відділ управління персоналом.

Таблиця 3.1.

Структура положення про відділ управління персоналом

Розділи	Характеристика
1	2
Завдання відділу	- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом; - створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом; - організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності
Функції відділу	– розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства; – прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, характером і змістом роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції; – формування резерву кадрів на основі аналізу загальної потреби в персоналі і політики планування кар'єри; – організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників); – організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб підприємства; – відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; – розробка адаптованих програм навчання; підбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти); – забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві, проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві; – підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною; – забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

<i>Продовження таблиці 3.1.</i>	
1	2
Функції відділу	– здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства; – - удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів); – організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки; – постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства; – - здійснення представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації
Права відділу	– вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів; – запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність використання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства; – залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод; – запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу; – вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва та інших нормативних актів підприємства
Відповідальність відділу	обумовлюється відповідальністю начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів

Джерело: складено автором на основі [14].

Окрім зазначених обов'язків на відділ управління персоналом Сколівського ДЛГП пропонується покласти відповідальність за розробку корпоративної культури організації. Пропонована до запровадження корпоративна культура повинна виконувати три ключові функції [17]:

- інтеграція організації – передбачається, що корпоративна культура стане засобом підвищення узгодженості та порозуміння в середині організації;
- формування усталених норм функціонування колективу та міжособистісних відносин, правил та норм поведінки, проведення спільного дозвілля тощо;
- покращення процесу адаптації нових працівників в організації.

Наведений перелік рекомендацій сприятиме удосконаленню організаційної структури управління на підприємстві, що сприятиме, своєю чергою удосконаленню процесу управління персоналом.

3.2. Запровадження системи навчання та розвитку персоналу підприємства

Варто зазначити, що протягом останніх 5-ти років на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» кількість працівників категорії «робітник» зростає. В основному, причинами цього є незначне зростання обсягів лісозаготівлі. Відповідно, виникає нагальна потреба підвищення кваліфікації працівників категорії «робітник» для того щоб працівники змогли опанувати сучасні технології лісозаготівлі та оволоділи сучасними технологіями, які застосовуються у лісовій галузі, зокрема: заготівля деревини з використанням лісових комбайнів типу Harvester та Forwarder, вимірювання площ лісосік та оцінка лісових насаджень за допомогою дронів та іншого типу безпілотних літальних апаратів тощо.

Варто зазначити, що на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» наявна система перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, проте вона базується на фінансових можливостях організації та працівника, на основі чого приймається рішення про доцільність проведення таких заходів та їх економічну ефективність. Відповідно, в більшості випадків приймається рішення про недоцільність проведення заходів щодо перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу підприємства. Проте, кожен працівник підприємства повинен бути задоволений своїм місцем праці, мати гідну заробітну плату та мати можливість просування по кар'єрній драбині [7].

Тому, для того аби перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» був якісним та системним пропонується запровадити електронну систему карток індивідуального професійного розвитку. Відповідно, кожен працівник підприємства матиме таку картку, яка міститиме [23]:

- прізвище, ім'я та по батькові працівника;
- відомості про його освіту;
- посади, які він обіймав;
- період трудового стажу на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»;
- відомості про проходження підвищення кваліфікації (терміни, результати тощо);
- характеристика стосовно наявності чи відсутності лідерських та організаторських здібностей;
- схильність до навчання та його результативність;
- унікальні професійні здібності;
- перелік проблем у професійній діяльності;
- іншого роду інформація про працівника.

Відповідно, керівники структурних підрозділів зобов'язані періодично вносити записи до індивідуальних карток працівників. В кінці кожного звітного періоду керівники передають індивідуальні картки своїх підлеглих до відділу управління персоналом для їх аналізу та визначення траєкторії розвитку

працівників. Зазначений відділ також розподілятиме кому з працівників слід пройти навчання, тренінг чи курси підвищення кваліфікації і які саме.

На рисунку 3.2 наведено схему удосконаленого процесу професійного навчання працівників Сколівському ДЛГП «Галсільліс».

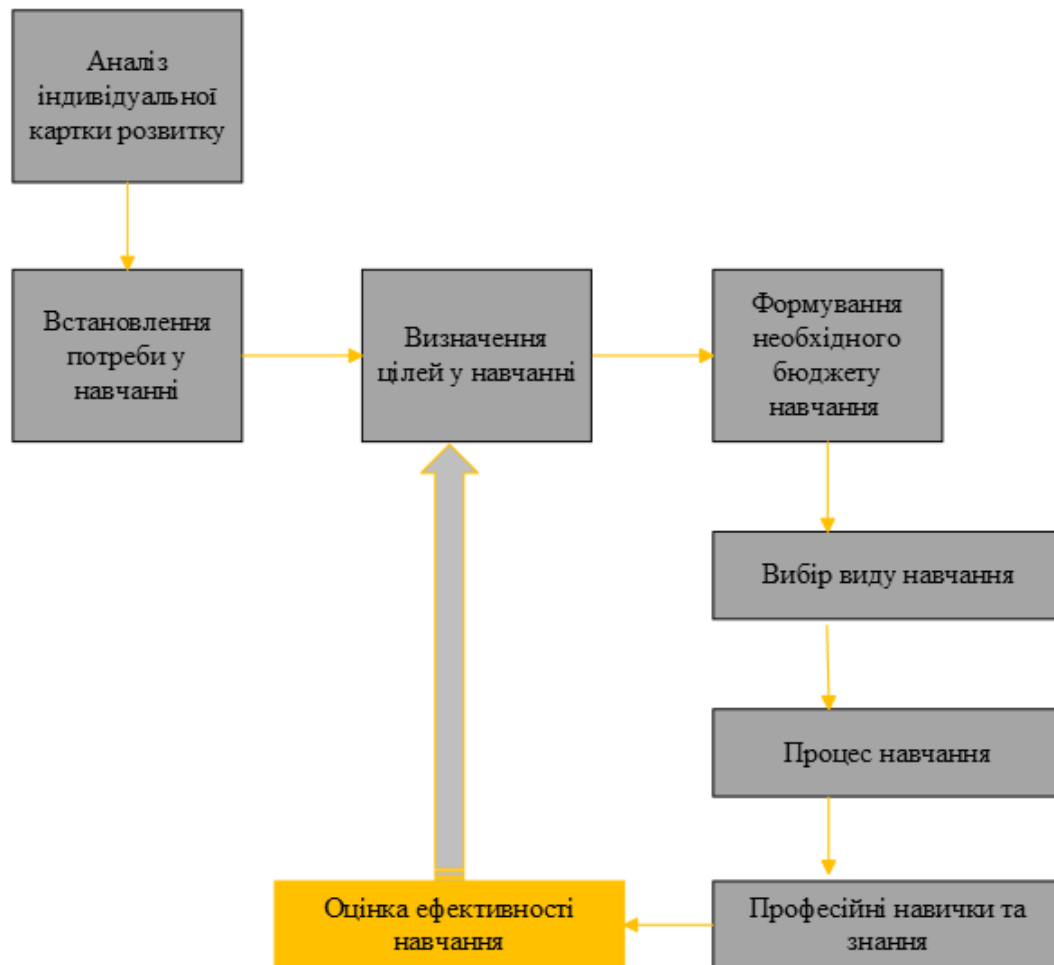


Рис. 3.2. Удосконалена схема професійного навчання працівників Сколівському ДЛГП «Галсільліс»

Слід зауважити, що впровадження індивідуальних карток дасть змогу обрати для працівника необхідний вид навчання, що дозволить максимально розкрити його потенціал. Загалом же, такий підхід дозволить значно збільшити людський потенціал підприємства, збільшить продуктивність праці та зменшить плинність кадрів.

Пропонується використовувати для навчання персоналу Сколівського ДЛГП «Галсільліс» програму навчання персоналу представлену на рис. 3.2.

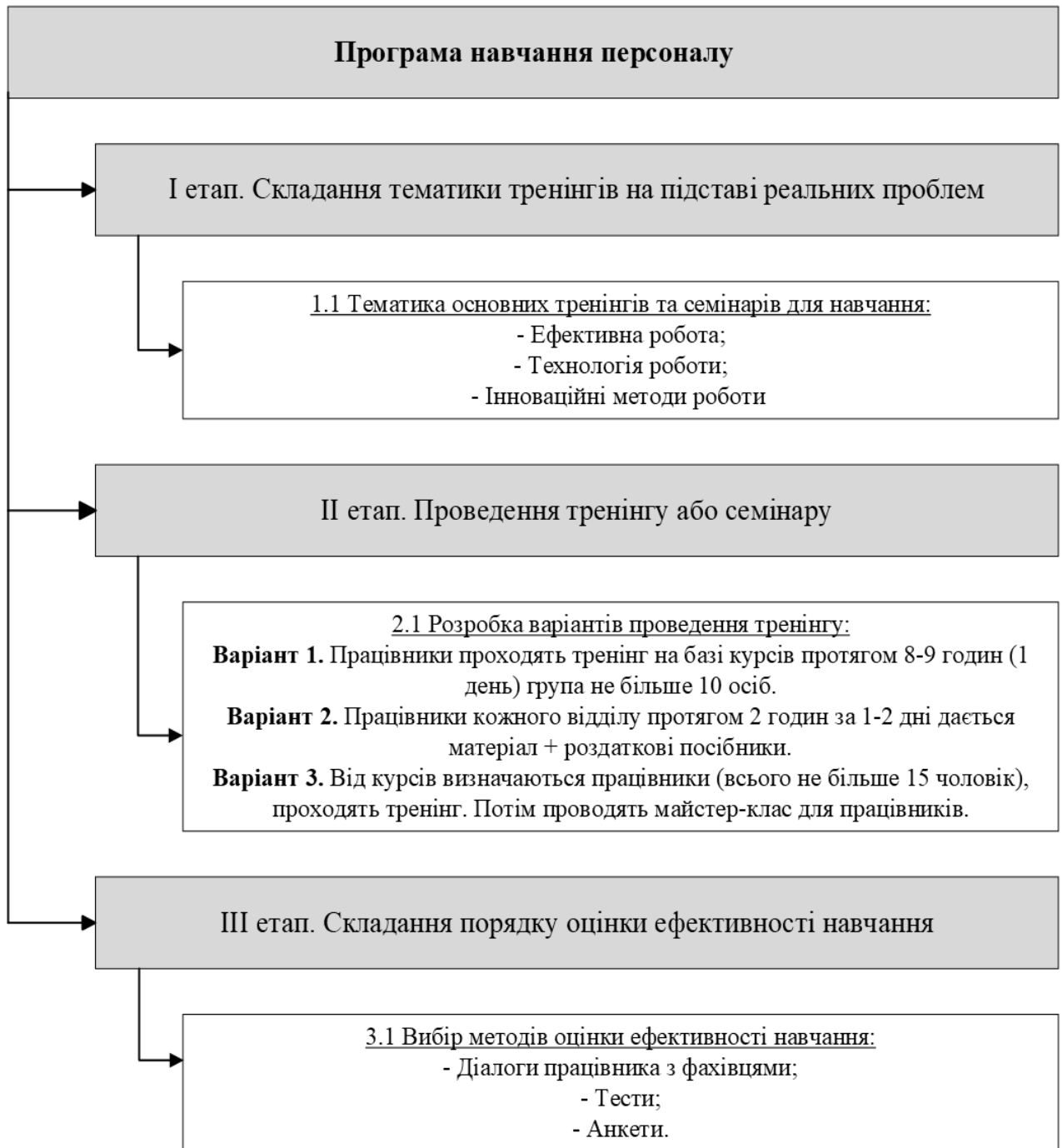


Рис. 3.3. Удосконалена програма навчання персоналу

Варто зауважити, що основною метою окреслених заходів, звісно ж, є підвищення кваліфікації персоналу, конкурентоспроможності працівників та внаслідок цього зростання розвитку людського капіталу підприємства.

Якість навчання співробітників визначається за допомогою критеріїв результативності навчання, які наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Критерії результативності навчання

Критерій	Коментарі
Задоволеність навченого співробітника	Визначається за допомогою анкетування, після чого проводяться аналіз і розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки
Придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь	Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмінь
Ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності	З урахуванням отриманих знань навчений співробітник виносить на розгляд керівництва свої пропозиції по поліпшенню діяльності як самого співробітника, так і організації в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Оцінюється ефективність, виражена в: - підвищенні норм виробітку; - росту продуктивності; - скороченні часу на виконання робіт/ проектів; - скороченні фінансових витрат на виконання проекту; - збільшенні обсягу продажів і т. д.
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

Отож, перманентне навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовка працівників підприємства є ключовими завданнями відділу управління персоналом. Які допоможуть сформувати компетентний персонал, що відповідає сучасним вимогам ринку праці у лісовій галузі.

3.3. Вдосконалення системи мотивації персоналу

В результаті проведених аналітичних досліджень у попередньому розділі було виокремлено основні проблеми у сфері управління персоналом на Сколівському ДЛГП «Галсільліс». Зокрема, було виокремлено проблеми щодо неефективності механізму стимулювання працівників підприємства. Відповідно шляхи удосконалення системи управління персоналом підприємства ідентифікуються основними напрямками протидії проблемам, що були виокремлено.

Для вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства пропонуються наступні заходи:

- утворити кадровий резерв на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»;
- утворити внутрішньо-організаційний комунікаційний простір;
- розробити та запровадити систему внутрішньо-організаційних конкурсів.

Перейдемо до більш детального розгляду пропонованих заходів.

Створення кадрового резерву на Сколівському ДЛГП «Галсільліс». Саме такий крок стимулюватиме персонал підприємства, позаяк працівники зможуть візуалізувати реальні перспективи кар'єрного зростання та збільшення матеріального стимулювання. Більш того, враховуючи результати проведеного дослідження, більшість працівників підприємства орієнтована на грошову винагороду і саме цей захід нематеріального стимулювання вважатимемо доволі дієвим.

Створення внутрішньо-організаційного комунікаційного простору передбачає використання не тільки соціальних мереж, а й з використанням сучасних технологій та новітнього програмного забезпечення (GSM- зв'язок; системи КПК для обліку деревної продукції тощо). Варто зауважити, що реалізація окресленого напрямку нововведень вимагає відповідної кваліфікації персоналу.

Створення системи внутрішньо-організаційних конкурсів. Такий захід дасть змогу отримувати відповідні нагороди та «бонуси», що конвертуватимуться у матеріальні виплати. Пропонована система конкурсного заохочення у розрізі пропонованих конкурсів представлена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Пропонована система конкурсів на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»

Внутрішній конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати, грн
Кращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)	Матеріальна винагорода до заробітної плати (7 500 грн.). Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця»	Працівник отримує одноразову грошову виплату, про це інформується колектив. Для всіх працівників повинні бути забезпечені рівні можливості участі в конкурсах	$7\,500 \cdot 12 = 90\,000$
Атрибут статусу	Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок кращий лісоруб, кращий майстер лісу тощо	Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших	Випуск відзнак 10 000 грн. (Одноразово)
Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Виставка індивідуальних фоторобот, малюнків, організація концертів тощо.	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти, та й можливості	
Разом витрати на конкурси для працівників, грн./рік	-	-	100 000

Джерело: розроблено автором.

Основною метою окреслених конкурсів є заохочення працівників та їх стимулювання до ефективної праці та власного самовираження кращих працівників. Окрім цього, система конкурсів сприяє:

- формуванню позитивного ставлення до виконання своїх обов'язків;
- сприйняття організаційної культури;
- почуття відповідальності за основні результати праці;
- відчуття гордості за вибір професії.

Варто зауважити, що за систему матеріального стимулювання та її ефективність несе керівник підприємства – директор Сколівського ДЛГП «Галсільліс». Основною метою окреслених заходів матеріального та нематеріального стимулювання є:

- заохочувати персонал до реалізації місії та цілей підприємства;
- стимулювати до підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу;
- сприяти підвищенню рівня лояльності працівників до організації та зменшення плинності кадрів;
- підвищити рівень задоволеності працівників умовами праці та місцем праці загалом;
- підняття рівня престижності професії;
- сприяти формуванню позитивного іміджу підприємства та престижності працевлаштування в організації;
- забезпечити сприйняття основних цінностей організаційної культури тощо.

Основні заходи щодо стимулювання персоналу повинні реалізовуватись поруч із додатковими заходами в рамках використання системи нематеріального стимулювання підстави для заохочення (табл. 3.4.), що забезпечить ефект синергії та сприятиме підвищенню ефективності системи стимулювання персоналу.

Таблиця 3.4.

Додаткові заходи в рамках використання системи нематеріального
стимулювання підстави для заохочення

Підстави для заохочення	Форми заохочень
Якісне виконання професійних обов'язків, висока старанність та ініціативність	Присвоєння звання кращого працівника; прийняття участі в обговоренні виробничо-господарських проблем з керівництвом; організація індивідуальних виставок з особистих інтересів в приміщеннях організації із забезпеченням вільного доступу охочих

Джерело: розроблено автором.

Відповідно, усі дії персоналу організації що направлення для вирішення окреслених завдань повинні супроводжуватись заходами стимулювання. Саме такий підхід, у сучасних умовах забезпечить ефективність роботи персоналу організації.

Окрім цього, варто також сформулювати основні вимоги до менеджменту Сколівського ДЛГП «Галсільліс» для забезпечення реалізації заходів стимулювання та забезпечення ефективності системи стимулювання персоналу загалом менеджмент підприємства повинен:

- цілком заохочувати персонал організації за їхні високі результати діяльності використовуючи зазначений перелік заходів стимулювання;
- спільно із керівником відділу управління персоналом керівник підприємства здійснює розробку плану заходів мотивації та здійснювати контроль за його виконанням;
- розробляти звіт про використання коштів спрямованих на заходи стимулювання та їх цільове використання.

В результаті аналізу системи стимулювання, планів використання ресурсів для стимулювання персоналу та звітів щодо їх використання керівництво підприємства здійснює коригування методів стимулювання та здійснює перерозподіл витрат на наступний період з урахуванням практичного результату.

Висновки до третього розділу

Обґрунтовано доцільність розробки основних заходів удосконалення системи управління персоналом шляхом протидії основним недолікам у функціонуванні системи управління персоналом підприємства, зокрема: відсутність довгострокового планування кадрів; відсутність чіткої кадрової політики; відсутність кадрового резерву; система матеріального стимулювання розроблена, проте зовсім неефективна та малопродуктивна; значний рівень плинності кадрів на підприємстві; невдоволення працівників режимом праці; невдоволення працівників отримуваною заробітною платою; незадовільні умови праці; неналежний рівень організації праці.

Запропоновано заходи щодо удосконалення організаційної структури Сколівського ДЛГП «Галсільліс», яка сприятиме ефективному використанню людського потенціалу організації. Зокрема, пропонується внести зміни в організаційну структуру та на базі відділу кадрів створити сучасний відділ управління персоналом, який передбачає наявність таких фахівців: спеціаліст із навчання та розвитку, спеціаліст із комунікацій, спеціаліст із підбору та адаптації кадрів та сектор соціального розвитку і стимулювання персоналу.

Доведено доцільність запровадження внутрішньо організаційного Положення про відділ управління персоналом, яке регулюватиме діяльність відділу управління персоналом. Розроблено проект Положення, яке передбачає наявність таких структурних частин та їх характеристики: завдання, функції, права та відповідальність відділу.

Окрім основних обов'язків на відділ управління персоналом Сколівського ДЛГП пропонується покласти відповідальність за розробку корпоративної культури організації, яка повинна виконувати такі функції: інтеграція організації – передбачається, що корпоративна культура стане засобом підвищення узгодженості та порозуміння в середині організації; формування усталених норм функціонування колективу та міжособистісних відносин, правил та норм поведінки, проведення спільного дозвілля тощо; покращення процесу адаптації нових працівників в організації.

В результаті проведеного аналізу встановлено, що на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» наявна система перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу, проте вона не є ефективною. Тому пропонується запровадити електронну систему карток індивідуального професійного розвитку працівника, яка сприятиме підвищенню ефективності системи перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Доведено, що впровадження індивідуальних карток дасть змогу обрати для працівника необхідний вид навчання, що дозволить максимально розкрити його потенціал. Запропоновано використовувати сучасні критерії результативності навчання персоналу, зокрема задоволеність навченого співробітника; придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь; ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності; ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання; задоволеність керівника результатами навчання.

Для вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства запропоновано наступні заходи: утворити кадровий резерв на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»; утворити внутрішньо-організаційний комунікаційний простір; розробити та запровадити систему внутрішньо-організаційних конкурсів.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного теоретичного аналізу синтезовано особливості персоналу організації: персонал є активним об'єктом управління, це проявляється у тому, що кожен член персоналу наділений власними бажаннями та потребами, відповідно спроби управлінського впливу вони завжди сприймають через призму своїх потреб, що, за певних обставин, може призводити до невиконання поставлених завдань та супротиву керівництву; участь у процесі управління персоналом організації беруть керівники усіх рівнів та служб, що, своєю чергою може призводити до появи конфлікту цілей та інтересів; керівники, фахівці та службовці організації самі є частиною персоналу організації, що посилює можливість появи конфліктних ситуацій та протиріч.

Виділено основні принципи управління персоналом, серед яких: концепція управління цілями; управління засноване на довірі та самоконтролі; керівництво через повагу працівників; орієнтація на перманентний розвиток працівників. Також виділено основні функції управління персоналом організації, зокрема: функція визначення потреби організації в персоналі; функція забезпечення персоналом; функція використання персоналу; функція розвитку персоналу; функція мотивація результатів праці та поведінки персоналу; функція правове й інформаційне забезпечення процесу управління персоналом; в результаті чого було сформовано організаційно-функціональну модель управління персоналом. Встановлено завдання системи управління персоналом організації: забезпечення процесу підбору кваліфікованих працівників організації; створення комфортних умов праці в організації; реалізація потенціалу організації; розвиток персональних навичок та soft skills; формування позитивного мікроклімату в колективі; забезпечення усіх необхідних умов для подальшого кар'єрного зростання працівників.

Здійснено аналіз основних показників господарської діяльності Сколівського ДЛГП «Галсільліс». В результаті чого зроблено висновок, що фінансове становище підприємства є доволі позитивне. Більшість показників

перебувають за межами порогових значень, що своєю чергою свідчить про задовільні результати діяльності підприємства. Проте, потребують посилення заходи щодо підвищення прибутковості та покращення окремих показників ліквідності Сколівського ДЛГП «Галсільліс».

Проаналізувавши систему управління персоналом на підприємстві зроблено висновок, що на Сколівському ДЛГП «Галсільліс» присутнє професійне навчання персоналу, однак, в основному, воно спрямоване на поглиблення умінь та навичок у сфері охорони праці, пожежної безпеки тощо.

В результаті проведеного анкетування визначено, що вагома частка працівників не є задоволеною умовами праці на Сколівському ДЛГП «Галсільліс». Найбільше невдоволення викликає режим роботи, умови праці, та заробітна плата працівників, яка є нижчою на 20 % ніж середній показник по галузі. Відповідно виокремлено основні недоліки в організації праці на підприємстві.

Обґрунтовано доцільність розробки основних заходів удосконалення системи управління персоналом шляхом протидії основним недолікам у функціонуванні системи управління персоналом підприємства. В рамках цього запропоновано заходи щодо удосконалення організаційної структури Сколівського ДЛГП «Галсільліс», яка сприятиме ефективному використанню людського потенціалу організації. Захід передбачатиме зміну організаційної структури шляхом створення на базі відділу кадрів сучасного відділу управління персоналом, що передбачає наявність таких фахівців: спеціаліст із навчання та розвитку, спеціаліст із комунікацій, спеціаліст із підбору та адаптації кадрів та сектор соціального розвитку і стимулювання персоналу.

Також пропонується запровадити електронну систему карток індивідуального професійного розвитку працівника, яка сприятиме підвищенню ефективності система перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу. Більш того, запропоновано використовувати сучасні критерії результативності навчання персоналу, зокрема задоволеність навченого співробітника; придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь; ефективність

внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності; ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання; задоволеність керівника результатами навчання.

Запропоновано низку заходів для вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства, зокрема утворити кадровий резерв на Сколівському ДЛГП «Галсільліс»; утворити внутрішньо-організаційний комунікаційний простір; розробити та запровадити систему внутрішньо-організаційних конкурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Арапова О., Щелкунова А. Роль формування та управління кадровим потенціалом у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2014. № 8. с. 35–46.
2. Балабанова Л. В. Управління персоналом. Київ : ЦУЛ, 2011. 468 с.
3. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом. *Молодий вчений*. 2014. № 6(1). с. 73-75. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29__19
4. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Київський національний університет технологій та дизайну*. 2016. № 1 (6). С. 112–116.
5. Бодарецька О. М. Інноваційні технології мотивування персоналу машинобудівних підприємств : дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук : 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / Ольга Миколаївна 101 Бодарецька ; Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2017. 238 с.
6. Бондаревська К. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 28–32.
7. Брюховецька Н.Ю. Інституціональні чинники розвитку людського капіталу підприємств. *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*: зб. наук. праць. Донецьк : ІЕП НАН України, 2009. С. 26–44.
8. Бучинська Т. В. Оцінка персоналу як важливий елемент ефективного управління. *Економіка та управління підприємствами*, 2017. Вип. 1 (57). С. 59–64.
9. Васильєва О. І., Рибка А. О. Аналіз сучасних проблем формування та розвитку людського капіталу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 4. С. 93–97.

10. Вознюк А. М. Особливості застосування форм і методів стимулювання персоналу підприємства. URL : http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Venu/2009_1/11.pdf.
11. Волошина С. В. Концептуальні підходи до розуміння людського капіталу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2018. Вип. 3–1 (46). С. 97–103.
12. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index>.
13. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації. URL: <http://archive.nbuv.gov.ua>
14. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна: аспекти праці*. 2013. № 3. С. 31–36.
15. Гобела В. В. Економіко-безпекова екологізація: теорія і практика : монографія. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3757>
16. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями : Львів : ЛДУВС, 2022. 228 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4772>
17. Гольда А. В. Формування системи мотивації та стимулювання трудової діяльності з орієнтацією на кінцевий результат. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 9. 196 с.
18. Грішнова О. А. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. О. А.Грішнкової. Київ : КНЕУ, 2015. 222 с.
19. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
20. Дідур К. М. Сучасні методи оцінки персоналу. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=776>
21. Живко З.Б. Стратегія формування організаційно-економічного механізму управління розвитком персоналу підприємства. *Науковий вісник*

- Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2018. Випуск 2. С. 145-155.*
22. Сколівське ДЛГП «Галсільліс». Оpendатабот – веб-сайт. URL: <https://opendatabot.ua/c/31148149>
 23. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ : Знання, 2016. 679 с.
 24. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2014. № 2. С. 237–244.
 25. Копил О. В. Інвестування в культуру як фактор розвитку людського капіталу та економічного зростання країни. *Фінансовий простір*. 2020. № 3 (39). С. 53–64.
 26. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83–89. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4069>
 27. Кощенко К. В. Мотивація персоналу в умовах світової кризи. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 2. С. 119–123.
 28. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2012. 211 с.
 29. Крамаренко А. В., Ор'єва К. В. Підходи до визначення та формування організаційно–економічного механізму управління персоналом підприємства. *Економічний простір*. 2015. № 97, с. 181–191.
 30. Крушельницька О. В. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2016. 292 с.
 31. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>

32. Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Цвайг Х.І., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с. (з грифом МОН).
33. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Харків : НУА, 2013. 376 с.
34. Осіпова А. Ю. Мотивація як складова механізму забезпечення ефективного використання персоналу підприємств легкої промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 4(1). С. 54–59.
35. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О., Мостенська Т. Л. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 324 с.
36. Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практика регулювання : монографія. Кіровоград: Пік, 2013. 425 с.
37. Статистична інформація. Державна служба статистики України. URL : www.ukrstat.gov.ua
38. Харун О. А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. Вип. 12. С. 354–358.
39. Achkasova, O. V., Mazhnyk, L. O. (2016). Innovations in personnel management of domestic enterprises: trends and specificity/ Інновації в управлінні персоналом вітчизняних підприємств: тенденції та особливості. *Актуальні проблеми економіки*, 2, с. 202–207.
40. Hnylytska L., Franchuk V., Melnyk S., Nakonechna N., Leskiv H., & Hobela V. (2022). Security-oriented model of business risk assessment. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 4(45), 202–210. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4938>