**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**
**ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ ЛЮДИНИ**
**«УКРАЇНА»**
**ВІННИЦЬКИЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра бізнесу та права

Освітня програма «Менеджмент»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**
на здобуття освітнього ступеня «магістр»
**«МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА»**
(за матеріалами АТ «Ямпільський приладобудівний завод»)

Студентка _____ Бойко М.А.
(підпис)

Науковий
керівник _____ к.е.н., проф. Швед В.В.
(підпис)

Рецензент _____ к.е.н., доц. Іванченко Г.В.
(підпис)

Допущено до захисту
Завідувач кафедри бізнесу та права
_____ «___» _____2024 р. Давиденко В.В.
(підпис)

Вінниця – 2024 р.

ВСЕ 2023

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота на тему: «Механізм управління персоналом акціонерного товариства» (на матеріалах АТ «Ямпільський приладобудівний завод») розкриває теоретичні, методичні та практичні аспекти механізму управління персоналом.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі роботи відображено теоретико-методологічні основи механізму управління персоналом: управління персоналом в системі менеджменту та суть та основні елементи механізму управління персоналом. У другому розділі роботи проводиться аналіз діяльності та дослідження механізму управління персоналом. Третій розділ присвячено пошуку пропозицій по покращенню механізму управління: напрямки вдосконалення організації праці на підприємстві; пропозиції по вдосконаленню мотиваційного механізму та аналіз стану охорони праці на підприємстві.

Дипломна робота виконана на 80 сторінках і включає: 13 рисунків, 10 таблиць, додатки та список використаних джерел який налічує 44 найменування.

*Ключові слова:* менеджмент, управління персоналом, механізм управління.



## ABSTRACT

The thesis on the topic: "The mechanism of personnel management of a joint-stock company" (based on the materials of JSC "Yampolsky Instrument-Making Plant") reveals the theoretical, methodological and practical aspects of the personnel management mechanism.

The paper consists of an introduction, three chapters, conclusions and suggestions, a list of references and appendices. The first section of the paper reflects the theoretical and methodological foundations of the HRM mechanism: HRM in the management system and the essence and main elements of the HRM mechanism. The second section of the paper analyzes the activities and studies the mechanism of personnel management. The third section is devoted to the search for proposals to improve the management mechanism: directions for improving the organization of labor at the enterprise; proposals for improving the motivational mechanism and analysis of the state of labor protection at the enterprise.

The thesis is 80 pages long and includes: 13 figures, 10 tables, appendices and a list of references that includes 44 titles.

Keywords: management, personnel management, management mechanism.


ВСП 2023

ЗМІСТ

ВСТУП 4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ 9
1.1 Управління персоналом в системі менеджменту 9
1.2. Суть та основні елементи механізму управління персоналом 14
РОЗДІЛ ІІ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ “ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД” 28
2.1. Організаційна характеристика АТ “Ямпільський приладобудівний завод” 28
2.2. Аналіз фінансово-економічного стану АТ “Ямпільський приладобудівний завод” 35
2.3. Аналіз механізму управління персоналом на АТ “Ямпільський приладобудівний завод” 41
РОЗДІЛ ІІІ ПРОПОЗИЦІЇ ПО ПОКРАЩЕННЮ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АТ “ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД” 55
3.1. Напрямки вдосконалення організації праці на підприємстві 55
3.2. Пропозиції по вдосконаленню мотиваційного механізму на АТ “Ямпільський приладобудівний завод” 64
3.3. Аналіз стану охорони праці на АТ “Ямпільський приладобудівний завод” 69
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ 73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 77
Додатки

ВСЕ 2023

# ВСТУП

Світовий досвід управління виробництвом доводить, що ключовим елементом для стабільного і довгострокового функціонування та розвитку різних організацій є управління якістю, особливо управління людськими ресурсами.

Роль працівників у ринковому середовищі суттєво змінюється. Працівники перетворюються з пасивних виконавців на активних учасників виробництва. Людський фактор стає важливим чинником виробництва, а підприємці розглядають людські ресурси та витрати на їх розвиток як важливу інвестицію.

Потреба в управлінні людськими ресурсами стрімко зростає. Стратегії управління людськими ресурсами стали важливою частиною стратегічного управління організацією. Зростають вимоги до організаційно-економічного забезпечення управління людськими ресурсами, раціонального планування чисельності працівників, оптимізації професійно-кваліфікаційної структури працівників, стандартизації робочої сили, розробки прогресивних систем мотивації та обґрунтування витрат на розвиток людських ресурсів.

Впровадженню прогресивних підходів до управління людськими ресурсами на наших підприємствах перешкоджають різні умови. Перш за все, низька вартість робочої сили. За оцінками західних експертів, витрати на оплату праці не перевищують 20% собівартості продукції, а в розвинених країнах - 10%.

Водночас частина витрат може перекладатися на споживачів, наприклад, бюджетні структури, що регулюють економічну діяльність підприємств, податки та витрати на утримання надмірної кількості працівників, особливо в умовах монополізму. Ситуація загострюється в умовах економічної нестабільності. Механізми соціального партнерства також не працюють на практиці.

ВСЕ 2023

Можна також стверджувати, що ефективне управління людськими ресурсами неможливе без стратегічного планування. Це пов'язано з тим, що лише на основі стратегічного плану можуть бути прийняті раціональні рішення щодо відбору та найму персоналу, оцінки результатів діяльності, визнання компетенцій, мотивації, навчання та професійного розвитку. Формулювання кадрової політики пов'язане із загальним плануванням та стратегічними цілями. Особливу увагу слід приділити формулюванню цінностей та філософії організації в цілому. Адже ці менш формалізовані елементи значною мірою визначають успіх організації.

Управління людськими ресурсами залишається найслабшою ланкою в загальній схемі управління організацією. Це пов'язано з тим, що всі сфери управління тісно пов'язані між собою і можуть бути найбільш ефективними лише тоді, коли вони взаємодіють одна з одною.

У той час як більшість вітчизняних бізнес-менеджерів зосереджують свою увагу на управлінні виробництвом, фінансами та маркетингом, розвитку управління людськими ресурсами - найважливішої сфери управління бізнесом - не приділяється належної уваги. Більшість теоретичних і методологічних аспектів прийняття оптимальних кадрових рішень як частини концепції ефективного управління бізнесом не визначені.

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України неефективне використання людських ресурсів, які значною мірою визначають зростання національної економіки та добробуту і якості життя населення, призводить до зниження продуктивності праці, неможливості забезпечення належних соціальних виплат, зменшення обсягів бюджету та ВВП. Ефективне управління людськими ресурсами є ключовим елементом у вирішенні цієї проблеми.

Ситуація ускладнюється світовою фінансовою кризою, спричиненою пандемією. В Україні світова криза посилюється воєнним станом та війною з Росією, що триває. Кількість безробітних зростає з кожним днем. Керівництву доводиться приймати важливі рішення для забезпечення безперервності

ВСЕ 2023

бізнесу. Ці рішення часто є болючими для працівників компанії. Тому потреба у фахівцях, які володіють сучасними методами управління персоналом, ще ніколи не була такою великою.

Для написання даної магістерської роботи було використано літературу таких авторів як: Ф. Тейлор, А. Маслоу, А. Файоль, Д. Макгрегор, Балабанова Л.В., Крушельницька О.В., Завіновська Г.Т., Данюк В.М., Олійник С.У., Виноградський М.Д, Євтушевський В.А., Небава М.І., Хміль Ф.І., Швед В.В., Шубалий О.М., та ін.

Незважаючи на значний внесок науковців і те, що тема певною мірою розроблена, гострота та актуальність теми все ще вимагає більш глибокого аналізу, перегляду традиційних концепцій та розробки сучасних методів створення та впровадження управлінських моделей. Важливість теми підтверджується тим, що механізмам управління людськими ресурсами приділено недостатньо уваги. У літературі відсутнє чітке та одностайне тлумачення значення цього терміну. Крім того, науковці, які досліджували питання механізмів управління людськими ресурсами, описували переважно окремі їх складові, наприклад, велику увагу приділяли мотиваційним механізмам і майже не торкалися правових та організаційних механізмів.

Предметом дослідження є механізм управління персоналом акціонерного товариства.

Метою даної роботи є дослідження механізму управління персоналом на даному підприємстві, розробка пропозицій з удосконалення системи управління персоналом та визначення економічного ефекту від їх реалізації.

Для досягнення головної мети магістерської роботи необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні аспекти механізму управління персоналом;
- проаналізувати основні фінансові показники діяльності підприємства;
- провести аналіз механізму управління персоналом на прикладі існуючого підприємства;

ВСЕ 2023

- розробити пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення механізму управління персоналом на даному підприємстві та визначити економічний ефект від їх впровадження.

Об`єктом дослідження є акціонерне товариство "Ямпільський приладобудівний завод". Місце знаходження товариства: Вінницька область, місто Ямпіль, вул. Замостянська, 83А. АТ "Ямпільський приладобудівний завод" засноване в 1994 р. шляхом перетворення державного підприємства Ямпільський приладобудівний завод у відкрите акціонерне товариство. Форма власності – приватна.

Підприємство належить до такої галузі точного машинобудування як приладобудування. Дане підприємство займається виробництвом приладів контролю і регулювання технологічних процесів.

Загальна площа, яку займає підприємство – 4,77 га. Виробничі площі складають 11052 м$^2$.

Оскільки досліджуване підприємство являється акціонерним товариством, тому, як і більшість вітчизняних підприємств використовує "німецьку" систему корпоративного управління. Тобто структура управління складається із чотирьох органів – загальних зборів, спостережної ради, виконавчого органу (правління) та ревізійної комісії.

Загалом підприємство працює не досить ефективно. Одним з напрямків покращення результативності його діяльності є вдосконалення механізму управління персоналом підприємства.

Інформаційну базу дослідження складають дані бухгалтерської і фінансової звітності підприємства, інформація з періодичної преси та Інтернету, монографії і підручники вітчизняних і закордонних фахівців в галузі управління персоналом і фінансового аналізу.

Наукова новизна полягає в критичному аналізі даних з теми дослідження та узагальнені на основі проведеного аналізу існуючих поглядів та знань.

Практична цінність роботи полягає у розробці пропозицій щодо удосконалення механізму управління персоналом на досліджуваному

ВСЕ 2023

підприємстві, що ґрунтується на проведеному дослідженні особливостей його діяльності.

При написанні дипломної роботи використовувались: загальнонауковий метод дослідження, метод теорії пізнання, метод екстраполяції трендів, експертний метод, конкретно-історичний, комплексний та інші методи. Результати дослідження подано у вигляді таблиць, графіків, схем, діаграм.

Дана робота пройшла апробацію на міжнародній науково-практичній конференції «Освіта та підприємництво: точки дотику», що відбулась у місті Вінниця у 2023 році. Також під час виконання дослідження було опубліковано статтю у науково-практичному журналі «Подільський науковий вісник».

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаної літератури, який нараховує 44 літературних джерела та додатків. Загальний обсяг роботи складає 80 друкованих аркуші.

ВСЕІ 2023

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Управління персоналом в системі менеджменту

Управління персоналом сьогодні є однією з найважливіших функцій в управлінні організацією і здатне багаторазово підвищити її ефективність. Це цілеспрямований і систематичний вплив, спрямований на розвиток підприємства. При цьому даний вплив спрямований безпосередньо на працівників, тобто фахівців і керівників, які здійснюють спільну діяльність відповідно до вимог підприємства, а це означає, що відбувається вплив на певний елемент системи, її основні структурні елементи [35].

Управління є не однорідним, а є багатокомпонентним процесом. Класики теорії управління виділяють кілька послідовних етапів цього процесу, таких як цілепокладання (визначення, вибір і остаточне формулювання цілей), розробка рішень, планування, підготовка майбутніх дій (їх забезпечення, організація взаємодії між співвиконавцями), реалізація, контроль виконання (облік і оцінка результатів, у тому числі кінцевих) і, в разі необхідності, мотиваційне коригування раніше запланованих дій (рис. 1.1) [21].




Рисунок 1.1 Складові управлінського процесу

ВСЕ 2023

У загальному розумінні термін "персонал компанії" охоплює всю робочу силу конкретної компанії (організації), яка виконує певне завдання.

Персонал компанії - це сукупність фізичних осіб, які перебувають у відносинах з організацією як юридичною особою, що регулюються трудовим договором. Такі відносини включають не лише найманих працівників, але й осіб, які є власниками або співвласниками організації. Йдеться про те, що такі особи отримують відповідну винагороду за свою участь у діяльності організації своєю працею, на додаток до належної їм частини доходу [31].

З практичної точки зору, персонал є найважливішим ресурсом підприємства, і їх ефективне використання потребує специфічних рішень, адаптованих до особливостей виробничої роботи, що виконується кожною групою працівників.

Л.В. Балабанова та О.В. Сардак зазначають, що структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Найчастіше виділяють штатний і позаштатний персонал у загальній структурі (рис. 1.2) [6].

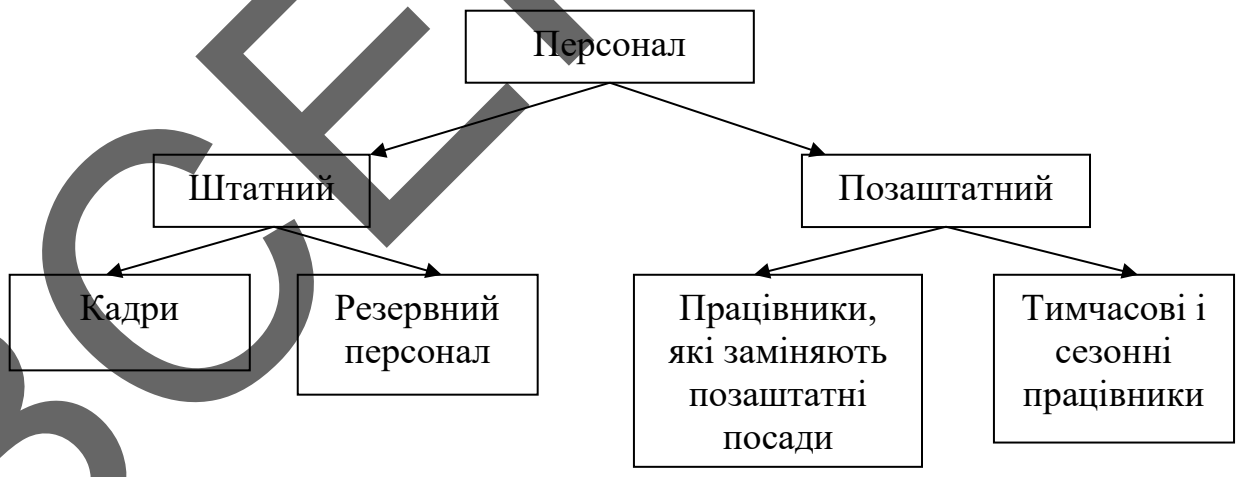



Рисунок 1.2 Структура персоналу організації

Науковці узагальнено найчастіше виділяють такі ознаки класифікації кадрів: за галуззю діяльності, за посадою, за рівнем управління, з рівнем освіти.

ВСЕ 2023

Проте основною є класифікація працівників у процесі прийняття і реалізації рішень. Згідно цієї ознаки кадри управління поділяють на такі великі групи: робітники, службовці, спеціалісти, керівники [10].

Аналіз наукових джерел дозволяє нам стверджувати, що сьогодні на практиці використовуються два підходи до вирішення проблем персоналу. Згідно першого підходу термін “управління людськими ресурсами” охоплює стратегічні аспекти цієї проблеми, включаючи питання соціального розвитку, а “управління персоналом” більше відноситься до оперативної роботи з кадрами. Другий підхід ґрунтується на тому, що в той час як "управління людськими ресурсами" фокусується на трудових відносинах на рівні фірми, саме "управління персоналом" зосереджується насамперед на державному регулюванні відносин у сфері праці та зайнятості.

Управління персоналом - це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

Управління персоналом - це діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистих цілей працівників [37].

Управління персоналом як економічна категорія - це безперервний процес, спрямований на здійснення цілеспрямованих змін у мотивації працівників з метою отримання максимальної віддачі від працівників і, таким чином, досягнення високих кінцевих результатів у виробничій діяльності підприємства.

Багато вчених стверджують, що головною метою управління персоналом є розвиток особистості з високим почуттям відповідальності, груповою психологією, високою кваліфікацією і почуттям лояльності.

Об’єктом управління є персонал підприємств, організацій і установ. Як об’єкт слід розглядати лише трудовий колектив, а не окремого працівника, бо тільки колектив націлений на випуск продукції і підпорядкований дії всього

ВСЕ 2023

комплексу законів і положень, що визначають дію системи в цілому. Об'єкти системи знаходяться в постійному зв'язку один з одним, внаслідок чого виникають різні процеси руху кадрів як усередині підприємства, так і за його межами.

Під суб'єктом управління персоналом розглядаємо, по-перше, функціональний апарат, що керує процесами підготовки, прийому, адаптації кадрів тощо; по-друге, лінійний управлінський персонал; по-третє, різні робочі, профспілкові і інші організації. Здатність персоналу бути одночасно і об'єктом і суб'єктом управління являє собою основна особливість управління персоналом.

Узагальнено на управління персоналом впливає цілий ряд факторів (рис. 1.3) [11, 19, 38, 43].




Рисунок 1.3 Фактори, які впливають на управління персоналом

ВСЕ 2023

Управління персоналом - це сукупність заходів, що здійснюються лінійними керівниками в конкретних функціональних службах і пов'язаних з ними виробничих підрозділах, спрямованих на досягнення цілей організації.

Система управління, що складається з різних рівнів (ланок) ієрархії, призначена для закріплення різних етапів управління за окремими менеджерами або органами (апаратами) управління. Ці менеджери мають різні ранги. Тому в розвиненій управлінській ієрархії топ-менеджер виконує не тільки одну функцію управління. Основним завданням топ-менеджера є весь процес управління, включаючи координацію, узгодження і координацію різних функцій, підбір керівників відповідних служб і підрозділів, організацію всієї ієрархії системи управління.

Україна має добре розвинену і функціонуючу правову базу з питань праці. Трудове законодавство України складається з Кодексу законів про працю України та спеціального законодавства. Основними нормативно-правовими актами, що регулюють трудові відносини, є Конституція України, Кодекс законів про працю України, Закони України: "Про охорону праці", "Про оплату праці", "Про відпустки", "Про колективні договори і угоди", "Про порядок вирішення колективних трудових спорів" тощо.

Основний закон держави – Конституція України – в статті 43 визначає, що кожен має право на працю, а в статті 23 зазначено, що кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості [1].

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працюючих, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості праці, зростанню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, закріпленню дисципліни праці і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної людини, яка працює [2].

Також, акціонерні товариства можуть розробляти, затверджувати та використовувати внутрішні нормативні документи, зокрема: положення про персонал, кодекс корпоративної етики, положення про відпустки тощо. Доволі

ВСЕ 2023

часто регулювання оплати праці на акціонерних товариствах здійснюється на основі розробки і затвердження уніфікованого для корпорації положення про оплату праці. Ці документи доповнюються правилами внутрішнього трудового розпорядку. Прийняття цих правил має на меті сприяти вихованню робітників і службовців у дусі сумлінного ставлення до праці, подальшому зміцненню трудової дисципліни, раціональному використанню робочого часу, зростання лояльності, поліпшенню якості роботи та підвищенню продуктивності й ефективності праці на підприємстві.

Особливістю корпорацій є можливість використовувати акції для стимулювання працівників. Слід відмітити, що при цьому передбачається створення певних фондів, наприклад фонду акціонування працівників товариства з одночасним запровадженням системи “участі у результатах”.

## 1.2. Суть та основні елементи механізму управління персоналом

Термін "механізм" використовується у двох основних значеннях: внутрішня будова механізму, пристрою або інструменту, яка забезпечує їхню роботу; система, що визначає послідовність будь-якого виду діяльності.

Взагалі, будь-який механізм можна розглядати з двох сторін. З однієї сторони, можна стверджувати, що це процес, конкретна послідовність дій, які спрямовані на досягнення певної мети. З іншої сторони, - це явище, система взаємопов’язаних між собою елементів, які взаємодіють на базі конкретних правил і процедур, для реалізації наміченої цілі.

Відповідно, елементами механізму завжди одночасно виступають похідне явище (готовність до змін), кінцеве явище (поява й закріплення нової якості) та сам процес, який відбувається в інтервалі між ними (безпосередня взаємодія суб’єкту з оточуючим середовищем).

Механізм управління також розглядається як сукупність форм, структур, методів і засобів управління, об'єднаних конкретними цілями, на основі яких

ВСЕ 2023

узгоджуються суспільні, колективні та індивідуальні інтереси і забезпечується функціонування і розвиток підприємства як соціально-економічної системи.

Згідно з твердженням О.А. Кириченко, механізм управління - це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта [20].

Герчанівська С.В. та Стемковська І.В. зазначають, що механізм управління зумовлюється змінами, що відбуваються на макро- і мікрорівнях, у зовнішньому та внутрішньому середовищах підприємства [13].

Олійник О.С. пропонує розглядати механізм управління кадрами на підприємстві як сукупність трьох компонентів, якими є управлінням підготовкою і формуванням кадрів, управлінням розстановкою і рухом кадрів, управління використанням кадрів. Управління підготовкою та формуванням кадрів включає здійснення соціально-демографічної політики, управління підбором кадрів, управління підготовкою кадрів. Управління розміщенням і рухом кадрів містить розстановку кадрів по структурним підрозділам, ділянкам, робочим місцям, організацію внутрішньовиробничого переміщення кадрів, організацію професійно-кваліфікаційного руху кадрів, організацію посадового переміщення керівних працівників, інженерно-технічних працівників і службовців. Управління використанням кадрів є узагальненням управління науково-технічним прогресом, науковою організацією праці, економікою праці [29].

Ж.М. Балабанюк зазначає, що механізм управління це сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації [7].

Окремі автори стверджують, що механізм управління персоналом – це сукупність форм, структур, принципів, функцій, методів і засобів управління персоналом, які впливають за допомогою певних ресурсів управління на фактори трудової діяльності, взаємодіють на базі конкретних правил і процедур в інтересах досягнення поставлених цілей [24].

ВСЕ 2023

Загалом ми підтримуємо точку зору П.В. Присяжнюк. Так, автор зазначає, що взаємоузгодженої та єдиної думки щодо трактування поняття «механізм управління» на сьогодні не існує. Тому прийнято вважати, що це перш за все чіткість та послідовність дій, етапів, кроків, які призводять до визначення процесу управління, що направлений на вирішення поставлених завдань. Також це алгоритм, який містить набір інструкцій, що описують послідовність дій та правил за якими досягається запланований результат.

Тож щодо трактування поняття «механізм управління» існує два основні підходи, які розкривають його головну сутність. У вузькому розумінні – це інструмент, система за допомогою якої відбувається генерація управлінських явищ та процесів в організації. У широкому трактуванні прийнято вважати, що це засіб реалізації управлінських рішень, приведення в дію одних ланок керованої системи з метою стимулювання інших ланок системи на необхідний рух, який націлений на отримання позитивного результату. Складовими механізму управління є методи, форми, інструменти, принципи, об'єкти управління, вплив на які здійснюється з метою досягнення визначених раніше задач та поставлених цілей [36].

Графічно механізм управління найкраще подано у роботі авторів Довгань Л.Є, Дудукало Г.О. (рис. 1.4) [16].

З рисунку 1.4 ми бачимо, що основними складниками механізму управління є цілі, функції та ресурси. Проаналізуємо кожен з них.

О.В. Крушельницька стверджує, що цілями управління персоналом є: розвиток відповідального та компетентного персоналу з сучасною економічною філософією та професійною гордістю; забезпечення соціальної ефективності персоналу [21].

Довгань Л.Є та Мазур О.В. зазначають, що основною метою управління персоналом в організації є розкриття особистості працівника, забезпечення і підтримка безпечних та комфортних умов його праці. Всі цілі сфокусовані на чотирьох аспектах: соціальному, кадровому, підприємницькому та аспекті функціонування об єднань.

ВСЕ 2023

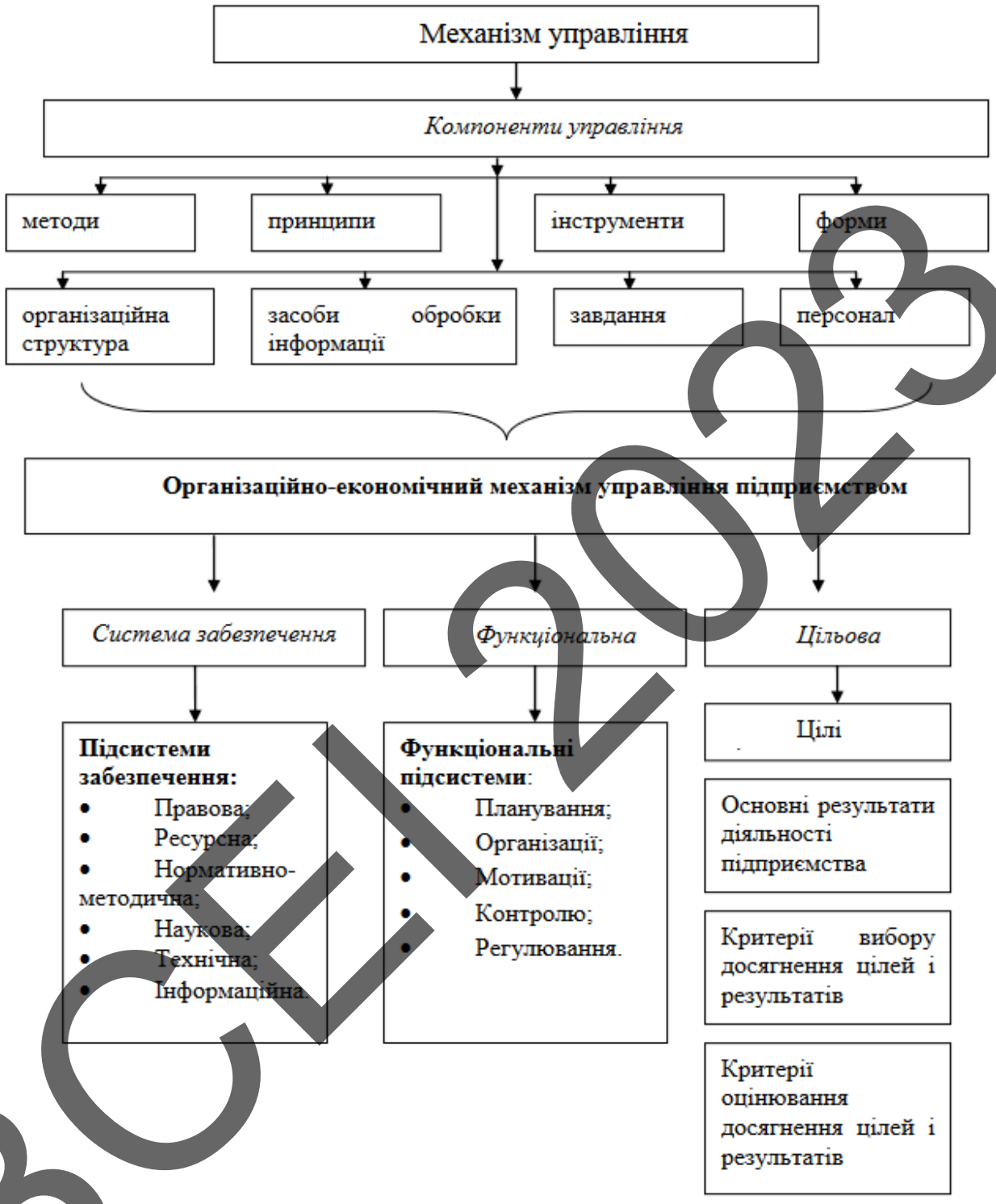



Рисунок 1.4 Складові елементи механізму управління

ВСЕ! 2023

Соціальний аспект виражається у створенні організацією нових можливостей для працевлаштування, максимізації продуктивності праці організації з метою задоволення потреб робочої сили, уникнення ресурсних

втрат і сприяння здоровим відносинам між людським і соціальним забезпеченням.

Кадровий аспект визначає потреби людей у забезпеченні гарантії зайнятості, вимагає максимального розвитку працюючих, організації належних умов праці для робітників. Підприємницький аспект має на меті досягнення балансу між попитом і пропозицією робочої сили і підтримку компетентних працівників організації, уникаючи шкідливої плинності кадрів [17].

Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М. та Коваль Н.О. вважають, що для різних підприємств цілі системи управління персоналом залежать від характеру діяльності підприємства, результатів діяльності та його стратегічних цілей. Розглядаючи набір цілей, можна виділити такі категорії: економічні (усі цілі спрямовані на досягнення кінцевого зростання прибутку); науково-технічні (підвищення продуктивності шляхом впровадження інновацій); комерційно-виробничі (пов'язані з виробництвом та реалізацією необхідної кількості продукції для досягнення запланованого рівня прибутку); соціальні (організація умов праці). Залежно від розмірів та видів діяльності підприємства склад підсистем може змінюватися.

Структура цілей управління персоналом наведена на рисунку 1.5 [14].

| I рівень – основна мета системи управління персоналом – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи. | |
|---|---|
| II рівень | III рівень |
| – розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища;<br>– прогнозування та планування персоналу;<br>– побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу<br>– розробка корпоративної культури | – аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць;<br>– аналіз потреб до нових спеціальностей;<br>– аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників;<br>– аналіз трудових процесів;<br>– аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу |

Рисунок 1.5 Структура цілей управління персоналом

РСЕТ 2023

Функціональна складова механізму управління реалізується через базові функції загального менеджменту: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання.

Функція планування (цілепокладання) лежить в основі всіх управлінських функцій і реалізується при формулюванні цілей кадрової та соціальної політики організації, підготовці планів набору персоналу, просування по службі та досягненні інших цілей. Планування є основним засобом, за допомогою якого компанії адаптуються до мінливих умов зовнішнього економічного середовища. Планування в організації на практиці є прийняттям певних зобов'язань, виконання яких повинно бути гнучким і враховувати наступні вимоги:

- усунення невизначеності та негативних наслідків змін;
- зосередження на головних завданнях цього етапу;
- бюджетування;
- полегшення функції управлінського контролю.

Практична реалізація ідей, що містяться в політиці, планах і програмах, є організаційною функцією. Вона забезпечує перехід керованої системи від поточного стану до запланованого. Поняття організаційної функції є багатогранним. Організацію можна трактувати як процес, і в цьому сенсі вона майже ідентична управлінській діяльності в цілому. В результаті організація відноситься до конкретної інституційної структури, такої як компанія, фірма, банк, установа або організація. Неоднозначність поняття організації відображає дійсно фундаментальну роль і складність пов'язаних з нею функцій в управлінні. По-перше, організаційна функція стосується загального процесу створення певної організаційної структури, тобто вибору типу такої структури, поділеної відповідно до цілей і завдань. По-друге, організація означає функціональний розподіл і подальшу координацію основних завдань між окремими особами в керованій системі. Це означає встановлення узгодженої системи обов'язків, прав і повноважень для вищого керівництва та менеджерів, визначення їхніх функціональних ролей і подальшу координацію

ВСЕ 2023

в рамках вже обраної організаційної структури. Це включає пошук, найм, переведення, призначення, звільнення, перепідготовку, підвищення кваліфікації та забезпечення необхідною документацією. По-третє, під організацією також маються на увазі специфічні процеси координації, необхідні для виконання всіх інших управлінських функцій. У цьому ж значенні поняття "організація" можна також використовувати для позначення процесів, які координують функції управління між собою.

До організаційної функції належить:

- розподіл обов'язків між працівниками;
- групування завдань у логічні блоки;
- створення підрозділів;
- координація роботи різних підрозділів.

Порівнюючи управлінські та організаційні процеси, можна сказати, що управління - це сукупність скоординованих дій і є динамічним процесом, тоді як організація - це статичний характер роботи і "анатомія" підприємства.

Досягнення організаційних цілей реалізується через спільну діяльність людей. У будь-якій організації робота розбита на складові, і необхідна їхня узгодженість. Для досягнення успіху необхідно досягти гармонії та узгодженості між різними частинами підприємства шляхом координації та спрямування діяльності в потрібному напрямку, забезпечення необхідного рівня взаємодії між учасниками та встановлення раціональних зв'язків у виробництві. Ці зв'язки мають дуже різну природу: технічні, економічні та організаційні; за своїм ієрархічним характером вони є зв'язками між різними рівнями керованого об'єкта.

Вони також включають зв'язки між самим виробництвом, з одного боку, і розподілом, обміном і споживанням, з іншого. Управління підприємством через свою координаційну функцію раціонально організовує всі ці зв'язки на основі праці та вдосконалення. Організаційні функції полягають у спрямуванні та координації повсякденної діяльності працівників, кадрових служб, узгодженні з роботою організації в цілому, а також у координації та

ВСЕ 2023

встановленні функціональних взаємозалежностей дій і засобів для досягнення цілей.

Якщо працівники на всіх рівнях виявляють зацікавленість у своїй роботі, то будь-яке завдання може бути виконане з належною якістю і з мінімальними витратами. Звідси випливає ще одна важлива функція управління персоналом - мотивація. Під мотивацією розуміють систему факторів, які сприяють виконанню конкретного завдання. В рамках цієї функції основним завданням менеджера є створення внутрішніх стимулів для співробітників до активної роботи відповідно до покладених на них обов'язків і згідно з планом для досягнення цілей організації. Це включає в себе вибір найбільш прийнятних форм і систем оплати праці, морального і матеріального заохочення працівників. Це дозволяє організації залучати та утримувати найбільш придатних для роботи працівників, а також заохочувати їх до розвитку своїх навичок та професійного зростання.

Результати діяльності персоналу необхідно час від часу перевіряти, оцінювати та коригувати. Це і є зміст функції контролю. Її елементами є облік, тобто збір, обробка, аналіз і зберігання інформації з кадрових питань та визначення необхідного мінімального обсягу.

Завдання контролю - забезпечити дотримання узгодженої програми. Контроль повинен здійснюватися відповідно до наступних вимог до осіб, які здійснюють контроль:

- компетентність;
- почуття обов'язку;
- незалежна позиція по відношенню до об'єкта контролю;
- розсудливість і тактовність.

Особа, яка здійснює контроль, зобов'язана не втручатися в управління та проведення операцій.

Контроль - це процес, який забезпечує досягнення цілей організації вчасно і з відчутними результатами. Він полягає у встановленні стандартів діяльності системи, що підлягає перевірці, вимірюванні фактично досягнутих

ВСЕ 2023

результатів і внесенні коректив, якщо досягнуті результати суттєво відрізняються від встановлених стандартів. Важливо, щоб фокус управління був зміщений з минулого на майбутнє. Правильно розроблена система управління повинна виявляти можливі відхилення заздалегідь. Таким чином, контроль покликаний ідентифікувати небезпеки, виявляти помилки і відхилення і, таким чином, закладати основу для поліпшення діяльності. Звичайно, результати супроводжуються винагородами та покараннями для виконавців, але це не є основним акцентом. Управління персоналом має на меті визначити, чи відповідає склад і структура персоналу реальним потребам компанії, виявити причини високої плинності кадрів і правильність ведення відповідної документації [28].

Управління персоналом ґрунтується на таких принципах:

– науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;

– поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціональною і цільового управління;

– контроль за виконанням рішень [18].

Більш розлого принципи побудови системи побудови системи управління персоналом наведено у праці авторів Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. та Волощенко А.В. [32]:

Побудова системи управління персоналом підприємства заснована на певних принципах. Розрізняють дві групи принципів - принципи, що характеризують вимоги до формування системи, і принципи, що визначають напрямки розвитку системи. К цим групам відносяться наступні принципи.

Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва, тобто функції управління персоналом формуються й змінюються не довільно, а відповідно до потреб і цілей виробництва.

Принцип первинності функцій управління персоналом. Це означає, що склад підсистем системи управління персоналом, організаційна структура,

ВСЕ 2023

вимоги до працівників і їх чисельність залежать від змісту, кількості й трудомісткості функцій управління персоналом.

Принцип економічності. Передбачає найбільш ефективну й економічну організацію системи управління персоналом, зниження долі витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається, підвищення ефективності виробництва. У випадку, якщо після заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом збільшилися витрати на управління, то вони повинні перекриватися ефектом у виробничій системі, отриманим у результаті їх здійснення.

Принцип прогресивності - відповідність системи управління персоналом передовим, зарубіжним і вітчизняним аналогам.

Принцип перспективності - при формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку організації.

Принцип комплексності - при формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що впливають на систему управління.

Принцип оперативності – необхідність своєчасного прийняття рішень по аналізу й удосконаленню системи управління персоналом, які попереджають або оперативно усувають відхилення.

Принцип погодженості - взаємодії між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між відносно автономними ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути в цілому погоджені з основними цілями організації й синхронізовані в часі.

Принцип багатоаспектності. Означає, що управління персоналом як по вертикалі, так і по горизонталі може здійснюватися по різних каналах: адміністративно - командному, економічному, правовому тощо.

Принцип концентрації. Розглядається у двох напрямках: концентрація зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на рішення основних завдань або як концентрація однорідних

ВСЕ 2023

функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усуває дублювання.

Принцип спеціалізації - поділ праці в системі управління персоналом (виділяється праця керівників, фахівців і службовців). Формуються окремі підрозділи, що спеціалізуються на виконанні груп однорідних функцій.

Принцип паралельності. Припускає одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищує оперативність управління персоналом.

Принцип адаптивності (гнучкості). Означає пристосованість системи управління персоналом до мінливих цілей об'єкта й умов його роботи.

Принцип спадкоємності. Припускає загальну методичну основу проведення робіт з удосконалення системи управління персоналом на різних її рівнях і різними фахівцями, стандартне їхнє оформлення.

Принцип безперервності. Відсутність перерв у роботі співробітників системи управління персоналом або підрозділів, зменшення часу обігу

документів, простоїв технічних засобів управління тощо.

Принцип ритмічності. Виконання однакового обсягу робіт у рівні проміжки часу й регулярність повторення функцій управління персоналом.

Принцип прямоточності. Упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з прийняття певного рішення. Вона буває горизонтальна й вертикальна (взаємозв'язки між функціональними підрозділами й взаємозв'язку між різними рівнями управління).

Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування [32].

Більшість науковців одностайно зазначають, що ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правового, нормативно-методичного, інформаційного (комунікаційного), технічного (інструментального), фінансового та організаційного забезпечення.

До нормативно – правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

ВСЕ 2023

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом — це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

• нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);

• документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов’язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом [27].

Інформаційне забезпечення управління персоналом – це сукупність даних, які використовують суб’єкти управління персоналом для вирішення таких завдань, як планування чисельності персоналу, професійний підбір персоналу, виробнича і соціальна адаптація новоприйнятих працівників, регламентація посадових обов’язків, розвиток персоналу, охорона праці, нормування праці, забезпечення ефективного використання робочого часу, застосування ефективних систем матеріального і морального стимулювання праці, розвиток соціального партнерства в організації тощо.

ВСЕ 2023

Узагальнене матеріально-технічне забезпечення системи управління персоналом організації – це комплекс взаємозалежних технічних засобів збору, реєстрації, нагромадження, передачі, обробки, виведення і надання інформації, а також засобів оргтехніки.

Фінансове забезпечення управління персоналом – це сукупність коштів, які спрямовуються на фінансування діяльності у галузі управління персоналом.

Фінансування відбувається за рахунок витрат на випуск продукції (послуг). Що стосується матеріального заохочення працівників, то джерелом коштів на оплату праці госпрозрахункових підприємств є частина доходу та інші кошти, одержані внаслідок їхньої господарської діяльності.

Для установ і організацій, що фінансуються з бюджету – це кошти, які виділяються з відповідних бюджетів, а також частина доходу, одержаного внаслідок господарської діяльності та інших джерел [39].

Узагальнено сутність ресурсного забезпечення управління персоналом наведено на рисунку 1.6 [42].

ВСЕІ 2023

| Напрямок забезпечення кадрового менеджменту | *Забезпечення кадрового менеджменту як ресурсу* | *Забезпечення кадрового менеджменту як процесу* |
|---|---|---|
| **Кадрове забезпечення** | Кількісний та якісний склад управлінського персоналу (лінійні й функціональні керівники), кадрова служба та їх характеристики, резерв керівних кадрів | Комплекс заходів щодо формування ядра керівних кадрів, процедури заміщення вакантних управлінських посад, створення резерву управлінських кадрів, планування кар'єри працівників |
| **Інформаційне забезпечення** | Інформація як предмет і результат управлінської праці | Організація своєчасного надходження інформації до керівника, добрі комунікативні зв'язки |
| **Технічне і технологічно-програмне забезпечення** | АРМ менеджера з кадрових питань, що охоплює обчислювальну та оргтехніку, пакет функціонально відповідного програмного забезпечення, бази знань і моделей | Розробка та експлуатація автоматизованих робочих місць, моделювання кадрових процесів і впровадження сучасних автоматизованих систем та технологій у сферу управління працею |
| **Фінансове забезпечення** | Обсяг фінансових ресурсів, необхідний та достатній для реалізації запланованої системи персонал-технологій в організації | Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення фінансової підтримки кадрових рішень. Розробка і застосування механізмів залучення фінансових ресурсів |
| **Нормативно-методичне забезпечення** | Кадрове законодавство, документи внутрішнього використання, локальні акти, документація, норми праці й нормативи організації трудових процесів, філософія організації | Комплекс заходів, спрямованих на забезпечення дотримання норм права, визначення та застосування внутрішньо-організаційних норм праці й нормативів організації трудових процесів, формування і розвиток філософії організації |
| **Стратегічно-планове забезпечення** | Місія та цілі організації, політика і стратегії їх досягнення. Документально оформлена кадрова політика, кадрова стратегія організації | Комплекс аналітичних та планових заходів щодо визначення стратегічних орієнтирів як функціонування організації, так і розвитку системи кадрового менеджменту |

Рисунок 1.6. Ресурсне забезпечення управління персоналом

ВСЕ 2023

# РОЗДІЛ ІІ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АТ “ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД”

## 2.1. Організаційна характеристика АТ “Ямпільський приладобудівний завод”

Акціонерне товариство “Ямпільський приладобудівний завод” засноване відповідно до розпорядження Ради Міністрів УРСР від 2 серпня 1968 року №988-043РС і наказом Міністерства авіаційної промисловості від 21 листопада 1968 року №363, як Ямпільська філія другого Московського приладобудівного заводу.

Постановою Кабінету Міністрів УРСР 3939 від 30 грудня 1991 року філію зареєстровано як самостійне підприємство – Ямпільський приладобудівний завод.

Наказом Мінмашпрому України №1115 від 4 серпня 1994 року на його базі через корпоратизацію створено АТ “Ямпільський приладобудівний завод”. Статут товариства затверджений у виконкомі Ямпільської районної ради народних депутатів, рішення №106 від 29 грудня 1994 року.

Галузь: виробництво електровимірювальних приладів.

Раніше завод працював на військово-промисловий комплекс, а зараз виготовляється продукція мирного призначення.

Основними видами продукції, які виробляє товариство є:

- газовий лічильник роторного типу G 2,5; G4; G6, G10;
- газовий лічильник G 2,5ОМЕГА; G4 ОМЕГА; G6 ОМЕГА, G10 ОМЕГА;
- газовий лічильник з електронним обліковим пристроєм G 2,5ЕГЛ; G4 ЕГЛ;
- комплект деталей ТЕМП G25, G40, G100, G160, G250;
- вимірювальна комплекси КВР G16, G25, G40, G100, G160, G250.

Газовий лічильник реалізується оптом і вроздріб по договорах з

ВСЕ 2023

населенням України та країн СНД, а також по бартерних операціях для придбання матеріалів і комплектуючих основного виробництва. Особливістю стану розвитку галузі є те, що споживачами газових лічильників є підприємства та громадяни України з їх низькою купівельною спроможністю. Крим того закупівля газових лічильників за кордоном значно збільшує конкуренцію на ринку. Основними конкурентами у виробництві побутових газових лічильників є:

- ВО "Новатор" м. Хмельницький, побутова мембранна лічильники газу типорозмірів G6, G4, G2.5, G1.6

- Державне підприємство "Жулинський машинобудівній завод "ВІЗАР".

Підприємство займається розробкою та випуском товарів народного споживання, випуском деталей з пластмаси, кольорових металів, випуском комплектуючих виробів до приладів регулювання технологічних процесів, сервісним обслуговуванням продукції споживача, транспортними послугами, послугами по метрологічній повірці приладів, послугами по оренді приміщень, обладнання, послугами по виготовленню столярних виробів, малярних робіт, послугами по зварювальних роботах.

Товариство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та Статуту.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, фірмову марку та торговий знак.

Що стосується акцій, то підприємство випускає акції на весь розмір Статутного фонду та проводить їх реалізацію в порядку, передбаченому чинним законодавством. Статутний фонд поділено на 211001 простих іменних акцій номінальною вартістю 25 копійок кожна.

Прибуток утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат і витрат на виплату праці.

Товариство створює:

- резервний (страховий) фонд (25% Статутного фонду);

ВСЕ 2023

- фонд розвитку виробництва (за рахунок чистого прибутку Товариства шляхом щорічних відрахувань);
- фонд соціального розвитку (у відсотках до чистого прибутку);
- фонд матеріального заохочення (у відсотках до чистого прибутку);
- фонд оплати дивідендів (за рахунок чистого прибутку Товариства; затверджується Вищим органом Товариства за поданням Правління);
- інші фонди (у відсотках до чистого прибутку).

Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, а також веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку та обсязі органам державної статистики. Фінансово-господарська діяльність здійснюється відповідно до планів, які затверджуються Загальними зборами Товариства.

Дочірніх підприємств та філій немає.

На підприємстві використовується лінійна функціональна організаційна система управління, яка базується на поділі повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі.

Перевагами такої організаційної структури є:

1. Єдність і чіткість управління;
2. Оперативне прийняття і виконання рішень;
3. Особиста відповідальність кожного керівника за результати діяльності;
4. Професійне вирішення завдань фахівцями функціональних служб.

Недоліками є:

1. Суперечності між лінійними менеджерами і функціональними службами;
2. Протидія лінійних менеджерів діяльності функціональних фахівців;
3. Невірне тлумачення інформації, яка передається лінійним виконавцям функціональними менеджерами.

Управління АТ “Ямпільський приладобудівний завод” здійснюють:

- Вищий орган Товариства;

ВСЕ 2023

- Рада акціонерного Товариства;
- Правління Товариства;
- Ревізійна комісія (рис. 2.1).

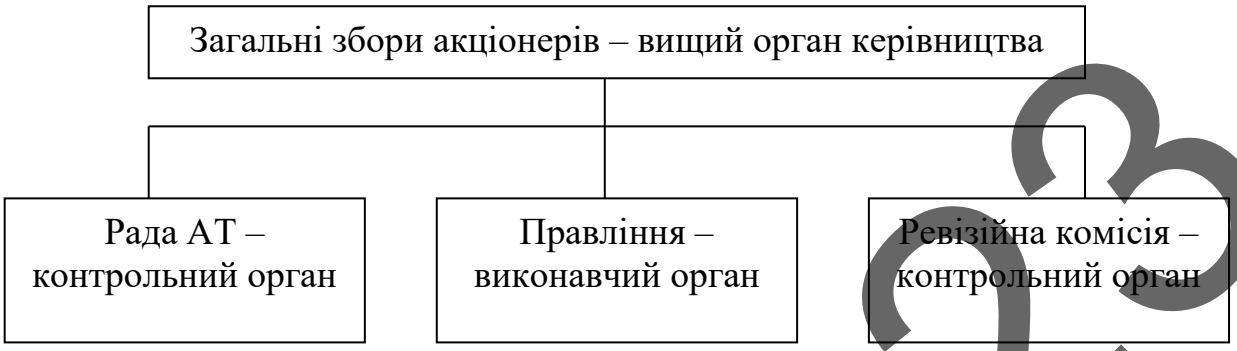



Рисунок 2.1 Органи керівництва акціонерним товариством

Вищим органом товариства є загальні збори акціонерів. До компетенції загальних зборів належить:

а) визначення основних напрямків діяльності товариства і затвердження його планів і звітів про їх виконання;

б) затвердження статуту та внесення змін та доповнень до нього;

в) обрання та відкликання членів ради акціонерного товариства (спостережної ради);

г) обрання та відкликання членів правління та ревізійної комісії;

д) затвердження річних результатів діяльності товариства, затвердження звітів і висновків ревізійної комісії, порядку розподілу прибутку, визначення порядку покриття збитків;

е) створення, реорганізація та ліквідація дочірніх підприємств, філій та представництв, затвердження їх статутів та положень;

є) винесення рішень про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб органів правління товариства;

ж) затвердження правил процедури та інших внутрішніх документів товариства, визначення організаційної структури товариства;

ВСЕІ 2023

з) вирішення питання про придбання товариством акцій, що випускаються ним;

и) визначення умов оплати праці посадових осіб товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;

і) затвердження договорів (угод), укладених на суму, що перевищує вказану в статуті товариства;

й) прийняття рішення про припинення діяльності товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу.

Перелік питань до компетенції загальних зборів товариства не є вичерпним. Загальні збори акціонерів є вищим органом управління товариством і мають право розглядати (у разі включення до порядку денного) будь-які питання діяльності товариства. Питання, не включені до порядку денного, не можуть розглядатися загальними зборами акціонерів. Вони також не наділені правом змінювати або доповнювати порядок денний безпосередньо в ході зборів.

Рішення, прийняті загальними зборами акціонерів, мають вищу юридичну силу у порівнянні з рішеннями, прийнятими іншими органами управління.

Рада акціонерного товариства (спостережна рада) є органом управління акціонерного товариства, уповноваженим представляти інтереси акціонерів у період між проведенням загальних зборів, а також регулювати і контролювати діяльність правління.

У своїй діяльності рада керується чинним законодавством України, статутом товариства, положенням про спостережну раду акціонерного товариства, іншими внутрішніми нормативними актами і рішеннями, прийнятими загальними зборами акціонерів.

Рада акціонерного товариства обирається загальними зборами акціонерів із числа акціонерів у кількості і на строк, визначений статутом або іншим внутрішнім нормативним актом товариства.

Компетенція ради акціонерного товариства визначається статутом та іншими нормативними актами товариства, затвердженими рішеннями

ВСЕ 2023

загальних зборів акціонерів. Рішенням загальних зборів акціонерів на спостережну раду може бути покладене виконання окремих функцій, що входять до компетенції загальних зборів акціонерів.

До виключної компетенції спостережної ради, тобто до питань, що не можуть вирішуватись виконавчим органом, відносяться такі:

а) затвердження внутрішніх положень товариства, крім віднесених статутом до виключної компетенції загальних зборів акціонерів;

б) визначення умов оплати праці членів виконавчого органу;

в) прийняття рішення про перепродаж або розповсюдження серед працівників викуплених товариством власних акцій;

г) прийняття рішень про притягнення до майнової відповідальності членів виконавчого органу товариства;

д) прийняття рішення про укладання акціонерним товариством певних угод;

е) визначення аудитора (аудиторської фірми) товариства та затвердження умов договору, що укладається з ним;

є) оцінка вкладів учасників акціонерного товариства, що вносяться до статутного фонду в іншій, ніж грошова, формі.

Формою роботи спостережної ради є засідання. Засідання ради проводяться регулярно, якнайменше один раз на квартал.

Правління є виконавчо-розпорядчим органом акціонерного товариства і здійснює оперативне керівництво всією діяльністю товариства. Правління є підзвітним загальним зборам акціонерів, а також спостережній раді й організовує виконання їх рішень.

У своїй діяльності правління керується чинним законодавством України, статутом товариства, положенням про правління акціонерного товариства, іншими внутрішніми нормативними актами і рішеннями, прийнятими загальними зборами акціонерів і спостережною радою акціонерного товариства.

До складу правління включаються:

ВСЕ 2023

1) голова правління;

2) заступники голови правління;

3) члени правління;

4) секретар правління.

Заступники голови правління розподілені по різних напрямках діяльності (основне виробництво, матеріально-технічне забезпечення, маркетинг). До складу правління включаються також керівники структурних підрозділів.

До компетенції правління входить:

а) затвердження робочих планів діяльності товариства і заходів, необхідних для їх виконання;

б) розробка бізнес-планів та інших програм фінансово-господарської діяльності товариства;

в) укладання договорів на суму, що не перевищує розміру, визначеного статутом товариства;

г) затвердження щорічних кошторисів, штатного розкладу і посадових окладів працівників товариства (крім членів органів управління);

д) організація ведення бухгалтерського обліку і звітності товариства, подання щорічної фінансової звітності на затвердження загальних зборів акціонерів;

е) організація скликання і проведення загальних зборів акціонерів, затвердження порядку денного зборів (після узгодження із спостережною радою) і інші повноваження.

Рішеннями загальних зборів акціонерів правлінню можуть передаватися повноваження загальних зборів акціонерів, окрім повноважень, що становлять виключну компетенцію зборів.

Рішення правління приймаються тільки на його засіданнях.

Ревізійна комісія контролює фінансово-господарську діяльність виконавчого органу. Фактично не може бути віднесена до органів управління, оскільки не наділена ніякими владними повноваженнями.

ВСЕ 2023

Регуляторна база 1991 р. встановлює положення, у відповідності до якого до складу ревізійної комісії мають входити тільки акціонери цього акціонерного товариства.

Таким чином, провівши організаційну характеристику АТ “Ямпільський приладобудівний завод” було встановлено, що дане підприємство функціонує вже досить довгий час – більше 50 років. Отже, товариство має великий досвід роботи.

На підприємстві використовується лінійно-функціональна організаційна система управління, яка базується на поділі повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі.

Управління АТ “Ямпільський приладобудівний завод” здійснюють: вищий орган товариства, рада акціонерного товариства, правління товариства, ревізійна комісія.

## 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану АТ “Ямпільський приладобудівний завод”

Дані проведення аналізу фінансово-економічного стану товариства беремо дані з фінансової звітності підприємства: форма №1-м "Баланс", форма №2-м "Звіт про фінансові результати підприємства", за період 2020-2022 рр.

Попередня оцінка фінансово-економічного стану проводиться шляхом аналізу збалансованості темпів росту прибутку, виручки від реалізації, власного капіталу та сукупних активів, використовуючи дані балансу та звіту про фінансові результати (табл. 2.1).

Перш за все, за таблиці 2.1 відзначимо, що протягом останніх трьох років спостерігалась хвилеподібна динаміка показників. Чистий прибуток у 2021 році перетворився на чистий збиток, при чому загальний обсяг падіння склав 4270 тис.грн. Дохід від реалізації продукції навпаки у 2021р. зріс у порівнянні з 2020р. до рівня 127%, а вже в 2022р. впав до рівня 25% від 2021 року. Власний капітал і сукупні активи у 2021 р. порівняно з 2020 р. впали, а їх теми падіння

ВСЕ 2023

були ідентичні -6%. і Проте уже в 2022р. ці показники знизили теми падіння до -3% та -2% відповідно. Як бачимо, 2022 рік виявився критичним для підприємства через напад Росії та втрату багатьох ринків збуту.

Таблиця 2.1

Оцінка темпів росту виручки, прибутку, власного капіталу та сукупних активів АТ "Ямпільський приладобудівний завод"

| Показник | Роки | | | Темп зростання, % | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 2020 | 2021 | 2022 | 2021 до 2020 року | 2022 до 2021 року |
| Чистий прибуток, тис. грн. | 3212 | -953 | -1058 | -77 | +11 |
| Дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 50556 | 64185 | 13445,5 | +27 | -75 |
| Власний капітал, тис. грн. | 34597 | 32514 | 31456,1 | -6 | -3 |
| Сукупні активи, тис. грн. | 42024 | 39443 | 38778 | -6 | -2 |

Для наочності розглянемо зміну показників чистого прибутку, виручки від реалізації продукції, власного капіталу і сукупних активів підприємства на протязі трьох аналізованих років у вигляді діаграми (рис. 2.1).

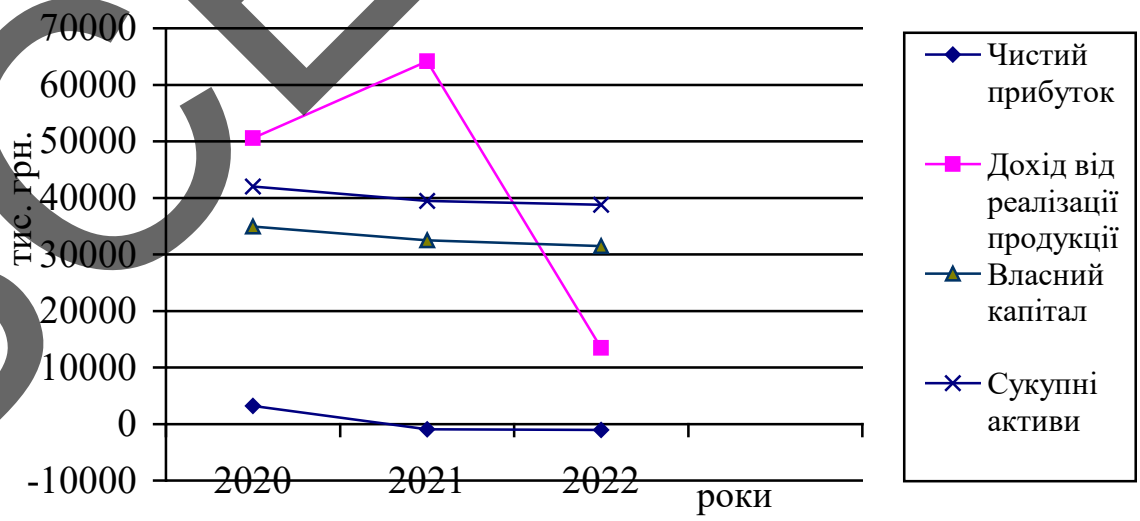



Рисунок 2.1 Динаміка показників чистого прибутку, виручки від реалізації продукції, власного капіталу і сукупних активів підприємства.

ВСЕЛ 2023

За результатами розрахунків таблиці 2.1 можемо визначити невідповідність фактичних темпів змін оптимальному співвідношенню цих показників. Для розрахунку використовуємо формулу 2.1.

$$Тр\ ЧП > Тр\ В > Тр\ ВК > Тр\ А, \quad (2.1),$$

де Тр ЧП – темпи росту чистого прибутку;

Тр В – темпи росту доходу від реалізації продукції;

Тр ВК – темпи росту власного капіталу;

Тр А – темпи росту активів.

Відповідно, темп зростання у 2022 році складає:

$$-88 < -75 < -3 < -2$$

Це дає змогу зробити висновки про суттєве зниження господарської діяльності у 2022р. Хоча за попередній 2020 рік ці показники свідчили зовсім інше.

Зважаючи на особливості фінансової звітності компанії, перейдемо до аналізу синтетичних показників діяльності товариства. В першу чергу звернемо увагу на фінансову стабільність.

Фінансова стійкість підприємства є однією з найважливіших характеристик його фінансового стану.

Фінансова стійкість підприємства означає його платоспроможність у часі відповідно до фінансової рівноваги між власними та позиковими коштами. Фінансова стійкість підприємства означає, що ресурси, вкладені в господарську діяльність, повертаються через грошові потоки, отриманий прибуток забезпечує власні кошти і незалежність формування активів підприємства від зовнішніх джерел.

Основним завданням аналізу фінансової стійкості є визначення здатності підприємства протистояти негативному впливу різних факторів (зовнішніх, внутрішніх і непередбачених), що впливають на його фінансовий стан.

Аналіз фінансової стійкості підприємства наведено в таблиці 2.2

ВСЕ 2023

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансової стійкості АТ “Ямпільський приладобудівний завод” за 2020-2022 рр.

| Показники | Нормативне значення | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2021 р. від 2020р. | 2022 р. від 2021р. |
| 1. Коефіцієнт автономії | [0,5-1,0] | 0,82 | 0,82 | 0,81 | 0 | -0,01 |
| 2. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | ≤0,5 | 0,17 | 0,18 | 0,19 | +0,01 | +0,01 |
| 3. Коефіцієнт фінансової стабільності | >1 | 4,65 | 4,69 | 4,29 | 0,04 | -0,4 |
| 4. Коефіцієнт фінансової стійкості | 0,8(0,9) | 0,82 | 0,82 | 0,81 | 0 | -0,01 |

Проаналізувавши результати таблиці можемо зробити висновок про стійкий фінансовий стан підприємства. Всі показники знаходяться в межах норми або значно перевищують нормативні значення.

Зокрема значення коефіцієнта автономії є стабільним та в межах нормативних значень, а отже підприємству вистачить власних ресурсів для виконання зовнішніх зобов’язань.

Значення коефіцієнту концентрації позикового капіталу, хоч і зростає простягом 2020-2022рр., але не виходить за межі нормативного значення. Тобто на одиницю сукупних джерел АТ “Ямпільський приладобудівний завод” припадає менше 5 частина позикових ресурсів.

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує забезпеченість заборгованості власними коштами. Нормативним є значення рівне 1. На нашому підприємстві значення показника в 4 рази вище норми, а отже АТ “Ямпільський приладобудівний завод” в змозі погасити наявну заборгованість.

Коефіцієнт фінансової стійкості визначає частку стабільних джерел фінансування в їх сукупному обсязі. Отримані значення ідентичні значенню

ВСЕ 2023

коефіцієнта автономії оскільки на АТ “Ямпільський приладобудівний завод” за аналізований період відсутні будь-які довгострокові зобов`язання, цільове фінансування та забезпечення.

Важливим показником є також ліквідність об’єкта господарювання , яка показує його можливість погашати свою заборгованість. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності доцільно визначати порівнюючи окремі види активів із сумою доходу. Ліквідність визначається ступенем покриття зобов’язань підприємства його оборотними активами, строк перетворення яких в грошові кошти відповідає термінові погашення зобов’язань . Аналіз ліквідності АТ “Ямпільський приладобудівний завод” показано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності АТ “Ямпільський приладобудівний завод” за 2020-2022 рр.

| Показники | Нормативне значення | Роки | | | Відхилення | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2021 р. від 2020р. | 2022 р. від 2021р. |
| 1. Коефіцієнт поточної ліквідності | ≥1 | 5,4 | 5,4 | 5,1 | 0 | -0,3 |
| 2. Коефіцієнт швидкої ліквідності | [0,5-1] | 3,4 | 3,7 | 3,3 | +0,3 | -0,4 |
| 3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності | ≥0,2 | 1,6 | 1,7 | 0,9 | +0,1 | -0,8 |

Розглянувши дану таблицю можна зробити такі висновки. Підприємство АТ “Ямпільський приладобудівний завод” має цілком ліквідний баланс із значним перевищенням нормативних значень. Хоча всі показники ліквідності й знижуються за аналізований період, ресурсів у підприємства більш ніж достатньо для погашення заборгованості. Особливо відмітимо значні обсяги готівкових коштів які перебувають на рахунках компанії.

ВСЕ 2023

За нормальних умов функціонування можна було б сказати, що ліквідність є надмірною і підприємство неефективно використовує ресурси. Але за умов війни така політика є цілком виправданою і підкреслює стратегічну позицію АТ “Ямпільський приладобудівний завод” залишитися на ринку.

Показники рентабельності ми не розраховуємо оскільки відсутній прибуток у підприємства у 2021 та 2022 роках.

Проаналізувавши основні фінансово-економічні показники робимо висновок, що протягом останніх трьох років спостерігалась хвилеподібна динаміка усіх показників. Відмітимо різке погіршення діяльності підприємства у 2022 році на фоні попередніх двох років. АТ “Ямпільський приладобудівний завод” є збитковим та нерентабельним, але при цьому фінансова стійким стабільно ліквідним. Отже, не зважаючи на збитковість можна говорити про непогані перспективи та можливості в майбутньому.

Для того, щоб розробити програму готовності до кризових ситуацій, спочатку необхідно визначити її здійсненність. Це стосується, зокрема, інституційних відносин та їх організації.

Одним з антикризових заходів є збільшення статутного капіталу шляхом випуску переважних прав та використання отриманих коштів для погашення боргів. Важливим елементом цієї програми має стати поглиблене вивчення заборгованості підприємства. Важливим заходом не повинно бути збільшення боргу компанії. Заходи мають бути здійснені на виробничій основі, наприклад, часткове припинення виробництва, виведення з експлуатації надлишкових основних фондів, значне скорочення споживання енергії та ресурсів, скорочення персоналу, скорочення в соціально-культурній сфері тощо.

Також має бути розроблена програма зміни виробництва (маркетингова та фінансова). В принципі, компанії не мають часу на експерименти з різними варіантами і потребують якнайшвидшого виходу з кризи. Більше того, на розробку цих програм впливає загальний негативний стан підприємства і повна відсутність власних фінансових ресурсів. Серед варіантів - освоєння

ВСЕ 2023

нових ринків збуту, маніпулювання цінами за рахунок зниження собівартості та залучення іноземних інвестицій.

Ще одним необхідним елементом антикризового управління є активна співпраця з персоналом підприємства. Тому проаналізуємо ситуацію, в якій опинилися працівники підприємства.

## 2.3. Аналіз механізму управління персоналом на АТ "Ямпільський приладобудівний завод"

На початку даного питання наведемо зведені аналітичні дані по підприємству. Станом на 2020 рік середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу (осіб) АТ "Ямпільський приладобудівний завод" – 171, середня чисельність позаштатних працівників та осіб, яка працюють за сумісництвом (осіб) - 0; чисельність працівників, яка працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) (осіб) – 6. Фонд оплати праці - 16402 тис. грн. З/плата збільшувалась відповідно до преміальних положень за збільшення обсягів виробництва та збільшення мінімальної зарплати на протязі року. Фонд оплати праці зменшився відносно попереднього року на 4807 тис.грн., у зв'язку зі зменшенням штатних працівників через пандемію корона вірусної хвороби в Україні та зменшення обсягів виробленої продукції. Вже у 2021 році середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу зменшилась до 167 осіб, чисельність працівників, яка працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) не змінилась. Фонд оплати праці склав 20015 тис. грн. З/плата збільшувалась відповідно до преміальних положень за збільшення обсягів виробництва та збільшення мінімальної зарплати на протязі року. Але 2022 року середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу АТ "Ямпільський приладобудівний завод" вже 89 осіб, зросла чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) до 13 осіб. Фонд оплати праці – склав вже 7413 тис. грн. при зменшенні відносно попереднього

ВСЕ 2023

року на 12602 тис.грн., у зв'язку з введенням військового стану в Україні, зменшенням штатних працівників через пандемію коронавірусної хвороби в Україні та зменшення обсягів виробленої продукції.

Спеціальних та обов'язкових кадрових програм, спрямованих на забезпечення рівня кваліфікації працівників, на АТ "Ямпільський приладобудівний завод" немає.

Зведена інформація щодо персоналу АТ "Ямпільський приладобудівний завод" наведена у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Зведена дані про персонал АТ "Ямпільський приладобудівний завод" за 2020-2022 рр.

| | 2020 | 2021 | 2022 | Відхилення |
|---|---|---|---|---|
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 171 | 167 | 89 | -82 |
| Середньооблікова чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня), осіб | 6 | 6 | 13 | +7 |
| Фонд оплати праці, тис. грн. | 16402 | 20015 | 7413 | -8989 |
| Середня зар/плата штатного працівника, тис. грн. | 7,99 | 9,98 | 6,97 | -1,02 |

З даних таблиці 2.4 можна зробити висновок, що напад Росії та військовий стан призвели до погіршення показників діяльності АТ "Ямпільський приладобудівний завод", про що ми вже вели мову у розділі 2.2., але як ще один наслідок відбулося значне скорочення працівників товариства.

Спробуємо проаналізувати стан персоналу за даними 2022 року та визначитись із перспективами збереження чисельності за складних умов господарювання.

ВСЕ 2023

Отже, зараз на АТ “Ямпільський приладобудівний завод” організацією кадрової роботи займається відділ праці та заробітної плати. До його складу входять 2 чоловік: 1 начальник (відповідає за управління персоналом) і 1 бухгалтер (відповідає за нормування та оплату праці).

Проаналізуємо штатний розклад працівників підприємства (табл. 2.5) і основні показники пов’язані з трудовою діяльністю, тобто своєрідні результати діяльності даного відділу.

Таблиця 2.5

Штатний розклад працівників АТ “Ямпільський приладобудівний завод”

| Відділи | Кількість штатних одиниць |
|---|---|
| Адміністративно-управлінський апарат | 11 |
| Метрологічна служба | 3 |
| Виробничі підрозділи | 46 |
| Проектно-дослідний відділ | 4 |
| Бухгалтерсько-економічний відділ | 4 |
| Відділ праці та заробітної плати | 2 |
| Відділ маркетингу | 2 |
| Відділ матеріально-технічного забезпечення | 3 |
| Служба охорони праці і техніки безпеки | 1 |
| Канцелярія | 1 |
| Служба охорони | 6 |
| Служба громадянської оборони | 1 |
| Будівельно-технічна дільниця | 5 |
| Всього | 89 |

Як бачимо на підприємстві найбільше працівників працює у виробничих підрозділах. Це й не дивно оскільки підприємство виготовляє досить складну і трудомістку продукцію. Також значна частина працівників працює в забезпечуючих підрозділах (метрологічна служба, відділ матеріально-технічного забезпечення, будівельно-технічна дільниця).

Слід відмітити, що досить невелика частина персоналу працює в маркетинговому відділі, відділі праці та заробітної праці та бухгалтерсько-економічному відділі. в бухгалтерії. Скоріш за все вони досить завантажені роботою. Тому підприємству слід дещо переглянути дану ситуацію.

ВСЕ 2023

За рахунок проведення аналізу штатного розкладу не можливо дати повну оцінку ресурсам праці підприємства, тому проведемо комплексну якісну оцінку персоналу. Для аналізу вікового та освітнього складу працівників АТ "Ямпільський приладобудівний завод" використаємо дані отримані у відділі праці та заробітної плати. Проаналізуємо також і стаж роботи працівників (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Віковий, освітній склад персоналу товариства та його динаміка

| Показник | Роки | | |
|---|---|---|---|
| | 2020 | 2021 | 2022 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чисельність працівників, чол. | 171 | 167 | 89 |
| з них віком: | | | |
| 18-25 років | 26 | 25 | 11 |
| 26-35 років | 46 | 44 | 23 |
| 36-50 років | 58 | 58 | 32 |
| 51 і більше років | 41 | 40 | 23 |
| Освіта: | | | |
| повна вища | 101 | 100 | 45 |
| неповна вища | 20 | 18 | 3 |
| професійна | 50 | 49 | 41 |
| Стаж: | | | |
| до 3 років | 17 | 15 | 4 |
| 4-15 років | 28 | 28 | 17 |
| 16-30 років | 86 | 85 | 31 |
| 31 і більше років | 40 | 39 | 37 |

ВСЕІ 2023

Проглянувши таблицю 2.6 спостерігаємо тенденцію до скорочення чисельності працівників даного підприємства. Переважна більшість персоналу має вищу освіту. Більшість працівників працює на заводі близько 16-30 років, але 2022 року більшість вже складають працівники зі стажем більше 31 року.

Для наочності зобразимо отримані дані у вигляді діаграм (рисунок 2.2-2.4).

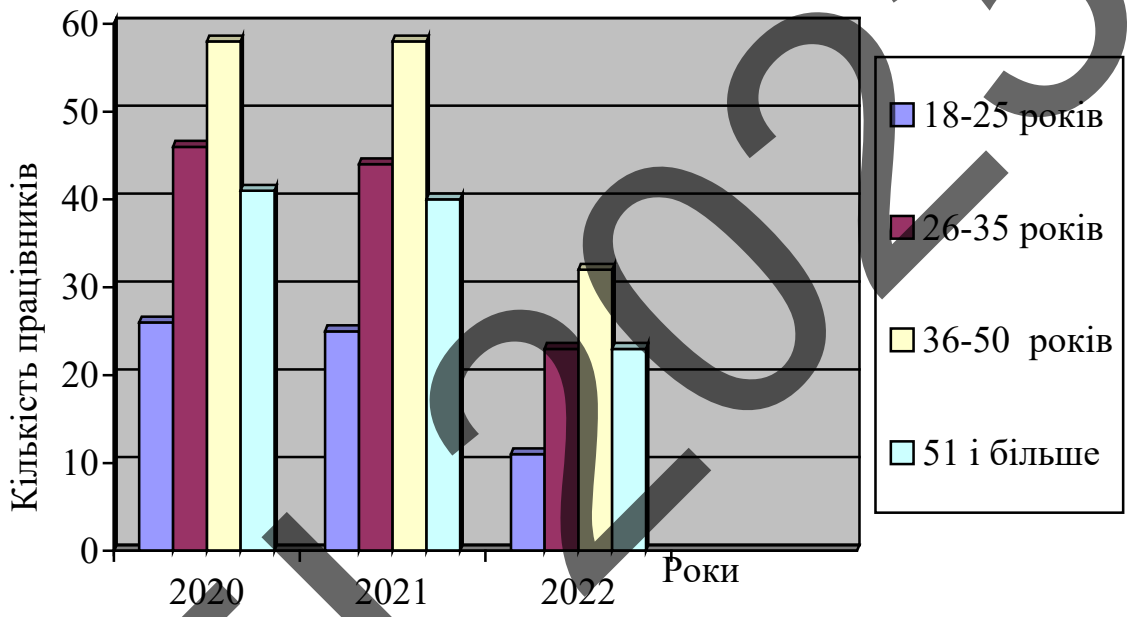



Рисунок 2.2 Віковий склад персоналу та його динаміка за період з 2020 по 2022 рр.

Як бачимо з рисунка 2.2 найбільш чисельними є працівники віком від 36 до 50 років. Це пояснюється тим, що підприємство функціонує вже досить довгий час. І більшість працівників працює вже тривалий час. Наступна по чисельності вікова категорія – 26-35 років. Також на підприємстві працюють люди, яким вже за 50 років. Негативним є незначна кількість молодих фахівців. Скоріш за все це можна було пояснити тим, що молодь віддає перевагу великим містам, де відповідно і заробітна плата вища. У 2022 р. різко скоротилась чисельність персоналу. Скорочення торкнулось всіх категорій працівників.

ВСЕ 2023

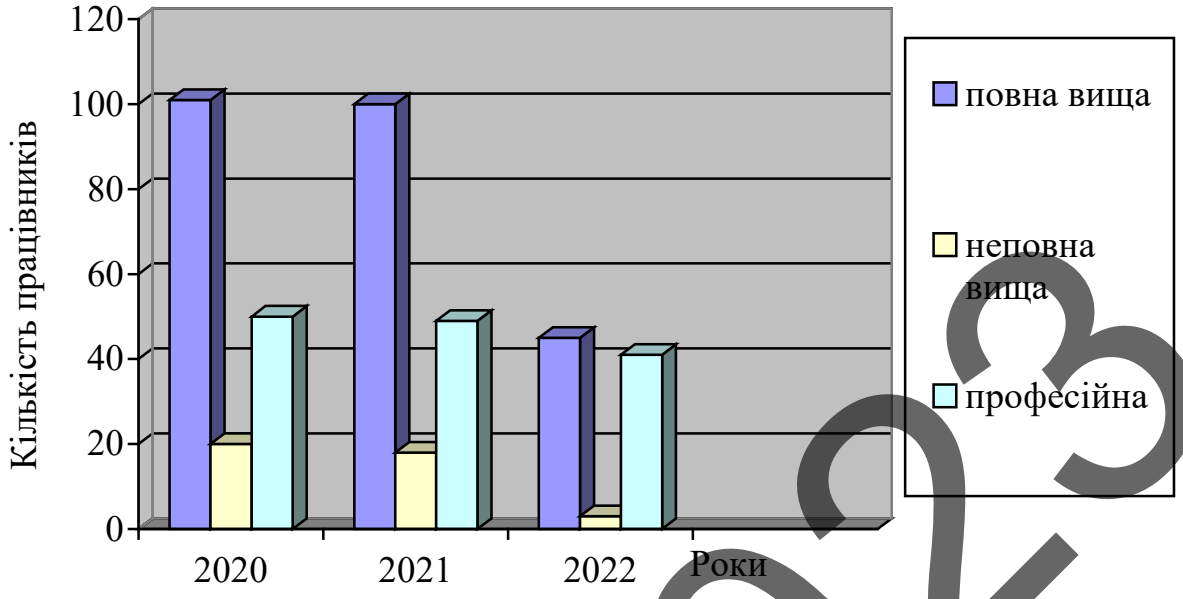



Рисунок 2.3 Освітній склад працівників та його динаміка за період з 2020 по 2022 рр.

Також відмітимо, що більшість працівників даного підприємства мають повну вищу освіту, що свідчить про їх високу професійність. В основному це працівники, які працюють на керівних посадах. Значна частина має неповну професійну освіту. Цього достатньо щоб працювати в цехах і дільницях. Спостерігалась тенденція до зростання чисельності працівників з повною вищою освітою і скорочення – із неповною вищою освітою, що є досить позитивним явищем для функціонування підприємства (рисунок 2.3).

Щодо стажу роботи працівників цього підприємства робимо висновок, що більшість з них працює на АТ “Ямпільський приладобудівний завод” вже досить тривалий час. На даний час єдиною стабільною категорією працівників залишались група з працівниками зі стажем більше 31 року. Це переважно працівники пенсійного віку, які або не підлягають мобілізації, або згідно працювати за меншу зар/плату, оскільки мають пенсію. Загалом же спостерігається чітка тенденція до скорочення всіх категорій працівників за стажем, окрім вищезазначеної. (рисунок 2.5).

ВСЕ 2023

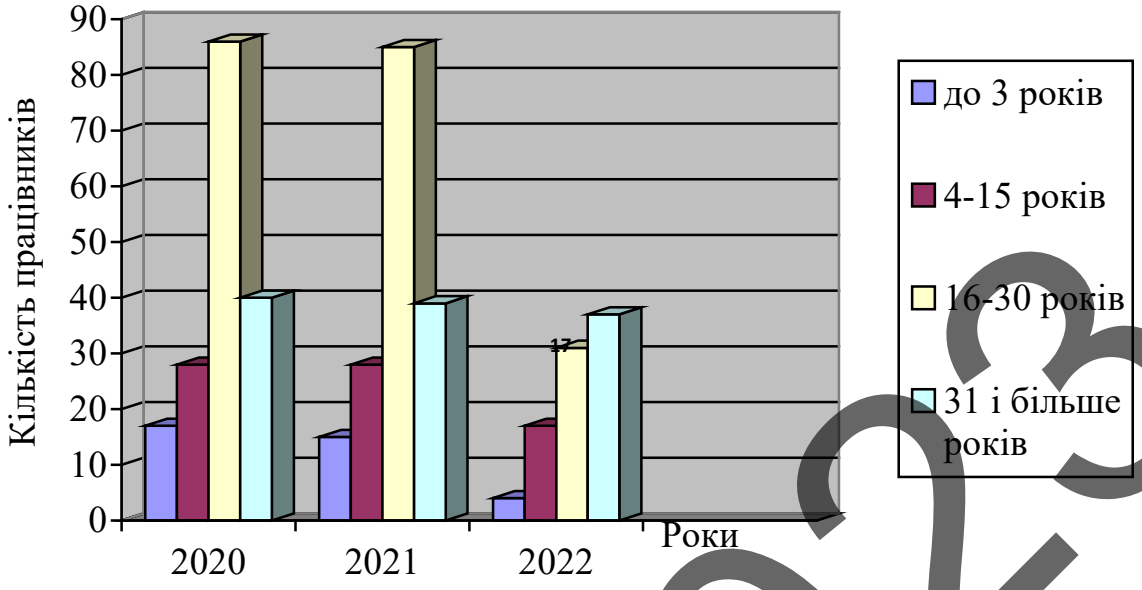



Рисунок 2.4 Стаж роботи працівників і його динаміка за період з 2020 по 2022 рр.

Отож, різке скорочення чисельності персоналу підприємства у 2022 р. відбулось за рахунок скорочення всіх категорій працівників, за віковою ознакою, ознакою освіти та досвіду роботи.

Далі проаналізуємо основні показники пов'язані з трудовою діяльністю, зокрема фонд оплати праці, чисельність персоналу, середньомісячну заробітну плату, місячну продуктивність праці і фонд оплати праці в 1 грн. товарного випуску АТ "Ямпільський приладобудівний завод" (табл. 2.7).

Як видно з таблиці 2.7 за три аналізованих роки фонд оплати праці на підприємстві знизився в цілому на 55 %, що пояснюється впливом вже неодноразово згаданих факторів, й основних з яких є війна з Росією. Нестабільна робота підприємства призвела до звільнення частини працівників. Зокрема чисельність штатних працівників у 2022 році склали менше половини чисельності 2020 року. При скороченні кількості працюючих витрати на оплату праці так само знизились. Так, рівень середньомісячної заробітної плати одного працюючого в 2022 році порівняно з 2020 роком для штатних працівників був на 13% нижчим, і це за умов майже 2-кратного зменшення

ВСЕ 2023

кількості працівників. Продуктивність праці одного працівника в місяць в 2022 році так само знизилась майже вдвічі, а доля фонду оплати праці у структурі витрат навпаки виросло до 55 %.

Таблиця 2.7

Основні показники використання персоналу у 2020-2022 рр.

| Показники | Одиниці виміру | Роки | | | Темп приросту, % | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 2020 | 2021 | 2022 | 2021 рік | 2022 рік |
| Фонд оплати праці | тис. грн. | 16402 | 20015 | 7413 | 22 | -63 |
| Чисельність штатна | чол. | 171 | 167 | 89 | -3 | -46 |
| Середньомісячна з/п одного працюючого | тис. грн. | 7,99 | 9,98 | 6,97 | 25 | -30 |
| Продуктивність праці одного працюючого | тис. грн. | 295,6 | 384,3 | 151,1 | 30 | -61 |
| Фонд оплати праці в 1 грн. товарного випуску | % | 34 | 31 | 55 | -9 | 77 |

Проводити аналіз руху робочої сили на АТ “Ямпільський приладобудівний завод” вважаємо недоцільним оскільки різкі зміни у використанні персоналу спричинені нападом Росії, а не жодними об’єктивними фінансовими чи економічними чинниками.

Перейдемо до аналізу основних складових механізму управління персоналом на АТ “Ямпільський приладобудівний завод”. І для початку проаналізуємо цілі, які ставить перед собою підприємство і персонал.

Основними цілями, які ставить перед собою АТ "Ямпільський приладобудівний завод" у сфері управління персоналом, є продуктивність праці; якість продукції та послуг; оптимальна укомплектованість

ВСЕ 2023

підприємства персоналом; мінімізація витрат на оплату праці; створення нормальних умов праці; всебічний розвиток персоналу.

Як уже згадувалося, важливо, щоб цілі, які ставить компанія, не суперечили власним цілям працівників. Крім того, компанія повинна надавати можливості для реалізації своїх цілей. Працівники також повинні знати цілі компанії і докладати всіх зусиль для їх досягнення.

Відповідно до цієї мети, кадрова політика АТ "Ямпільський приладобудівний завод" формується на таких рівнях: стратегічний (довгостроковий) рівень; тактичний (середньостроковий) рівень; практичний (короткостроковий) рівень.

Відділ праці та заробітної плати відповідає за виконання наступних завдань: визначення цілей та основних напрямків роботи, пов'язаної з людськими ресурсами; удосконалення системи управління людськими ресурсами в організації; визначення заходів, форм і методів для досягнення поставлених цілей; визначення цілей і основних напрямків роботи, пов'язаної з управлінням персоналом; організація діяльності з реалізації рішень з управління персоналом; тощо.

Відділ праці та заробітної плати працює відповідно до таких принципів управління: розподіл праці, дисципліна, професіоналізм і компетентність, узгодження індивідуальних і загальних інтересів, справедливість і рівність, адаптація до нових умов праці та ефективність.

Слід зазначити, що вся діяльність компанії, пов'язана з управлінням людськими ресурсами, регулюється законодавством. Крім того, компанія розробляє власні внутрішні нормативні документи.

Основним документом в компанії є колективний договір, який регулює відносини між компанією та її працівниками.

У процесі регулювання трудової діяльності персоналу компанія широко використовує інструменти, що регламентують обов'язки працівників апарату

ВСЕ 2023

управління, діяльність структурних підрозділів та діяльність державних службовців.

Організаційна структура компанії визначає характер взаємодії між усіма підрозділами компанії (цехами, відділами тощо). На підприємстві використовується лінійно-функціональна організаційна система управління з вертикальним розподілом повноважень і відповідальності за функції управління та прийняття рішень. Така структура пояснюється середнім розміром підприємства.

На АТ "Ямпільський приладобудівний завод" діє профспілковий комітет, який захищає права працівників.

Основні питання, пов'язані з визначенням, структурою та програмами розвитку людських ресурсів, підготовкою та перепідготовкою працівників, гарантіями зайнятості працівників з боку керівництва, вибором форми організації праці працівників та оплати праці, регулюються внутрішнім документом "Положення про персонал".

Працівники здебільшого набираються ззовні. Особливістю підприємства є те, що працівники не повинні проходити спеціальну підготовку для роботи в цехах або в полі. Вони можуть навчитися керувати технікою безпосередньо на робочому місці.

Для підбору кандидатів компанія користується послугами служби зайнятості. Служба зайнятості відбирає відповідних кандидатів і направляє їх до компанії відповідно до вимог до кандидатів, наданих компанією. Крім того, такі потенційні працівники проходять двомісячний випробувальний термін. Відповідно до Положення про порядок добору та призначення керівників і спеціалістів, усі працівники зобов'язані проходити стажування на робочому місці. Кваліфікаційна комісія визначає рівень знань фахівця та надає рекомендації.

Керівний склад та провідні експерти приймаються на роботу на конкурсній основі, для чого видаються накази про оголошення конкурсу,

ВСЕ! 2023

створення конкурсної комісії та розміщення оголошень у засобах масової інформації.

Після завершення стажування підписується трудовий договір.

У "Ямпільський приладобудівний завод" діє спеціальна програма адаптації. Важливо, щоб новий працівник вивчив не лише посадові обов'язки, а й продукцію, яку фабрика випускає на ринок, ознайомився з культурою компанії та внутрішніми правилами. Тому менеджери відіграють важливу роль у постановці правильних цілей і поясненні, які інструменти будуть використовуватися. Процес адаптації триває від шести місяців до року.

Оцінка персоналу проводиться на регулярній основі відповідно до документа "Періодичність оцінки персоналу". На заводі оцінка персоналу проводиться кожні три роки. Під час процесу оцінювання організовується оціночна комісія. Оцінювання персоналу в основному проводиться з використанням методу 360-градусного оцінювання, в якому оцінюються керівники, підлеглі та партнери. Оцінювання персоналу здійснюється оціночним комітетом.

Теоретичні тренінги та оцінювання організовуються регулярно кожні три роки з метою покращення роботи спеціалістів та керівників на місцях.

На підприємстві є можливість службово-професійного просування. Хоча, це не так просто, оскільки для цього необхідно багато часу. Потрібно щоб звільнилась відповідна посада. А це трапляється досить рідко. В основному працівники працюють на одному і тому ж місці протягом довгих років. З однієї сторони це є позитивним, оскільки працівники настільки добре знають свою справу, що різко підвищується ефективність їхньої роботи. З іншої сторони, це є негативним явищем, тому що у працівника може спостерігатись синдром “професійного вигорання”. Для уникнення монотонності людині слід час від часу змінювати свою роботу, не обов’язково робити кар’єру (хоча статусна мотивація теж відіграє велику роль), можна рухатись по горизонталі.

ВСЕ 2023

Досить важливу роль для ефективного управління персоналом відіграє мотивація працівників. При визначенні підходів до стимулювання, заохочення персоналу та піклування про нього керівники підприємства керуються, перш за все, визначеною системою цінностей, яка передбачає індивідуальну цінність людського життя, екологічну безпеку діяльності, вдоволеність персоналу роботою на підприємстві. Загальні принципи враховуються в процесі розробки конкретних заходів по заохоченню персоналу, направлених на реалізацію політики та стратегії підприємства.

Більшість працівників заводу працюють у шкідливих умовах праці і тому відповідно до ЗУ "Про охорону праці" вони мають право на отримання безкоштовно молока чи в окремих випадках соку у розмірах залежно від шкідливості умов праці.

На підприємстві згідно з положенням про оплату праці використовують різні системи оплати праці для різних працівників.

На АТ "Ямпільський приладобудівний завод" діє фонд соціального розвитку, кошти якого використовуються на премії та подарунки до свят. Також на ці кошти надають матеріальну допомогу на поховання, здійснюють оплату додатково наданих за рішенням загальних зборів акціонерів відпусток працівникам, у тому числі жінкам, що виховують дітей, здійснюють доплати і надбавки до державних пенсій працюючим пенсіонерам, оплату путівок на лікування і відпочинок, екскурсії. Витрати з такого фонду також спрямовуються на придбання акцій для працівників товариства.

Функціонує також фонд матеріального заохочення, створений для задоволення особистих потреб працівників за рахунок відрахувань з чистого прибутку, який залишається в розпорядженні акціонерного товариства, за нормативом, встановленим у відсотках до нього загальними зборами акціонерів. За рахунок цього здійснюються всі індивідуальні заохочувальні виплати членам трудового колективу, окрім тих, які згідно чинного законодавства нараховуються та сплачуються за рахунок собівартості.

ВСЕ 2023

У зв’язку із погіршенням фінансової ситуації на підприємстві ці фонди дещо призупинили своє функціонування. Проте завод використовує передовий засіб мотивації – наділяє своїх працівників акціями підприємства.

На підприємстві також діє фонд оплати праці органів управління і контролю. Він створюється для оплати праці членам ради акціонерного товариства та голові ревізійної комісії за рахунок чистого прибутку. Величина фонду визначається загальними зборами акціонерів.

Незважаючи на підвищення заробітної плати і надбавок до неї працівники залишаються невдоволеними, оскільки це досить низький рівень оплати. Для більшості цих працівників основною потребою є праця задля забезпечення свого існування і існування своєї сім’ї. Тому, з однієї сторони, такий хід справ ніби полегшує управління персоналом, оскільки може здатися, що достатньо регулювати питання заробітної плати. З іншої сторони, ускладнює, тому що у зв’язку з погіршенням фінансової ситуації на підприємстві це здійснити майже нереально. Тому на перший план виходить питання нематеріальної мотивації працівників.

Крім того, відмітимо, що підприємство виділяє досить незначні суми на управління персоналом. Як бачимо заробітна плата досить низька. Заробіток працівника залежить переважно від його виробітку. Навіть в таких складних умовах працюючі намагаються зберегти своє місце. Іншу роботу знайти досить важко, оскільки в м. Ямпіль на даний момент функціонує всього лише 4 співставні виробничі підприємства.

Незважаючи на це хочеться відзначити дружність колективу даного підприємства. Більшість працівників "Ямпільський приладобудівний завод" працює на цьому заводі уже багато років, відносяться один до одного майже як до своїх рідних. Основними складовими корпоративної культури і цінностями є: повага до співробітників, етичне відношення до закону, повага до навколишнього середовища, економічність виробництва, дотримання інтересів інвесторів і клієнтів.

ВСЕ 2023

Проблемою на даний час є необхідність звільнень певної частини працівників. Це необхідно для продовження функціонування заводу. Хоча сучасна теорія показує, що можна обійтися без звільнень, використовуючи взамін інші прийоми. Скорочення відбувається в основному за рахунок звільнення за власним бажанням.

Отже, робимо висновок про недосконаліть управління персоналом заводу. Основними проблемами є неефективність організаційної структури, недостатня вмотивованість працівників, скорочення штату, недосконаліть техніки управління персоналом.

ВСЕІ 2023

# РОЗДІЛ ІІІ ПРОПОЗИЦІЇ ПО ПОКРАЩЕННЮ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ АТ “ЯМПІЛЬСЬКИЙ ПРИЛАДОБУДІВНИЙ ЗАВОД”

## 3.1. Напрямки вдосконалення організації праці на підприємстві

Під час дослідження механізму управління персоналом на АТ “Ямпільський приладобудівний завод” було виявлено відповідну кількість проблем. Тому пропонуємо цілий комплекс пропозицій для його покращення.

Удосконалення системи та механізму управління тісно пов’язане з раціоналізацією діяльності його апарату. Саме з цієї точки слід розпочинати будь-які заходи пов’язані з управлінням персоналом.

Пропонуємо ряд заходів для удосконалення управління, зокрема і управління персоналом:

1) уточнення функцій апаратів управління;
2) заміна методів та форм управління;
3) удосконалення структури управління;
4) запровадження обґрунтованих штатних нормативів;
5) упорядкування управлінських процедур;
6) підвищення продуктивності управлінської праці.

У цьому комплексі заходів особливе місце займає наукове обґрунтування і чітке визначення функцій апарату управління. Правильне розуміння, знання форм і методів діяльності допомагають керівникам успішно вирішувати завдання організації служб підлеглих і роботи своїх працівників.

Також досить важливим є те, що керівники, виконуючи свої функції і прагнучи підвищити продуктивність праці, повинні залучати до процесу управління всіх працівників. Адже загальновідомими є такі твердження:

1. Кожна дія повинна бути осмислена.
2. Більшість людей відчуває радість від роботи.

ВСЕ 2023

3. Кожний на своєму робочому місці хоче показати на що він спроможний.

4. Кожний прагне показати себе на ділі.

5. Майже кожен має свій погляд на те, як можна покращити свою роботу.

6. Людям подобається відчувати свою важливість.

7. Кожен прагне до успіху.

8. Успіх без визнання викликає розчарування.

9. Співробітникам не подобається, щоб рішення про зміни на роботі приймалися без їх відома.

10. Кожен потребує інформації про результати своєї діяльності.

11. У більшості випадків контроль з боку неприємний.

12. Більшість людей прагнуть у процесі роботи отримати нові знання.

13. Співробітники різко реагують, якщо їхні старання й одержані ними кращі результати приводять тільки до того, що їх ще більше навантажують роботою.

14. Чи дозволяє робота бути самому собі керівником?

Таким чином, таке відношення дасть можливість працівникам відчувати радість від їх роботи, а також сприятиме їх самореалізації.

Іншим логічним заходом буде удосконалення організаційної структури управління АТ “Ямпільський приладобудівний завод”. Організаційна структура товариства в цілому не потребує змін. Це можна пояснити тим, що завод за кількістю працівників є середнім підприємством і має досить просту організаційну структуру, що є позитивним моментом щодо зручності і наочності.

Але є певні недоліки, які було висвітлено в ІІ розділі роботи. Загалом, роботою з персоналом займається на АТ “Ямпільський приладобудівний завод” займається в відділ праці та заробітної плати. Але, також питання управління персоналом належать до компетенції відділів охорони праці і техніки безпеки та бухгалтерсько-економічного відділу. При чому,

ВСЕІ 2023

керівництво цих відділів має різні підпорядкування в організаційній структурі компанії.

Тому, ми пропонуємо увести уніфіковану управлінську посаду – заступник директора з економічних питань. Підпорядковуватиметься безпосередньо директорові заводу. На цю посаду необхідно призначити людину з вищою економічною освітою, з досвідом роботи в управлінні персоналом та у сфері приладобудування. Заступнику директора з економічних питань підпорядковується головний бухгалтер який керуватиме також бухгалтерсько-економічним відділом. Також заступнику директора підпорядковуватиметься служба охорони праці, відділ праці та заробітної плати, відділ маркетингу та відділ матеріально-технічного забезпечення. Одночасно заступник директора безпосередньо очолюватиме відділи маркетингу та праці та заробітної плати. Відділ матеріально-технічного забезпечення матиме свого керівника, служба охорони праці буде представлена інженером з охорони праці.

Схематично оновлена структура, що відповідатиме за управління персоналом на підприємстві наведена на рисунку 3.1.

Це ефективний захід, оскільки дасть можливість заводу зекономити кошти. Через перерозподіл обов'язків та скорочення кількості керівників відділ матимемо певний економічний ефект через економію коштів фонду заробітної плати. Відзначимо, що скорочення кількості працівників АТ "Ямпільський приладобудівний завод" при цьому ми не плануємо, а на посаду заступника директора пропонуємо обрати кандидатів серед наявних кадрів підприємства.

Очікуваний економічний ефект від даної новації становитиме:

–збільшення заробітної плати заступника директора - 5000 грн. на місяць;

–корегування заробітних плат працівників відділів через перерозподіл функціональних обов'язків - 11000 грн. на місяць;

ВСЕІ 2023

–зменшення видатків на заробітну плату через ліквідацію 3 посад начальників відділів – 24000 грн. на місяць.

Загальна економія:

$$E = (5000 + 11000)*12 – 24000*12 = – 96000$$

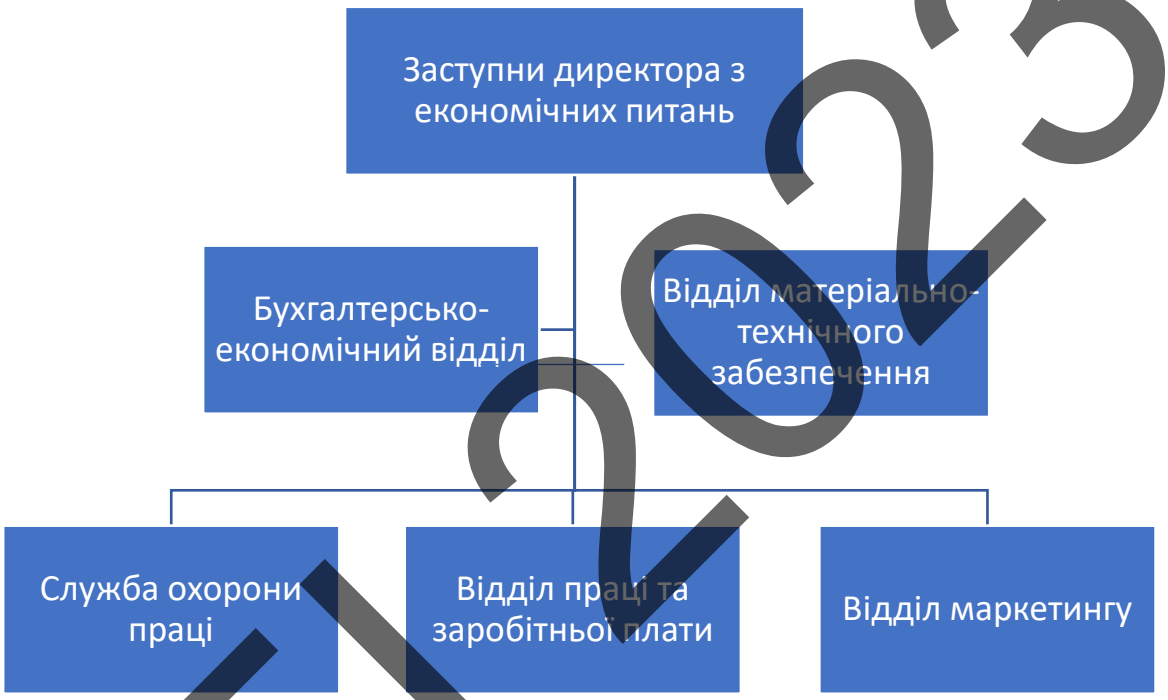



Рисунок 3.1 Оновлена організаційна структура механізму управління персоналом АТ "Ямпільський приладобудівний завод"

Отже, загальна економія від запроваджених новацій становитиме 96 тис. грн. на рік, або 2% від річного фонду заробітної плати. Це порівняно невелика сума, але зекономлені кошти можна використати для преміювання інших працівників за результатами роботі за рік і нікого при цьому не звільняти.

Крім того запропоновані зміни мають якісно покращити ефективність управління персоналом на підприємстві.

Також підприємству необхідно ввести посаду юриста на неповний робочий день. Зараз юридичним супроводом займається стороння компанія на основі договору підряду, але несистемність відносин та хиби в комунікаціях

ВСЕ 2023

змушують шукати інші варіанти. Зазначимо, що прогнозовані витрати на зазначені зміни мають бути на рівні нуля.

Загалом це дасть змогу зекономити час та дати можливість виконувати свої безпосередні обов'язки тим працівникам, які раніше виконували ці функції (оформленням контрактів купівлі-продажу займався відділ маркетингу). Економічний ефект від введення нової посади проявиться у вигляді зростання продуктивності праці персоналу в результаті виконання ним посадових обов'язків. Юрист буде відноситись до економічного відділу.

Наступним кроком буде прогноз чисельності персоналу на наступні 5 років. Цей аналіз дасть змогу прослідкувати тенденцію руху персоналу та визначити економію або додаткові втрати коштів від залучення або звільнення працівників в послідуючі роки. Зазначимо, що кожен менеджер повинен вміти планувати.

На даний час використовуються різноманітні методи прогнозування чисельності персоналу від найпростіших до складних багатофакторних моделей.

Для прогнозування чисельності персоналу для АТ "Ямпільський приладобудівний завод" використаємо метод екстраполяції трендів. Суть екстраполяції полягає в тому, що на основі відомих даних можна спрогнозувати майбутню ситуацію.

Перевагами методів екстраполяції тенденцій є:

а) швидкість розрахунків в оперативному режимі;

б) простота реалізації заданого алгоритму за допомогою портативних обчислюваних засобів;

в) відносно невеликий масив інформації.

Основним недоліком є неврахування внутрішніх організаційних змін, а також змін зовнішнього середовища.

Доцільність екстраполяції проявляється тільки в тому випадку, коли наведене рівняння адекватно відображає тенденцію зміни явища в минулому. В загальному випадку рівняння тренду наводиться у такому вигляді:

ВСЕ 2023

$$\hat{y} = f(t) + \varepsilon_t \quad (3.1)$$

де $f(t)$ - невипадкова компонента процесу (явища);

$\varepsilon_t$ - випадкова (стохастична) компонента процесу (явища).

На підставі тренда прогноз може бути побудований на основі наступної залежності:

$$\hat{y} = f(t_{n+T}), \quad (3.2)$$

де Т – горизонт за останній рік прогнозу.

Відмітимо, що рівняння тренда може бути описане різними залежностями, зокрема і лінійно:

$$y = a_0 + a_1 t \quad (3.3)$$

де $a_0$, $a_1$ - параметри рівняння.

Параметри рівняння визначаються за допомогою методу найменших квадратів:

$$\sum^{\Sigma}(y - \hat{y})^2 = min \quad (3.4)$$

На підставі цього методу формується система нормальних рівнянь. Для парного лінійного рівняння система лінійних рівнянь має такий вигляд:

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n + a_1 \sum t \\ \sum yt = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2 \end{cases} \quad (3.5)$$

Для парного лінійного рівняння параметри $a_0$, $a_1$ визначаються за наступними формулами:

ВСЕП 2023

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum yt \sum t}{n\sum t^2 - (\sum t)^2} \quad (3.6)$$

$$a_1 = \frac{n\sum yt - \sum y \sum t}{n\sum t^2 - (\sum t)^2} \quad (3.7)$$

Рівняння лише в тому випадку має теоретичну і практичну цінність, якщо його характеристики відповідають певним межам. Для оцінки тісноти зв'язку між факторами і результативним показником парного лінійного рівняння використовується парний лінійний коефіцієнт кореляції (r):

$$r = \frac{n\sum ty - \sum t \sum y}{\sqrt{(n\sum t^2 - (\sum t)^2) \times (n\sum y^2 - (\sum y)^2)}} \quad (3.8)$$

В таблиці 3.1 наведемо дані про чисельність персоналу АТ "Ямпільський приладобудівний завод" за останні п'ять років (2018-2022рр.). На підставі цих даних побудуємо парну лінійну модель і здійснимо прогноз чисельності персоналу на наступні п'ять років з допомогою методів екстраполяції трендів.

Таблиця 3.1

Вихідні дані для проведення прогнозу АТ "Ямпільський приладобудівний завод"

| Рік | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---|---|---|---|---|---|
| Чисельність персоналу, чол. (y) | 200 | 207 | 171 | 167 | 89 |
| Період (t) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Як бачимо існують тенденції до скорочення чисельності персоналу, причому спостерігається досить різке скорочення (окрім 2019 року, в якому було відмічено незначне збільшення чисельності працівників). В загальному за 5 років чисельність персоналу зменшилась на 55,5%.

Для наочності зобразимо отримані дані у вигляді графіку.

ВСЕІ 2023

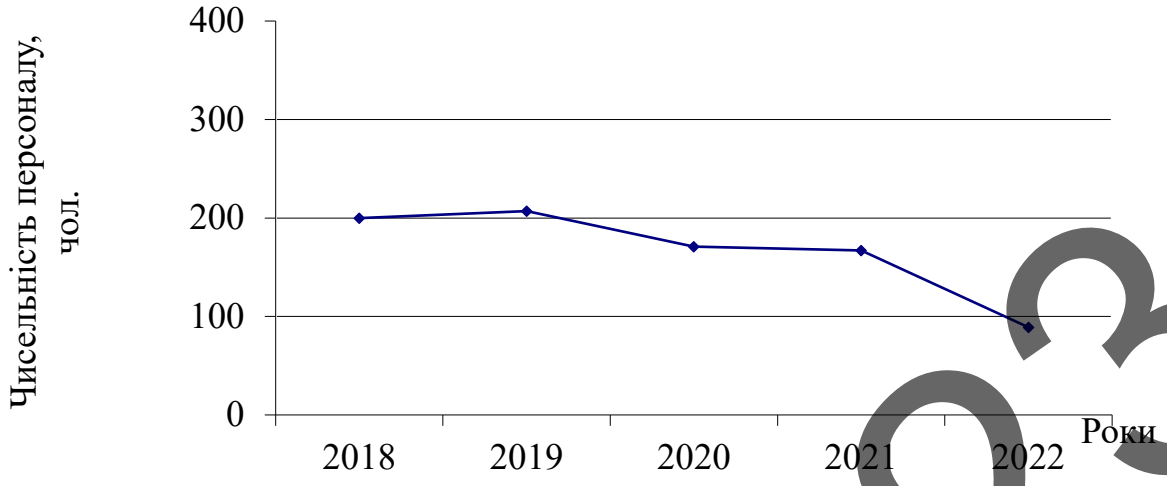



Рисунок 3.2 Зміна чисельності персоналу АТ "Ямпільський приладобудівний завод" за період 2018-2022 рр.

Для початку визначимо параметри системи лінійних рівнянь, дані для якої зведемо до таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Вихідні дані для побудови лінійної моделі АТ "Ямпільський приладобудівний завод"

| № | y | t | yt | $t^2$ | $y^2$ |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | 200 | 1 | 200 | 1 | 40000 |
| 2 | 207 | 2 | 414 | 4 | 42849 |
| 3 | 174 | 3 | 522 | 9 | 30276 |
| 4 | 167 | 4 | 668 | 16 | 27889 |
| 5 | 89 | 5 | 445 | 25 | 7921 |
| ∑ | 837 | 15 | 2249 | 55 | 148935 |

На основі наведених даних з таблиці 3.2 визначаємо параметри $a_0$, $a_1$:

$$a_0 = \frac{837 \cdot 55 - 2249 \cdot 15}{5 \cdot 55 - 225} = \frac{46035 - 33735}{50} = 246$$

$$a_1 = \frac{5 \cdot 2249 - 837 \cdot 15}{5 \cdot 55 - 225} = \frac{11245 - 12555}{50} = -26{,}2$$

ВСЕ! 2023

Підставивши отримані параметри, отримуємо таке лінійне рівняння:

$$\hat{y} = 246 - 26{,}2 \cdot t$$

На його основі будуємо прогноз на наступні п’ять років (t = 6-10):

$$\hat{y}_6 = 246 - 26{,}2 \cdot 6 = 88{,}8$$
$$\hat{y}_7 = 246 - 26{,}2 \cdot 7 = 62{,}6$$
$$\hat{y}_8 = 246 - 26{,}2 \cdot 8 = 36{,}4$$
$$\hat{y}_9 = 246 - 26{,}2 \cdot 9 = 10{,}2$$
$$\hat{y}_{10} = 246 - 26{,}2 \cdot 10 = -16$$

Оцінимо тісноту зв’язку отриманого рівняння за допомогою парного лінійного коефіцієнта кореляції:

$$r = \frac{5 \cdot 2249 - 15 \cdot 837}{\sqrt{(5 \cdot 55 - 225) \cdot (5 \cdot 148935 - 700569)}} = -0{,}03$$

З цього можна стверджувати, що в цілому рівняння не досить практичне, що підтверджують розрахунки та здоровий погляд на економіку країни, що воює. Хоча, можна і неозброєним оком побачити, що тенденцію до скорочення персоналу АТ “Ямпільський приладобудівний завод” збережеться.

У відповідності до складеного прогнозу у 2023 році чисельність працівників скоротиться не має скоротитися. Хоча вже 2024 року можливе вивільнення до 30 осіб. Ми віримо, що зазначений прогноз є надто песимістичним, а отже загальна стабілізація економіки воєнного стану та запропоновані нами новації дозволять зберегти персонал АТ “Ямпільський приладобудівний завод”.

ВСЕ 2023

## 3.2. Пропозиції по вдосконаленню мотиваційного механізму на АТ “Ямпільський приладобудівний завод”

В результаті аналізу механізму управління персоналом АТ “Ямпільський приладобудівний завод” у попередньому розділі, ми виявили, що однією із основних проблем є недостатня вмотивованість персоналу.

Теоретично однією з переваг мотивації саме на акціонерному товаристві є можливість участі персоналу в управлінні підприємством через володіння акціями компанії. Тобто працівники АТ “Ямпільський приладобудівний завод” володіючи акціями заводу можуть додатково отримувати дивіденди та бути особисто зацікавлені у якнайкращій роботі підприємства. Але, через позицію власників така можливість на підприємстві не використовується.

Тому, перейдемо до розгляду інших інструментів підвищення мотивації працівників АТ “Ямпільський приладобудівний завод”. Відзначимо, що пропоновані заходи будуються на розумінні того, що в компанії не має вільних коштів та наразі вона є збитковою із загрозою подальшого скорочення персоналу.

Як ми з’ясували вище, відділ праці та заробітної плати складається всього лише із 2 працівників, один з яких є керівником цього відділу. Робимо висновок про значну завантаженість цих працівників. Хоча ми віднести обов’язки начальника даного відділу до компетенції заступника директора з економіки, все одно розподіл обов’язків серед працівників відділу є нераціональним.

Тому, ми пропонуємо передати функції нарахування заробітної плати передати працівників бухгалтерсько-економічного відділу, натомість за працівниками відділу залишити нормування та стандартні функції управління персоналом, включно із питаннями мотивації.

В процесі дослідження було виявлено, що у своїй роботі відділ праці та заробітної плати недостатню увагу приділяє виконанню такої важливої своєї функції як мотивація персоналу. Таку ситуацію відділ пояснював через брак

ВСЕ 2023

часу. Це є досить негативним процесом. Вище ми спостерігали спад продуктивності праці.

Тому ми пропонуємо в складі відділу праці та заробітної плати (економічному відділі) сформувати групу мотивації персоналу. В нашому випадку буде достатньо однієї людини. Такий захід продиктований наявною ситуацією на підприємстві і в світі (необхідністю економії коштів). В перспективі, якщо ситуація стабілізується і буде видно, що відділ не повністю справляється зі своїми обов'язками можливо буде створити ще одне робоче місце в межах даного відділу.

Основними задачами працівника, який відповідатиме за мотивацію персоналу будуть:

1) систематичне вивчення мотивації працівників різних підрозділів;

2) оцінка ефективності систем і методів стимулювання праці, які використовуються на підприємстві;

3) розробка пропозицій по вдосконаленню системи стимулювання, яка застосовується до різноманітних категорій робітників підприємства;

4) виявлення і застосування нових методів стимулювання праці;

5) обґрунтування нових систем оплати праці, які застосовують для різних категорій працівників підприємства

6) формування статистичної бази даних по рівню мотивації і використання даної інформації для розробки стратегії по розвитку мотивації і систем стимулювання персоналу;

7) вивчення досвіду вітчизняних і закордонних підприємств по оцінці мотивації і використанню різноманітних методів стимулювання.

Економічний ефект від введення нової посади проявиться у вигляді зростання продуктивності праці персоналу в результаті виконання ним посадових обов'язків.

В умовах ринкових відносин основним мотивуючим фактором працівників є бажання мати гарантовану заробітну плату. Не виключення і

ВСЕ 2023

наш завод. Як показали результати експертного опитування на першому місці в системі мотивації праці стоїть підвищення заробітної плати.

Для АТ "Ямпільський приладобудівний завод" не є вигідним просто підвищувати заробітну плату, оскільки це призводить до зростання витрат підприємства. Тому пропонується підвищувати її за досягнення певних результатів діяльності. Розробивши на підприємстві систему збільшення оплати праці за зростання наприклад продуктивності праці, зменшення рівня браку на виробництві, економію використаних ресурсів, і система буде чітко і зрозуміло доведена до працівників, це дасть можливість мотивувати їх в залежності від потреб. Заохочення та преміювання працівників є одним з факторів, що безпосередньо впливають на якість продукції. Використання таких заходів сприяє оздоровленню морального клімату в колективі, підвищенню продуктивності праці та зниженню рівня браку. Відмітимо, що заохочувати необхідно не за перевиконання норм (що призведе до збільшення обсягів виробництва низькосортної продукції), а саме за низький відсоток браку в обсязі виробництва продукції.

На нашу думку, доцільним було б надавати премії робітникам (стимулювати працівників) за зниження втрат від браку. На підприємстві необхідно створити таке положення, яке б зазначало, що за зниження втрат від браку в межах до 5% від нормативу буде сплачуватись премія в розмірі 2% від заробітної плати,

- від 5% до 10 % - в розмірі 4%;
- від 10% до 20% - в розмірі 6%;
- від 20% до 30% - в розмірі 8%;
- від 30% і вище – в розмірі 10% від заробітної плати.

Оскільки середня заробітна плата на АТ "Ямпільський приладобудівний завод" складає близько 7000 грн., такий розмір премії буде і привабливим для працівників, і не завдасть особливої шкоди підприємству.

Зазначимо, преміювання слід проводити щомісячно по кожному підрозділу, в яких виявлено зменшення відсотку браку в порівнянні з

ВСЕ 2023

попереднім періодом. Розглянемо ефективність такого заходу для основного виробництва, зокрема при виготовлені побутових лічильників за умови мінімального зниження браку на 1 %. Така величина відсотку браку при обсязі виробництва 6209 шт. означає економію, яку розраховуємо за формулою 3.8:

$$Е_б = С_б \cdot (Б_1 - Б_2) \cdot П \qquad (3.8)$$

де $С_б$ – собівартість одиниці браку, тис.грн.;

$Б_1$ , $Б_2$ – відсоток браку, %

П – обсяг продукції, штук

Згідно внутрішніх норм АТ "Ямпільський приладобудівний завод", брак дозволяється в розмірі 3% від загального обсягу виробництва. При обсязі виробництва 62090 шт. собівартість 3% браку становила:

$$С_б = 1885,1 \cdot 0,03 \cdot 6209 = 351137,5 \text{ грн.}$$

При скорочені браку на 1% від нормативу собівартість бракованої продукції для підприємства складатиме:

$$Е_б = 1885,1 \cdot (0,03 - 0,0003) \cdot 6209 = 347626,2 \text{ грн.}$$

Тобто лише зниження браку на 1% від дозволеного обсягу, дасть змогу отримати більше доходу на: 351137,5 -347626,2 = 3511,3 грн. І це тільки при виробництві побутових газових лічильників. Будучи ознайомленим з таким положенням працівники намагатимуться всіляко покращити свою роботу, адже будуть зацікавленні в отриманні більшого відсотку премії. Захід є економічно виправданим і в перспективі дасть значний економічний ефект. В загальному завдяки такому заходу продуктивність праці зросте на 5%. А очікуване зменшення обсягів браку на 40% має дати економію до 140 тис. грн. тільки за 1 рік застосування даної програми на АТ "Ямпільський приладобудівний завод".

Для преміювання працівників не основного виробництва можна використовувати груповий показник якості праці у вигляді коефіцієнта по результатам роботи за місяць.

ВСЕ 2023

У попередньому розділі також було виявлено, що окрім скорочення штату, є звільнення за порушення трудової дисципліни. Тому пропонуємо АТ "Ямпільський приладобудівний завод" прийняти ще одне положення, яке б дало змогу підвищити відповідальність працівників. Наприклад прийняти положення про застосування неустойок в акціонерному товаристві. В цьому положенні повинні бути враховані норми законодавства, з тим щоб захистити працівників від протиправних дій управлінців. Також метою даного положення має стати зміцнення виробничої і трудової дисципліни, збільшення продуктивності праці, підвищення відповідальності працівників за результати праці.

При запровадженні положення про застосування неустойок в акціонерному товаристві потрібно пам'ятати, що неустойки не пов'язані з матеріальною відповідальністю працівників за збитки, заподіяні товариству внаслідок порушення покладених на них трудових обов'язків. Така матеріальна відповідальність регулюється чинним законодавством України. Неустойки ж мають на меті саме депреміювання працівників АТ "Ямпільський приладобудівний завод" за конкретні дисциплінарні порушення.

Стягнення також можуть накладатися на окремих працівників компанії, групу працівників або структурний підрозділ. За окремі порушення трудової дисципліни. За загальним правилом, стягнення за окремі порушення трудової дисципліни розраховуються у відсотках від певної суми додаткової винагороди (премії), у тому числі винагороди за підсумками роботи підприємства за рік. Такі положення також повинні визначати процедуру стягнення, перелік осіб, які реєструють підстави для стягнення, осіб, які здійснюють стягнення, службу, яка виконує рішення, та спосіб оприлюднення інформації про стягнення.

Отже, виявивши важливість для працівників АТ "Ямпільський приладобудівний завод" саме підвищення заробітної плати було запропоновано стимулювати їх за зниження браку. Також запропоновано наділити одного із працівників відділу праці та заробітної плати обов'язками

ВСЕ 2023

по мотивації персоналу заводу. Окрім того, у зв'язку із тим, що працівників довелось звільняти саме за порушення дисципліни, пропонується запровадити положення про застосування неустойок в акціонерному товаристві. Неустойки передбачатимуть депреміювання працівників акціонерного товариства за конкретні дисциплінарні порушення.

### 3.3. Аналіз стану охорони праці на АТ "Ямпільський приладобудівний завод"

Організація роботи по охороні праці проводиться службою охорони праці. Вид служби охорони праці, чисельність її співробітників залежить від кількості працюючих на підприємстві. На підприємствах виробничої сфери з кількістю працюючих більше 50 чоловік, а саме таким і є АТ "Ямпільський приладобудівний завод" функції цієї служби також можуть виконувати в порядку сумісництва особи, які мають відповідну підготовку.

В обов'язки служби охорони праці входить: розробка заходів по запобіганню нещасних випадків, - по попередженню захворювань; заборона роботи, у випадку порушення правил та норм по охороні праці, на відповідних ділянках; навчання працюючих охороні праці.

Наведені вище основні нормативні вимоги щодо функціонування служби охорони праці на АТ "Ямпільський приладобудівний завод" виконуються в повному обсязі.

Так, на АТ "Ямпільський приладобудівний завод" функціонує служба з охорони праці у вигляді окремого структурного підрозділу у складі 1 особи, яка наразі безпосередньо підзвітна лише директору підприємства. Служба охорони праці укомплектована спеціалістом, які має вищу освіту та стаж роботи за профілем виробництва більше 20 років.

Служба охорони праці вирішує такі завдання АТ "Ямпільський приладобудівний завод":

ВСЕ 2023

- забезпечення безпеки виробничих процесів, устаткування, будівель і споруд;
- забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту;
- професійної підготовки і підвищення кваліфікації працівників з питань охорони праці, пропаганди безпечних методів праці;
- вибору оптимальних режимів праці і відпочинку працівників;
- професійного добору виконавців для визначених видів робіт.

Працівники служби охорони праці АТ "Ямпільський приладобудівний завод" у своїй діяльності керуються законодавством про працю, міжгалузевими і галузевими нормативними актами з охорони праці і Положенням про службу охорони праці, яке розроблене та функціонує на підприємстві.

Служба охорони праці виконує такі основні функції:

- опрацьовує ефективну цілісну систему управління охороною праці, сприяє удосконаленню діяльності у цьому напрямку кожного структурного підрозділу і кожної посадової особи;
- проводить оперативно-методичне керівництво роботою з охорони праці;
- складає разом зі структурними підрозділами підприємства комплексні заходи щодо досягнення встановлених нормативів безпеки, гігієни праці та виробничого середовища (підвищення існуючого рівня охорони праці, якщо встановлені норми досягнуті), а також розділ „Охорона праці" у колективному договорі, проводить для працівників увідний інструктаж з питань охорони праці,

Служба охорони праці АТ "Ямпільський приладобудівний завод" бере участь у:

- розслідуванні нещасних випадків та аварій;
- формуванні фонду охорони праці підприємства і розподілі його коштів;

ВСЕ 2023

- роботі комісії з питань охорони праці підприємства;
- роботі комісії по введенню в дію закінчених будівництвом, реконструкцією або технічним переозброєнням об'єктів виробничого та соціального призначення, відремонтованого або модернізованого устаткування;
- розробці положень, інструкцій, інших нормативних актів про охорону праці, що діють в межах підприємства;
- роботі постійно діючої комісії з питань атестації робочих місць за умовами праці.

Служба охорони праці АТ "Ямпільський приладобудівний завод" також:

- сприяє впровадженню у виробництво досягнень науки і техніки у тому числі ергономіки і прогресивних технологій, сучасних засобів колективного та індивідуального захисту працюючих, захисту населення і навколишнього середовища;
- розглядає листи, заяви та скарги працюючих з питань охорони праці;
- надає методичну допомогу керівникам структурних підрозділів підприємства у розробці заходів з питань охорони праці;
- готує проекти наказів та розпоряджень з питань охорони праці, загальних для всього підприємства;
- розглядає факти наявності виробничих ситуацій, небезпечних для життя чи здоров'я працівників або людей, які їх оточують, і навколишнього природного середовища, у випадку відмови з цих причин працівників від виконання дорученої їм роботи.

Таким чином на АТ "Ямпільський приладобудівний завод" вдало функціонує служба з охорони праці, яка в повному обсязі виконує всі покладені на неї функції.

Варто відмітити, що за останні роки на підприємстві не фіксували нещасні випадки та випадки виробничого травматизму.

ВСЕ 2023

Відповідно до проведеного аналізу на АТ “Ямпільський приладобудівний завод” виявлено (таблиця 3.3).

Таблиця 3.1

Результати досліджень умов праці на АТ “Ямпільський приладобудівний завод”

| № | Назва фактору, одиниця вимірювання | Рівень фактору | | Тривалість дії фактору, год. |
|---|---|---|---|---|
| | | реально | норматив | |
| 1. | Метеорологічні умови у приміщенні: | | | |
| | а) температура, С | 20-25 | 25-30 | - |
| | б) відносна вологість, % | 35-40 | < 70 | - |
| | в) швидкість руху повітря, м/с | < 0,1 | < 0,1 | - |
| 2. | Освітленість в приміщенні: | | | |
| | а) природна (бічна, одно-чи двостороння), % | < 10 | < 10 | - |
| | б) штучна (загальна, комбінована), вид світильників і лампи, рівень освітленості | < 500 | < 1000 | - |
| 3. | Шум (Гц, дБ) | 120 - 125 | 130-140 | - |
| 4. | Інші шкідливі фактори виробництва (вібрація) | 90 дб | 100 дб | - |

Проведений у таблиці 3.2 аналіз умов праці АТ “Ямпільський приладобудівний завод” свідчить про відповідність умов праці на підприємстві до чинних вимог українського законодавства з питань охорони праці і не потребує якогось покращення.

ВСЕЇ 2023

# ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження теоретичних основ механізму управління персоналом та аналіз практичних аспектів механізму управління персоналом на АТ “Ямпільський приладобудівний завод”, дають можливість зробити наступні висновки:

По-перше, науковці, які вивчають питання управління людськими ресурсами, стверджують, що управління людськими ресурсами сьогодні є однією з найважливіших функцій організаційного менеджменту і може багаторазово підвищити продуктивність організації. Цілі управління людськими ресурсами безпосередньо пов'язані з глобальними цілями організації, а завданням управління людськими ресурсами є сприяння досягненню глобальних цілей організації через управління людськими ресурсами.

По-друге, фахівці в галузі управління людськими ресурсами виявили, що основний зміст процесу управління проявляється в безпосередньому і цілеспрямованому впливі суб'єктів управління на об'єкт управління через відповідні механізми. Для ефективного управління необхідно знати функціональні механізми розглядуваного процесу, всю систему факторів, що впливають на його зміну, і засоби впливу на ці фактори. Іншими словами, визначаються конкретні механізми, за допомогою яких функціонує система управління людськими ресурсами та використання різних інструментів впливу на працівників, тобто конкретні операційні техніки, пов'язані з людськими ресурсами.

По-третє, аналізуючи відповідну літературу, можна сказати, що технології займають важливе місце в управлінській діяльності і їх використання може вирішити кадрові проблеми в стратегії організації. Ці технології називаються технологіями управління людськими ресурсами або HR-технологіями.

ВСЕ 2023

HR-технологія - це спосіб управління кількісними та якісними характеристиками персоналу, що дозволяє організації досягати своїх цілей та ефективно функціонувати.

HR-технології включають в себе набір, відбір та організацію введення в посаду, оцінку роботи, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління діловою кар'єрою та професійне просування, мотивацію та організацію праці, управління конфліктами та стресами, забезпечення соціального розвитку організації та звільнення персоналу. Сюди також входять такі питання, як взаємодія керівництва організації з профспілками і службами зайнятості та управління безпекою персоналу.

По-четверте, провівши організаційну характеристику АТ “Ямпільський приладобудівний завод” було встановлено, що дане підприємство функціонує вже досить довгий час – трішки більше 40 років. Отже, товариство має великий досвід роботи.

На підприємстві використовується лінійно-функціональна організаційна система управління, яка базується на поділі повноважень та відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі.

Управління АТ “Ямпільський приладобудівний завод” здійснюють: вищий орган товариства, рада акціонерного товариства, правління товариства, ревізійна комісія.

По-п’яте, проаналізувавши основні фінансово-економічні показники робимо висновок, що протягом останніх трьох років спостерігалась хвилеподібна динаміка усіх показників. Відмітимо різке погіршення діяльності підприємства у 2022 році на фоні попередніх двох років. АТ “Ямпільський приладобудівний завод” є збитковим та нерентабельним, але при цьому фінансова стійким стабільно ліквідним. Отже, не зважаючи на збитковість можна говорити про непогані перспективи та можливості в майбутньому.

По-шосте, основними проблемами пов’язаними із управлінням персоналом є неефективність організаційної структури, недостатня

ВСЕ 2023

вмотивованість працівників, скорочення штату, недосконаліть техніки управління персоналом.

З метою удосконалення механізму управління персоналом на АТ "Ямпільський приладобудівний завод" нами запропоновано наступні пропозиції:

1. Раціоналізувати діяльність управлінського апарату, що дасть можливість управлінцям більш ефективно здійснювати свою діяльність.

2. Наступним запропонованим заходом є удосконалення організаційної структури управління АТ "Ямпільський приладобудівний завод". Варто увести нову посаду – заступник директора з економіки та перерозподілити обов'язки між підпорядкованими йому відділами. Первинна економічна ефективність від даної новації є незначною, але за більш широкого горизонту аналізу має зрости продуктивність праці. Також ефективним для заводу буде найняти власного юриста. В цілому нами запропонована цілком нова організаційна структура механізму управління персоналом підприємства.

3. Користуючись методом екстраполяції трендів, суть якого полягає в тому, що на основі відомих даних можна спрогнозувати майбутню ситуацію, було спрогнозовано чисельність працівників на наступні 5 років. Цей аналіз дав змогу прослідкувати тенденцію руху персоналу та визначити економію або додаткові втрати коштів від залучення або звільнення працівників в послідуючі роки.

У відповідності до складеного прогнозу у 2023 році чисельність працівників скоротиться не має скоротитися. Хоча вже 2024 року можливе вивільнення до 30 осіб. Ми віримо, що зазначений прогноз є надто песимістичним, а отже загальна стабілізація економіки воєнного стану та запропоновані нами новації дозволять зберегти персонал АТ "Ямпільський приладобудівний завод".

4. В процесі дослідження було також виявлено, що у своїй роботі відділ праці та заробітної плати недостатню увагу приділяє виконанню такої важливої своєї функції як мотивація персоналу. Тому ми перерозподіли

ВСЕ 2023

обов’язки в середині даного відділу враховуючи запропоновані пропозиції до зміни організаційної структури механізму управління персоналом підприємства.

5. Нами запропоновано надавати премії робітникам (стимулювати працівників) за зниження втрат від браку. Проведені розрахунки свідчать, що навіть зниження втрат від браку на 1% вже дає економічний ефект на рівні 3511,3 грн. Премії мають видавитись на основі відповідного алгоритму, який має бути доведений та зрозумілий працівниками підприємства. Будучи ознайомленим з таким положенням працівники намагатимуться всіляко покращити свою роботу, адже будуть зацікавленні в отриманні більшого відсотку премії. Захід є економічно виправданим і в перспективі дасть значний економічний ефект. В загальному завдяки такому заходу продуктивність праці зросте на 5%. А очікуване зменшення обсягів браку на 40% має дати економію до 140 тис. грн. тільки за 1 рік застосування даної програми на АТ “Ямпільський приладобудівний завод”.

6. Аналіз стану охорони праці засвідчив відповідність умов праці на підприємстві до чинних вимог українського законодавства з питань охорони праці і не потребує якогось покращення.

ВСЕ 2023

# СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Кодекс законів про працю України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text

3. Про охорону праці: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/2694-12#Text

4. Про колективні договори і угоди: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text

5. Бабич С. Бабич Д. Тренди в управлінні персоналом на підприємстві. *Соціальна економіка*. № 66. 2023. С. 41-48.

6. Балабанова Л. В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ: Центр учбової літератури. 2019. 468 с.

7. Балабанюк Ж.М. Механізм управління організацією: сутність поняття та пропозиції щодо оцінки його ефективності. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_1/190-194.pdf

8. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

9. Безпалько О.В., Бергер А.Д., Березянко Т.М., Гринюк Ю.М. та ін. Менеджмент персоналу. Київ: МПП «ЛИНО. 2022. 612 с.

10. Величко В.В. Економіка підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНАМГ. 2004. 114 с.

11. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. К.: Центр учбової літератури. 2009. 502 с.

12. Волянська-Савчук Л.В., Мацишина М.В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. № 1 (33). С. 33-42

ВСЕ 2023

13. Герчанівська С.В., Стемковська І.В. Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. *Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”.* № 2. Т. 2. 2021. С. 200-211

14. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство.* №35. 2022. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41

15. Денисенко М. П., Будякова О. Ю., Волощук Ю. В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету Крок.* №2 (54). 2019. С. 137-144.

16. Довгань Л.Є, Дудукало Г.О. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/2986/1/41.pdf

17. Довгань Л.Є., Мазур О.В. Ефективне управління персоналом як запорука конкурентоспроможності організації. URL: http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/63153

18. Загірняк М.В. та інші. Економіка підприємства: магістерський курс: підручник. Кременчук: ТОВ "Кременчуцька міська друкарня". 2015. 736 с.

19. Іванова Н.С. Управління персоналом: курс лекцій. Кривий Ріг: ДонНУЕТ. 2017. 140 с.

20. Кириченко О.А., Харченко О.І., Кудрицький В.Д. Формування механізму управління інвестиційною безпекою підприємств. *Економіка та держава*. 2010. №1. С.19-22.

21. Крушельницька О. В. Мельничук Д. П. Управління персоналом. К.: «Кондор». 2005. 308 с.

22. Курочкіна І. В. Мотивація працівників: теорія і практика управління. Київ: Центр учбової літератури. 2017. 311 с.

23. Кустріч Л. О. Управління персоналом: тренди та інноватика. *Інвестиції: практика та досвід.* 2023. № 12. С. 20–25.

ВСЕ 2023

24. Малішевська Л.М., Кушнір В.В., Отрошко І.С. Теоретико-методологічні засади механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник.* № 2 (18). 2021. С. 44-53

25. Мостенська Т.Л., Новак В.О., Луцький М.Г., Ільєнко О.В. Менеджмент: підручник. 2-ге вид. Київ: Кондор. 2021. 757 с.

26. Назарова Г.В. Економіка праці: навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2019. 330 с.

27. Никифоренко В.Г. Управління персоналом. Одеса: Атлант. 2013. 275 с.

28. Ожиганова М.І., Хорошко В.О. та інші. Управління персоналом. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/42uprav_person(2016)/p1.html

29. Олійник О.С. Концептуальний механізм організації роботи з персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки.* №21. 2018. С. 344-348

30. Осовська Г.В. Удосконалення системи управління персоналом підприємтва. *Ефективна економіка.* № 6. 2023. URL: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.38

31. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Кондор. 2007. 678 с.

32. Пантелєєв М.С., Шматько Н.М., Волощенко А.В. Принципи побудови системи управління персоналом підприємства. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/50590057.pdf

33. Пачева Н.О. Управління персоналом. Умань: Візаві. 2018. 267 с.

34. Пархоменко-Куцевіл О. Інноваційні аспекти управління людськими ресурсами державної служби України. *Наукові перспективи.* 2023. № 6(36). URL: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-6(36)-151-162

35. Поліщук І.І., Швед В.В. Управління персоналом. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 284 с.

ВСЕП 2023

36. Присяжнюк П. В. Механізм управління: сутність, види та складові. *Ефективна економіка.* 2019. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7539

37. Стрижеус Л.В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_1_up.pdf

*38.* Суюсанова Л.В. Фактори впливу на ефективність управління персоналом харчових підприємств. *Ефективна економіка.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3222

39. Черчик Л.М. Менеджмент персоналу. Конспект лекцій. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки. 2013. 140 с.

40. Череп А.В., Дашко І. М. Методичні підходи до оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємств. *Агросвіт.* 2012. №15. С. 48–50.

41. Швед В.В., Бойко М.А. Сутність та елементний склад механізму управління персоналом. *Подільський науковий вісник.* 2023. № 3(27). С. 58-69

42. Шкільняк М.М. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Тернопіль. 2022. 280 с.

43. Шкробот М.І. Сучасні технології управління персоналом. Київ. КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

44. Шубалій О.М. Управління персоналом. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

ВСЕІ 2023

# ДОДАТКИ

ВСЕН 2023