

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет економіки та управління

(повне найменування факультету)

кафедра Менеджменту

(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

бакалавра

(ступінь вищої освіти)

на тему «Персонал підприємства: ефективність управління
та розвиток трудового потенціалу»

Виконала: студентка 4 курсу групи ФЕУ-519

Спеціальності 073 «Менеджмент»

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма (спеціалізація)

«Менеджмент організацій та адміністрування»

ГРИШНЬОВА В.О.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник: КОРОЛЬКОВ В.В.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент БОРИСЕНКО .С.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
(повне найменування закладу вищої освіти)

Факультет Факультет Економіки та управління
Кафедра «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти «Бакалавр»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) «Менеджмент організацій та адміністрування»
(назва освітньої програми)

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Завідувач кафедри
менеджменту д.е.н, проф.
Тетяна ПУЛІНА**
« 01 » 06 2023 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)**

Гришнкової Вікторії Олександрівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема проекту (роботи) «Персонал підприємства: ефективність управління та розвиток трудового потенціалу»
2. Керівник проекту (роботи) Корольков Владислав Васильович, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від «21» квітня 2023 року № 132
2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.06.2023
3. Вихідні дані до проекту (роботи) Суть, поняття та моделі ефективного управління, організаційно-економічна характеристика підприємства, аналіз розвитку трудового потенціалу.
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Теоретико-методичні аспекти ефективного управління персоналом та розвитком трудового потенціалу промислового підприємства. Аналіз системи управління персоналом та розвитку трудового потенціалу промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ». Обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління персоналом та реалізації трудового потенціалу промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 9 рис. 22 табл., 57 джерел. 1 додаток.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконане завдання
I	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент»		
II	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент»		
III	Корольков В.В., професор кафедри «Менеджмент»		
Нормоконтроль	Шитікова Л.В., доцент кафедри «Менеджмент»	01.03.2023	01.06.2023
		3	3

7. Дата видачі завдання « 01 » 04 _____ 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Організаційне зібрання щодо термінів подання кваліфікаційної роботи та методики її виконання	01.03.2023	
2	Вибір теми	14.03.2023	
3	Затвердження переліку кваліфікаційних робіт на кафедрі	14.03.2023	
4	Огляд та опрацювання наукової та спеціальної літератури з теми	постійно	
5	Наказ Ректора НУ «Запорізька політехніка» про затвердження тем магістерських робіт	01.04.2023	
6	Видача завдання до кваліфікаційної роботи	01.04.2023	
7	Розробка робочого плану кваліфікаційної роботи за узгодженням з науковим керівником	05.04.2023	
8	Написання 1 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	14.04.2023	
9	Написання 2 розділу та представлення його на кафедру в друкованому вигляді	01.05.2023	
10	Написання 3 розділу та представлення їх на кафедру в друкованому вигляді та чорнового варіанту роботи в цілому	14.05.2023	
11	Нормоконтроль	19.05.2023	
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи	23.05.2023	
13	Подання роботи на кафедру в остаточному чистовому оформленні	01.06. 2023	
14	Захист кваліфікаційної роботи перед ЕК	07-12.06.2023	

Студент(ка)

_____ (підпис)

Гришньова В.О.

_____ (прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

_____ (підпис)

Корольков В.В.

_____ (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота: «Персонал підприємства: ефективність управління та розвиток трудового потенціалу»: 97 с., 9 рис. 22 табл., 57 джерел.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на промисловому підприємстві та розвиток його трудового потенціалу.

Предметом дослідження є сукупність принципів і методів управління персоналом промислового підприємства та розвитку трудового потенціалу.

Метою роботи є розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом та реалізації трудового потенціалу промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ».

Методи дослідження: описовий, порівняльний, метод системного аналізу, функціонально-цільовий, абстрактно-логічний, SWOT-аналіз.

Результати та їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення системи управління персоналом та розвитком трудового потенціалу промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ». Новизна роботи полягає в розробці та впровадженні моделі оптимізації управління персоналом авіабудівного підприємства.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти ефективного управління персоналом промислового підприємства, проведено аналіз ПАТ «Мотор-Січ» та визначено шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства та реалізації трудового потенціалу.

Значущість роботи і висновки. Визначені шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства та реалізації його трудового потенціалу дозволяють підвищити конкурентоспроможність та поліпшити фінансово-економічні результати діяльності ПАТ «Мотор-Січ».

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ТРУДОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ, SWOT-АНАЛІЗ, МОДЕЛЬ ОПТИМІЗАЦІЇ.

ABSTRACT

Qualification work "Personnel of the enterprise: management efficiency and development of labor potential": 77 pages, 9 figures. 22 tables, 55 sources.

The object of the research is personnel management processes at an industrial enterprise and the development of its labor potential.

The subject of the research is a set of principles and methods of personnel management of an industrial enterprise and the development of labor potential.

The purpose of the work is to develop measures to increase the efficiency of personnel management and realize the labor potential of the industrial enterprise "Motor-Sich" PJSC.

The research methods: descriptive, comparative, system analysis method, functional-target, abstract-logical, SWOT-analysis.

Results and their novelty. A study was conducted, the result of which was the improvement of the personnel management system and the development of the labor potential of the PJSC "Motor-Sich" industrial enterprise. The novelty of the work consists in the development and implementation of a model for optimizing the personnel management of an aircraft construction enterprise.

Main points of the work. The theoretical aspects of effective personnel management of an industrial enterprise were considered, an analysis of PJSC "Motor-Sich" was carried out, and ways of improving the efficiency of the enterprise's personnel management and realization of labor potential were determined.

Significance of work and conclusions. The defined ways of increasing the efficiency of the company's personnel management and realization of its labor potential make it possible to increase competitiveness and improve the financial and economic results of PJSC "Motor-Sich".

Keywords: PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM, LABOR POTENTIAL, PERFORMANCE ASSESSMENT, SWOT ANALYSIS, OPTIMIZATION MODEL.

ЗМІСТ

Завдання на дипломну роботу бакалавра		2
Реферат		4
Вступ		8
Розділ 1 Теоретико-методичні аспекти ефективного управління персоналом та розвитком трудового потенціалу промислового підприємства		12
1.1	Суть, поняття та моделі ефективного управління персоналом	12
1.2	Підходи до ефективного управління персоналом підприємства	30
1.3	Методи оцінювання ефективності управління персоналом та розвитку трудового потенціалу підприємства	38
Висновки до розділу 1		41
Розділ 2 Аналіз системи управління персоналом та розвитку трудового потенціалу промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ»		43
2.1	Організаційно-економічна характеристика підприємства	43
2.2	Аналіз розвитку трудового потенціалу підприємства	53
2.3	Оцінювання ефективності управління персоналом підприємства	62
Висновки до розділу 2		68
Розділ 3 Обґрунтування напрямків підвищення ефективності управління персоналом та реалізації трудового потенціалу промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ»		70
3.1	Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства та реалізації трудового потенціалу	70
3.2	Розробка моделі оптимізації управління персоналом авіабудівних підприємств	73
3.3	Впровадження комплексного підходу до оцінювання ефективності управління персоналом та реалізації трудового потенціалу з урахуванням запропонованої моделі оптимізації	76
Висновки до розділу 3		81
Висновки		83
Список використаних джерел		87
Додатки		94

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасний період економічного розвитку України, помітна кількість підприємств перебуває у стані кризи. Застосування невдалих ринкових стратегій більшістю з них призводить до загострення проблем у сфері управління персоналом. Умови кризи змушують керівництво першочергово проводити скорочення кадрів, що в свою чергу спричиняє необоротні наслідки, оскільки людський фактор є ключовим у подоланні кризових ситуацій. Отже, керівництво повинно вирішувати завдання найшвидшого подолання кризи, при цьому оптимізуючи структуру персоналу з максимальним зусиллям для збереження робочих місць. У таких умовах виникає необхідність впровадження сучасних моделей та методів антикризового управління персоналом.

Вчені та науковці активно обговорюють проблему управління персоналом і розвитку трудового потенціалу як у наукових, так і прикладних дослідженнях. У ситуаціях, коли фінансові та матеріальні ресурси підприємств є обмеженими, їх фінансовий стан нестабільний, а інноваційний розвиток стримується відсутністю нових технологій, вирішальним фактором для підприємства на ринку стає кадровий потенціал, який забезпечує належний рівень конкурентоспроможності.

В трудах різних учених, як вітчизняних, так і зарубіжних, таких як Амелін М.О., Белік В.Д., Будякова О.Ю., Босак О.В., Водолажська Т.О., Возна Л.Б., О.В., Гавкалова Н.Л., Гірняк К.М., Гугул О.Я., Денисенко М.П., Довбня С.Б., Климчук А.О., Козаченко Г.В., Кліпкова О.І., Куцик В.І., Левицька І.В., Лихолобов Е.А., Лелі Ю.Г., Минаєва В.В., Письменна О.О., Сепета В.В., Ткаченко А.М., Устіловська А., Ушенко Н.В., Шитікова Л.В., Шубалий О.М., Шульгіна Т.С. та інших, висвітлено економіко-організаційні та теоретико-методологічні аспекти управління персоналом та розвитку трудового потенціалу.

Незважаючи на обширне наукове дослідження цієї проблеми, необхідні подальші поліпшення щодо підвищення ефективності управління персоналом та стратегій розвитку трудового потенціалу підприємства, а також вдосконалення методик оцінки їх результативності та використання.

Об'єкт дослідження – процеси управління персоналом на промисловому підприємстві та розвиток його трудового потенціалу.

Предмет дослідження – сукупність принципів і методів управління персоналом промислового підприємства та розвитку трудового потенціалу.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є розробка заходів щодо підвищення ефективності управління персоналом та реалізації трудового потенціалу промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ».

Досягнення поставленої мети дослідження обумовило необхідність постановки та виконання наступних завдань:

- розглянути суть, поняття та моделі ефективного управління персоналом;
- виявити підходи до ефективного управління персоналом підприємства;
- визначити методи оцінювання ефективності управління персоналом та розвитку трудового потенціалу підприємства;
- надати організаційно-економічну характеристику підприємства;
- провести аналіз розвитку трудового потенціалу підприємства;
- надати оцінку ефективності управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства та реалізації трудового потенціалу;
- розробити модель оптимізації управління персоналом авіабудівних підприємств;
- впровадити комплексний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом та реалізації трудового потенціалу з урахуванням запропонованої моделі оптимізації.

Методи дослідження: описовий, порівняльний, метод системного аналізу, функціонально-цільовий, абстрактно-логічний, SWOT-аналіз.

Результати та їх новизна. Проведено дослідження, результатом якого стало удосконалення системи управління персоналом та розвитком трудового потенціалу промислового підприємства ПАТ «Мотор-Січ».

Наукова новизна роботи полягає в розробці та впровадженні моделі оптимізації моделі оптимізації управління персоналом авіабудівних підприємств.

Основні положення роботи. Розглянуто теоретичні аспекти ефективного управління персоналом промислового підприємства та розвитком його трудового потенціалу, проведено аналіз системи управління персоналом та розвитку трудового потенціалу ПАТ «Мотор-Січ», визначено шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства та реалізації трудового потенціалу ПАТ «Мотор-Січ».

Практична цінність одержаних результатів. Визначені шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства та реалізації його трудового потенціалу дозволяють підвищити конкурентоспроможність та поліпшити фінансово-економічні результати діяльності ПАТ «Мотор-Січ».

Інформаційна база дослідження. Нормативно-правові акти України, монографії та наукові статті присвячені питанням удосконалення системи управління персоналом та розвитку трудового потенціалу промислового підприємства, періодичні видання, річні звіти підприємства.

Апробація результатів дослідження. Наукові публікації: Корольков В.В., Гришньова В.О. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Тиждень-науки 2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. . [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄЄВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 179с. С. 123-126 с. [31]

Шитікова Л.В., Гришньова В.О. Апробація результатів дипломної роботи. За результатами написаної роботи опубліковано тези доповіді «Аналіз

способів моделювання процесів оптимізації ефективного управління персоналом підприємства» Міжнародна науково-практична конференція «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка». 25-26 травня 2023 р. [54]

Структура і обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи - 97 сторінок машинописного тексту. Робота містить 22 таблиці та 9 рисунків. Список використаних джерел 57.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЗВИТКОМ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть, поняття та моделі ефективного управління персоналом

Управління персоналом вже довгий час розглядається як самостійний напрямок менеджменту з власними парадигмами, підходами, методами, прийомами та принципами, які активно досліджуються як у науковій, так і в практичній сфері.

Цікаву історичну розповідь про розвиток концепцій управління персоналом надає О.О. Тимохіна у своїй публікації. Вона вказує на те, що еволюція управління персоналом відбувається паралельно з розвитком суспільства в цілому. Наприкінці 70-х та на початку 80-х років ХХ століття з'явилися нові напрямки управління працівниками, включаючи планування та розвиток кар'єри, інтеграцію персоналу в процес управління підприємством, внутрішню комунікацію та заміну відділів кадрів відділами людських ресурсів на підприємствах у Західній Європі та Америці. У другій половині ХХ століття стали популярними ідеї "виробничої демократії", що сприяли створенню сприятливих умов у робочих колективах. В 80-90-х роках ХХ століття сформувався новий підхід до управління персоналом, який заклав основи командного менеджменту. [46, с. 106-108].

Сильний кадровий потенціал є ключовим для успішної діяльності будь-якого підприємства. Історично управління персоналом досліджувалося у контексті різних наук, деякі з яких стосувалися виробничої, комерційної та некомерційної діяльності. Як самостійна наука зі своїм власним методологічним апаратом, управління персоналом сформувалося у 60-70-х роках ХХ століття. У цей період почали з'являтися спеціалізовані кафедри з

управління персоналом в США, а пізніше - у провідних університетах багатьох країн Західної Європи.

Управління персоналом як окрема наука зародилася наприкінці XIX - початку XX століття. Це стало наслідком зміни спрямування суспільного виробництва на розвиток особистості, її інтелектуальних, творчих та комунікативних здібностей. Управління персоналом визначається як наука і мистецтво ефективного управління людьми з метою оптимального використання їхнього потенціалу в професійній діяльності. [2, с. 53-55].

Існує різниця в підходах до управління персоналом. Деякі управлінці використовують адміністративний стиль, розглядаючи персонал як ресурс для задоволення потреб організації. Як відзначають Луцик Т.Р. та Ігнатенко С.П. У системі операційного менеджменту управління персоналом – це активність керівного складу організації, спрямована на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. [35, с. 189-191]. Однак сучасне управління персоналом базується на розвитку кадрового потенціалу, формуванні якісного кадрового резерву та людиноцентричних підходах, враховуючи потреби працівників і їхню цінність для успіху компанії.

Ми погоджуємося з поглядами Тимохіної О.О., яка стверджує, що управління персоналом - це наука і мистецтво ефективного керування людьми та використання їх потенціалу у професійній діяльності. Це цілеспрямований процес, спрямований на ефективне та раціональне застосування працівників підприємства за допомогою системи принципів, методів та механізмів оптимального формування, розвитку та мотивації персоналу [46, с. 109-110]. Таке визначення підкреслює тезу про те, що управління людьми - це не лише комплекс попередньо визначених дій та заходів, що приймаються людьми, але й мистецтво, тобто діяльність, яка крім знань, умінь та навиків також вимагає творчого підходу.

Однак, рівень “творчості” у підходах до управління персоналом відрізняється серед різних менеджерів. Існують прихильники

адміністративного стилю керування, де персонал розглядається як ще один ресурс організації, а метою управління ним є його найбільш ефективне використання для задоволення потреб суб'єкта господарювання.

Під таким підходом, управлінські рішення мають мінімальний рівень творчості, а мистецтво управління зводиться до послідовності командних вказівок, які потребують точного виконання.

Загрева В. зазначає, що менеджмент персоналу як наука отримує значну інформацію з різних теоретичних областей. У рамках сучасної філософії менеджменту персонал організації розглядається як її унікальний ресурс - людський капітал. Тому управління його розвитком є важливою складовою загальної системи управління персоналом. [22, с. 86].

У сучасному управлінні персоналом у межах менеджменту організацій важливо враховувати ряд факторів. Це включає комплекс заходів для розвитку кадрового потенціалу, формування високоякісного кадрового резерву, заснованого на принципах людиноцентризму, розуміння потреб працівників та їх цінностей для успіху компанії. У процесі менеджменту організацій, за висловом Лисака В.Ю., Ткачука В.В. і Олійника О.С., концептуальний механізм організації роботи з персоналом підприємств є складним процесом, що включає всіх працівників підприємства, кожного на різних рівнях, з однією метою - досягнення ефективного росту як для підприємства, з фінансово-господарської точки зору, так і для працівників, з кар'єрно-доходними аспектами. [36, с. 67-68].

Таким чином, підкреслюється важливість збалансування інтересів всіх зацікавлених сторін у процесі управління персоналом, включаючи топ-менеджмент, кадрові служби, начальників відділів - безпосередніх керівників і самих працівників. Для підприємства і його власників головною метою є отримання прибутку або досягнення соціального ефекту. Підходи до управління персоналом варіюються в залежності від країни, де застосовуються. Світогляд, традиції, виховання та культура визначають конкретні практики управління персоналом. Наприклад, у таблиці 1.1

представлено характерні риси управління персоналом у практиках менеджменту різних країн [1, с. 39-41].

Таблиця 1.1

Характерні риси управління персоналом у практиках менеджменту різних країн [1]

Параметри	Вітчизняна практика	Американська практика	Японська практика
1	2	3	4
Мета управління	Використання кадрового ресурсу в інтересах підприємства	Максимальна віддача – максимальний прибуток	Гармонія інтересів працівника і підприємства
Ставлення до працівників	Працівники – це ресурс, власність підприємства	Працівники – це конкурентна перевага, важливий актив підприємства	Працівники – це цінність, потенціал і запорука успіху підприємства
Ставлення до праці	Виконання завдань у межах обов'язків при наявності необхідних засобів	Виконання завдань за усяку ціну	Поважливе, відповідальне
Конкуренція між працівниками	Присутня	Присутня і агресивна	Практично відсутня
Гарантії для робітників	Майже відсутні	Середні	Високі
Модель найму	За рекомендацією або у відповідності до кваліфікації	На основі резюме, досвіду, освіти, відгуків	За рекомендацією або з урахуванням родинних зв'язків
Тривалість трудових відносин	Тривалі трудові відносини	Контрактна форма	Довічний найм
Прийняття рішень	За погодженням або вказівкою керівництва	Ініціативно або за вказівкою керівництва	За порадою з наставником, старшою особою
Делегування повноважень	Широко використовується	Помірно використовується	Майже не використовується
Поведінка у колективі, взаємини з колегами	Формальні або партнерські	Партнерські	Сімейні або партнерські
Ставлення до досвіду працівника	Є бажаним при прийомі на роботу і вимагається як гарантія компетенцій	Досвід не є обов'язковим, а у окремих випадках – зовсім не бажаний	Велика повага і шана досвідченим працівникам
Модель оплати праці	Залежно від посади	Залежно від результатів роботи	Залежно від стажу роботи у компанії

Отже, система кадрового менеджменту, що поширена у Японії, є найбільш орієнтованою на персонал та його потреби. Це країна з усталеними традиціями та правилами, де працівники розглядаються як цінність компанії та її значна конкурентна перевага. Американський стиль управління персоналом є агресивним, а виживання працівника у колективі залежить значною мірою від його власних зусиль.

Вітчизняна практика представляє собою змішану модель американського та японського підходів з власним колоритом певної байдужості до організації роботи з персоналом. Норми трудового законодавства дотримуються, але на формування та розвиток кадрового потенціалу увага не звертається. Незважаючи на це, багато дослідників вважають, що у сучасних умовах роль людини в організації зазнала радикальних змін. Людина не лише є найважливішим елементом виробничого процесу, але й головним стратегічним ресурсом організації.

На рис. 1.1 узагальнено елементи системи управління персоналом організації.

Таким чином, процес управління персоналом розпочинається зі специфікації мети кадрового менеджменту. Як можна бачити на рис. 1.1, ця мета загальна, але вона може зазнавати змін в залежності від стадії життєвого циклу організації. Принципи і методи управління персоналом визначаються кадровою політикою, яка прийнята та застосовується на підприємстві. Однак, багато з цих принципів і методів є загальними, і різниця полягає у рівні їх застосування.

Для постійного впливу на співробітників і контролю за виконанням ними посадових обов'язків, а також для мотивації до активної та ефективної роботи, застосовуються спеціальні методи управління персоналом. Ці методи можуть суттєво відрізнитися за ефективністю та витратами, які вони вимагають у часовому та матеріальному аспектах. Основні та допоміжні методи управління персоналом допомагають підвищити рівень лояльності

працівників підприємства та зацікавити їх у максимізації результатів своєї праці.[11, с. 90-92].



Рис. 1.1 Елементи системи управління персоналом організації [5]

Управління персоналом представляє найбільшу складність для ефективної діяльності будь-якої організації. Управління матеріальними та фінансовими активами вимагає лише своєчасного обслуговування, не викликаючи непередбачуваної реакції на управлінські рішення. Однак, персонал підприємства вимагає іншого підходу: топ-менеджмент повинен враховувати інтереси колективу та розглядати різні варіанти поведінки.

Визнання індивідуальності співробітників стає все важливішим фактором ефективного використання кадрових ресурсів. Тому сучасні методи кадрового менеджменту надають більше уваги різним формам мотивації, з можливістю формування та корегування їх під час змін тактичних і стратегічних цілей підприємства.

Власники бізнесу, як правило, спрямовані на отримання прибутку, і вся функціональна діяльність підприємства спрямована на досягнення максимальної рентабельності. Однак, керівники підприємств розуміють, що задоволення фінансових та соціальних потреб і інтересів своїх працівників є надзвичайно важливим, щоб забезпечити постійне зростання ефективності їх роботи.

Процес управління персоналом базується на декількох принципах. (рис. 1.2).

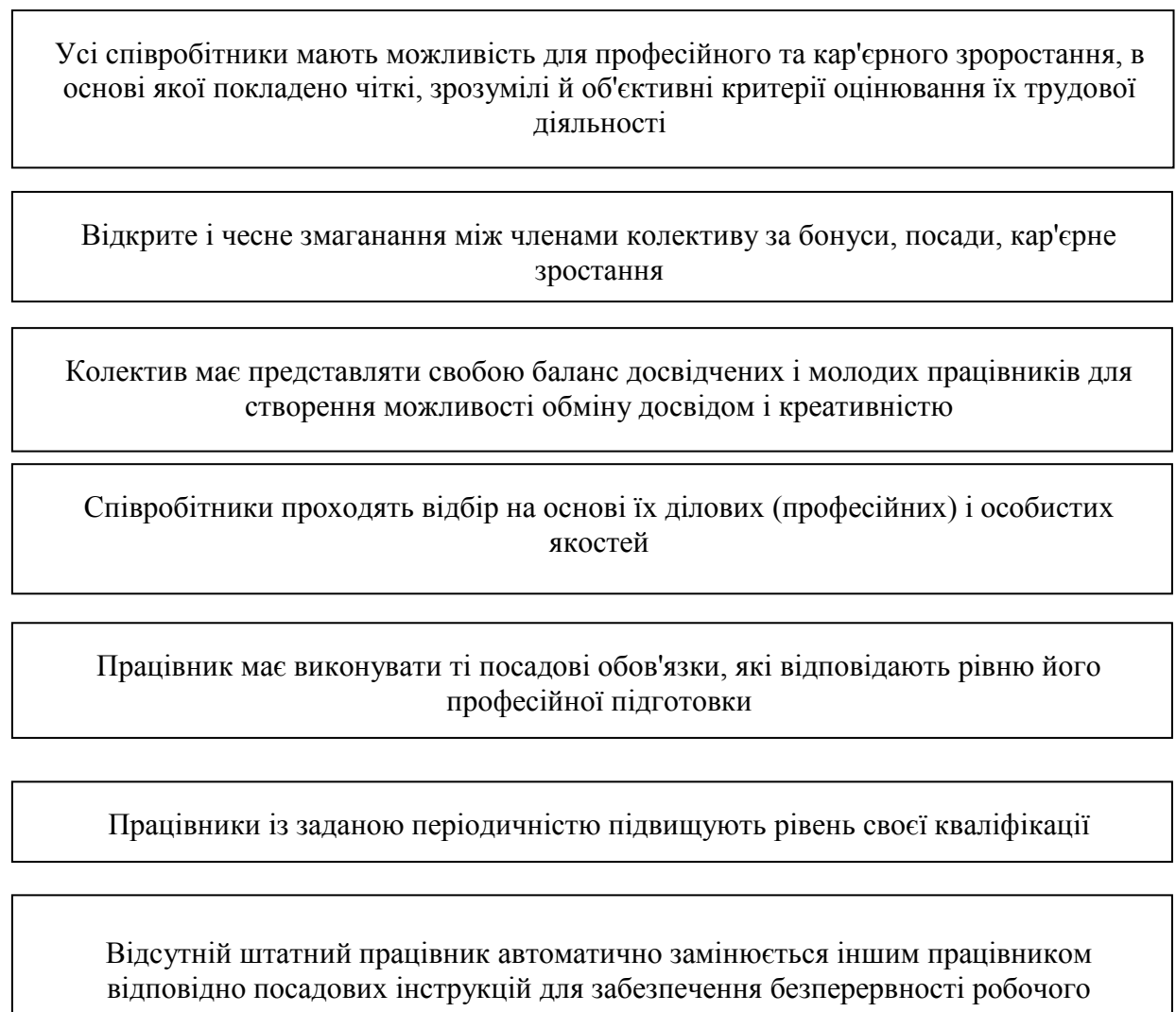


Рис. 1.2 Принципи управління персоналом [14]

Ще одним принципом, який є важливим і визначальним, є повне відповідність управлінських рішень чинному трудовому законодавству та іншим нормативним актам.

Базові методи управління персоналом повинні застосовуватися на всіх етапах формування та підтримання високопрофесійного кадрового складу підприємства, починаючи з пошуку нових працівників і закінчуючи призначенням осіб на керівні посади.

Фахівці виділяють кілька груп методів управління персоналом, включаючи організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні. Для досягнення балансу і задоволення всіх інтересів та потреб персоналу важливо застосовувати їх у комплексі.(табл.1.2).

Таблиця 1.2

Методи управління персоналом [26]

Методи управління персоналом	Притаманні риси методів управління
Організаційно-розпорядчі методи	Інструментом коригуючого впливу на поведінку співробітників виступають такі поведінкові фактори: дисципліна під час реалізації трудових відносин, потреба робити внесок у досягнення загальних цілей організації, відчуття обов'язку перед колективом. Члени трудового колективу підкоряються вимогам адміністративних актів, які регламентують їх поведінку.
Економічні та соціально-психологічні методи	Ця група методів використовується в якості додаткових інструментів впливу на поведінку персоналу. В їх основу покладено систему взаємин і матеріальне стимулювання ефективної роботи. Важливим є балансування між постійним прагненням задовольняти соціальні потреби персоналу та не завдати шкоди добробуту підприємства.

Кожен метод управління персоналом має свій власний зміст, спосіб впливу і організаційну форму його виконання.

У трудових колективах організація взаємодії зазвичай базується на ефективному розподілі завдань. Підрозділи підприємства очолюють компетентні керівні особи, які мають певний набір повноважень. Врахування широкого спектру потреб конкретного підприємства і особливостей його діяльності є необхідним для побудови послідовної структури управління.

Для ефективного управління персоналом і здійснення необхідних господарських дій формується система, яка може включати кілька допоміжних підсистем для підтримки роботи окремих напрямків фінансово-господарської діяльності. [26, с. 35-37].

На структуру управління персоналом впливають такі параметри, як кількість персоналу, масштаби діяльності підприємства і його сфера функціонування. На великих підприємствах необхідно створити підрозділи, які підпорядковуються управлінському апарату. Між окремими ланками управління формується постійна взаємодія, що дозволяє досягнути високої ефективності роботи працівників у всіх напрямках господарської діяльності:

– Організаційні методи управління персоналом реалізуються через використання кількох структур:

– Лінійна структура: здійснюється управління підпорядкованими підрозділами за видами діяльності.

– Функціональна структура: встановлює зв'язки між різними завданнями форм адміністративного і функціонального управління підприємством.

– Лінійно-функціональна структура: характеризується ієрархічною будовою, де лінійні управлінці мають єдине право скористатися допомогою функціональних менеджерів; така система часто називається "штабною".

– Дивізіональна або філіальна структура: формується за географічним параметром.

– Матрична структура: працівники підпорядковуються одночасно кільком менеджерам; ця структура часто використовується на підприємствах, де виконуються завдання за багатьма напрямками одночасно.

– Множинна структура: використовуються змішані методи управління персоналом.

Вибір певної структури залежить від особливостей підприємства і його потреб.

Чіткий розподіл сфери впливів та відповідальності між керівними підрозділами підприємства є важливим для ефективного управління персоналом. Для забезпечення ефективності цього процесу посадові інструкції працівників повинні містити детальний перелік обов'язків, прав, функцій і завдань для кожної управлінської підсистеми, що допомагає узгодити дії та встановити ясну систему відповідальності.

Економічні методи управління персоналом базуються на використанні інструментів економічного впливу на працівників. Фінансові засоби впливу на поведінку працівників вважаються одними з найважливіших. Використання економічних методів ефективності вимагає системності та комплексного підходу.

Кадровий фактор має вирішальне значення в діяльності будь-якого підприємства. Його роль особливо підсилюється в кризових ситуаціях, коли потрібно шукати нові підходи до організації управління, що відповідають сучасним умовам та майбутнім викликам. Забезпечення високопрофесійного кадрового складу і розробка стратегій управління персоналом стають ключовими завданнями в цих умовах.

Ця проблема стає невід'ємним законом для успішного підприємництва, оскільки тільки високо мобільний персонал, орієнтований на постійний розвиток, може адаптуватися до непередбачених і часто хаотичних змін у ринковому середовищі.

Проблема розвитку трудового потенціалу виникає через несумісність професійних компетенцій працівників з вимогами робочого місця. Більшість наукових поглядів вчених зосереджена на розвитку окремих аспектів трудового потенціалу, але для розуміння процесу розвитку трудового потенціалу в сучасних умовах потрібне комплексне дослідження.

Термін "потенціал" походить від латинського слова "potentia" і зазвичай розглядається як сила, потужність. На думку Т.В. Білорус цей термін широко використовується в суспільних науках та публіцистиці для характеристики політичних та соціальних явищ, наприклад, політичний

потенціал партій або культурний потенціал міста. В загальному розумінні ми можемо відчувати позитивні або негативні наслідки потенціалу, але це поняття не може бути абсолютною мірою, яка описує саму особу, схожого на інтелектуальний коефіцієнт [3, с. 72].

Згідно з А.О. Климчуком, потенціал трактується як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або як рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для здійснення чого-небудь. [27, с. 42].

Федонін О. та Репіна І. в своїй роботі визначають потенціал як систему матеріальних і трудових факторів, які допомагають досягти виробничої мети. Вони також вказують, що потенціал - це здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. [49, с. 223-225].

Узагальнюючи сучасні наукові досягнення щодо трудового потенціалу, можна зазначити, що не існує загальноприйнятого теоретичного підходу до його сутності. (табл. 1.3)

Таблиця 1.3

**Сучасні наукові підходи до визначення поняття
трудового потенціалу [28]**

Автор	Визначення
1	2
А.В. Данілюк	Трудовий потенціал – головний ресурс підприємства, оскільки саме завдяки людському інтелекту може створюватись нова, конкурентноздатна продукція.
Т.В. Білорус	Трудовий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо на нашу думку, творчими здібностями.

1	2
Т.В. Білорус	Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо .
А.Б. Борисов	Трудовий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками
Е.В. Сарапука	Трудовий потенціал – узагальнена трудова дієздатність колективу підприємства, ресурсні можливості в сфері праці спискового складу підприємства виходячи з його віку, фізичних можливостей, існуючих знань і професійно-кваліфікаційних навичок
Н.І. Шаталова	Трудовий потенціал – міра існуючих ресурсів і можливостей, що безперервно формуються в процесі всього життя особистості, втілених у трудову поведінку та визначаючих його реальну продуктивність.
О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк	Трудовий потенціал – персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Трудовий потенціал оцінює рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора і забезпечує якісну збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва
О.Л. Бевз, Г.В. Лич	Трудовий потенціал – це інтегральна здібність і готовність людей до праці, незалежно від її сфери, галузі, соціально-професійних характеристик.
О.І. Сімчера	Трудовий потенціал є сукупністю можливостей працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках певної організаційної структури з урахуванням матеріальнотехнічних, технологічних, інформаційних та інших ресурсів, є складним структурним соціально-економічним утворенням, що містить ряд компонентів

Дослідження показують, що трудовий потенціал є складним суспільно-економічним явищем, структура якого формується на основі просторових, часових та рівня спеціалізації ознак. (табл. 1.4) [32, с. 63-64].

Різновиди трудового потенціалу за ознаками [32]

Ознака	Характеристика
1	2
Просторова	Макрорівень: трудовий потенціал країни. Мезорівень: трудовий потенціал регіону. Мікрорівень: трудовий потенціал підприємства. Індивідуальний рівень: трудовий потенціал особистості.
Часова	відображає процес відтворення трудового потенціалу відповідно до етапів життєвого циклу: формування, розподіл, перерозподіл, використання та розвиток.
Участь у виробничо-господарському процесі	Потенціал виробничого персоналу Потенціал управлінського потенціалу
Спеціалізація	трудова потенціал окремої галузі та трудовий потенціал окремого підприємства.
Місцем в соціально-економічній системі	Структурно-формуєчий потенціал Підприємницький трудовий потенціал

Трудовий потенціал на рівні окремого виду економічної діяльності та на рівні підприємства складається з таких взаємопов'язаних понять, як "кадри" і "персонал". "Персонал" охоплює всіх працівників підприємства, організації чи установи, включаючи найманих працівників, працюючих акціонерів і власників, тобто тих, хто зайнятий суспільно корисною діяльністю, а "кадри" є основою (штатною) частиною зайнятих. Кожен елемент персоналу є носієм індивідуального трудового потенціалу.

Трудовий потенціал підприємства формується з внутрішніх якостей і можливостей найманих працівників, а також засобів реалізації цих можливостей. Внутрішні можливості працівника включають здоров'я, працездатність, рівень професіоналізму та кваліфікації, а засоби реалізації цих можливостей охоплюють умови праці та побуту, рівень оплати праці,

системи мотивації та стимулювання праці, технічне оснащення робочих місць тощо.

Ефективність реалізації трудового потенціалу як окремого працівника, так і трудового колективу, залежить від умов, в яких здійснюється трудова діяльність.

Трудовий потенціал підприємства узагальнено відображає можливості працівників колективу, спрямовані на досягнення певних цілей. При цьому треба враховувати, що трудові колективи можуть мати різні потенціали, залежно від географічного розташування підприємства, галузевої приналежності, розміру виробництва, структури за віком та інших факторів. Крім того, кожне підприємство має свої особливості у формуванні колективу, трудові традиції та взаємини між працівниками.

У трудовому потенціалі працівника можна виділити такі складові: психофізіологічний потенціал, який включає такі характеристики, як здатність і схильність людини, стан її здоров'я, працездатність, тип нервової системи та інші; кваліфікаційний потенціал, який охоплює обсяг, глибину і різноманітність загальних та спеціальних знань, трудові навички та вміння, що визначають здатність працівника виконувати роботу певного змісту та складності; особистісний потенціал, який характеризується рівнем громадської свідомості і соціальної зрілості, ступенем засвоєння працівником норм праці, ціннісною орієнтацією, інтересами та потребами у сфері праці. [34, с. 57-58].

Трудовий потенціал підприємства представляє собою сукупність професійних кваліфікацій та здібностей всіх його працівників, а також досягнень підприємства в організації ефективної праці та розвитку персоналу.

Структура трудового потенціалу підприємства включає в себе співвідношення різних характеристик груп працівників, таких як демографічні, соціальні, функціональні, професійні та інші, а також взаємовідношення між ними.

Дослідження наукової літератури показують, що компоненти трудового потенціалу можна розглядати на різних рівнях, включаючи окрему людину, колективи, в тому числі персонал підприємства, а також населення країни в цілому (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Компоненти трудового потенціалу за рівнями [34]

Компоненти	Об'єкти аналізу і відповідні їм показники		
	Людина	Підприємство	Суспільство
1	2	3	4
Здоров'я	Працездатність, час відсутності на роботі через хвороби	Втрата робочого часу через хвороби і ушкодження, витрати на забезпечення здоров'я персоналу	Середня тривалість життя, витрати на охорону здоров'я, смертність за віком
Моральність	Ставлення до оточуючих	Взаємини між співробітниками, втрати від конфліктів, шахрайство	Ставлення до інвалідів, дітей, людей похилого віку, злочинність, соціальна напруженість
Творчий потенціал	Творчі здібності	Кількість винаходів, патентів, раціоналізаторських пропозицій, нових виробів на одного працюючого	Доходи від авторських прав, кількість патентів і міжнародних премій на одного жителя країни
Активність	Прагнення до реалізації здібностей	Заповзятливість	Темпи технічного прогресу
Організованість та асертивність	Акуратність, раціональність, дисциплінованість, обов'язковість, порядність, доброзичливість	Втрати від порушень дисципліни, Чистота, ретельність, ефективне співробітництво	Якість законодавства, якість доріг і транспорту, дотримання договорів і законів

Продовження таблиці 1.5

1	2	3	4
Освіта	Знання, кількість років навчання в школі і вузі	Частка фахівців з вищою і середньою освітою у загальній чисельності працюючих, витрати на підвищення кваліфікації персоналу	Середня кількість років навчання в школі і вузі, частка витрат на фінансування даної сфери в держбюджеті
Професіоналізм	Уміння, рівень кваліфікації	Якість продукції, втрати від браку	Доходи від експорту, втрати від аварій

Трудовий потенціал можна розглядати як комплексну характеристику здібностей та можливостей індивідів, колективів та суспільства щодо праці.

Він включає три аспекти:

– Ресурсний аспект: це рівень ресурсів, доступних для розвитку трудового потенціалу. Він охоплює фізичні та психологічні характеристики працівників (здоров'я, працездатність, нервова система), демографічні характеристики (чисельність та склад працездатного населення) та освітньо-кваліфікаційні характеристики (кількість випускників, рівень освіти та кваліфікації).

– Факторний аспект: це можливості використання та розвитку трудового потенціалу. Він залежить від часових факторів (робочий час), соціально-економічних факторів (структура зайнятості, організація праці), матеріально-технічних факторів (інфраструктура, оплата праці), інформаційних факторів (інформаційне забезпечення) та інших організаційних та особистісних характеристик.

– Результативний аспект: це кінцевий результат використання трудового потенціалу. Він вимірюється за показниками розвитку трудового та людського потенціалу, агрегованими економічними показниками та іншими результатами. [43, с. 109-112].

Дослідження свідчать, що трудовий потенціал підприємства є складним суспільно-економічним явищем. Він формується під впливом різних факторів та має різні класифікаційні ознаки та структуру.

1.2 Підходи до ефективного управління персоналом підприємства

В сучасній економічній літературі відсутні загальноприйняті визначення категорії "ефективність управління персоналом". Тому спочатку необхідно розглянути поняття "ефективність" взагалі. Зазвичай під ефективністю розуміють співвідношення досягнутих результатів та витрачених ресурсів. Ефективність у широкому розумінні відображає загальну результативність людської діяльності, включаючи співвідношення вироблених благ (результатів) до обсягу витрачених ресурсів [1, с. 303]. У закордонній літературі виділяються такі аспекти ефективності: ступінь досягнення цілей організації, ступінь узгодженості інтересів та ступінь гнучкості та вміння адаптуватися до зовнішнього середовища. [1, с. 305].

Останні тенденції в менеджменті свідчать про значну актуальність цього підходу, але можливості вимірювання ефективності в цій сфері є обмеженими. Дослідження виявило, що існують три основні підходи до визначення категорії «ефективність управління персоналом», які можна умовно назвати економічним, цільовим і комбінованим. За економічним підходом, ефективність управління персоналом оцінюється з урахуванням витрат на це. Існує точка зору, що ефективність управління персоналом вимірюється співвідношенням результативності до витрат, пов'язаних з функціонуванням системи. При цьому оцінка результативності здійснюється на основі загальносистемних критеріїв і критеріїв виконання основних функцій. Автор особливо відзначає, що така оцінка ефективності управління персоналом розглядається як фактор, що впливає на конкурентоспроможність організації.

I. Миколайчук також прихильний до економічного підходу і пропонує оцінювати ефективність управління персоналом за допомогою таких критеріїв: досягнення конкретного результату, досягнення цілей при мінімальних витратах та ефективність процесу управління [40, с. 182]. Отже, ефективність системи управління персоналом визначається як показник, який відображає розмір результатів діяльності організації, отриманих з використанням різних видів ресурсів. Основним критерієм ефективності в цьому підході є рівень соціальної напруги. Цей підхід має деяку спрощену характеристику, оскільки не враховує всіх аспектів поняття "ефективність". Крім того, він має свої обмеження: по-перше, не всі результати та витрати можуть бути кількісно виміряні; по-друге, відсутній чіткий зв'язок між витратами та отриманим результатом; по-третє, не визначений зв'язок результатів зі стратегічними цілями підприємства.

Більшість авторів віддає перевагу цільовому підходу, згідно з яким ефективність управління визначається ступенем досягнення цілей підприємства. Н. Гавкалова стверджує, що управління персоналом вважається ефективним у тій мірі, в якій працівники використовують свій потенціал для досягнення організаційних цілей. Вона відмічає, що немає альтернативи узгодженню системи управління персоналом з цілями організації. Підхід до визначення ефективності управління персоналом через цілі є одним з найбільш перспективних, оскільки він дозволяє враховувати інтереси основних суб'єктів трудових відносин. [10, с. 125].

Для забезпечення відповідності системи управління персоналом, він пропонує використовувати наступні підходи: перевірку системи управління персоналом на відповідність цілям організації; залучення служби управління персоналом до розробки та перегляду стратегічних та короткострокових планів організації; забезпечення участі топ-менеджерів у розробці методів управління персоналом; оцінка роботи відділу персоналу на основі результатів роботи всієї організації. Н. Ушенко також прихильник цього підходу [48, с. 105]. Він визначає ефективність системи управління

персоналом як ступінь досягнення цілей у встановлені терміни. Досягнення цих цілей базується на покращенні взаємодії всіх її елементів, узгодженості та організованості виробничої та управлінської діяльності, що призводить до підвищення ефективності всієї організації.

Також існує комбінований підхід, який поєднує ступінь досягнення цілей і витрат на їх реалізацію. В рамках цього підходу, ефективність управління персоналом визначається як досягнення організаційних та індивідуальних цілей при мінімальних витратах. У роботі також згадується поняття "ефективність технологій управління персоналом", яке означає ступінь стійкості організацій до змінних умов зовнішнього середовища [48, с. 106]. Подібну думку висловлює і В. Прудкий, який у своїй роботі вказує, що поняття ефективності відображає відношення між різними аспектами діяльності: результатом і витратами; результатом і цілями; результатом і потребами; результатом і цінностями [45, с. 109].

У цьому контексті, автор підкреслює необхідність оцінки функціонування системи управління персоналом з урахуванням досягнення організаційних цілей і стверджує, що реальна ефективність системи може бути визначена лише шляхом порівняння міри досягнення цілей зі засобами, витраченими на це. І. Ходикіна зауважує, що в оцінці ефективності оцінювання персоналу важливим є врахування взаємозв'язку між витратами і досягненням організаційних цілей [50, с. 115]. О. Шубалий розглядає ефективність управління персоналом з трьох аспектів: як здатність забезпечувати економічну вигоду для підприємства; як здатність вдосконалювати організацію виробництва і праці; як здатність забезпечувати ефект у вигляді соціальної вигоди для працівників [53, с. 163].

Отже, цей підхід враховує три складові - економічну, організаційну і соціальну - при оцінці ефективності управління персоналом. Проте він не враховує цільову складову, яка має бути відправною точкою для оцінки. О. Гурченков пропонує поняття "якість функціонування системи управління персоналом" для дослідження ефективності. В своїй роботі він пропонує два

підходи: розрахунок абсолютних значень показників ефективності системи управління персоналом на основі оцінки стану функціональних підсистем; оцінка ефективності системи управління персоналом на основі ступеня досягнення організаційних цілей [16, с. 60]. Таблиця 1.6 наводить різні погляди авторів на поняття ефективності управління.

Таблиця 1.6

Аналіз тлумачень терміну «ефективність управління»

Автор	Визначення	Слабкість, недостатність визначення
1	2	3
І. Миколайчук	Управління, яке сприяє забезпеченню ефективності функціонування і розвитку організації як цілісної системи	Ефективність управління зводиться до якості організації процесу управління; координації дій управлінського персоналу, його вміння впливати на інший персонал з метою отримання певних результатів
Н. Гавкалова	Ступінь досягнення встановлених цілей підприємства	Таке тлумачення характеризує швидше ефективність діяльності підприємства у цілому, а не конкретно ефективність управління
Н. Ушенко	Взаємозв'язок двох складових: економічної і соціальної ефективності. Економічна ефективність характеризує співвідношення результатів з витратами, необхідними для їх досягнення, соціальна ефективність відображає ступінь досягнення соціальних параметрів управління. Разом ці категорії становлять соціально-економічну ефективність управління	Незрозуміло, які результати та витрати зіставляють автори, досліджуючи поняття «економічна ефективність», тому сповна оцінити зміст, вкладений у сутність «ефективність управління», неможливо
В. Прудкий	Показник, що характеризується співвідношенням результатів діяльності організації і витрат на здійснення управлінських функцій	Витрати на управління не завжди можна кількісно оцінити; Кінцевий результат діяльності підприємства не є наслідком лише управлінської праці

розроблено авторкою

Згідно з уявленням, що ефективність підприємства є результатом успішного функціонування всіх аспектів його діяльності, можна стверджувати, що ефективність управління персоналом є однією з складових ефективності роботи підприємства. На основі проведеного аналізу виокремлено наступні принципи ефективності управління персоналом (див. Таблицю 1.7). [14, с. 109-110].

Таблиця 1.7

Принципи ефективності управління персоналом [14]

№	Принцип	Зміст
1	2	3
1	Принцип науковості	Основою для розробки та впровадження є досягнення науки у галузі оцінювання ефективності управління персоналом, з врахуванням законів суспільного виробництва
2	Принцип прогресивності	Відповідність системи оцінювання передовим вітчизняним та зарубіжним аналогам
3	Принцип об'єктивності	Вибір найбільш раціонального механізму оцінювання для отримання максимально об'єктивних результатів
4	Принцип прозорості	Система оцінювання повинна мати концептуальну єдність, бути доступною всім зацікавленим сторонам
5	Принцип простоти	Уникнення невиправданої складності зі збереженням необхідної повноти та об'єктивності результатів
6	Принцип економічності	Використання найбільш економічно доцільної технології проведення оцінювання для отримання необхідних результатів
7	Принцип гнучкості (адаптивності)	Гнучкість системи оцінювання в умовах динамічної зміни зовнішніх та внутрішніх факторів, а також цілей підприємства, що змінюються
8	Принцип системності (комплексності)	Можливість оцінювання на всіх рівнях управління та врахування всіх необхідних чинників
9	Принцип універсальності	Можливість широкого практичного застосування в різних організаціях
10	Принцип цілеспрямованості	Дотримання чіткого взаємозв'язку цілей підприємства з цілями оцінювання та кінцевими результатами

З метою розширення розуміння поняття "ефективність управління персоналом", розглянемо його різновиди. Найбільш поширеною класифікацією є поділ ефективності управління персоналом на два види: економічний та соціальний. Економічна ефективність визначається

результатами, отриманими від управлінської діяльності, за умови мінімальних витрат. Однак, з огляду на останні підходи, персонал розглядається як цінний ресурс, тому витрати повинні бути оптимальними, а не просто мінімальними. Соціальна ефективність характеризується задоволенням інтересів зацікавлених сторін, переважно досягненням індивідуальних цілей, соціально-психологічним кліматом в колективі, умовами праці і т.д. Особливість цього виду ефективності полягає у викликах, пов'язаних з кількісним вимірюванням її рівня.

Економічна, соціальна та організаційна ефективність тісно пов'язані між собою, причому підвищення соціальної ефективності є результатом зростання економічної ефективності. Крім тих видів ефективності, що були згадані, В. Брич, О. Дяків, Н. Слівінська також виділяють організаційну ефективність, яка оцінює цілісність та організаційну структуру підприємства. [5, с. 318-320].

Н. Гавкалова додає до економічної, соціальної та організаційної ефективності ще два види: інноваційно-інвестиційну та ефективність інтелектуалізації праці. [10, с. 125-126].

Поняття ефективності також може бути класифіковане як потрібнісна, цільова, економічна та комерційна. За думкою автора, потрібнісна ефективність тісно пов'язана зі соціальною ефективністю, оскільки вона відображає ступінь врахування потреб персоналу у цілях або результаті. Вона також пов'язана з цільовою ефективністю через цілі, що відображають потреби сторін. Економічна та комерційна ефективність тісно пов'язані між собою, але, на відміну від економічної, комерційна ефективність відповідає інтересам підприємства в конкурентному середовищі.

Система управління персоналом вважається ефективною, коли її діяльність відображає цільові, організаційні, функціональні та соціальні характеристики управління персоналом. Ефективність системи управління персоналом поділяється на зовнішню, яка оцінюється з точки зору використання зовнішніх можливостей, та внутрішню, яка оцінюється з точки

зору використання внутрішніх можливостей. Залежно від місця визначення, особливостей функціонування, цілей та методів оцінки системи управління персоналом, автор розрізняє наступні типи ефективності:

Ефективність системи управління персоналом або окремих функцій управління персоналом:

- Фактична, планова та передбачувана ефективність.
- Соціально-економічна, потребнісна та цільова ефективність.
- Економічна, соціальна та психологічна ефективність.
- Зовнішня та внутрішня ефективність.
- Ефективність на рівні особистості, підрозділу або організації.[21, с. 161-162].

Проведений аналіз дозволив уточнити, що під поняттям "ефективність управління персоналом" розуміється стан системи управління персоналом, який характеризується досягненням короткострокових та стратегічних бізнес-цілей, збалансованим урахуванням інтересів зацікавлених сторін та раціональним використанням засобів, витрачених на ці цілі. (рис. 1.3).

Цілі	Баланс інтересів	Засоби
Ефективність управління персоналом		

Рис. 1.3 Зміст категорії «ефективність управління персоналом» [24]

Отже, при визначенні ефективності управління персоналом важливо враховувати багатогранність її форм, таких як економічна, цільова і соціальна. Використання лише співставлення витрат і результатів (економічна ефективність) не є коректним підходом до визначення ефективності, оскільки не всі результати і витрати можуть бути вимірні кількісно, а також може бути часовий лаг між витратами і отриманням результату. Крім того, важливо враховувати ступінь досягнення цілей

підприємства (цільова ефективність) і задоволення потреб зацікавлених сторін (соціальна ефективність).

1.3 Методи оцінювання ефективності управління персоналом та розвитку трудового потенціалу підприємства

Визначення ефективності системи управління персоналом на підприємстві є складною і багатогранною проблемою, що викликає дискусії та розбіжності в трактуванні. Оцінювання ефективності має велике значення, особливо в умовах формування систем управління для нових об'єктів.

Згідно з Міжнародним стандартом ISO 9000:2000, в пункті 3.2.15 наведено таке визначення ефективності: «залежність між одержаним результатом та використаними ресурсами». Це визначення можна відобразити наступною формулою:[28, с. 56-58]:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Отриманий результат}}{\text{Обсяг ресурсів}} = \quad (1.1)$$

На підприємствах виникає важливе питання щодо визначення результатів управління персоналом при оцінюванні їх ефективності. Зазвичай, результатами діяльності підприємства розуміються два аспекти:

Матеріалізований результат виробничого процесу, який вимірюється обсягом продукції у фізичних і вартісних показниках.

Економічний результат діяльності підприємства, який враховує не тільки обсяг виробленої продукції, але й її споживчу вартість.

Проблема полягає у тому, що сьогодні підприємства часто обмежуються вимірюванням ефективності лише за прибутком, і це стає глобальною проблемою.[37, с. 510-511].

Такий підхід до оцінювання ефективності управління персоналом на підприємстві не дає можливості визначити успішність організаційних процесів, пов'язаних з діями персоналу, а також ефективність підрозділів, що відповідають за управління персоналом. Управління персоналом, як і будь-який інший процес на підприємстві, впливає на загальні результати діяльності підприємства, як прямо, так і опосередковано. Для вимірювання ефективності управління персоналом використовуються різні показники. Зазвичай, оцінка здійснюється шляхом порівняння показників на початок та кінець звітного періоду. Проте, важливо мати можливість порівняти ці показники між різними підприємствами. У табл. 1.8 подано характеристику основних показників оцінювання ефективності управління персоналом підприємства [40, с. 182-183].

Таблиця 1.8

Традиційні показники вимірювання ефективності управління персоналом підприємства [40]

№ з/п	Показник	Характеристика
1	2	3
1.	Дохід та прибуток у розрахунку на одного працівника	Визначають продуктивність праці на підприємства та відображають внесок «усередненого» працівника у загальні результати роботи
2.	Частка винагороди за працю у загальних витратах	Характеризує вартість залученого персоналу і значимість управління винагородами для прибутковості підприємства
3.	Частка преміальних виплат у заробітній платі	Характеризує ступінь використання інструментів стимулювання у системи винагороди
4.	Кількість працівників підприємства у розрахунку на одного працівника відділу управління персоналом	Характеризує забезпеченість виконання функцій управління персоналом відповідною кількістю фахівців, відображає норму керованості підрозділу, відповідального за управління персоналом
5.	Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Показник загальної плинності кадрів відображає динаміку персоналу на підприємстві та рівень витрат на заміну відповідних працівників, охоплюючи як скорочення персоналу, так і звільнення працівників з власної ініціативи (невимушена плинність)

1	2	3
6.	Рівень трудової дисципліни	Показник рівня трудової дисципліни характеризує рівень втрат робочого часу через відсутність працівників на робочих місцях унаслідок хвороби чи інших поважних причини, за винятком оплачуваних відпусток. Поряд із плинністю персоналу може опосередковано характеризувати ступінь задоволення персоналу роботою

Так, наведені у таблиці 1.8 показники є загальними і не відображають всю складність системи управління персоналом, а також наявність окремих елементів у її структурі. Конкретне значення кожного показника залежить від багатьох факторів, і їх слід розглядати разом з іншими показниками, які доповнюють або уточнюють їх. Наприклад, для об'єктивної оцінки плинності персоналу потрібно враховувати окремі показники для різних категорій персоналу, функціональних підрозділів (цехів, змін і т.д.). Також важливо враховувати причини плинності персоналу, такі як власне бажання працівника, порушення трудової дисципліни, незадовільна кадрова політика підприємства і т.д.

Отже, ефективність управління персоналом залежить від успішного використання персоналом свого потенціалу для досягнення поставлених цілей. При цьому важливо враховувати зусилля не лише управлінського персоналу, а й всього трудового колективу, щоб реалізувати потенціал.

Висновки до розділу 1

Система управління персоналом на підприємстві представляє собою сукупність елементів, які втілюють кадрову політику з метою задоволення господарських інтересів підприємства та досягнення його цілей на ринку. Формування такої системи включає процес конкретизації довгострокових і поточних цілей менеджменту, врахування наявних ресурсів підприємства,

суб'єктів, які здійснюють реалізацію цілей, а також необхідного інструментарію.

Для оцінювання ефективності системи управління персоналом потрібні критерії, які дозволять здійснити таку оцінку. Вибір цих критеріїв залежить від того, на що звернути увагу: на діяльність конкретного керівника, трудові показники колективу чи особливості виконавців.

Розвиток трудового потенціалу є постійним процесом, спрямованим на всебічний розвиток працівників і підвищення ефективності діяльності підприємства як у короткостроковій, так і у довгостроковій перспективі. Саме розвиток персоналу виступає як один із найважливіших чинників конкурентоспроможності підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА АТ «МОТОР СІЧ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

АТ «МОТОР СІЧ» - одне з найбільших підприємств світу та єдине в Україні, що реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва та випробування, до технічної підтримки під час експлуатації та ремонту [44].

Основними видами діяльності АТ «МОТОР СІЧ» є:

- розробка, підготовка, організація виробництва дослідних та серійних авіаційних двигунів, авіаційної техніки та майна;
- реалізація авіаційних двигунів на внутрішньому і міжнародному ринках;
- виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, продаж літальних апаратів та комплектуючих виробів до них;
- робота з підвищення робочого ресурсу авіаційних двигунів та їх строків служби;
- виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, продаж літальних апаратів та комплектуючих виробів до них;
- підготовка, розробка та виробництво дослідних та серійних газотурбінних приводів для компресорів природного газу;
- підготовка, розробка та виробництво дослідних та серійних газотурбінних електростанцій;

- виробництво, технічне обслуговування та ремонт гвинтокрилів, літаків та устаткування для літальних апаратів цього класу;
- продаж на внутрішньому та міжнародному ринках авіаційних двигунів, газотурбінних приводів та газотурбінних електростанцій;
- науково–дослідницькі, конструкторські і технологічні розробки, їх застосування та реалізація [44].

Основу продукції АТ «МОТОР СІЧ» складають газотурбінні двигуни для цивільної та військової авіації, такі як: АІ-20, АІ-24, АІ-25, АІ-25ТЛ, АІ-9, ТВ3-117, Д-36, Д-136, Д-18Т, ТВ3-117, ВМА-СБМ1, АІ9-3Б, Д-36 серія 4А, Д-436Т1/ТП, ВК-2500, для літаків ІЛ-18, ІЛ-38, БЕ-12, АН-8, АН-10, АН-12, АН-32, АН-24, АН-26, АН-30, ЯК-40, L-39, К-8J, ЯК-42, АН-72, АН-74, АН-124 «РУСЛАН», АН-225 «МРІЯ», АН-140, АН-74ТК-300, ТУ-334, БЕ-200, та гвинтокрилів КА-27, КА-28, КА-29, КА-31, КА-32, КА-50, КА-50-2, КА-52, МІ-8МТ, МІ-14, МІ-17, МІ-171, МІ-172, МІ-24, МІ-25, МІ-26, МІ-28, МІ-35, а також вироблені на їх базі промислові газотурбінні прилади для енергетичних та газоперекачувальних устаткувань [44].

Виробництво нових та ремонт всіх випущених авіаційних двигунів сертифіковане Авіаційним Регістром Міжнародного Авіаційного Комітету та Державним департаментом авіаційного транспорту України.

Синергія високої корпоративної культури, інтелектуального потенціалу, натхнення та потужної науково-технічної бази дозволяє АТ «МОТОР СІЧ» виробляти надійні авіаційні двигуни та газотурбінні установки, які є конкурентно спроможними на світовому ринку та складають достойну конкуренцію світовим виробникам, таким як: «Solar Turbines» – США; «General Electric» – США, Німеччина; BMW–RR – Німеччина, Англія; НВО «Сатурн», ВАТ «Рибінські мотори», ВАТ «Ростовський завод цивільної авіації» № 412, ВАТ «Уральський завод цивільної авіації», – РФ; ЗМКБ «Прогрес», Завод №410ГА МПП – Україна [44].

Більшість вироблених підприємством авіадвигунів стали світовими лідерами в своєму класі. Двигун ТРДД АІ-25ТЛ піднімає у повітря більше 3

тисяч учбово-тренувальних та учбово-бойових літаків з 38 країн світу; двигун ТВЗ-117, встановлений на гвинтокрилах у 100 країнах світу; двигун Д-18 встановлений на найбільших в світі вантажних транспортних літаках «Руслан» та «Мрія»; найпотужнішим в світі двигуном для гвинтокрилів є Д-136 [44].

Основні показники виробничої діяльності підприємства АТ «МОТОР СІЧ» наведено в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції АТ «МОТОР СІЧ» на 2020 р. [44]

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі (фізична од.вим.)	у грошовій формі (тис. грн)	У % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од.вим.)	у грошовій формі (тис.грн)	%
Авіадвигуни серійні	штуки	396453 1,5	63,1	штуки	396453 1,5	35
Авіадвигуни ремонтні	штуки	123770 2,7	19,7	штуки	121082 3,6	10,7
Вертолітна програма	штуки	107691 4,8	17,2	штуки	108372 3,3	9,6

Згідно з даних табл. 2.1 видно, що виробництво серійних авіадвигунів має найбільший відсоток з всього обсягу виробництва Підприємства, а саме – 35%.

Далі проведемо фінансово-господарський аналіз діяльності АТ «МОТОР СІЧ». Основні економічні показники діяльності Підприємства з необхідними вихідними даними, взятими з форм (Ф-1 «Баланс») та (Ф-2 «Звіт про фінансові результати»), наведені у табл. 2.2, 2.3 [44].

Зробимо аналіз структури та динаміки балансу АТ «МОТОР СІЧ» за 2018-2020 роки. Інформацію про розміщення капіталу відображає актив

балансу, який знаходиться у розпорядженні підприємства АТ «МОТОР СІЧ» та його інвестиції в майно та матеріальні цінності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Структура та динаміка активу балансу АТ «МОТОР СІЧ»
за 2018-2020 р.р.**

АКТИВ	Код рядка	2018р.		2019р.		2020р.		відхилення 2019р.		відхилення 2020р.	
		тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	пит.в ага	тис.грн	пит. Вага
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I. Необоротні активи											
Нематеріальні активи:	1000	2 520	0,01	10 625	0,04	5 059	0,02	8 105	0,03	- 5 566	- 0,02
Незавершені капітальні інвестиції	1005	923 902	3,3	1 024 183	3,8	1 114 340	4,0	100 281	0,5	90 157	0,2
Основні засоби	1010	6553584	24,0	6826900	3,07	6493444	23,3	273316	20,93	333456	20,23
первісна вартість	1016	60 141	0,2	39 922	0,15	40 100	0,14	- 20 219	-0,05	178	-0,01
знос	1017	11 138	0,04	12 014	0,04	14 142	0,05	876	0	2128	0,01
Довгострокові біологічні активи	1020	-		-	-	-	-				
Довгострокові фінансові інвестиції:											
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	22 038	0,08	24 429	0,09	18 123	0,06	2391	0,01	-6306	-0,03
інші фінансові інвестиції	1035	8 616	0,03	1535	0,006	16 326	0,06	-7081	-0,024	14791	0,054
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-		-	-	-	-				
Відстрочені податкові активи	1045	16 007	0,06	37 906	0,14	29 601	0,1	21899	0,08	-8305	-0,04
Інші необоротні активи	1090	299 797	1,08	76 984	0,28	26 323	0,1	-222813	-0,8	-50661	-0,18
Усього за розділом I	1095	7 411 760	26,08	8 030 470	29,8	7 729 174	27,7	618710	3,72	-301296	-2,1
II. Оборотні активи											
Виробничі запаси	1101	4 607 626	16,6	4 739 945	17,6	4 789 031	17,2	132319	1	49086	-0,4
Незавершене виробництво	1102	8 523 929	30,8	8 619 932	32,0	8 565 138	30,7	96003	1,2	-54794	-1,3
Готова продукція	1103	230 543	0,8	593 217	2,2	379 525	1,3	362674	1,4	-213692	-0,9
Товари	1104	18 948	0,07	10 678	0,04	10 866	0,04	-8270	-0,03	188	0
Поточні біологічні активи	1110	106		13		6		-93		-7	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 319 210	4,7	1 073 317	4,0	1 667 868	5,9	-245893	-0,7	594551	1,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками:											
за виданими авансами	1130	993 013	3,6	669 172	2,5	653 582	2,3	-323841	-1,1	-15590	-0,2
з бюджетом	1135	271 532	1,0	170 958	0,6	130 801	0,5	-100574	-0,4	-40157	-0,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	310	0,001	219	0,001	516	0,002	-91	0	297	0,001
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 789	0,03	10 574	0,04	16 828	0,06	785	0,01	6254	0,02
Поточні фінансові інвестиції	1160	1 446 568	5,2	747 190	2,8	1 623 002	5,8	-699378	-2,4	875812	3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	5	-	-	-				
Інші оборотні активи	1190	2 115 755	7,6	2 087 911	7,7	2 139 876	7,7	-27844	0,1	51965	0
Усього за розділом II	1195	19776624	71,0	18857653	70,1	20147375	72,0	-91897	-0,9	1289722	1,9

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	288	0,001	4 623	0,02	219	0,0007	4335	0,019	-4404	-0.0019
Баланс	1300	27652379	100	26892746	100	27876768	100	-759633	0	984022	0

“розроблено авторкою”

Отже, провівши аналіз структури та динаміки активу балансу АТ «МОТОР СІЧ» за 2018-2020 р.р., можемо побачити зміни щодо наявного майна підприємства (актив балансу). Отже, вартість майна підприємства в 2019 році зменшилось з 27,652,379 тис, грн, до 26,892,746 тис.грн., тобто на - 759,633 тис.грн, чи 2.7%, у 2021 році збільшилось – з 26,892,746 тис.грн, до 27,876,768 тис, грн., тобто на 984022 тис, грн, чи на 3,6%.

В 2018 році в структурі активу підприємства оборотні активи дорівнюють 73.92%, тоді як необоротні 26,08%. У 2020 році необоротні активи підприємства збільшилися з 7 411 760 тис, грн, до 8 030 470 тис, грн, або на 618 710 тис, грн, чи на 8,3%, питома вага збільшилась по відношенню до загальної структури активів до 29.8%. В 2020 році необоротні активи зменшилися на 301 296 тис, грн., 8 030 470з тис, грн, до 7 729 174 тис, грн., тобто на 3,7% та їх питома вага стала 27,7%.

В той же час, оботні активи майже ніяк не змінюються: так, у 2019 році – зменшилися на 9 1897 тис, грн, чи на 4.6 %, з 19 776,624 тис, грн, до 18 857,653тис, грн., питома вага – 71,0%; у 2020 році збільшилися на 1 289,722 тис, грн, чи на 6,8%, тобто з 18 857,653 тис, грн, до 20 147,375 тис, грн., питома вага стала 72.0%

Виходячи з вищенаведеного, можемо побачити, що кардинальних змін не відбулося, але в той же час з’явилися відстрочені податкові активи, які як в 2019 році становили 37 906 і у 2020 році становлять 29 601 тис, грн.

Питома вага відстрочених податкових активів в 2018 році становить 0,06%, а в 2021 році – 0,1%, що показує невеликий вплив на матеріальні

активи,

Також з наведеної інформації в табл. 2.2 можна зробити висновок, що по відношенню до 2020 року в АТ «МОТОР СІЧ» спостерігається зменшення основних засобів та збільшення оборотних активів,

Інформація наведена в табл. 2.3 дозволяє визначити, які саме зміни відбулися в структурах власного та позикового капіталів, скільки було залучено довгострокових та короткострокових коштів в обіг підприємства, Тобто, пасив відображає надходження кошти, які були направлені на формування майна підприємства (табл. 2.3)

Таблиця 2.3

**Структура та динаміка пасиву балансу АТ «МОТОР СІЧ»
за 2018-2020 р.р.**

ПАСИВ	Код рядка	2018р,		2019р,		2020р,		відхилення 2019р		відхилення 2020р	
		тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	пит,вага	тис,грн	пит,вага,
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
I, Власний капітал											
Зареєстрований капітал	1400	280529	1,01	280529	1,04	280529	1,0	0	0.03	0	-0.04
Капітал у дооцінках	1405	-	-	-	-	-	-	-			
Додатковий капітал:	1410	1606 576	5,8	1606 581	6,0	1623 359	5,8	5	0.2	16 778	-0.2
Резервний капітал	1415	71 315	0,26	71 315	0,26	71 315	0,26	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	1420	1804443 5	65,0	17 372,6 01	65,0	17 993 512	64,5	-671 834	0	620 911	-0.5
Неоплачений капітал	1425	-	-	-	-	-	-				
Вилучений капітал	1430	-1 387	-0,005	-1 387	-0,005	- 1 387	0,005	0	0	0	0
Неконтрольована частка	1490	297	0,001	305	0,001	238	0,0008	8	0	-67	0.000 2
Усього за розділом I	1495	20 001 765	72,3	19 329 944	71,8	19 967 566	71,6	-671 821	-0.5	637 622	-0.2
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення											
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-	-	-	-	-				
Пенсійні зобов'язання	1505	307 475	1,1	333 136	1,23	343 508	1,23	25 661	0,13	10 372	0
Довгострокові кредити банків	1510	280 751	1,01	-	-	54 647	0,19	-	-	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 631 284	5,9	1 591 396	5,9	2 028 661	7,2	-39 888	0	437 265	1.3
Довгострокові забезпечення	1520	112 597	0,4	94 797	0,35	133 108	0,48	-17 800	-0.5	38 311	0.13
Цільове фінансування	1525	1 097 247	3,9	977 138	3,63	864 003	3,1	-120 109	-0.27	-113 135	-0.5
Усього за розділом II	1595	3 429 354	12,4	2 996 467	11,1	3 423 927	12,3	-432 887	-1.3	427 460	1.2
III, Поточні зобов'язання і забезпечення											
Короткострокові кредити банків	1600	560 539	2,02	641 896	2,4	423 638	1,5	81 357	0.38	-218 258	-0.9

ПАСИВ	Код рядка	2018р,		2019р,		2020р,		відхилення 2019р		відхилення 2020р	
		тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	%	тис,грн	пит,вага	тис,грн	пит,вага,
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Векселі видані	1605	9 103	0,03	103	0,0004	103	0,0003	-9000	-0.03	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:											
Довгостроковими зобов'язаннями	1610	84 226	0,3	278 583	1,03	153 724	0,55	194 357	0.73	-124 859	-0.48
Товари, роботи, послуги	1615	777 142	2,8	1 019 949	3,8	726 155	2,7	242 807	1.0	-293 794	-1.1
Розрахунки з бюджетом	1620	243 654	0,9	32 883	0,12	80 042	0,3	-210 771	-0.78	47 159	0.18
Розрахунками зі страхування	1625	46 934	0,17	41 376	0,15	41 635	0,15	-5 558	-0.02	259	0
Розрахунками з оплати праці	1630	132 887	0,48	104 696	0,4	129 720	0,4	-28 191	-0.08	25 024	0
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 182 125	7,9	2 281 754	8,5	2 759 308	9,9	99 629	0.6	447 554	1.4
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	32 336	0,11	32 314	0,1	26 511	0,1	-22	0.01	-5 803	0
Поточні забезпечення	1660	102 417	0,4	97 650	0,36	99 382	0,35	-4 767	-0.04	1 732	-0.01
Доходи майбутніх періодів	1665	3 092	0,01	183	0,0007	-	-	-2 909	-0.01	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	46 805	0,17	34 948	0,13	45 057	0,16	-11 857	-0.04	10 109	0.03
Усього за розділом III	1695	4 221 260	15.2	4 566 335	17.0	4 485 275	16.8	345 075	1.8	-81 060	-0.2
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	1900	27 652 379	100	26 892 746	100	27 876 768	100	-759 633	0	984 022	0

“розроблено авторкою”

Уважно розглянувши структуру та динаміку пасиву балансу ПАТ «МОТОР-СІЧ», можемо зробити висновок, що зареєстрований капітал підприємства залишався без змін в продовж 2018; 2019; 2020 років, та становив 280 529 тис. грн., тоді як питома вага становила 1.01% в 2018 році, 1.04% в 2019 році та 1.0% в 2020 році. Ця інформація вказує на наявність стабільності підприємства,

Резервний капітал в продовж досліджуваних років залишався без змін. Нерозподілений прибуток підприємства в 2019 році зменшився на 671 834 тис. грн., було 18 044 435 тис. грн., стало 17 372 601, тобто на 3,8%; це вказує на поганий ріст ділової активності,

Поточні зобов'язання збільшились у 2019 році: – з 4 221 260 тис, грн, до

4 566,335 тис. грн., на 345 075 тис. грн., тобто на 8,2%; у 2020 році зменшились – з 4 566 335 тис. грн., до 4 485 275 тис. грн., на 81 060 тис. грн., або на 1,8%.

Залучення довгострокових кредитів для формування майна вказує на сталу фінансову стратегію підприємства. Довгострокові зобов'язання підприємства збільшилися у 2019 році на 194 357 тис. грн., та у 2020 році зменшились на 124 859 тис. грн. Питома вага в структурі пасиву балансу в 2019 році зменшилась на 1,3%%, та становила – 11,1%, а в 2021 році зросла на 1,2% та стала дорівнювати 12,3%.

Отже, за рахунок власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань відбулося збільшення джерел формування майна підприємства,

Збільшення обсягів реалізації продукції, розширення ринків продажу, отримання максимального прибутку, розробка нових інноваційних виробів, збереження та розвиток трудового потенціалу колективу це головна стратегія бізнесу АТ «МОТОР СІЧ».

2.2 Аналіз розвитку трудового потенціалу підприємства

Успішний розвиток та функціонування промислових підприємств в умовах ринкового господарювання не може здійснюватися без постійного вдосконалення систем управління персоналом, що включає в себе виробничі, економічні та соціальні функції. Одним із самих важливих елементів системи управління підприємством є його трудовий потенціал. Трудовий потенціал визначає можливості підприємства для успішного функціонування в конкурентному середовищі.

Для детального дослідження системи управління персоналом в АТ «МОТОР СІЧ» проведемо аналіз розвитку його трудового потенціалу.

Організаційна структура АТ «МОТОР СІЧ» представлено на рисунку 2.1 [44].

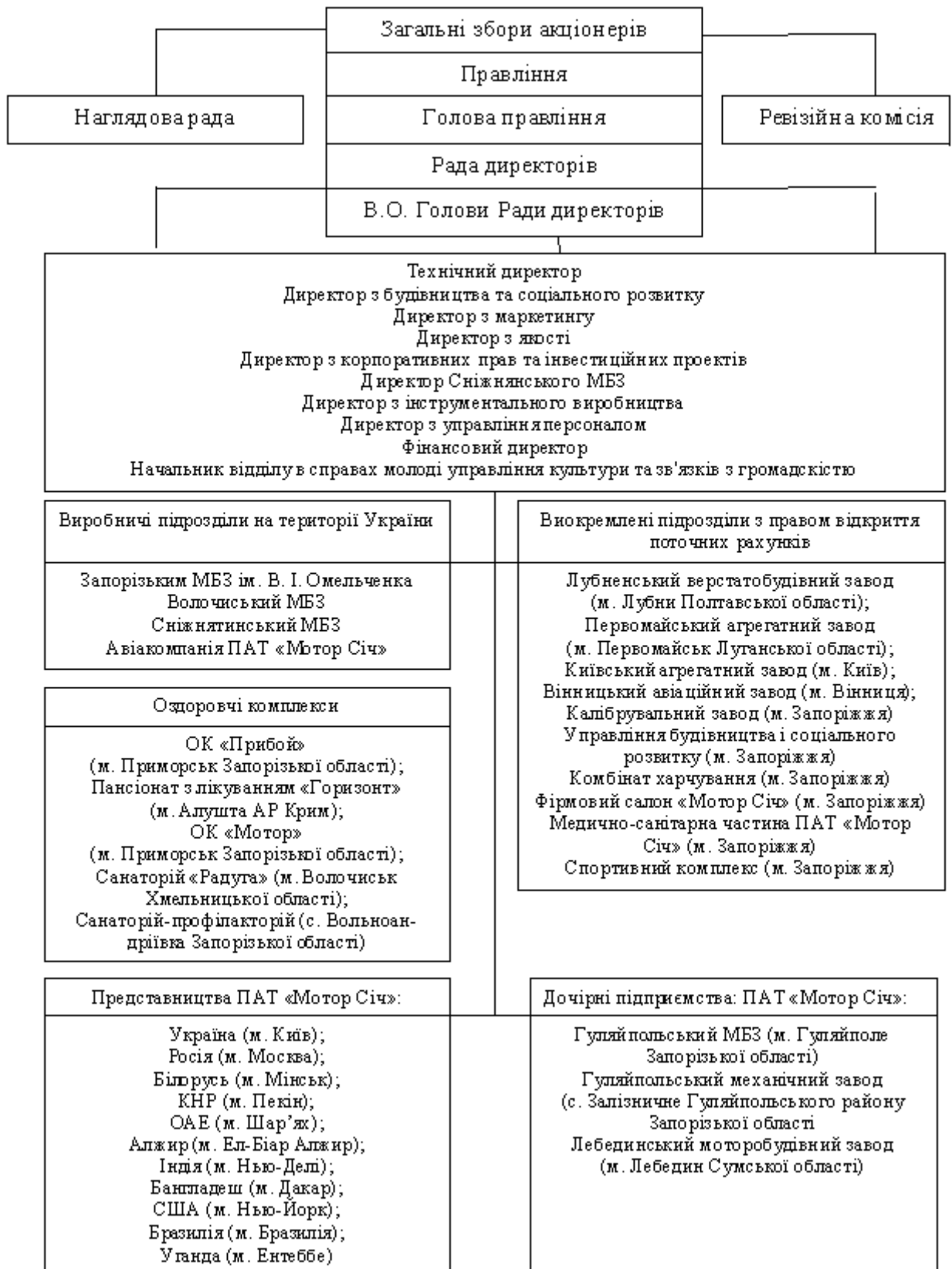


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства АТ «МОТОР СІЧ» [44]

Безперервне та ефективне функціонування підприємства забезпечується завдяки чітко спланованій організаційній структурі, керування якої здійснюють операційні директора, в тому числі: [44]

- фінансовий директор;
- технічний директор;
- директор з будівництва та соціального розвитку;
- директор з виробництва;
- директор з якості;
- директор зі зв'язків з громадськістю
- директор з маркетингу;
- директор з корпоративних прав та фінансів;
- директор з управління персоналом.

Виробничі та допоміжні цехи, відділи що безпосередньо пов'язані з проектуванням, розробкою, підготовкою та організацією дослідного та серійного виробництва авіадвигунів, іншої авіаційної техніки, патентування торгових марок безпосередньо підпорядковані технічному директору, директору з виробництва та директору з якості.

Зовнішньоторговий департамент та експлуатаційно - ремонтний відділ підпорядковані директору з маркетингу. Ці відділи займаються реалізацією продукції, послуг з ремонту та технічного обслуговування продукції підприємства.

Фінансовий директор контролює роботу головного бухгалтера, планово-економічного управління, та фінансово - збутового управління.

В організаційну структуру підприємства входить близько 50 основних та допоміжних цехів та більш ніж 50 відділів, що безпосередньо пов'язані з процесами основного виробництва, а також більше 15 відділів, що непов'язані з процесами основного виробництва.

До структури, яка не відноситься до основних виробничих підрозділів, входять медико-санітарна частина, дошкільні заклади освіти, спортивні та оздоровчі комплекси, будинок культури та інші.

У розпорядженні колективу підприємства є 4 кращі в місті дитячі дошкільні заклади, з них 1 – санаторного типу, дитячі спортивні та оздоровчі табори, спортивний комплекс «Мотор Січ», Будинок культури. Система пансіонатів та оздоровчих комплексів розташованих на р. Дніпро, Чорному й Азовському морях. Медична санітарна частина підприємства обладнана сучасним устаткуванням та укомплектована високопрофесійними медичними кадрами. Будинок культури імені Т. Г. Шевченко АТ «МОТОР СІЧ» – це центр культури підприємства, він одержує фінансову підтримку адміністрації, профспілкового та молодіжного комітетів, включає в себе два зали для глядачів загальною чисельністю 620 посадкових місць і три зали для репетицій загальною площею 50 м².

Проведемо детальний аналіз кадрового складу АТ «МОТОР СІЧ» та визначимо найбільш важливі показники інтелектуального потенціалу підприємства. Кількість працівників АТ «МОТОР СІЧ» станом на 31,12,2021 року склала 25055 чоловік (чоловіків – 16139, жінок – 8916), Фактична кількість працівників в 2021 році на підприємстві в порівнянні з плановою кількістю звітного року збільшилася на 13,57%, а в порівнянні з 2020 роком збільшилася на 14,15%.

У табл. 2.4 надана інформація за 2018-2021 роки по забезпеченості підприємства трудовими ресурсами.

В 2021 році зросла фактична чисельність керівників, робітників та службовців в порівнянні з попереднім роком, в зв'язку з приєднанням нових структурних підрозділів. Баланс складу працівників по категоріях персоналу залишалося незмінним протягом останніх років. У 2019 році питома вага фахівців трохи збільшилася. Кількість робітників, що приходить на 1-го керівника підприємства, в 2019 році як за планом та і за фактом склала 10 чоловік. Кількість робітників, що приходить на одного керівника

Забезпеченість трудовими ресурсами АТ «МОТОР СІЧ»

Категорія персоналу	Планова	Фактична				Фактична в %	
		2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	До плану	До наступного року
Усього	22060	26056	22210	21949	25055	113,57	114,15
Робітники	18188	21431	18389	18070	20532	112,89	113,62
Службовці	87	180	124	115	120	137,93	104,35
Керівники	1883	2024	1868	1861	2087	110,83	112,14
Фахівці	1902	2421	1829	1903	2316	121,77	121,70

підприємства, протягом останніх років склала 10-11 чоловік.

У табл. 2.5 наведено інформацію щодо розміщення працівників АТ «МОТОР СІЧ» по групах цехів у відповідності до груп категорій робітників

Таблиця 2.5

Чисельність персоналу АТ «МОТОР СІЧ» по групах цехів і категоріям

Групи цехів	Керівники	Службовці	Фахівці	Робочі	Усього	Пит, вага, %
1	2	3	4	5	6	7
Основні цехи	542	12	135	7951	8640	34,48
Цехи головного механіка	172	6	127	1966	2271	9,06
Цехи головного енергетика	313	10	133	2613	3069	12,25
Допоміжні цехи	667	52	1468	2850	5037	20,11
Управління залізнодорожного транспорту	102	2	114	2177	2395	9,56
Інші цехи промислової групи	107	7	140	1003	1257	5,02
Цехи авіа виробництва	103	0	50	1218	1371	5,47
1	2	3	4	5	6	7
Цехи непромислової групи	81	31	149	754	1015	4,05
Усього по категоріях	2087	120	2316	20532	25055	100,00

“розроблено авторкою”

Як показано в табл. 2.5 в 2021 році з метою вдосконалення системи управління структурними підрозділами, на підприємстві проводиться робота з реорганізації, скасування старих підрозділів та вводяться нові підрозділи управління та відділи, Звичним показником статистики людського ресурсу є вік. Традиційно, в аналізі розраховується середній вік працівників. Середній вік всіх працюючих на підприємстві в 2021 році склав 39,36 років (у чоловіків – 39,40 років, у жінок – 41,11 року). Загальна кількість працівників, яка перевищила пенсійний вік складає 733 чоловік, серед них: чоловіків – 310 чоловік та жінок – 423. Основна вікова група працівників підприємства, протягом останніх двох років, є вікова група 51-55 років. Питома вага працівників віком до 50 років: в 2021 році склала 27,89%. Питома вага працівників старших за 50 років, в 2021 році трохи знизилася та склала 20,23%.

В аналогії до вікової структури організації проведемо аналіз складу робочої сили за рівнем освіти, як одного з основних критеріїв якісного складу робочої сили, табл. 2.6

Таблиця 2.6

Класифікація персоналу АТ «МОТОР СІЧ» за видами освіти

Види освіти	Жінки		Чоловіки		Усього	
	всього, чоловік	пит,вага %	всього, чоловік	пит,вага %	всього, чоловік	пит,вага %
1	2	3	4	5	6	7
Вище	1675	6,69	2763	11,03	4438	17,71
Початкове	2	0,01	2	0,01	4	0,02
Неп, Вище	15	0,06	66	0,26	81	0,32
Неп, Середнє	146	0,58	544	2,17	690	2,75
Середнє	5017	20,02	9226	36,82	14243	56,85
Середнє спец,	2061	8,23	3538	14,12	5599	22,35
Загальний підсумок	8916	35,59	16139	64,41	25055	100,00

“розроблено авторкою”

Також проведемо аналіз за видами отриманої освіти для різних категорій персоналу підприємства, Такий аналіз можна отримати, ґрунтуючись на інформації, представленої в табл. 2.7

Таблиця 2.7

Розподіл персоналу АТ «МОТОР СІЧ» за видами освіти

Види освіти	Керівники	Службовці	Фахівці	Робочі	Всього
1	2	3	4	5	6
Вища	1418	13	1521	1486	4438
Початкова				4	4
Неп, Вища	15	1	21	44	81
Неп, Середня	1		1	688	690
Середня	182	65	256	13740	14243
Серед-спец,	471	41	517	4570	5599
Загальний підсумок	2087	120	2316	20532	25055

З 2019 року спостерігається збільшення частки робітників та фахівців, що мають вищу освіту, в свою чергу це говорить про наявність резерву працівників підприємства на посади фахівців та керівників.

В 2021 році на підприємстві працювали 17 науковців, інформація наведена у табл. 2.8

Таблиця 2.8

Класифікація науковців АТ «МОТОР СІЧ» у відповідності до вченого ступеня

Вчений ступінь	2017	2018	2019	2020	2021		
	Всього	Всього	Всього	Всього	Жін,	Чол,	Всього
Доктор технічних наук	1	1	1	1		1	1
Доктор технол, і інжинірингу						2	2
Кандидат технічних наук	13	15	7	7		9	9
Кандидат фіз-матем наук	1	1	1	1		1	1
Кандидат економічних наук	1		3	1		3	3
Кандидат хімічних наук	1	1	1	1	1		1
Усього науковців	17	18	13	11	1	16	17

“розроблено авторкою”

В 2021 році на підприємство було прийнято 4989 нових працівників (з них – 1640 жінок),

Розподіл працівників АТ «МОТОР СІЧ» по групах категорій, прийнятих на підприємство наведено в табл. 2.9

Таблиця 2.9

Класифікація прийому працівників АТ «МОТОР СІЧ» по категоріях

Групи категорій	Пит,вага %				2021	
	2017	2018	2019	2020	Всього	%
1	2	3	4	5	6	7
Робочі	93,66	95,30	91,32	91,46	4325	86,69
Керівники	1,45	1,39	1,67	1,98	206	4,13
Службовці	0,69	0,38	0,37	0,37	17	0,34
Фахівці	4,20	2,93	6,64	6,19	441	8,84
Усього	100,00	100,00	100,00	100,00	4989	100,00

“розроблено авторкою”

Як видно з даних табл. 2.9 в 2021 році підвищилася частка прийнятих на підприємство нових керівників та фахівців, а частка робітників та службовців знизилася, в порівнянні з даними за 2019 рік. Співвідношення звільнених/прийнятих працівників по групах категорій склала: керівники 78/06 осіб; фахівці 71/441 осіб, службовці 7/17 осіб; робітники 1728/4325 осіб.

Виходячи з вищенаведеного, на підприємстві спостерігається тенденція на омолодження кадрів, про що говорять показники прийому та звільнення працівників. В той же час, освітній рівень працівників на підприємстві в 2021 році знизився по категоріях працівників, що закінчили вищі навчальні заклади, неповні вищі та середньо-спеціальні навчальні заклади, але зріс по категоріях працівників, які отримали середню освіту.

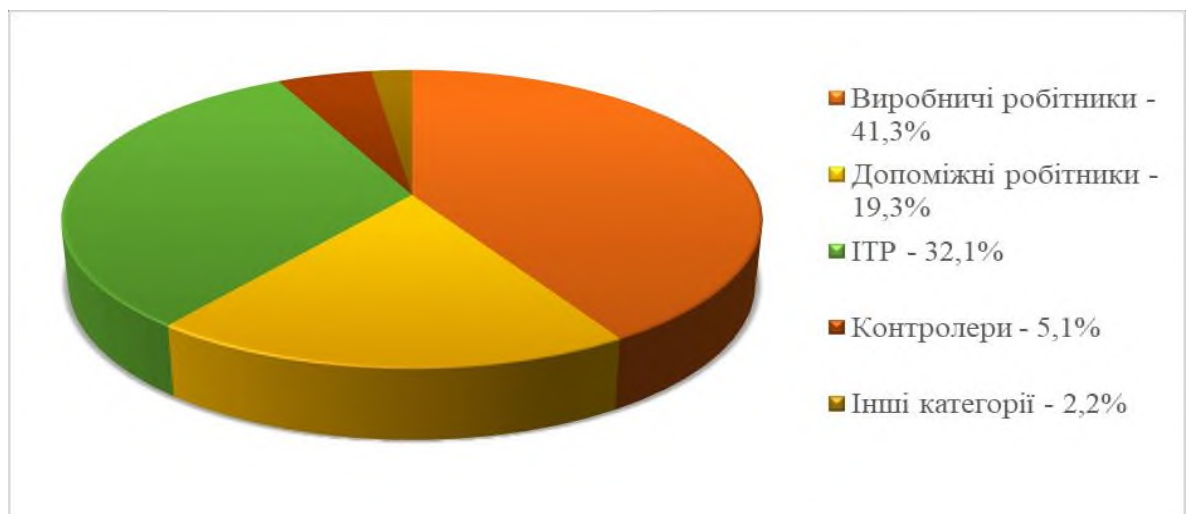
2.3 Оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

Оцінювання ефективності управління персоналом підприємства залежить від рівня освітнього розвитку персоналу та здійснюється на основі його кількісних та якісних показників. До кількісних показників належить:

1) Характеристика персоналу по категоріям:

На рис. 2.2 наведена структура персоналу АТ «МОТОР СІЧ» станом на 01 січня 2022 року.

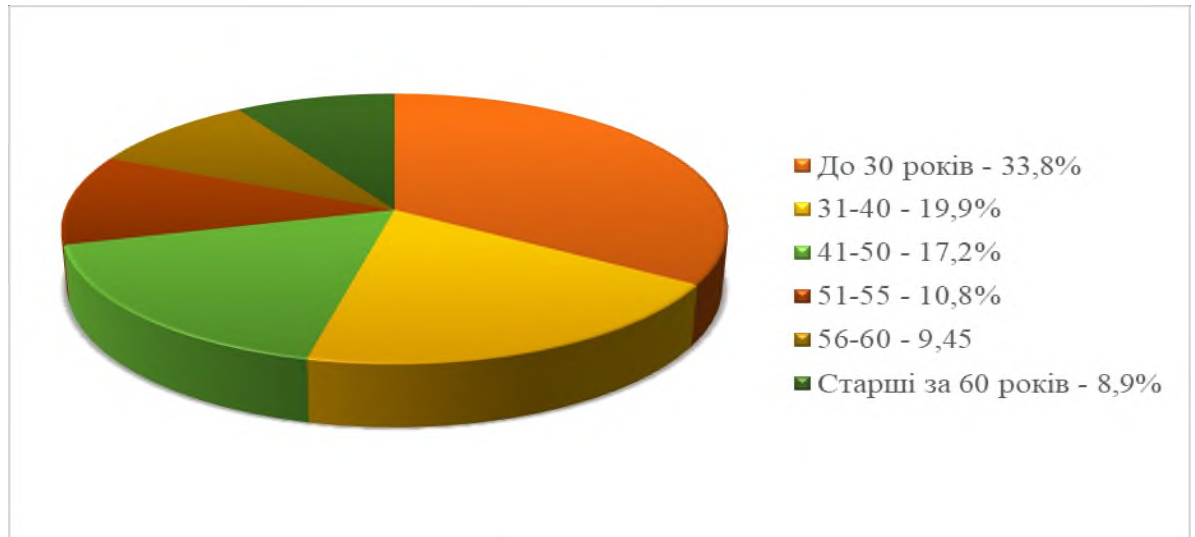
Як бачимо з рис. 2.2 у порівнянні з 1 січнем 2020 року, так в 2021 році чисельність працівників на підприємстві збільшилася на 427 осіб. Співвідношення працівників за категоріями змінилася в бік збільшення кількості виробничих робітників з 38,9% до 39,2% відносно попереднього року. Щодо основних структурних груп підприємства переважає виробничий персонал, та становить 41,3%, що пояснюється специфікою виробництва даного підприємства, Середньомісячна плинність кадрів за період 2021 року склала - 0,66%.



“розроблено авторкою”

Рис. 2.2 Структура персоналу АТ «МОТОР СІЧ» станом на 01 січня 2022 року

2) Характеристика персоналу за віком (рис. 2.3):



“розроблено авторкою”

Рис. 2.3. Вікова структура персоналу АТ «МОТОР СІЧ»

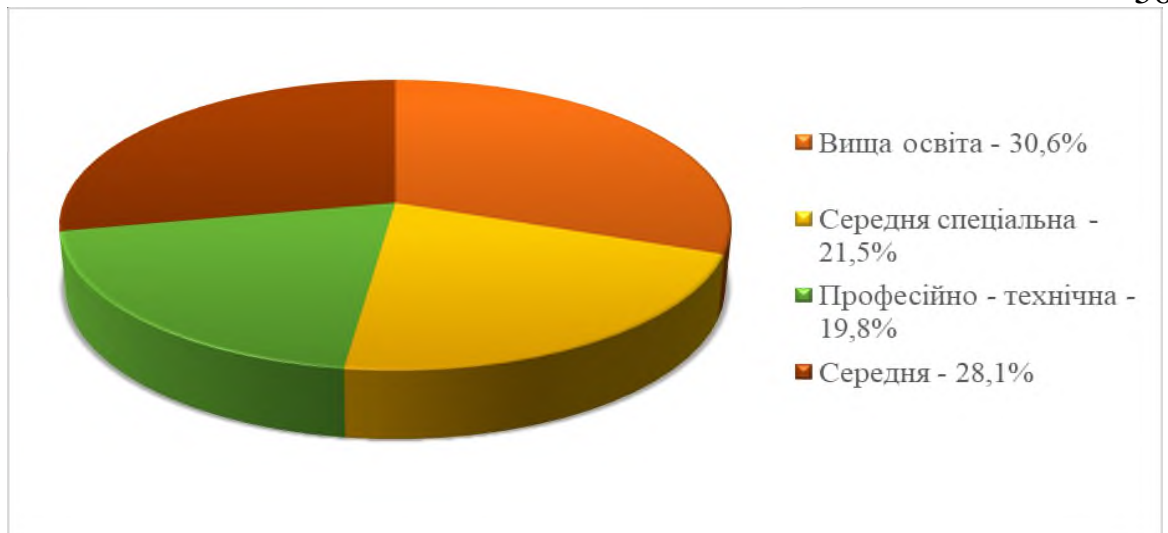
На рис. 2.3. відображено вікову структуру персоналу підприємства станом на кінець 2021 року. Найбільша кількість працівників це особи до 30 років, або 33,8%, а особи старші за 60 років складають найменшу кількість працюючих, або 8,9%.

Маючи відсоткове співвідношення вікової структури персоналу підприємства, можна вирахувати середній вік одного працівника на підприємстві, Таким чином, середній вік одного працівника на підприємстві складає приблизно 40,5 років.

До якісних показників належать:

1) Характеристика персоналу за освітою, дана інформація представлена на рис. (2.4.):

Слід зауважити, що в 2021 році одним з важливих етапів освітнього розвитку персоналу підприємства стало проведення планової атестації серед керівників, інженерно-технічного персоналу та службовців. В результаті було атестовано 5673 фахівців, у тому числі 139 керівників вищої ланки, та 526 фахівців отримали підвищення кваліфікаційної категорії.



“розроблено авторкою”

Рис. 2.4. Освітня структура персоналу АТ «МОТОР СІЧ»

Вищезазначені факти свідчать, що специфікація даного підприємства вимагає досвідчених, висококваліфікованих та вправних працівників.

Також, спостерігається певний приріст персоналу на підприємство в порівнянні з попередніми періодами, що спричинене розширенням виробничих можливостей підприємства.

Вагомим “+” підприємства АТ «МОТОР СІЧ» є регулярне проведення серед працівників атестацій, курсів та тренінгів з підвищення кваліфікації, Всі ці заходи є важливими для функціонування підприємства, зважаючи на плинність кадрів, швидкість інновацій та постійний розвиток в сфері авіаційного та газотурбінного виробництва.

Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами АТ «МОТОР СІЧ» наведено у табл. 2.10.

Варто зазначити що деякі основні показники про чисельність персоналу, які використані у таблиці: 2019 рік - 23955 осіб; 2020 рік- 24372 осіб; 2021 рік - 24593 осіб, це кількість працівників підприємства, включаючи як основний, так і допоміжний персонал.

**Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами
АТ «МОТОР СІЧ»**

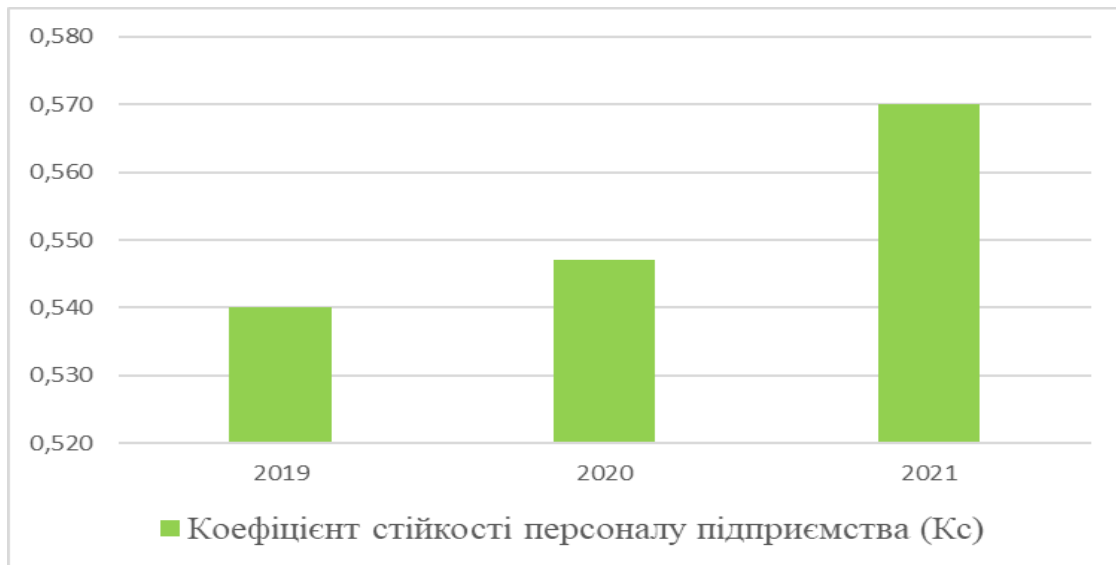
Показник	Формула для розрахунку	Рік			Відхилення: +,- 2021 р, до	
		2019	2020	2021	2019	2020
Вартісний показник продуктивності (П)	$P = Bт/Чоб$	577,360	432,718	616,046	38,687	183,328
Коефіцієнт обороту за наймом (Кн)	$Кн = П/Чоб$	0,009	0,015	0,009	-0,0001	-0,006
Коефіцієнт обороту за вибуттям (Кв)	$Кв = З/Чоб$	0,007	0,006	0,009	0,002	0,003
Коефіцієнт стійкості персоналу підприємства (Кс)	$Кс = Чстаж/Чоб$	0,540	0,547	0,570	0,030	0,023

“розроблено авторкою”

Аналіз даних наведених в табл. 2.10. показує, що вартісний показник продуктивності за 2021 рік значно зріс в порівнянні з 2019 та 2020 роками, що є позитивним явищем для підприємства, так як простежується збільшення обсягів виробництва.

В 2020 році коефіцієнт обороту з найму досягнув свого максимуму. В 2018 році цей показник залишився незмінним відносно до 2019 року. Кількість звільнених з підприємства в 2020 році була найменшою. Проаналізувавши всі дані, можна дійти висновку, що в 2020 році було прийнято на роботу найбільшу кількість нових працівників та було звільнено найменшу кількість працівників.

Розраховані значення коефіцієнту стійкості персоналу, вказують на те, що кількість працюючих зі стажем більше одного року, збільшується з кожним роком (рис. 2.5.):



“розроблено авторкою”

Рис. 2.5. Показник стійкості персоналу підприємства АТ «МОТОР СІЧ»

Приймаючи до уваги вищевикладене, можна зробити висновок, що дана тенденція є позитивним фактором для підприємства, тому що такі працівники мають досвід та володіють високим рівнем кваліфікації. Також, не менш вагомий вплив на цей показник здійснює проведення регулярних атестацій та курсів підвищення кваліфікації працівників підприємства. Хоча негативна сторона цього явища теж присутня, це приводить до зменшення кількості молодих перспективних працівників на підприємстві, які мають та володіють новими вміннями та навичками, але в них відсутній необхідний досвід роботи.

Висновки до розділу 2

АТ «МОТОР СІЧ» – одне з найбільших підприємств світу та єдине в Україні, що реалізує повний цикл створення сучасних авіаційних двигунів від розробки, виробництва та випробування, до технічної підтримки під час експлуатації та ремонту.

Аналіз господарської діяльності АТ «МОТОР СІЧ» підтвердив розширення позицій авіаційної та космічної техніки на ринку. Спостерігається зменшення основних засобів та збільшення оборотних активів. Збільшення джерел формування майна підприємства відбулося за рахунок власного капіталу, довгострокових зобов'язань та поточних зобов'язань. Істотно зріс статутний капітал підприємства в 2021 році на 139173,5 тис. грн., питома вага якого склала 17,2%. Всі ці фактори говорять про наявність самостійності та незалежності підприємства. Резервний фонд та нерозподілений прибуток з кожним роком зростають, що означає підвищення ділової активності.

Серед груп категорій працівників підприємства фактична кількість робітників, керівників та службовців в 2021 році зросла щодо попереднього року в зв'язку з приєднанням та створенням нових структурних підрозділів. Співвідношення частки груп різних категорій працівників, як за планом, так і за фактом, залишалася незмінною протягом останніх років. В 2021 році підвищилася частка прийнятих на підприємство керівників та фахівців, а в порівнянні з 2020 роком частка робітників та службовців знизилася. Продовжується тенденція на омолодження кадрів підприємства, про що говорять показники розміщення, прийому та звільнення. Починаючи з 2020 року намітилася тенденція зниження коефіцієнта плинності кадрів.

Рівень показнику абсентеїзму підприємства знаходиться на середньому рівні, На АТ «МОТОР СІЧ» діє сувора система обліку та контролю робочого часу та прогулів працівників. Показник задоволеності працівників роботою є нижчим за середній, хоча соціальна та виробнича інфраструктура на підприємстві розвинені добре. Негативною є тенденція плинності кадрів, що в майбутньому може спричинити значні фінансові збитки підприємства та може сприяти зниженню прибутку в цілому. В першу чергу, дана ситуація пов'язана з бажанням працівників отримувати значно вищу заробітну плату та покращенні умови праці, що в свою чергу підвищить мотивацію працівників.

РОЗДІЛ 3
ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ
ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА
ПАТ «МОТОР-СІЧ»

3.1. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства та реалізації трудового потенціалу

Рациональний розподіл ресурсів, зокрема ефективне використання трудових ресурсів, є ключовим фактором для досягнення ефективності та якості виробництва продукції на промислових підприємствах, наприклад, у ПАТ «Мотор Січ». Покращення фінансових показників, збільшення прибутковості, формування конкурентних переваг та зміцнення позицій на ринку вимагають ефективного використання персоналу та застосування заходів для підвищення його результативності та продуктивності праці.

Для досягнення цієї мети на ПАТ «Мотор Січ» рекомендується враховувати принципи управління персоналом. Важливими з них є:

- а. Економічність: використання раціональної системи управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності виробництва та зменшенню витрат на виробництво продукції.
- б. Прогресивність: застосування сучасних методів управління персоналом та дослідження закордонного досвіду.
- в. Оптимальність: вибір оптимальної пропозиції щодо формування процесу управління персоналом.
- г. Перспективність: визначення перспектив розвитку підприємства при здійсненні управління персоналом.

- д. Оперативність: своєчасна розробка, прийняття та реалізація рішень щодо управління персоналом.
- е. Науковість: урахування досягнень науки, сучасних методів та інновацій при здійсненні управління персоналом.
- ж. Узгодженість: забезпечення узгодженості процесу управління персоналом з цілями підприємства та рішеннями керівництва.

Ці принципи допоможуть ПАТ «Мотор Січ» підвищити ефективність використання персоналу та досягти поставлених цілей у плані фінансової діяльності, прибутковості та конкурентних переваг.

Для ефективного функціонування та досягнення позитивного кінцевого результату, такого як прибуток, важливо використовувати наведені принципи при управлінні персоналом. Це сприятиме злагодженій роботі та підвищенню ефективності підприємства.

При розробці заходів щодо підвищення ефективності та використання персоналу необхідно враховувати досягнуті фінансові показники підприємства протягом певного періоду. Це дозволить розробляти заходи, які будуть спрямовані на підвищення показників, заснованих на аналізі.

Крім того, врахування спеціалізації, специфіки роботи, умов праці, кваліфікації працівників, а також впливу зовнішніх факторів і наявності стимулів до праці є важливими передумовами для підвищення ефективності використання персоналу.

У змінному ринковому середовищі, де багато підприємств зазнають банкрутства і зростає конкуренція, важливо не тільки використовувати вітчизняний досвід, але й враховувати закордонний досвід. Порівняння та аналіз переваг і недоліків допоможуть розробити власну систему використання та управління персоналом, що збільшить конкурентоспроможність підприємства.

В результаті нашого дослідження було виявлено основні способи підвищення ефективності використання персоналу на промисловому підприємстві ПАТ "Мотор Січ", Ці шляхи включають:

- a. Розробка загальної стратегії розвитку, де враховується ефективне використання персоналу.
- б. Мотивація працівників шляхом застосування стимулів, що сприяють підвищенню продуктивності, відповідальності, покращенню якості продукції та заохоченню інноваційних ідей.
- в. Забезпечення соціального захисту і визначення спільних цілей.
- г. Контроль за кваліфікацією працівників при прийнятті на роботу.
- д. Атестація працівників для перевірки відповідності займаній посаді,
- е. Покращення системи прийняття рішень та спрямування завдань до персоналу для забезпечення швидкого виконання завдань.
- ж. Організація курсів підвищення кваліфікації для працівників з метою отримання нових знань і покращення робочої ефективності.
- з. Автоматизація та механізація виробництва, а також організація робочих місць для зменшення часу виконання робіт і підвищення якості продукції.
- и. Зацікавлення працівників у підвищенні кваліфікації з метою збільшення рівня оплати праці та покращення ефективності роботи на виробництві.
- к. Використання конкурсної системи прийому на роботу для залучення кваліфікованих кадрів.
- л. Створення сприятливих та безпечних умов праці, що включають психологічний комфорт, умови для відпочинку, злагожденість роботи та покращення робочих умов.
- м. Взаємодія керівництва з персоналом, яка включає доступ до інформації про результати роботи, підвищення заробітної плати при зростанні продуктивності та можливість участі в прийнятті рішень.
- н. Вдосконалення системи управління персоналом та визначення повноважень керівництва.
- о. Застосування матеріального стимулювання персоналу, яке включає підтримку творчих ідей та створення творчих робочих груп.

Вищезгадані пункти пропонують шляхи покращення ефективності використання персоналу на підприємстві ПАТ "Мотор Січ".

Запропоновані шляхи до підвищення ефективності використання та управління персоналом ПАТ "Мотор Січ" можуть бути застосовані на промислових підприємствах авіабудівної галузі з урахуванням наявної системи управління. Це сприятиме досягненню загальних цілей підприємства та окремих працівників, Застосування цих заходів призведе до зростання продуктивності праці, збільшення обсягів збуту та реалізації продукції, а також покращення господарської діяльності підприємства в цілому.

Враховуючи специфіку авіабудівної галузі, можуть бути внесені певні адаптації до конкретних потреб і вимог цього сектору, Проте, основні принципи, такі як розробка стратегії розвитку, мотивація працівників, контроль за кваліфікацією, навчання та підвищення кваліфікації, автоматизація та стимулювання творчості, можуть бути успішно застосовані і в інших промислових підприємствах авіаційної галузі.

В результаті впровадження цих заходів підприємство зможе досягти підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів продажу та покращення загальної діяльності.

3.2. Розробка моделі оптимізації управління персоналом авіабудівних підприємств

Авіабудівна галузь є однією з найвагоміших та пріоритетних для української економіки, і ПАТ "Мотор Січ" має стратегічне значення, Тому важливо визначити загальні напрямки модернізації підприємства та специфічні аспекти управління персоналом.

На жаль, кадрова політика ПАТ "Мотор Січ" має виключно функціональний характер, що відображає риси пострадянської системи

управління персоналом. У даній моделі управління не достатньо акцентується увага на питаннях управління персоналом. Відділ кадрів та йому пов'язані підрозділи існують як окремі структурні одиниці підприємства. Відділ кадрів не виконує роль методичного, інформаційного та координаційного центру з питань управління персоналом. Він не має прямого зв'язку з відділами організації праці і заробітної плати, відділами охорони праці і техніки безпеки, юридичними відділами та іншими підрозділами, які відповідають за управління персоналом. Враховуючи швидко змінюючеся бізнес-середовище, функціональна модель управління персоналом не може гарантувати досягнення кінцевих результатів підприємства. Ця система та всі бізнес-процеси не відповідають сучасним міжнародним вимогам і стандартам, що призводить до недостатньої конкурентоспроможності ПАТ "Мотор Січ" на світовому ринку авіабудівної галузі.

Додатковими недоліками є відсутність автоматизованих систем контролю інформації та виробництва, які можуть знизити ризики, зменшити кількість дефектів у виробництві та травматизму серед працівників, Також відсутня використання сучасних методів матеріальної та нематеріальної мотивації, а також належна оцінка рівня компетенції персоналу на всіх рівнях управління.

Ураховуючи інтереси України в проникненні ПАТ "Мотор Січ" на транснаціональний ринок, можна стверджувати, що модернізація системи управління персоналом є доцільною.

В результаті нашого дослідження ми розробили рекомендаційну модель для модернізації системи управління персоналом ПАТ "Мотор Січ" (рис. 3.1)



Рис. 3.1 Модель модернізації системи управління персоналом ПАТ «Мотор Січ».

Використання даної моделі дозволить здійснити координацію і структурне об'єднання роз'єднаних підрозділів підприємства в єдину систему управління персоналом. Це сприятиме вирішенню актуальних проблем, таких як текучість кадрів, мотивація та кваліфікація персоналу, забезпечить гнучкість в управлінні колективом та підвищить показники ефективності

ПАТ "Мотор Січ", Крім того, це дозволить адаптувати систему управління персоналом до світових тенденцій.

Розроблена модель наочно візуалізує основні напрямки модернізації системи управління персоналом ПАТ "Мотор Січ" з метою збільшення інвестиційної привабливості підприємства, посилення зовнішньоекономічного потенціалу та формування іміджу надійного стратегічного партнера і роботодавця.

3.3 Впровадження комплексного підходу до оцінювання ефективності управління персоналом та реалізації трудового потенціалу з урахуванням запропонованої моделі оптимізації

Ефективне функціонування підприємства забезпечується за рахунок навчання та розвитку персоналу, але як вказує практика професійна підготовка кадрів має нерегулярний, безсистемний характер і поза зв'язку з показниками роботи і виробничими стратегіями.

Здійснивши аналіз різних теорій і моделей розвитку та навчання персоналу підприємств ми змогли виявити фактори, що впливають на зміст системи управління професійним розвитком персоналу, визначити можливі результати її реалізації (табл. 3.1).

Інтелектуальний потенціал персоналу компанії і є справжнім двигуном сучасних організацій, Тільки за умови інтенсивного розвитку освіти персоналу можливо становлення нової освітньої парадигми.

Тепер людині не буде достатньо володіти певною кількістю знань, йому буде необхідно освоїти процес самого навчання.

Таблиця 3.1

Фактори, що визначають зміст системи управління професійним розвитком персоналу промислового підприємства [92]

Особливості системи управління професійним розвитком персоналу підприємств
--

<p>залежить:</p> <ul style="list-style-type: none"> – від зовнішнього середовища підприємства (науково-технічного прогресу, законодавства) місії, цілей підприємства – показники, критерії і результати оцінки персоналу використовуваного навчання і технологій 	<p>забезпечує:</p> <ul style="list-style-type: none"> – конкурентоспроможність підприємства, досягнення місії, цілей підприємства, відповідність персоналу необхідної підприємством компетенції дотримання і вдосконалення технологій, використання обладнання
--	---

У цьому зв'язку отримала розвиток система неперервної професійної освіти, що базується на особистій мотивації кожного.

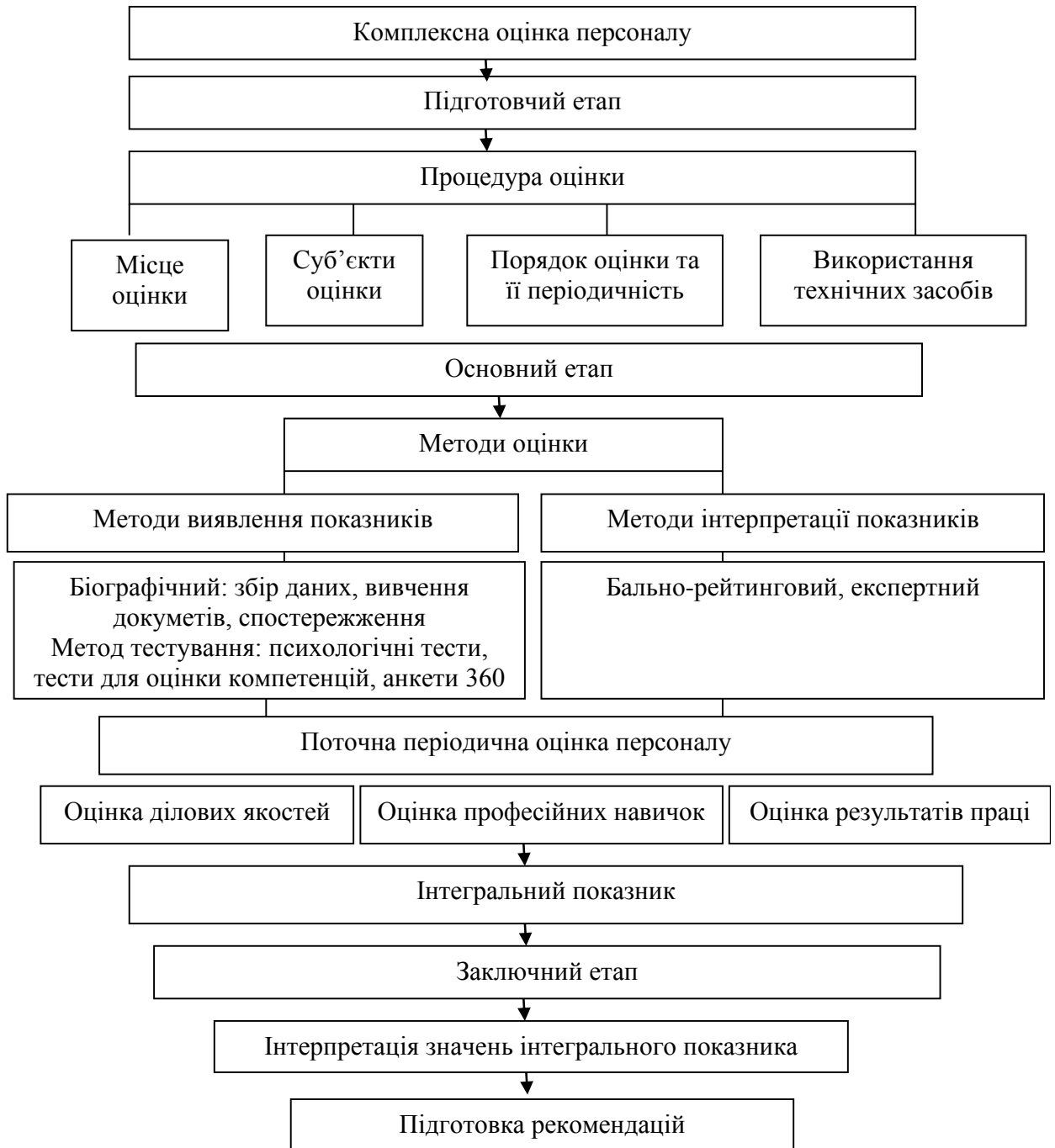
Процес безперервної освіти розглядається як вдосконалення знань і є ключовим інструментом розвитку інтелектуального потенціалу, що також виявляє вплив і на організаційну культуру і якість трудового життя працівників відповідного підприємства.

Система розвитку персоналу – це достатньо складний комплекс заходів, базою якого є принципи системності і безперервності.

Оцінка персоналу – одна з ключових позицій для інвестицій в компанії, яка дбає про успіх свого бізнесу, В даний час дуже важливо мати в розпорядженні як кількісні, так і якісні методи оцінки персоналу, за допомогою яких можна вирішувати питання просування і зарплати персоналу, коригувати слабкі сторони співробітника, виявлені в ході оцінки, збільшити продуктивність праці.

Оцінка персоналу це складний, багатоступінчастий бізнес процес, за результатами якого можна судити про професійні навички персоналу.

За допомогою розробленої методики комплексної оцінки персоналу ПАТ «Мотор Січ» розрахуємо інтегральний показник ефективності оцінки персоналу, Дану методику можна розбити на три основні блоки – це підготовчий, основний і заключний блок (рис. 3.2).



«розроблено авторкою»

Рис. 3.2 Модель комплексної оцінки персоналу ПАТ «Мотор Січ»

Розрахуємо загальну інтегральну ефективність як суму значень ефективності за всіма показниками. Інтегральний показник ефективності оцінки персоналу відображено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Інтегральний показник ефективності оцінки персоналу ПАТ «Мотор
Січ»

і – показник	Показники	Вага, %	Кількісна оцінка за бальною шкалою	Інтегральний показник
1	2	3	4	5
і =1	Знання платформи 1С	22,1	3	13,76
і =2	Знання бухобліку	18,2	24	7,28
і =3	Працеспроможність	10	4	8
і =4	Навченість	13,2	4	10,56
і =5	Комунікабельність	6,1	4	4,88
і =6	Знання типових конфігурацій 1С	20	3	12
і =7	Робота у команді	10,4	4	8,32
Всього		100	*	64,3

«розроблено авторкою»

Для того, щоб мати можливість реально використовувати інтегральний показник в оцінці персоналу необхідно інтерпретувати значення показника. Для цього необхідно обчислити його максимальне і мінімальне значення. Максимальне значення буде досягнуто, якщо кожна оцінка за бальною шкалою дорівнюватиме п'яти, мінімальне значення, якщо оцінка буде дорівнює 1.

Зробивши розрахунки, було виявлено, що максимальне значення дорівнює 100 балів, а мінімальне – 20 балів. Виходячи з цих значень можна виділити нормативні значення інтегрального показника (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Нормативні значення інтегрального показника ПАТ «Мотор Січ»

20 – 40	40 – 60	60 – 80	80 – 100
2	3	4	5

«розроблено авторкою»

Далі необхідно розробити систему дій відносно співробітників, що отримали той чи інший бал за підсумками оцінки. Нами була запропонована інтерпретація одержані

значень інтегрального показника і розроблені наступні рекомендації, представлені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Інтерпретація значень інтегрального показника ПАТ «Мотор Січ»

Значення інтегрального показника	Інтегральний показник
2	Не відповідає займаній посаді, Звільнення співробітника, або переклад на іншу позицію,
3	Часткове відповідність, Необхідно додаткове навчання та повторне проходження оцінки,
4	Відповідність займаній посаді, Бажано подальше навчання, але необхідності в повторному проходженні оцінки немає,
5	Повна відповідність, Необхідно розглянути можливість підвищення та / або додаткового преміювання співробітника,

«розроблено авторкою»

Таким чином, інтегральний показник ефективності служить підсумковим індикатором, що фокусує увагу на основних проблемах роботи з персоналом та його оцінкою. На основі цих даних можна проводити порівняльну характеристику співробітників організації, виявляти сильні і

слабкі сторони персоналу в організації. Так само дану методику можна використовувати як при відборі кандидатів на вакантну посаду, так і на перевірку відповідності співробітника займаної посади. Проаналізувавши персонал на ПАТ «Мотор Січ», середнім інтегральним показником є 64,3, а за інтерпретацією працівники відповідають займаним посадам, бажане подальше навчання, але необхідності в повторному проходженні оцінки немає.

Висновки до розділу 3

Розроблено модель оптимізації управління персоналом авіабудівних підприємств. За підсумками розгляду була запропонована модель оптимізації управління персоналом авіабудівних підприємств, включаючи ПАТ «Мотор Січ», передбачає значні зміни в підходах до управління підприємством в цілому. Ці зміни призведуть до суттєвої реорганізації його діяльності. Одним з ключових аспектів цієї моделі є формування корпоративної команди для управління персоналом авіабудівного підприємства.

Комплексна методика оцінювання ефективності інтеграції підрозділів ПАТ «Мотор Січ» в галузі управління персоналом передбачає використання двох підходів. Перший підхід спрямований на визначення прямих та непрямих вигод від двоспрямованої інтеграції підрозділів ПАТ «Мотор Січ», а другий підхід зосереджений на визначенні синергетичного ефекту. Розрахунок інтегрального показника ефективності оцінки персоналу включає в себе окремі коефіцієнти, аналіз прямих та непрямих вигод, що характеризують ефективність системи управління персоналом з урахуванням запропонованої моделі оптимізації.

Використання моделі оптимізації системи управління персоналом дало змогу виявити підвищення ефективності, оскільки ПАТ «Мотор Січ» успішно реалізувало частину проекту з удосконалення системи управління

персоналом. Це сприяло зростанню продуктивності, зниженню ризиків та поліпшенню загальної продуктивності підприємства.

ВИСНОВКИ

Відповідно до проведеного дослідження системи управління персоналом та розвитку трудового потенціалу ПАТ «Мотор-Січ», можна зробити такі висновки.

Було виявлено підходи до ефективного управління персоналом підприємства. За підсумками розгляду визначено, що на сучасному етапі ефективне управління персоналом передбачає створення умов праці, в яких співробітники виявляють щире зацікавлення у розвитку підприємства і прикладають більше зусиль для виконання своїх обов'язків. Основна мета ефективного управління персоналом полягає в досягненні економічної, соціальної та організаційної ефективності на підприємстві. Економічна ефективність відображає ступінь досягнення цілей підприємства завдяки використанню трудового потенціалу персоналу. Соціальна ефективність управління персоналом відображається у впорядкованості та мотивації праці, а також у стані міжособистих відносин в колективі, що в значній мірі залежить від форм та методів управління.

Була надана оцінка ефективності управління персоналом підприємства. За підсумками розгляду визначено, що оцінка організаційної ефективності відбувається на основі взаємодії всіх працівників, їх рівня координації та комунікації в організації. Ефективна система управління персоналом неможлива без відповідного співвідношення методів керівництва. Методи управління персоналом - це способи впливу на колектив і окремих працівників з метою координації їх діяльності під час функціонування підприємства. Розрізняють три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Принципи управління персоналом - це правила, основні положення та норми, які керівники та фахівці повинні дотримуватися під час управління персоналом. Принципи управління персоналом відображають вимоги об'єктивно

існуючих економічних законів і закономірностей, тому вони самі є об'єктивними.

Проведено аналіз розвитку трудового потенціалу підприємства. За підсумками розгляду визначено, що трудовий потенціал підприємства в широкому розумінні відображає можливості працівників трудового колективу, спрямовані на досягнення конкретної цілі. Важливо враховувати, що трудові колективи мають різні потенціали, залежно від місця розташування підприємства, галузевої приналежності, розмірів виробництва, статево-вікової структури та інших факторів. Крім того, кожне підприємство має свої особливості у формуванні колективу, трудові традиції та взаємовідносини між працівниками. Ефективність реалізації трудового потенціалу як окремих працівників, так і трудового колективу залежить від умов, у яких здійснюється трудова діяльність.

ПАТ «Мотор Січ» є одним з найбільших підприємств у світі і єдиним в Україні, що охоплює всі етапи створення сучасних авіаційних двигунів - від розробки та виробництва до випробувань, експлуатації та ремонту. ПАТ «Мотор Січ» спеціалізується на виробництві газотурбінних двигунів для цивільної та військової авіації, а також промислових газотурбінних агрегатів для енергетичного та газоперекачувального обладнання, що базується на цих двигунах.

Розроблено модель оптимізації управління персоналом авіабудівних підприємств. За підсумками розгляду бачимо, що ПАТ "Мотор Січ" визначило загальні підходи до управління персоналом, які включають планування трудових ресурсів, забезпечення кадрами, систему адаптації персоналу та систему розвитку персоналу.

У 2021 році фактична чисельність працівників робітників, керівників і службовців зросла порівняно з попереднім роком, внаслідок приєднання нових структурних підрозділів. Співвідношення між категоріями працівників, як за планом, так і фактично, залишалось стабільним протягом останніх років. Проте, в 2021 році збільшилася частка прийнятих керівників і

фахівців, а зменшилася частка робітників та службовців у порівнянні з 2020 роком. Також продовжується тенденція до омолодження кадрів підприємства, що підтверджується показниками розміщення, прийому та звільнення працівників. З 2020 року спостерігається зниження коефіцієнта плинності кадрів.

Обґрунтовано шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства та реалізації трудового потенціалу. За підсумками розгляду визначено, що удосконалення системи управління персоналом є необхідною умовою ефективної діяльності сучасного підприємства. Гармонійна робота колективу та його продуктивна взаємодія на всіх етапах виробництва є основою успішного бізнесу. Аналіз системи управління персоналом ПАТ "Мотор Січ" виявив наступні проблеми: великий відсоток співробітників незадоволений системою оплати праці на підприємстві; багато працівників вважають, що ставлення керівництва до них є поблажливим; спостерігається значне зростання коефіцієнта плинності кадрів.

Ці проблеми можуть бути вирішені шляхом вдосконалення системи оплати праці, покращення взаємин між керівництвом та працівниками, а також звернення уваги на заходи збереження та розвитку персоналу.

Розробка загальної стратегії розвитку з урахуванням ефективності використання персоналу допоможе визначити основні напрямки діяльності та вирішити проблеми управління персоналом.

Впроваджено комплексний підхід до оцінювання ефективності управління персоналом та реалізація трудового потенціалу з урахуванням запропонованої моделі оптимізації. За підсумками розгляду визначено: мотивація, соціальний захист та гарантії є важливими аспектами, які сприяють задоволенню працівників і збільшенню їх продуктивності. Встановлення спільних цілей і контроль за рівнем кваліфікації персоналу допомагають забезпечити належну якість та професійність робітників.

Атестація працівників та проведення курсів підвищення кваліфікації сприяють постійному розвитку персоналу та підвищенню їхніх професійних

навичок. Автоматизація та механізація виробництва, організація робочих місць допомагають збільшити ефективність роботи та знизити втрати.

Визначено методи оцінювання ефективності управління персоналом та розвитку трудового потенціалу підприємства. За підсумками виявлено, що зацікавлення працівників у підвищенні кваліфікації та створення конкурсної системи прийому на роботу сприяють притягненню талановитих фахівців і формуванню висококваліфікованого колективу. Також важлива взаємодія керівництва з персоналом та вдосконалення системи управління персоналом.

Матеріальне стимулювання персоналу впливає на їхню мотивацію та залучення до досягнення цілей підприємства.

Врахування цих факторів допоможе підвищити ефективність використання персоналу, створити сприятливу атмосферу в колективі та досягти кращих результатів у функціонуванні підприємства. Крім того, це сприятиме економічному розвитку, збільшенню виробничих потужностей та оптимізації витрат.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 468 с.
2. Баліцька О. П. Теоретичні підходи до типізації персоналу як однієї із основ кадрового менеджменту. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2022. № 4. С. 53-58.
3. Білорус Т.В. Комплексне оцінювання системи управління персоналом компанії. Економіка і управління підприємствами: теорія, методика, практика: колективна монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2020. С. 72-77.
4. Бондарчук Л.В. Ніколайчук Н.П. Особливості антикризового управління персоналом. Актуальні наукові дослідження в сучасному світі. 2017. Вип. 5(25). С. 77-82.
5. Брич В., Дяків О., Слівінська Н. Менеджмент персоналу. Навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2021. 520 с.
6. Белік В.Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. 2014. Вип. 45. С. 54-57.
7. Бутенко І.А., Курносова А.В. Методичні підходи до оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Економічні інновації. 2019. Вип. 60(1). С. 66-74.
8. Водолажська Т.О. Зміст процесу формування стратегій управління персоналом підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2015. № 10(1). С. 37-39.
9. Возна Л.Б., Босак О.В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. Молодий вчений. 2019. № 4(2). С. 471-475.
10. Гавкалова Н.Л. Теоретичний базис формування системи стратегічного управління персоналом. Науковий вісник Полтавського

університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 6. С. 125-129.

11. Гавриш О.А. Технології управління персоналом. Монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

12. Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11(2). С. 26-30.

13. Гільорме Т.В., Єлісеєва О.К. Моделі управління персоналом підприємства: методологічна платформа та шляхи застосування. Монографія Дніпропетровськ: «ФОП Дробязко С.І.», 2016. 170 с.

14. Громко Л.С. Принципи управління персоналом в умовах антикризової діяльності підприємства: методологічний аспект. Економіка та управління підприємствами. 2018. Випуск 36. С. 109-113.

15. Гугул О.Я. Проблеми формування теоретичної моделі управління розвитком персоналу підприємства. Економічний аналіз. 2024. № 3. С. 21-29.

16. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2022. № 2. С. 60-72.

17. Гуцалюк О.М. Місце технології управління персоналом підприємства в системі менеджменту. Соціально-трудові відносини: теорія та практика. 2014. № 1. С. 272-277.

18. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії управління персоналом підприємств. Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка. 2018. Вип. 4. С. 231-238.

19. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Підвищення індексу людського капіталу – важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11-17.

20. Довбня С.Б., Письменна О.О. Основні етапи формування кадрової стратегії та зміст стратегічних альтернатив в області управління персоналом.

Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Економіка. 2019. Т. 23. № 9(3). С. 126-133.

21. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2018. № 4. С. 161-169.

22. Загрева В. Управління персоналом у системі менеджменту організацій. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Педагогічні науки. 2015. № 1. С. 86-90.

23. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. Вісник економічної науки України. 2018. № 1. (34). С. 29-35.

24. Захарчин Г.М., Струтинська Л.Р., Андрусів С.В. Концептуальні підходи до менеджменту персоналу в умовах конкурентного середовища. Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Вип. 2. С. 184-190.

25. Іванова М.І., Варяниченко О.В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. Економіка та право. Серія: Економіка. 2016. № 2. С. 83-87.

26. Климчук А.О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2021. № 3(1). С. 59-62.

27. Климчук А.О. Аналіз наукових підходів до проблем управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 1. С. 42–45.

28. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишнеvsька М.К., Альошина Т.В. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства. Монографія. Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.

29. Корольков В., Березовська О., Литвин К. Впровадження концепції безперервного вдосконалення як форма реалізації потенціалу знань людського капіталу. Збірник наукових праць. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2018. № 262. С.104-119. URL: <http://n->

visnik.oneu.edu.ua/collections/2018/262/pdf/104-119.pdf (дата звернення: 20.05.2023)

30. Корольков В., Бабенко Д. Удосконалення мотиваційного механізму управління персоналом підприємства. Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка». 2020. № 11. С.71-78 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/71.pdf (дата звернення: 20.05.2023)

31. Корольков В.В., Гришньова В.О. Управління розвитком трудового потенціалу підприємства. Тиждень-науки 2023. Факультет економіки та управління. Тези доповідей науково-практичної конференції, Запоріжжя, 24-28 квітня 2023 р. . [Електронний ресурс] / Редкол. : Вадим ШАЛОМЄСВ (відпов. ред.) Електрон. дані. – Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. 179с. С. 123-126 с.

32. Кравченко С., Корнева О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку. Монографія. НАН України, Ін-т економіки промисловості. Київ, 2018. С. 276-296.

33. Куцик В.І. Кліпкова О.І., Амелін М.О. Особливості використання світового досвіду управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2019. Вип. 58. С. 63-68.

34. Левицька І.В., Климчук А.О. Формування стратегії управління персоналом в системі ефективного управління підприємством. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 7-8. С. 68-74.

35. Лелі Ю.Г. Теоретико-методологічні основи формування системи управління персоналом. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 6. С. 57-60.

36. Луцик Т.Р., Ігнатенко С.П. Управління персоналом в системі операційного менеджменту. Економіка і регіон. 2021. № 3. С. 189-193.

37. Лисак В. Ю., Ткачук В. В., Олійник О. С. Менеджмент персоналу підприємств. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 67-70.
38. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1 (53). С. 510-513.
39. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. Ринок праці та зайнятість населення. Збірник наукових праць. ІПК ДСЗУ. № 4. 2017. С. 8-12.
40. Мізерна Т.В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 12. С. 234-237.
41. Миколайчук І.П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2019. № 3. С. 182-188.
42. Монастирський Г.Л. Теорія організації. Підручник. Тернопіль: ТНЕУ. 2021. 288 с.
43. Невмержицька С.М., Петрусенко О.О. Проблеми оцінки ефективності системи управління персоналом. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 3. С. 185-188.
44. Никифорова В.Г. Управління персоналом. Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2021 р. 275 с.
45. Офіційний сайт ПАТ «Мотор Січ». URL: <http://www.motorsich.com/ukr/> (дата звернення: 20.05.2023).
46. Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми економіки та управління. Збірник наукових праць. КПІ ім. І. Сікорського. 2017. № 11. С. 109-115.
47. Тимохіна О.О. Управління персоналом як ключовий елемент у системі менеджменту підприємства. Економіка і регіон. 2020. № 4. С. 106-112.

48. Ткаченко А.М., Сепета В.В. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2017. № 4-5. С. 68-72.
49. Ушенко Н.В., Минаєва В.В. Система управління формуванням та використанням персоналу. Бізнес-навігатор. 2019. Вип. 1. С. 105-109.
50. Федонін О.С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2014. 316 с.
51. Ходикіна І.В. Підходи до оцінки ефективності систем управління персоналом. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка. 2019. Вип. 2(2). С. 115-120.
52. Шаповал О.А. Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. №5 (17). С. 149-151.
53. Шитікова Л.В. Теоретичні підходи до формування механізму управління персоналом підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2015. № 1. С. 130-133.
54. Шитікова Л.В., Гришньова В.О. Апробація результатів дипломної роботи. За результатами написаної роботи опубліковано тези доповіді «Аналіз способів моделювання процесів оптимізації ефективного управління персоналом підприємства» Міжнародна науково-практична конференція «Відновлення України та її регіонів в контексті глобальних трендів: управління, адміністрування та забезпечення», Запоріжжя: Національний університет «Запорізька політехніка». 25-26 травня 2023 р.
55. Шубалий О.М., Рудь Н.Т., Гордійчук А.І., Шубала І.В., Дзямучич М.І., Потьомкіна О.В., Серєда О.В. Управління персоналом. Підручник Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
56. Шубалий О.М. Зміст та принципи формування системи управління персоналом на підприємстві. Економічний форум. 2018. № 4. С. 332-337.

57. Шульгіна Т.С. Методологічні засади розробки механізму формування управлінського персоналу. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 198-208.

ДОДАТОК А

		КОДИ		
		2021	10	01
Підприємство	<u>Публічне акціонерне товариство «Мотор Січ»</u>	за ЄДРПОУ		
Територія	<u>Шевченківський</u>	14307794		
Організаційно-правова форма господарювання	<u>Публічне акціонерне товариство</u>	за КОАТУУ		
Вид економічної діяльності	<u>Виробництво повітряних і космічних літальних апаратів, супутнього устаткування</u>	за КОПФГ		
Середня кількість працівників	<u>16615</u>	230		
Адреса	<u>пр. Моторобудівників, 15, м. Запоріжжя, Шевченківський, Запорізька область, 69068, Україна, телефон 0617204211</u>	за КВЕД		
		30.30		

Одиниця виміру: у тисячах гривень
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за Положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за Міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р. та 30 вересня 2021 р.**

Форма № 1-к

Код за ДКУД

1801007

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	5 059	3 303
первісна вартість	1001	18 904	21 214
накопичена амортизація	1002	(13 845)	(17 911)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 142 480	826 854
Основні засоби:	1010	6 460 679	6 248 626
первісна вартість	1011	12 782 649	13 321 165
знос	1012	(6 321 970)	(7 072 539)
Інвестиційна нерухомість	1015	25 958	24 359
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	40 100	40 100
Знос інвестиційної нерухомості	1017	(14 142)	(15 741)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	18 073	17 374
інші фінансові інвестиції	1035	16 326	9 438
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	26 846	26 846
Гудвіл	1050	-	-
Інші необоротні активи	1090	26 323	67 424
Усього за розділом I	1095	7 721 744	7 224 224

Продовження додатку А

Актив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14 416 745	15 577 484
Виробничі запаси	1101	4 789 651	5 360 770
Незавершене виробництво	1102	9 211 261	9 804 080
Готова продукція	1103	404 967	402 972
Товари	1104	10 866	9 662
Поточні біологічні активи	1110	6	2
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 686 400	1 883 350
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	651 308	1 141 608
з бюджетом	1135	130 789	178 650
у тому числі з податку на прибуток	1136	30 915	28 416
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	516	447
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	386 392	400 081
Поточні фінансові інвестиції	1160	16 828	22 509
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 623 155	1 092 085
Готівка	1166	2 079	1 726
Рахунки в банках	1167	1 620 371	1 090 352
Витрати майбутніх періодів	1170	2	-
Інші оборотні активи	1190	1 499 754	1 626 122
Усього за розділом II	1195	20 411 895	21 922 338
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	219	63
Баланс	1300	28 133 858	29 146 625

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	280 529	280 529
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	1 623 967	1 623 967
Емісійний дохід	1411	420 390	420 390
Накопичені курсові різниці	1412	(164)	(164)
Резервний капітал	1415	71 315	71 315
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18 223 197	19 143 246
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	(1 387)	(1 387)
Інші резерви	1435		
Неконтрольована частка	1490	254	232
Усього за розділом I	1495	20 197 875	21 117 902
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	343 508	366 244
Довгострокові кредити банків	1510	54 647	140 777
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 045 633	2 044 775
Довгострокові забезпечення	1520	133 108	133 102
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	864 003	629 726
Благодійна допомога	1526	-	-
Усього за розділом II	1595	3 440 899	3 314 624

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	31 грудня 2020 року (перераховано)	30 вересня 2021 року
1	2	3	4
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	423 638	132 880
Векселі видані	1605	103	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	152 979	95 699
товари, роботи, послуги	1615	731 358	700 683
розрахунками з бюджетом	1620	80 042	66 061
у тому числі з податку на прибуток	1621	69 978	25 011
розрахунками зі страхування	1625	41 635	49 587
розрахунками з оплати праці	1630	129 720	130 625
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	2 759 308	3 329 593
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	26 511	26 508
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	99 382	121 003
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	50 408	61 460
Усього за розділом III	1695	4 495 084	4 714 099
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	28 133 858	29 146 625

Керівник



С.А. Войтенко

С.А. Войтенко

Головний бухгалтер

О.П. Касьян

О.П. Касьян