

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ІВАНА ПУЛЮЯ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва

ВІЯТИК ІРИНА ВАСИЛІВНА

УДК 331.103

**ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ В
УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ, НА ПРИКЛАДІ ПРАТ “ДОБРА ВОДА”**

Спеціальність 073 “Менеджмент”,
спеціалізація “Управління інноваційною діяльністю”

АВТОРЕФЕРАТ
наукової роботи на здобуття кваліфікації магістра

Тернопіль – 2018

Робота виконана на кафедрі менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва факультету економіки та менеджменту Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя Міністерства освіти і науки України.

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор
Андрушків Богдан Миколайович,
кафедра менеджменту інноваційної діяльності
та підприємництва факультету економіки та
менеджменту Тернопільського національного
технічного університету імені Івана Пулюя

Рецензент:

доктор економічних наук, професор
Кирич Наталя Богданівна
кафедра менеджменту у виробничій сфері
факультету економіки та менеджменту
Тернопільського національного технічного
університету імені Івана Пулюя

Захист відбудеться “23” лютого 2018 р. о 9⁰⁰ год. на засіданні екзаменаційної комісії у Тернопільському національному технічному університеті імені Івана Пулюя

Науковий керівник

Б.М. Андрушків

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Наша епоха характерна високим темпом зростання ролі, саме, людського фактору, від якого залежить розвиток світової економіки. Конкуренцеспроможність підприємств все менше залежить від виробничих факторів. Основою довгострокових переваг в конкурентній боротьбі є персонал. Його раціональне використання забезпечує високий рівень продуктивності праці, ефективне використання новаторських здібностей та досягнення поставлених цілей.

Як відомо, більшість вітчизняних підприємств стикаються з проблемами комплектування стабільного і високопрофесійного персоналу, відповідності освітньо-професійних і кваліфікаційних характеристик вимогам робочих місць. Внаслідок цього, виникає потреба в удосконаленні системи управління формуванням і використанням персоналу в організаціях. Ринкова ситуація, що склалася на даний час в Україні зумовлена складними соціально-економічними та фінансовими умовами, де весь груз прийняття складних і необґрунтованих рішень бере на себе персонал, ефективність управління яким повністю залежить від застосовуваних методів та інструментів, а також системи мотивації й рівня кваліфікації. Недостатня кількість ресурсів негативно впливає на результативність управління персоналом, оскільки спонукає до зростання невідповідального виконання своїх обов'язків, що обумовлює потребу перегляду як складу персоналу, так і методів управління ним.

Метою роботи є розробка науково-практичних пропозицій та методичних підходів до вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах в умовах невизначеності.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі **завдання**:

- дослідити теоретико-методичні основи системи управління персоналом в умовах невизначеності;
- охарактеризувати роль та значення кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства;
- узагальнити методи оцінювання управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати шляхи вдосконалення управління кадровим потенціалом як основи системи управління персоналом підприємства;
- оцінити економічну ефективність удосконалення системи управління персоналом на засадах кадрового потенціалу.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємствах в умовах невизначеності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні аспекти та практичні рекомендації щодо управління персоналом на підприємстві в умовах невизначеності.

Методи дослідження. Теоретичною й методологічною основою дипломної роботи є положення економічної теорії, наукові праці українських і зарубіжних учених, законодавчі та нормативні акти України. У ході дослідження використано такі методи: діалектичний і спостережень – для визначення сутності й виявлення складових механізму оцінювання персоналу підприємства (підрозділи 1.1, 1.2, 1.3); аналізу та синтезу – для аналізу особливостей, стану й динаміки системи управління персоналом на підприємстві, порівняльний аналіз – при внутрішньогосподарському порівнянні окремих показників діяльності підприємства (підрозділи 2.1, 2.2, 2.3, 2.4); системного підходу та моделювання - (підрозділи 3.1, 3.2, 3.3).

Джерела дослідження. Інформаційною базою дослідження слугували матеріали праць українських і зарубіжних науковців, звітно-статистичні дані досліджуваного підприємства, аналітичні публікації в науковій і спеціалізованій літературі, офіційні статистичні матеріали, підручники та навчальні посібники, публікації у фахових періодичних виданнях.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні науково-прикладного завдання, пов'язаного з розвитком системи управління персоналом підприємств на засадах кадрового потенціалу в умовах невизначеності.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що впровадження положень, викладених у магістерській роботі, сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств завдяки вдосконаленню системи управління персоналом підприємств.

Апробація результатів дослідження. Основні положення дипломної магістерської роботи доповідались та отримали схвалення на науково-практичних конференціях: Шостій всеукраїнській науково-практичній конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України Чумаченка Миколи Григоровича “Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє” ТНТУ імені Івана Пулюя, (Тернопіль, 6 квітня 2017 року); Міжнародній науково-практичній конференції студентів і молодих учених “Соціально-економічні аспекти розвитку економіки”, (Тернопіль, 27-28 квітня 2017 року).

Структура й обсяг дипломної магістерської роботи. Дипломна магістерська робота складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, переліку використаних джерел, додатків. Загальний обсяг роботи – 184 сторінки комп'ютерного тексту, вона містить 45 таблиць та 17 рисунків, 5 додатків.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ

У вступі розкрита актуальність теми магістерської роботи, встановлено мету та завдання, предмет та об'єкт, методи та інформаційну базу дослідження.

У першому розділі “Теоретико-методичні основи управління персоналом підприємства” – здійснено аналіз та узагальнено концептуальні підходи до управління персоналом підприємств.

Досліджено теоретико-методичні основи управління персоналом підприємства, що дало змогу розглянути цю категорію як сукупність принципів, методів, засобів і форм дій на інтереси, поведінку й діяльність працівників з метою максимального використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій.

Відзначено, що управління персоналом – пріоритетна функція будь-якого підприємства й розглядається як система організації, управління процесами відбору, навчання та оцінювання кадрів, будучи підсистемою в загальній корпоративній структурі.

Структуру роботи з персоналом можна подати в такому вигляді (рис. 1).

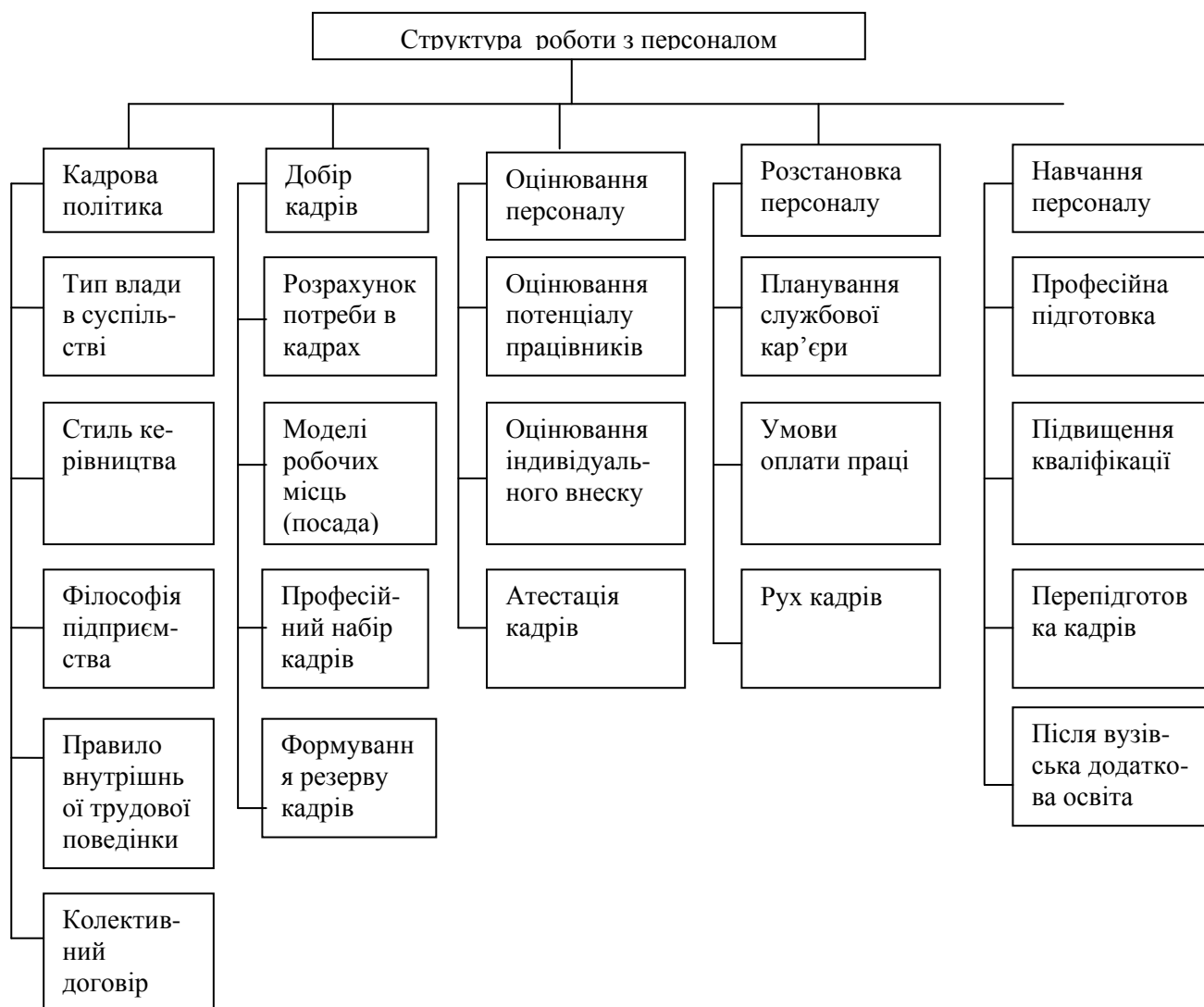


Рис. 1. Схема основних процесів роботи з персоналом

Виходячи з його змісту, можна стверджувати, що праця найманих працівників супроводжується створенням інтелектуальної власності підприємства, яка втілюється у вигляді бізнес-ідей, а також ділових зв'язків й особистого іміджу співробітників, що сприяє формуванню його організаційної культури.

Розглянуто роль і значення кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства, на підставі чого зазначено, що підґрунтям ефективного управління персоналом є розкриття та розвиток складових кадрового потенціалу. У свою чергу, до складових кадрового потенціалу віднесено такі елементи: оплачувана праця найманих працівників зі створення товарів (послуг), що реалізуються на ринку; створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність, яка не призначена для продажу як товар; інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників; організаційна культура підприємства (рис. 2).



Рис. 2. Основні складові, що формують кадровий потенціал

Узагальнено методи оцінювання персоналу підприємства й поділено їх на такі групи: адміністративні – орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в певній організації тощо; економічні – матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників, засноване на використанні фінансово-економічного механізму підприємства; соціально-психологічні – засновані на використанні соціально-психологічного механізму. Оцінювання ефективного використання персоналу підприємства передбачає визначення та аналіз таких груп показників: оцінка рівня забезпеченості підприємства робочою силою; оцінка використання фонду робочого часу; оцінка продуктивності праці; оцінка рентабельності праці; оцінка використання фонду заробітної плати.

Ефективність використання трудового ресурсу, тобто ефективність роботи

персоналу, полягає в досягненні підприємством максимальних результатів при використанні наявної кількості працівників певних професій, кваліфікацій тощо. Тому постає необхідність обґрунтувати оптимальне співвідношення між такими показниками, як чисельність та склад персоналу, продуктивність праці, використання робочого часу, обсяги виконуваних робіт.

У другому розділі “Аналіз управління персоналом ПрАТ “Добра вода” ми розглянули загальну характеристику та основні техніко-економічні результати діяльності ПрАТ “Добра вода”. Об’єктом дослідження у дипломному проекті є ПрАТ “Добра вода”, яке знаходиться за адресою: Тернопільська обл., Зборівський р-н, с. Млинівці. Реєстрація ПрАТ “Добра вода” відбулася у 1997 р. Форма власності ПрАТ “Добра вода” – приватна, сфера діяльності – виробництво та реалізація мінеральної та фруктових вод. У процесі аналізу стратегічних позицій ПрАТ “Добра вода” ми розробили перелік можливостей і загроз макросередовища та безпосереднього оточення підприємства. Найбільший вплив на підприємство мають такі можливості як розширення виробництва та збуту, вихід на нові ринки. Найбільш негативний вплив можуть мати такі загрози як скорочення доходів, екологічна ситуація, загострення конкурентної боротьби.

Сильними сторонами підприємства є цінові переваги, ефективно налагоджений виробничий процес, висока кваліфікація персоналу. Слабкими сторонами ПрАТ “Добра вода” є вузький асортимент продукції, застарілі технології та обладнання. Оцінювання діяльності конкурентів показало, що ПрАТ “Добра вода” значно поступається основному конкуренту “Карпатські Джерельні Води” за такими критеріями як частка ринку, рентабельність обігу та технології виробництва.

Загалом ПрАТ “Добра вода” є інвестиційно привабливим для зовнішніх і внутрішніх інвесторів. Аналізування використання потенціалу підприємства повинен охопити такі сфери діяльності підприємства: організацію управління, маркетинг, дослідження та розробки, технологію; персонал; фінанси; організаційну культуру та імідж. Тобто, підприємство повинно зміцнювати свої позиції на ринку виробництва і реалізації води шляхом збільшення своєї частки на ньому, поряд з цим доцільно було б розширювати асортимент продукції, покращити умови співпраці для посередників, проводити пошук інвесторів для розширення та вдосконалення матеріально-технічної бази.

У третьому розділі “Напрями покращення системи управління персоналом ПрАТ “Добра вода” в умовах невизначеності” запропоновані заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ “Добра вода”. Доцільним буде впровадження виробництва нової продукції як засіб управління персоналом ПрАТ “Добра

вода”. Одним з перспективних напрямків покращення управління персоналом, що пропонується впровадити у ПрАТ “Добра вода”, є виробництво овочево-фруктових соків, які користуються стабільним попитом на ринку. Високий вміст мінеральних речовин в овочевих соках обумовлює їх високу харчову цінність. Найбільш доступним для досліджуваного підприємства на сьогоднішній день є налагодження виробництва гарбузового соку, оскільки сировина є відносно недорогою.

Також можливими є шляхи забезпечення системи управління персоналом підприємства шляхом оновлення технологічного обладнання. Багато операцій і досі виконуються вручну. У цехах підприємства встановлена лінія по розливу газованої води мінеральної, обладнання, яке за допомогою термоусадочної плівки пакує пляшки у блоки по 6 штук. Придбання комплексу обладнання для видування дволітрової та п’ятилітрової ПЕТ-пляшки та розливу негазованої води, планується здійснити у ПрАТ “ТРОНКА-АГРОТЕХ” (м. Київ), оскільки умови придбання, встановлення, обслуговування та техніко-економічні показники лінії є кращими, ніж у конкурентів. Обладнання, яке пропонується для впровадження, випускається чеською фірмою Nate та повністю автоматизоване. Прийнято рішення придбати розливально-наповнюючу машину VERAL 32. Для зниження рівня браку ми пропонуємо замінити обладнання з етикетування пляшок виробництва “Zaklad Produkcji Cywilnej w Swidniku Sp.z.o.o.” (Польща) у кількості 2 од. на обладнання виробництва Чехії.

Пропонуємо удосконалення маркетингової діяльності як напрям удосконалення управління персоналом ПрАТ “Добра вода”. Запропоновано й обґрунтовано стратегію розвитку досліджуваного ПрАТ “Добра вода”, яка представляє собою стратегію обмеженого зростання. Ця стратегія відповідає можливостям і потенціалу підприємства. Суть стратегії обмеженого зростання полягає в тому, що цілі майбутньої діяльності встановлюються від досягнутого. Для реалізації запропонованої стратегії розроблено комплекс стратегій, який включає виробничу стратегію та стратегію забезпечення. Також реалізація стратегії передбачає залучення додаткових інвестицій, тому проведено оцінку ділової репутації приватного підприємства. Було розроблено систему стратегічних цілей ПрАТ “Добра вода”, яка включає цілі щодо збільшення прибутковості та цілі у виробничому, комерційному, соціальному та економічному напрямі. Необхідною умовою ефективної реалізації запропонованої стратегії є вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. Пропонуємо переглянути організаційну структуру та реорганізувати відділ маркетингу у відділ маркетингових досліджень та зовнішньоекономічної діяльності у ПрАТ “Добра вода”. Структура відділу маркетингових досліджень та зовнішньоекономічної діяльності повинна передбачати підбір фахівців з

маркетингу належної кваліфікації, розподіл завдань, прав та відповідальності серед працівників маркетингових служб, створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу. У результаті реорганізації кількість працівників, що займаються збутом, збільшиться від однієї до двох осіб. Фонд заробітної плати для працівників відділу маркетингових досліджень і зовнішньоекономічної діяльності становитиме 116897 грн. у 2018 р. У результаті реалізації проекту впровадження відділу маркетингових досліджень та зовнішньоекономічної діяльності у ПрАТ “Добра вода” очікується зростання чистого прибутку підприємства приблизно на 8% (на 40,76 тис. грн. більше, ніж у 2016 р.) та економічний ефект у сумі 433,48 тис. грн.

У четвертому розділі “Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях” досліджено основні завдання в галузі охорони праці досліджуваного підприємства, здійснено загальний аналіз стану охорони праці, проведено виявлення можливих небезпечних і шкідливих виробничих факторів на підприємстві, розглянуто особливості формування та функціонування системи управління охороною праці ПрАТ “Добра вода”, проведено аналіз пожежної безпеки та розроблено пропозиції щодо зниження виробничого травматизму та захворювань у ПрАТ «Добра вода».

У п'ятому розділі “Екологія” досліджено вплив екологічної продукції на формування її ціни та розглянуто соціально-економічну ефективність екологічної діяльності на досліджуваному підприємстві.

ВИСНОВКИ

У дипломній роботі здійснено теоретичне, науково-методичне вирішення наукового завдання, пов'язаного з розвитком системи управління персоналом підприємств на засадах кадрового потенціалу в умовах невизначеності. Це дало змогу сформулювати ряд висновків науково-практичного характеру, що відображають результати вирішення основних завдань відповідно до поставленої мети:

1. Досліджено теоретико-методичні засади управління персоналом підприємства, що дало змогу розглянути цю категорію як сукупність принципів, методів, засобів і форм дій на інтереси, поведінку, діяльність працівників з метою максимального використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій.

2. Розглянуто роль і значення кадрового потенціалу в системі управління персоналом підприємства, на підставі чого зазначено, що підґрунтям ефективного управління персоналом є розкриття та розвиток складових кадрового потенціалу. У свою чергу, до складових кадрового потенціалу віднесено такі елементи: оплачувана праця найманих працівників зі створення товарів (послуг), що реалізуються на ринку;

створювана оплачуваною працею працівників інтелектуальна власність, яка не призначена для продажу як товар; інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників; організаційна культура підприємства.

3. Узагальнено методи оцінювання персоналу підприємства, на підставі чого їх розділено за такими групами: адміністративні – орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати в певній організації тощо; економічні – матеріальне стимулювання колективів і окремих працівників, засноване на використанні фінансово-економічного механізму підприємства; соціально-психологічні – засновані на використанні соціально-психологічного механізму.

4. Розглянуто загальну характеристику та основні техніко-економічні результати діяльності ПрАТ “Добра вода”. У процесі аналізу стратегічних позицій ПрАТ “Добра вода” розроблено перелік можливостей і загроз макросередовища та безпосереднього оточення підприємства. Найбільший вплив на підприємство мають такі можливості як розширення виробництва та збуту, вихід на нові ринки. Найбільш негативний вплив можуть мати такі загрози як скорочення доходів, екологічна ситуація, загострення конкурентної боротьби.

5. Запропоновано заходи щодо удосконалення системи управління персоналом на ПрАТ “Добра вода”. Доцільним буде впровадження виробництва нової продукції як засіб управління персоналом ПрАТ “Добра вода”. Одним з перспективних напрямків покращення управління персоналом, що пропонується впровадити у ПрАТ “Добра вода”, є виробництво овочево-фруктових соків, які користуються стабільним попитом на ринку. Також можливими є шляхи забезпечення системи управління персоналом підприємства шляхом оновлення технологічного обладнання.

6. Запропоновано переглянути організаційну структуру та реорганізувати відділ маркетингу у відділ маркетингових досліджень та зовнішньоекономічної діяльності у ПрАТ “Добра вода”. Структура відділу маркетингових досліджень та зовнішньоекономічної діяльності повинна передбачати підбір фахівців з маркетингу належної кваліфікації, розподіл завдань, прав та відповідальності серед працівників маркетингових служб, створення належних умов для ефективної роботи маркетингового персоналу. У результаті реорганізації кількість працівників, що займаються збутом, збільшиться від однієї до двох осіб. Фонд заробітної плати для працівників відділу маркетингових досліджень і зовнішньоекономічної діяльності становитиме 116897 грн. у 2018 р. У результаті реалізації проекту впровадження відділу маркетингових досліджень та зовнішньоекономічної діяльності у ПрАТ “Добра вода” очікується зростання чистого

прибутку підприємства приблизно на 8% (на 40,76 тис. грн. більше, ніж у 2016 р.) та економічний ефект у сумі 433,48 тис. грн.

Список опублікованих праць за темою дипломної магістерської роботи

1. Віятик І. Покращення системи управління персоналом підприємства на основі кадрового потенціалу/ Ірина Віятик // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів і молодих учених „Соціально-економічні аспекти розвитку економіки“, 27-28 квітня 2017 року. – Т. : ТНТУ, 2017. – С. 19–20. – (Секція 1. Актуальні проблеми сучасного управління: вітчизняний та зарубіжний досвід).

2. Віятик І. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах нестабільності/ Ірина Віятик, Богдан Андрушків // Матеріали Шостої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка „Інноваційний розвиток: стратегічний погляд у майбутнє“, 6 квітня 2017 року – Т. : ТНТУ, 2017. – С. 20.

АНОТАЦІЯ

Віятик І.В. Особливості управління персоналом на підприємстві в умовах невизначеності, на прикладі ПрАТ “Добра вода” [Рукопис]: комплексна дипломна робота на здобуття кваліфікації магістра/ Ірина Василівна Віятик; ТНТУ. — Тернопіль: [б. в.], 2018. — 184 с.

Об'єкт дослідження - процес управління персоналом на підприємствах в умовах невизначеності.

Предмет дослідження – теоретико-методичні аспекти та практичні рекомендації щодо управління персоналом на підприємстві в умовах невизначеності.

Метою роботи є розробка науково-практичних пропозицій та методичних підходів до вдосконалення системи управління персоналом на підприємствах в умовах невизначеності.

Методи дослідження – економіко-статистичний, аналітичний, порівняльного аналізу, графічний, узагальнення.

Досліджено теоретико-методичні основи системи управління персоналом на підприємстві; сформовано організаційні заходи щодо вдосконалення маркетингової діяльності як напрям удосконалення управління персоналом ПрАТ “Добра вода”.

Ключові слова: персонал, управління, кадрова політика, продуктивність, мотивація, стимулювання, методи.

SUMMARY

Viiatyk I. Features of human resource management in conditions of uncertainty on the example PrJSC “Dobra voda” [Manuscript]: comprehensive thesis for obtaining the qualification master's degree/ Iryna Viiatyk; TNTU. - Ternopil [b. in.], 2018. - 184 p.

The Object of Investigation is process of personnel management at enterprises in conditions of uncertainty.

The Subject of Investigation theoretical and methodological aspects and practical recommendations on personnel management at an enterprise in conditions of uncertainty.

The Aim of the Work is the development of scientific and practical proposals and methodological approaches to improving the system of personnel management at enterprises in conditions of uncertainty.

The Methods of Investigation are economical and statistic, analytical, comparative analysis, graphic, generalization.

The theoretical and methodological foundations of the personnel management system at the enterprise are researched; organizational measures on improvement of marketing activity as a direction of improvement of personnel management of PrJSC "Dobra Voda".

Key words: personnel management, human resources, productivity, motivation, stimulation, methods.