

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.54>

УДК658

Г. В. Осовська,

*к. е. н., професор, завідувач кафедри управління та адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8919-227X>*

А. М. Волківська,

*к. е. н., доцент, заступник директора з науково-методичної роботи,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1254-6057>*

О. В. Аксьонова,

*к. е. н., директор, доцент кафедри управління і адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП».
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0380-9035>*

О. А. Осовський,

*к. е. н., доцент, професор кафедри управління і адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0458-7454>*

В. В. Соляр,

*магістрант кафедри менеджменту та адміністрування,
Житомирський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1892-7359>*

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ОБГРУНТУВАННЯ
ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ**

G. Osovska,

PhD in Economics, Professor,

Professor of the Department of Management and Administration,

Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»

A. Volkivska,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Administration,

Deputy Director for Scientific and Methodological Work,

Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»

O. Aksonova,

PhD in Economics, Director,

Associate Professor of the Department of Management and Administration,

Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»

O. Osovsky,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Management and Administration, Zhytomyr

Institute PJSC «HEI «IAPM»

W. Solar,

Master of the Management and Administration,

Zhytomyr Institute PJSC «HEI «IAPM»

**THE EFFICIENCY'S ASSESSMENT OF THE PERSONNEL
MANAGEMENT MECHANISM OF THE ENTERPRISE AND
JUSTIFICATION OF PROPOSALS FOR ITS IMPROVEMENT**

Перш ніж запроваджувати нову концепцію щодо управління персоналом підприємства, є необхідність, враховуючи науково-обґрунтовані результати досліджень, у розробці та запровадженні нової системи роботи з персоналом підприємства або в удосконаленні діючої на засадах обґрунтованості

ефективності запропонованих нововведень.

Метою роботи було дослідження механізму управління персоналом підприємства в умовах господарюючого суб'єкта та розробка й обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. Для досягнення цієї мети поставлені завдання, виконання яких дозволили встановити таке:

1) при вивченні основних понять процесу управління персоналом та основ формування механізму управління персоналом, що управління персоналом підприємства це є взаємоузгоджена та взаємодоповнююча система з методів, принципів, завдань та функцій сфери управління персоналом підприємства, головною метою якої є забезпечення підприємства відповідними кадрами, а також організація процесів їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку на основі реалізації ефективних механізмів управління;

2) при дослідженні критеріїв та показників оцінки ефективності механізму управління персоналом підприємства, що достовірним критерієм оцінки є саме кінцевий результат праці колективу підприємства, який органічно поєднує результати праці і апарату управління, і виконавців – працівників;

3) при оцінці ефективності механізму управління персоналом підприємства, що механізм управління персоналом ДП «Словечанське лісове господарство» за більшістю показників функціонує на належному рівні, але має достатньо резервів у системі кадрової роботи для покращення стану управління персоналом, що, в свою чергу, дозволить підвищити прибутковість підприємства, оскільки ефективність механізму управління персоналом це не тільки характеристика якості та корисності управління людськими ресурсами на підприємстві, але і здатність забезпечувати потрібний ефект – удосконалення організаційних процесів виробництва, процесів праці та соціальної вигоди для працівників;

4) при формуванні напрямів вдосконалення системи управління персоналом та розробці переліку заходів щодо підвищення ефективності механізму

управління персоналом підприємства й обґрунтування доцільності їх реалізації, що, у загальному розумінні, запропоновані заходи покращення ефективності механізму управління персоналом ДП «Словечанське лісове господарство» за різними напрямками є невикористаними його резервами щодо економії затрат праці персоналу підприємства, а проведені розрахунки підтвердили ефективність реалізації запропонованих заходів, оскільки вони не тільки здатні принести додатковий дохід підприємству, а й забезпечити організаційний та соціальний ефекти від удосконалення ефективності механізму управління персоналом.

Отже, механізм управління персоналом підприємства являє собою упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які різняться функціями виконання та діють автономно, але мають спрямованість на досягнення загальної мети. Цей механізм потребує постійного розвитку й удосконалення, оскільки на кожному етапі розвитку виробництва він має відповідати вимогам розвитку продуктивних сил шляхом внесення коректив в окремі її елементи.

According this article, before introducing a new concept of enterprise personnel management, there is a need, taking into account scientifically based research results, to develop and implement a new system of working with enterprise personnel or to improve the effectiveness of the proposed innovations.

The purpose of the work was to study the personnel management mechanism of the enterprise in the conditions of a business entity and to develop and substantiate proposals for its improvement. To achieve this goal, the following tasks were set, the implementation of which allowed to establish the following:

1) when studying the basic concepts of the personnel management process and the foundations of the formation of the personnel management mechanism, that the personnel management of the enterprise is a mutually coordinated and mutually complementary system of methods, principles, tasks and functions of the field of personnel management of the enterprise, the main purpose of which is to provide the enterprise with appropriate personnel, as well as organization of the processes of

their effective use, professional and social development based on the implementation of effective management mechanisms;

2) when examining the criteria and indicators for evaluating the effectiveness of the company's personnel management mechanism, the reliable evaluation criterion is precisely the final result of the work of the company's team, which organically combines the results of the work of the management apparatus and the performers - employees;

3) when evaluating the effectiveness of the enterprise's personnel management mechanism, that the personnel management mechanism of SE "Slovachno Forestry" operates at the appropriate level according to most indicators, but has enough reserves in the personnel work system to improve the state of personnel management, which, in turn, will allow to increase the profitability of the enterprise, since the effectiveness of the personnel management mechanism is not only a characteristic of the quality and usefulness of human resources management at the enterprise, but also the ability to provide a triple effect - improvement of the organization of production, labor and social benefits for employees;

4) when forming directions for improving the personnel management system and developing a list of measures to increase the efficiency of the personnel management mechanism of the enterprise and justifying the feasibility of their implementation, that, in a general sense, the proposed measures to improve the efficiency of the personnel management mechanism of SE "Slovachno Forestry" in various directions are unused its reserves for saving the labor costs of the company's personnel, and the calculations confirmed the effectiveness of the implementation of the proposed measures, since they are not only able to bring additional income to the company, but also ensure organizational and social effects from improving the effectiveness of the personnel management mechanism.

Therefore, the personnel management mechanism of the enterprise is an ordered set of interconnected elements that differ in performance functions and operate autonomously, but are aimed at achieving a common goal. This mechanism needs constant development and improvement, since at each stage of production

development it must meet the requirements for the development of productive forces by making adjustments to its individual elements.

Ключові слова: персонал, механізм управління персоналом, удосконалення, ефективність.

Key words: personnel, personnel management mechanism, improvement, efficiency.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Функціональна діяльність кадрових служб в Україні, як правило, сьогодні зводиться до звичайного діловодства та не є виваженою, продуманою та, особливо, далекоглядною. В Україні намагаються змінити дану застарілу концепцію управління персоналом, але через різні перепони поки це не вдається. Основною ж причиною, у більшості випадків, є слабка забезпеченість необхідними кадрами для можливості запровадження кардинальних змін щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства. Нове покоління кадрових працівників мають мати здатність нетрадиційно та на високому професійному рівні вирішувати складні завдання, які висуває ринкова економіка. Тому, перш ніж змінювати концепцію управління персоналом, є необхідність, на основі науково-обґрунтованих результатів досліджень, розробити та системно запроваджувати нову систему роботи з персоналом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями застосування новітніх методів управління персоналом займалися багато науковців, а саме: дослідженнями сутності управління персоналом та його основних складових елементів, принципів раціонального управління персоналом та іншими питаннями – Балабанова Л. В. та Сардак О. В. [1], Виноградський М. Д., Крушельницька О. В., Мельничук Д. П., Шегда А. В., Никифорова В. Г. [13], Савельєва В. С., Шитікова Л. В. [18]; Шостак Л. В. та Болобан Є. О. [19]; питаннями мотивації, стимулювання та оцінки персоналу – Колот А. М. [9],

Діденко А. Н., Ядранська О. В.; проблематикою розвитку персоналу – Михайлюк О. В. [12], Савченко В. А.; обґрунтуванням ефективності системи управління персоналом та використання персоналу – Богиня Д. П., Гурченков О. П. та Гусаріна Н. В. [7]. Разом з тим, залишається багато проблем, серед них і питання щодо підвищення ефективності механізму управління персоналом підприємства, які залишаються поза увагою наукової спільноти.

Формування цілей статті (постановка завдання). Мета роботи полягає у дослідженні механізму управління персоналом в умовах господарюючого суб'єкта та розробка й обґрунтування пропозицій щодо його вдосконалення. Для досягнення мети дослідження поставлені такі завдання:

- 1) вивчити основні поняття процесу управління персоналом та основи формування механізму управління персоналом;
- 2) дослідити критерії та показники оцінки ефективності механізму управління персоналом підприємства;
- 3) оцінити ефективність механізму управління персоналом підприємства;
- 4) сформулювати напрями вдосконалення системи управління персоналом та розробити перелік заходів щодо підвищення ефективності механізму управління персоналом підприємства й обґрунтувати доцільність їх реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток та конкурентоспроможність підприємств забезпечуються вмінням ефективно управляти людським потенціалом, тобто його персоналом. Це досягається через проведення змін в системі управління персоналом підприємства та через запровадження нових мотиваційних стимулів підвищення ефективності його діяльності.

Проблемами вдосконалення системи управління персоналом опікувалися багато вчених, теоретиків та практиків кадрового менеджменту. Так, М. Виноградський зазначає, що «управління персоналом визначає як діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, так і індивідуальних» [4, с. 10]. В. Савельєва стверджує, що «під управлінням персоналом розуміє самостійну сферу менеджменту, головна мета якої – підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу»

[14, с. 17]. А. Шегда зазначає, що «управління персоналом – це процес впливу на діяльність окремого працівника, групи або організації в цілому з метою досягнення максимально добрих результатів» [17, с. 43]. Д. Мельничук визначає, що управління – «... це складний, цілеспрямований соціально-економічний та організаційно-технічний процес впливу суб'єкта на конкретний об'єкт, який здійснюється за визначеною технологією, за допомогою системи методів та технічних засобів задля досягнення останніми заданого стану» [11, с. 35]. О. Крушельницька під управлінням персоналу розуміє «... системний, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподіл, перерозподіл робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для ефективного використання здібностей персоналу з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства і всебічного розвитку працівників» [10, с. 71]. Отже, засади управління персоналом підприємства мають відповідати загальній концепції розвитку підприємства, але, разом з тим, мають мати направленість на захист інтересів самих працівників та забезпечувати дотримання чинного законодавства сфери праці. Таким чином, управління персоналом підприємства це є взаємоузгоджена та взаємодоповнююча система з методів, принципів, завдань та функцій сфери управління персоналом підприємства, головною метою якої є забезпечення підприємства відповідними кадрами, а також організація процесів їх ефективного використання, професійного та соціального розвитку. Щодо її головної цілі, то це є формування відповідального персоналу потрібної кваліфікації з відповідним економічним мисленням та розвитком почуття гідності за обрану професію, а також забезпечення різного виду ефективності.

Передумовою ефективної діяльності підприємства є раціональне формування його персоналу, що являє собою стадію діяльності підприємства, в процесі якої визначаються основи потенціалу та перспективи використання персоналу. Від своєчасного та повного вирішення на даній стадії завдань соціального, економічного та організаційного характерів залежить ефективна

робота підприємства та його конкурентоспроможність. Так, Д. Богиня, який є одним з провідних науковців України, наголошував, що «недосконале планування людських ресурсів негативно відображається на результатах діяльності та може призвести до значних збитків. Разом з тим, планування сприятиме значному зростанню прибутковості організації [2, с. 180]. Отже, встановлення оптимальної чисельності персоналу, яка є достатньою на даний момент часу та на перспективу, передбачає застосування ефективного механізму планування ресурсів праці підприємства.

Процеси підбору і розставлення кадрів, стимулювання праці, просування працівників та підвищення кваліфікації пов'язані з діловим оцінюванням персоналу підприємства, що являє собою процес, метою якого є визначення відповідності здібностей, мотивації і властивостей персоналу (тобто, якісних характеристик персоналу) вимогам робочого місця чи посади. А. Діденко запропонувала перелік документів, які мають бути сформованими за результатами оцінки персоналу – це такі «... документи: результати тестування (екзамену) професійних знань та вмінь; соціально-психологічний портрет особистості; оцінка ділових і моральних якостей; аналіз шкідливих звичок і захоплень; оцінка рівня виробничої кваліфікації; висновок атестаційної комісії» [8, с. 136]. Отже, інструменти механізму оцінки персоналу формуються під впливом потреб підприємства для вирішення практичних завдань виробничої та управлінської діяльності та мають: мати структурну відповідність й відповідати характеру діяльності персоналу підприємства та цілям оцінки; бути простими й зрозумілими; передбачати певну кількісних показників (бажано 5-6 показників); ґрунтуватися на виконанні письмових та усних завдань. Крім того, ефективність механізму оцінки персоналу має велике значення, оскільки є основою для інших процедур з персоналом (на результатах оцінювання ґрунтується: підбір персоналу; визначення ступеня відповідності посаді; поліпшення використання персоналу; встановлення внеску працівників у загальні результати роботи; просування працівників; доцільність та необхідність підвищення кваліфікації; оптимізація структури апарату управління; удосконалення управління

працівників тощо.

Сьогодні особливої значимості набуває «конкурентоспроможність персоналу», яка, на думку В. Савченко являє собою «... результат його розвитку, який досягається через застосування комплексу заходів, що охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації кадрів, а також планування кар'єри персоналу організації» [15, с. 150]. Отже, механізм розвитку персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства, який дозволяє встановити відповідність теперішніх знань та вмінь працівників підприємства на їх відповідність щодо майбутніх завдань та вимог за умов урахування інтересів, побажань й потенціалу працівника.

Для підвищення ефективності використання персоналу та своєчасного заміщення працівників створюється резерв кадрів. М. Виноградський, А. Виноградська, О. Шканова стверджують, що «суб'єктивно усвідомлені власні судження людини про своє трудове майбутнє, очікувані шляхи самовираження та задоволення працею, поступове просування по службовій драбині, зміна навичок, здатностей, кваліфікаційних можливостей і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю працівника називається кар'єрою, тобто кар'єра – індивідуально усвідомлені позиція й поведінка, пов'язані з трудовим досвідом та діяльністю впродовж трудового життя людини» [3, с. 57]. Отже, механізм планування кар'єри належить до напрямків кадрової роботи, який орієнтований на визначення стратегії та етапів розвитку й просування персоналу, тобто, на порівняння потенційних можливостей, цілей і можностей працівника із вимогами підприємства, його стратегією та планами розвитку, що виражаються у формі програми фахового й посадового росту.

Продуктивна діяльність персоналу на підприємстві може бути забезпечена шляхом проведення роботи щодо професійної орієнтації й трудової адаптації працівників, що являють собою комплекс взаємозалежних заходів економічного, соціального, медичного, психологічного і педагогічного характерів, які спрямовані на формування професійної визначеності, прояв здібностей, виявлення інтересів й придатності та інших факторів, що впливають на обрання професії або на зміну

напряму діяльності.

Через зміни у змісті трудових процесів на робочих місцях або посадах, через техніко-технологічні зміни, зміни у поділі та організації праці може відбуватися рух персоналу. Зазначені зміни висувають нові вимоги до працівників, які виконують трудові процеси, через що вони або мусять підвищувати свою кваліфікацію, або поступитися місцем роботи іншому працівникові. Для підприємства плинність та рух персоналу мають як позитивні, так і негативні наслідки (рис. 1).

Наслідки руху та плинності персоналу підприємства, в т.ч.:	
позитивні:	«... поліпшення соціально-психологічного клімату за рахунок змін в трудовому колективі, позбавлення від аутсайдерів, можливість залучення працівників з новими поглядами та ідеями, омолодження складу працівників, стимулювання інновацій, підвищення внутрішньої активності та гнучкості» [16, с. 261].
негативні:	1) прямі виробничі втрати через неуккомплектованість робочих місць, додатковий набір персоналу, тимчасову підміну персоналу, професійне навчання новачків; 2) порушення комунікацій; 3) значні втрати робочого часу; 4) порушення трудової дисципліни; 5) збільшення браку продукції; 6) недовиконання плану щодо виготовлення продукції; 7) зниження продуктивності праці як у працівника, що має намір звільнитися, так і у новоприйнятого працівника; 8) ускладнення щодо формування загальних норм поведінки, взаємних очікувань та вимог; 9) відволікання інших працівників від виконання своєї роботи для надання допомоги новачкам; 10) погіршення соціально-психологічного клімату; 11) «розмивається» неформальна структура колективу; 12) ускладнення при керуванні нестабільним колективом (у нестабільному колективі ефективність праці є значно нижчою, ніж в стабільному, оскільки відсутні необхідні взаємна вимогливість та дотримання прийнятних норм); 13) зниження віддачі від витрат на навчання працівника (ефект від навчання виникає поза підприємством (а кошти на навчання було вкладено), або не виникає, коли працівник змінює професію).

Рис. 1. Наслідки руху та плинності персоналу для підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Таким чином, механізм управління персоналом підприємства передбачає

урегулювання процесів, які пов'язані із плануванням, підбором, підготовкою, оцінкою та безперервною освітою кадрів, що у комплексі спрямовані на раціональне їх використання та підвищення ефективності виробництва за рахунок збільшення прибутків, а, у кінцевому підсумку, – на поліпшення якості життя персоналу підприємства. Результативна робота з управління персоналом дає можливість отримати позитивний ефект у роботі всього підприємства. Це досягається за рахунок системної роботи її управлінців через виконання ними своїх функцій із планування, організації, мотивації та контролю щодо управління персоналом, що, у кінцевому результаті, сприяє зростанню продуктивності праці у результаті вірного розміщення персоналу, підвищення його кваліфікаційного рівня, правильної організації праці, своєчасного та дієвого мотивування працівників та здійснення контролю за їх діяльністю.

Продуктивною діяльністю підприємства є це така його діяльність, яка спроможна надати максимальну вигоду і роботодавцю і найманому працівнику за короткий термін часу та умов раціонального використання ресурсів виробництва, максимізації прибутку та збільшення заробітної плати працівників. Це означає, що ефективність механізму управління персоналом впливає як на продуктивність праці так і на діяльність всього підприємства та є: 1) по-перше, важелем впливу на продуктивність підприємства; 2) по-друге, способом вираження і обчислення результату та витрат на персонал.

На рисунку 2 представлені показники та критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом.

Оцінка ефективності управління персоналом ґрунтується на інформації про працівників, а також пов'язана з іншими різними процесами управління через їх результати та має необхідність щодо постійного внесення коректив. Щоб визначитися з рівнем ефективності тієї чи іншої діючої системи управління персоналом потрібні критерії для такої оцінки. Вибір критеріїв залежить від того, що буде обрано за початкову точку: або діяльність конкретного керівника, або трудові показники колективу, або особливості виконавців.

Оцінки ефективності роботи служби управління персоналом підприємства:

показники оцінки, в т.ч.:	<i>1) економічної ефективності:</i> вартість кадрової програми на 1 працівника; показники ефективності управлінського потенціалу; <i>2) рівень задоволеності працівників:</i> навчанням; оплатою праці; кар'єрою; умовами праці; <i>3) непрямі показники ефективності роботи:</i> якість праці; безпека праці; плинність персоналу; невиходи на роботу; кількість скарг; <i>4) результати опитування:</i> усне опитування; анкетування.
критерії оцінки, в т.ч.:	<i>1) суб'єктивні:</i> рівень співробітництва функціональних служб зі службою управління персоналом; думка менеджерів підприємства щодо ефективності роботи служби управління персоналом; взаємовідносини з працівниками; оперативність та ефективність вирішення питань у структурних підрозділах; оцінка якості послуг, наданих службою (відділом, департаментом) управління персоналом іншим підрозділам підприємства; оцінка якості наданої інформації та порад служби (відділу, департаменту) управління персоналом вищому керівництву; задоволеність або незадоволеність працівників; <i>2) об'єктивні:</i> рівень виконання стратегічних планів відносно персоналу; позитивні дії для досягнення цілей підприємства; середня тривалість виконання завдань, замовлень, вимог; співвідношення витрат служби управління персоналом та його чисельності.

Рис. 2. Показники та критерії оцінки ефективності роботи служби управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано авторами.

У таблиці 1 наведено перелік показників оцінки ефективності кадрового менеджменту й оцінки управлінського потенціалу підприємства. Отже, ефективність дієвості механізмів системи управління персоналом підприємства має визначатися величиною їх внеску у досягнення організаційних цілей підприємства. Ми переконані, що достовірним критерієм їх оцінки є саме кінцевий результат праці колективу підприємства, який органічно поєднує результати праці і апарату управління, і виконавців – працівників. Варто зазначити, що для підприємств України є характерним інший напрям: або повне ігнорування ефективності дієвості системи управління персоналом підприємством; або, в кращому разі, оцінювання ефективності управління персоналом за допомогою обраних показників (наприклад, плинність персоналу, витрати на професійне навчання тощо). Ця тенденція обумовлена і поширеним уявленням про те, що менеджери з персоналу, виконуючи

формалізовані функціональні завдання, знаходяться поза межами від своєї основної діяльності та практично не впливають на неї ніяк.

Таблиця 1. Показники оцінювання ефективності кадрового менеджменту та оцінки управлінського потенціалу підприємства

Показники	Формула	Пояснення
1. Показники оцінювання ефективності кадрової політики підприємства		
1.1. Економічна результативність діяльності з управління	$K_{ep} = \frac{T_o}{B_o}$	K_{ep} – коефіцієнт економічної результативності діяльності з управління; T_o – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); B_o – витрати обігу;
1.2. Частка витрат на персонал	$K_{ey} = \frac{B_{ey}}{B_o}$	K_{ey} – частка витрат на управління; B_{ey} – витрати управління;
1.3. Співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих	$K_n = \frac{Ч_{ay}}{Ч_{сер}}$	K_n – питома вага управлінського персоналу в загальній кількості персоналу; $Ч_{ay}$ – кількість управлінського персоналу; $Ч_{сер}$ – середньооблікова к-сть працівників;
1.4. Продуктивність праці персоналу	$П_{пр} = \frac{T_o}{Ч_{сер}}$	$П_{пр}$ – продуктивність праці персоналу;
1.5. Результативність управління виробництвом та реалізацією продукції	$P_{ep} = \frac{T_o}{Ч_{ay}}$	P_{ep} – результативність управління виробництвом і реалізацією продукції
2. Показники оцінки потенціалу управління		
2.1. Ефективність праці персоналу управління	$E_y = \frac{P_y}{Ч_{ay}}$	P_y – прибуток підприємства (валовий, чистий); $Ч_{ay}$ – чисельність апарату управління;
2.2. Зайнятість персоналу в апараті управління	$K_z = \frac{Ч_{ay}}{Ч_{mn}}$	$Ч_{mn}$ – чисельність виробничого персоналу; C_{ay} – адміністративні витрати;
2.3. Економічність праці апарату управління	$E_{ay} = \frac{C_{ay}}{C_e}$	C_e – собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг); K_{pn} – кількість функцій підрозділу;
2.4. Коефіцієнт дублювання управлінських рішень	$K_d = \frac{K_{pn}}{K_{пол}}$	$K_{пол}$ – кількість робіт за закріпленими положеннями;
2.5. Коефіцієнт надійності праці апарату управління	$K_{над} = \frac{1 - K_n}{K_{заг}}$	K_n – кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, що прийняті у підрозділах;
2.6. Коефіцієнт безперервності роботи апарату управління	$K_{нау} = \frac{T_{пер}}{T_{нід}}$	$T_{пер}$ – час зафіксованих переривів в апараті управління; $T_{нід}$ – трудомісткість управлінських робіт по підрозділах.

Джерело: адаптовано авторами за [5].

Досліджуючи конкретні методи оцінки управлінської праці, які, на нашу думку, здатні узагальнити ефективність механізмів процесів управління персоналу, ми встановили, що їх доцільно поділити на три групи: 1) кількісні (відносяться такі методи як бальний метод, рангового порядку, метод «експерименту», метод парних порівнянь тощо); 2) якісні або описові (відносяться такі методи як система характеристик (усних та письмових), метод еталона, матричний метод, біографічний метод, групової дискусії тощо); 3) комбіновані або проміжні («прикладними комбінованих методів є метод стимулюючих оцінок, групування працівників, тестування» [20, с. 3]).

Найбільшого розповсюдження здобули саме кількісні методи оцінки управлінської праці, а саме бальний та бально-коефіцієнтний, через їх об'єктивність та неупередженість відношення експертів, можливості щодо формалізації результатів та їх систематизація, порівняння параметрів. Методологічні підходи визначають, що доцільною є оцінка ефективності на трьох її основних рівнях: 1) на рівні конкретних працівників; 2) на рівні управлінського органу; 3) на рівні загальної системи управління. Кількісні показники економічної ефективності управління персоналом підприємства є орієнтиром для працівників щодо виконання планових завдань, раціонального використання робочого часу, посилення трудової дисципліни та спрямовані на удосконалення організації праці. Важливе значення мають і такі економічні показники, як: обсяг продажів; прибуток; рентабельність; продуктивність праці загальна та працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати та інші.

Маємо зазначити, що ефективність дієвості механізмів системи управління персоналом підприємства є усі підстави розглядати як частину загальної ефективності діяльності підприємства. Але і тут немає єдності щодо підходу до здійснення оцінки такої ефективності через те, що процес трудової діяльності працівників має прямий зв'язок і з процесом виробництва, і з його кінцевою результативністю, і з соціальним розвитком. Економічна та соціальна єдність щодо ефективності роботи з персоналом визнається багатьма фахівцями, через

що виділяють два напрямки розрахунку ефективності витрат на персонал: загальна ефективність витрат (є відносною величиною ефекту, який вони приносять); порівняльна ефективність витрат (пов'язані з різними варіантами удосконалень у процесі праці та які здатні змінити чисельність, склад, структуру або рівень оплати працівників, тобто, це є витрати).

Щодо рівня соціальної ефективності управління персоналом, то він характеризується показниками та критеріями, які здатні ототожнити різні аспекти роботи (наприклад, привабливість чи непривабливість роботи в даному трудовому колективі, або задоволеності чи незадоволеності самою роботою). Даний склад показників має бути змінним та повинен своєчасно уточнюватися й доповнюватися (рис. 3).

Показники для оцінки соціальної ефективності механізму управління персоналом:	
загальні, в т.ч.:	<ol style="list-style-type: none"> 1) стан в трудовому колективі морально-психологічного клімату (характеризує систему мотивування, потреби і конфліктність); 2) показники впливу програм соціального розвитку на результативність діяльності працівників і підприємства (підвищення продуктивності праці та якості продукції, економія ресурсів); 3) ступінь задоволеності персоналу роботою (реакції працівників на кадрову політику підприємства за її складовими (визначається на підставі соціологічних досліджень)); 4) середні витрати на кадрові заходи у розрахунку: <ol style="list-style-type: none"> 4.1) на одного нового працівника (відношення витрат на наймання персоналу до кількості відібраних кандидатів); 4.2) на навчання одного нового працівника (відношення загальної вартості навчання до кількості працівників, що навчалися).
часткові, в т.ч.:	<ol style="list-style-type: none"> 1) динаміка зростання реальної зарплати працівників; 2) гарантії зайнятості; 3) кадрова стабільність; 4) стан умов праці; 5) стан культурного та побутового обслуговування; 6) можливість навчання; 7) кар'єрні можливості; 8) рівень соціального страхування; 9) соціально-психологічний клімат у підрозділах підприємства.

Рис. 3. Показники для оцінки соціальної ефективності механізму управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано авторами.

У науковій літературі організаційна ефективність управління персоналом підприємства представлена такими термінами – «задоволеність працівника», «тривала відсутність (прогули)», «плинність робочої сили», «кількість гострих конфліктів», «кількість скарг», «кількість нещасних випадків» тощо. Для забезпечення відповідного рівня ефективності важливим є врахування кожного із зазначених вище компонентів як по окремоті, так і у комплексі, оскільки вони передбачають різні аспекти трудового життя працівника, але утворюють бажану мету досягнення. Наведений нами склад показників, які представлені на рисунку 4, надає можливість оцінити такі параметри організації роботи персоналу підприємства, як надійність, рівномірність, якість, а головне – економічність.

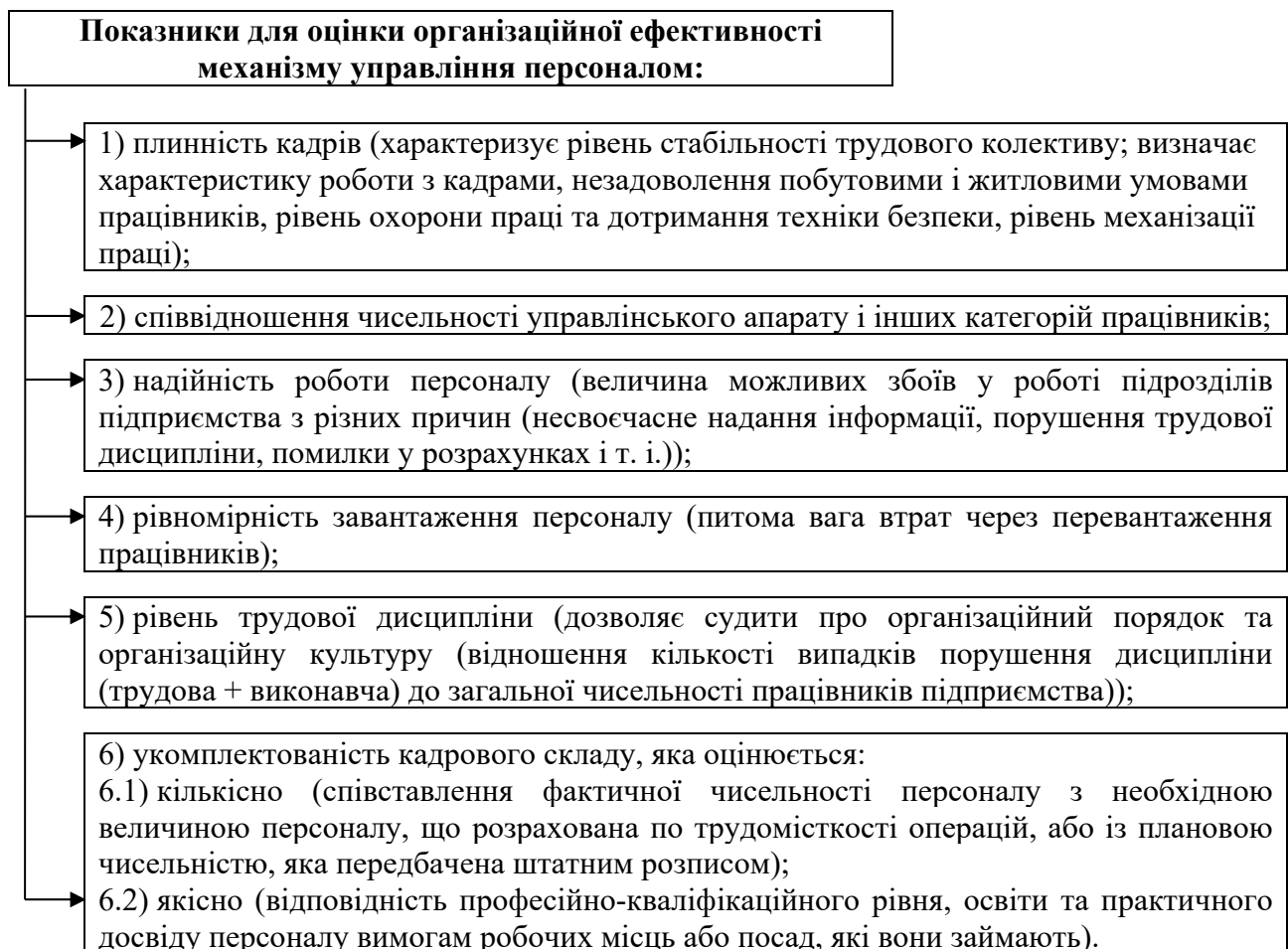


Рис. 4. Показники для оцінки організаційної ефективності механізму управління персоналом підприємства

Джерело: сформовано авторами.

Отже, визначення ефективності механізму управління персоналом підприємства має бути складовою його кадрової політики, завдяки якому буде забезпечене підвищення конкурентоздатності підприємства та ефективності його господарської діяльності.

Для проведення оцінки ефективності механізму управління персоналом, який має вигляд систематичного та формалізованого процесу, що спрямований на визначення витрат та вигод, які пов'язані із напрямками діяльності щодо управління персоналом, ми обради Державне підприємство (надалі ДП) «Словечанське лісове господарство», основними напрямками діяльності якого є роботи щодо відновлення лісів та підвищення їх продуктивності; облік лісового фонду з реєстрацією всіх змін у його складі; переробка деревини, виготовлення виробів із деревини; організація лісонасіневої справи; ведення мисливського господарства та інша діяльність. Підприємство діє на основі лінійно-функціональної структури, оскільки при її використанні функціональні підрозділи можуть самі віддавати розпорядження нижчестоящим ланкам з обмеженого кола питань, але які обумовлені їх функціональною спеціалізацією. Така можливість в управлінні є необхідною для діяльності підприємства, оскільки воно має розгалужену систему управління.

Аналіз фінансово-економічного стану ДП «Словечанське лісове господарство» дозволив встановити, що воно є прибутковим підприємством та досить конкурентоздатним на ринку лісопродукції, оскільки його продукція відповідає державним вимогам й стандарту. За результатами звітів останніх трьох років можна зробити висновок про те, що воно зазнало певного економічно-фінансового підйому і забезпечило високу дохідність. Зниження деяких показників можна пояснити, здебільшого, через несприятливу кон'юнктуру на ринку лісопродукції, наслідками пандемічного впливу та військовими діями в Україні. Разом з тим, маємо зазначити про наявність певних недоліків, а саме:

- 1) зростання вартості основних засобів, в основному, відбулося через

проведену переоцінку та капітальний ремонт значної частини діючих основних засобів, а от на купівлю нових одиниць основних засобів, якими є виробниче технологічне устаткування, було виділено мало коштів;

2) показник швидкої ліквідності не досягає нормативного значення та свідчить про те, що є необхідність звернути особливу увагу на вирішення проблем, що пов'язані з врегулюванням платоспроможності підприємства, а також на стан його активів, оскільки воно втрачає можливість самостійного управління фінансами та стає залежним від зовнішніх джерел фінансування.

Діагностика кадрового забезпечення ДП «Словечанське лісове господарство» дозволила встановити, що:

1) за три роки дослідження усі категорії працівників (окрім керівників та спеціалістів), зазнали збільшення. Структура персоналу має належну ефективність, оскільки питома вага керівників та спеціалістів у загальній чисельності персоналу зазнає динаміки зменшення (від 19,1% у 2020 р. до 16,1% у 2022 р.), а питома вага основних та допоміжних робітників, навпаки, зростає (від 80,9% у 2020 р. до 83,9% у 2022 р.). Зростання частки основних робітників свідчить про те, що підприємство намагається досягати певного рівня виробництва шляхом розширення своїх виробничих можливостей. Це також підтверджується зміною кількості частки допоміжних працівників. Тобто, така ситуація щодо збільшення чисельності основних та допоміжних працівників може свідчити про активізацію діяльності підприємства до зростання обсягів виробництва шляхом ефективно організації та реалізації виробничого процесу;

2) підприємство має належне забезпечення кваліфікованими кадрами. Разом з тим, у 2021 р. з'явилися працівники, що не мають належної освіти, що є негативним явищем, оскільки технології виробництва на підприємстві, які застосовуються, є досить складними та потребують відповідного рівня знань, кваліфікації та навичок;

3) на підприємстві:

3.1) за статевою ознакою переважають чоловіки, що не є випадковістю (їх

частка становить близько 83%), оскільки робота є важкою та, у більшості випадків, ручною, а ще й у не завжди сприятливих погодних умовах (певний перелік робіт підприємства є шкідливими та небезпечними для здоров'я (наприклад, хімічне обприскування лісу від шкідників));

3.2) переважають працівники із середньою освітою (52%);

3.3) за віковою ознакою – представники категорії 36-55 років (88%);

3.4) найменшу частку працюючих займають працівники зі стажем роботи менше 3 років;

4) кількість прийнятих працівників є значно більшою ніж тих, хто звільнився, що є позитивним явищем, оскільки наймаючи новий персонал підприємство може досягти значно більших економіко-фінансових результатів та стабілізувати своє положення на ринку лісопродукції в розрізі підвищення доходів підприємства.

Отже, керівництво ДП «Словечанське лісове господарство» має приділити особливу увагу питанням якісної розстановки персоналу, оскільки це забезпечить більший рівень прибутковості, а також звернути увагу на рівень освітньої підготовки працівників, приділяючи значну увагу вищій освіті та процесам підвищення кваліфікації за допомогою сучасних форм навчання.

Витрати на оплату праці персоналу належать до важливих трудових показників, за допомогою яких керівництво будь-якого підприємства може здійснювати як ефективну роботу всього підприємства, так і забезпечити відповідний рівень ефективності у його системі управління персоналом. Діагностику механізму управління персоналом ДП «Словечанське лісове господарство» розпочнемо з оцінки його мотиваційної складової, тобто з аналізу витрат на оплату праці:

1) найбільш значиме підвищення витрат на оплату праці відбулось у III кварталі 2022 р. за рахунок того, що розпочалась ретельна і кропітка робота з вирощування нових лісонасаджень. Маємо зазначити, що витрати на оплату праці, які формуються за посадовими окладами та тарифними ставками й відрядними розцінками протягом року постійно змінюються та залежать від

стану природних умов та необхідної кількості працівників, які задіяні для виконання обсягів виробничого завдання;

2) розмір витрат на преміювання і нагороди – найменший з усіх статей витрат, а отже для покращення морального і матеріального заохочення працівників ці витрати повинні зазнавати зростання.

Ми переконані, що мотивація персоналу на підприємстві через підвищення основної заробітної плати не буде мати достатньої ефективності, оскільки більшість працівників отримують гідну винагороду за свою працю (середній розмір заробітної плати працівника мав щорічну позитивну динаміку збільшення і у 2021 р. становив понад 14 тис. грн., тоді як по області у цьому році її величина становила 11,6 тис. грн., а у сільському, лісовому та рибному господарстві – 13,3 тис. грн. (дані за 2022 р., на нашу думку, було б брати не зовсім коректно через безліч проблем, які викликані військовими діями в Україні, але маємо відмітити, що у 2022 р. вона зберегла позитивну динаміку зростання).

Робочий час працівників ДП «Словечанське лісове господарство» у 2022 р. розплановано ефективно та відповідально, оскільки враховані та зафіксовані всі можливі ситуації, що виникають протягом року через особливу специфіку господарської діяльності (за рахунок зменшення кількості вихідних та святкових днів збільшився номінальний фонд робочого часу). Таке планування для підприємства: з одного боку, має позитивний вплив на результати загальної діяльності (працівники більше працювали ніж заплановано, що впливає на результати праці), а з другого – негативний (працівники менше відпочивають, що не дає можливості відновити їм життєві сили після робочого дня; зростають витрати на оплату праці для працівників, які відпрацювали більше, ніж заплановано). Негативним є те, що реальна тривалість робочого дня перевищує номінальну на 0,3 години. Це означає, що робітники постійно затримуються на роботі, що також тягне за собою зростання витрат на оплату праці, які не заплановані. Крім того, маємо зазначити, що зросла й кількість неявок на роботу, в основному через хвороби та з дозволу адміністрації.

У 2022 р. підвищили кваліфікацію 8 працівників ДП «Словечанське лісове господарство» (6 керівників та 2 фахівця), які навчались в закладах освіти різних типів за договорами, що є позитивним явищем, оскільки працівники постійно повинні підвищувати свою кваліфікацію для продуктивної роботи.

У таблиці 1 нами наведені формули, які дозволяють оцінити ефективність механізму управління персоналом, а у таблиці 2 їх розрахункові значення.

**Таблиця 2. Показники оцінювання
ефективності кадрового менеджменту та
оцінки управлінського потенціалу
ДП «Словечанське лісове господарство»**

Показник	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+/-	%
K_{ep} – коефіцієнт економічної результативності діяльності з управління (ф. 1.1):	1,074	1,123	1,186	0,112	-
K_{vy} – частка витрат на управління (ф. 1.2):	0,031	0,040	0,049	0,018	-
K_n – співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працюючих (ф. 1.3):	0,191	0,170	0,161	-0,30	-
P_{np} – продуктивність праці персоналу (ф. 1.4), тис. грн./чол., в т. ч.:					
	- на 1 середньооблікового працівника:	325,2	429,8	464,4	139,2
- на 1 виробничого працівника:	401,8	517,6	553,4	151,6	37,7
P_{ep} – результативність управління виробництвом і реалізацією продукції, тис. грн./чол. (ф. 1.5):	1706,4	2534,0	2888,4	1182,0	69,3
E_v – ефективність праці персоналу управління, тис. грн./чол. (ф. 2.1), в т. ч.:					
	- за валовим прибутком:	214,9	434,5	452,9	238,0
- за чистим прибутком:	3,62	46,86	30,68	27,06	у 8,5 р. б.
K_z – зайнятість персоналу в апараті управління (ф. 2.2):	0,236	0,202	0,198	-0,038	-
E_{ay} – економічність праці апарату управління (ф. 2.3):	0,049	0,066	0,083	0,034	-
K_d – коефіцієнт дублювання управлінських рішень (ф. 2.4):	0,27	0,24	0,23	-0,04	-
K_{nad} – коефіцієнт надійності праці апарату управління (ф. 2.5):	0,024	0,018	0,017	-0,007	-

Джерело: сформовано та розраховано за матеріалами підприємства.

Аналізуючи дані таблиці 2 за роки дослідження маємо зазначити, що:

1) коефіцієнт економічної результативності діяльності з управління персоналом має позитивну динаміку зростання (якщо у 2020 р. на 1 гривню витрат обігу приходилося 1,074 грн. чистого доходу від реалізації, то у 2022 р. цей показник збільшився на 11,2 коп. (або на 10,4%));

2) частка витрат на управління зазнає динаміки збільшення своєї величина (якщо у 2020 р. витрати на управління персоналом підприємства в 1 гривні обігу становила 3,1 коп., то у 2022 р. вони збільшилися на 1,8 коп., що засвідчує про визнання необхідності вирішення та ефективного урегулювання кадрових напрямів роботи, які мають направленість на зростання ефективності процесів праці);

3) показник співвідношення кількості управлінських працівників до середньооблікової кількості працівників показує, що у середньому на 18 виробничих працівників підприємства наявний 1 робітник апарату управління (таке співвідношення є допустимим, оскільки виробничий процес на підприємстві є дуже важким та небезпечним, а отже потребує належного та грамотного керівництва, а також сприяє покращенню рівня виконання встановлених завдань та норм, а це, у свою чергу, здатне підвищити рівень прибутковості виробничої діяльності);

4) продуктивність праці персоналу має позитивну динаміку збільшення (зростання виробітку продукції на 1 середньооблікового та виробничого працівника становить 42,8% та 37,7%, відповідно, що свідчить про певну дієвість та ефективність кадрової роботи);

5) результативність управління виробництвом і реалізацією продукції засвідчує про ефективність роботи з персоналом підприємства (підприємство за 3 роки збільшило величину чистого доходу, що приходить на 1 працівника управління, а приріст даного показника у 2022 р. на 69,3% дозволив, у порівнянні з 2020 р., отримати значення у 2888,4 тис. грн.);

6) показник ефективності праці управлінського персоналу показує величину рівня зусиль та роботи кожного управлінця підприємства щодо

роботи з підлеглими (і за валовим прибутком і за чистим прибутком показник зазнав позитивних змін – збільшення у 2,1 та 8,5 рази, відповідно);

7) показник (коефіцієнт) зайнятості персоналу в апараті управління показує частку адміністративного персоналу у загальній кількості промислово-виробничого персоналу та свідчить про достатню чисельність працівників апарату управління для здійснення управлінських функцій по відношенню до виробничого персоналу (тенденція до скорочення значення цього показника в динаміці (з 0,236 у 2020 р. до 0,198 у 2022 р.) свідчить про те, що реалізація управлінських рішень здійснюється управлінцями, які добре, і на власному досвіді, ознайомлені із виробничим процесом, а це у свою чергу скорочує витрати підприємства, збільшує прибуток підприємства та посилює почуття солідарності та відповідальності у працівників, утворюючи згуртованість трудового колективу);

8) економічність праці апарату управління відображає ту частину в загальних витратах, яка йде на адміністративний персонал, і, як бачимо, ця часта є досить малою (у 2020 р. в 1 гривні витрат управлінські витрати становили біля 4,9 коп., а у 2022 р. – 8,3 грн. Разом з тим, не зважаючи на динаміку їх зростання, можемо визнати, що в цілому господарська діяльність підприємства характеризується економічністю праці апарату управління, що має позитивне значення, особливо для оцінки ефективності управління персоналом. Крім того, маємо зазначити, що у підприємства є необхідність щодо проведення аналізу причини таких змін та розробки комплексу заходів для їх усунення, але ці заходи не повинні передбачати скорочення витрат за рахунок скорочення чисельності в апараті управління, оскільки вони можуть мати досить негативний ефект – зменшення чисельності та зміна складу апарату управління здатне вагомо зменшити як рівень організації праці так і рівень прибутковості на підприємстві;

9) коефіцієнт дублювання управлінських функцій дозволив нам зробити висновок щодо ефективності організації роботи системи управління персоналом підприємства, хоча з огляду великої кількості підрозділів та

відділів такий показник є дещо завищеним (у середньому 25% управлінських функцій дублюються на різних шаблях управління, а це забезпечує більш точне та якісне виконання управлінських функцій на підприємстві, хоча подекуди це може призводити до певних ускладнень в роботі). Даний показник має тенденцію до скорочення (з 0,27 у 2020 р. до 0,23 у 2022 р.) та дозволяє визнати, що, навіть при наявності в незначній мірі дублювання управлінських функцій на підприємстві, робота носить добре організований характер щодо поділу обов'язків й відповідальності між виконавцями;

10) коефіцієнт надійності праці апарату управління з персоналом засвідчує, що на підприємстві особливу увагу приділяють контролю за виконанням різних кадрових питань (даний показник має позитивну тенденцію щодо зниження рівня невиконання різних кадрових рішень – у 2020 р. їх невиконання становило 2,4%, то у 2022 р. – 1,7%).

Отже, механізм управління персоналом ДП «Словечанське лісове господарство» за більшістю показників функціонує на належному рівні. Але є достатньо резервів у системі кадрової роботи підприємства для покращення стану управління, що в свою чергу дозволить підвищити прибутковість підприємства, оскільки ефективність механізму управління персоналом це не тільки характеристика якості та корисності управління людськими ресурсами на підприємстві, але й здатність забезпечувати потрібний ефект – удосконалення організації виробництва, праці та соціальної вигоди для працівників.

Виконана аналітична робота щодо оцінки механізму управління персоналом ДП «Словечанське лісове господарство» дозволяє запропонувати перелік заходів з метою підвищення ефективності механізму управління персоналом, які представлені у таблиці 3. Отже, у загальному розумінні, запропоновані заходи покращення ефективності механізму управління персоналом є невикористаними на даний час можливостями підприємства – резервами щодо економії затрат праці персоналу підприємства, які виникають внаслідок дії різних факторів.

Таблиця 3. Заходи підвищення ефективності

механізму управління персоналом ДП «Словечанське лісове господарство»

Напрямок	Заходи
Удосконалення процесів підбору, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів підприємства:	1) розробити кадрову стратегію персоналу підприємства; 2) проводити підготовку та підвищення кваліфікації працівників підприємства тільки на вискоефективних виробництвах та у закладах освіти, де високо цінують практичні вміння; 3) підбір працівників здійснювати на основі оцінки особистості претендента та за результатами виявлених потенційних професійних можливостей через використання різних методик тестування; 4) здійснювати відбір та добір персоналу за критеріями якості виконання функціональних обов'язків.
Створення ефективної політики зайнятості працівників:	1) набирати працівників за критеріями, які визначають їх намір щодо роботи на підприємстві; 2) стимулювати працівника до тривалої роботи на підприємстві через матеріальну мотиваційну складову; 3) заохочувати працівників шляхом встановлення гнучких графіків роботи та пільг.
Удосконалення процесу оцінки персоналу:	1) виконати моніторингові дослідження щодо виявлення потреб працівників та їх очікувань шляхом анкетування; 2) удосконалити процедуру атестації персоналу підприємства шляхом виявлення обґрунтованих результатів за двома складовими: - оцінки результатів праці працівника (зіставлення якості та обсягу фактичної праці з плановим результатом праці); - оцінки характеристик персоналу (вивчення ступеня підготовленості робітника до виконання виду діяльності, яким він займається, виявлення рівня потенційних можливостей працівника для оцінки перспектив росту).
Розвиток мотиваційного механізму, спрямованого на посилення почуття відповідальності працівника:	1) запровадити нові види преміювання, а саме: 1.1) «відкладену премію»; 1.2) «дисциплінарну премію»; 2) удосконалювати існуючу систему виплат, надбавок, доплат; 3) надавати матеріальну допомогу працівникам, які опинилися у скрутному становищі; 4) розширити можливості нематеріального стимулювання; 5) запровадити індивідуальне піклування про кожного працівника на основі врахування його можливостей.
Покращення показників використання персоналу шляхом зниження трудомісткості та технологічного переозброєння:	1) провести різні види ремонтів існуючих засобів праці; 2) визначити перелік необхідного обладнання для майбутнього переозброєння з обґрунтуванням його доцільності та ефективності; 3) розробити 5-річний план технічного переозброєння підприємства; 4) організувати навчання або перенавчання персоналу підприємства для роботи на новому обладнанні згідно затвердженого 5-річного плану технічного переозброєння підприємства.

Продовження таблиці 3.

Напрямок	Заходи
Саморозвиток працівника	1) враховувати ідеї працівників у виробничому процесі; 2) надавати можливість працівникам реалізовувати свої ідеї; 3) стимулювати бажання творчого розвитку через матеріальне заохочення.
Поліпшення умов праці:	1) механізувати та автоматизувати особливо небезпечні виробничі процеси; 2) провести раціоналізацію режимів праці та відпочинку; 3) використати функціональні зв'язки з іншими структурними підрозділами підприємства для удосконалення сфери безпеки та охорони праці.
Удосконалення зв'язків між керівними ланками підприємства та його структурними підрозділами:	1) розмежувати права, обов'язки та відповідність працівників управління, які пов'язані з виконанням важливих кадрових питань; 2) посилити відповідальність працівників за невиконання розпоряджень через позбавлення матеріального стимулювання та можливості кар'єрного просування; 3) удосконалити стосунки неформальної комунікації; 4) доводити управлінські загальні та кадрові рішення через засоби технічних комунікацій до працівників підприємства.
Підвищення компетентності апарату управління:	1) визначати виробничі завдання на основі врахування індивідуальних здібностей працівників; 2) організувати належний контроль за виконанням функціональних обов'язків працівниками.
Лояльне ставлення працівників	1) створювати умови для довіри працівників до управлінських рішень та вказівок; 2) врегулювати конфліктні ситуації, які виникають у виробничому процесі, на засадах прозорості та всебічного аналізу.

Джерело: сформовано авторами.

Для того, щоб визначити резерви підвищення ефективності механізму управління персоналом на підприємстві необхідно дослідити зміни продуктивності праці та виявити резерви зростання продуктивності праці. З теорії ми знаємо, що підвищення продуктивності праці досягається шляхом такого: збільшення кількості введеного в експлуатацію новітнього виробничого обладнання (дозволяє вивільнити час працівників та розширити виробництво); стимулювання праці працівників (на основі врахування індивідуальних побажань та потреб персоналу моральне та матеріальне); підвищення кваліфікаційного й загальноосвітнього рівня працівників; поліпшення соціально-психологічного клімату; підвищення дисциплінованості, трудової активності та творчої ініціативи працівників; удосконалення методів мотивації і психологічного впливу тощо. Означене вище сприяє активізації діяльності

працівника, створює умови для оптимального та найефективнішого використання його трудового потенціалу та усуває обмеження щодо реалізації його здібностей та розвитку ініціативи в умовах праці на підприємстві.

Динаміка продуктивності праці визначається шляхом співставлення рівнів продуктивності праці за різні періоди. Для її оцінки обчислимо:

1) індекс зростання продуктивності праці середньоспискового ($I_{ПнСп}$) та виробничого ($I_{ПнВн}$) персоналу за 2021-2022 рр.:

$$I_{ПнСп(2021/2020\text{ рр.})} = 429,8 / 325,2 = 1,322; \quad I_{ПнВн(2021/2020\text{ рр.})} = 517,6 / 401,8 = 1,288;$$

$$I_{ПнСп(2022/2021\text{ рр.})} = 464,4 / 429,8 = 1,081; \quad I_{ПнВн(2022/2021\text{ рр.})} = 553,4 / 517,6 = 1,069;$$

$$I_{ПнСп(\text{середньорічний})} = 1,202 \quad I_{ПнВн(\text{середньорічний})} = 1,179$$

2) абсолютний приріст продуктивності праці середньооблікового працівника у 2021 р. склав 104,6 тис. грн./чол. (429,8 – 325,2), у 2022 р. – 34,6 тис. грн./чол. (464,4 – 429,8).

Отже, розрахунки показують, що продуктивність праці має тенденцію до зростання та свідчать про те, що ефективність роботи персоналу підвищилась у результаті реалізації тих заходів, які були заплановані у той період часу. Середнє значення приросту продуктивності праці формувалося під впливом:

1) зростання середньоспискової чисельності персоналу, індекси змін ($I_{СЧР}$)

$$\text{яких:} \quad I_{СЧР(2021/2020)} = 507/446 = 1,137; \quad I_{СЧР(2022/2021)} = 510/507 = 1,006;$$

$$I_{СЧР(\text{середньорічний})} = 1,0715.$$

2) зростання обсягів виготовлення продукції, індекси змін ($I_{То}$) яких:

$$I_{То(2021/2020)} = 217923/145041 = 1,503; \quad I_{То(2022/2021)} = 236848/217923 = 1,087$$

$$I_{То(\text{середньорічний})} = 1,295.$$

Отже, приріст продуктивності праці у 2021 р. у розмірі 104,6 тис. грн. був обумовлений величиною у 45,05 тис. грн. через збільшення чисельності персоналу, а от 59,55 тис. грн. – удосконалення організації виробництва, механізму управління персоналом підприємства та інших факторів впливу, а у 2022 р. – 16,63 тис. грн. та 17,97 тис. грн., відповідно.

В умовах ДП «Словечанське лісове господарство» нами виявлено ряд

невикористаних резервів щодо підвищення продуктивності праці, а саме: 1) застосування мотиваційних чинників впливу; 2) проведення технічного переозброєння; 3) підвищення якості продукції; 4) підвищення кваліфікаційної підготовки виробничого персоналу; 5) зниження ресурсо- та енергомісткості продукції; 6) дотримання трудової дисципліни та інші.

Згідно даних звітності з праці, працівники працювали на 11 днів більше, ніж було заплановано, але при цьому були: 1 день цілоденних простоїв та 3 дні з дозволу адміністрації, які планом не передбачалися; на 2 дні збільшилися щорічні трудові та навчальні відпустки; на 3 дні збільшилися невиходи на роботу по причині хвороби, але у сумі вони не перевищили днів позапланової роботи. Крім того, як ми вже зазначали, у підприємства відсутні внутрішньо змінні витрати робочого часу. Таким чином, корисний фонд робочого часу у 2022 р. становив 833901 людино-годин. Тоді, основними причинами втрат робочого часу, на наш погляд, які у подальшому можуть стати резервами підвищення ефективності праці, на нашу думку, є: 1) втрати часу на виправлення виробничого браку; 2) недоліки в організації виробництва (збої, простої через відсутність сировини та матеріалів на робочих місцях тощо); 3) низька трудова дисципліна (запізнення, прогули, передчасне припинення роботи тощо); 4) погана організація роботи допоміжних служб, які обслуговують основне виробництво.

Крім того, є потреба щодо визначення невиробничих затрат праці, які складаються із затрат робочого часу на виготовлення бракованої продукції та на її виправлення, а також через відхилення від технологічного процесу виготовлення. Такі затрати відносяться до прихованих втрат (табл. 4).

Таблиця 4. Показники втрат ДП «Словечанське лісове господарство»

Показники	2021 р.	2022 р.
Собівартість остаточно забракованої продукції, млн. грн.	1,13	1,19
Витрати на виправлення браку, млн. грн.	0,22	0,27
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.:	180,554	199,710
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), млн. грн.	217,923	236,848
Фактичний середньогодинний виробіток одним робітником, грн.	262,88	284,02

Джерело: сформовано та розраховано за матеріалами підприємства.

Питома вага витрат на брак у собівартості продукції становить:

$$ПВ_{2021} = \frac{1,13 + 0,22}{180,554} \times 100 = 0,75; \quad ПВ_{2022} = \frac{1,19 + 0,27}{199,710} \times 100 = 0,73$$

Зниження обсягу випуску товарної продукції за рахунок наявності невиробничих втрат часу на виготовлення бракованої продукції та його виправлення становлять:

$$\Delta ТП_{2021} = \frac{217,923 \times 0,75}{100 - 0,75} = 1,647; \quad \Delta ТП_{2022} = \frac{236,848 \times 0,73}{100 - 0,73} = 1,742 \text{ (млн. грн.)}$$

Втрати робочого часу за рахунок браку становлять:

$$ВРЧ_{2021} = \frac{1647000}{262,88} = 6265,2; \quad ВРЧ_{2022} = \frac{1742000}{284,02} = 6133,4 \text{ (год.)}$$

Отже, у середньому за рахунок браку на підприємстві щороку не додано продукції на суму 1,7 млн. грн. $((1,647+1,742)/2)$, а втрати робочого часу становили 6200 годин. $((6265,2+61133,4)/2)$. Ми переконані, що керівництву підприємства необхідно звернути увагу на такий напрям в управлінні виробничим процесом, як недопущення браку продукції, і зменшення непродуктивних втрат робочого часу. Таким чином, у ДП «Словечанське лісове господарство» наявні резерви підвищення ефективності механізму управління персоналом. Тому, адміністрація підприємства має звернути увагу саме на ті резерви підвищення ефективності механізму управління персоналом, які не потребують значних додаткових витрат та, які мають найбільшу вагу щодо підвищення ефективності на даному етапі розвитку підприємства, а саме:

1) розвиток мотиваційного механізму, спрямованого на посилення почуття відповідальності працівника, шляхом запровадження 2 нових видів преміювання, а саме «відкладена премія» та «дисциплінарна премія»;

2) створення ефективної політики зайнятості працівників шляхом стимулювати працівника до тривалої роботи на підприємстві через матеріальну мотиваційну складову;

3) удосконалення процесів оцінки та атестації персоналу, а також підготовки і підвищення кваліфікації кадрів підприємства шляхом проведення їх підготовки та підвищення кваліфікації тільки на високоефективних виробництвах та у закладах освіти, де високо цінують практичні вміння, для зниження рівня браку продукції та втрат робочого часу.

Для визначення економічної доцільності впровадження вищезазначених заходів слід розрахувати можливу величину економічної вигоди. Економічна вигода є тоді, коли сума очікуваної вигоди перевищує суму витрат, що пов'язані з реалізацією даних заходів. Ресурсне забезпечення соціальної ефективності проведення атестації персоналу підприємства не розглядається в розрізі витрати-окупність, оскільки вона характеризується задоволеністю працівників умовами праці, бажанням працювати в даному підприємстві, згуртованістю колективу та рядом інших показників неекономічного характеру.

У таблиці 5 наведена інформація для здійснення економічних розрахунків.

Таблиця 5. Інформація для розрахунку розмірів витрат та економічних вигод ДП «Словечанське лісове господарство» за 2022 р.

№ з/п	Показник	Значення
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	236848
2.	Фактичний обсяг виробництва продукції, тис. грн.	218746,5
3.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	199710
4.	Частка умовно-постійних витрат, %	8,5
	Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	2516
5.	Резерв зростання загальної продуктивності, %, в т. ч. за рахунок:	10,43
	6.1) ліквідації втрат часу (в середньому 6200 год.);	0,74
	6.2) зменшення браку продукції та витрат на його виправлення;	0,73
	6.3) зростання індивідуальної продуктивності працівників;	6,86
	6.4) збільшення кількості робочих днів $(197/(197 - 4) \times 100)$.	2,07
6.	Фонд оплати праці, тис. грн.	88057,2
7.	Додаткова оплата праці по факту, % до основного заробітку, в т. ч.:	10,6
	8.1.1) на поточне преміювання по факту, тис. грн.	1267,0
	8.1.2) на поточне преміювання по факту у % до основного заробітку	2
	8.2.1) на доплати та надбавки по факту, тис. грн.	5616,0
	8.1.2) на доплати та надбавки по факту у % до основного заробітку	8,6
8.	Приріст додаткового фонду оплати праці, %, в т. ч.:	5
	9.1) на преміювання «відкладена премія» у % до основного заробітку	2,5
	9.2) на преміювання «дисциплінарна премія» у % до основного заробітку	2,5
9.	Реальний фонд робочого часу, дні	197
10.	Неявки на роботу, дні, в т. ч.:	7
	10.1) хвороби (приріст, у порівнянні з попереднім роком);	3
	10.2) з дозволу адміністрації (не планувалися);	3
	10.3) цілоденні простої (не планувалися):	1
11.	Коефіцієнт плинності, %	13,5
12.	Прогнозна плинність після впровадження нових видів премій	7,5
13.	Витрати, пов'язані зі звільненням, найманням, адаптацією на 1 чол., тис. грн.	2,5
14.	Кількість звільнених, чол.	69
15.	Кількість прийнятих, чол.	72
16.	Витрати банківського обслуговування (зарплатний проект), тис. грн./чол.	0,1+ 0,02
17.	Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	510

Джерело: сформовано за матеріалами підприємства.

Складові витрат, які пов'язані із реалізацією запропонованих заходів, формують такі витрати:

1) витрати на доплати працівникам відділу кадрів, які пов'язані з:

– розширенням функціональних обов'язків через надання 15% доплати середньорічної оплати праці працівника з її коригуванням на ставку єдиного соціального внеску та інших обов'язкових платежів ((22+1,5)%), які становлять:

$$(88057,2 / 510) \times 0,15 \times 1,235 = 20,98 \text{ тис. грн.};$$

– введення 0,5 ставки у відділі кадрів підприємства для організації та проведення оцінки претендентів на роботу, атестації працівників та заходів з підвищення кваліфікації, які становлять:

$$(88057,2 / 510) \times 0,50 \times 1,235 = 106,62 \text{ тис. грн.};$$

2) витрати, що пов'язані з відкриттям й обслуговуванням банківських рахунків, які становлять:

$$510 \times 0,120 = 61,2 \text{ тис. грн.}$$

3) витрати на виплату «відкладеної премії» за умов, що вона не буде виплачуватися орієнтовно 50% штатної середньоспискової чисельності персоналу, які становлять:

$$88057,2 \times (2,5 / 100) \times 0,5 = 1100,7 \text{ тис. грн.}$$

4) витрати на виплату «дисциплінарної премії» за умов, що вона буде виплачуватися орієнтовно 75% штатної середньоспискової чисельності персоналу, які становлять:

$$88057,2 \times (2,5 / 100) \times 0,75 = 1651,1 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, загальна сума витрат становить:

$$20,98 + 106,62 + 61,2 + 1100,7 + 1651,1 = 2830,5 \text{ тис. грн.}$$

Складовими економічної вигоди, на нашу думку, будуть:

1) економія преміальних виплат за рахунок порушення умов преміювання «дисциплінарної премії» та «відкладеної премії», яка становить:

$$88057,2 \times (2,5 / 100) \times (1 - 0,5) = 1100,7 \text{ тис. грн.}$$

$$88057,2 \times (2,5 / 100) \times (1 - 0,75) = 550,4 \text{ тис. грн.}$$

2) економія витрат, що пов'язані із звільненням, найманням та адаптацією,

які становлять:

$$2,5 \times (69 + 72) \times (1 - 7,5/13,5) = 156,5 \text{ тис. грн.}$$

3) додатковий чистий прибуток за рахунок ліквідації зайвих витрат (брак продукції та робочий час), який становить:

$$2516 \times (10,43 / 100) = 262,4 \text{ тис. грн.}$$

4) економія умовно-постійних витрат за рахунок зростання обсягів виготовлення продукції через підвищення ефективності праці, яка становить:

$$236848 \times (10,43 / 100) \times (199710 / 218746,5) \times (8,5 / 100) = 1917,0 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, сума загальної економічної вигоди (економічний ефект) становить:

$$1100,7 + 550,4 + 156,5 + 262,4 + 1917,0 = 3987,0 \text{ тис. грн.}$$

Сума чистого економічного ефекту від реалізації запропонованих заходів на підприємстві становить:

$$3987,0 - 2830,5 = 1156,5 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності (відношення загальної суми витрат до суми чистої економічної вигоди) становить:

$$2830,5 / 1156,5 = 2,5 \text{ роки}$$

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Ефективність механізму управління персоналу – це є характеристика якості та корисності управління людськими ресурсами в умовах підприємства; або це спроможність забезпечити ефект, що є достатнім, у вигляді економічної вигоди для підприємства та удосконалення виробничої організації, процесів праці та соціальної вигоди для працівників. Зазначені складники ефективності управління персоналу мають тісний зв'язок та взаємодію. Перевага все ж надається організаційній ефективності через те, що управлінські рішення трансформуються в організаційні конкретні заходи.

В ДП «Словечанське лісове господарство» перевагу мають надавати економічним методам стимулювання персоналу, оскільки економіка нашої країни та рівень добробуту її населення знаходиться на рівні, за якого для працівників більш суттєвими і бажаними є матеріальні стимули. Проведені розрахунки підтвердили припущення щодо ефективності реалізації

запропонованих заходів, оскільки вони не тільки здатні принести додатковий дохід підприємству, а й забезпечити організаційний та соціальний ефекти від удосконалення ефективності механізму управління персоналом.

Отже, механізм управління персоналом підприємства являє собою упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, які різняться функціями виконання та діють автономно, але мають спрямованість на досягнення загальної мети. Цей механізм потребує постійного розвитку й удосконалення, оскільки на кожному етапі розвитку виробництва він має відповідати вимогам розвитку продуктивних сил шляхом внесення коректив в окремі її елементи.

Література

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник / Л. В. Балабанова. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Богиня Д. П. Основи економіки праці : навч. посібник. К.: «Знання-прес», 2002. 313 с.
3. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Менеджмент в організації : навч. посіб. для студ. екон. спец. вузів. К. «КОНДОР», 2002. 286 с.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник / М. Д. Виноградський. Центр учбової літератури. К.: ЦУЛ, 2009. 502 с.
5. Виноградський М. Д. Управління персоналом : навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2006. 504 с.
6. Волківська А., Осовська Г., Серт І., Соляр В. Кадровий менеджмент на підприємстві та оцінка його ефективності. *Modern methods of applying scientific theories*. The 10th International scientific and practical conference (March 14-17, 2023) Lisbon, Portugal. International Science Group. 2023. 481 p. P.143-153.
7. Гурченков О. П., Гусаріна Н. В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 2 (7). С. 60-72.
8. Діденко А. Н. Сучасне діловодство : навч. посібник. К.: «Либідь»,

2001. 348 с.

9. Колот А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : підручник. К. : КНЕУ, 2002. 337 с.

10. Крушельницька О. В. Організація праці : навч. посібник. Житомирський державний технологічний університет. Ж.: ЖДТУ, 2007. 355 с.

11. Мельничук Д. П. Управління персоналом : навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Житомирський державний технологічний університет. Ж.: ЖДТУ. 2006. 329 с.

12. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Наукові праці МАУП*. 2014. № 1(40). С. 187-192.

13. Никифорова В.Г. Управління персоналом : навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

14. Савельєва В. С. Управління персоналом : навчальний посібник. К.: «Професіонал», 2005. 336 с.

15. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навчальний посіб. Київський національний економічний університет. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

16. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посібник. Ж.: ЖДТУ, 2004. 459 с.

17. Шегда А. В. Менеджмент : підручник. К.: «Знання», 2004. 687 с.

18. Шитікова Л. В. Теоретичні підходи до формування механізмів управління персоналом підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 1. С. 130-133.

19. Шостак Л. В. Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. №3 (08). С. 94-99.

20. Ядранська О. В. Оцінка персоналу в системі ефективного управління. *Економіка і держава*. 2009. №4. С. 12-15.

References

1. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2011), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

2. Bohynia, D.P. (2002), *Osnovy ekonomiky pratsi* [Fundamentals of labor economics], Znannia-pres, Kyiv, Ukraine.
3. Vynohrads'kyj, M.D. Vynohrads'ka, A.M. and Shkanova, O.M. (2002), *Menedzhment v orhanizatsii* [Management in the organization], KONDOR, Kyiv, Ukraine.
4. Vynohrads'kyj, M.D. (2009), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], TsUL, Kyiv, Ukraine.
5. Vynohrads'kyj, M.D. (2006), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], TsNL, Kyiv, Ukraine.
6. Volkivs'ka, A. Osovs'ka H. Sert, I. and Soliar, V. (2023), “Personnel management at the enterprise and evaluation of its effectiveness”, Modern methods of applying scientific theories. The 10th International scientific and practical conference, International Science Group, Lisbon, Portugal, March 14-17, pp.143-153.
7. Hurchenkov, O.P. and Husarina, N.V. (2013), “Formation of the personnel management system and evaluation of its effectiveness”, *Ekonomika: realii chasu. Naukovyj zhurnal*, vol. 2 (7), pp. 60-72.
8. Didenko, A.N. (2001), *Suchasne dilovodstvo* [Modern office management], Lybid', Kyiv, Ukraine.
9. Kolot, A.M. (2002), *Motyvatsiia, stymuliuvannia i otsinka personalu* [Motivation, stimulation and assessment of personnel], KNEU, Kyiv, Ukraine.
10. Krushel'nyts'ka, O.V. (2007), *Orhanizatsiia pratsi* [Labor organization], ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine.
11. Mel'nychuk, D.P. (2006), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine.
12. Mykhajliuk, O.V. (2014), “The model of management of the development of the personnel potential of the enterprise”, *Naukovi pratsi MAUP*, vol. 1 (40), pp. 187-192.
13. Nykyforenko, V.H. (2013), *Upravlinnia personalom* [Personnel management], Atlant, Odesa, Ukraine.
14. Savel'ieva, V.S. (2005), *Upravlinnia personalom* [Personnel

management], Profesional, Kyiv, Ukraine.

15. Savchenko, V.A. (2002), Upravlinnia rozvytkom personalu [Management of personnel development], KNEU, Kyiv, Ukraine.

16. Shvab, L.I. (2004), Ekonomika pidpriemstva [Economy of the enterprise], ZhDTU, Zhytomyr, Ukraine.

17. Shehda, A.V. (2004), Menedzhment [Management], Znannia, Kyiv, Ukraine.

18. Shytikova, L.V. (2015), "Theoretical approaches to the formation of enterprise personnel management mechanisms", Derzhava ta rehiony. Serii: Ekonomika ta pidpriemnytstvo, vol. 1, pp. 130-133.

19. Shostak, L.V. and Boloban, Ye.O. (2018), "Foreign experience in personnel management", Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 3 (08), pp. 94-99.

20. Yadrans'ka, O.V. (2009), "Evaluation of personnel in the system of effective management", Ekonomika i derzhava, vol. 4, pp. 12-15.

Стаття надійшла до редакції 27.04.2023 р.