

03.06.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

ПРИСЄВКО Дмитро Вадимович
(студент групи ЗМО-22-1с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА Й ОСНОВНІ
НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 5
від 03.06.2024
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:

PhD Завалій Т.О.

(наукове звання, прізвище та
ініціали)

(підпис)

Рецензент:

Сотник А.А.

(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Присєвко Д.В. Система управління персоналом підприємства й основні напрями її удосконалення. – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління персоналом підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: персонал, трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, управління.

Annotation

Prysevko D.V. The personnel management system of the enterprise and the main directions of its improvement. - Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

In the bachelor's qualification work, the peculiarities of enterprise personnel management were considered and directions for improvement of the relevant process were determined.

Keywords: personnel, labor resources, labor potential, workforce, management.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом підприємства</i>	6
1.1. Поняття та сутність персоналу підприємства.....	6
1.2. Система управління персоналом підприємства.....	13
1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства.....	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства.....	27
Висновки до розділу 1.....	36
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління персоналом</i> ТДВ «Яготинський маслозавод».....	38
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства.....	38
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	44
2.3. Оцінка системи управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод».....	50
2.4. Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства	57
Висновки до розділу 2	65
<i>Висновки</i>	67
<i>Список використаних джерел</i>	71
<i>Додатки</i>	78

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кожен власник суб'єкта господарювання прагне, щоб його підприємство працювало з максимально високим фінансовим результатом, а саме – прибутком. Це природнє бажання, а допомогти йому у цьому повинна ефективна система управління підприємством, однією із складових якої – є управління персоналом. Саме від вміння, навичок та кваліфікації персоналу будь-якого підприємства, організації, компанії залежить результат його роботи. Насправді, усі складові управління: і ресурсами, як матеріальними, трудовими, так і фінансовими, технологічними процесами та засобами праці – є важливими. Але усіма ними здійснює управління персонал підприємства. Саме від його вміння залежить, чи буде підприємство конкурентним, ефективним, чи – ні. Отже, система управління персоналом – це один із важливих інструментів механізму керування суб'єктом господарювання.

Сучасні умови функціонування країни в цілому, та кожного підприємства окремо, а саме – умови воєнного стану, накладають додаткові ризики та проблем в сфері управління персоналом.

Дослідження в сфері управління персоналом, як в теоретичному, так і практичному спрямуванні завжди є актуальними, тому що це, по-перше, основна рушійна сила будь якого суб'єкта господарювання, через те що саме персонал, як вищої ланки – менеджери, так і працівники усіх підрозділів, здійснюють управління усіма ресурсами та засобами підприємства. По-друге, вимоги до персоналу в час стрімкого розвитку технологій, а також сучасних викликів, в тому числі через воєнний стан країни, змінюються.

Дослідженню питань управління персоналом на підприємствах України приділяють увагу багато вітчизняних вчених, серед них такі, як Багунц О.С., Біляєв С.С., Брижниченко В.Є., Глущенко Л., Гурбик Ю.Ю., Єлецьких С.Я., Коваль Н., Пілявоз Т., Сардак С.Е., Таранічев С.Л., Шаповал О.А., проблемам

управління персоналом в умовах воєнного стану приділили увагу Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Отже, питання удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних умовах залишається актуальним. Виходячи з умов воєнного стану, в якому знаходиться наша країна, виникають нові проблеми управління персоналом, які потребують вирішення.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад управління персоналом підприємства, а також визначення резервів підвищення ефективності відповідного процесу ТДВ «Яготинський маслозавод».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття та сутність персоналу підприємства;
- охарактеризувати систему управління персоналом підприємства;
- дослідити методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналу підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- оцінити систему управління персоналом підприємства;
- визначити напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою бакалаврської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління персоналом підприємства як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління підприємством в цілому. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «персонал»; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування підприємства; синтезу – для формулювання висновків про рівень управління персоналом підприємства.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, дані фінансової та управлінської звітності підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності управління персоналом підприємства.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 78 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність персоналу підприємства

Стратегічне завдання будь-якого підприємства полягає у якісному доборі та збереженні необхідного підприємству чи організації персоналу, його професійному навчанні та розвитку. Саме тому, управління персоналом є найважливішою складовою менеджменту з погляду реалізації стратегічних цілей підприємства чи організації.

В теорії управління існує велика кількість термінів, що відображають участь людей у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, персонал, кадри, колектив, команда та ін. Виділяючи в якості стрижневого об'єкту людину, вони розкривають різні аспекти проблеми управління персоналом та підходи до її вирішення.

У період індустріалізації персонал трактувався представниками різних шкіл XVII ст. як робоча сила, основний виробник корисного. Відповідно до поглядів представників англійської школи класичної економіки робоча сила – людина – це засіб виробництва, такий самий елемент як обладнання; робоча сила - важливий елемент виробничого процесу, що базується на нерівноправних відносинах між роботодавцем-капіталістом та найманими працівниками.

Наприкінці XIX – на початку XX століття представники того часу трактували робочу силу як головний засіб виробництва. Саме в цей період починають з'являтися перші спроби вивчення психологічних особливостей поведінки людей (персоналу, кадрів) у процесі трудової діяльності [19].

У 20-30-ті роки XX ст. виникає категорія «трудові ресурси» – людська працездатна маса, економічно активне населення, люди, здатні до трудової

діяльності. На зміну терміну «трудові ресурси» пізніше прийшло поняття «трудові резерви», потім – «трудовий потенціал». Як зазначає Л.В. Балабанова та О.В. Сардак трудовий потенціал – це «сукупність демографічних, соціальних та духовних характеристик та якостей, здібностей до фізичної, інтелектуальної та духовно-творчої праці (творчої діяльності), закладеної у працівнику, трудовому колективі, працездатному населенні регіону чи країни, які реалізовані чи можуть бути реалізовані в умовах досягнутого рівня розвитку продуктивних сил, науково-технічного прогресу та системи соціально-трудова відносин, пов'язаних з участю у процесі праці та громадської діяльності» [1].

Отже, можемо зробити висновок, що поняття «трудовий потенціал» та «трудові ресурси» – це потенційні, резервні психофізичні, інтелектуальні та духовно-творчі можливості працівників, які мають певний «запас міцності» для його використання в суспільному виробництві в даний час і в майбутньому.

В економічній літературі вчені широко використовують термін «людський капітал», проте його трактування також неоднозначне. У теоретичному аспекті, з одного боку, людський капітал – це знання та навички (природні здібності), з іншого – кваліфікація та професійні здібності всіх працівників підприємства. Разом з тим, можемо резюмувати, що «людський капітал» є похідною від таких категорій як «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал» та за змістом наближеної до категорії «персонал підприємства», яку сучасні західні та вітчизняні вчені широко використовують у дослідженнях на мікрорівні.

У теорії управління існує велика кількість термінів, що відображають участь людини у суспільному виробництві: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, персонал, кадри, колектив, команда та ін. Розглянемо деякі сучасні трактування поняття «персонал», табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до сутнісного наповнення поняття «персонал»

Автор	Визначення
1	2
А.М. Гамаль [17]	Персонал – особовий склад підприємства, установи, організації тощо; сукупність кадрів однієї професійної категорії.
Л.В. Балабанова,	Персонал підприємства – це основний склад кваліфікованих

О.В. Сардак [1]	працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної роботи
Ю.Е. Короленко [30]	Персонал підприємства – це колектив працівників або сукупність осіб, які здійснюють трудові функції на основі трудового договору (контракту). Таким чином, робимо висновок, що якщо виконання робіт

Продовження табл. 1.1

1	2
Є. Л. Крулько [35]	(послуг) здійснюється на основі цивільно-правового договору підряду чи іншої угоди, а не трудового договору, то працівники не визнаються такими, що входять у штат підприємства, тобто, персонал – сукупність штатних працівників.
М.Е. Морозова [44]	Під персоналом організації розуміється сукупність всіх людських ресурсів, які має організація. Це співробітники організації, а також партнери, які залучаються до реалізації деяких проектів, експерти, які можуть бути залучені для проведення досліджень, розробки стратегії, реалізації конкретних заходів тощо.
С.У. Олійник [49]	«Персонал» - похідне від слова «персона», яке трактується як особистість чи важлива особа. Таким чином, на думку автора, корінне значення слова нагадує шляхи ефективного управління персоналом: приймати кожного співробітника, як важливу особу, особистість. А персоналом автор називає особистий склад установи, підприємства; службовці, що належать до однієї професійної категорії.
О.О. Смірнов [62]	Персонал – це працівники, найняті виробництвом для виконання виробничих завдань, які володіють певними навичками та спеціальною кваліфікацією.
В.М. Данюк [65]	Персонал – це частина робітників, яка володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку.
А.Д. Чикуркова [71]	Персонал підприємства – основний склад кваліфікованих робітників підприємства, фірми, організації.

Джерело: складено автором на основі [1; 17; 30; 35; 44; 49; 62; 65; 71]

Таким, чином з огляду на дані табл. 1.1. можемо відзначити, що наразі існують три підходи у визначенні категорії «персонал»:

- персонал – сукупний працівник;
- персонал – особовий склад підприємства;
- персонал – кваліфіковані працівники.

Зазначимо таку тенденцію: термін «персонал» найчастіше використовують невеликі фірми (менше 100 осіб), а термін «людські ресурси» воліють використовувати представники великих організацій з чисельністю зайнятих понад 2000 осіб.

Розглядаючи історично усталену кадрову термінологію, яка пов'язана з окремим підприємством, організацією чи установою, то поряд із такими поняттями як: трудові ресурси, людські ресурси, людський фактор, персонал,

кадри, колектив, команда, зручніше користуватися категорією «персонал», оскільки вона містить у собі сучасне бачення фахівцями значення цього слова, а саме: під «персоналом» розуміється насамперед не штат, не особовий склад, а колектив, що складається з окремих особистостей, носіїв психофізичних, інтелектуальних, духовно-творчих та інших можливостей, що у поєднанні із засобами виробництва становлять людський капітал підприємства, здатний розвиватися, самовдосконалюватися, збільшуючи при цьому ринкову вартість підприємства [19].

Причиною використання різних понять може бути і характер діяльності з управління персоналом. Стратегічний аспект цієї діяльності пов'язані з поняттям людських ресурсів. У рамках цього аспекту здійснюється планування людських ресурсів, розвиток індивідуальних здібностей та підвищення кваліфікації, планування витрат за персонал, тобто. рішення глобальних, довгострокових, принципово нових завдань. Потреба будь-якого підприємства у кваліфікованому персоналі може бути успішно вирішено за допомогою грамотно організованого процесу персоналу у рамках формування своєї кадрової політики.

Оперативна діяльність, вирішення повсякденних проблем, що вимагають адміністративного втручання, має великий зв'язок з терміном «управління персоналом». Це підбір та розстановка кадрів, управління трудовою мотивацією, контроль за станом техніки безпеки, вирішення конфліктів.

До персоналу підприємства відноситься особовий склад працівників, тобто робітники та службовці суб'єкта господарювання або певного виробничого об'єднання. Оскільки багато підприємств крім основної діяльності виконують функції, що не відповідають їх головному призначенню, всіх працівників поділять на дві групи: промисловий та непромисловий персонал. В економічній теорії, залежності від покладених на працівників функцій, прийнято виділяти чотири категорії:

Промислова група. Пов'язана з промислово-виробничою діяльністю підприємства, тобто або безпосередньо бере участь в ній, або виконує керуючі функції. До її складу входять наступні групи персоналу: робітники, учні,

службовці, молодший обслуговуючий персонал ІТП тощо.

Непромислова група. Робітники даної групи зайняті у допоміжних до основної видах діяльності та безпосередньо непов'язані з процесом виробництва. Задіяні в транспортній сфері, у медицині, капітальному ремонті наданні комунальних послуг, виробничої інфраструктури, навчальній сфері тощо.

Класифікація персоналу в залежності від виконуваних функцій:

Керівники. До них належать працівники, що очолюють підприємства або їх структурні підрозділи. Професійний перелік дуже широкий, адже до цієї категорії відносяться директори, начальники та завідувачі різноманітних відділів, майстри підприємств виробничої діяльності, головний бухгалтер, інженери, механіки тощо.

Фахівці. До цієї категорії відносяться працівники, що виконують спеціальні економічні, інженерно-технічні та інші види робіт. Перелік професій тут найбільший серед усіх чотирьох категорій, це юридичні консультанти, соціологи, адміністратори, бухгалтери, економісти, інженери, нормувальники.

Службовці. До них відносяться працівники, що займаються підготовкою та формуванням документації для подальшого її надання фахівцям та керівникам. Проте, зараз існує тенденція до зменшення службового персоналу, через модернізацію системи документообігу.

Робітники. До цієї категорії належить персонал безпосередньо задіяний у процесі виробництва. Вони здійснюють ремонт матеріальних активів підприємства, займаються перевезенням пасажирів або багажу, надають матеріальні послуги та створюють умови для безпечної та ефективної роботи усіх перерахованих раніше працівників.

Образ, бачення працівника як об'єкта управління визначає застосовувану систему управління працею організаціях. У західному менеджменті існують такі підходи до моделі людини [39]:

1. «Людина економічна». Модель характеризується припущенням, що основним стимулом для будь-якого працівника є високий заробіток (можливість задовольняти матеріальні потреби). Недоліком концепції має бути визнано те, що

вся сукупність працівників організації розглядається як однорідна маса, без виділення специфіки категорій. Матеріальні стимули грають найбільш важливу роль лише на рівні виконавців. Для керівників та фахівців вирішального значення набувають інші мотиви.

2. «Людина споживаюча». Передбачається, що основними мотивами до праці є прагнення до самовираження, статусу та влади. Недоліком є відсутність конкретизації понять, абстрактність концепції.

3. «Людина ієрархічна». Відповідно до цієї моделі для працівників важливими є свобода індивідуального вибору та самовизначення у соціумі. Просування кар'єрними сходами створює ілюзію зростання можливостей, хоча насправді велика відповідальність позбавляє людину свободи. Виникає необхідність звертати увагу при управлінні на створення можливостей для персоналу реалізувати себе на будь-якому ступені організаційної ієрархії.

4. «Людина професійна». Основними стимулами є причетність до справ підприємства, визнання досягнень працівника, участь у прийнятті рішень, прагнення розширення кола своєї відповідальності.

5. «Людина корпоративна». Передбачається, що працівники повинні влитися в організаційний механізм підприємства, норми якої формують поведінку працівника. Насправді ця ідеологія присутня у японському менеджменті. Роботодавець, згідно з концепцією, має справу не з «робітничими руками», не з «окремими співробітниками», а з людиною, як частиною організаційного механізму, що є групою або організацією, норми якого (механізму) впливають на його поведінку.

Зазначимо, що концепції управління людиною як учасником суспільного виробництва отримали свій розвиток у XX столітті, що призвело до зміни ставлення роботодавця до працівника, табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Еволюція концепції управління людиною як учасником громадського
виробництва

Роки XX століття	Концепція	Працівник розглядається як ...
------------------	-----------	--------------------------------

20–40-ті роки	Управління кадрами	...носій трудовий функції, «живий придаток машини»
50–70-ті роки	Управління персоналом	...суб'єкт трудових відносин, особистість
80-90-і роки	Управління людськими ресурсами	...ключовий, стратегічний ресурс організації

Джерело: складено автором на основі [13]

Як показує аналіз сучасної економічної літератури, всі терміни щодо визначення персоналу, мають право на існування, хоча кожне його тлумачення має свої особливості.

Зауважимо, що визначення та відображення основних кадрових дефініцій розглядалися вченими через призму певних історичних етапів у розвитку людства, через об'єктивне існування певних взаємин між найманими працівниками та власниками, керівниками підприємств, ті якісні зміни, що відбувалися в процесі еволюції властивостей, дають можливість стверджувати, що сукупність трактувань термінів з персоналу створює нові концептуальні основи, де ці трактування є однойменними і виступають як єдине ціле, але з різними гранями пізнання їх сутності [21].

Сьогодні щодо окремого підприємства, тобто на мікрорівні, найчастіше вживаються такі поняття як «кадровий склад» та «персонал». На нашу думку, доречніше тут вживатиме термін «персонал». Але при цьому для його використання необхідно враховувати якісні зміни, що характеризують існуючу нині підприємницьку діяльність, визначають активну та провідну роль людських ресурсів в управлінні підприємством.

У сучасному тлумаченні "персонал промислового підприємства" - це:

- сукупність його співробітників, які працюють за наймом за наявності трудових взаємин з роботодавцем, оформлених трудовим договором (контрактом);
- особовий склад підприємства, установи, організації тощо; сукупність кадрів однієї професійної категорії; основний ресурс підприємства;
- колектив високоефективних, мобільних (адаптивних та діючих у випереджувальному режимі), креативних (які вміють бачити проблеми та

знаходити нестандартні рішення) груп, які працюють на досягнення цілей підприємства та одночасно ростуть професійно (персонально кожен).

Тобто персонал підприємства – це один із найважливіших виробничих ресурсів, а управління персоналом відіграє важливу роль у досягненні промисловим підприємством бажаної мети. Персонал об'єднує всі складові трудового колективу підприємства, до нього ми відносимо всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські операції та зайнятих обробкою предметів праці з використанням засобів праці. Поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні, якщо за основу прийняти це визначення: персонал – це особовий склад підприємства, складові групи за професійними чи службовими ознаками.

1.2. Система управління персоналом підприємства

Управління персоналом формує систематично-організаційний процес відтворення й ефективного використання людського потенціалу, який є основою успішного функціонування підприємства в сучасних умовах. За рахунок ефективного використання та управління персоналу, впровадження оптимальної стратегії й концепції менеджменту забезпечується конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Нині актуальними є питання щодо формування системи ефективного управління персоналом підприємства.

Рушійною силою прогресу, основним стратегічним ресурсом і найбільшою цінністю підприємства незалежно від виду її діяльності та форми власності є персонал. Ефективне управління персоналом розширює можливості підприємства, виводить його на новий конкурентоспроможний рівень, забезпечує стійкий розвиток [10].

Практика діяльності сучасних підприємств дозволяє стверджувати, що прийшов той час, коли керівники розглядають персонал підприємства як важливий ресурс, без якого неможливо забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. «Людський фактор нині стає стратегічним фактором та одним з найважливіших аспектів виживання

підприємства в нестабільних умовах розвитку ринкових відносин» [71].

Ряд науковців вважають, що управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [34].

На думку Сівашенко Т. В., управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [60].

Гамаль А. М. вважає, що «управління персоналом являє собою багатогранний і винятково складний процес, розглянутий як система, що включає ряд підсистем (маркетинг і планування, підбір і наймання, навчання, оцінка і розвиток, мотивація і стимулювання персоналу). Оскільки вся ця система здійснюється в процесі виконання певних дій, то вона припускає не тільки формування цілей і основних напрямків роботи з персоналом, але й засобів, форм, методів їхнього здійснення [17].

Наведенні твердження розкривають сутність визначення поняття «управління персоналом» як виду діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проєктів підприємства. При цьому максимальний акцент робиться на організаційно-економічні, адміністративно-управлінські та соціальні фактори впливу на персонал щодо ефективної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. Система управління персоналом забезпечує надбання, отримання та акумулювання знань працівниками та є підґрунтям для їх професійної реалізації. Вона формує передумови для впровадження інноваційної діяльності, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасному світі доступними є безліч варіантів професійного розвитку працівників: від звичайного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування популярних нині процедур коучингу та модерації.

В умовах глобалізації завданням підприємства – є забезпечення зростання

конкурентоздатності в сучасних умовах господарювання. Підтримуємо думку авторів, що управління персоналом – це є діяльність підприємства, яка служить гарантією того, що організація буде розвиватись. Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективної роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність [34].

На формування персоналу та підвищення його конкурентоспроможності з різною силою, спрямованістю та інтенсивністю впливають як внутрішні чинники, пов'язані з особливостями трудового потенціалу особистості, так і різноманітні зовнішні чинники, що діють за межами індивіда на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях. В результаті позитивного або негативного впливу тих чи інших чинників конкурентні переваги працівників стихійно або цілеспрямовано змінюються (нарошуються або зникають), приводячи до багатовекторності процес розвитку конкурентоспроможності персоналу в цілому. Виходячи з такого підходу, підвищення конкурентоспроможності персоналу розглядається в якості результуючої суми векторів від дії сукупності внутрішніх чинників (на рівні особистості) і зовнішніх чинників (поза межами індивіда) [62].

На сучасному етапі система управління персоналом підприємств повинна забезпечувати ефективність роботи з організації людських ресурсів та визначатися її внеском в досягнення цілей. Виконання цілей потребує вирішення основних завдань:

- забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності;
- диверсифікація виробництва та ринків збуту виробленої продукції, що забезпечить зростання прибутку підприємства;
- удосконалення результативності господарської діяльності підприємства, яка забезпечить достатній рівень соціальних потреб та умов життя його персоналу.

ослідники вважають, що для виконання встановлених цілей необхідно вирішити такі завдання, як:

- забезпечення потреби підприємства висококваліфікованим персоналом;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу працівника та виробничого потенціалу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітку працівника звички до взаємодії та співробітництва;
- закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);
- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;
- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);
- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу [21].

Усі ці цілі й завдання, які впливають на зростання конкурентоздатності підприємства на ринку, залежать саме від успішності системи управління персоналом. При впровадженні на підприємствах ефективної системи управління персоналом необхідно впроваджувати заходи, які базуватимуться на системному аналізі стану об'єкта управління, тобто методи до яких відносяться: адміністративні, економічні, соціально-психологічні, рис. 1.1.

Управління персоналом на підприємстві здійснюється із використання функціональних підсистем, зокрема: умови праці; трудові відносини; оформлення та облік кадрів; маркетинг, прогнозування і планування персоналу; розвиток трудового потенціалу; стимулювання праці; надання юридичних послуг; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір і застосування організаційних структур управління. Функціонування будь-якої із перелічених

підсистем на підприємствах може забезпечувати, як окремий управлінський підрозділ так і кілька підрозділів або окремі особи на які покладено зазначені функції (для малих підприємств), від прийняття рішень яких залежить ефективність функціонування підприємства в цілому та забезпечення добробуту співробітників.

активів, що зумовлені прискоренням інноваційного циклу, спричинили необхідність гнучкого управління бізнесом, а як наслідок – зміну вимог до кадрового складу підприємства та технологій управління персоналом.



Рис. 1.1. Класифікація методів управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [21]

Постійні зміни зовнішнього середовища та зростаюча роль нематеріальних. Поняття технологія походить від давньогрецького слова «techne» та «logos», які перекладається, як «мистецтво, майстерність, вправність» та «знання про способи та засоби обробки». В науковій літературі під технологіями розуміють: сукупність засобів, процесів, операцій, методів; систему фізичних об'єктів; процес

перетворення або систему дій. На нашу думку, під технологіями варто розуміти різні засоби (методи, процеси, тощо), що забезпечують зміну стану, властивості, тощо у процесі діяльності. Під технологіями управління персоналом слід розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності.

Технології управління персоналом варто поділяти на технології підбору персоналу; технології мотивації персоналу; технології навчання та розвитку персоналу; технології оцінки персоналу. Для початку охарактеризуємо технології підбору персоналу, перелік яких та їх характеристику наведено у табл.1.3.

Таблиця 1.3

Технології підбору персоналу

Назва	Характеристика
Аутплейсмент	Допомога роботодавця звільненим працівникам внаслідок їх скорочення, ліквідації або реорганізації підприємства
Аутстафінг	Це залучення позаштатного спеціаліста або вивід персоналу за межі штату компанії-замовника і оформлення їх у штат компанії-провайдера
Відео-співбесіда	Підбір персоналу із використанням відео-технологій (zoom, meet, тощо), що дозволяють побачити всі емоційні нюанси поведінки, мову жестів, тощо
Гейміфікація у рекрутингу	Застосування ігрової механіки в неігрових середовищах, зокрема у рекрутингу з метою мотивації людей або зміна їх поведінкових моделей, можливість швидкого виявлення фахівців з навичками та вміннями, що необхідні для тієї чи іншої посади
Інтернет сорсінг	Підбір кваліфікованих кандидатів, їх контактів, максимальна зацікавленість їх (за допомогою, наприклад, телефонного скринінгу), та пересвідчення, що кандидат готовий до інтерв'ю
Лізинг персоналу	Оренда співробітників у сторонньої організації на певний термін
Пошук талантів	Підбір перспективних і цікавих людей
Прелімінарінг	Залучення перспективних молодих фахівців (студентів та випускників вузів) на практику або стажування з подальшим їх працевлаштуванням
Рекрутинг	Ретельний (поглиблений) підбір персоналу, що враховує ділові та особисті якості претендента. Часто реалізується із залученням рекрутингових агентств. До сучасних форм рекрутингу належать: 1) соціальний рекрутинг – підбір персоналу шляхом збору інформації, пошуку та найму із використанням соціальних платформ 2) мобільний рекрутинг – підбір персоналу шляхом безпосередньої взаємодії із кандидатом 3) реферальний рекрутинг – підбір персоналу за рекомендаціями власних співробітників (їх друзі, колишні колеги, знайомі, тощо)
Системи відслідковування	Підбір персоналу із використанням прикладного програмного забезпечення, що дозволяє автоматизувати процес підбору, відстеження,

кандидатів (ATS)	обробки інформації відповідно до потреб найму
Скринінг	Швидкий (поверхневий) підбір персоналу, що здійснюється за формальними ознаками, зокрема освіта, кваліфікація, досвід роботи, вік, стать, тощо
Хедхантинг	Підбор персоналу висококваліфікованих, рідкісних спеціалістів з унікальними компетенціями

Джерело: складено автором на основі [57]

Поряд із традиційними методами мотивації персоналу можуть використовуватися сучасні технології управління [1], які наведемо у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Технології мотивації персоналу

Назва	Характеристика
Грейдинг (grade – ступінь, клас, ранг)	Система посадових розрядів. Для кожного грейду визначається оклад або «вилка окладів». В основі системи грейдів лежить метод Хея, або метод напрямних профільних таблиць, його суть полягає в оцінці всіх посад на основі трьох груп факторів, які вважаються найсуттєвішими: 1) знання та вміння: а) практичні чи спеціальні знання; б) управлінські знання та вміння; в) комунікативні навички; 2) вирішення проблем: а) область вирішуваних проблем; б) складність проблем; 3) відповідальність: а) свобода дій, повноваження; б) величина впливу; в) важливість, вплив на результат
Золотий парашут	Угода між компанією та співробітником (зазвичай вищого керівництва), в якій зазначається, що співробітник отримає певну винагороду при звільненні
Кар'єрограма	Прогноз розвитку кар'єри співробітника в організації, де прописані зобов'язання адміністрації з горизонтального та вертикального переміщення працівника кар'єрними сходами через певний час
Метод MBO (management by objectives – управління за цілями)	Метод планування, що передбачає визначення цілей керівникам і співробітникам, використовується для оцінки їх ефективності та визначення розміру премій або будь-яких винагород за результатами роботи
Comp&ben (Compensation & Benefits – компенсації та пільги)	Складова управління персоналом до якої належить матеріальна та нематеріальна винагорода співробітників, а також пільги та гарантії, що їм належать
KPI (Key Performance Indicators – ключові показники)	Внутрішньо корпоративні показники, завдяки яким можна відстежити якість та ефективність виконаної роботи окремими співробітниками

ефективності)	
Pay for Performance (плата за виконання)	Винагорода (заробітна плат, комісійні, премії, тощо) виплачується працівникам залежить від індивідуальних і групових досягнень (виконаних робіт, планових показників, тощо)

Джерело: складено автором на основі [57]

Далі проаналізуємо технології навчання та розвитку персоналу, які наведемо у табл. 1.5.

Представлені у таблицях 1.3-1.5 технології, значно розширюють можливості менеджменту підприємств у контексті підвищення гнучкості управління персоналом в сучасних умовах конкуренції за якісний кадровий склад.

Таблиця 1.5

Технології навчання та розвитку персоналу

Назва	Характеристика
Кейс Стаді	Система навчання, що базується на аналізі, вирішенні та обговоренні ситуацій, як змодельованих, так і реальних з метою кращого розуміння інших людей, вміння працювати з великим масивом інформації, можливості змодельовати різні ситуації, приймати та аналізувати прийняті рішення
Коучинг	Бізнес-технологія, що передбачає розвиток особистісного й творчого потенціалу працівників з метою одержання максимально можливого ефективного результату
Модель навчання ISA (income share agreement – угода про пайові відрахування від доходів)	Бізнес-модель, коли організація спочатку навчає людину за свій рахунок і допомагає їй влаштуватися на роботу, а студент оплачує навчання за фактом працевлаштування із зарплати, коли вона досягає певного рівня (у розмірі та у строки, встановлені у договорі)
Тренінг	Метод інтенсивного навчання із використанням ділових або рольових ігор, за допомогою вправ і дискусій, спрямований на розвиток знань, умінь та навичок
Самонавчання	Це форма освіти, під час якої особистість самостійно опановує навчальний матеріал, набуває навичок, практичного досвіду
E-learning	Це форма освіти, що передбачає використання інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою опанування навчального матеріалу, набуття навичок, практичного досвіду

Джерело: складено автором на основі [57]

Технології оцінки персоналу розглянуто в наступному пункті роботи.

Систематична увага менеджменту до управління персоналом забезпечує стабільність функціонування підприємства та дозволяє реалізовувати стратегічні завдання у відповідності до загальної стратегії компанії. При цьому менеджмент

підприємств потребує відповідних технологій та інструментів, які б дозволяли зробити процес управління персоналом більш ефективним та оперативним.

Загальна система управління персоналом і методологія його побудови залежить від організаційної структури підприємства – підсистеми функціонального управління і підсистеми лінійного управління. Також важливе місце займають технології управління персоналом. Під технологіями управління персоналом, на нашу думку, необхідно розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності. Постійний розвиток системи управління персоналом вимагає від менеджменту використання нових підходів і технологій в управлінській діяльності.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Сучасні підприємства вимушені працювати в умовах нестабільності та невизначеності, а ділове середовище характеризується високим рівнем конкуренції. Це зумовлює необхідність для підприємств безперервно вдосконалюватися, швидко реагувати на зміни та шукати нові шляхи розвитку бізнесу. Одним із ключових факторів забезпечення ефективності управління підприємством стає персонал. Тому виникає потреба у дослідженні підходів до оцінювання ефективності управління персоналом для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та досягнення поставлених цілей.

Ефективність процесу оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів оцінки тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників.

Процес оцінки ускладнюється низкою чинників:

- наявність цілей, які не підлягають кількісній оцінці;
- існування великої кількості факторів, які впливають на кінцеві результати;
- віддаленість у часі кінцевих результатів.

Дослідження функціонування механізму управління персоналом дозволило виділити основні підходи до оцінки його ефективності, представлені на рис. 1.2.

Згідно з першим підходом, об'єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності всього підприємства. Це не дозволяє визначити внесок саме персоналу в досягнення цих результатів.



Рис. 1.2. Підходи до оцінки ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [33]

Об'єктом управління, згідно з другим підходом, є персонал підприємства, ефективність управління персоналом визначається лише трудовими показниками,

яких зазвичай недостатньо для об'єктивної характеристики ефективності управління персоналом підприємства.

Третій підхід на перший план виносить соціальну компоненту, тобто об'єктом управління є окремий працівник. Це дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти, але ігнорує їх взаємозв'язок із загальними результатами діяльності підприємства.

Окрім зазначених підходів є так званий витратний підхід [33], згідно з яким, ефективність управління персоналом оцінюється з точки зору окупності витрат на його формування, використання та розвиток.

У [37] пропонується оцінювати ефективність управління персоналом з точки зору результативності системи управління персоналом, яка виражається через результативність її підсистем.

Окремо виділяють такі підходи, покладені в основу оцінки ефективності механізму управління персоналом [30]:

- оцінка ефективності управління персоналом, виходячи з органічної єдності управління і виробництва. Недоліком є те, що не визначається внесок управління персоналом в ефективність виробництва;

- акцент на визначенні внеску управління персоналом в ефективність виробництва. Недолік цього підходу полягає у складності оцінки такого внеску через відсутність звітних показників.

Цікавий підхід запропоновано у [17], ефективність управління персоналом пропонується оцінювати за допомогою динамічного нормативу, тобто дається узагальнена оцінка окремих показників економічної ефективності при зіставленні її з динамікою темпів їх зростання.

Є. Крулько [35], досліджуючи ефективність використання персоналу, ототожнює її з продуктивністю: «Продуктивність праці вимірює рівень ефективності менеджменту персоналу в організації, вона відображає здатність системи управління персоналом та організацією взагалі забезпечувати певний результат за різноманітних умов і можливостей». Такий підхід не дає змоги оцінити ефективність у всіх її аспектах та є занадто вузьким.

Аналіз свідчить про багатогранність підходів. Очевидно, що їх зважене комплексне поєднання дозволить отримати більш якісну та більш значущу інформацію. Ці підходи реалізуються через відповідні методи оцінки.

Аналіз наукових джерел виявив, що для оцінки ефективності управління персоналом використовуються різноманітні методи, серед яких найбільш поширеними є:

- бальна оцінка ефективності роботи організації (БОЕРО), комплексна оцінка управлінської праці (КОУП), оцінка за коефіцієнтом трудового внеску (КТВ) є кількісним вимірником індивідуального трудового внеску працівників у кінцеві результати;

- методи оцінки результатів (ключові показники ефективності, управління за цілями), методи оцінки процесу досягнення результатів (центри оцінки та розвитку, метод «360 градусів», ділові ігри, інтерв'ю за компетенціями, ситуаційне інтерв'ю, спеціалізовані опитування), оцінка системи управління методами організаційної діагностики;

- методи порівняння, метод угруповань, методи математичної статистики, матричний метод, метод факторного аналізу, ранговий метод, рейтинговий метод, методи експертних оцінок, метод нечіткої логіки, метод нейронних мереж;

- кількісні (бальний, коефіцієнтний, рангового порядку, парних порівнянь), якісні (система усних та письмових характеристик, метод еталону, матричний, біографічний, групова дискусія), комбіновані (метод стимулюючих оцінок, тестування, групування робітників).

За кордоном для оцінки ефективності управління персоналом поширення набули такі методи, як експертна оцінка, метод бенчмаркінгу, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Д. Філіпса і Д. Ульріха.

Щодо типових методів оцінки ефективності кадрової служби, то найчастіше використовуються методи експертного опитування, метод Д. Ульріха і метод Д. Філіпса. Модель Д. Ульріха передбачає оцінку ефективності у таких напрямках: продуктивність, бізнес-процеси, оцінка витрат, моральний клімат, організаційні можливості. Модель Д. Філіпса спирається на показник ROI, який оцінює віддачу

на капітал, вкладений у персонал. Такий підхід здається дещо спрощеним з позиції оцінки якісних характеристик персоналу. З іншого боку, в реальних умовах досить складно кількісно оцінити прибуток чи витрати від певних кадрових заходів. Крім того, стратегічна спрямованість будь-якого методу кадрової оцінки передбачає необхідність його відповідності вимогам ясності і зрозумілості для працівників. Перелічені обмеження обумовлюють необхідність доповнення цього методу іншими [33].

Питання оцінки ефективності інвестицій у людський капітал розглядалися І. Швець і О. Захаровою, які зробили великий внесок у розвиток методичного інструментарію, запропонувавши доповнити форми статистичної звітності показниками інвестування у людський капітал [75].

Більшість перерахованих методів спрямовані на оцінку індивідуальної ефективності працівників, тому виникає необхідність проаналізувати існуючі методи і моделі оцінки ефективності управління підприємством з метою визначення можливості їх використання для оцінки саме ефективності управління персоналом. Оцінка ефективності організаційно-економічного механізму управління відбувається на трьох рівнях, рис. 1.3.

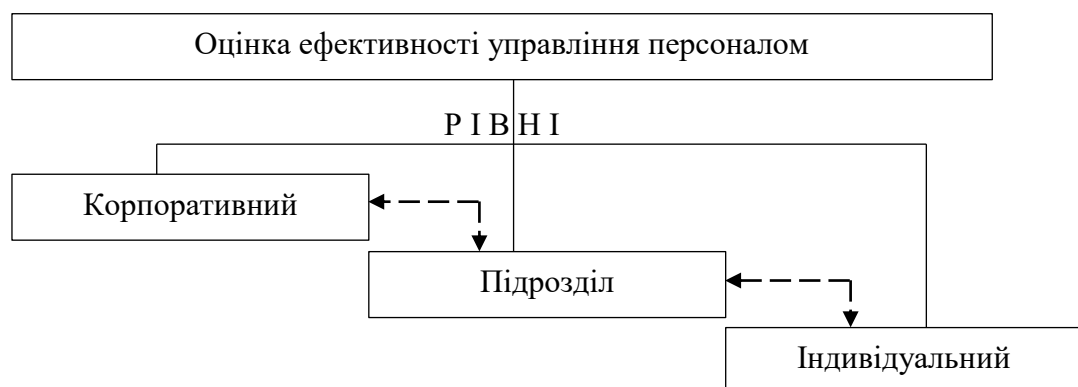


Рис. 1.3. Рівні оцінки ефективності управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [33]

Усі ці рівні взаємопов'язані. Тобто корпоративна ефективність детермінується ефективністю на рівні окремих підрозділів, яка, у свою чергу, залежить від індивідуальної ефективності. Функція оцінки є координуючою, вона дозволяє підвищити відповідальність, умотивованість працівників, робить вимоги

до них більш прозорими, забезпечує якісний зворотній зв'язок між керівництвом та співробітниками. При удосконаленні організаційно-економічного механізму управління персоналом на основі оцінки ефективності слід зосередити увагу на визначенні об'єкту оцінки, обранні інструментарію та критеріїв оцінки. Для цього проведено дослідження прикладних підходів до оцінки ефективності управління персоналом табл. 1.6.

Щоб проаналізувати ефективність управління персоналом, необхідно обрати такий інструментарій, який буде відповідати вимогам стратегічної спрямованості, інформативності, комплексності, гнучкості, об'єктивності, прозорості, економічності, надійності та достовірності.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика підходів до оцінки ефективності управління персоналом

Автор	Об'єкт	Напрями оцінки	Вид вихідної інформації	Розподіл показників	Кількість показників	Тип інформації	Механізм відбору показників	Методика формування інтегрального показника	Обґрунтування варіантів управлінських рішень
А.В. Крамаренко [33]	П	Зовнішня та внутрішня ефективність	Ст, Р	С, Д, Ет	28 груп	К, Я	Немає	н/д	н/д
Л.В. Балабанова [1]	П	Е, С, О	Р	С, Д, Ет	13	К	Немає	СЗА	немає
О.Г. Брінцева [6]	П	Відповідно до функцій СУП	Ек	С, Д	18	Я	Немає	Сума експертних оцінок	немає
Т.А. Власенко [9]	П	Е, соціально-психологічний, витрати на персонал, виробничоорганізаційні; нематеріальних активів	Р	С, Д	н/д	К	немає	н/д	н/д
Т.В. Вонберг [11]	п	Е, організаційноуправлінський, соціально-психологічний	Р	С	7	К	Немає	Немає	Немає
Н.Л. Гавкалова [12]	П	Е, С, С-Е, О, інноваційно-інвестиційний	Р	С, Д	н/д	К	Немає	н/д	н/д
Т.В. Коваленко [26]	П	Якість процесів управління персоналом; обсяги та структура	Ст, Р	С, Д	29	К, Я	Немає	СЗА	н/д

		витрат на персонал, результативність управління персоналом							
Е.В. Косолапова [31]	П	Е, О, С, юридичний, психологічний	Ек	С	25	Я	Немає	н/д	Немає
Н.Ю. Подольчак [50]	П, п	Е, С (загальні інди- катори, локальні індикатори)	Р	С	31	К, Я	Немає	П – метод відстаней, п – СЗА	П – кластер изація; п – рейтинг.

Об'єкт дослідження: П – підприємство, п – підрозділ. Напрямки оцінки: Е – економічний, С – соціальний, О – організаційний. Вид вихідної інформації: Р – розрахункова, Ст – статистична, Ек – експертна. Розподіл показників: Д – дестимулятори, С – стимулятори, Ет – еталони. Тип інформації: К – кількісна, Я – якісна. Методика формування інтегрального показника: СЗА – середня зважена арифметична.

Узагальнено сучасні підходи до оцінки ефективності управління персоналом з метою їх удосконалення відповідно до вимог сучасних промислових підприємств. Виділено окремі підходи, що виражають економічну, організаційну і соціальну ефективність [33]:

- персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом;
- критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності;
- ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

Окрім зазначених підходів виділяють так званий витратний підхід, оцінку ефективності з точки зору результативності системи управління персоналом, яка виражається через результативність її підсистем; оцінювання за допомогою динамічного нормативу та ін. Виявлено переваги та недоліки цих підходів, зроблено висновок щодо необхідності зваженого комплексного їх поєднання. Представлена порівняльна характеристика науково-методичних підходів до оцінки ефективності управління персоналом. На основі проведеного аналізу обґрунтовано необхідність у розробці такого підходу до оцінки ефективності

управління персоналом, який би дозволяв зробити оцінку одночасно з точки зору економічної, соціальної, організаційної і цільової ефективності. В якості такого підходу пропонується обрати концепцію збалансованої системи показників, адаптувавши її до завдань дослідження.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства

Правове забезпечення системи управління персоналом - одна з підсистем системи управління персоналом. Її роль полягає в використанні коштів і форм юридичного впливу на органи і об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації.

Основні завдання правового забезпечення системи управління персоналом:

- правове регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцями і найманими працівниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, що впливають із трудових відносин.

Правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого, економічного характеру;
- підготовку пропозицій про зміну діючих або скасування застарілих і фактично втратили силу нормативних актів, виданих в організації з трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника та інших посадових осіб в межах наданих їм прав та повноважень при здійсненні ними організаційно-розпорядчих, адміністративно-господарських, трудових та інших функцій, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять в їх компетенцію. Головним підрозділом

ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ. У трудовому законодавстві переважне місце займають акти централізованого регулювання – Конституція України, КЗпП України, постанови Верховної Ради, акти Мінпраці та соціальної політики України та ін. В той же час є питання праці, які можуть вирішуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих в кожній організації.

Основним Законом кожної держави є Конституція [29]. Вона дає наукове осмислення політичних та економічних процесів у країні, закріплює ідею розподілу й організації державної влади, її співвідношення з демократичними інституціями суспільства, визначає права та свободи громадян і створює умови для їх реалізації. Норми Конституції України є нормами прямої дії. Вона закріпила найважливіші трудові права людини і громадянина та гарантії їх реалізації.

Так, відповідно до ст. 3 Конституції України людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави.

У розділі 2 «Права, свободи та обов'язки людини і громадянина» не тільки збережено встановлені у попередній Конституції права і свободи, а й розширено їх перелік через включення прав і свобод, передбачених у міжнародно-правових актах про права людини. Закріплено право на підприємницьку діяльність, не заборонену законом (ст. 42); право працюючих на страйк для захисту своїх економічних і соціальних інтересів (ст. 44); право на соціальний захист у разі безробіття з не залежних від працівника обставин (ст. 46); право на належні, безпечні й здорові умови праці, на заробітну плату, не нижчу від визначеної законом (ч. 4 ст. 43). Зміст ч. 1 ст. 43 сформульовано відповідно до ст. 23 Загальної декларації прав людини: «Кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає і на яку він

вільно погоджується». Це право включає можливість заробляти собі на життя працею, яку особа вільно обирає або на яку вільно погоджується. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує вільні можливості в обранні професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб. Значну увагу приділено забезпеченню економічних і соціальних прав працівників.

У Конституції України заборонено використання примусової праці (ст. 43). Також не вважається примусовою працею військова або альтернативна (невійськова) служба, яка виконується особою за вироком чи іншим рішенням суду або відповідно до законів про воєнний чи надзвичайний стан. Також закріплено інші права, а саме право на: своєчасне отримання заробітної плати (ст. 43), відпочинок (ст. 45), участь у професійних спілках з метою захисту своїх трудових і соціально-економічних прав та їх інтересів (ч. 3 ст. 36), загальнообов'язкове державне соціальне страхування (ч. 2 ст. 46), оскарження в суді рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб (ст. 55).

Значення Конституції України полягає у тому, що в ній містяться правові норми, які є основоположними для всіх інших джерел трудового права й які юридично визначають частину основних інститутів трудового права.

Серед законів про працю основне місце належить Кодексу законів про працю (КЗпП), який є кодифікованим джерелом трудового права та охоплює всі основні його інститути. Ознаками КЗпП є [28]:

- 1) це кодифікований загальнодержавний акт, що об'єднує основні норми, які загалом становлять найважливіші інститути трудового права;
- 2) у КЗпП закріплено юридичні гарантії реалізації права на працю; принципи єдності та диференціації регулювання трудових відносин;
- 3) у ньому встановлено пріоритет дії міжнародно-правових норм над національними.

Чинний КЗпП визначає правові засади та гарантії здійснення громадянами

України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. За змістом, практично кожна глава КЗпП є інститутом трудового права.

Так, глава I «Загальні положення» містить норми, що визначають завдання Кодексу, основні трудові права працівників, гарантії трудових прав громадян України, сферу дії трудового 7 законодавства, особливості регулювання праці деяких категорій працівників, регулювання трудових відносин громадян, які працюють за межами своїх держав, співвідношення міжнародних договорів про працю і законодавства України, недійсність умов договорів про працю, які погіршують становище працівників.

Глава II «Колективний договір» охоплює норми, що визначають поняття колективного договору, сферу його укладення, його сторони, зміст, колективні переговори, розробку і порядок укладення колективного договору, відповідальність за по-рушення його умов, місце та порядок реєстрації колективного договору, строки чинності колективного договору, сферу поширення колективного договору, контроль за виконанням колективного договору.

Глава III «Трудовий договір» містить норми, що визначають поняття, сторони, зміст трудового договору, гарантії при укладенні, зміні та припиненні трудового договору, строки та форми трудового договору, порядок укладення трудового договору, обмеження спільної роботи родичів на підприємстві, в установі, організації, терміни випробування, порядок їх встановлення та обмеження застосування, переведення та переміщення працівників, підстави відсторонення, припинення та розірвання трудового договору, порядок звільнення з роботи та його оформлення.

Глава III-A «Забезпечення зайнятості вивільнюваних працівників» охоплює норми, що визначають порядок вивільнен-ня працівників, роль профспілок у захисті прав працівників.

Глава IV «Робочий час» охоплює норми про тривалість робочого часу; види робочого часу; порядок його встановлення; тривалість роботи напередодні святкових, неробочих і вихідних днів; поняття нічного часу, тривалість роботи в

нічний час; обмеження роботи в нічний час; облік робочого часу; поняття надурочних робіт; порядок залучення до них та обмеження їх застосування.

Глава V «Час відпочинку» охоплює норми, що регулюють види часу відпочинку, визначають відмінність вихідних днів від неробочих, особливості залучення до роботи у вихідні дні, встановлюють компенсацію за роботу у вихідний день, визначають види відпусток та порядок їх надання, поділу, оплати та ін.

Глава VI «Нормування праці» містить норми, що регулюють норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності, порядок їх запровадження, заміну і перегляд норм праці.

Глава VII «Оплата праці» містить норми, що дають визначення заробітної плати, регулюють установаження розміру заробітної плати залежно від складності та умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та господарської діяльності підприємства, роль мінімальної заробітної плати, системи оплати праці, оплату праці при відхиленні від нормальних умов праці.

До глави VIII «Гарантії і компенсації» належать норми, що визначають гарантії для працівників, обраних на виборні посади, на час виконання державних або громадських обов'язків, при переїзді на роботу в іншу місцевість, при службових відрядженнях, при підвищенні кваліфікації, для донорів, компенсації за зношування інструментів, належних працівникам, гарантії для працівників – авторів винаходів, корисних моделей, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій, обмеження розміру відрахувань із заробітної плати.

Норми глави X «Трудова дисципліна» визначають обов'язки працівників, методи забезпечення трудової дисципліни, обов'язки власника або уповноваженого ним органу, правила внутрішнього трудового розпорядку, заохочення за успіхи в роботі та порядок їх застосування, переваги і пільги для працівників, які успішно і сумлінно виконують свої трудові обов'язки, заохочення за особливі трудові заслуги, поняття, види та порядок дисциплінарної відповідальності.

Глава XI «Охорона праці» містить норми, що визначають порядок створення безпечних і нешкідливих умов праці, додержання вимог 8 щодо охорони праці при проектуванні, будівництві (виготовленні) та реконструкції підприємств, об'єктів і засобів виробництва, заборону введення в експлуатацію підприємств, які не відповідають вимогам охорони праці, обов'язок власника або уповноваженого ним органу щодо полегшення умов праці й оздоровлення працівників, обов'язок працівника виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці, обов'язки власника або уповноваженого ним органу щодо розслідування та обліку нещасних випадків, професійних захворювань і аварій на виробництві.

Глава XII «Праця жінок» охоплює норми, що визначають роботи, на яких забороняється застосування праці жінок, обмеження праці жінок на роботах у нічний час, заборону залучення вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років, до нічних, надурочних робіт, робіт у вихідні дні і направлення їх у відрядження, обмеження залучення жінок, що мають дітей до надурочних робіт і направлення їх у відрядження, переведення на легшу роботу вагітних жінок і жінок, які мають дітей віком до трьох років, гарантії при прийнятті на роботу і заборона звільнення вагітних жінок і жінок, які мають дітей, гарантії особам, які виховують малолітніх дітей без матері.

Глава XIII «Праця молоді» містить норми, що визначають права неповнолітніх у трудових правовідносинах, вік, з якого допускається прийняття на роботу, роботи, на яких забороняється застосування праці осіб молодше вісімнадцяти років, про заборону залучати працівників молодше вісімнадцяти років до нічних, надурочних робіт і робіт у вихідні дні, норми виробітку для молодих робітників, оплата праці працівників молодше вісімнадцяти років при скороченій тривалості щоденної роботи, відпустки працівникам віком до вісімнадцяти років, обмеження звільнення працівників молодше вісімнадцяти років, порядок розірвання трудового договору з неповнолітнім на вимогу його батьків або інших осіб.

Глава XIV «Пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням»

містить норми, що визначають порядок організації виробничого навчання, створення необхідних умов для поєднання роботи з навчанням, заохочення працівників, які поєднують роботу з навчанням, здійснення виробничого навчання в робочий час, заборону залучення до роботи, що не стосується спеціальності, яка вивчається, про оплату праці за час виробничого навчання, перекваліфікації або навчання іншим спеціальностям, пільги для працівників, які навчаються в середніх і професійно-технічних навчальних закладах, про звільнення від роботи без збереження заробітної плати працівників, які навчаються в середніх навчальних закладах, про порядок надання додаткової відпустки у зв'язку з навчанням у середніх навчальних закладах, про пільги працівникам, які навчаються у вищих навчальних закладах.

Глава XV «Індивідуальні трудові спори» охоплює норми, що визначають органи, які розглядають трудові спори та порядок їх формування, порядок розгляду трудових спорів деяких категорій працівників, порядок і строки розгляду трудових спорів, види трудових спорів, що підлягають безпосередньому розглядові у місцевих (районних, міських) судах, строки звернення до суду за вирішенням трудових спорів, порядок поновлення судом строків, пропущених з поважних причин, оплата вимушеного прогулу при затримці виконання рішення про поновлення на роботі працівника, порядок покладення матеріальної відповідальності на службову особу, винну в незаконному звільненні або переведенні працівника, про відшкодування власником або уповноваженим ним органом моральної шкоди.

КЗпП містить і інші глави, на основі яких здійснюється врегулювання праці персоналу підприємства.

Поряд із КЗпП діють інші закони України, що є джерелами трудового права та регулюють найважливіші суспільні відносини у сфері праці. Серед кодифікованих нормативно-правових актів можна виокремити Цивільний та Господарський кодекси України [18; 69]. У ЦК України надано визначення права власності та встановлено право власника використовувати на договірній основі працю інших громадян, забезпечивши їм соціальні та економічні гарантії. Своєю

чергою, у ГК України встановлено порядок створення підприємства і його реєстрацію, створення і використання майна, управління підприємством і самоврядування трудового колективу, визначено господарську, економічну та соціальну діяльність підприємства, взаємини підприємства з державою, порядок ліквідації і реорганізації підприємств.

Серед законодавчих актів необхідно звернути увагу на найважливіші з них. У Законі України від 3 березня 1998 р. «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» визначено правові й організаційні засади функціонування системи заходів по вирішенню колективних трудових спорів (конфліктів) і спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними. У цьому законі передбачено порядок реалізації конституційного права працівників на страйк [54].

У Законі України від 15 вересня 1999 р. «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» визначено особливості правового регулювання, засади створення, права та гарантії діяльності професійних спілок [55].

У Законі України від 5 липня 2012 р. «Про зайнятість населення» визначено правові, економічні та організаційні засади реалізації державної політики у сфері зайнятості населення, гарантії держави щодо захисту прав громадян на працю та реалізації їхніх прав на соціальний захист від безробіття. Примушування до праці в будь-якій формі не допускається, за винятком випадків, передбачених законодавством України. Добровільна незайнятість громадян не є підставою для притягнення їх до адміністративної або кримінальної відповідальності [51].

У Законі України від 14 жовтня 1992 р. «Про охорону праці» визначено основні положення щодо реалізації конституційного права працівників на охорону їх життя і здоров'я у процесі трудової діяльності, на належні, безпечні і здорові умови праці, врегульовано за участю відповідних органів державної влади відносини між роботодавцем і працівником із питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлено єдиний порядок організації охорони праці в Україні [53].

У Законі України від 1 липня 1993 р. «Про колективні договори і угоди» визначено правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців [52].

Цей неповний перелік законодавчих актів засвідчує, що всім законам як джерелам трудового права характерні такі особливості:

- деталізують зміст правових норм Конституції України та міжнародно-правових актів, ратифікованих Україною;
- мають найвищу юридичну силу щодо інших нормативних актів та приймаються в особливому порядку, виключно вищим законодавчим органом держави;
- спрямовані на регулювання найважливіших суспільних відносин у сфері регулювання найманої праці та реалізації права на працю;
- підлягають обов'язковому оприлюдненню в порядку, встановленому законом;
- є обов'язковим до виконання всіма працівниками, посадовими особами, державними органами, громадськими організаціями та суб'єктами господарювання;
- можуть бути змінені або відмінені повністю лише в особливому порядку, аналогічному їх прийняттю;
- є основою для підзаконної та локальної нормотворчості у сфері трудового права.

Поряд із законами трудові правовідносини регулюються системою правових актів, які видаються відповідно до законів, на їх основі та для їх виконання, шляхом конкретизованого нормативного регулювання трудових відносин.

Висновки до розділу 1

В процесі дослідження поняття та сутності персоналу підприємства нами встановлено, що персонал – це один із найважливіших виробничих ресурсів, а

управління персоналом відіграє важливу роль у досягненні промисловим підприємством бажаної мети. Персонал об'єднує всі складові трудового колективу підприємства, до нього ми відносимо всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські операції та зайнятих обробкою предметів праці з використанням засобів праці. Поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні, якщо за основу прийняти це визначення: персонал – це особовий склад підприємства, складові групи за професійними чи службовими ознаками.

Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.

Загальна система управління персоналом і методологія його побудови залежить від організаційної структури підприємства – підсистеми функціонального управління і підсистеми лінійного управління. Також важливе місце займають технології управління персоналом. Під технологіями управління персоналом, на нашу думку, необхідно розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності.

Наразі існує безліч підходів до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства, тому для того щоб проаналізувати ефективність управління персоналом, необхідно обирати такий інструментарій, який буде відповідати вимогам стратегічної спрямованості, інформативності, комплексності, гнучкості, об'єктивності, прозорості, економічності, надійності та достовірності. В ході дослідження виділено окремі підходи, що виражають економічну, організаційну і соціальну ефективність управління персоналом підприємства:

- персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом;
- критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і

складність живої праці чи трудової діяльності;

- ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

У трудовому законодавстві переважне місце займають акти централізованого регулювання – Конституція України, КЗпП України, постанови Верховної Ради, акти Мінпраці та соціальної політики України та ін. Поряд із законами трудові правовідносини регулюються системою правових актів, які видаються відповідно до законів, на їх основі та для їх виконання, шляхом конкретизованого нормативного регулювання трудових відносин.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСОЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Історія Яготинського маслозаводу почалася у червні 1956 року, коли його було засновано як підприємство з переробки молока та вершків. Державна реєстрація відбулася 25 березня 1996 року. Маслозавод розташований у Київській області, Україна. «Яготинський маслозавод» на сьогоднішній день є одним із найбільших національних виробників молочної продукції, чисельність працівників на якому коливається в межах 900 осіб.

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є частиною групи компаній «Молочний альянс». Акціонерне товариство «Молочний альянс» має централізовану структуру управління фінансами,

закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До групи входять підприємства, які займаються виробництвом сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, а також підприємства, які здійснюють збір та обробку молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції як в Україні, так і за кордоном.

Приєднання підприємства до групи компаній «Молочний Альянс», дало поштовх до масштабної реконструкції та технічного оновлення заводу. У наступні роки на маслозаводі було відкрито цех для виробництва сухого знежиреного молока, обладнаний новітніми та високопродуктивними устаткуваннями. Також були запуснені сучасний масло-цех і сирний цех, обладнані унікальними пристроями та технологіями. Крім того, було розроблено нові види продукції із незбираного молока.

Група компаній «Молочний альянс», членом якої є ТДВ «Яготинський маслозавод», активно працює над знаходженням та впровадженням сучасних інноваційних рішень. За допомогою постійного вдосконалення виробничого процесу у вдалому поєднанні із новітніми технологіями підприємство удосконалює низку власних бізнес-процесів. Успіх компанії значною мірою обумовлений її власними філософськими підходами до виробничої діяльності та чіткою корпоративною культурою. До основних пріоритетів компанії входять:

- забезпечення здоров'я споживачів та бажання дбати про здоров'я всієї нації;
- виробництво виключно натуральної та високоякісної продукції;
- постійне вдосконалення технологічних процесів та використання сучасного обладнання;
- активна суспільна позиція у вирішенні питань екології та охорони зовнішнього середовища;
- високий рівень соціальної відповідальності, який включає спонсорство та участь у соціальних, гуманітарних та творчих проєктів, а також допомога дитячим будинкам та дитячим спортивним клубам або іншим секціям.

Таким чином, враховуючи основні принципи роботи Акціонерного товариства «Молочний альянс», до якого належить ТДВ «Яготинський

маслозавод», можна сформулювати місію підприємства як безперервний пошук інноваційних рішень покращення всіх бізнес-процесів підприємства, у тому числі і виробничого процесу, з метою забезпечення споживачів високоякісною молочною продукцією та прийняття активної участі у вирішенні сучасних екологічних та суспільних соціально-економічних проблем.

До основного виду господарської діяльності підприємства варто віднести переробку молока та виробництво масла та сиру. Визначимо всі сфери діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», вказавши тип діяльності та код згідно з Класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД), у вигляді табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік напрямів господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Код КВЕД	Вид діяльності
10.51	Перероблення молока, виробництво масла та сиру
46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
47.11	Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
47.30	Роздрібна торгівля паливом
49.41	Вантажний автомобільний транспорт

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

На сьогоднішній день ТДВ Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір. Окремим видом продукції є дитяче молочне харчування під ТМ «Яготинське для дітей».

Вже протягом багатьох років виробництво вершкового масла під торговою маркою «Яготинське» вважається візитівкою Яготинського маслозаводу. За свою довгу історію цей продукт отримав велику кількість нагород, за високу репутацію та любов споживачів. Ще однією пишною перлиною асортиментного портфелю підприємства є унікальна кисломолочна закваска «Яготинська» з підвищеним вмістом спеціально підібраних корисних кисломолочних бактерій, які надають

продукту м'який приємний смак і виняткові корисні властивості для організму.

ТДВ «Яготинський маслозавод» був першим, хто випустив готові до вживання закваски, впровадивши нову категорію товарів на українському молочному ринку. Постійне зростання обсягів виробництва та продажу цього продукту (від 300 до 30000 літрів на добу за десять років існування заквасок) свідчить про стрімкий розвиток цієї категорії продукції. Основні параметри асортиментного портфелю підприємства, табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Параметри асортиментного портфелю підприємства

Глибина асортименту	Ширина асортименту			
	Масло	Молоко	Сметана	Сирок
Глибина асортименту	- Масло топлоне фас.	- Молоко 2,5% фл.	- Сметана 20% ваг.	- Сирок дит.17% фас100г
	- Масло Яг.фас.	- Молоко 3,2% фл.	- Сметана 20% фас.250	- Сир 9% фасов. 250 г.
	- Масло перетоплене	- Молоко 2,5% фл.	- Сметана 20% ф.250-4кг	- Сир 9% фас.з ізюм.250
	- Масло перефасоване	- Молоко 2,5% пет/п.	- Сметана 20% фас.450	- Сир 9% фас.з ізюм.100г
	- Масло сол.верш.фас	- Молоко 4%пр.пюр/п.ТУ	- Сметана 20% ф.450	- Сир 9%100 із.3,2кг кор
		- Молоко 3,2% пюр/п.ТУ	- Сметана 15% ф.450 ст.	
			- Сметана 15% ф.500 п/ет	

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.2. можна зазначити, що у підприємства досить насичений товарний асортимент.

Асортимент продукції підприємства забезпечується за рахунок випуску: сирної, творожної продукції, масельної продукції, питного молока, кисло-молочної продукції, аналіз виробництва якої представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз виробництва основних видів продукції на

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основний вид продукції	2021 р		2022 р		2023 р.		Відхилення 2023 р. від 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+/-	%	п.с.
Молоко питне	2144069	59,3	1412599	55,7	1972552	52,5	-171517	-8,0	-6,8
Кисломолочна продукція	730357	20,2	459031	18,1	845379	22,5	114922	15,7	2,3
Сирнотворожна	741204	20,5	664454	26,2	939311	25,0	198107	26,7	4,5

продукція									
Разом	3615630	100	2536084	100	3757242	100	141612	3,9	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.3 відмітимо, що обсяг виробництва основного виду продукції протягом досліджуваного періоду збільшився на 141612 тис. грн. (3,9%). Найбільшу питому вагу у випуску основного продукції становить молоко питне – більше 50%, протягом 2021-2023 рр. Два інші види продукції - кисломолочна продукція та сирнотворожна продукція займають 22,5% та 25,0% відповідно у 2023 р. Відмітимо, що обсяги виробництва молока 2021-2023 рр. зменшилися на 8,0%, а обсяги кисломолочної та сирнотворожної продукції, навпаки збільшилися на 15,7% та 26,7% відповідно.

Щорічно маслозавод переробляє 125 тисяч тонн сировини, яку закуповує у холдингів, таких як «Астарта-Київ», «Кернел-Трейд», приватного сільськогосподарського підприємства «Плешкані» та інших господарств Київської, Чернігівської та Житомирської областей. Кожного дня завод на переробку приймає 300–350 тонн молока, з яких приблизно 60% повністю відповідає європейському стандарту екстра-гатунку, 25% - вищому та 15% - першому гатунку.

Проектна потужність підприємства передбачає те, що підприємство може приймати на переробку до 500 тонн молока та 50 тонн вершків на добу, а також забезпечувати вироблення 35 тонн вершкового масла та понад 300 тонн продукції на основі незбираного молока.

ТМ «Яготинське» займає частку ринку України в розмірі 12–14%. Яготинський маслозавод отримав сертифікат «халяль», що дає можливість експортувати продукцію власного виробництва в арабо-мусульманські країни. З 2016 року підприємство успішно експортує свою продукцію до країн, таких як Азербайджан, Молдова, Грузія, Канада, Нідерланди та Сінгапур.

Компанія виявляє підтримку українським військовослужбовцям та благодійним організаціям. Протягом 2022 року і до сьогодні «Молочний альянс» щомісяця надає продукцію ТМ «Яготинське для дітей» 5 дитячим будинкам і

реабілітаційним центрам у Київській і Житомирській областях. Ще з 2017 року ТМ «Яготинське для дітей» у співпраці з мережею магазинів «Фора» запустила благодійний проект «Серце б'ється завдяки...», спрямований на збір коштів для проведення операцій дітям із вродженими вадами серця.

Продукція від ТДВ «Яготинський маслозавод» доступна для придбання на всій території України завдяки розгалуженій мережі дистриб'юторів, яка охоплює всі регіони країни, включаючи Західну, Східну частину, окрім зони активних бойових дій та ТОТ, Північну без зони активних бойових дій, Південну та Центральну Україну. Продукція реалізується у багатьох великих торговельних мережах України, таких як: «АТБ-маркет», «Сільпо», «Новус», «Велика Кишеня», «Метро», «Караван», «Фуршет», «Еко-Маркет», «Віртус», «Варус», «Фоззі», «Експансія» та інші.

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» є лінійно-функціональною, яка показана на рис. 2.1. Основна мета цієї структури - забезпечити ефективну роботу управлінського персоналу.

Генеральний директор підприємства, має під своїм безпосереднім керівництвом шість вищих менеджерів: заступника генерального директора з охорони праці, заступника генерального директора з економічних питань, керівника торгового відділу, головного інженера, завідувача виробництва та головного бухгалтера. Генеральний директор також відповідає за контроль за структурними підрозділами, які безпосередньо підпорядковані йому: відділ контролю, відділ кадрів, приймальня та комп'ютерний відділ. Крім того, до його керівництва відноситься начальник виробничої лабораторії, який є важливим фахівцем у своїй галузі.

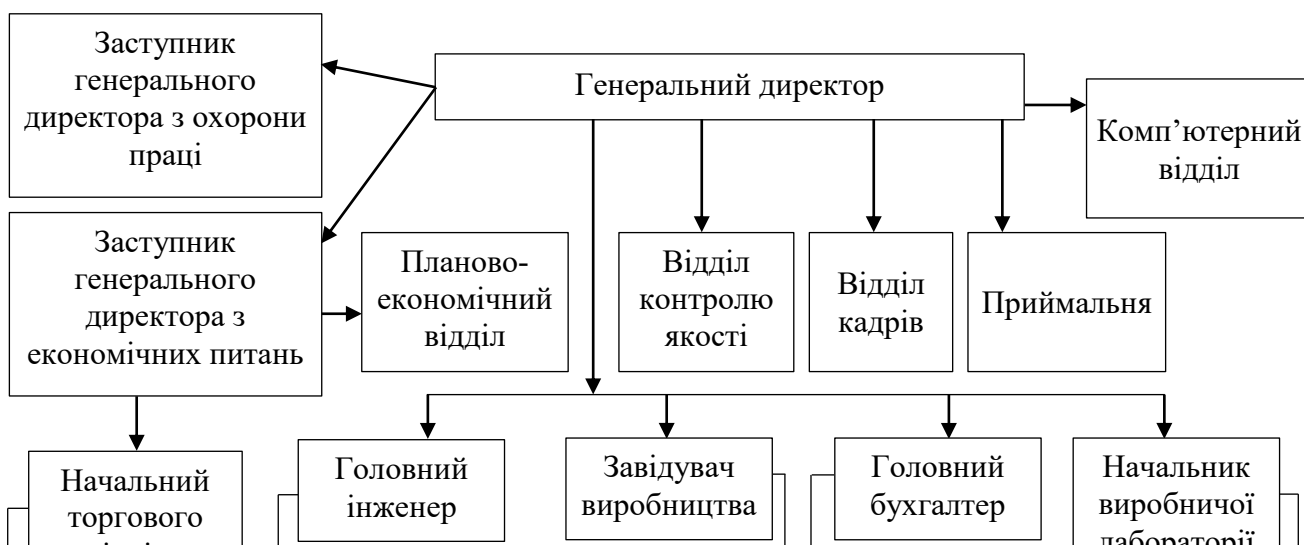


Рис. 2.1. Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Начальник торгового відділу має під своїм керівництвом торговий відділ і цех експедиції. Головний інженер відповідає за керівництво головним механіком, ремонтно-механічним цехом, головним енергетиком, електроцехом, компресорним цехом та котельнею. Завідувач виробництва здійснює керівництво головним технологом та виробничим цехом. Головний бухгалтер має під своїм підпорядкуванням бухгалтерію та відділ праці і зарплати.

Основоположним принципом лінійно-функціональної організаційної структури є розподіл повноважень і відповідальності за різними функціями та ухвалення рішень вздовж вертикалі. Управління здійснюється за лінійною моделлю, де керівники напрямку вирішують відповідні управлінські завдання, а функціональні підрозділи надають їм підтримку у виконанні цих функцій.

Недоліком такої організаційної структури є велика кількість підпорядкованих генеральному директору осіб. Це може призвести до труднощів у керуванні підрозділами через нестачу часу. Однак такий підхід може мати і позитивний бік,

оскільки це дозволяє скорочувати ланцюг комунікації та зменшує час передачі інформації.

Підсумовуючи проведене дослідження відмітимо, що незважаючи на скрутні часи підприємство активно працює на ринку, нарощуючи обсяги виробництва та продажів, є відповідальним ринковим агентом, проваджуючи соціальні ініціативи в умовах воєнного стану та гнучко переорієнтовуючись під вимоги складного ринкового простору.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Аналіз фінансового становища – один із найважливіших етапів оцінки результатів, досягнутих компанією за підсумками звітного року. На основі даних такого аналізу власники та керівництво отримують інформацію про фактори, що вплинули на результати діяльності підприємства, оцінюють економічні можливості подальшого розвитку. Дані аналізу є базою для розробки бізнес-планів та операційних бюджетів на наступний рік.

Аналіз фінансового стану завжди затребуваний при залученні зовнішнього фінансування, оскільки його результати допомагають оцінити кредитоспроможність підприємства та спрогнозувати її динаміку на майбутнє. Отже, керівник фінансово-економічної служби будь-якого підприємства ї зобов'язаний проводити якісний аналіз його фінансового стану після формування в управлінському обліку річних підсумків діяльності.

Аналіз результатів діяльності необхідний для розуміння того, наскільки ефективно підприємство використовує наявні в його користуванні активи, якою мірою збалансовані джерела формування майна. За допомогою аналізу можна оцінити стабільність структури майна підприємства та джерел його формування.

Діагностику фінансового стану розпочнемо з аналізу основних економічних показників підприємства представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	3103661	3736091	4857266	1753605	56,5
Валовий прибуток, тис. грн.	319157	645244	877957	558800	175,1
Чистий прибуток, тис. грн.	-63319	155639	255160	191841	в 3 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	1562012,5	180269,5	2096799,5	534787	34,2
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	477269	428334	435781	-41488	-8,7
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	1084743,5	1373485,5	1661018,5	576275	53,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	900	921	20	2,2
Фондовіддача, грн.	6,5	8,7	11,1	4,6	70,8
Фондомісткість	0,15	0,11	0,09	-0,01	-6,7
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	529,7	475,9	473,2	-56,5	-10,7
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	3444,7	4151,2	5273,9	1829,2	53,1
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,86	2,72	2,92	0,06	2,1

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

З огляду на дані табл. 2.4. відмітимо, що протягом 2021-2023 рр. підприємство наростило обсяги господарювання, що відобразилося на чистому доході, який збільшився на 56,5% та валовому прибутку, зростання якого відбулося на 175,1%. Незважаючи на військовий стан в країні, підприємство протягом 2022-2023 рр. отримувало чистий прибуток, на противагу 2021 р., який видався збитковим для підприємства. Крім того, підприємству вдалося наростити середньорічну вартість активів на 34,2% здебільшого за рахунок зростання середньорічної вартості оборотних активів на 53,1%, в той же час відбулося зменшення середньорічної вартості необоротних активів на 8,7%. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 2,2%.

Ефективність управління активами підприємства позначається на зростанні фондовіддачі на 70,8%, що вплинуло на зменшення фондомісткості на 6,7%. Зменшення середньорічної вартості необоротних активів та збільшення середньооблікової чисельності працівників спричинило зменшення фондоозброєності праці працівників на 10,7%. Продуктивність праці збільшилася на 53,1% внаслідок збільшення обсягів виробництва через стрімке зростання

попиту на молочну продукцію внаслідок виходу з ринку Сходу деяких великих гравців.

Основою для аналізу результатів діяльності підприємства є баланс. Як правило, для оцінки використовують агрегований (попередньо укрупнено згрупований) варіант балансу в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Характеристика майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	432579	27,6	424089	20,9	447473	20,7	14894	3,4	-6,9
в т.ч. основні засоби	417251	26,5	390541	19,2	415608	19,2	-1643	-0,4	-7,3
2. Оборотні активи	1142041	72,4	1604930	79,1	1717107	79,3	575066	50,4	6,9
в т.ч. виробничі запаси	75361	4,8	117522	5,8	106103	4,9	30742	40,8	0,1
дебіторська заборгованість	452104	28,7	592908	29,2	623833	28,8	171729	37,9	0,1
грошові кошти	31692	2,0	7818	0,4	41043	1,9	9351	29,5	-0,1
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	529401	33,6	685040	33,8	940195	43,4	410794	77,6	9,8

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
нерозподілений прибуток	524076	33,3	679715	33,5	934870	43,2	410794	78,4	9,9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	247574	15,7	253895	12,5	239316	11,1	-8258	-3,3	-4,6
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	797645	50,7	1090084	53,7	985069	45,5	187424	23,5	-5,2
Баланс	1574620	100	2029019	100	2164580	100	589960	37,5	х

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Розпочнемо оцінку результатів діяльності підприємства з горизонтального аналізу, розглянувши динаміку статей балансу за підсумками 2021-2023 рр.

Відразу зазначимо, що протягом досліджуваного періоду загальна валюта балансу збільшилася в абсолютному значенні на 589960 тис. грн., у відносному - на 37,5%.

У частині майна підприємства виявлено невелике зростання необоротних активів, що зросли на 14894 тис. грн. (3,4%). Оборотні активи за підсумками 2021-2023 р. зросли випереджаючими темпами на 575066 тис. грн. (50,4%).

Як негативний момент слід виділити те що, що найменш ліквідна частина оборотних активів, така як запаси ТМЦ збільшилася за аналізований період на 40,8%, дебіторська заборгованість також збільшилася на 37,9%. Це свідчить про не зовсім ефективну політику управління запасами.

У частині джерел формування майна підприємства найбільшими темпами зросла величина власного капіталу на 410794 тис. грн. (77,6%). Довгострокові зобов'язання зменшилися на 8258 тис. грн. (3,3%), короткострокові збільшилися на 187424 тис. грн. (23,5%).

Фінансові результати підприємства аналізують, щоб оцінити ефективність його операційної діяльності, виявити здатність до збереження конкурентоспроможності над ринком збуту продукції.

Аналіз фінансових результатів базується на даних Звіту про фінансовий результат. У табл. 2.6 представлено дані про фінансові результати бізнесу підприємства за 2021-2023 рр.

Порівнюючи фінансові результати компанії 2021-2023 рр., можна зробити такі висновки: за підсумками 2023 р. зафіксовано зростання виручки від реалізації продукції на 1753605 тис грн. (56,5%) поряд зі збільшенням собівартості реалізації на 1194805 тис. грн. (42,9%). Випереджаюче зростання чистого доходу послужило фактором збільшення темпів зростання валового прибутку, який збільшився на 175,1% (558800 тис. грн.). Витрати на збут збільшилися у 2023 р. на 112407 тис. грн. порівняно з показником 2021 р. темп зростання – 44,1%, за рахунок зростання вартості палива та енергоносіїв. Адміністративні витрати збільшилися протягом 2021-2023 рр. на 11334 тис. грн. (34,2%).

Таблиця 2.6

Динаміка формування фінансових результатів

підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3103661	3736091	4857266	1753605	56,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2784504	3090847	3979309	1194805	42,9
Валовий прибуток	319157	645244	877957	558800	175,1
Інші операційні доходи	23650	47017	19109	-4541	-19,2
Адміністративні витрати	33130	37602	44464	11334	34,2
Витрати на збут	254742	296742	367149	112407	44,1
Інші операційні витрати	34147	65926	41416	7269	21,3
Фінансовий результат від операційної діяльності	20788	219991	444037	423249	в 20,4 р.б.
Інші фінансові доходи	1512	1745	1836	324	21,4
Інші доходи	58650	882	1390	-57260	-97,6
Фінансові витрати	87142	116777	138408	51266	58,8
Інші витрати	0	57127	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування	-63319	177841	308855	372174	в 6 р.б.
Чистий фінансовий результат	-63319	155639	255160	191841	в 3 р.б.

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Результатом вдалої господарської діяльності протягом всього періоду дослідження стало збільшення фінансового результату від операційної діяльності на 423249 тис. грн. або в 20,4 рази більше у 2023 р. відносно 2021 р. В результаті чого чистий прибуток підприємства за підсумками 2023 р. виявився на 191841 тис. грн. більше чистого прибутку 2021 р.

Оцінка фінансових показників підприємства визначається на основі методу фінансових коефіцієнтів, що характеризують як фінансову стійкість підприємства, так і рівень ефективності його бізнесу. Ця оцінка формується шляхом розрахунку фінансових коефіцієнтів основних управлінських звітів (балансу та звіту про фінансовий результат) з подальшою інтерпретацією отриманих значень. Аналіз основних фінансових коефіцієнтів представлений у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки	Відхилення
-----------	------	------------

				2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,43	1,47	1,74	0,31	21,7
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,07	0,04	0,02	100
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	344396	514846	732038	387642	112,6
Коефіцієнт автономії	0,34	0,34	0,43	0,09	26,5
Коефіцієнт фінансової залежності	2,97	2,96	2,30	-0,67	-22,6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,51	0,51	0,77	0,26	50,9
Коефіцієнт оборотності активів	1,99	2,07	2,32	0,33	16,6
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5,86	5,45	5,17	-0,69	-11,8
Рентабельність господарської діяльності, %	-1,90	107,01	5,76	7,66	x
Рентабельність власного капіталу, %	-11,96	22,72	27,14	39,1	x
Рентабельність продукції, %	11,46	20,88	22,06	10,6	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт загальної ліквідності на кінець 2023 р. зафіксовано на рівні 1,74, що на 0,11 пункт вище за аналогічне значення у 2021 р. Оскільки нормативне значення коефіцієнта перебуває у діапазоні до 1,0, можна дійти висновку, що існуюча структура балансу підприємства забезпечує досягнення нормативного показника даного фінансового коефіцієнта, і підприємство зможе погасити власні поточні зобов'язання. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, хоча і збільшився на 0,02 пункти, проте протягом всього періоду 2021-2023 рр. знаходився поза межами нормативного значення 0,2-0,5.

Коефіцієнт автономії на кінець 2023 р. становив - 0,43 (збільшився на 0,09 пунктів). Орієнтуючись на нормативне значення, цей показник слід підтримувати на рівні 0,50–0,60. Якщо рентабельність бізнесу у 2024 р. збережеться на рівні 2023 р., цілком ймовірно зростання коефіцієнта автономії до рівня нормативу.

Коефіцієнт фінансової залежності за підсумками 2023 р. значно перевищує нормативне значення 0,50 і становить 2,30. Отже, діяльність підприємства значною мірою залежить від надходження позикових коштів.

Коефіцієнт оборотності активів зріс на 0,33 у 2023 р., що свідчить про зростання ділової активності підприємства, проте зменшення ефективності використання власного капіталу свідчить зменшення показника на 0,69 пунктів у 2023 р. відносно 2021 р.

Показники рентабельності протягом 2021-2023 рр. змінилися суттєво, що

говорить про підвищення загальної ефективності господарювання підприємства.

Підсумовуючи проведене дослідження зауважимо, що рівень фінансового стану підприємства за підсумками 2021-2023 рр. виявився достатньо стабільним, характеризується зростанням загальних показників господарської діяльності та ефективністю використання наявної ресурсної бази підприємства. Отже, незважаючи на воєнний стан в країні підприємство є прибутковим і конкурентоспроможним на ринку виробництва молочної продукції.

2.3. Оцінка системи управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»

У структурі підприємства відсутній окремий HR-відділ або менеджер з управління персоналом. Кадрове адміністрування здійснюється через відділ кадрів та відділ охорони праці. Підбір персоналу, його оцінка, навчання, складання звітності з оплати праці та виробництва, а також розподіл робочих графіків зазвичай покладаються на начальників відповідних підрозділів або здійснюються спеціалізованими рекрутинговими агентствами. Таким чином, окрім основних виробничих завдань, керівникам виробничих підрозділів доводиться брати на себе обов'язки з управління персоналом.

Оцінювання системи управління персоналом підприємства варто розпочати із аналізу загальної статтури персоналу досліджуваного підприємства, табл. 2.8.

Аналізуючи дані, наведені в табл. 2.8 бачимо, що протягом досліджуваного періоду розподіл персоналу на підприємстві був наступним: адміністративний персонал – займав приблизно 7% в загальній структурі, 90% - відведено виробничому персоналу, який безпосередньо є виробником кінцевого продукту, тобто створення доданої вартості підприємством, і відповідно близько 3% складає допоміжний персонал. Протягом досліджуваного періоду на підприємстві суттєві зрушення персоналу були відмічені у вищій керівній ланці – збільшилася чисельність топ-менеджерів на 4 особи у 2023 р., також збільшилася чисельність працівників основного виробництва – на 51 особу за рахунок модернізації,

автоматизації та розширення виробничих потужностей молочної та кисломолочної ліній, що в свою чергу, вплинуло на зменшення працівників допоміжного виробництва на 29 осіб.

Таблиця 2.8

Оцінка динаміки та структури формування персоналу за показниками кадрового складу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Категорія працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб.	%	+, –	%	п.с
1.Адміністративно-управлінський персонал, у тому числі:	60	6,7	68	7,6	63	6,8	3	5,0	0,1
– вища ланка управління	6	0,7	9	1,0	10	1,1	4	66,7	0,4
– керівники середньої ланки	15	1,7	17	1,9	17	1,8	2	13,3	0,1
– управлінці	39	4,3	42	4,7	36	3,9	-3	-7,7	-0,4
2. Виробничий персонал, у тому числі:	812	90,1	805	89,4	830	90,1	18	2,2	0,0
– основне виробництво	682	75,7	725	80,6	733	79,8	51	7,5	4,1
– допоміжне виробництво	97	10,8	49	5,4	68	7,4	-29	-29,9	-3,4
– обслуговуючий персонал	33	3,6	31	3,4	27	2,9	-6	-18,2	-0,7
3. Допоміжний персонал	29	3,2	27	3,0	29	3,1	0	0	-0,1
Разом	901	100,0	900	100,0	921	100,0	20	2,2	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Наступним етапом аналізу системи управління персоналом підприємства має стати оцінка розподілу працівників за гендерним принципом, табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка розподілу працівників підприємства за гендерним принципом

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, –	%	п.с
Чоловіки	316	35,1	299	33,3	287	31,2	-29	-9,2	-3,9
Жінки	585	64,9	601	66,7	634	68,8	49	8,4	3,9
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	100,0	900	100,0	921	100,0	20	2,2	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

За даними, представленими в табл. 2.9 робимо висновок, що питома вага жінок на підприємстві значно перевищує питому вагу чоловіків. Так, у 2023 р.

чоловіки складали 31,2% в структурі персоналу підприємства, а жінки – 68,8%. Це пояснюється декількома факторами. По-перше, виробництво повністю автоматизоване, що передбачає використання майже на всіх процесах праці жінок, по-друге, через воєнний стан в країні, деякі чоловіки пішли добровільно на фронт, а деяких було призвано до лав ЗСУ.

Важливим в політиці управління персоналом підприємства є врахування середнього віку працівників для розроблення заходів підвищення кваліфікації, мотивації, планування кар'єри, виходу деяких категорій працівників на пенсію тощо, табл. 2.10.

Аналізуючи працівників за віком, відмітимо, що склад працівників є достатньо молодим, адже категорія працівників середнього віку від 25 до 40 років становить на підприємстві 61% у 2023 р., що говорить про великий потенціал працівників, який можна спрямовувати на розвиток з метою досягнення місії підприємства. В цілому підприємство дотримується політики вивільнення працівників пенсійного віку, винятком є висококваліфіковані працівники вузької спеціалізації, які є важливою складовою виробничого процесу підприємства, і є його потенційним ресурсом, в іншому випадку формується резерв заміни.

Таблиця 2.10

Оцінка розподілу працівників в залежності від віку

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, –	%	п.с
до 25 років	163	18,1	176	19,6	169	18,3	6	3,7	0,2
від 25 до 30 років	259	28,8	264	29,3	264	28,7	5	1,9	-0,1
від 30 до 35 років	155	17,2	154	17,1	158	17,2	3	1,9	0,0
від 35 до 40 років	137	15,2	133	14,8	139	15,1	2	1,5	-0,1
від 40 до 45 років	110	12,2	111	12,3	114	12,4	4	3,6	0,2
від 45 і більше	77	8,5	62	6,9	77	8,3	0	0	-0,2
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	100,0	900	100,0	921	100,0	20	2,2	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для будь-якого підприємства, ТДВ «Яготинський маслозавод» не є виключенням, важливу роль відіграє рівень освіти його працівників, табл. 2.11. Звісно, що не всі працівники виробничого підприємства повинні мати вищу освіту, окрім працівників керівної ланки та керівників бригад, проте середньотехнічну бажано мати усім працівникам.

Таблиця 2.11

Оцінка розподілу працівників залежно від рівня освіти та професійної підготовки

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+, –	%	п.с
Вища освіта	293	32,5	311	34,5	338	36,7	45	15,4	4,2
Середньоспеціальна (середньотехнічна) освіта	490	54,4	495	55,0	493	53,5	3	0,6	-0,9
Загальна середня освіта	118	13,2	94	10,5	90	9,8	-28	-23,7	-3,4
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	901	100,0	900	100,0	921	100,0	20	2,2	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Оцінивши розподіл працівників залежно від рівня освіти та професійної підготовки відмітимо, що вищу освіту у 2023 р. мали 36,7% (338 чол.) це весь адмінперсонал та керівники виробничих підрозділів та технічні працівники, адже автоматизоване обладнання потребує освіти та особливого досвіду в управлінні ним.

Протягом 2021-2023 рр. зменшилася питома вага працівників, які ще не отримали середньо спеціальної або вищої освіти на 3,4 п.с.

В системі управління персоналом підприємства важливу роль відіграє рівень оплати праці працівників, адже за рахунок заробітної плати працівники повинні забезпечити собі і своїй родині гідний рівень життя, і відновити свій виробничий ресурс. Місце витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства представлено в табл. 2.12.

За даними табл. 2.12 робимо висновок, операційні витрати підприємства збільшилися протягом 2021-2023 рр. на 43,7% в першу чергу за рахунок

здороження сировини та паливно-енергетичних ресурсів, а також збільшення обсягів виготовлення продукції в останні роки.

Питома вага витрат на оплату праці в загальній структурі витрат протягом всього періоду була незначною, по 6,2,% у 2021 та 2022 рр., та 6,3% у 2023 р., що є досить низьким в порівнянні з матеріальними витратами, які становили в середньому 83% в структурі операційних витрат підприємства протягом всього періоду дослідження.

Таблиця 2.12

Оцінка динаміки та структури операційних витрат підприємства

Витрати	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Матеріальні витрати	2237345	82,2	2634094	83,5	3246084	83,0	1008739	45,1	0,8
Витрати на оплату праці	168573	6,2	195918	6,2	249790	6,3	81217	48,2	0,1
Відрахування на соціальні заходи	38327	1,4	47339	1,5	52222	1,3	13895	36,3	-0,1
Амортизація	79243	2,9	75141	2,4	73423	1,9	-5820	-7,3	1,0
Інші операційні витрати	197946	7,3	200416	6,4	288693	7,5	90747	45,8	0,2
Разом	2721434	100	3152908	100	3910212	100	1188778	43,7	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Відомо, що фонд оплати праці складається із основної заробітної плати, додаткової заробітної плати та інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Більш детально динаміку та структуру фонду оплати праці представлено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Динаміка та структура фонду оплати праці підприємства

Витрати	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення 2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	п.с.
Основна оплата праці	120361	71,4	141061	72,0	179099	71,7	58738	48,8	0,3
Додаткова оплата праці	41469	24,3	48588	24,8	60199	24,1	18730	45,2	-0,2
Інші заохочувальні та	6743	4,3	6269	3,2	10492	4,2	3749	55,6	-0,1

компенсаційні виплати									
Разом	168573	100	195918	100	249790	100	81217	48,2	X

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.13 відмітимо, що структурний розподіл фонду оплати праці протягом 2021-2023 рр. характеризувався стабільністю. Так, питома вага витрат на основну заробітну плату складала 71%, витрати додаткової оплати праці складала – 24%, а питома вага витрат на інші заохочувальні та компенсаційні виплати становила – 4%.

Проаналізувавши динаміку витрат фонду оплати праці зазначимо те, що витрати на основну заробітну плату зросли на 48,8% (58738 тис. грн.), витрати на додаткову оплату праці збільшилися на 45,2% (18730 тис. грн.) та витрати на інші заохочувальні та компенсаційні виплати зросли на 55,6% (3749 тис. грн.)

Всі витрати на утримання персоналу підприємства мають бути обґрунтованими керівництвом з точки зору їх мотиваційного впливу та узгодження із результатами діяльності працівників. Показники ефективності використання засобів на оплату праці представлено в табл. 2.14.

За даними табл. 2.14 можна зробити висновки, що витрати на персонал підприємства повністю себе оправдовують, так зарплатовіддача збільшилася на 0,8 тис. грн., що свідчить про силу даного мотиваційного чинника.

Таблиця 2.14

Показники ефективності використання засобів на оплату праці

Показники	Роки			Відхилення 2023 р до 2021 р., +,-
	2021	2022	2023	
Зарплатовіддача, тис. грн./ тис. грн.	18,4	19,2	19,2	0,8
Індекс витрат на оплату праці	X	1,16	1,27	1,11
Індекс продуктивності праці	X	1,21	1,27	0,06
Питома вага заробітної плати в загальній сумі витрат, %	6,2	6,2	6,3	0,1
Питома вага заробітної плати в обсягах товарної продукції, %	5,4	5,2	5,2	-0,2
Рентабельність заробітної плати, %	-37,6	79,4	102,1	139,7

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Порівнявши індекс зростання оплати праці та продуктивності праці також

варто відмітити, те що витрати на оплату праці повністю відображаються на продуктивності праці, адже зростання продуктивності праці здійснюється більшими або такими ж темпами як витрат на оплату праці. Проте, зростання питомої ваги оплати праці в загальній сумі витрат відбувається незначними темпами – 0,1%, а питома вага заробітної плати в обсягах товарної продукції, навпаки зменшилася на 0,2%. В той же час, рентабельність оплати праці збільшилася на 139,7%.

Узагальнюючі ефективність системи управління персоналом підприємства проведемо розрахунок показників і представимо їх у вигляді табл. 2.15.

Аналізуючи ефективність використання персоналу підприємством відмітимо, що протягом 2021-2023 рр. збільшилася середньооблікова чисельність працівників на 20 осіб, коефіцієнт плинності кадрів збільшився у 2023 р. на 0,04 пункти що в першу чергу є наслідком повномасштабного наступу росії, адже велика кількість працівників виїхали у західні регіони країни або у Європу і не повернулися. Відповідно збільшилися коефіцієнти обороту по найму та вибуттю у 2023 р. на 0,02 та 0,6 пунктів відповідно. З огляду на зазначені обставини зменшився і коефіцієнт стабільності кадрів, адже плинність є негативним чинником в діяльності підприємства.

Таблиця 2.15

Показники стану і ефективності використання персоналу підприємства

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., +,-
Показники стану трудового потенціалу				
Середньооблікова чисельність працівників	901	900	921	20
Коефіцієнт плинності кадрів	0,19	0,38	0,23	0,04
Коефіцієнт обороту по прийому	0,17	0,29	0,19	0,02
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,20	0,39	0,26	0,6
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,81	0,62	0,77	-0,04
Коефіцієнт співвідношення основного та допоміжного персоналу	28,0	29,8	28,6	0,6
Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих та кваліфікованих працівників	0,48	0,53	0,58	0,1
Показники ефективності використання трудового потенціалу				
Продуктивність праці	3444,7	4151,2	5273,9	1829,2
Трудомісткість праці	0,001	0,001	0,001	0,00

Індекс продуктивності праці	X	1,21	1,27	0,06
Індекс трудомісткості праці	X	1	1	0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

В цілому, характеризуючи систему управління персоналом підприємства можна зазначити, що управління налагоджене на досить невисокому рівні незважаючи на воєнний стан в країні, адже існує ряд недоліків, наприклад не налагоджена автоматизація управлінсько-облікової інформації, відсутність комплексності в підборі кадрів, підвищенні кваліфікації, адаптації, політики спрямованої на розвиток та підвищення мотивації працівників.

2.4. Напрями підвищення ефективності управління персоналом підприємства

З метою вдосконалення діяльності з управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі проведеного аналізу пропонуються наступні заходи:

- з метою підвищення ефективності управління персоналом запровадити посаду спеціаліста з управління персоналом, як окремої посади з повною оплатою робочого часу;
- сформував нову систему набору, відбору та адаптації кадрів з урахуванням карт компетенцій;
- розширити джерела пошуку кваліфікованих кадрів;
- направляти працівників на підвищення кваліфікації;
- підняти корпоративний дух;
- переглянути систему атестації персоналу та змінити її, з урахуванням цілей організації;
- впровадити нову методику оцінки персоналу.

Ефективність управління персоналом підприємства можна підвищити, якщо запровадити нову штатну одиницю - спеціаліста з управління персоналом (HR менеджера), це в свою чергу розвантажить начальників відповідних підрозділів,

що займаються безпосередньо питаннями найму, переміщення, адаптації та оцінки персоналу. Також слід розробити посадову інструкцію для даного спеціаліста.

Введення в структуру підприємства нової посадової позиції менеджера з управління персоналом, захід дуже складний, яке веде до перерозподілу функцій, реорганізації бізнес-процесів і характеру функціонування деяких посадових осіб. Введення в штат даної посади в першу чергу відобразиться на реалізації тих нововведень, які запропоновані нами вище. Результат же діяльності такого фахівця оцінюється як сукупний ефект від здійснених ним змін.

Наступним заходом є висунення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування системи найму, підбору та адаптації працівників. Перевагу при відборі претендента на вакантне місце необхідно віддавати тому, хто має досвід та навички роботи в даному відділі або на певному виробничому процесі. Дані якості можуть бути також покладено в основу системи оцінки персоналу, його просування та заохочення.

Наразі, одним із недоліків у існуючій системі набору персоналу є слабе використання мережі Internet під час пошуку необхідних кандидатів.

Тим часом Інтернет часто дозволяє швидше закрити вакансію, ніж це можна зробити за допомогою рекрутингових агенцій. Кадрові ресурси мережі Інтернет, на наш погляд, можна згрупувати за кількома блоками:

Блок 1. Бази даних кандидатів та вакансій працівників (www.gurt.org.ua, www.rabota.ua, www.joobs.ua та інші).

Блок 2. Сайти рекрутингових агентств, у яких, з одного боку, розміщена інформація про вакансії, надана роботодавцями, а з іншої – надаються можливості заповнення резюме з метою поповнення кадрової бази агенцій.

Блок 3. Сайти навчальних організацій чи університетів, бізнес-шкіл.

Блок. 4. Доопрацювати сайт підприємства, щоб публікувати список своїх відкритих на поточний момент вакансій. А якщо сайт підприємство буде мало відвідуваним то можна створити для розділу «Робота» спеціальний домен.

Наприклад, це може бути домен третього рівня з приставкою job до домену компанії (www.job.yourmilkalliance.ua).

Блок 5. Сайти організацій, що надають послуги у сфері кадрового менеджменту.

Блок 6. Індивідуальні сайти.

У посадові обов'язки менеджера з персоналу доцільно запровадити обов'язки розміщувати на відповідних сайтах оголошення про найм на роботу необхідних кадрів, а також переглядати в мережі Internet резюме кандидатів по необхідним для підприємства спеціальностей.

Слабким місцем у системі відбору, підбору, найму персоналу в ТДВ «Яготинський маслозавод», як показало проведене дослідження, є відсутність карт компетенції для кожної вакантної ключової посади та кваліфікаційних карт для посад, які не є ключовими.

Необхідно розробляти карту компетенції (професійний портрет, портрет ідеального співробітника) для кожної вакантної ключової посади. У цьому процесі повинні брати участь менеджер з персоналу та директор з розвитку.

Під час розробки картки можна всі вимоги до претендентів об'єднувати в три групи: професіоналізм (освіта, досвід роботи, професійні навички), соціальна компетенція (сімейне) становище, здатність працювати в команді, система цінностей), відповідність вимогам корпоративної культури (передбачає наявність у потенційного співробітника тих специфічних якостей, які необхідні для ефективної діяльності конкретного підрозділу). Порівняно з іншими вимогами професіоналізм ставиться в основу, оскільки вважається, що, якщо людина професіонал, то її особисті недоліки менше впливають на ефективність праці та на відносини з колективом. Професійний портрет необхідно створити на основі не тільки повної інформації про посади, про основні та додаткові обов'язки, а й людей, з якими фахівець взаємодіятиме.

Керівництво організації має щорічно створювати програми у галузі управління персоналом з метою його якнайшвидшої адаптації у діяльність підприємства та контролювати їх виконання, діагностувати функціонування

служби управління персоналом, проводити професійну діагностику ділових та особистісних якостей керівних кадрів Професійна діагностика керівника ТДВ «Яготинський маслозавод» представляє важливу ланку у розвитку організації, передумовою якого є розвиток професійних та особистісних якостей керівників, які забезпечують своєю діяльністю цей процес.

Наступним заходом є періодичне підвищення кваліфікації працівників. Керівництво має регулярно проводити програми навчання, підготовки та перепідготовки працівників. Підготовка є навчання працівників навичкам, що дозволяє підняти продуктивність їх праці. Мета, яку переслідує керівництво – забезпечення свого підприємства достатньою кількістю людей з необхідними специфічними навичками та здібностями, що є необхідною умовою відтворення та розширення бізнесу.

Дослідження та досвід показує, що навчання в робочий час ефективніше і, напевно, більше перспективне. Рекомендується проводити підвищення кваліфікації (підготовку, перепідготовку) нового персоналу після відпрацювання ним не менше 6 місяців. Це можна обґрунтувати тим, що перші місяці людина адаптується, може отримати необхідні навички у більш досвідчених працівників, без матеріальних витрат. Після 6 місяців роботи вже видно, чи бажає ця людина продовжувати працювати, проаналізувавши досягнуті нею результати.

Рекомендується укладати договори з різними навчальними закладами, виділяти безвідсоткові позички на освіту на кілька років. Пріоритет, звичайно, за рішенням генерального директора рекомендується віддавати перспективним працівникам, тим самим прив'язуючи фахівців до підприємства, даючи можливість проявити себе найбільшою мірою.

Наступний захід – підняття корпоративного духу. До цього заходу входять: проведення корпоративних свят, організація тим білдінгів.

Рекомендується розділити персонал на дві групи: до 40 років та після 40 років. Обґрунтовується це тим, що люди приблизно у цих вікових межах мають схожі життєві орієнтири, а отже, і мотиви підвищення продуктивності. Необхідно гуртувати колектив проведенням тим білдингових заходів, корпоративних вечорів.

Ці заходи частіше відвідуватимуться людьми 1-ї групи, підвищуючи рівень поваги, довіри у колективі. Люди старше 40 більш зайняті турботою про сім'ю, більш прив'язані до дому. Саме для них слід організовувати поїздки до зон відпочинку, можливо навіть із членами їхньої сім'ї. Також для них необхідно зробити дошку пошани або створити на сайті компанії спеціальну сторінку, яка виконує функцію дошки пошани. Працівники, що відносяться до 2-ї групи, будуть відчувати гордість за те, що вони є прикладом, що з їхньою думкою рахується керівництво.

Наступним напрямом удосконалення існуючої системи управління персоналом є висування пропозицій щодо удосконалення системи атестації персоналу.

За результатами атестації необхідно приймати такі види управлінських рішень:

- рішення, пов'язані з розвитком підприємства, приведення у відповідність людських ресурсів із планами підприємства;
- рішення, пов'язані з оцінкою поточної діяльності та виявленням робочих проблем.

Також варто використовувати методику оцінки персоналу «360 градусів». Суть методики «360 градусів» полягає в тому, що оцінку співробітника проводить все його робоче оточення: керівники, підлеглі, колеги та клієнти, але це обов'язково мають бути люди, які реально бачать робочу поведінку оцінюваного. Крім того, співробітника можуть попросити оцінити себе самостійно. До переваг використання цієї системи оцінки є те, що співробітник може порівняти свою самооцінку компетенцій з тим, як інші люди, які працюють із ним, оцінюють його компетенції та її поведінку. Зібрана інформація за відповідною методикою оцінки обробляється за допомогою статистичних методів і може бути подана у вигляді табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Приклад форми для оцінки співробітників за методом «360 градусів»

П.І.Б.	Орієнтація на досягнення мети	Лідерські навички	Робота в команді
--------	-------------------------------	-------------------	------------------

співробітника	Самооцінка (СО)	Керівник (К)	Підлеглий (П)	СО	К	П	СО	К	П
Працівник 1	4	4	4	3	4	4	4	4	4
Працівник 2	3	4	5	3	4	4	4	4	5
Працівник 3	5	3	3	5	4	3	5	3	2

Джерело: складено автором на основі [33]

Перевагою цієї технології є її демократичність. Однак ця найдемократичніша методика є можливою для реалізації лише за умови грамотного проведення тестування. Труднощі методики полягають в тому, що вона є досить важкою її реалізації. Потрібні чітко вироблені критерії оцінювання. Друга складність полягає в тому, що потрібно правильно організувати збір інформації, а також чітко проінформувати людей про цілі тестування.

Визначимо витрати на впровадження заходів.

Для впровадження першого заходу необхідно додати нову посаду, відповідно витрати будуть щомісячні на заробітну плату у розмірі 25 тис. грн., враховуючи відрахування на соціальні заходи – 30,5 тис. грн.

Витрати при проведенні другого та третього заходу будуть мінімальними, у вигляді 40 і 80 тис. грн., що переважно пов'язано із витратами на розробку карт компетенцій та створення акаунтів на сайтах роботодавців.

Для запровадження четвертого заходу необхідно виділяти щомісячну суму у розмірі 170 тис. грн. для навчання персоналу та підвищення кваліфікації кадрів.

Для впровадження наступного заходу підприємство може виділити щомісяця на проведення корпоративних та тим білдінгових заходів 95 тис. грн. Сюди ми включаємо такі витрати як: замовлення приміщення для проведення тим білдінгових заходів із залученням відповідних фахівців, табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Витрати використання заходів, тис. грн.

Найменування заходу	Одноразові витрати	Щомісячні витрати	Загальна сума витрат
Введення посади спеціаліста з управління персоналом	-	30,5	366,0
Поліпшення системи набору, відбору та адаптації кадрів на основі карт компетенцій	80	-	80

Розширення джерел пошуку кваліфікованих кадрів	40	-	40
Періодичне підвищення кваліфікації працівників	-	170	2040
Підняття корпоративного духу	-	95	1140
Разом	120	295,5	3666

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Розрахуємо економічний ефект від запровадження заходів. Дані для розрахунку економічного ефекту від впровадження заходів представлені в табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Дані розрахунку економічного ефекту від застосування запропонованих заходів

Показники	До впровадження 2023 р.	Після впровадження 2024 р.	Відхилення 2024 р. від 2023 р.	
			+/-	%
Виручка від продукції, тис. грн.	4857266	5002984	145718	3,0
Собівартість продукції, послуг, тис. грн.	3979309	3991247	11938	3,1
Валовий прибуток, тис. грн.	877957	1011737	133780	15,2
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	921	921	0	0
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	5273,9	5432,1	158,2	2,9
Рентабельність продукції, %	22,1	25,3	3,2	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Грунтуючись на методі експертних оцінок, очікуване зростання виручки підприємства від проведення заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом складе приблизно 3 %. З огляду на прогноз обсягу виручки від реалізації продукції на 2023 р., очікуваний обсяг виручки складе приблизно 5002984 тис. грн.

Економічний ефект визначається як різниця виручки від реалізації продукції до та після впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом, та розраховується за наступною формулою:

$$E = \Pi_1 - \Pi_0 \quad (2.1)$$

E – економічний ефект, тис. грн., Π_1 , Π_0 - виручка від реалізації продукції відповідно після і до впровадження заходу, тис. грн.

Економічний ефект складе: $E = 5002984 - 4857266 = 145718$ тис. грн.

$$T = K/P ; E = P/K \quad (2.2)$$

де, T - термін окупності витрат (той період часу, за який вони окупаються); K – капітальні витрати; P – чистий прибуток; E – коефіцієнт ефективності.

Коефіцієнт економічної ефективності становитиме: $E = 255160 / 3666 = 69,6$

Термін окупності витрат складе:

$T = 69,6 / 255160 = 0,0003$ роки (менше двох місяців)

Термін окупності становить менше місяця.

Отже, економічний ефект від впровадження запропонованих заходів складе 145718 грн., а заходи окупаються на перші місяця з моменту реалізації проекту.

До соціальних результатів запровадження проекту вдосконалення системи управління персоналом можна віднести:

- забезпечення організації кваліфікованим персоналом;
- формування механізму зворотного зв'язку між підлеглими та керівництвом підприємства;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату;
- підвищення продуктивності праці, внаслідок підвищення мотивації співробітників;
- зростання іміджу підприємства на ринку праці;
- підвищення якості, оперативності та обґрунтованості внутрішньої інформації.

Підсумовуючи, слід зазначити, що фінансові результати при проведенні того чи іншого заходу варто коригувати у момент ухвалення рішення про його впровадження. Сукупний ефект слід розраховувати у кожній конкретній ситуації окремо, враховуючи стан внутрішнього та зовнішнього середовища, оскільки будь-які невраховані обставини можуть суттєво вплинути на кінцевий результат.

Висновки до розділу 2

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є частиною групи компаній «Молочний альянс». До групи входять підприємства,

які займаються виробництвом сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, а також підприємства, які здійснюють збір та обробку молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції як в Україні, так і за кордоном.

Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства нами встановлено, що протягом 2021-2023 рр. підприємство наростило обсяги господарювання, що відобразилося на чистому доході, який збільшився на 56,5% та валовому прибутку, зростання якого відбулося на 175,1%. Незважаючи на військовий стан в країні, підприємство протягом 2022-2023 рр. отримувало чистий прибуток, на противагу 2021 р., який видався збитковим для підприємства.

У структурі підприємства відсутній окремий HR відділ. Кадрове адміністрування здійснюється через відділ кадрів та відділ охорони праці. Підбір персоналу, його оцінка, навчання, складання звітності з оплати праці та виробництва, а також розподіл робочих графіків зазвичай покладаються на начальників відповідних підрозділів або здійснюються спеціалізованими рекрутинговими агентствами.

Протягом 2021-2023 рр. на підприємстві суттєві зрушення персоналу були відмічені у вищій керівній ланці – збільшилася чисельність топ-менеджерів на 4 особи у 2023 р., також збільшилася чисельність працівників основного виробництва – на 51 особу за рахунок модернізації, автоматизації та розширення виробничих потужностей молочної та кисломолочної ліній, що в свою чергу, вплинуло на зменшення працівників допоміжного виробництва на 29 осіб.

Аналізуючи ефективність використання персоналу підприємством відмітимо, що протягом 2021-2023 рр. збільшилася середньооблікова чисельність працівників на 20 осіб, коефіцієнт плинності кадрів збільшився у 2023 р. на 0,04 пункти що в першу чергу є наслідком повномасштабного наступу росії, адже велика кількість працівників виїхали у західні регіони країни або у Європу і не повернулися. Відповідно збільшилися коефіцієнти обороту по найму та вибуттю у 2023 р. на 0,02 та 0,6 пунктів відповідно.

З метою вдосконалення діяльності з управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі проведеного аналізу пропонуються наступні заходи: з метою підвищення ефективності управління персоналом запровадити посаду спеціаліста з управління персоналом, як окремої посади з повною оплатою робочого часу; сформувати нову систему набору, відбору та адаптації кадрів з урахуванням карт компетенцій; розширити джерела пошуку кваліфікованих кадрів; направляти працівників на підвищення кваліфікації; підняти корпоративний дух; переглянути систему атестації персоналу та змінити її, з урахуванням цілей організації; впровадити нову методику оцінки персоналу.

ВИСНОВКИ

1. В процесі дослідження поняття та сутності персоналу підприємства нами встановлено, що персонал – це один із найважливіших виробничих ресурсів, а управління персоналом відіграє важливу роль у досягненні промисловим підприємством бажаної мети. Персонал об'єднує всі складові трудового колективу підприємства, до нього ми відносимо всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські операції та зайнятих обробкою предметів праці з використанням засобів праці. Поняття «кадри», «працівники», «персонал» ідентичні, якщо за основу прийняти це визначення: персонал – це особовий склад підприємства, складові групи за професійними чи службовими ознаками.

2. Управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей.

Загальна система управління персоналом і методологія його побудови залежить від організаційної структури підприємства – підсистеми функціонального управління і підсистеми лінійного управління. Також важливе місце займають технології управління персоналом. Під технологіями управління персоналом, на нашу думку, необхідно розуміти процес підбору, мотивації, навчання, розвитку та оцінки персоналу із застосуванням різних методів, з метою досягнення поставлених цілей перед організацією за рахунок забезпечення найкращих результатів трудової діяльності.

3. Наразі існує безліч підходів до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства, тому для того щоб проаналізувати ефективність управління персоналом, необхідно обирати такий інструментарій, який буде відповідати вимогам стратегічної спрямованості, інформативності, комплексності, гнучкості, об'єктивності, прозорості, економічності, надійності та достовірності. В ході дослідження виділено окремі підходи, що виражають економічну, організаційну і соціальну ефективність управління персоналом підприємства:

- персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом;

- критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності;

- ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом.

4. У трудовому законодавстві переважне місце займають акти централізованого регулювання – Конституція України, КЗпП України, постанови Верховної Ради, акти Мінпраці та соціальної політики України та ін. Поряд із

законами трудові правовідносини регулюються системою правових актів, які видаються відповідно до законів, на їх основі та для їх виконання, шляхом конкретизованого нормативного регулювання трудових відносин.

5. Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» є частиною групи компаній «Молочний альянс». Акціонерне товариство «Молочний альянс» має централізовану структуру управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До групи входять підприємства, які займаються виробництвом сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, а також підприємства, які здійснюють збір та обробку молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції як в Україні, так і за кордоном. До основного виду господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» варто віднести переробку молока та виробництво масла та сиру.

6. Проаналізувавши основні економічні показники діяльності підприємства нами встановлено, що протягом 2021-2023 рр. підприємство наростило обсяги господарювання, що відобразилося на чистому доході, який збільшився на 56,5% та валовому прибутку, зростання якого відбулося на 175,1%. Незважаючи на військовий стан в країні, підприємство протягом 2022-2023 рр. отримувало чистий прибуток, на противагу 2021 р., який видався збитковим для підприємства. Крім того, підприємству вдалося наростити середньорічну вартість активів на 34,2% здебільшого за рахунок зростання середньорічної вартості оборотних активів на 53,1%, в той же час відбулося зменшення середньорічної вартості необоротних активів на 8,7%. Середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 2,2%.

7. У структурі підприємства відсутній окремий HR відділ. Кадрове адміністрування здійснюється через відділ кадрів та відділ охорони праці. Підбір персоналу, його оцінка, навчання, складання звітності з оплати праці та виробництва, а також розподіл робочих графіків зазвичай покладаються на начальників відповідних підрозділів або здійснюються спеціалізованими рекрутинговими агентствами.

Протягом 2021-2023 рр. розподіл персоналу на підприємстві був наступним: адміністративний персонал – займав приблизно 7% в загальній структурі, 90% - відведено виробничому персоналу, який безпосередньо є виробником кінцевого продукту, тобто створення доданої вартості підприємством, і відповідно близько 3% складає допоміжний персонал. Протягом досліджуваного періоду на підприємстві суттєві зрушення персоналу були відмічені у вищій керівній ланці – збільшилася чисельність топ-менеджерів на 4 особи у 2023 р., також збільшилася чисельність працівників основного виробництва – на 51 особу за рахунок модернізації, автоматизації та розширення виробничих потужностей молочної та кисломолочної ліній, що в свою чергу, вплинуло на зменшення працівників допоміжного виробництва на 29 осіб.

Аналізуючи ефективність використання персоналу підприємством відмітимо, що протягом 2021-2023 рр. збільшилася середньооблікова чисельність працівників на 20 осіб, коефіцієнт плинності кадрів збільшився у 2023 р. на 0,04 пункти що в першу чергу є наслідком повномасштабного наступу росії, адже велика кількість працівників виїхали у західні регіони країни або у Європу і не повернулися. Відповідно збільшилися коефіцієнти обороту по найму та вибуттю у 2023 р. на 0,02 та 0,6 пунктів відповідно. З огляду на зазначені обставини зменшився і коефіцієнт стабільності кадрів, адже плинність є негативним чинником в діяльності підприємства.

8. З метою вдосконалення діяльності з управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» на основі проведеного аналізу пропонуються наступні заходи: з метою підвищення ефективності управління персоналом запровадити посаду спеціаліста з управління персоналом, як окремої посади з повною оплатою робочого часу; сформувати нову систему набору, відбору та адаптації кадрів з урахуванням карт компетенцій; розширити джерела пошуку кваліфікованих кадрів; направляти працівників на підвищення кваліфікації; підняти корпоративний дух; переглянути систему атестації персоналу та змінити її, з урахуванням цілей організації; впровадити нову методику оцінки персоналу.

Загальна сума витрат на впровадження заходів щодо вдосконалення системи управління становитиме 3666 тис. грн. на рік. Термін окупності капітальних витрат складе орієнтовно до 2-х місяців. Економічний ефект становитиме 145718 тис. грн.

В економічному аспекті вдосконалення системи управління персоналом має забезпечити зростання ефективності на основі постійного технічного та організаційного вдосконалення підприємства. Економічні цілі тісно забезпечують розвиток та конкурентоспроможність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2016. 471 с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2014. 238 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології

управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.

4. Балановська Т.І., Гоголю О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.

5. Беляцький Н. П., Велесько Н. П., Ройш П. Управління персоналом. Київ: МАУП, 2021. 352 с.

6. Брінцева О.Г. Оцінка ефективності управління персоналом під-приємств для реалізації консалтингових проектів. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2020. Т. I. С. 113-124.

7. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2019. 304 с.

8. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу: посібник з кадрової роботи. Київ: Знання, 2013. 495 с.

9. Власенко Т.А. Визначення рівня ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції «Сучасні пробле- ми управління підприємствами: теорія та практика» (м. Харків, 15–16 листопада 2020 р.). Управління розвитком : зб. наук. ст. Х. : Вид. ХНЕУ, 2020. № 18(94). С. 79-81.

10. Володін С.А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. Економіка АПК. 2017. № 5. С. 65-72.

11. Вонберг Т.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. Т. I. К. : КНЕУ, 2020. С. 147-15.

12. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків, 2019. 28 с.

13. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А. Управління ефективністю менеджменту персоналу: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 296 с.
14. Гавкалова Н. Л., Криворучко А. С. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 232 с.
15. Гавловська Н., Рудніченко Є., Кривдик М., Балабуст Д., Гарбузюк О. Роль менеджера-інноватора в управлінській та проєктній діяльності. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 4. С. 179-184.
16. Гавловська Н.І., Рудніченко Є.М. Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 4. Т.2. С. 93-98.
17. Гамаль А. М. Управління персоналом в умовах розвитку ринкових відносин: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.01. Донецьк, 2012. 20 с.
18. Господарський кодекс України від 16.01.2003. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
19. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 252 с.
20. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf
21. Гурська І. С., Герчанівська С. В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/531>
22. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах в сучасних умовах господарювання. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2016. №. 9. С. 37-42.
23. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

24. Доронина М. С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства. Харків: ХДЕУ, 2013. 444 с.
25. Згалат-Лозинська Л. О. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. Ефективна економіка. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6813>
26. Коваленко Т.В. Комплексна оцінка якості управління персоналом на машинобудівних підприємствах : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами. (за видами економічної діяльності)». Т.В. Коваленко. Донецьк, 2016. 17 с.
27. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.
28. Кодекс законів про працю України від 10.12.1071. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
29. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
30. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом. Управління розвитком. 2020. № 7(83). С. 196-197
31. Косолапова Е.В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2018. Вип. 1(41). С. 117-125.
32. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
33. Крамаренко А.В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/75.pdf
34. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
35. Крулько Є.Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2020. № 177. С. 93-97.
36. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч.

посібник. 2-вид., перероб. й доп. Київ: Кондор, 2005. 304 с.

37. Литвин О.В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства. Вісник ДонНУЕТ. 2017. № 3(55). С. 105-113.

38. Маркс К. Капітал. Критика політичної економіки. Т. 1. Кн. 1 : Процес виготовлення капіталу. Харків. : Пролетар, 1933. 950 с.

39. Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О. Управління персоналом. 2-е вид., доп. та перероб. Х.:НТУ «ХП», 2016. 248 с.

40. Мельник Л.Г. Фундаментальні основи розвитку. Суми: ІТД «Університетська книга», 2013. 288 с.

41. Менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2018. 216 с.

42. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.

43. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. Бізнес Інформ. 2019. № 10. С. 357-363.

44. Морозова М.Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. Вісник післядипломної освіти. 2018. Вип. 16 (29). С. 94–105.

45. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Затеїщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід : монографія. Харків: Вид ХНЕУ, 2019. 216 с.

46. Немировський І., Старожукова І. Впровадження системи збалансованих показників: оцінка діяльності компанії. Харків: Вид. ХНЕУ, 2012. 224 с.

47. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2018. 275 с.

48. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2019. 215 с.

49. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.:

НУА, 2013. 376 с.

50. Подольчак Н.Ю. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 / Н.Ю. Подольчак ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л., 2020. 45 с.

51. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

52. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

53. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

54. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Text>

55. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999. № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>

56. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т. О. Мельник. Т. 2. Київ : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 246 с.

57. Рудніченко Є., Гавловська Н., Василь Лутюк В., Чайнська А. Сучасні технології управління персоналом. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-310-51.pdf>

58. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. Посіб. КОНДОР, 2022. 324 с.

59. Русінко М.І., Судакова О.І., Ларченко Г.О. Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3888>

60. Сівашенко Т.В. Удосконалення системи управління персоналом

підприємства. Економічний аналіз. 2019. Т. 11(3). С. 48–50.

61. Смірницький Є.К. Економічні показники бізнесу. Київ: КНЕУ, 2012. 512 с.

62. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2020. Вип. 17. С. 71–77. С. 357-363.

63. Співак В. А. Розвиваюче управління персоналом. Київ: Каравела, 2014. 440 с.

64. Травин В. В. Менеджмент персоналу підприємства. Київ: Знання, 2013. 272с.

65. Управління персоналом. За заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2019. 666 с.

66. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880>

67. Філософський енциклопедичний словник. За заг. ред. П. Н. Федосєєв,. Київ: КНЕУ, 2015. 840 с.

68. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2021. 112 с.

69. Цивільний кодекс України від 16.01.2003. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>

70. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>

71. Чикуркова А. Д. Формування організаційної структури управління персоналом стратегічного типу. Вісник ПДАТ. 2020. № 4. С. 150-57

72. Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративне навчання персоналу та методи его оцінки: підходи, інструментарій, проблеми и шляхи їх подолання. URL: <http://naukovedenie.ua/PDF/13EVN116.pdf>

73. Чухно А. А. Постіндустріальна економіка : теорія, практика та її значення

для України. Київ : Логос, 2015. 616 с.

74. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2016. 376 с.

75. Швець І.Б., Захарова О.В. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності ін- вестування у людський капітал. Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика», 15-16 листопада 2010 р., м. Харків. Управління розвитком. Збірник наукових праць. 2020. № 18(94). С. 41-46.

76. Armstrong M., Taylor S. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organizational Performance Improvement. 13th ed. Kogan Page Limited, London, Philadelphia, New Delhi, 2014. 880 p.

77. Fitz-enz J. The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance. New York: AMACOM, 2009. 337 p.

78. Havlovska N., Matiukh S., Mykhalchyshyna L., Stavska Y., Rudnichenko Y., Prytys V. Innovative Approach to Assessing Safety Culture in Enterprise Personnel Management System. TEM JOURNAL Technology, Education, Management, Informatics. 2022. Vol. 11(3). P.1083-1092.

79. Illiashenko O., Zhehus O., Matviychuk L., Lopatovskyi V., Rudnichenko Y., Havlovska N. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system. International Journal of Scientific & Technology Research. 2020. Vol.9, Issue 4. P. 105-110.

80. Rampersad H. Total Performance Scorecard. Routledge, 2004. 332p.

ДОДАТКИ