

38
20.06.2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА



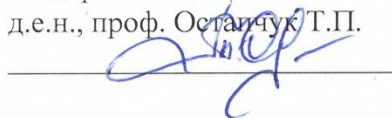
Каленський Віталій Миколайович
(студент групи МО-62)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

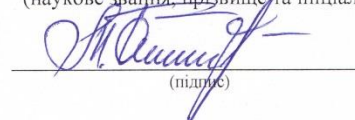
СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ Й
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ
ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

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

Допущено до захисту
протокол № 4
від 18.06.2022
зав. кафедри менеджменту
і підприємництва
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

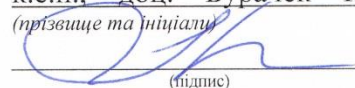


Керівник роботи:
ст. викл. Біляк Т. О.
(наукове звання, прізвище та ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Бурачек І.В.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2022

Анотація

Каленський В. М. Система управління персоналом організації й основні напрями її удосконалення ТДВ «Яготинський маслозавод». – 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, 2022.

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

Ключові слова: персонал, підприємство, мотивація, продуктивність праці, оплата праці.

Annotation

Kalenskiy V. M. The personnel management system of the organization and the main directions of its improvement ALC "Yagotinsky Maslozavod"- Manuscript.

Bachelor's qualification work submitted for the degree of higher education "Bachelor", field of knowledge 07 "Management and Administration" specialty 073 "Management". - State University "Zhytomyr Polytechnic", Zhytomyr, 2022.

In the bachelor qualification work the peculiarities of personnel management of the organization are considered and the directions of improvement of the corresponding process are determined.

Key words: personnel, enterprise, motivation, labor productivity, labor remuneration.

ЗМІСТ

	стр.
Вступ	4
Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом організації	
1.1 Поняття та структура управління персоналом організації	6
1.2 Система управління персоналом організації	12
1.3 Методичні засади оцінки ефективності формування та використання персоналу організації	22
1.4 Нормативно-правове та інформаційне забезпечення управління персоналом організації	31
Висновки до розділу 1	36
Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення системи управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»	
2.1 Організаційно-управлінський аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»	37
2.2 Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»	43
2.3 Оцінка системи управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»	51
2.4 Напрями підвищення ефективності використання персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»	61
Висновки до розділу 2	67
ВИСНОВКИ	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	72
ДОДАТКИ	77

ВСТУП

Актуальність теми дослідження: На нашу думку для кожного підприємства найбільш вагомим ресурсом є його кадри, бо саме вони займають найважливішу роль на підприємстві. Без людей організація нездатна працювати. Персонал є одним із головних джерел розвитку підприємства. Від забезпечення підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами, ефективного їх використання залежать усі показники діяльності підприємства.

Забезпеченість підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами, їх раціональне використання та високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню устаткування, зниженню собівартості продукції та зростанню прибутку підприємства.

Питання управління персоналом досліджувалися багатьма закордонними та вітчизняними науковцями, серед них: М. Армстронг, О. Грішнова, В. Савченко, А. Кібанов, Г. Щокін, В. Костів, В. Лич, М. Мелоун, О. Минченкова, Т. Примак, Т. Родкіна, У. Садова, Н. Федорова, Т. Фролова, Л. Ф. Герцберга.

У даній роботі викладаються теоретичні питання, пов'язані з управлінням персоналом, аналіз їх використання на підприємстві та шляхи розв'язання актуальних проблем, покращення системи управління та стимулювання праці персоналу на підприємстві.

Метою написання бакалаврської кваліфікаційної роботи вивчення процесу управління персоналом на виробничому підприємстві, а також визначення шляхів покращення системи управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод».

Завдання бакалаврської кваліфікаційної роботи:

- вивчити теоретичні основи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом організації;
- розкрити методичні засади оцінки ефективності системи формування та використання персоналу та технології управління персоналом організації;
- надати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом організації;

- зробити аналіз фінансово-економічного стану підприємства;
- оцінити систему управління персоналом підприємства;
- виявити основні проблеми в управлінні персоналом та знайти шляхи їх вирішення.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом товариства з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. У роботі є використання методу синтезу, узагальнення, вивчення теоретичного матеріалу для знаходження шляхів покращення системи управління персоналом на виробничому підприємстві.

Для визначення динаміки основних економічних показників діяльності підприємства використовується метод економічного аналізу та порівняння; Для аналізу запропонованих заходів використовується метод узагальнення.

Інформаційна база дослідження ґрунтується на використанні наукових робіт сучасних вітчизняних і закордонних фахівців із питань управління персоналом. Для проведення аналізу системи управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» та надання доцільних рекомендацій використано звітно-документальну, навчальну, навчально-методичну, законодавчу та електронну літературу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в обґрунтуванні заходів удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Апробація результатів дослідження. Каленський В.М., Ткачук Г.Ю. Оцінка впливу оплати праці на її продуктивність. Збірник наукових праць студентів, аспірантів та молодих вчених «Наука майбутнього». № 1 (7). 2021. С. 184 -188

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Робота складається із вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел та додатків. Основний зміст роботи викладено на 77 сторінках друкованого тексту. Робота містить 25 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 70 найменувань. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Поняття та структура управління персоналом організації

Основою діяльності будь-якої організації є персонал, а ефективність роботи компанії залежить від уміння керівника та спеціалістів найкращим чином розкривати та використовувати здібності, навички та досвід співробітників для досягнення цілей організації. Співробітники кожної організації специфічні та унікальні, тому можуть стати джерелом конкурентних переваг та операційної ефективності. Тому управління персоналом стає особливо важливим.

У словнику міжнародних слів персонал (лат. *personnel* - особистий) описується як працівники підприємства, установи, організації, наприклад, допоміжний персонал, адміністративний персонал тощо.

І. Баканаускен визначає персонал як усіх працівників організації: робітників, керівників, спеціалістів, обслуговуючого персоналу. Нині в управлінській літературі існує кілька концепцій управління персоналом.

Аналіз дефініції «управління персоналом» в працях різних авторів подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення сутності дефініції «управління персоналом»

Автор, джерело	Трактування дефініції
Десслер Г., 2001 [6]	«Управління персоналом» - це практична робота та політика менеджера, пов'язана з управлінням людьми, а саме прийом, навчанням, контролю
Торрінгтон Д., Холл Л., 1995 [23]	«Управління персоналом» - це набір заходів, які: по-перше, дають можливість працівнику та організації, використовуючи його навички, укласти договір щодо характеру та мети трудових відносин, а по-друге, забезпечують виконання завдань
Іванцевич Я.М., Глюк Р.Г., 1989 [1]	«Управління персоналом» - функція в організації, яка допомагає найбільш ефективно використовувати людей (співробітників) для досягнення організації та їх особистих цілей
Гріффін Р.В., 1989 [18]	«Управління персоналом» - комплекс заходів, що забезпечують залучення, розвиток та утримання необхідної робочої сили в організації
Аплебі. Р., 1991 [14]	«Управління персоналом» - частина процесу управління, пов'язана з підтримкою людських стосунків і фізичного благополуччя співробітників, які вносять максимальний внесок в ефективну роботу підприємства

Управління персоналом - це дуже складний та ретельний процес. В цьому процесі бере участь багато людей, і важливо, щоб люди знаходили та створювали міцні взаємозв'язки, які допоможуть досягти найкращих результатів. М. Армстронг каже, що управління персоналом вимагає пояснення поняття трудового ресурсу. По-перше, припустимо, що люди не є ресурсом, а мають його в собі, тобто сукупність втілених в них ознак і властивостей, що дозволяють здійснити різні ролі в організації. Найважливішими складовими людських ресурсів є: знання, здібності, навички, стан здоров'я, ставлення до цінностей та мотивація. По-друге, підприємство завжди повинно пам'ятати, що люди є найціннішим ресурсом будь-якої організації, оскільки створюють імідж компанії, вони креативні, завзяті, мають можливість вчитися, покращуючи свій потенціал, таким чином, є «стратегічним активом» компанії, як і будь-який інший ресурс [2, с. 113].

Персонал підприємства - це джерело можливостей та загроз. Тому підприємство повинно скористатися цими можливостями та зменшити загрози. Володіння таким ресурсом вимагає належного управління. Функціонування будь-якої організації завжди вимагало керівництва. Підхід до проблеми використання людських ресурсів змінився, адже змінилися самі підприємства, навколишнє середовище та люди.

Управління персоналом підприємства охоплює всю діяльність, пов'язану з розпорядженням людськими ресурсами, якими володіє дана організація. Поняття «управління персоналом» почало з'являтися в літературі на початку 70-х років 20 століття. М. Армстронг визначає управління персоналом як стратегічний, узгоджений та всебічний погляд на проблеми, пов'язані з управлінням та розумінням персоналу в структурі компанії, що представляє кожен аспект процесу, важливим елементом управління організацією в цілому

Цілі управління персоналом з точки зору М. Армстронга:

1. Повною мірою скористатися можливостями та навичками людей на підприємстві.
2. Заохочуйте працівників до роботи, суворо контролюючи їх якість.

3. Розробити послідовний набір кадрів.
4. Забезпечити оптимальну кількість працівників.
5. Постійно покращувати їх навички та знання.
6. Створити сприятливі умови праці.

З 1970-х років по сьогоднішній день - модель управління персоналом характеризують міцні взаємозв'язки між кадровою політикою та стратегією компанії. Стратегічне управління персоналом в цій моделі спрямоване на довгостроковий розвиток співробітників та створення інноваційної атмосфери в компанії. Політика щодо персоналу на поточному етапі характеризується оперативною та стратегічною діяльністю.

Розвиток кадрової функції у світі йшов у три етапи: [4, с. 85].

1. Перший етап (оперативний) у 1900-1945 рр. - характеризувався тим, що відділ кадрів займався управлінням заробітної плати, а управління кадрами на підприємстві відігравали допоміжну роль.

2. Другий етап (тактичний) у 1945-1980 рр. - управління персоналом стало службовою функцією. Відділ кадрів займався адміністрацією, співпрацею з ринком праці, а також набором працівників.

3. Третій етап (стратегічний) з 1980 р. до сьогодні - функція персоналу тісно пов'язана зі стратегією компанії, яка формується на вищому рівні.

На цей час підприємства акцентувалися на можливостях працівників, продуктивності праці, якості продукції або послуг, задоволеності споживачів тощо. Організації стали більш неоднорідними з точки зору статі, віку, раси, етнічної приналежності, сексуальної орієнтації та включення інших різноманітних груп [8, с. 54].

Відмінною рисою є також той факт, що управління соціальним потенціалом компанії є децентралізованим, і її значення дорівнює значенню маркетингу та виробництва.

Окремі автори вважають, що управління персоналом - це найважливіша функція в управлінні бізнесом. Однак вони це роблять у визначенні його основних елементів.

Основні елементи управління персоналом передбачають:

1. Планування (стратегічне, тактичне та оперативне).
2. Наймання та звільнення персоналу (контакт з ринком праці).
3. Оцінка (оцінка діяльності працівників, оцінка їх можливостей).
4. Винагорода (мотивація працівника).
5. Розвиток (розвиток персоналу та покращення іміджу компанії).

В рамках розвитку персоналу мова йде про:

- надання працівникам усіх знань, навичок та умінь, які відповідають поточним та майбутнім вимогам на підприємстві;

- зменшення наявного дефіциту знань та навичок у працівників;
- відповідність цілям особистого розвитку.

Основна мета управління персоналом реалізується на двох рівнях, а саме:

- Соціальний. Він стосується потреб та очікувань працівників у матеріальному та нематеріальному стимулюванні працювати.
- Економічний. Він стосується отримання максимальної продуктивності праці за певний час. Це залежить від багатьох факторів працівника, а саме: навички, кваліфікація, досвід, мотивація та техніко-організаційні умови праці.

Однак, беручи до уваги важливість персоналу, основними завданнями управління персоналом є:

1) оптимальне використання робочої сили на підприємстві, тобто оптимальне використання фонду робочого часу та оптимального використання робочих навичок працівників,

2) формування команди, ефективний стиль керівництва та здорові взаєностосунки на підприємстві (ця орієнтація пропагується у справді найсучаснішій концепції управління людськими ресурсами, хоча в літературі вона поки що мало підкреслюється),

3) кадровий і соціальний розвиток співробітників компанії, тобто розвиток їх працездатних здібностей і соціальних характеристик, розвиток їхньої трудової кар'єри, що веде до внутрішнього задоволення від виконаної роботи, до

зближення або виявлення індивідуальних і корпоративних інтересів, а також до задоволення і розвитку. матеріальні та нематеріальні соціальні потреби працівників і, не в останню чергу, створити сприятливі умови праці.

Якщо перші 2 завдання в першу чергу переслідують інтереси самої компанії, то третє завдання поважає законні інтереси особи - співробітника. Фактично вона спрямована на досягнення відповідності між індивідуальними інтересами співробітників компанії та інтересами компанії. Без кадрового та соціального розвитку працівників компанії неможливо задовільно виконати два попередні завдання управління персоналом компанії.

Ці завдання та заходи, спрямовані на їх виконання, є невід'ємною частиною роботи всіх вищих працівників організації, незалежно від їхнього положення в ієрархії функцій управління. Кожен, хто керує роботою ще одного працівника, повинен виконувати ряд кадрових заходів. Можна навіть сказати, що практичну частину управління персоналом здебільшого виконують старші працівники, насамперед лінійні керівники, або операційні менеджери, не кажучи вже про топменеджмент. Тому важливо, щоб усі працівники на керівних посадах, а також особи, які готуються до цієї роботи, здобули найнеобхідніші знання та навички, необхідні для виконання завдань кадрової роботи.

Кадрова робота вищих працівників має бути керована, спрямована, координована, її експертиза, сформульовані принципи та цілі кадрової роботи, визначені процедури здійснення окремих кадрових заходів тощо. У малих підприємствах цю роботу зазвичай виконують власники або топменеджер. У більших компаніях вони вже є спеціалістами з управління персоналом, або спеціальними відділами персоналу, часто дуже численними й розділеними на ряд спеціалізованих частин. Зовнішні спеціалісти запрошуються в компанію для кадрової діяльності, яка виконується лише зрідка.

Управління персоналом, що включає діяльність відділів персоналу, діяльність усіх вищих співробітників компанії, ми відносимо до терміну управління персоналом у ширшому значенні. Управління персоналом, що формує сферу роботи кадрів - спеціалістів та відділів кадрів, називається управлінням

персоналом у вузькому сенсі слова.

Відділ кадрів - це робоче місце, що спеціалізується на управлінні персоналом, яке забезпечує професійну, тобто концептуальну, методичну, консультаційну, керівну, організаційну та контрольну сторону управління персоналом. Він надає спеціальні послуги в цій сфері старшим працівникам усіх рівнів та окремим працівникам, як правило, також виконує певні завдання, спрямовані на некорпоративні установи (наприклад, установи державної статистики, ринок праці, місцева чи центральна адміністрація та інші).

У зв'язку з цим відділ кадрів повинен, окрім уже згаданих завдань, виконувати ще й деякі конкретні завдання:

- 1) формулює, розробляє та забезпечує виконання кадрової політики та стратегії компанії,
- 2) спрямовує керівних працівників на виконання покладених на них завдань, які беруть участь у кадровій роботі, або спрямовує їх на реалізацію корпоративної кадрової політики та стратегії,
- 3) коментує наміри компанії з точки зору їх впливу на сферу роботи та людський фактор, проявляє ініціативу в цьому напрямку та подає пропозиції вищому керівництву щодо більш масштабної кадрової роботи,
- 4) забезпечує, організовує та координує кадрові служби (діяльність, функції), необхідні для виконання основних завдань кадрової роботи.

У цьому контексті слід підкреслити, що всі питання, що стосуються праці та робочої сили, мають бути зосереджені в одному підрозділі, звісно структурованим відповідно. Тільки так можна ефективно координувати роботу персоналу та реалізовувати єдину корпоративну політику та стратегію.

1.2. Система управління персоналом організації

Система управління персоналом - це сукупність прийомів, методів, технологій і процедур роботи з персоналом.

Існує кілька підходів до формування системи управління персоналом. Все залежить від того, який аспект цього явища розглядається.

Система управління персоналом включає такі елементи кадрової роботи: планування персоналу, визначення потреби в підборі, адаптації, навчання, кар'єра, оцінка, мотивація, нормування роботи.

Це лише неповний перелік використовуваних кадрових технологій, але він дозволяє уявити масштаби роботи з персоналом.

Усі елементи системи управління персоналом умовно можна розділити на три блоки:

1. Технології створення персоналу, які включають планування персоналу, визначення потреби в підборі, підборі, підборі, підборі, звільненні, іноді сюди входить адаптація працівників.

2. Технології розвитку персоналу, що поєднують навчання, кар'єру та кадровий резерв.

3. Технології раціонального використання персоналу, включаючи оцінку, мотивацію, нормування праці.

Одні й ті ж кадрові технології можуть належати до різних блоків (наприклад, адаптація цілком може відповідати технологіям створення та раціонального використання персоналу).

Система управління персоналом організації є частиною загальної системи управління організацією і в сучасних умовах від її успішної побудови та ефективності роботи залежить досягнення основних цілей функціонування організації в економічному просторі. Система управління персоналом організації - це система, в якій виконуються функції управління персоналом. Він включає різноманітні загальні підсистеми лінійного управління та ряд функціональних підсистем, що спеціалізуються на реалізації однорідних функцій.

Система управління персоналом організації складається з основних функцій

кадрового відділу. Це показано на рис. 1.1.

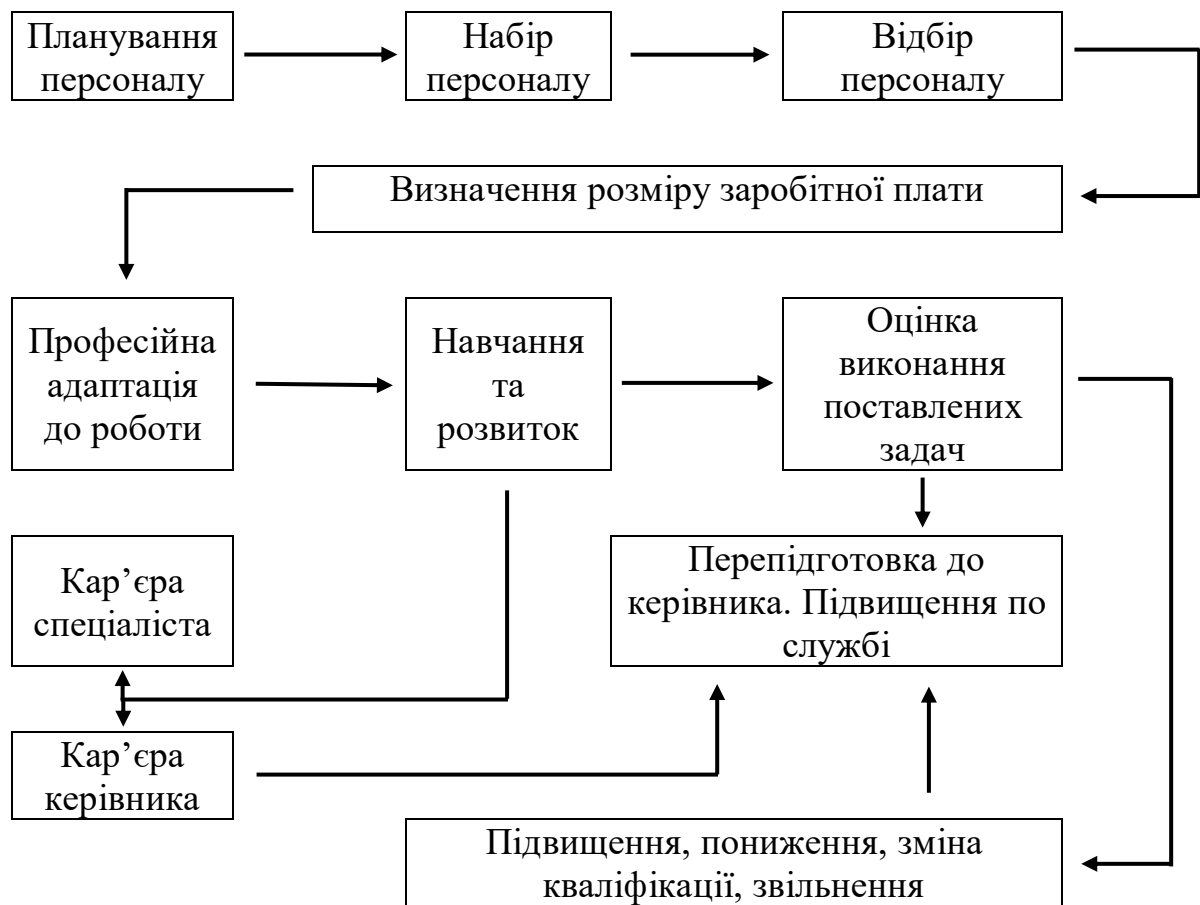


Рис. 1.1. Система управління персоналом організації

Запуск нових виробничих ліній, а також зміна умов експлуатації існуючих змушує будувати команду співробітників і ефективно розподіляти обов'язки між окремими робочими місцями.

Якість персоналу та правильне використання їх кваліфікації та навичок - це одне з основних завдань підприємства, яке хоче залишитися на ринку або підвищити його конкурентоспроможність. Тому необхідно моделювати структуру персоналу в кількісному, професійному та кваліфікаційному плані.

Процес, в якому визначається, які працівники організації повинні бути в змозі досягти своїх стратегічних цілей, називається кадрове планування.

Кадрове планування вирішую проблему забезпечення організації кадрів необхідної чисельності та якості. Планування персоналу визначає, скільки працівників, якої кваліфікації, коли та де знадобиться; які вимоги до окремих

категорій працівників; як залучити потрібний і скоротити непотрібний персонал; як використовувати працівників відповідно до їх потенціалу; як це забезпечить розвиток цього потенціалу, підвищить кваліфікацію працівників; як забезпечити справедливую оплату праці, мотивацію працівників та розв'язувати соціальні проблеми; які витрати знадобляться на проведені заходи.

Планування зайнятості має бути інтегроване в ці сфери управління та практикується на оперативному та стратегічному рівні.

Планування в більш вузькому сенсі відповідає поняттю прогнозуванню чисельності співробітників з відповідною кваліфікацією, необхідною в даний момент часу і місця, зміни стану і структури зайнятості та взаємного призначення найманих співробітників в окремі організаційні підрозділи й робочі місця. Це також може розглядатися як планування окремої кар'єри конкретних співробітників або як планування, що стосується всіх співробітників або обраних груп співробітників.

Набір та відбір персоналу складається з кількох етапів: пошук кандидатів, уточнення вимог до кандидата, проведення безпосереднього відбору. Вимоги до кандидата на вакантну посаду відображаються в посадовій інструкції. Посадова інструкція — це документ, який описує основні вимоги, функції, обов'язки та права працівника на певній посаді. Після визначення вимог до кандидата можна переходити до наступного етапу – відбору.

Правильний підбір співробітників дозволяє звести до мінімуму ризик працевлаштування не того працівника і вибрати найкращого кандидата на цю посаду. Метою відбору є відповідність кандидатів (їхнього потенціалу) вимогам даної роботи та організаційної культури підприємства. Відбір невідповідних працівників може призвести не тільки до зниження ефективності діяльності, але навіть до розвалу підприємства.

Основними етапами відбору є: підбір, відбір та введення на посаду. Цим етапам передують ретельний аналіз поточних і майбутніх потреб у кадрах.

Процедура найму нових працівників ілюстрована на рис. 1.2

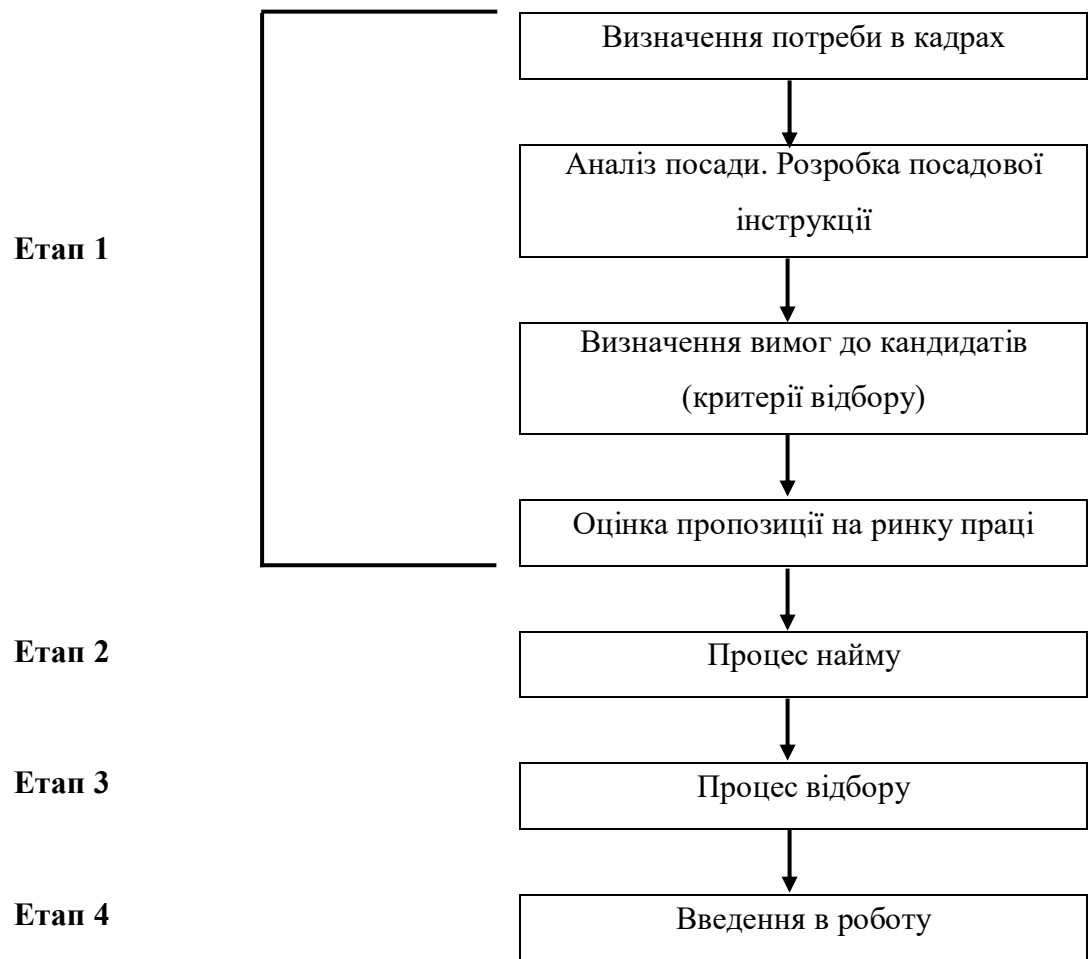


Рис. 1.2. Порядок прийому на роботу нових працівників

Вимоги до персоналу, визначають, яка освіта, кваліфікація, досвід і компетентність від особи яка претендує на посаду. Вимоги до персоналу можна розділити на наступні напрямки:

Компетентність - все, що людина повинна знати і вміти, щоб виконувати взяту на себе роль, включаючи будь-які особливі таланти або навички, які можуть знадобитися, наприклад, обчислювальні здібності,

Кваліфікація та підготовка - необхідні професійні, технічні або академічні кваліфікації або необхідна підготовка.

Досвід – зокрема, категорії роботи або види організацій, в яких працював кандидат, досягнення і здібності, які дозволяють прогнозувати успіх на тій чи іншій посаді.

Особливі вимоги – все те, що підприємство очікує від людини, яка виконує певну роль в конкретних областях, наприклад, розвиток нових ринків або

продуктів, підвищення продажів, продуктивності або рівня обслуговування клієнтів, впровадження нових систем або процесів.

Організаційна відповідність - корпоративна культура (наприклад, формальна і неформальна) і необхідність функціонування кандидатів в ній.

Задоволення очікувань кандидатів – ступінь, в якій організація може задовольнити вимоги кандидатів щодо кар'єрних можливостей, навчання, безпеки тощо.

Кандидатів на посади можна шукати як із внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Зовнішні джерела:

- Підбір за допомогою співробітників;
- Поїздка до різних навчальних закладів;
- Заявки в державну службу зайнятості;
- Заявки до приватних кадрових агентств;
- Internet.

Внутрішні джерела - це рух персоналу всередині організації. Практика показує, що оптимального джерела підбору персоналу не існує, тому для залучення персоналу слід використовувати набір прийомів залежно від конкретного завдання.

Етап відбору кандидатів включає:

- Первинне знайомство з кандидатом;
- Збір та обробка інформації;
- Оцінка особливостей та складання конкретного висновку;
- Тестування;
- Порівняння фактичних характеристик кандидатів та вимог до посади;
- Консультування з питань кар'єри (при необхідності);
- Співбесіда кандидата з потенційним керівником;
- Порівняти кандидатів на одну посаду та вибрати того, який найбільше відповідає вимогам до вакантної посади;
- Укладення з ним трудового договору та розпорядження.

Процес набору завершується залученням відповідної групи кандидатів, які претендують на конкретну посаду. Далі починається наступний етап відбору співробітників, тобто процес відбору, який включає заходи, що дозволяють підібрати потрібну людину на дану посаду за встановленими критеріями. Детальніше про процес відбору показано на рис. 1.3.

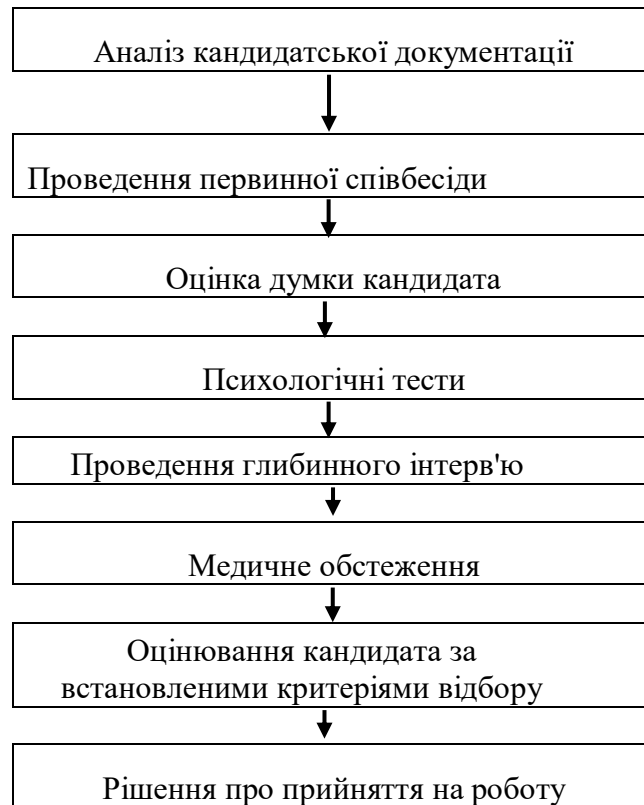


Рис. 1.3. Порядок відбору кандидатів у співробітники організації

Адаптація працівника - процес пристосування працівника до змісту й умов праці та до соціального середовища. Залежно від рівня розрізняють первинну (для осіб без досвіду роботи) та вторинну адаптацію, а за спрямованістю – професійну, психофізіологічну та соціально-психологічну, а також трудову адаптацію до людини.

Професійна адаптація полягає в активному розвитку професії, її тонкощів, специфіки, необхідних навичок, прийомів, способів прийняття рішень. Психологічна адаптація - це пристосування до умов праці, праці та відпочинку, до особливостей умов праці. Соціально-психологічна адаптація – це пристосування до колективу та його норм, до керівництва та співробітників. Адаптація праці до людини включає організацію робочих місць відповідно до вимог ергономіки,

регулювання ритму і тривалості робочого часу, розподіл трудових функцій, виходячи з особистісних особливостей працівника.

Підготовка і розвиток кадрів - це процес підготовки до виконання нових виробничих функцій, зайняття нових посад. Навчання співробітників дійсно потрібне. Без програми навчання ваші співробітники будуть робити більше помилок і потребувати більше допомоги, що сповільнить роботу всіх. Навчання співробітників робить їх більш продуктивними. Це також допомагає новим співробітникам швидше стати продуктивними. У довгостроковій перспективі навчання співробітників мінімізує помилки, що впливає на рівень бізнесу. Підприємства, які віддають перевагу навчанню працівників, мають на 281% вищий дохід на одного працівника і на 24% вищий прибуток.

Щасливі працівники на 20% більш продуктивні, ніж нещасні. Фактори, що сприяють задоволенню співробітників, варіюються від відмінного балансу між роботою та особистим життям до привабливих другорядних умов. Навчання співробітників знаходиться десь посередині. Дослідження показують, що навчання співробітників:

- Змушує співробітників відчувати себе цінними. Співробітники, які мають доступ до програм безперервного навчання, з більшою ймовірністю відчують себе цінними, зацікавленими та лояльними до підприємства.
- Допомагає співробітникам зрозуміти корпоративну культуру та вписатися до неї. Деякі люди можуть мати «відчуття» місця, де вони перебувають, і швидко адаптуються. Інші треба більше часу.
- Підвищує моральний дух команди. Запровадження програм навчання на робочому місці допоможе співробітникам відчувати, що компанія інвестує в них. Це підтримує моральний дух команди і допомагає їм працювати разом на рівних. Дослідження також показують, що навчання співробітників покращує внутрішнє спілкування і позитивно впливає на командний дух.

Навчання співробітників спрямоване на оновлення наявних навичок чи знань або надання нових. Дослідження показують, що навчання співробітників:

- Удосконалює навички та знання. Навчання співробітників може допомогти

виявити прогалини в їхніх навичках, над якими можна працювати. Це також навчає їх технічним навичкам, необхідним для роботи або для того, щоб перейти до іншої посади.

- Вимірює їх продуктивність. Програма навчання співробітників надає компанії та працівнику інформацію, необхідну для точного вимірювання ефективності співробітників.
- Готує співробітників до більшої відповідальності. Це допомагає їм точно знати, що їм потрібно покращити, щоб вони могли краще виконувати свою роботу та швидше бути готовим до більшої відповідальності. Вони можуть легко досягти вищої або керівної посади.

Управління мотивацією та стимулюванням до праці дозволяє сприяти підвищенню продуктивності кожного працівника та ефективності всього виробництва, забезпечити систематичний професійний розвиток та підвищити лояльність персоналу до організації.

Мотивація персоналу — це скеровувати персонал на конкретну дію, яку ви хочете, щоб вони здійснили, щоб виконати поставлені завдання. Мотивацію можна визначити як поведінку, спрямовану на досягнення певної мети. Люди мотивовані, коли очікують, що хід дій, швидше за все, приведе до досягнення мети та досягнення гідної винагороди, наприклад, заробітної.

Сильно вмотивовані люди добре формулюють мету і здійснюють дії, які, відповідно до їхніх очікувань, дозволять їм досягти цієї мети. Люди можуть мотивувати себе, і поки це працює, вони йдуть у правильному напрямку, щоб отримати те, що хочуть, тому це найефективніша форма мотивації. Однак більшість людей потребує зовнішньої мотивації.

Мотивація виникає тоді, коли людина свідомо чи несвідомо відчуває незадоволену потребу. Саме вона ставить мету і робить конкретні дії, в результаті яких ми досягнемо цієї мети. Детальніше в рис. 1.4.

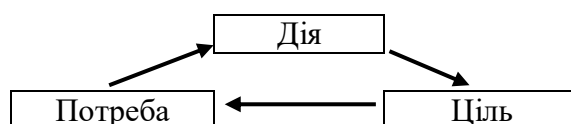


Рис. 1.4 Модель мотивації

Джерело: М. Армстронг, Управління людьми, видавництво REBIS, Полтава 2007.

Незадоволені потреби мотивують людей. Класифікацію потреб можна узагальнити таким чином:

- біологічні - потреба виживати й задовольняти фізіологічні потреби;
- соціально - дружні стосунки з іншими людьми;
- досягнення - відчуття, що те, що ми робимо, має сенс;
- визнання - ми хочемо, щоб інші оцінили те, чого ми досягли;
- розвиток - ми хочемо розвивати можливості, стаючи тим, ким ми віримо, що можемо стати;
- потреба у владі - ми хочемо контролювати та впливати на інших людей.

Уміння мотивувати підлеглих є одним з елементів, що визначають ефективність роботи керівника. Важливо дізнатися про фактори, які спонукають співробітників працювати ефективніше, більше залучатися до справ організації або викликають задоволення від роботи.

Мотивуючими факторами є інструменти управління, спрямовані на забезпечення високого рівня мотивації зайнятого персоналу. Оскільки мотиваційних факторів багато, їх варто класифікувати:

1. Поділ з точки зору сфери впливу:

- внутрішні (престиж, розвиток, незалежність) - мають довготривалий і глибокий вплив на поведінку співробітників;
- зовнішні (оплата праці, просування по службі, посада в ієрархії служби, відчуття безпеки) - мають негайний вплив на поведінку працівника, наслідки цього впливу не завжди є довготривалими;

2. Поділ з точки зору форми:

- фонд оплати праці (заробітна плата, премії, премії) - загалом найбільше впливає на поведінку співробітника, мотивуючи його ефективно виконувати свою роботу;
- нефінансові (словесна похвала, хороші умови роботи, курси, навчання, наявність службового автомобіля, відпочинкові поїздки) - меншою мірою впливають на поведінку співробітника;

3. Поділ з точки зору напрямку впливу:

- позитивні (винагороди) - посилення бажаної поведінки;
- негативні (покарання) - спонукання до уникнення поведінки, яка вважається небажаною;

4. Поділ з точки зору способу впливу:

- індивідуальний;
- команда;

Процес мотивації пов'язаний зі сприйняттям отриманого результату (оплата, визнання, підвищення, винагорода) на основі справедливості. Результати та внесок даного працівника оцінюються в порівняння з результатами та зусиллями інших працівників. Мотивація ефективна, коли результати (винагороди) сприймаються як справедливі.

Формування ефективної мотивації співробітників повинно базуватися на:

- Визначаючи результати (тобто винагороди), на які очікують співробітники;
- Визначення того, які види досягнень сприяють досягненню цілей організації;
- Створення умов для досягнення бажаного рівня досягнень;
- Визначення співвідношення між бажаним рівнем досягнень і очікуваним рівнем винагород;
- Усунення можливих суперечностей з реальністю;
- Оцінка справедливості системи заохочення.

Ефективні мотиваційні заходи підвищують активність працівників, мобілізує їх енергію для досягнення конкретних цілей і завдань підприємства.

Звільнення виділяється в системі управління персоналом як самостійний вид кадрової роботи, що полягає у дотриманні правових норм при звільненні особового складу. Мета цієї роботи – гідно розлучитися зі звільненими працівниками.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання системи управління персоналом

Аналіз персоналу в організації — це процес групування персоналу в різні групи з точки зору попередньо визначених, зазвичай взаємозалежних, критеріїв. Цей аналіз спрямований на визначення основних характеристик персоналу даної організації, які можуть вплинути на його ефективність, що залежить не тільки від чисельності персоналу, а й від якісного статусу. Виявлення основних характеристик персоналу даної організації дозволяє краще зрозуміти потреби співробітників, їх спосіб життя, фактори, що мають значний вплив на їх внесок у роботу організації, а також багато іншої важливої інформації, корисної в процесі управління.

Основним способом розподілу персоналу є поділ працівників на 2 групи:

- працівники, які працюють на типових посадах – до цієї групи входять кваліфіковані робітники, підмайстри та некваліфіковані робітники
- нефізичні працівники - до цієї групи входять керівники, спеціалісти та підрядники.

Щодо якісних характеристик працівників, то найважливішим з точки зору потреб підрозділів управління персоналом є поділ працівників на групи за демографічними та соціальними ознаками, що дає можливість аналізувати соціальну структуру персоналу. Зайнятість за статтю, віком, родом занять, розпорошеністю за місцем роботи та проживання, побутовими зв'язками. Знання цієї структури дозволяє правильно проводити соціальну та кадрову політику на підприємстві.

Наприклад, точна оцінка вікової структури найманих працівників сприяє визначенню тенденцій ліквідності працівників, а також передбаченню потреб у раціональному працевлаштуванні людей похилого віку шляхом заміни їх новими працівниками у разі виходу на пенсію, переведення їх на іншу роботу. Знання про вікову структуру зайнятих також дозволяє оцінити можливе небажання персоналу у разі впровадження будь-яких прогресів чи технічних нововведень.

За віковим критерієм можна також оцінити можливість розвитку трудового

потенціалу в майбутньому. Вік використовується як індикатор того, де працівники перебувають у своїй кар'єрі. Персонал має різні потреби на різних етапах життєвого циклу. Ці знання дають змогу оптимізувати кадрові рішення, які приймаються, наприклад, для формування соціальної активності чи ротації працівників, взагалі кажучи, для диференціації кадрової політики.

При аналізі гендерної структури зайнятості на підприємстві такий аналіз може дати багато корисної інформації про частку зайнятих жінок. Це допомагає спланувати соціальну систему в організації охорони здоров'я, передбачити можливі майбутні декретні відпустки, будь-які інші винятки, пов'язані з вихованням дитини та можливу особисту безпеку в таких випадках.

Розподіл за взаємовідносинами з господарством або віддаленістю від місця проживання до підприємства дає можливість прогнозувати ймовірні відсутності цих працівників з незалежних від них причин, що має величезний вплив на управління часом в організації та ефективність діяльності підприємства.

Спеціалізація, що дозволяє визначити професійно-кваліфікаційну структуру працівників, що має величезний вплив на процес підбору персоналу, планування людських ресурсів, планування кар'єри та всі інші процеси, пов'язані з підвищенням кваліфікації персоналу. Точне знання структури зайнятості за рівнем освіти та кваліфікації дозволяє оцінити ступінь адаптації працівників та їх кваліфікації до можливих майбутніх змін у виробництві, технологічному розвитку підприємства чи інших технічних нововведень.

Освіта та стаж, що досить схоже на поділ за професією та спеціальністю, але дає інформацію про найбільш досвідчених людей в організації, що дає змогу в майбутньому займати окремі керівні посади, де досвід найбільше цінується.

Розподіл за ступенем зв'язку з організацією виробництва і характером виконуваної роботи дозволяє виділити з-поміж працівників 3 групи, а саме:

- промислова група, тобто група людей, прямо чи опосередковано пов'язаних з основною діяльністю підприємства. До них належать: виробничі працівники, персонал, інженерно-технічні працівники, службовці та працівники загального обслуговування, а також усі підрозділи, відповідальні за нагляд і безпеку

промислових об'єктів

- непромислова група, тобто група працівників, не пов'язаних безпосередньо з виробничою діяльністю підприємства, тобто працівників соціально-побутових, комерційних та інвестиційних відділів працівники, відповідальні за діяльність з розробки, тобто персонал технологічних і конструкторських відділів, а також відділів досліджень і розробок

При аналізі людських ресурсів за критерієм ступеня зв'язку з виробництвом особливий акцент робиться на співвідношеннях між чисельністю прямих і опосередкованих виробничих працівників і співвідношення між інженерно-технічними посадами, а також адміністративно-службовими. позиції.

Іншим мотивом проведення аналізу людських ресурсів даної організації є максимальне використання кваліфікаційного потенціалу працівників, для чого проводиться оцінка раціональності використання кваліфікації. Найчастіше це робиться за 5 критеріями, а саме:

- відповідність рівня кваліфікації, якою володіє працівник, необхідному для даної посади;
- відповідність вимог, пов'язаних з виконуваною роботою, час виконаної діяльності, скоригований на кваліфікацію працівника на його частку в загальному робочому часі працівника (вказує на ступінь втрати кваліфікації);
- відповідність освоєної професії, яку виконує працівник;
- максимізація задоволеності роботою та мінімізація особистих невдач працівника (соціальний аспект раціонального працевлаштування).

Вищезазначені критерії розташовані не випадково в представленому порядку. Вони розташовані ієрархічно, відповідно до порядку їх перевірки підрозділами, відповідальними за управління персоналом на підприємстві.

Аналіз людських ресурсів організації також включає оцінку та вивчення змін у кількості людських ресурсів підприємства, що відбуваються з часом, тобто аналіз динаміки зайнятості.

Нині в аналізі людських ресурсів організації домінує тенденція, що стосується сегментації ринку праці. У цьому підході підприємство розглядається

як свого роду обмежений ринок праці, де зазвичай розділяють два сегменти.

1. первинні - посади з вищою заробітною платою, що характеризуються більшою стабільністю, можливостями просування по службі та більш привабливими умовами праці, співробітники сильно ідентифікуються з компанією, вимога до підвищення своєї кваліфікації;
2. вторинні – посади з нижчою заробітною платою, з високим ризиком звільнення, без ідентифікації працівника з підприємством, без можливостей розвитку.

Цю сегментацію можна провести та за іншими критеріями, такими як вищезазначена професійна освіта, вік, стать чи розмір оплати праці. Ідея аналізу людських ресурсів шляхом сегментації полягає в тому, щоб розділити персонал на ряд абсолютно окремих сегментів, які відрізняються від інших. Це підвищує ефективність підприємства, полегшуючи керівникам або підрозділам, відповідальним за планування людських ресурсів, визначити більшу чи меншу корисність працівників даного сегмента для досягнення цілей даної організації.

Крім перерахованих вище методів аналізу людських ресурсів компанії, використовуються також такі методи: аналіз мобільності та стабільності персоналу, а також додаткові критерії відокремлення, такі як: ставлення до роботи, чи сила матеріальна і нематеріальна мотивація. Однак, оскільки сьогоденні організації мають різні потреби, єдиного ефективного методу аналізу людських ресурсів не існує. Кожне підприємство обирає методи, які повністю відображають структуру зайнятого персоналу, задовольняють його потреби, сприяючи таким чином підвищенню ефективності діяльності організації.

Аналіз процесів мобільності співробітників - у сфері зайнятості мобільність співробітників є явищем, що впливає з особливостей людських ресурсів і ринку праці. Сфера застосування охоплює кількісні та якісні процеси зміни рівня зайнятості незалежно від причин прийняття на роботу та звільнення працівників, а також зміни обсягу завдань працівників або робочих місць в організації. Аналіз феномену мобільності працівників включає такі питання, як розмір і види мобільності, причини та наслідки цього явища, а також заохочувальна,

оптимізаційна та стабілізаційна діяльність.

Аналіз ефективності роботи - ефективність роботи є одним з основних напрямків дослідження в управлінні людськими ресурсами. Для того, щоб визначити поняття продуктивності праці, необхідно встановити продуктивність, починаючи з визначення цілей і ефектів праці, а також витрат, які понесе показник ефективності праці – це не що інше, як співвідношення між досягнутими результатами та витратами на роботу людських ресурсів. Продуктивність праці можна також розрахувати двома іншими способами: від відношення вартості виробництва до часу роботи всіх працівників і відношення чистої вартості продажів до середньої чисельності працівників компанії.

Аналіз витрат на оплату праці - це базовий інструмент, який дозволяє аналізувати та оцінювати управління людськими ресурсами з економічної сторони. Загалом витрати на оплату праці діляться на три категорії: доходи працівників, фіскальне навантаження на підприємство, пов'язане з найманням працівників, та інші витрати. Детальний кількісний та якісний аналіз включає описові характеристики загальних і одиничних витрат на оплату праці щодо загальної зайнятості та окремих робочих місць, аналіз динаміки витрат на оплату праці, аналіз факторів, що впливають на витрати на оплату праці, дослідження змін у структурі витрат на оплату праці в аналізованому періоді, кількісний аналіз зв'язку між витратами та зміною чисельності працівників.

До ефективності використання робочої сили у виробничому процесі, обсягу виробництва, вартості, якості тощо. Багато що залежить від показників. Тому аналіз використання робочої сили є важливою частиною системи комплексного економічного аналізу діяльності підприємства. Для аналізу використання трудових ресурсів фактичну присутність співробітників порівнюють із запланованими, модельними державами та чинними нормами. Слід зазначити, що загальне скорочення чисельності працівників поки що не свідчить про економію праці. Для цього визначається відносне відхилення та визначається шляхом розрахунку планової потреби працівників у запланованому обсязі валового виробництва.

При економній оцінці ефективності використання персоналу підприємства необхідно врахувати, основні економічні показники діяльності підприємства, що розраховується за формулами:

$$\text{Чистий дохід (ЧД)} = \text{Ціна без ПДВ} \times \text{Кількість реалізованої продукції} \quad (1.1)$$

Цей показник показує дохід підприємства за вирахуванням непрямих податків.

$$\text{Валовий прибуток (ВП)} = \text{ЧД} - \text{Собівартість реалізованої продукції} \quad (1.2)$$

Цей показник показує різницю між чистим доходом та змінними витратами підприємства. Покриває постійні витрати та прибуток підприємства.

$$\begin{aligned} \text{Операційний прибуток (ОП)} &= \text{ВП} + \text{Інші операційні доходи} - \\ &- \text{Адміністративні доходи} - \text{Витрати на збут} - \text{Інші операційні витрати} \quad (1.3) \end{aligned}$$

Цей показник показує загальну суму прибутку, отримана від операційної діяльності підприємства.

$$\begin{aligned} \text{Прибуток до оподаткування (ЧП}_{\text{д.о.}}) &= \text{ОП} + \text{Дохід від участі в капіталі} + \\ &+ \text{Інші фінансові доходи} + \text{Інші доходи} - \text{Фінансові витрати} - \text{Втрати від} \\ &\text{участі в капіталі} - \text{Інші витрати}, \quad (1.4) \end{aligned}$$

Цей показник показує загальну суму прибутку, отриману підприємством від звичайної господарської діяльності.

$$\text{Чистий прибуток (ЧП)} = \text{ЧП}_{\text{д.о.}} - \text{Податок на прибуток (18\%)} \quad (1.5)$$

Цей показник показує суму прибутку, що залишається на підприємстві після сплати податків.

$$\text{Фондовіддача (ФВ)} = \text{ЧД} / \text{СВОЗ}, \quad (1.6)$$

де СВОЗ – Середньорічна вартість основних засобів;

Цей показник показує дохідність основних засобів підприємства.

$$\text{Фондомісткість (ФМ)} = \text{СВОЗ} / \text{ЧД} \text{ або } 1 / \text{ФВ}, \quad (1.7)$$

Цей показник показує, яку суму коштів необхідно вкласти в основні засоби, щоб одержати 1 грн чистого доходу.

$$\text{Фондоозброєність (ФЗ)} = \text{СВОЗ} / \text{СОЧ}, \quad (1.8)$$

де СОЧ – Середньорічна чисельність працівників;

Цей показник показує забезпеченість персоналу основними засобами.

$$\text{Продуктивність праці (ПП)} = \text{ЧД} / \text{СОЧ}, (1.9)$$

Цей показник показує ефективність використання персоналу;

$$\text{Коефіцієнт оборотності оборотних активів (Коб)} = \text{ЧД} / \text{СВОА}, (1.10)$$

де СВОА – Середньорічна вартість оборотних активів;

Цей показник показує дохідність оборотних активів підприємства.

$$\text{Коефіцієнт загальної ліквідності (Кз.л.)} = \text{ОА} / \text{П.з.}, (1.11)$$

де ОА - Оборотні активи;

П.з. - Поточні зобов'язання;

Цей показник показує здатність підприємства забезпечити свої короткострокові зобов'язання за допомогою оборотних коштів.

$$\text{Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кш.л.)} = (\text{ОА} - \text{Запаси}) / \text{П.з.}, (1.12)$$

Цей показник показує, здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. Цей показник схожий на показник поточної ліквідності, адже показує рівень платоспроможності компанії. Проте показник швидкої ліквідності є більш консервативним і точним, адже дозволяє виключити менш ліквідні оборотні активи.

$$\text{Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Ка.л.)} = (\text{Г.к} + \text{Поточні фін. інвестиції}) / \text{П.з.}, (1.13)$$

де Г.к. – Грошові кошти,

Цей показник показує частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно.

$$\text{Чистий оборотний капітал (Ч.к.)} = \text{ОА} - \text{П.з.}, (1.14)$$

Цей показник показує, чи має компанія достатньо короткострокових активів для покриття свого короткострокового боргу.

$$\text{Коефіцієнт автономії (Ка.)} = \text{В.к} / \text{Вал.б}, (1.15)$$

де В.к. – Власний капітал;

Вал.б – Валюта балансу;

Цей показник показує, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати шляхом власних фінансових ресурсів

$$\text{Коефіцієнт фінансової стабільності (Кф.с.)} = \text{В.к.} / \text{З.к.}, (1.16)$$

де З.к. – Залучений капітал;

Цей показник показує скільки гривень власного капіталу припадає на кожен гривню зобов'язань компанії.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами (Кз.в.з) = $(В.к. - НОА) / ОА$, (1.17)
де НОА – Необоротні активи підприємства;

Цей показник показує частку власних оборотних коштів у сумі оборотних активів підприємства.

Коефіцієнт оборотності активів (К.о.а.) = $ЧД/СВА$, (1.18)
де СВА – Середньорічна вартість активів підприємства;

Цей показник показує скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожен гривню використаних активів.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу (К.о.в.к) = $ЧД/СВВК$, (1.19)
де СВВК – Середньорічна вартість власного капіталу;

Цей показник показує скільки товарів та послуг було продано на кожен гривню залучених від власників коштів.

Рентабельність господарської діяльності % (Р.г.д.) = $ЧП/Витрати$, (1.20)

Цей показник показує наскільки діяльність є прибутковою.

Рентабельність власного капіталу, % (Р.в.к.) = $ЧП/СВВК$, (1.21)
Цей показник показує наскільки ефективно використовується власний капітал.

Рентабельність продукції, (Р.п.) = $ЧП / Собівартість продукції$, (1.22)

Цей показник показує обсяг чистого прибутку, який генерує кожна гривня продажів.

Одним із головних факторів стабільності підприємства є постійне підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва, постійний кадровий склад та його стійкість. Висока плинність кадрів є непрямою ознакою проблем з організацією підприємства та управлінням персоналом.

В практичній діяльності для визначення стану та ефективності управління персоналу підприємства використовують дані формули:

Коефіцієнт оборотності з прийняття (К_п) = $Ч_п / СОЧ \times 100\%$, (1.23)
де Ч_п – Кількість прийнятих на роботу працівників;

Цей показник показує на скільки % оновився склад персоналу за рахунок новоприйнятих працівників.

$$\text{Коефіцієнт обороту зі звільнення (K}_z\text{)} = \text{Ч}_z / \text{СОЧ} \times 100\%, \quad (1.24)$$

де Ч_z – Кількість звільнених працівників;

Цей показник показує на скільки % оновився склад персоналу за рахунок звільнених працівників.

$$\text{Коефіцієнт плинності кадрів (K}_{\text{п.к.}}\text{)} = (\text{Ч}_z - \text{Ч}_{\text{н.з.}}) / \text{СОЧ}, \quad (1.25)$$

де $\text{Ч}_{\text{н.з.}}$ – Кількість звільнених працівників через порушення трудової дисципліни;

$$\text{Ефективність витрат на персонал (K}_{\text{е.в.п.}}\text{)} = \text{ЧД} / \text{Витрати на оплату праці} \quad (1.26)$$

Цей показник показує рух кадрів на підприємстві, який обумовлений незадоволеністю працівників якими-небудь елементами виробничої ситуації або незадоволеністю власника виробничою поведінкою працівника.

Таким чином, дослідження руху та визначення його регулярності дозволяють ефективно керувати персоналом. За допомогою таких даних менеджер, який відповідає за управління персоналом, може виконувати роботу щодо покращення процесу переміщення персоналу в рамках встановлених законом та, таким чином, покращувати показник продуктивності праці на підприємстві.

1.4. Інформаційне та нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом організації

Базою функціонування будь-якої організації є наявність відповідного інформаційного забезпечення. Інформація – це будь-які ресурси організації, як персонал, гроші, технічні засоби та ін. Єдиного вірного визначення інформації не існує. У багатьох книгах люди навіть відмовляються від його визначення, обмежуючись його інтуїтивним, розмовним розумінням.

Н. Вінер вводить поняття інформації, що «це назва контенту, що надходить із зовнішнього світу». Один із засновників теорії інформації Р. Ешбі вважає, що «інформація – це передача різноманітності».

Можна припустити, що: Інформація – це те, що розширює наші знання про навколишню реальність. Французьке прислів'я говорить: «Без матерії немає нічого, без енергії все нерухомо, без інформації – хаос».

Інформаційне забезпечення систем управління персоналом - сукупність єдиної системи класифікації та кодування техніко-економічної інформації, уніфікованих систем документації та інформаційних полів, що використовують у системі управління персоналом.

Основою технічного забезпечення системи управління персоналом є комплекс технічних засобів. Менеджери використовують різні види інформації: факти, оцінки, прогнози, узагальнені контексти, чутки,

Факт: подія або умова, які безпосередньо спостерігаються (найпростіший тип інформації)

Оцінки: відрізняються від фактів тим, що базуються більше на висновках та/або статистичних методах, ніж на безпосередньому спостереженні та обчисленні. Ця оцінка може відрізнитися від реальності двома способами. Оскільки він заснований на вибірці впливає помилка відбору, крім того, на нього впливає помилка вимірювання, оскільки воно не ґрунтується на безпосередньому спостереженні. Наслідки обох помилок можна мінімізувати, першу шляхом збільшення розміру вибірки, а другу - за допомогою більш точних методів вимірювання.

Оцінки стосуються минулого сьогодення, а прогнози стосуються майбутнього. Вони засновані на екстраполяціях тенденцій, частково на аналогії.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного нормативно-технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкових матеріалів, які встановлюють стандарти, правила та вимоги.

Система правового забезпечення управління персоналом виконує такі завдання:

- 1) Правове регулювання відносин між працівником роботодавцем;
- 2) Захист законних прав та інтересів працівників.

Сфера управління підприємством включає нормативно-правові акти щодо діяльності пов'язаної з виробничим процесом, наданням послуг, продажами та технологічними процесами. Тут також діють правила праці та інструкції з охорони праці.

Трудові відносини регулюються Конституцією України, нормами міжнародного права та іншими нормативно-правовими актами, а також колективними договорами та правилами.

Основними нормативно-правовими документами з правового забезпечення є Трудовий кодекс, Цивільний кодекс та кодекс законів про працю.

Правила трудового розпорядку є внутрішнім актом підприємства, що визначає організацію та порядок робочого процесу та пов'язаний з ним права та обов'язки працівника та роботодавця. Це обов'язкові законодавчі акти для підприємства.

Зміст регламенту роботи має встановлюватись відповідно до ст. 142 КЗпП, зокрема:

- 1) Організація роботи, умови перебування на робочому місці під час і після роботи, оснащення працівників інструментами та матеріалами, а також робочим одягом і взуттям, а також засобами індивідуального захисту та особистої гігієни;
- 2) Системи та графіки робочого часу, а також прийняті періоди розрахунків

за робочі часи;

- 3) Організація роботи в нічний час;
- 4) Дата, місце, час і періодичність виплати заробітної плати;
- 5) Обов'язки щодо охорони праці та протипожежного захисту, у тому числі щодо способу інформування працівників про професійний ризик, пов'язаний з виконуваною роботою;
- 6) прийнятий роботодавцем спосіб підтвердження прибуття та присутності на роботі працівників та виправдання відсутності на роботі.

Звичайно на підприємстві повинні бути правила пожежної безпеки, починаючи від шляхів евакуації, наприклад, з цеху, складу, і закінчуючи обов'язковим носінням робочого або захисного одягу. Слід пам'ятати, що безпека праці – це не лише вимоги з точки зору трудового законодавства, а передусім створення таких умов праці, в яких працівники зможуть ефективно працювати, а підприємець уникати простою через хвороби або компенсація у разі нещасних випадків.

Відповідно до ст. 153 КЗпП, найважливіші обов'язки, які мають бути включені в нормативно-правові акти є:

- 1) Організовувати роботу таким чином, щоб забезпечити безпечні та гігієнічні умови праці;
- 2) Забезпечити дотримання положень і правил охорони праці на робочому місці;
- 3) Видача розпоряджень про усунення недоліків у цьому питанні та контроль за виконанням цих розпоряджень;
- 4) Забезпечити виконання наказів, заяв, рішень і розпоряджень органів контролю за умовами праці;
- 5) Забезпечити виконання рекомендацій інспектора соціальної праці.

Слід також пам'ятати, що деякі галузі, пов'язані з правилами охорони праці, вимагають відповідної кваліфікації.

Системи управління документообігу по персоналу забезпечує створення умов для роботи з документами, що циркулюють у системах управління

персоналом, протягом усього циклу обробки та руху документів від моменту наймання персоналу до завершення та передачі інших відділів.

Основні функції систем документообігу управління персоналом: своєчасна обробка вхідних та вихідних документів; подання документації до відповідного персоналу системи управління персоналом для впровадження; Друк кадрових документів: оформлення, обліку та зберігання кадрових документів; створення справ відповідно до номенклатури, затвердженої для цієї організації; копіювання кадрових документів; контроль за виконанням документів; передача документації по вертикальних та горизонтальних зв'язках.

Відповідно до КЗпП кожен має право на працю та вільний вибір роботи, на справедливі та сприятливі умови праці та на захист від самовільного звільнення. Кожен працівник має ці права без будь-яких обмежень чи дискримінації.

Відповідно до КЗпП роботодавець має право на вільний добір працівників. Умови та спосіб реалізації цього права визначає роботодавець, якщо інше не передбачено Трудовим кодексом.

Конституція України є основою всього українського законодавства. Відповідно до Конституції, декларація про працю є основним соціальним правом громадян. Враховуючи важливість цього права і щоб уникнути його розпливчастого тлумачення у Конституції, це право загалом визначено та передбачені деякі гарантії його реалізації. Зокрема, Конституція каже: Кожен має право на працю, зокрема можливість заробляти собі на життя працею за вільним вибором.

Для забезпечення цього права Конституція України встановлює, що держава створює умови для повної реалізації громадянами права на працю, гарантує рівні можливості вибору професій та видів праці, реалізує програми професійної підготовки, навчання та перепідготовки відповідно до суспільних потреб.

У зв'язку з цим основною статтею Конституції є Ст. 43. Вона гарантує право на адекватні, безпечні та здорові умови праці, право на заробітну плату не нижчу за встановлену законом та захист від незаконного звільнення. Право на оплату праці охороняється законом. Водночас ця стаття забороняє використання праці

жінок та неповнолітніх на роботах, небезпечних для їхнього здоров'я, а також примусову працю.

Роботодавці відправляють своїх підлеглих на різноманітні курси, навчання чи перепідготовку. Це впливає на прибутковість та імідж підприємства. Основна і передбачена підготовка проводиться згідно зі ст. 201 КЗпП.

Слід пам'ятати, що якщо працівник підвищує свою професійну кваліфікацію з ініціативи роботодавця або за його згодою, він може очікувати необхідності підписання необхідних заяв. Це договори, підписанні відповідно до ст. 214 КЗпП, що свідчить про законний захист інтересів роботодавця. У цій же статті також окреслено питання про те, що роботодавець може вимагати від працівника відшкодування понесених витрат на навчання, якщо працівник припиняє трудові відносини протягом 3 років після завершення підвищення кваліфікації.

Працівник, направлений роботодавцем на навчання, має на цей час право на навчальну відпустку зі збереженням права на оплату праці. Зазвичай роботодавець також покриває витрати на проїзд для навчання, проживання та харчування, якщо цього вимагає ситуація.

Таким чином, в основі законодавства України закріплено положення щодо рівності громадян, забезпечення права на працю, освіту та охорону здоров'я; обмеження чи заборони певних видів діяльності окремих категорій людей; Соціальний захист створює правові можливості для формування, розвитку та використання трудових ресурсів підприємства.

Висновок до розділу 1

Проведення аналізу теоретичних засад управління персоналом організації показало, що у світовому розвитку, Основою діяльності будь-якої організації є персонал, а ефективність роботи компанії залежить від уміння керівника та спеціалістів найкращим чином розкривати та використовувати здібності, навички та досвід співробітників для досягнення цілей організації.

Було також розглянуто систему управління персоналом, яка включає такі елементи кадрової роботи як: планування персоналу, визначення потреби в підборі, адаптації, навчання, кар'єра, оцінка, мотивація, нормування роботи. Це лише неповний перелік використовуваних кадрових технологій, але він дозволяє уявити масштаби роботи з персоналом.

Проаналізовані основні методичні засади оцінки ефективності формування та використання системи управління персоналом. Аналіз персоналу в організації - це процес групування персоналу в різні групи з точки зору попередньо визначених, зазвичай взаємозалежних, критеріїв. Цей аналіз спрямований на визначення основних характеристик персоналу даної організації, дозволяє краще зрозуміти потреби співробітників, їх спосіб життя, фактори, що мають значний вплив на їх внесок у роботу організації, а також багато іншої важливої інформації, корисної в процесі управління.

Було також розглянуто інформаційне та нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом організації. Інформаційне забезпечення систем управління персоналом - сукупність єдиної системи класифікації та кодування техніко-економічної інформації, уніфікованих систем документації та інформаційних полів, що використовують у системі управління персоналом.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного нормативно-технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкових матеріалів, які встановлюють стандарти, правила та вимоги.

Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління використання трудових ресурсів ТДВ «Яготинський маслозавод»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТДВ «Яготинський маслозавод»

Яготинський маслозавод розташований в місті Яготин, Київської області на правому березі річки Супій. Дане підприємство знаходиться за 150 км від Києва. За більш ніж 60 років у компанії склалася репутація надійного ділового партнера в Україні та за її межами.

«Яготинський маслозавод» розпочинав своє існування з червня 1956 року як найбільше молокопереробне підприємство області. В 60-х роках минулого століття завод був переоснащений новим німецьким обладнанням: встановлено нові котли, помпи, сепаратори, пастеризатори, охолоджувачі молока, що дозволило збільшити переробні потужності до 100 тонн молока на добу. Після здобуття незалежності України підприємство було перетворено на публічне акціонерне товариство. Згодом підприємство вступило до складу групи компаній "Молочний альянс". На сьогоднішній момент завод випускає близько 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які й кисломолочні сири, йогурти та ін.

Підприємство переробляє близько 200 тонн сировини щоденно. Сировинною базою підприємства є молоко з Київської, Чернігівської, Житомирської, Харківської та Сумської області, підприємство закуповує сировину у 18 сільськогосподарських ферм згідно з встановленими стандартами якості. Про постачальників сировини детальніше в табл. 2.1.

Завдяки якісній сировині та традиційним технологіям вони гарантують високоякісну натуральну й екологічно чисту продукцію, яка не містить харчових добавок, консервантів і ГМО. Це підтверджує міжнародний сертифікат ISO 9001: 2006 «Система управління якістю», ТДВ «Яготинський маслозавод» має високі стандарти безпеки своєї продукції.

Таблиця 2.1

Основні постачальники сировини для ТДВ «Яготинський маслозавод»

<i>Область сировинної бази</i>	<i>Кількість сільськогосподарських ферм</i>	<i>Кількість сировини, тон</i>	<i>Питома вага сировини, %</i>
Київська	7	19 700	27,36
Харківська	3	13 800	19,17
Сумська	3	13 000	18,06
Чернігівська	4	17 500	24,31
Житомирська	1	8 000	11,11
Усього	18	72 000	100,00

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників.

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» показана на рис. 2.1 [Додаток Є] вона виражена лінійно-функціональною, дана організаційна структура є найбільш популярною в Україні.

Основними перевагами даної структури є:

- Висока компетентність спеціалістів, відповідальних за виконання завдання;
- Звільнення лінійних керівників від розв'язання окремих проблем;
- Усунення дублювання у виконанні адміністративних функцій;
- Зниження попиту на спеціалістів широкого профілю;
- Централізація стратегічних рішень та децентралізація оперативних рішень.

Лінійно-функціональна структура має також і недоліки, а саме:

- Труднощі підтримання постійних зв'язків між різними функціональними одиницями;
- Поява тенденції надмірної централізації;
- Тривалість процедур прийняття рішень;
- Труднощі з розділенням влади (множинна підпорядкованість).

Отже, у цій структурі нею керують експерти та спеціалісти, а не «усім» менеджери. Розподіл завдань між ними здійснюється свідомо та цілеспрямовано. В результаті організація може легше адаптуватися до змін навколишнього середовища.

Окрім вищезазначених недоліків, пов'язаних із відсутністю єдності командування, слід зазначити відсутність особи, відповідальної за загальне функціонування окремих напрямків організації. На практиці функціональна структура набула дуже різних форм, в чистому вигляді її майже не використовують.

За 2021 рік реалізовано молочної продукції, товарів, послуг на суму 3 495 741 тис. грн, за 2019 рік 3 201 672 тис. грн. В порівнянні з 2020 роком сума реалізованої продукції збільшилась на 9,2 %.

За звітний період 2021 року підприємство було належним чином забезпечено молочною сировиною, пакувальними матеріалами та компонентами, технологічним обладнанням іншими необхідними ресурсами необхідними для безперебійного виробництва продукції.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має широкий асортимент продукції який ділиться на асортиментні групи. Детальніше про це в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Асортиментні групи ТДВ «Яготинський маслозавод»

<i>Назва асортиментної групи</i>	<i>Глибина асортименту</i>
Вершки	5
Геролакт	1
М'які та розсільні сири	14
Масло солодковершкове	4
Сметана	8
Закваска	5
Молоко	23
Йогурти	28
Какао на молоці	2
Ряжанка	5
Кефір, айран	15
Сир кисломолочний	8

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Процес виробництва продукції здійснюється відповідно до планів виробництва. В порівнянні з виробництвом за 2020 рік виробництво у 2021 р. становило:

- сирково-творожна група – 121%;
- кисломолочну групу – 88% ;

- групу «Молоко» - 104%;
- групу «Сметана» - 118%;
- Масла – 98%.

Найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом у 2020 році спостерігається по Кисломолочній групі, що відбулося через часткову передачу виробництва молочної продукції на ТДВ «Баштанський сирзавод».

У 2021 році введено нові асортиментні позиції, а саме: Десерт сирковий, Йогурт густий стакан 280 г, Молоко ультрапастеризоване фасоване в тетра-фіно.

ПрАТ «Молочний альянс» у 2020 - 2021 роках займає третє місце серед підприємств які займаються переробленням молока в Україні.

Отже, ПрАТ «Молочний альянс», що об'єднує в собі підприємства з виробництва та реалізації молочної продукції, також він є лідером молочної галузі України.

До складу компанії входять п'ять молокопереробних підприємств, а саме:

- ТДВ «Баштанський сирзавод»;
- ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»;
- ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- ТДВ «Яготинський маслозавод»;

Молочний ринок України налічує великий список молокопереробних підприємств, які слугують основними конкурентами, вони мають різне походження. Детальніше про це в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

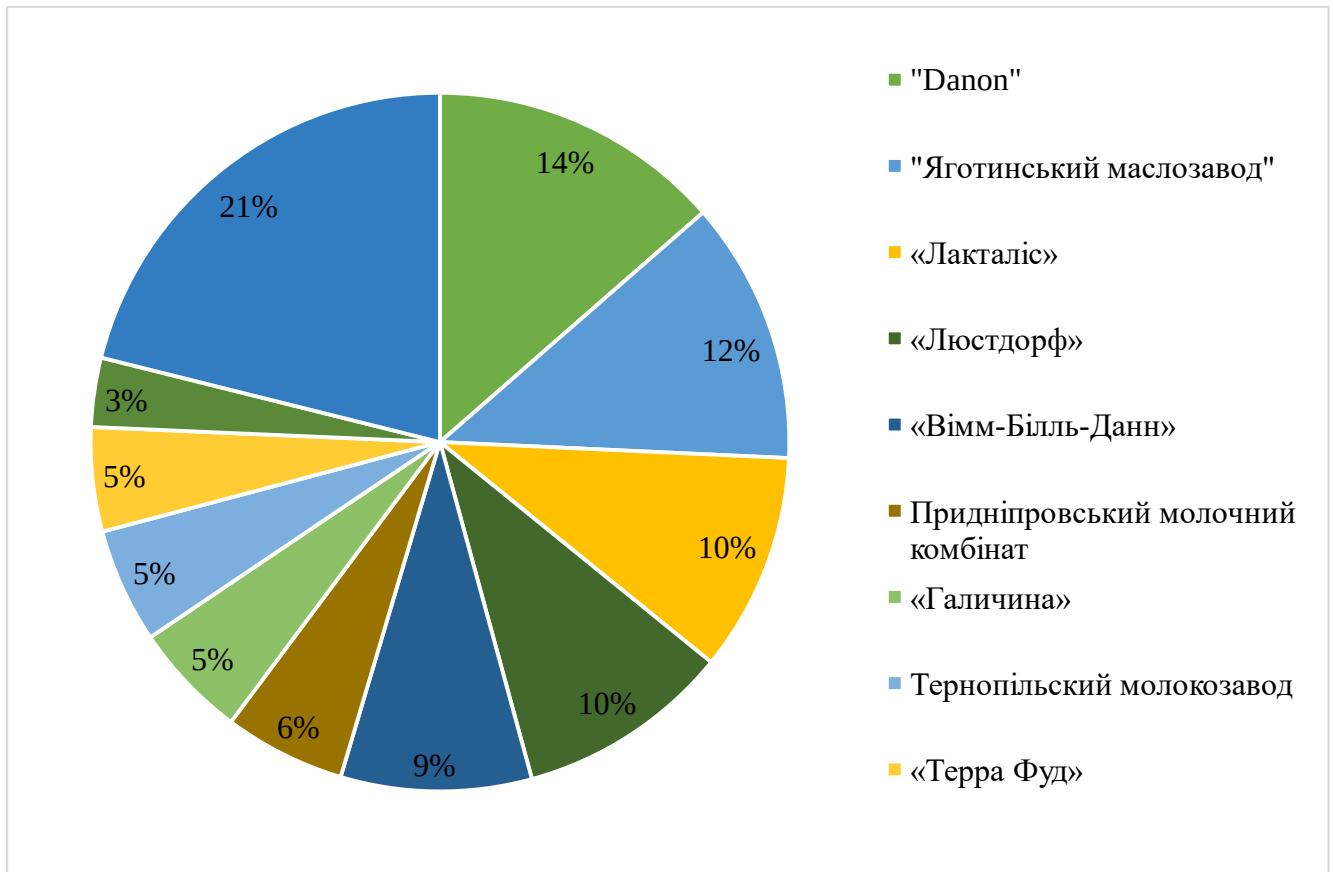
Основні конкуренти ТДВ «Яготинський маслозавод» за походженням

<i>Походження</i>	<i>Список підприємств</i>
Міжнародні компанії	«Danone», «Milkiland», «Вімм-Білл-Данн», «Лакталіс», «Шостка»
Великі виробники	«Терра фуд», «Молочний альянс», «Альміра», ТОВ «Люстдорф», «Вінницький молочний завод Roshen», ТОВ «Молочна компанія «Галичина», ПрАТ «Куп'янський молочноконсервний комбінат», ПрАТ «Ічнянськ»
Монобренди	ТДВ «Комо», ТОВ «Рудь», ТОВ «Ласунка» ПрАТ «Львівський холодокомбінат», ПАТ «Звенигородський сироробний комбінат»
Регіональні виробники	ПрАТ «Тернопільський молокозавод», ТОВ «Літинський молочний завод», ТОВ «Лубенський молочний завод», ТОВ «Вінковоцький сир завод», ПрАТ «Деражнянський молочний завод», ДП

	«Старокостянтинівський молокозавод», маслосирбаза»	ПрАТ «Хмельницька
--	---	-------------------

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Основну конкуренцію для ТДВ «Яготинський маслозавод» складають міжнародні компанії та великі українські виробники. ТДВ «Яготинський



маслозавод» займає вагому частку ринку. Розглянемо це детальніше на рис. 2.2.

Рис. 2.2 – Частки ринку ТОП 10 виробників молочної продукції за 2021 р.

Висновок: ПрАТ «Молочний альянс» входить в ТОП 10 молокопереробних підприємств України, також займає значну частку ринку, а саме 12,15 %.

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним з найбільш прибуткових підприємств серед групи компаній «Молочний альянс», ці твердження підтверджують показники фінансової діяльності підприємств (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники фінансової діяльності підприємств групи компаній
«Молочний альянс» за 2020-2021 рік

Показник	Назва підприємства		
	«Пирятинський	«Варвасирзавод»	«Яготинський

	<i>сирзавод»</i>				<i>маслозавод»</i>	
	2020	2021	2020	2021	2020	2021
Чистий прибуток, тис. грн	(37153)	64229	89	159	253709	184741
Чистий дохід, тис. грн	1356007	1371020	717	682	3201672	3495741
Продовження табл. 2.4.						
Витрати, тис. грн	1381609	1366553	485	520	2531531	2848388
Зростання прибутку, %	-272,88		78,65		-27,18	
Зростання продажів, %	1,11		-4,88		9,18	
Зростання витрат, %	-1,09		7,22		12,52	
Рентабельність, %	-2,69	4,70	18,35	30,58	10,02	6,49

Джерело: складено за даними підприємства.

Висновок: Всі підприємства є рентабельними та приносять прибуток своїм власникам. На зменшення прибутку в «Пирятинському сирзаводі» та «Яготинському маслозаводі» на 272,88 % та 27,18 % відповідно вплинуло багато факторів, а саме зменшення сировинної бази підприємства. Багато фермерських господарств закрилося, що спричинило недоотримання сировини та підприємства працювали не на всю потужність. Також зазначається, що ціни на таропакувальні матеріали зросли на 42%, а ціни на сировину – на 25%. Водночас ціни на готову молочну продукцію підняли в середньому на 7%.

Помітна також позитивна динаміка завдяки тому, що за останній рік ціни на молочні продукти почали стабілізуватись, великі компанії активно рекламували свою продукцію і зросла кількість споживачів, які віддають перевагу заводським продуктам, а не базарним. Щоб зберегти позитивну динаміку, українським молочним підприємствам необхідно експортувати свою продукцію в країни Азії, Африки, а також зосередитись на випуску інноваційних молочних продуктів.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Діагностика фінансово - економічного стану суб'єкта господарювання здійснюється за допомогою основних економічних показників. Для подальшого аналізу потрібно розглянути основні економічні показники діяльності підприємства. Для цього розглянемо табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності підприємства

№	Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	2706103	3201672	3495741	789638	29,18
2	Валовий прибуток, тис. грн.	653249	859321	928989	275740	42,21
3	Чистий прибуток, тис. грн.	164523	253709	184741	20218	12,29
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	832295	1089454	1287529	455234	54,70
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	238301	330195	383462	145161	60,91
6	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	593994	759259	904067	310073	52,20
7	Середньорічна вартість основних засобів	194789	252970	294363	99574	51,12
7	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	909	898	948	39	4,29
8	Фондовіддача	13,9	12,66	11,88	-2,02	-14,53
9	Фондомісткість	0,07	0,07	0,08	0,01	14,29
10	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	214,28	281,7	310,51	96,23	44,90
11	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2977,01	3565,33	3687,49	710,48	23,86
12	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,25	2,94	2,71	-0,54	-16,62

Джерело: складено за даними підприємства.

Висновок: Є проблеми з ефективністю управління основними засобами. У 2019 році було вироблено продукції на суму 13,9 гривні на кожну використовувану гривню основних засобів. З 2021 року показник зменшився до 11,88 гривні. А витрати основних засобів на 1 шт. виготовленої продукції збільшились на 0,01 п. або 14,29% Причиною такої тенденції є проблеми в структурі основних засобів. Фондоозброєність збільшилась на 9623 тис. грн або

44,9%, що свідчить про збільшення вартості основних виробничих засобів. Отримана динаміка обчислених показників свідчить про ефективність використання основних засобів. Продуктивність праці у 2021 збільшилась у порівнянні з 2019 роком на 710,48 тис. грн. /ос. або 23,86 %. Це свідчить про ефективну систему управління персоналом. Також причиною цього стало скорочення людей пенсійного віку. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зменшився на 0,54 або 16,62%. Це свідчить про недостатньо ефективну політику управління запасами.

Проаналізуємо майно підприємства та джерел його формування за даними табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2019		На 31.12.2020		На 31.12.2021		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	тис. грн.	пито-ма вага, %	+, -	%	п.с.
АКТИВИ									
1.Необоротні активи:	294181	30,61	366209	30,06	400715	29,52	106534	36,21	-1,08
в т.ч. основні засоби	214122	22,28	288984	23,72	299742	22,08	85620	39,99	-0,19
2.Оборотні активи	666776	69,38	851741	69,93	956393	70,47	289617	43,43	1,08
в т.ч. запаси	122105	12,70	111350	9,14	106923	7,87	-15182	-12,43	-4,82
дебіторська заборгованість	526 852	54,82	706041	57,96	829873	61,15	303021	57,51	6,32
грошові кошти	13444	1,39	33175	2,72	19289	1,42	5845	43,47	0,02
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	400983	41,72	454715	37,33	528350	38,93	127367	31,76	-2,8
в т.ч. зареєстрований капітал	3797	0,39	3797	0,31	3797	0,27	0	0	-0,12
нерозподілений прибуток	397186	41,33	450918	37,02	524553	38,65	127367	32,06	-2,68
2.Довгострокові зобов'язання і забезпечення	201670	20,98	163493	13,42	219143	16,14	17473	8,66	-4,84
3. Поточні зобов'язання і	358304	37,28	599742	49,24	609615	44,92	251311	70,13	7,64

забезпечення									
БАЛАНС:	960957	100	1217950	100	1357108	100	396151	41,22	0

Джерело: складено за даними підприємства.

Висновок: Майно підприємства складається з необоротних та оборотних активів. Питома вага необоротних активів у 2021 порівнюючи з 2019 роком зменшилась на 1,08 п.с.. Питома вага оборотних активів збільшилась на 1,08 п.с. Причиною цього стало збільшення питомої ваги дебіторської заборгованості на 6,32 п.с.. Власний капітал підприємства збільшився на 127367 тис. грн або 31,76 %. Причиною цього стало збільшення нерозподіленого прибутку на 32,06 %. Значно зросли довгострокові та поточні зобов'язання. Довгострокові зобов'язання у 2021 порівнюючи з 2019 роком збільшились на 17473 тис. грн або 8,66%. Це показує, що підприємство стало активно залучати довгострокові кредити банків або інвестиційні ресурси на збільшення свого майна для розширення основної діяльності. Поточні зобов'язання збільшились на 251311 тис. грн або на 70,13 %. Це є поганою тенденцією, що свідчить про те, що підприємство стало більш фінансово залежним від кредиторів. В цілому майно підприємства збільшилось за 3 роки на 396151 тис. грн або 41,22%.

Проаналізуємо механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства за даними табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021	+,-	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2706103	3201672	3495741	789 638	29,17
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2052854	2342351	2566752	513 898	25,03
Валовий: прибуток	653249	859321	928989	275 740	42,21
Інші операційні доходи	619	5034	5869	5 250	848,14
Адміністративні витрати	(22668)	(26531)	(33139)	-10 471	46,19
Витрати на збут	(363425)	(446501)	(581379)	-217 954	59,97
Інші операційні витрати	(10940)	(23454)	(22961)	-12 021	109,88

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	259436	367869	297379	37 943	14,62
---	--------	--------	--------	--------	-------

Продовження табл. 2.7

Фінансові витрати	(62046)	(62482)	(79520)	-17 474	28,16
Інші витрати	(688)	(1421)	(3)	685	-99,56
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	200703	309559	221378	20 675	10,30
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	164523	253732	184741	20 218	12,28

Джерело: складено за даними підприємства.

Висновок: Підприємство має позитивний фінансовий результат. Це свідчить про ефективну збутову політику та розподіл прибутків підприємства. Також підприємство суттєво скоротило свої витрати. Що спричинило збільшення рівня чистого прибутку у 2021 порівнюючи з 2019 роком на 20218 тис. грн або 12,28 %.

Проаналізуємо динаміку показників оцінки фінансового стану підприємства за даними табл. 2.8.

Таблиця 2.8.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р	
	2019	2020	2021	+	%
				-	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,86	1,42	1,56	-0,3	-16,12
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,03	0,05	0,04	0,01	33,33
3.Чистий оборотний капітал	308472	251999	346778	38306	12,41
4. Коефіцієнт автономії	0,41	0,37	0,39	-0,02	-4,87
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,71	0,6	0,63	-0,08	-11,26
6. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	0,16	0,10	0,13	-0,03	-18,75

7. Коефіцієнт оборотності активів	3,25	2,94	2,71	-0,54	-16,61
-----------------------------------	------	------	------	-------	--------

Продовження табл. 2.8.

8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,48	7,48	7,11	-1,37	-16,15
9. Рентабельність господарської діяльності, %	6,54	8,74	5,62	-0,92	x
10. Рентабельність власного капіталу, %	51,61	59,3	37,58	-14,03	x
11. Рентабельність продукції, %	31,82	36,68	36,19	4,37	x

Джерело: складено за даними підприємства.

Висновок: Коефіцієнт загальної ліквідності знаходиться в межах норми. В підприємства немає проблем з платоспроможністю. Оборотних активів достатньо, щоб розрахуватися за поточними зобов'язаннями. У 2021 році залишилося 1,56 грн оборотних активів на кожну гривню поточних зобов'язань. Якщо розглядати в динаміці, то коефіцієнт загальної ліквідності зменшився на 0,3 або на 16,12 %, порівнюючи з 2019 роком.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності є нижче норми. У 2021 році порівнюючи з 2019 роком коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,01, що свідчить про те, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає 0,04 гривні грошових коштів.

Чистий оборотний капітал збільшився на 38306 тис. грн або на 12,41 %. Це свідчить про нераціональне використання ресурсів підприємства. Підприємство сильно залежить від позикових коштів і здатне фінансувати тільки 39 % активів за рахунок власних коштів у 2021 році, що на 2 % менше значення 2019 року. Це свідчить про високий рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансової стабільності у 2021 році зменшився на 0,08 п. або 11,26 % порівнюючи з 2019 роком. Це свідчить про недостатню фінансову стійкість в довгостроковій перспективі.

Коефіцієнт забезпеченості власними засобами лежить в межах норми та складає у 2021 році 0,13. Підприємство здатне профінансувати 13% всіх своїх оборотних активів за рахунок власного капіталу. Залежність від позикового капіталу є прийнятною. Якщо розглядати в динаміці, то коефіцієнт забезпеченості власними засобами у 2021 році порівнюючи з 2019 роком зменшився на 0,03 або

18,47 %.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2021 році порівнюючи з 2019 роком зменшився на 0,54 або 16,62 %. Це свідчить про недостатньо ефективну політику управління запасами.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу зменшується, і у 2021 було вироблено товарів і надано послуг на суму 7,11 гривні на кожную гривню залучених коштів власників, що на 1,37 або 16,15 % менше ніж у 2019 році. Це негативна тенденція, викликана стрімким зменшенням доходу компанії.

Рентабельність господарської діяльності у 2021 році зменшилась на 0,92 % порівнюючи з 2019 роком. Що є негативною тенденцією.

Рентабельність власного капіталу у 2021 році зменшилась на 14,03 % порівнюючи з 2019 роком та склала 37,58 %.

Рентабельність продукції збільшилась у 2021 році порівнюючи з 2019 роком на 4, 37 %. Що звісно є позитивною тенденцією. Загалом підприємство є рентабельним та прибутковим. Але має деякі проблеми в фінансовому стані. Також для аналізу фінансового стану є важливим оцінка ймовірності банкрутства підприємства. Під банкрутством підприємства розуміють неможливість виконання ним своїх фінансових зобов'язань.

Для аналізу розрахунку ймовірності банкрутства на підприємстві я використав *R – модель*, бо вона, за задумом авторів, мала забезпечити вищу точність прогнозу банкрутства підприємства, оскільки за визначенням позбавлена недоліків властивих іноземним розробкам. Формула розрахунку моделі має вигляд:

$$ІБ = 8,38 (ОА : А) + 1,0 (ЧП : СВК) + 0,054 (ЧД : СА) + 0,63 (ЧП : В),$$

де ОА – оборотні активи; А – активи; ЧП – чистий прибуток; СВК – середньорічна сума власного капіталу; В – сукупні витрати від діяльності підприємства; СВК – середньорічна сума власного капіталу; ЧД – чистий дохід; В – сукупні витрати від діяльності підприємства; СА – середньорічна вартість активів;

Розрахуємо ймовірність банкрутства у ТДВ «Яготинський маслозавод»

$$\begin{aligned} \text{ІБ (2021)} &= 8,38(106923/1357108) + 1,0(184741/491532,5) + \\ &+ 0,054(349574/1287529) + 0,63(184741/2848388) = (8,38*0,07) + \\ &+ (1,0*0,37) + (0,054*0,27) + (0,63*0,06) = 0,58 + 0,37 + 0,01 + 0,03 = 0,99 \end{aligned}$$

Ймовірність банкрутства підприємств визначається за наступними критеріями (табл. 2.9):

Таблиця 2.9

Групування підприємств за ймовірністю банкрутства

Значення інтегрального показника	Ймовірність банкрутства, %
Менше ніж 0	Максимальна (90 – 100)
0,0 – 0,18	Висока (60 – 80)
0,18 – 0,32	Середня (35 – 50)
0,32 – 0,42	Низька (15 – 20)
Понад 0,42	Мінімальна (до 10)

Розрахувавши показник ймовірності банкрутства ТДВ «Яготинський маслозавод». За допомогою *R – моделі* дають мінімальний ризик банкрутства підприємства. *R- модель* дає ризик до 10%.

Таблиця 2.10

Аналіз і оцінка рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства за 2021 рік

Показники	Сума, тис.грн		
Чистий прибуток (ЧП _п)	184741		
Чистий дохід (ЧД _п)	3495741		
Витрати (ВВ _п)	2848388		
Розрахунок рівня економічної безпеки діяльності підприємства			
Найменування	Алгоритм розрахунку	Розрахунок	Величина показника
Постійні витрати (ПВ _п)	AB+BЗ	147942+29646+56513+545613	779714
Змінні витрати (ЗВ _п)	ВВ _п -ПВ _п	2848388-779714	2068674
Валовий прибуток (ВП _п)	ЧД _п -Соб	3495741-2566752	928989
Валова прибутковість чистого доходу (ПВ _{чд})	ВП _п : ЧД _п	928989/3495741	0,27
Витратомісткість чистого доходу за змінними витратами (ВМ _{чд})	ЗВ _п : ЧД _п	2068674/3495741	0,59
Чистий дохід, який забезпечує беззбиткову діяльність (ЧД _б)	ПВ _п : ПВ _{чд}	779714/0,27	2887829,63
Змінні витрати, які забезпечують беззбиткову діяльність (ЗВ _б)	ЧД _б · ВМ _{чд}	2887829,63*0,59	1703819,48
Рівень (коефіцієнт) економічної безпеки діяльності підприємства (К _б)	$\frac{(\text{ЧД}_\text{п} - \text{ЧД}_\text{б})}{\text{ЧД}_\text{п}}$	(3495741-288729,63)/3495741	0,91

Проаналізувавши показник економічної безпеки господарської діяльності

ТДВ «Яготинський маслозавод» можна побудувати графічне зображення оцінки рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства на 2021 рік. (Рис.2.3)

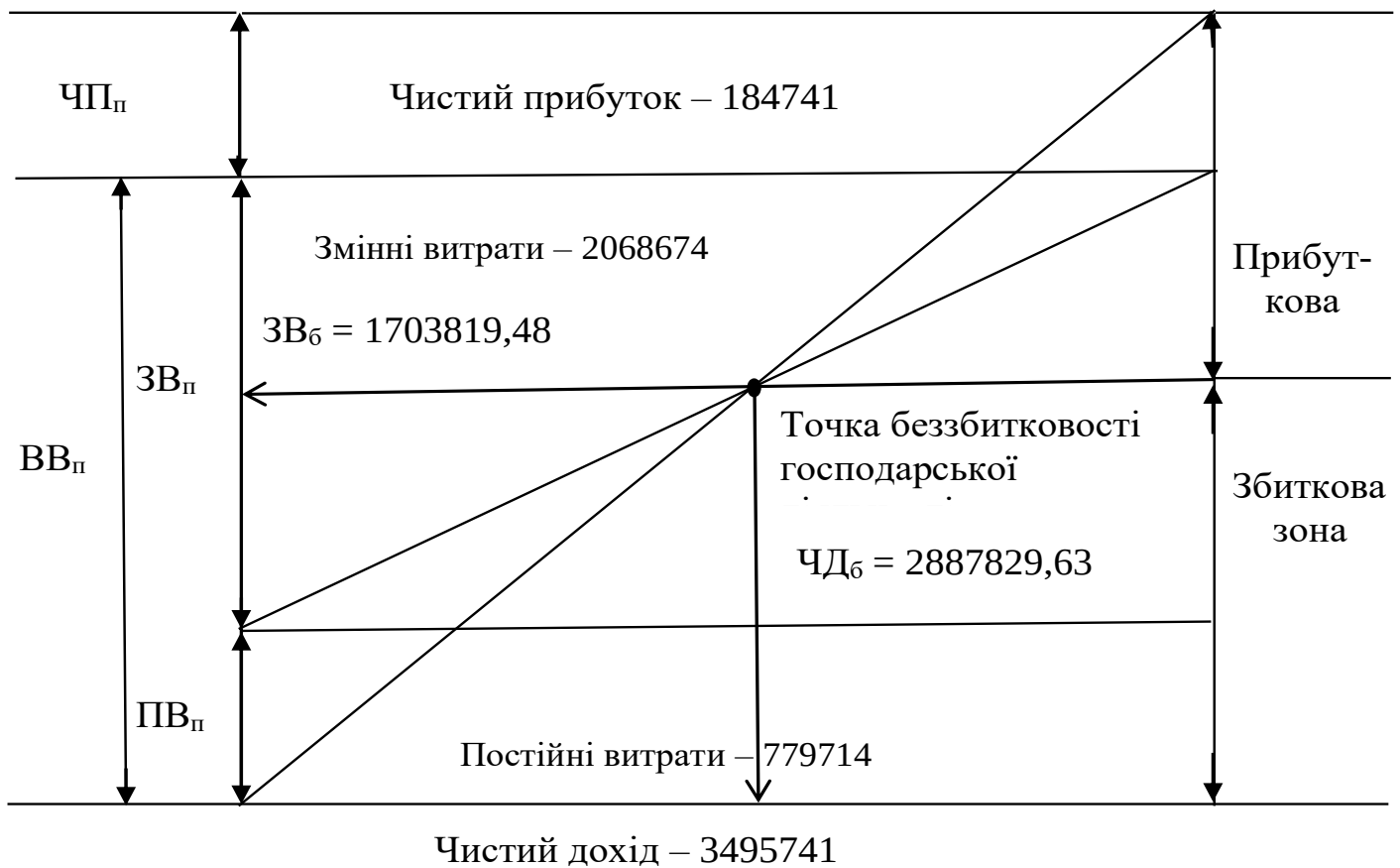


Рис. 2.3. Графічне зображення оцінки рівня економічної безпеки господарської діяльності підприємства у 2021 р., тис. грн.

Таблиця 2.11

Класифікація рівня економічної безпеки

Показник	Значення
0,9-1	Абсолютна безпека
0,7-0,9	Безпека
0,4-0,7	Достатня безпека
До 0,4	Небезпека

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Висновок: Коефіцієнт економічної безпеки діяльності підприємства склав 0,91. Виходячи з цього можна сказати, що ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходиться в абсолютній економічній безпеці.

2.2. Оцінка системи управління персоналом організації

ТДВ «Яготинський маслозавод»

На кожному підприємстві, що розвивається, управлінню персоналом приділяють багато уваги, адже в ринкових умовах господарювання успіх роботи підприємства залежить від працівників. Тому найбільш важливим елементом потенціалу підприємства є його персонал. ТДВ «Яготинський маслозавод» є суб'єктом кадрової роботи та ним виступає кадровий відділ. Основними завданнями роботи відділу є:

- розвиток робочого середовища підприємства;
- відповідальність за імідж компанії на ринку праці;
- підвищення продуктивності співробітників;
- підвищення кваліфікації для своїх працівників;
- визначення шляхів розвитку;
- покращення ефективності використання трудового ресурсу на підприємстві;
- проведення досліджень, розробка результатів, підготовка прогнозів, співпраця з усіма підрозділами компанії;
- проведення процесу підбору персоналу;
- планування кадрової політики у співпраці з керівництвом.

Що стосується працівників, то діяльність відділу кадрів зосереджена на:

- наймання та звільнення працівників;
- контроль за виконанням планів та оцінку роботи;
- покарання та нагородження;
- навчання, підвищення кваліфікації та розвиток нових навичок.

Знання, навички та підготовка працівників свідчать про конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вони є двигунами його розвитку. Ось чому кадровий відділ повинен активніше брати участь у переговорах з керівництвом і, перш за все, намагатися підвищити кваліфікацію працівників на благо компанії. До цього часу відділи кадрів залишались у тіні організаційних структур, їх робота була недооцінена.

Можливо, це зміниться, коли ми оцінюватимемо прибуток підприємства в

перспективі довгострокових інвестицій, а самі кадрові відділи братимуть активну участь у формуванні та розвитку людського капіталу підприємств. Ефективність використання трудових ресурсів оцінюється працівниками відділу праці за допомогою показників продуктивності праці. Найважливішою умовою формування майна й підвищення ефективності господарської діяльності є забезпеченість підприємства робочою силою та її раціональне використання.

Проаналізуємо забезпеченість підприємства трудовими ресурсами за даними табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка забезпеченості підприємств трудовими ресурсами за характером виконуваних функцій, чол.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Усього персоналу, у т.ч.:	909	898	948	39	4,29
Працівники основної діяльності, з них:	895	880	933	38	4,24
- робітники	732	722	764	32	4,37
- службовці	80	78	85	5	6,25
з них:					
- керівники	64	64	64	0	0
- спеціалісти	19	16	20	1	5,26
Невиробничий персонал	14	12	15	1	7,14

Джерело: складено за даними підприємства

Висновок: На підприємстві відбулося збільшення чисельності працівників. Загальна чисельність працівників у 2021 р. збільшилась у порівнянні з 2019 р. на 39 чол. або 4,29 %. У звітному 2021 р., в порівнянні з 2019 р. відбулося збільшення робітників на 32 чол. або 4,24 % та службовців – на 5 чол. або 6,25 %. Невиробничий персонал збільшився на 1 особу або 7,14 %. Збільшення основних працівників відбулося в першу чергу через запуск нової виробничих ліній заводу, це також призвело до збільшення невиробничого персоналу.

Проаналізуємо кількість працівників за якісним складом на підприємстві за даними табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Кількість працівників за якісним складом на підприємстві

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	Чол.	%	Чол.	%	Чол.	%	+ -	%
1.Середньоспискова чисельність, чол.	909	100	898	100	948	100	39	4,29
2. Кількість працюючих у віці (років):								
- 15-34	318	34,9	312	34,7	328	34,5	10	3,14
- 34-50	520	57,2	542	60,3	545	57,4	25	4,80
- 50-54	56	6,1	40	4,4	69	7,2	13	23,21
- 54-працівники пенсійного віку	15	1,8	4	0,6	6	0,9	-9	-60
3.Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітнім рівнем:								
- середня спеціальна та базова вища освіта	121	13,3	116	12,9	137	14,4	16	13,22
- повна вища освіта	788	86,7	782	87,1	811	85,6	23	2,91

Джерело: складено за даними підприємства

Висновок: Найбільша питома вага працівників віком від 34-50 років, що складають на 2021 рік 57,4 % або 545 чол. Далі віком від 15 до 34 років, 34,5% або 328 чол. Працівники віком від 50-54 років складають 7,2% або 69 чол. І найменше працівників пенсійного віку лише 6 осіб або 0,9%. У 2019 році було скорочення людей пенсійного віку. У 2021 році, через запуск нової лінії було найнято 38 нових працівників віком від 15 до 34 років та 12 робітників віком від 34 до 50. Кількість людей які мають середню спеціальну та базову вищу освіту у 2021 році порівнюючи з 2019 виросла на 16 осіб або 13,22%. Кількість людей які мають повну вищу освіту у 2021 році порівнюючи з 2019 роком збільшилась на 23 людини або 2,91%. Підприємство активно бореться зі «старінням» персоналу, наймають молодих спеціалістів.

Проаналізуємо розподіл працівників за статтю на підприємстві за даними табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Розподіл працівників за статтю у 2021 р.

<i>Працівники</i>	<i>Чол.</i>	<i>Питома вага, %</i>
Чоловіки	338	35,6
Жінки	610	64,4
Всього:	948	100

Джерело: складено за даними підприємства

Висновок. На підприємстві переважна кількість це жінки, які складають 64,4 % від загальної кількості працюючих. В основному, це спеціалісти та робітники. ТДВ «Яготинський маслозавод» чітко дотримується вимог законодавства про працю в Україні, зокрема, ст. 2-1 КЗпП України, Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Жінкам і чоловікам забезпечуються рівні права та можливості у працевлаштуванні, просуванні по роботі, підвищенні кваліфікації та перепідготовці.

Трудовий стаж працівників дуже важливий при аналізі ефективності роботи кадрової політики

Проаналізуємо розподіл працівників за трудовим стажем на підприємстві за даними табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

Розподіл працівників за трудовим стажем у 2021 р.

<i>Стаж роботи на підприємстві</i>	<i>Чисельність працівників, чол.</i>	<i>Питома вага, %</i>
до 1 року	68	7,2
1-3 роки	128	13,5
3-5 років	163	17,2
5-10 років	263	27,7
10 і більше	326	34,4
Разом	948	100

Джерело: складено за даними підприємства

Висновок: На підприємстві є велика частка працівників з загальним трудовим стажем від 10 і більше років, що складають 34,4% або 326 чол. Робітники зі стажем роботи від 5 до 10 років складають 27,7 % або 236 чол. Це свідчить про достойні умови праці для працівників, що мотивує їх співпрацювати з

підприємством.

Проаналізуємо вимоги підбору персоналу для різних відділів підприємства за даними табл. 2.16.

Таблиця 2.16.

Аналіз способів добору різних категорій персоналу

Відділ підприємства	Вимоги до кандидата на посаду				Вимоги кандидата до посади			Можливість вимагати умови кандидатом
	Рівень освіти	Досвід роботи	Рівень володіння ПК	Наявність мед. допуску	Вимоги до з/п	Вимоги до умов роботи	Вимоги до соц. забезпечення	
Бухгалтерія	Вища освіта	3-5 років	Високий рівень	Не потрібний	Висока	Високий рівень	Соц-пакет	Немає
Відділ кадрів	Вища освіта	0-4 Роки	Високий рівень	Не потрібний	Висока	Високий рівень	Соц-пакет.	Немає
Виробничий цех	Спец.	0-3 Роки	Потрібна зі спец. обладнанням	Потрібний	Помірні	Середній рівень	Немає	Немає
Лабораторія	Вища освіта	2-5 років	Потрібна зі спец. обладнанням	Потрібний	Високі	Високий рівень	Соц-пакет	Є
Охорона	Будьякий	0-2 роки	Не потрібно	Потрібний	Помірні	Середній рівень	Немає	Немає

Джерело: складено за даними підприємства

В даній таблиці показано вимоги кандидата до посади при підборі на вакантне місце. Таким чином, ми можемо побачити, що до працівників - спеціалістів ставляться вищі вимоги щодо кваліфікації. На виробничому цеху потрібні висококваліфіковані працівники, які мають свої критерії оцінювання при прийнятті на роботу.

Підприємство успішно організовує підбір персоналу, що дозволяє йому виробити власні методи підбору. У працівника, який успішно пройшов співбесіду, з'являється можливість кар'єрного росту та достойних умов праці.

Проаналізуємо підвищення кваліфікації працівників за даними табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Аналіз підвищення кваліфікації працівників

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019	2020	2021		
				+ -	%
Підвищення кваліфікації безпосередньо на виробництва, осіб у тому числі	65	49	75	10	15,38
- керівники	0	0	2	2	-
- професіонали та фахівці	5	4	13	8	160
- кваліфіковані й інші робітники	60	45	60	0	0

Джерело: складено за даними підприємства

Висновок: Для забезпечення конкурентоспроможності та стабільної роботи підприємства на ринку. Потрібно постійно підвищувати кваліфікацію працівників. Це забезпечить економічне зростання в довгостроковій перспективі. Загалом підприємство за 3 роки підвищило кваліфікацію 189 працівникам. Підвищення кваліфікації керівників відбувається раз в 3 роки. Підвищення кваліфікації робітників та фахівців відбувається колективно раз в рік. Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на базі виробничо-технічних курсів. Керівників та фахівців на базі вищих навчальних закладів, на аналогічних підприємствах і за кордоном.

Проаналізуємо рух трудових ресурсів на підприємстві за даними табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Рух трудових ресурсів на підприємстві

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
				+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників (чол.)	909	898	948	39	4,29
Прийнято на підприємство (чол.)	37	23	81	44	118,9

Продовження табл. 2.18

Кількість працівників, що звільнились, (чол.)	39	34	31	-8	-20,51
Кількість працівників, яких звільнено за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни, (чол.)	39 0	23 0	16 0	-23 0	-58,97 0
Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу	0,041	0,025	0,085	0,044	X
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,042	0,037	0,032	0,01	X
Коефіцієнт плинності кадрів	4,2	3,7	3,2	-1	X

Джерело: складено за даними підприємства

Висновок: Коефіцієнт обороту з прийняття персоналу у 2021 році виріс порівнюючи з 2019 роком на 0,044. Коефіцієнт обороту зі звільнення виріс на 0,01. Коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 1%. Загалом коефіцієнт плинності кадрів знаходиться в межах норми, що свідчить про природне оновлення колективу.

Найбільш важливою функцією кадрового відділу на підприємстві є мотивація працівників. Матеріальна мотивація трудової діяльності працівників здійснюється на підставі «Положення по розподілу премії між підрозділами та окремими працівниками».

Безперервно створюються сприятливі умови праці працівників як на виробництві, так і у допоміжних дільницях та службах. Персонал підприємства має можливість просування по службі та знання перспектив свого кар'єрного росту. Працівникам зі шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлено доплати до тарифних ставок.

Всі ці фактори позитивно впливають на роботу підприємства, сприяють зниженню плинності кадрів і формують стабільний трудовий колектив. Для цього проаналізуємо динаміку й структуру фонду оплати праці на підприємстві у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Динаміка і структура фонду оплати праці на підприємстві

Показники	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+;-	%	п. с.
Основна оплата праці	56010	74,7	79778	73,0	110069	74,4	54059	96,5	-0,3
Додаткова оплата праці	17470	23,2	26994	24,7	34619	23,4	17149	98,1	0,2
Інші заохочувальні та компенсаційні виплати	1500	2,1	2513	2,3	3254	2,2	1754	116,9	0,1
Разом	74980	100	109285	100	147942	100	72962	97,3	X

Джерело: складено за даними підприємства

Висновок: Фонд оплати праці за 3 роки збільшився на 72962 тис. грн або 97,3 %. З них основна заробітна плата у 2021 році в порівнянні з 2019 роком збільшилась на 54059 тис. грн або 96,5%. Причиною цього стало збільшення розміру мінімальної заробітної плати по Україні. Додаткова оплата збільшилась на 1754 тис. грн або 98,1 %. Через збільшення кількості та розміру премій робітникам основного виробництва. З цим виросли також інші заохочувальні та компенсаційні виплати на 1754 тис. грн або 116.9 %.

Проаналізуємо ефективність використання праці працівників підприємств, табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Показники використання праці працівників

Показники	Од. Виміру	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019 р.	2020 р.	2021 р.	+;-	%
Середньооблікова чисельність працівників	чол.	909	898	948	39	4,29
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу	чол.	14	12	15	1	7,14
З них за власним бажанням	чол.	14	12	15	1	7,14
Фонд оплати праці:						
- річний	тис.	74980	109285	147942	72962	97,30
- місячний	грн.	6248,3	9107,8	12328,5	6080,2	97,30
Середньомісячна заробітна плата	грн	6873,8	10142	13004,7	6130,9	89,19

Джерело: складено за даними підприємства

Висновок: Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу у 2021 році порівнюючи з 2019 збільшилась на 1 особу. Або 7,14 %. В основному це невиробничий персонал вони всі працюють за власним бажанням. Середньомісячна заробітна плата працівника виросла на 6130,9 грн або 89,19 %.

Проаналізуємо співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати на підприємстві у табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Оцінка співвідношення темпів зростання продуктивності праці та середньої заробітної плати

Показники	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	+/-	%
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн/чол.	2977,01	3565,33	3687,49	710,48	23,86
Середньорічна заробітна плата 1-го працівника, тис. грн.					
- із заохочувальними виплатами	82,48	121,70	156,05	73,57	89,19
- без заохочувальних виплат	80,83	118,89	152,62	71,79	88,81
Темпи приросту у порівнянні з попереднім періодом, %					
- продуктивності праці	X	588,32	122,16	(466,16)	(79,23)
- середньорічної заробітної плати з урахуванням заохочувальних виплат	X	39,22	34,35	(4,87)	(12,41)
- середньорічної заробітної плати без урахування заохочувальних виплат	X	38,06	33,73	(4,33)	(11,37)

Джерело: складено за даними підприємства

Висновок: У 2021 р. порівнюючи з 2019 р. спостерігається підвищення продуктивності на 710,48 тис. грн/чол. або 23,86 %, середньої заробітної плати із заохочувальними виплатами на 73,57 тис. грн або 89,19 %.

Це свідчить про те, що темп зростання внесків працівників у виробництво продукції є значно меншим, ніж темп росту оплати праці, а це суперечить умовам розширеного відтворення процесу виробництва.

Темпи росту продуктивності праці у 2021 р. суттєво знизилися в порівнянні із попереднім роком на 79,23 %. Дану тенденцію можна визначити негативною, причиною цього стала пандемія коронавірусу в Україні та висока захворюваність серед працівників виробничого цеху. Також запуск нової виробничої лінії, багато

працівників було переведено на нові робочі місця.

Проаналізуємо ефективність витрат персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 р. наведений у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Ефективність витрат на персонал ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Од. виміру	Роки			Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
		2019	2020	2021	+/-	%
Чистий дохід	тис. грн	2706103	3201672	3495741	789638	29,18
Витрати на оплату праці	тис. грн	74980	109285	147942	72962	97,31
Ефективність витрат на персонал	тис. грн	36,09	29,30	23,63	-12,46	-34,53

Джерело: складено за даними підприємства

Висновок: У 2021 році коефіцієнт ефективності витрат на персонал складає 23,63 тис. грн, тобто 1 грн, витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 23,64 грн доходу. У 2019 році цей показник становить 36,09 тис. грн, тобто 1 грн, витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 36,09 грн доходу.

Отже, аналіз ефективності витрат на персонал ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2021 р показав, що витрати на персонал є цілком доцільними, але показник знизився на 12,46 тис. грн або 34,53 %, це свідчить про те, що внески працівників у виробництво продукції є значно меншим, ніж темп росту оплати праці, а це суперечить умовам розширеного відтворення процесу виробництва.

Управління персоналом має стати однією зі складових частин роботи на підприємстві. Вона повинна охоплювати весь спектр питань з менеджменту персоналу і проводитися обов'язково на плановій основі.

2.4. Напрями підвищення ефективності використання персоналу організації ТДВ «Яготинський маслозавод»

Основні завдання управління персоналом включають підбір та навчання, які допоможуть організації найшвидше досягти своїх цілей. На отримання висококваліфікованого персоналу, необхідний правильний підбір. Посадові інструкції є основою процес набору на роботу. Вкладення часу в підготовку посадової інструкції дозволяє мінімізувати можливі помилки та, як наслідок, вибрати правильного кандидата.

Процес підбору повинен бути прозорим, посадові інструкції, чіткими та містити інформацію про те, що кандидати повинні знати та вміти. Процес набору трудомісткий. Правильно проведений набір та відбір, дозволить отримати до працевлаштування працівників, з найвищою кваліфікацією. Мотивація працівників впливає на якість виконання завдання та на соціальну атмосферу. Співробітникам важливо створити гарну атмосферу на робочому місці, яке сприяє контактам між працівниками та ефективному обміну інформацією.

Слід стежити за тим, щоб заробітна плата була задовільною для працівника, що відповідала його кваліфікації та обов'язкам. Тоді треба подумати про право на відпочинок. Якщо працівник опинився в ситуації, коли йому доведеться працювати понаднормово або коли роботодавець буде висувати до працівника нереальні вимоги. Надмірні обов'язки та виснаження викличе демотивацію, тобто небажання ефективно працювати. Для того, щоб змотивувати працівника підприємства створюють соціальний пакет. Соціальний пакет – це показник гарної ситуації на ринку праці. З його допомогою можна визначити ступінь розвитку та перспективності підприємства на ринку праці.

Соціальний пакет – це набір певних компенсацій і пільг, який надає роботодавець для того, щоб залучити найкращих професіоналів, які будуть працювати на підприємство.

Я пропоную проаналізувати приклад соціального пакета ТДВ «Яготинський маслозавод» (рис. 2.4)

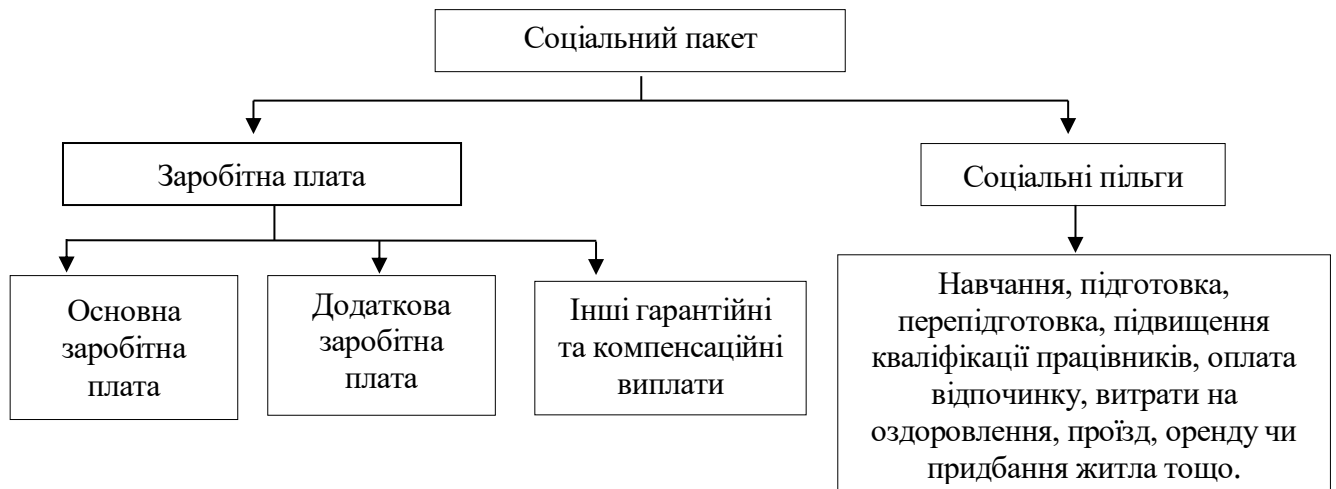


Рис. 2.4. Приклад соціального пакета ТДВ «Яготинський маслозавод»

Якщо підприємство вирішило запровадити соціальний пакет для співробітників на своєму підприємстві, потрібно переконатися, що він конкурентоспроможний. Також варто поєднувати роботу з користю для працівників, тобто вибирати ті переваги, які будуть корисні для розвитку компанії. Якщо ваші співробітники цілий день сидять перед моніторами, купувати ігрову приставку чи телевізор буде поганою ідеєю. Краще подумати про спортивний пакет. Згідно з опитуванням Держстат України, лише 10% українців регулярно займаються спортом. Рух стане інвестицією в здоровий хребет, підвищену концентрацію і самозадоволення.

Також поширеною ідеєю є надання приватної медичної допомоги. Підприємство показує, що дбає про здоров'я своїх співробітників, і вони можуть почувати себе в безпеці завдяки швидкому доступу до фахівців.

Варто розглянути питання, як і де працівники отримують соціальний пакет. Він може приймати різні форми, що дає роботодавцю можливість підвищити свою конкурентоспроможність на ринку праці. Соціальний пакет можна реалізувати шляхом субсидування обідів, відкриття їдальні на підприємстві. Це також може бути день піци, організація днів народження співробітників, пакети на свята, субсидування свят.

Роботодавець може влаштувати на підприємстві спортзал або басейн. Співробітники використовуватимуть їх до або після роботи, що також дозволяє їм інтегруватися. Часто буває, що мотивовані співробітники починають організовувати спільні спортивні змагання – це має багато переваг, наприклад, можливість здорової конкуренції.

Закон України про працю передбачає, що підприємства можуть встановлювати додаткові пільги для співробітників, а саме на основі Положення про соціальні гарантії, що додається до колективного договору як додаток.

Умови роботи сучасних підприємств надзвичайно складні. На ефективність та конкурентоспроможність окремих організацій впливає багато факторів. Умовою професійного та ринкового успіху будь-якого підприємства є постійне, систематичне та регулярне нарощування інтелектуального капіталу. Один зі стратегічних факторів створення переваг стає розвитком людських ресурсів.

В ході проведених досліджень виявлено, що існує постійна потреба підприємства в підвищенні продуктивності праці, для цього, в першу чергу, необхідна якісна робоча сила.

Організація повинна постійно використовувати всі власні можливості та інвестувати в них, що дозволить відповідати вимогам навколишнього середовища, що забезпечить довгострокову конкурентну перевагу.

Збільшуючи професійні навички працівників та збагачуючи їх знання, стимулюються та вдосконалюються нові рішення та ідеї, що підтримують розвиток конкурентоспроможності підприємства. Це створює нові можливості, які надають сили самому підприємству.

Найважливішим чинником ефективної роботи підприємства є постійна перепідготовка кадрів та покращення їх навичок та умінь. Кваліфікація працівника тісно пов'язана з продуктивністю праці. Кваліфіковані працівники витрачають набагато менше часу на виконання тієї ж роботи, ніж менш кваліфіковані. Також такі робітники швидше та ефективніше освоюють нове обладнання, нові технології, методи організації праці. Завдяки вищій освіті та професійній підготовці ці робітники здатні технічно «бачити» у виробничому

процесі більше, ніж вони несуть відповідальність. Це багато в чому визначає більш високу задоволеність роботою.

З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів компанії я пропоную підвищити кваліфікацію персоналу.

Відповідно до проведеного опитування спеціалістів, які проводять курси підвищення кваліфікації, рівень якості виробництва може підвищитись на 20 %, контроль за якістю виробництва на 22 %, а продуктивність праці на 18 %.

Для розрахунку ефективності підприємства та проведення навчання персоналу у ТДВ «Яготинський маслозавод» було використано метод Philips на основі моделі Кіркпатріка.

Згідно з моделлю Кіркпатрика, оцінка складається з 4 етапів, а саме:

1. Reaction (Реакція) – реакція працівника на процес навчання;
2. Learning (Навчання) – сам процес навчання;
3. Behavior (Поведінка) – як працівник застосовує здобуті навички;
4. Result (Результат) – підрахунок на скільки змінилась показники ефективності персоналу.

Розглянемо докладніше про курс підвищення кваліфікації. На нашу думку, потрібно перепідготувати виробничих робітників, а саме тих хто перейшов на нову виробничу лінію. Цього року ТДВ «Яготинський маслозавод» запустив нову виробничу лінію «Сухої молочної продукції» на яку було переведено 27 робітників.

Розрахуємо вартість їхнього навчання. Працівники пройдуть курс «Сухі молочні продукти» на базі ПрАТ «Молочний альянс». Термін навчання - 72 години, по 4 години в день. Тобто сумарний термін навчання - 18 днів. Ціна курсу - 4300 грн.

Детальніше про витрати розглянемо в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Витрати на навчання персоналу відділу «Сухі молочні продукти»

<i>Стаття витрат</i>	<i>1 робітник</i>	<i>Всі робітники</i>
Вартість навчання, тис. грн.	4,3	116,1
Матеріальні витрати, тис. грн.	0,3	8,1
<i>Усього, тис. грн.</i>	4,6	124,2

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

*у вартість навчання включається вартість проїзду та вартість їх харчування.

Висновок: загальні витрати на підвищення кваліфікації працівників становитимуть 124,2 тис. гривень (заробітна плата не включається до бюджету навчання, а включається до витрат на оплату праці).

Для розрахунку ефективності навчання необхідно визначити основні показники ефективності підприємства. На думку ПрАТ «Молочний альянс» результатом навчання є зниження трудомісткості та очікуване підвищення продуктивності праці на 18 % за рахунок покращення своїх навичок та здібностей.

Отже, продуктивність ненавчених працівників відділу «Сухой молочної продукції» становила 102,1 тис. грн, то після навчання вона становитиме 127,56 тис. гривень. Отже, продуктивність даних працівників збільшилась на 19,46 тис. грн. Зважаючи на це, дуло розраховано чистий дохід після навчання працівників відділу «Сухой молочної продукції» на ПрАТ «Молочний альянс»:

ЧД = Продуктивність працівників після навчання * Чисельність навчених;

Отже, чистий дохід після навчання становить 3444,12 тис. грн (127,56*27)

Знайдемо коефіцієнт повернення інвестицій для підвищення кваліфікації робітників:

$$ROI = ((3444,12 - 124,2) / 124,2) * 100\% = 2673,04 \%$$

Таким чином, на кожную гривню вкладених в навчання інвестицій, підприємство отримає 26,73 грн. доходу.

Детальніше про результати навчання працівників відділу «Сухої молочної продукції» в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Результати проведеного навчання працівників відділу «Сухої молочної продукції»

Показник	Од. виміру	До навчання	Після навчання	Відхилення до та після навчання
				+/-
Продуктивність праці	тис. грн/ос.	108,10	127,56	19,46
Чистий дохід	тис. грн	2918,75	3444,12	525,37
Коефіцієнт повернення інвестицій	тис. грн	26,73		

Джерело: складено авторами на основі власних досліджень

Висновок: Після проведеного курсу навчання працівників відділу «Сухої молочної продукції» на базі ПрАТ «Молочний альянс», продуктивність праці цих працівників збільшилась на 19,46 тис. грн/ос. Чистий дохід збільшився на 525,37. Таким чином, на кожен гривню вкладених в навчання інвестицій, підприємство отримає 26,73 тис. грн доходу.

Отже, проведений захід є ефективним для діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Я рекомендую, ввести систематичне проведення курсів підвищення кваліфікації, з періодичністю один раз на рік. Це дозволить знизити розрив між темпом приросту заробітної плати та продуктивності праці. Оскільки постійний розвиток і вдосконалення персоналу збільшує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Висновок до розділу 2

Під час організаційно-управлінського аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод» було виявлено, організаційна структура є яскраво виражена лінійно-функціональною, дана організаційна структура є найбільш популярною в Україні. Основною перевагою даної структури є те, що нею керують експерти та спеціалісти, а не «усім» менеджери. Розподіл завдань між ними здійснюється свідомо та цілеспрямовано. В результаті організація може легше адаптуватися до змін навколишнього середовища та відсутнє дублювання повноважень.

Проведено діагностику фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод». Даний аналіз показав, що є проблеми з ефективністю управління основними засобами та про недостатньо ефективну політику управління запасами. Але в цілому підприємство має позитивний фінансовий результат. Це свідчить про ефективну збутову політику та розподіл прибутків підприємства. Також підприємство суттєво скоротило свої витрати. Що спричинило збільшення рівня чистого прибутку у 2021 порівнюючи з 2019 роком на 20218 тис. грн або 12,28 %.

Також для аналізу фінансового стану є важливим оцінка ймовірності банкрутства та коефіцієнта економічної безпеки підприємства. Розрахувавши показник ймовірності банкрутства ТДВ «Яготинський маслозавод». За допомогою *R – моделі* дають мінімальний ризик банкрутства підприємства. *R- модель* дає ризик до 10%. Коефіцієнт економічної безпеки підприємства склав 0,91. Виходячи з цього можна сказати, що ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходиться в абсолютній економічній безпеці.

Оцінці системи управління персоналом організації ТДВ «Яготинський маслозавод» приділяють багато уваги, адже в ринкових умовах господарювання успіх роботи підприємства залежить від працівників. Тому найбільш важливим елементом потенціалу підприємства є його персонал. На ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулося збільшення основних працівників в першу чергу через запуск нової виробничих ліній заводу, це також призвело до збільшення невиробничого персоналу.

Для забезпечення конкурентоспроможності та стабільної роботи підприємства на ринку. Потрібно постійно підвищувати кваліфікацію працівників. Це забезпечить економічне зростання в довгостроковій перспективі. Загалом підприємство за 3 роки підвищило кваліфікацію 189 працівникам. Підвищення кваліфікації керівників відбувається раз в 3 роки. Підвищення кваліфікації робітників та фахівців відбувається колективно раз в рік. Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на базі виробничо-технічних курсів. Керівників та фахівців на базі вищих навчальних закладів, на аналогічних підприємствах і за кордоном.

У 2021 р. порівнюючи з 2019 р. спостерігається підвищення продуктивності на 710,48 тис. грн/чол. або 23,86 %, середньої заробітної плати із заохочувальними виплатами на 73,57 тис. грн або 89,19 %.

Це свідчить про те, що темп зростання внесків працівників у виробництво продукції є значно меншим, ніж темп росту оплати праці, а це суперечить умовам розширеного відтворення процесу виробництва.

Було розроблено основні напрями підвищення ефективності використання персоналу організації ТДВ «Яготинський маслозавод».

Управління персоналом має стати однією зі складових частин роботи на підприємстві. Вона повинна охоплювати весь спектр питань з менеджменту персону і проводитися обов'язково на плановій основі.

ВИСНОВКИ

1. Результати господарської діяльності підприємства залежать від ефективного використання трудових ресурсів – найбільш вагомого фактора виробництва тому, що підприємство створювалось саме для людей та для задоволення їх потреб. Забезпеченість підприємства кваліфікованими трудовими ресурсами, їх раціональне використання та високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню устаткування, зниженню собівартості продукції та зростанню прибутку підприємства.

Проведення аналізу теоретичних засад управління персоналом організації показало, що у світовому розвитку, основою діяльності будь-якої організації є персонал, а ефективність роботи компанії залежить від уміння керівника та спеціалістів найкращим чином розкривати та використовувати здібності, навички та досвід співробітників для досягнення цілей організації.

2. Розглянуто систему управління персоналом, яка включає такі елементи кадрової роботи як: планування персоналу, визначення потреби в підборі, адаптації, навчання, кар'єра, оцінка, мотивація, нормування роботи. Це лише неповний перелік використовуваних кадрових технологій, але він дозволяє уявити масштаби роботи з персоналом.

3. Проаналізовані основні методичні засади оцінки ефективності формування та використання системи управління персоналом. Аналіз персоналу в організації - це процес групування персоналу в різні групи з точки зору попередньо визначених, зазвичай взаємозалежних, критеріїв. Цей аналіз спрямований на визначення основних характеристик персоналу даної організації, дозволяє краще зрозуміти потреби співробітників, їх спосіб життя, фактори, що мають значний вплив на їх внесок у роботу організації, а також багато іншої важливої інформації, корисної в процесі управління.

4. Розглянуто інформаційне та нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління персоналом організації. Інформаційне забезпечення систем управління персоналом - сукупність єдиної системи класифікації та кодування

техніко-економічної інформації, уніфікованих систем документації та інформаційних полів, що використовують у системі управління персоналом.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного нормативно-технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкових матеріалів, які встановлюють стандарти, правила та вимоги

5. Після визначення питання в теоретичній частині, орієнтованої на управління персоналом, був проведений аналіз економічного стану самого підприємства та його персоналу. На сьогоднішній момент завод випускає близько 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які й кисломолочні сири, йогурти та ін.

Під час організаційно-управлінського аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод» було виявлено, організаційна структура є яскраво виражена лінійно-функціональною, дана організаційна структура є найбільш популярною в Україні. Основною перевагою даної структури є те, що нею керують експерти та спеціалісти, а не «усім» менеджери. Розподіл завдань між ними здійснюється свідомо та цілеспрямовано. В результаті організація може легше адаптуватися до змін навколишнього середовища та відсутнє дублювання повноважень.

Підприємство переробляє близько 200 тонн сировини щоденно. Сировинною базою підприємства є молоко з Київської, Чернігівської, Житомирської та Сумської області із фермерських господарств, згідно з встановленими стандартами якості.

ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році займає третє місце серед підприємств які займаються переробкою молока в Україні.

6. Також було проведено діагностику фінансово-економічного стану ТДВ «Яготинський маслозавод». Даний аналіз показав, що є проблеми з ефективністю управління основними засобами та про недостатньо ефективну політику управління запасами. Але в цілому підприємство має позитивний фінансовий

результат. Це свідчить про ефективну збутову політику та розподіл прибутків підприємства. Також підприємство суттєво скоротило свої витрати. Що спричинило збільшення рівня чистого прибутку у 2021 порівнюючи з 2019 роком на 20218 тис. грн або 12,28 %.

Також для аналізу фінансового стану є важливим оцінка ймовірності банкрутства та коефіцієнта економічної безпеки підприємства. Розрахувавши показник ймовірності банкрутства ТДВ «Яготинський маслозавод». За допомогою *R – моделі* дають мінімальний ризик банкрутства підприємства. *R - модель* дає ризик до 10%. Коефіцієнт економічної безпеки підприємства склав 0,91. Виходячи з цього можна сказати, що ТДВ «Яготинський маслозавод» знаходиться в абсолютній економічній безпеці.

За 2021 рік реалізовано молочної продукції, товарів, послуг на суму 3495741 тис. грн, за 2019 рік 3201672 тис. грн. В порівнянні з 2020 роком сума реалізованої продукції збільшилась на 9,2 %.

В підприємства є проблеми з ефективністю управління основними засобами та про недостатньо ефективну політику управління запасами.

7. Оцінці системи управління персоналом організації ТДВ «Яготинський маслозавод» приділяють багато уваги, адже в ринкових умовах господарювання успіх роботи підприємства залежить від працівників. Тому найбільш важливим елементом потенціалу підприємства є його персонал. На ТДВ «Яготинський маслозавод» відбулося збільшення основних працівників в першу чергу через запуск нової виробничих ліній заводу, це також призвело до збільшення невиробничого персоналу.

Для забезпечення конкурентоспроможності та стабільної роботи підприємства на ринку. Потрібно постійно підвищувати кваліфікацію працівників. Це забезпечить економічне зростання в довгостроковій перспективі. Загалом підприємство за 3 роки підвищили кваліфікацію 189 працівникам.

Підвищення кваліфікації керівників відбувається раз в 3 роки. Підвищення кваліфікації робітників та фахівців відбувається колективно раз в рік. Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на базі виробничо-технічних курсів.

Керівників та фахівців на базі вищих навчальних закладів, на аналогічних підприємствах і за кордоном.

У 2021 р. порівнюючи з 2019 р. спостерігається підвищення продуктивності на 710,48 тис. грн/чол. або 23,86 %, середньої заробітної плати із заохочувальними виплатами на 73,57 тис. грн або 89,19 %.

Це свідчить про те, що темп зростання внесків працівників у виробництво продукції є значно меншим, ніж темп росту оплати праці, а це суперечить умовам розширеного відтворення процесу виробництва.

Темпи росту продуктивності праці у 2021 р. суттєво знизилися в порівнянні із попереднім роком на 79,23 %. Дану тенденцію можна визначити негативною, причиною цього стала пандемія коронавірусу в Україні та висока захворюваність серед працівників виробничого цеху. Також запуск нової виробничої лінії, багато працівників було переведено на нові робочі місця.

На підприємстві відбулося збільшення чисельності працівників. Загальна чисельність працівників у 2021 р. збільшилась у порівнянні з 2019 р. на 39 чол. або 4,29 %. Збільшення основних працівників відбулося в першу чергу через запуск нової виробничих ліній заводу, це також призвело до збільшення невиробничого персоналу.

Підприємство успішно організовує підбір персоналу, що дозволяє йому виробити власні методи підбору. У працівника, який успішно пройшов співбесіду, з'являється можливість кар'єрного росту та достойних умов праці.

Безперервно створюються сприятливі умови праці працівників як на виробництві, так і у допоміжних дільницях та службах. Персонал підприємства має можливість просування по службі та знання перспектив свого кар'єрного росту. Працівникам зі шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлено доплати до тарифних ставок.

Всі ці фактори позитивно впливають на роботу підприємства, сприяють зниженню плинності кадрів і формують стабільний трудовий колектив.

Після ретельної оцінки результатів аналізу, вдалося оцінити проблеми неефективності внутрішньої роботи підприємства.

8. Було розроблено основні напрями підвищення ефективності використання персоналу організації ТДВ «Яготинський маслозавод».

Управління персоналом має стати однією зі складових частин роботи на підприємстві. Вона повинна охоплювати весь спектр питань з менеджменту персоналу і проводитися обов'язково на плановій основі

Для покращення ситуації на підприємстві було запропоновано певні шляхи розв'язання проблем, а саме:

- Для покращення процесу підбору, відбору персоналу було розроблено рекомендації, щодо написання посадової інструкції. Це дозволить мінімізувати можливі помилки та, як наслідок, вибрати правильного кандидата.

- Було розроблено відповідний соціальний пакет для ТДВ «Яготинський маслозавод». Що дасть змогу підвищити рівень продуктивності праці працівників та збільшити конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

- З метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів компанії було запропоновано підвищити кваліфікацію персоналу відділу «Сухой молочної продукції». Результатом дослідження стало те, що продуктивність праці цих працівників збільшилась на 19,46 тис. грн/ос. Чистий дохід збільшився на 525,37 Тис. грн. Таким чином, на кожну гривню вкладених в навчання інвестицій, підприємство отримує 26,73 тис. грн доходу.

Отже, проведений захід є ефективним для діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Рекомендовано, ввести систематичне проведення курсів підвищення кваліфікації, з періодичністю один раз на рік. Це дозволить знизити розрив між темпом приросту заробітної плати та продуктивності праці. Оскільки постійний розвиток і вдосконалення персоналу збільшує конкурентоспроможність підприємства на ринку праці.

Отже, ефективна система управління персоналом є гарантією успіху діяльності підприємства. Тому управління трудовими ресурсами є одним з найважливіших складових системи управління підприємством загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аллін О. Н., Сальнікова Н.И. Кадри для ефективного бізнесу. Підбір та мотивація персоналу. Вид.: Генезис, 2019. 264 с.
2. Армстронг М. Оплата праці. Практичний посібник з побудови оптимальної системи оплати праці та винагороди персоналу - Баланс, К.: Центр навчальної літератури, 2006. 252 с.
3. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами: підручник: Південь, 2009. 832 с.
4. Армстронг М. Управління людськими ресурсами, Харків: Економіка 2018. 584 с.
5. Банько Н. Управління персоналом. – Вінниця, 2006. – 96 с.
6. Баркова О. Розвиток систем управління персоналом у сучасній організації // Сучасні проблеми економіки, менеджменту та маркетингу. Матеріали XVI Міжнародної науково-практичної конференції. 2010. С. 37-40.
7. Беднарський А. 2008, Як готувати менеджерів, «Кадри», № 5. С. 136.
8. Білоусов В. В. Стратегія розвитку персоналу як фактор підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства. Черкаси: NOVUM. С.67-49.
9. Бойделл, М. Лірі 2001. Оцінка ефективності навчання, Київ: Видавництво АВС. С. 58-69.
10. Брезницька К.Ф., Аналіз сучасних систем оплати праці в закордонних країнах. Управління розвитком. 2011. № 8(105). С. 30-31.
11. Буряк П.Ю., Економіка праці й соціально-трудові відносини. Вид.: Центр навчальної літератури, 2018. 440 с.
12. Василенко В.А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління., 2014. 396 с.
13. Васильченко В., Гриненко А., Грішнова О., Керб Л. Управління трудовим потенціалом., 2012. 403 с.
14. Ващенко Є. В., Питання стратегічного розвитку персоналу// Університетське управління. 2014. № 4. С. 87-97.
15. Весна В. Практичний менеджмент персоналу. - М: Юрист, 2019. – 495

с.

16. Веснін В. Р., Практичний менеджмент персоналу: Посібник по кадровій роботі. М.: Юрист, 2018. 496 с.
17. Воробей А. Д. Використання фрактальної теорії у стратегічному плануванні та управлінні // Менеджмент в Україні та за кордоном. 2005. № 1. С. 138-142.
18. Горбатова М. Методи управління персоналом. – Канів: Юніті, 2018. – 155 с.
19. Горний В. Управління людськими ресурсами, Дніпро: Дежавю. 2004. С 36-38.
20. Горський М. С. "Управління персоналом підприємства та методи оцінки його ефективності." Modern Economy Success (2019): 15-22 с.
21. Громова Є. І. Індивідуальний підхід до мотивації співробітника. Кадровик. 2018. № 4. С. 76-78.
22. Громова О. Н. Формування стратегії управління персоналом підприємства (теоретичні та методичні аспекти). Управління підприємством. 2017. С. 87.
23. Деружинський В. К, Модель комплексного проектування систем управління персоналом // Економічні науки., 2016. 12 с.
24. Дмитрієнко Г. А. Стратегічний кадровий менеджмент: Навчальний посібник. 2-ге вид, 2009. 365 с.
25. Доманський С.Р. [1993], Людський капітал та економічне зростання, PWN, Варшава.
26. Древаль О.Ю., Павленко О.О. Методичні підходи до визначення складових соціального пакета на підприємстві. 2018. №2, Т.2. С. 74-80.
27. Єгоркіна Т. О. Удосконалення системи мотивації праці робітників підприємства. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2020 № 95. С. 115-119.
28. Жмишенко В. А., Політика доходів та заробітної плати. Запоріжжя, 2013. 382 с.

29. Жук Н. Д. Дослідження особливостей закордонного досвіду здійснення кадрової політики. Галицький економічний вісник. 2011. №1(30). С. 15-22
30. Збуцький Д., Навчальні пропозиції, «Кадри» 2020, стр. 150-152.
31. Іванова-Швець Л. Управління персоналом. - М: ЕАОІ, 2018. - 200 с.
32. Іванцевич Д. М. Людські ресурси управління: Основи управління персоналом. М.: "Справа", 2013. 304 с.
33. Іполітова І. Я. Визначення підходів та методів управління трудовим потенціалом на підприємстві. 2016. №.8. С. 41-44.
34. Іщенко І. Г. Кадрова політика та соціальні технології в управлінні персоналом:, Харків: Українське економічне видавництво. С. 52
35. Калина А.В. Соціальний пакет як чинник розвитку інноваційної діяльності підприємства. Формування ринкової економіки. 2015. Ч.1. Вип. 26. С. 169-177
36. Кимарський Д. 2001. Менеджмент, Харків: Українське економічне видавництво. С. 228
37. Колот А. М. Мотивація персоналу., 2017. 337 с.
38. Копертинська В. 2009, Навчання та розвиток працівників, «Кадри», №6. С. 235
39. Косовська, М. та І. Солтисінська 2002. Навчання працівників та організаційний розвиток, Харків: Економіка. С. 48-49.
40. Костера М. 2007, Управління персоналом, UNL, Львів. С. 63.
41. Костера, М. 2016. Управління персоналом, Київ: Українське економічне видавництво. С. 93-95.
42. Краснокутська С. С. Моделювання ефективної кадрової політики підприємства// Територія науки. 2016. № 1. С. 127-136.
43. Кузнецова, Олена Геннадіївна. "Ефективність управління персоналом підприємства." Інноваційні процеси у розвитку сучасного суспільства. 2014, 36 с.
44. Куткович Т.А. Погляди на концепцію управління персоналом організації//: Миколаїв, 2015., 86 с.

45. Куява Ю. 2019, Як оцінити ефективність навчання, «Персонал», Ужгород. С. 79.
46. Лазаренко Л. Аналіз системи управління персоналом підприємства // Управління персоналом: сучасні кадрові технології в організаціях: Матеріали з науково-практичної конференції. 2009. № 1. С. 115-116.
47. Маслов В. І. Стратегічне управління персоналом в умовах ефективної організаційної культури: Підручник. М.: "Фінпрес", 2016. 288 с.
48. Маслов Є. Управління персоналом підприємства. - Видавництво: Проспект, 2011. – 312 с.
49. Могилевський Є. А. Кадровий менеджмент: Монографія. Вінниця, 2013. 244 с.
50. Мороз В. М., Система трудового потенціалу країни. Економіка та держава. 2017. №2. С. 107-109.
51. Муравецький Р. Управління персоналом на основі процесних технологій // Гроші та кредит. 2007. № 6. С. 8-15.
52. Потапчук М. С. Кадрові стратегії в управлінні персоналом.: Вид-во АВС, 2018. 128 с.
53. Почтовський А. 2018, Управління людськими ресурсами. Опис проблем і методів, Антиква, Одеса. С. 43-45.
54. Почтовський А., Стратегії управління людськими ресурсами, Українське економічне видавництво, Київ 2003.
55. Приходько В. Управління персоналом як цілісна система заходів // Науково-технічна збірка. 2018. № 75. С. 170-174.
56. Радько С. Г. Трудовий потенціал як соціально-економічна система и ризики його управління. Управління ризиком. 2019. № 1. С. 55-57.
57. Райт П. М., Данфорд Б. Б., Снелл С. А. Людські ресурси та ресурсна концепція фірми // Український журнал менеджменту. 2017. Т. 5. №1. С. 113-138.
58. Скопилатов І.А., Єфремов О.Ю. Управління персоналом. СПб.: Навч. посібник, 2017. 399 с.
59. Сорокіна М. В. Стратегічне управління персоналом у торгівлі.

«Кадри», № 6. С. 136.

60. Терещенко Е. Ю. Економічна сутність фінансового потенціалу підприємства. 2017. №28. С. 154-161.

61. Урбанський Ю. (ред.) 2004. Розвиток і навчання в компаніях. Теорія і реальність, Черкаси: NOVUM. С.62-65.

62. Фаей Лайм, Рендел Роберт. Курс МВА зі стратегічного менеджменту: Перекл. з англ. "Бізнес Букс", 2014. 608 с.

63. Хемел Г., Томас Г., Стратегічна гнучкість. СПб: "Київ", 2017. 381 с.

64. Хільб Мартін. Інтегрований менеджмент персоналу. цілі - стратегії - інструменти. М.: Діло і Сервіс, 2016. 256 с.

65. Хруцький В.Є. Оцінка персоналу. Критика теорії та практики застосування системи збалансованих показників, К.: Фінанси та статистика, 2019. 187 с.

66. Шاپіро С. Управління персоналом як вид підприємницької діяльності. – Видавництво.: Альфа-Прес, 2017. – 300 с.

67. Щепанік Р. 2006. Кадри та управління, С. 27-30.

68. Яблонський М. 2009. Компетенції співробітників в організації, Київ: Світанок. С. 186-188.

69. Ядранська О.В. Оцінка персоналу в системі ефективного. Економіка та держава. 2019. №1. С.60-63.

70. Ясинський, З. (вид. 2015.) Основи менеджменту, Харків: Економіка. С. 80-81

ДОДАТКИ