

Національний університет біоресурсів і природокористування України

Кафедра економіки

КУРСОВА РОБОТА

з Управління людськими ресурсами

на тему: Ефективність управління людськими ресурсами

Студента 1 курсу 1 групи
напряму підготовки «Економіка підприємства»
спеціальності 051 Економіка

_____.

(прізвище та ініціали студента)

Керівник

к. е. н., доцент Ільків Л. А.

(вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка за національною шкалою _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени комісії

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

м. Київ 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади організації управління персоналом підприємства.....	5
1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства.....	5
1.2. Методичні підходи до визначення ефективності діяльності персоналу підприємства	7
1.3. Сучасні концепції управління персоналом підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. Діагностика системи управління персоналом у підприємстві ТОВ «УМК»	17
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його фінансового стану.....	17
2.2. Оцінка динаміки і структури персоналу та системи оплати праці на підприємстві.....	20
2.3. Аналіз показників ефективності організації управління персоналом підприємства.....	26
РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення організації управління персоналом на підприємстві ТОВ «УМК».....	31
3.1. Оптимізація системи управління персоналом підприємства з метою скорочення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці.....	31
3.2. Економічний ефект від запропонованих заходів.....	35
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42
ДОДАТКИ.....	44

ВСТУП

На сьогоднішній день ефективне управління персоналом має на увазі під собою створення таких умов роботи, при яких співробітники щиро турбуються про розвиток свого підприємства, тим самим прикладаючи більше зусиль на виконання своїх прямих обов'язків. Перед керівництвом постає завдання грамотного мотивування працівників для взаємної вигоди як з боку самих підлеглих, так і організації в цілому. Добре інформований персонал, який чітко знає цілі, мету та своє місце в організації набагато ефективніше виконуватиме свою роботу, ніж працівники, які не погоджуються з стилем та мотивами керівництва.

Актуальність теми та дослідження цієї роботи спроба розкрити та обґрунтувати новітні технології управління персоналом організації в забезпеченні її ефективного розвитку на інноваційній основі.

Метою курсової роботи є обґрунтування теоретичних, і практичних засад розвитку та підвищення економічної ефективності функціонування управління людськими ресурсами всередині компанії, відносно за прикладом ТОВ «Українська молочна компанія».

Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємопов'язаних завдань:

- підвищення виробничої, творчої віддачі й активності персоналу;
- орієнтація на скорочення частки й кількості виробничих та управлінських працівників;
- розробка й реалізація політики розміщення персоналу;
- формування правил прийому і звільнення персоналу;
- вирішення питань, пов'язаних із навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу.

Об'єктом дослідження виступає людські ресурси ТОВ «Українська молочна компанія» в цілому та її активна розробка впровадження ефективності управління персоналом.

Предметом дослідження є показники та забезпечення управління людськими ресурсами та рівнем впровадження їх в систему підприємства і результати впливу на нього.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, матеріали науково-практичних конференцій, інформація Інтернет видань, веб-сайтів та постанови і документи підприємства ТОВ «УМК».

РОЗДІЛ 1. Теоретичні засади організації управління персоналом підприємства

1.1. Сутність та класифікація персоналу підприємства

Управління персоналом є важливою складовою загального менеджменту підприємства, значущість якої полягає у всеосяжному впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату. Управлінські рішення в рамках менеджменту персоналу реалізуються у всіх без виключення структурних підрозділах і продуктивність роботи в значній мірі залежить від їх обґрунтованості й ефективності. В таких умовах взаємозв'язок та взаємозалежність загальної системи менеджменту та управління персоналом є доволі високими, тому на розвиток підходів та концепцій до управління персоналом в значній мірі впливають загальні тенденції розвитку менеджменту як такого.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності. Існує безпосередня залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємств та організацій даної країни.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає певній сфері діяльності. Слід відрізняти трудові ресурси реальні (ті люди, які вже працюють) та потенційні (ті, що колись можуть бути залучені до конкретної праці).

Процес формування системи управління включає:

- розробку методології управління персоналом;
- формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом.

Оснoву концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Найсуттєвішими факторами удосконалення структури персоналу підприємств є інноваційний характер виробництва, впровадження принципово нової техніки і технології, пріоритетність якості продукції, що збільшує попит на кваліфіковану робочу силу, потребує збільшення частки розумової праці, фахівців з вищою освітою.

Функціонування кожного підприємства передбачає усвідомлення всім персоналом (а не лише керівництвом) його цілей і цінностей та участь у їх реалізації. Особливість цілей ефективного управління персоналом полягає в тому, що необхідно враховувати не лише мету підприємства (організаційні цілі), а й індивідуальні цілі персоналу (рис. 1.1.).

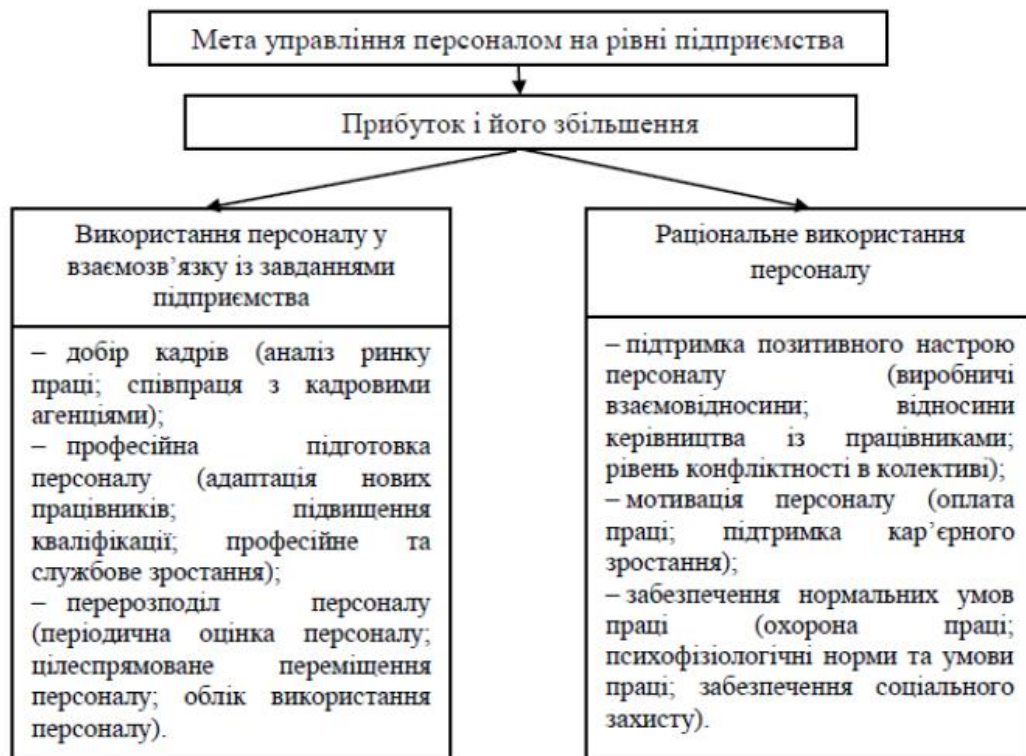


Рис. 1.1. Мета управління персоналом на рівні підприємства

Отже, ефективне управління персоналом полягає в необхідності розглядати персонал як конкурентне багатство підприємства, яке потрібно розвивати та мотивувати для досягнення поставлених задач.

Елементами механізму забезпечення ефективного управління персоналом є:

- нормування праці;
- наукова організація праці;
- професійно-кваліфікаційний рівень персоналу підприємства;
- мотивація, стимулювання та оцінка персоналу підприємства;
- корпоративна культура.

1.2. Методичні підходи до визначення ефективності діяльності персоналу підприємства

Під оцінкою персоналу звичайно розуміють цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Вивчення та дослідження інформації може здійснюватись лише на основі певних аналітичних методів - графічного, структурно-композиційного, непрямих залежностей та ін.

Визначення потреби в чисельності персоналу складається з трьох моментів: вибору методу розрахунку чисельності співробітників; визначення вихідних даних для проведення розрахунку й виконання самого розрахунку кількісної потреби в працівниках [4].

При виборі методів розрахунку чисельності робітників до уваги приймають характер професії та особливості виконуваної роботи. Так, на основі відомостей про тривалість технологічного процесу можна розрахувати чисельність робітників таких категорій як відрядники й почасовики.

Серед методів розрахунку чисельності персоналу загальне визнання отримав метод за нормами обслуговування. Цей метод використовується для розрахунку чисельності працівників як фізичної, так і розумової праці.

Розрахунок чисельності працівників тут поставлений в залежність від кількості об'єктів, що обслуговуються (верстатів, механізмів, одиниць обладнання), або числа працівників, яких обслуговують.

Метод експертних оцінок є засобом залучення досвіду спеціалістів та керівників до встановлення величини потреби в персоналі. Перевагою цього методу є те, що його використання не потребує значних витрат. Суттєвий недолік методу - значна похибка в оцінці.

Сутність експертного методу проявляється в тому, що експертну оцінку потреби в персоналі складає група компетентних працівників (експертів). Кожен учасник групи пропонує власну величину чисельності персоналу, а після колегіального обговорення встановлюється загальна величина [15].

Розглянемо систему необхідних (основних) розрахунків на прикладі промислового підприємства.

Передовсім для виявлення загальної чисельності промислововиробничого персоналу на плановий період використовується метод коректування базової чисельності здійснюється за формулою (1.1):

$$Ч_{пл} = \frac{Ч_б \times \Delta V}{100} \pm \Delta Ч \quad 1.1$$

де $Ч_{пл}$ - чисельність промислово-виробничого персоналу, що необхідна для забезпечення планового обсягу виробництва, осіб.;

$Ч_б$ - базова (очікувана) чисельність, чол.;

ΔV - плановий темп зростання обсягу виробництва продукції, %;

$\Delta Ч$ - сумарна зміна чисельності за пофакторним розрахунком можливого зростання продуктивності праці, осіб.

Точнішим є метод розрахунку планової чисельності на підставі повної трудомісткості здійснюється за формулою (1.2):

$$Ч_{пл} = \frac{\Sigma_t}{T_{рп} \times K_{Вн}} \quad 1.2$$

де Σ_t - повна трудомісткість виробничої програми планового року (включає технологічну трудомісткість, трудомісткість обслуговування та управління виробництвом), нормо-годин;

$T_{рп}$ - розрахунковий ефективний фонд часу одного працівника, годин;

$K_{Вн}$ — очікуваний коефіцієнт виконання норм.

Чисельність робітників, що зайняті на роботах, які нормуються ($Ч_{пл}^{рн}$), розраховується за формулою (1.3):

$$\times_{іє}^{∂і} = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \times m_i}{T_{∂і} \times K_{Ai}} \quad 1.3$$

де t_i — планова трудомісткість одиниці і-го виду-виробу, нормо-годин;

m_i — кількість виробів і-го виду, одиниць;

n — кількість видів виготовлюваних одиниць.

Важливою передумовою визначення результативності праці є правильне обчислення рівня і динаміки продуктивності праці в усіх сферах економіки.

Методи вимірювання продуктивності праці зображено на рис. 1.2.



Рис. 1.2 Методи вимірювання продуктивності праці

Вимірювання продуктивності праці має ґрунтуватися на розумінні економічного її змісту, визначенні показників, які можуть характеризувати рівень продуктивності праці у часі і просторі.

Продуктивність праці вимірюється відношенням обсягу виробленої продукції до затрат праці (середньооблікової чисельності персоналу). Залежно від прямого або оберненого відношення маємо два показники: виробіток і трудомісткість.

Виробіток - це кількість виробленої продукції за одиницю часу або кількість продукції, яка припадає на одного середньооблікового працівника чи робітника за рік, квартал, місяць. Він вимірюється відношенням кількості виробленої продукції до величини робочого часу, витраченого на його виробництво:

$$B = \frac{Q}{T} \quad 1.4$$

де В — виробіток;

Q — обсяг виробленої продукції;

T — затрати робочого часу.

Трудомісткість — це показник, який характеризує затрати часу на одиницю продукції (тобто обернена величина виробітку):

$$T_p = \frac{T}{Q} \quad 1.5$$

Чим більший виробіток продукції за одиницю часу або чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці. Найпоширенішим і універсальним показником є виробіток.

Розрізняють показники виробітку залежно від одиниці виміру робочого часу:

- виробіток на одну відпрацьовану людину-годину - годинний;
- виробіток на один відпрацьований людину-день - денний;
- виробіток на одного середньооблікового працівника - річний (квартальний, місячний).

Методи вимірювання продуктивності праці (виробітку) залежать від способу визначення обсягів виробленої продукції. Розрізняють натуральний, трудовий і вартісний (грошовий) методи.

Сутність натурального методу полягає в тому, що обсяг виробленої продукції і продуктивність праці розраховуються в натуральних одиницях (штуках, тонах, метрах тощо) [12].

Цей метод має широке застосування всередині підприємства: на робочих місцях, у бригадах, на окремих ділянках тих галузей, які виробляють однорідну продукцію (електроенергетика, видобувні галузі промисловості).

Трудовий метод найчастіше використовується на робочих місцях, у бригадах, на виробничих ділянках і в цехах, де обсяг виробленої продукції або виконаних робіт визначається в нормо-годинах. За науково обґрунтованих і на певний період

незмінних норм цей метод достатньо точно характеризує зміни продуктивності праці.

Трудовий метод має обмежене застосування, оскільки він базується на використанні незмінних норм, що суперечить необхідності перегляду норм у міру здійснення організаційно-технічних заходів.

У сучасних умовах найпоширенішим методом вимірювання продуктивності праці є вартісний (грошовий), який ґрунтується на використанні вартісних показників обсягу продукції (валова, товарна продукція, валовий оборот, нормативна вартість обробки, чиста, нормативночиста й умовно-чиста продукція, валовий дохід).

Перевага вартісного методу полягає в можливості порівняння різнорідної продукції з витратами на її виготовлення як на окремому підприємстві або в галузі, так і економіки в цілому. У зв'язку з цим вартісний метод застосовується на всіх етапах планування й обліку як на галузевому, так і на територіальному рівнях [11].

1.3. Сучасні концепції управління персоналом підприємства

Говорячи про розвиток концепцій управління персоналом, можна виділити три основні підходи до управління, в рамках яких проходив цей процес - економічний, органічний і гуманістичний.

Економічний підхід. В рамках цього підходу провідне місце займає технічна (т. Е. Спрямована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка людей на підприємстві. По суті, організація тут - це набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано.

Серед основних принципів даного підходу до використання трудових ресурсів можна виділити наступні:

- забезпечення єдності керівництва;

- дотримання суворой управлінської вертикалі - ланцюг управління від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації;
- фіксування необхідного контролю;
- досягнення балансу між владою і відповідальністю;
- забезпечення дисципліни;
- підпорядкування індивідуальних інтересів загальним.

Органічний підхід. Акцентування уваги на людському ресурсі породило нове уявлення про організацію, як про живу систему (народження, дорослішання, старіння, смерть).

Принципи структурування організації:

- зберігайте ціле організації в кожній її частині;
- створюйте множинні зв'язку між частинами організації;
- розвивайте одночасно і спеціалізацію персоналу і його універсалізацію;
- створюйте умови для самоорганізації кожного працівника.

Гуманістичний підхід виходить з уявлення про організацію як культурний феномен.

Вплив культурного контексту на управління персоналом сьогодні представляється цілком очевидним. Наприклад, в Японії організація розглядається не як місце роботи, що об'єднує працівників, а як колектив. Для такої організації характерні: дух співробітництва, взаємозалежність; довічний найм перетворює організацію в продовження сім'ї; між начальниками і підлеглими встановлюються патерналістські відносини.

Позитивна роль гуманістичного підходу в розумінні організаційної реальності полягає в наступному:

- культурологічний погляд на організацію постачає управлінців зв'язковою системою понять, за допомогою яких вони можуть зробити свій повсякденний досвід збагненням;

- уявлення про організацію як культурний феномен дозволяє зрозуміти, яким чином, через які символи і смисли здійснюється спільна діяльність людей в організаційному середовищі. Якщо економічний і організаційний підходи підкреслюють структурну сторону організації, то організаційно-культурний показує, як можна створювати організаційну дійсність і впливати на неї через мову, норми, фольклор, церемонії і т. д.;

- гуманістичний підхід дозволяє також орієнтувати відносини організацій з навколишнім середовищем в такому напрямку, щоб організації були здатні не тільки адаптуватися, але і змінювати своє оточення, ґрунтуючись на власному уявленні про себе і своєї місії.

- в рамках даного підходу виникає розуміння того, що об'єктивне організаційний розвиток - це не тільки зміна структур, технологій і навичок, а й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

Найбільш повно сутність управління персоналом відображає наступне визначення: управління персоналом - це сукупність принципів, методів, засобів і форм цілеспрямованого впливу на людську складову організації (інтереси, поведінку і діяльність працівників), що забезпечують приведення можливостей персоналу у відповідність з цілями стратегій, умовами розвитку організації.

Таким чином, основу концепції управління персоналом організації в даний час складають наступні вихідні положення:

- все зростаюча роль особистості працівника в забезпеченні ефективної роботи організації та визначенні його (працівника) розвитку;

- знання мотиваційних установок працівника і групи (на працю і відносини з іншими індивідами), вміння їх формувати і направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією;

- підхід до людських ресурсів як до капіталу організації з одного боку і її критичного ресурсу - з іншого;

- переважно довгострокові зв'язки зайнятих з місцем роботи - «фірма - рідний дім, рідна сім'я»;
- комплексне, всебічне і постійний вплив на персонал;
- орієнтація на колективні цілі і види діяльності;
- широку участь працівників в управлінні, самоврядування своєю діяльністю на робочому місці;
- формування і раціональне використання професійно підготовленого, що відповідає потребам національної економіки персоналу організації;
- загальне і безперервне навчання і виховання працівників;
- орієнтація на загальноосвітні цілі і цінності.

В даний час оформилися 3 основні концепції щодо підходів до технології управління: Концепція «національних особливостей», «універсальної організації» і «третього шляху».

Прихильники концепції «національних особливостей» абсолютизує специфіку розвитку тієї чи іншої країни, що, на їхню думку, визначає і особливості управління персоналом. Звідси часто випливає висновок про нездоланність бар'єрів, що відокремлюють різні стилі управління друг від друга.

Концепція «універсальної організації» виходить з того, що методи управління персоналом визначаються не особливостями розвитку країни, а «універсальними законами», які зумовлюють необхідність оптимально-ефективного функціонування кожного підприємства, незалежно від місця перебування. Більш того, на думку прихильників цієї концепції, дія таких законів врешті-решт призведе до уніфікації поглядів і мотивів поведінки найманих працівників будь-якої країни, а отже, до уніфікації методів управління персоналом. При цьому американські прихильники даної концепції схиляються до того, що з часом японська модель управління персоналом наблизиться до західної, і, зокрема, до американської.

Концепція «третього шляху» (найбільш конструктивна) об'єднує елементи двох концепцій, розглянутих вище. Її прихильники вважають, що в результаті

взаємовпливу японського і західного (американського) стилів управління персоналом утворюється третій - змішаний. Цей новий комбінований стиль повинен включати позитивні сторони японського і західного менеджменту. Тільки подібна модель управління персоналом може знайти широке міжнародне застосування. Прихильники концепції «третього шляху» не одностайні у визначенні величини часткою японського і західного стилів в комбінованому стилі, але все-таки схиляються до переваги японських методів. З точки зору перспективи, японські методи можуть бути оцінені як прагнення до високої стабільності робочої сили при високому рівні постійно наростаючих удосконалень (а не до різких і до значних змін).

РОЗДІЛ 2. Діагностика системи управління персоналом у підприємстві ТОВ «УМК»

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз його фінансового стану

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "УКРАЇНСЬКА МОЛОЧНА КОМПАНІЯ" (далі по тексті – Підприємство, Компанія, ТОВ «УМК»), в особі генерального директора Кунак Юрія Валерійовича, цим Звітом про управління повідомляє в розповідній формі найбільш суттєві, на нашу думку, відомості про діяльність Підприємства в звітному 2020 році.

Місцезнаходження: Україна, 07620, Київська область, Згурівський район, с. Великий Крупіль, вул. Київський шлях, буд.60-А.

Станом на 31.12.2020 року організаційна структура Підприємства складається з наступних підрозділів:

- адміністрація, фінансова дирекція, бухгалтерія, дирекція з правових питань, служба головного енергетика, служба безпеки, служба охорони праці, виробництво (тваринницький комплекс, служба головного інженера, служба головного зоотехніка, ветеринарна служба, центральний склад, служба головного агронома, склад с. Лукаші).

Компанія не належить до фінансової групи.

Компанія є прогресивним агропідприємством, котре спеціалізується на виробництві високоякісного молока Екстра-класу, племінних нетелей, кормів ВРХ, зернових та бобових культур, а також є племінним заводом з розведення великої рогатої худоби голштинської породи.

Компанія у своїй організаційній структурі має два відокремлені структурні підрозділи – філії:

Згурівську та Борзнянську:

- Згурівська філія ТОВ «УМК» (Київська обл., Згурівський р-н, с. Великий Крупіль) спеціалізується на виробництві товарного молока з відтворенням стада, вирощуванням кормів та зернових і бобових культур. Земельний банк філії становить 4831 га.

- Борзнянська філія ТОВ «УМК» (Чернігівська обл., Борзнянський р-н, с. Комарівка) спеціалізується на вирощуванні племінних нетелей, кормів ВРХ та виробництві зернових та бобових культур. Земельний банк філії становить 6393 га.

Компанія є аграрним підприємством, котре виробляє молоко для подальшої переробки та виготовлення різноманітної молочної продукції. При виробництві молока не використовуються гормональні стимулятори, антибіотики та інші шкідливі для людей добавки і гарантується постачання сировини високої якості для переробки в молочні продукти загального споживання. Компанія отримала статус спеціальної сировинної зони для дитячого харчування. Молоко виробництва Товариства за якісними показниками відповідає стандартам якості, визначеним для України та ЄС.

Вироблене на фермі Товариства молоко має наступні параметри якості:

- Бактеріальна забрудненість – менш ніж 50 тис. на см³

- Кількість соматичних клітин – менш ніж 150 тис. на см³

У 2015 році ТОВ «УМК» досягло рівня виробництва молока до 34 000 000,00 літрів/рік, а вже у 2019 37 000 000,00 літрів/рік, демонструючи один із найвищих показників надоїв молока на корову серед усіх ТОП-лідерів ринку виробництва молока в Україні.

Молочну сировину, виготовлену на фермі ТОВ «УМК», використовують провідні молоко переробні підприємства України, такі як, ТОВ «ТЕРРА ФУД», ТОВ «Клуб сира», ТОВ «Данон», ПрАТ «Ічнянський молочно-консервний комбінат» та інші.

Зараз підприємство входить у ТОП-5 виробників молока та є регіональним лідером по виробництву молока в центральному регіоні України.

На фермах ТОВ “УМК” працюють виключно з племінними коровами голштинської породи. Ця порода визнана найбільш продуктивною та розповсюдженою у світі. Наше досягнення надою перевищує 10 тисяч літрів молока на корову за рік.

Стадо корів формувалося шляхом закупівлі племінних нетелей на молочних фермах Німеччини, Нідерландів та Данії.

Утримання корів безприв’язне, годівля з кормових столів відбувається за загально змішаним раціоном, для якого використовуються високоякісні корми власного виробництва: силос кукурудзяний, сінаж люцерновий, сіно злакове, солома пшенична, зерно ячменю, вівса та кукурудзи. Також для годівлі тварин Товариством закупаються шрот рапсовий, соняшниковий та соєвий, сухий жом та мінерально-вітамінні домішки. Годівля тварин забезпечується за допомогою сучасних міксерів обладнаними електронними вагами. Процес годівлі контролюється комп’ютерною програмою. Щорічно заготовляють по 20 тисяч тонн сінажу, 60 тисяч тонн силосу, 3-4 тисячі тонн соломи, 2-3 тисячі тонн сіна.

На наших фермах зібрані усі найкращі світові технологічні досягнення, що існують у молочній галузі. Автоматизовані процеси виробництва, сучасні технології утримання, самостійне виробництво кормів із власноруч вирощених кормових культур – свідчення високого технологічного рівня оснащення ферми.

Один з предметів гордості ферми – максимально автоматизована доїльна зала. Для доїння використовують устаткування відомого виробника «ДеЛаваль» – доїльний зал «Каскад» на 72 місця виробничою потужністю 300 голів/годину з системою комп’ютерної ідентифікації тварин. Таких доїльних залів в господарстві два. Надоєне молоко повністю ізольоване від зовнішнього середовища, що гарантує його високі санітарні показники.

Племінний облік та облік продуктивності ведеться щоденно в журналах реєстрації тварин та за допомогою програм «Орсек», «Альпро» та «Дейрі комп

305». Для штучного запліднення використовується програма активності з ультразвуковою діагностикою тільності.

2.2. Оцінка динаміки і структури персоналу та системи оплати праці на підприємстві

Ключові співробітники ТОВ "УМК" здобули безцінний досвід роботи на подібних фермах за кордоном, зокрема в країнах Європи та США.

Середня кількість штатних працівників Підприємства на кінець 2020 року становила 386 осіб, що на 12 осіб збільшено порівняно з 2019 роком.

Фонд оплати праці за 2020 рік становив 66867 тис. грн. (збільшення відносно попереднього 2019 року на 9390 тис. грн. (16 %)).

Таблиця 2.1

Людські ресурси господарства

Показник	2020 рік	2019 рік
Середня кількість працівників, з них:	386	374
чоловіків	327	319
жінок	59	55

Аналізуючи дані середньої кількості працівників підприємства можна підбити такі підсумки, що збільшення середньої кількості працівників в 2020 році відбулося на 3,21% відповідно до 2019 року. Основну кількість персоналу займають чоловіки – 84,72%, а жінки відповідно 15,28%.

Висока насиченість механізмами, а також високі вимоги до технології виробництва вимагають наявності висококваліфікованого персоналу. Саме тому ключові співробітники Товариства свого часу здобули безцінний досвід роботи на подібних фермах за кордоном, зокрема в країнах Європи та США. Зараз

вони навчають молодший персонал ферми та передають власній досвід новим працівникам.

Окрім постійного робочого персоналу, на Товаристві працюють і сезонні робітники – мешканці сіл, що розташовані поруч, які задіяні на роботах в період сівби та жнив.

Для ефективного спостереження за станом здоров'я племінних тварин, на фермі товариства залучені найкращі фахівці-ветеринари. Щогодини комп'ютерна програма фіксує рівень продуктивності тварин. На шиї у кожної з корів знаходиться датчик, який передає інформацію про зміни активності у поведінці корови. Така система дає змогу ветеринарам постійно стежити за здоров'ям тварин та вчасно надавати необхідну допомогу. Перевірка стану здоров'я корів проводиться ретельно та регулярно. Індивідуальна інформація про кожну корову фіксується в базі.

Екологічне виробництво. На фермі Товариства встановлено одну з перших в Україні біогазову станцію потужністю 1 МВт., яка переробляє гній корів у теплову та електричну енергію.

Це забезпечує технологічні потреби ферми, зменшує кількість шкідливих викидів в атмосферу, а також дозволяє застосовувати продукти життєдіяльності тварин в якості органічних добрив.

Таким чином, компанія виходить на рівень безвідходного виробництва, захищає від забруднення навколишнє середовище та раціонально використовує природні ресурси, що характеризує ТОВ «УМК» як свідоме підприємство прогресивного рівня.

На етапі аналізу загального обсягу та динаміки оплати праці оцінюється загальний обсяг фонду оплати праці та аналізується абсолютна та відносна зміна його розміру порівняно з попередніми періодами. Це дає змогу визначити загальну тенденцію зміни обсягу витрат підприємства та оплати праці персоналу

Крім абсолютного розміру фонду оплати праці, його розмір може бути охарактеризовано відносними показниками, а саме:

- питомою вагою фонду оплати праці в поточних витратах підприємства;
- питомою вагою фонду оплати праці в доході підприємства;
- рівнем витрат на оплату праці, відсотків до товарообігу.

Аналіз значення та зміни перелічених показників порівняно з попередніми періодами дозволяє встановити важливість (пріоритетність) управління матеріальним стимулюванням персоналу стосовно інших завдань управління господарською діяльністю підприємства.

Проаналізуємо показники платоспроможності підприємства.

Таблиця 2.2

Показники платоспроможності ТОВ «УМК» за 2018 – 2020 рр.

№	Показники	2018	2019	2020	Відношення	
					2018-2019	2019-2020
1	Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	1,58	3,02	4,18	1,44	1,16
2	Частка оборотних коштів у активах	0,74	0,81	0,88	0,07	0,7
3	Частка виробничих запасів у поточних активах	0,17	0,23	0,27	0,06	0,04

З аналізу показників платоспроможності підприємства ТОВ «УМК» можемо зробити такі висновки. Коефіцієнт забезпечення власними оборотними активами знаходиться в межах зростання вдвічі протягом 2018-2019 років. У 2020 р. даний показник різко зростає і складає 4,18, що є значним підвищенням від норми. Аналіз зазначених показників говорить про різкий підйом платоспроможності підприємства у 2019 р..

Проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «УМК» за 2018— 2020 рр

№	Показники	2018	2019	2020	Відношення	
					2018-2019	2019-2020
1	Коефіцієнт покриття необоротних активів	0,24	0,26	0,14	0,01	-0,12
2	Коефіцієнт покриття запасів	0,28	0,59	2,62	0,31	2,04
3	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,78	0,63	0,28	-0,15	-0,35
4	Коефіцієнт фінансового леверіджу	-3,56	-0,11	-0,57	3,45	-0,46

Коефіцієнт платоспроможності у 2018 і 2019 р. знаходиться у межах норми і складає відповідно 0,78 і 0,63. У 2018 р. цей коефіцієнт складає 0,28, що є відхиленням від норми. Це означає що підприємство стало залежне від позикового капіталу. Коефіцієнт фінансового леверіджу показує від'ємне значення через значну диспропорцію у структурі капіталу та наявність великої кількості довгострокових зобов'язань. Розрахуємо структуру фонду оплати праці ТОВ «УМК» за 2018-2020 рр. та здійснимо його оцінку (табл. 2.4).

Структура фонду оплати праці ТОВ «УМК» за 2018 – 2020 роки

Показники	2018	2019	2020	Питома вага 2018, %	Питома вага 2019, %	Питома вага 2020, %
Фонд оплати праці, тис грн.	421,2	676,8	1144,80	100	100	100
У тому числі						
Фонд основної ЗП	320,11	480,53	767,02	76	71	67
Фонд додаткової ЗП	101,09	196,27	377,78	24	29	33
З нього:						
Винагороди за виконану роботу	65,71	125,61	256,89	15,6	18,56	22,44
Премії	20,22	39,26	74,8	4,8	5,8	6,53
Інші заохочувальні компенсаційні виплати	15,16	31,40	46,09	3,6	4,64	4,026

Зростання загального ФОП підприємства відбувалося за рахунок збільшення усіх його складових, окрім нарахувань, що свідчить про збільшення ефективності використання розрахункового ФОП та про намагання керівництва ТОВ «УМК» скоротити невиробничі витрати.

Питома вага додаткової заробітної плати у 2018 році складає 24%, у 2019 році – 29%, у 2020 – 33%, а інших заохочень та компенсацій у 2018 році 3,6%, у 2019 році 4,64%, у 2020 році - 4,026%. Це свідчить, що підприємство виділяє незначну частину коштів та мотиваційні заходи.

Дуже важливим з точки зору ефективності компенсаційного механізму є співвідношення в структурі заробітної плати основної і додаткової її частин.

Таблицю 2.5 побудовано на основі даних про основну, додаткову і загальну суму заробітної плати по категоріях працівників за період 2018-2020 рр. у процентному відношенні.

Таблиця 2.5

Співвідношення основної й додаткової заробітної плати ТОВ «УМК» за 2018 – 2020 роки

Категорія працівників	2016 рік		2017 рік		2020 рік	
	Відсоток основної в загальному обсязі ЗП, %	% додатков ої в загальному обсязі ЗП, %	Відсоток основної в загальному обсязі ЗП, %	% додатков ої в загальному обсязі ЗП, %	Відсоток основної в загальному обсязі ЗП, %	% додатков ої в загальному обсязі ЗП, %
Керівники	88,2	11,8	65,4	34,6	79,7	20,3
Професіона ли	67,5	32,5	64,5	35,5	79,2	20,8
Фахівці	59,9	40,1	61,1	38,9	71,8	28,2
Технічні служби	57,2	42,8	58,5	41,5	56,6	45,4
Робітники	52,5	47,5	50,2	49,8	59,2	40,8

На жаль, дані таблиці свідчать не на користь мотиваційного механізму підприємства. Так лише в категорії “керівники” у 2018 році спостерігається повна відповідність співвідношення основної і додаткової частин заробітної плати теоретичним вимогам.

Отже, основною проблемою системи оплати праці та управління персоналом досліджуваного підприємства є не досконала система мотивації робітників і службовців, а також відсутність іноді адекватної заробітної плати для цих категорій працівників, також важливою проблемою є плинність кадрів та низька

заробітна плата, низький зв'язок мотивації та преміювання зі стратегічними цілями компанії, низький рівень премій у структурі персоналу, неефективна мотивація.

2.3. Аналіз показників ефективності організації управління персоналом підприємства

Ефективність управління персоналом - це складова ефективності управління підприємством. Зазначимо, що управління підприємством охоплює кілька функціональних сфер: виробництво, фінанси, маркетинг, зовнішньо-економічну діяльність, персонал, комерційну діяльність, інновації, інформацію. Кожна з цих функціональних сфер має свою специфіку, показники діяльності, за якими можна було б оцінити їх ефективність, тому варто відокремлювати управління персоналом від управління іншою діяльністю.

Управління персоналом, як й будь-який інший процес на підприємстві, прямо чи опосередковано у кінцевому рахунку впливає на загальні результати діяльності такого підприємства. Для вимірювання ефективності управління персоналом використовують низку показників. Оцінка зазвичай відбувається шляхом порівняння показників на початок та кінець звітного періоду. Втім, важливо мати можливість порівняти ці показники для різних підприємств.

У таблиці 2.6 дано характеристику основних показників оцінювання ефективності управління персоналом підприємства.

**Традиційні показники вимірювання ефективності управління
персоналом підприємства**

Показник	Характеристика
Дохід та прибуток на одного працівника	Показники доходу та прибутку на одного працівника характеризують ефективність діяльності підприємства та відображають внесок “усередненого” працівника у загальні
Частка винагороди у загальних витратах	Показник характеризує вартість залученого персоналу та значимість управління винагородами для прибутковості підприємства
Частка преміальних виплат у заробітній платі	Показник преміальних виплат у нарахованій заробітній платі характеризує ступінь використання інструментів стимулювання у системі винагород
Кількість працівників підприємства на одного співробітника підрозділу управління персоналом	Показник характеризує забезпеченість управлінським персоналом, відображає норму керованості підрозділу, відповідального за управління персоналом
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Показник загальної плинності кадрів відображає динаміку персоналу на підприємстві та рівень витрат на його заміну, включаючи як скорочення персоналу, так і звільнення працівників за власною ініціативою (невимушена плинність).
Рівень трудової дисципліни	Показник рівня трудової дисципліни характеризує розмір втрат робочого часу через відсутність працівників на робочих місцях внаслідок хвороби чи інших поважних причин, за виключенням оплачуваних відпусток

Отже, наведені у таблиці показники є доволі узагальненими та не відображають складності системи управління персоналом, наявність у її структурі окремих елементів. Конкретне значення кожного з зазначених показників залежить від багатьох причин і їх потрібно розглядати поряд із іншими показниками, які їх доповнюють або деталізують.

Ефективність організаційної структури органів управління персоналом значною мірою залежить від динамічності самої структури, від того, як швидко вона

реагує на зміну ринкової ситуації і ускладнення завдань, що стоять перед управлінням персоналом, наскільки вона пристосована до нових умов господарювання. Тому вважаємо за необхідне сформуванати комплекс показників для оцінювання ефективності роботи підрозділу з управління персоналом (рис. 2.1).

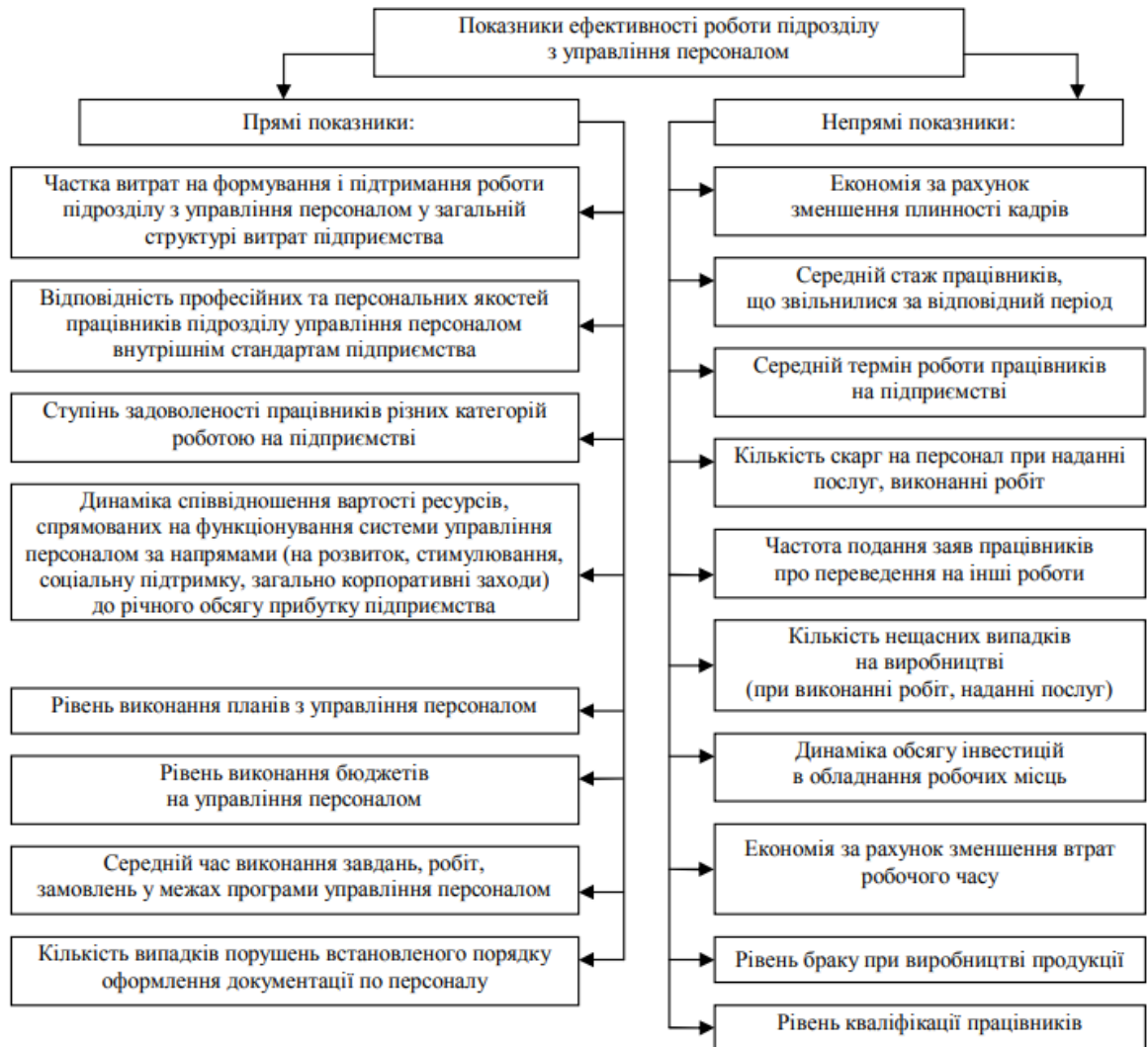


Рис. 2.1. Комплекс показників для оцінювання ефективності роботи підрозділу з управління персоналом

Здійснення оцінки ефективності за запропонованим комплексом показників потребує від керівництва підприємства здійснення наступних кроків:

1. Формування єдиного органу (департаменту, підрозділу, відділу), відповідального за управління персоналом на підприємстві.

2. Визначення загальної мети та завдань роботи органу з управління персоналом в контексті стратегічних цілей та завдань підприємства за відповідних умов ринку.

3. Розробка програми заходів щодо вдосконалення системи управління персоналом у розрізі структурних одиниць органу з управління персоналом.

4. Розробка внутрішніх корпоративних стандартів на основі складання професіограм у розрізі усіх управлінських посад, включаючи працівників підрозділу з управління персоналом.

5. Впровадження методики досліджень, пов'язаних із різними аспектами роботи персоналу, зокрема оцінювання ступеня задоволеності працівників різних категорій від роботи на підприємстві.

6. Визначення бюджету витрат, необхідних для:

- формування та підтримання роботи органу з управління персоналом та його структурних одиниць;
- реалізації програми заходів у сфері управління персоналом.

7. Визначення ключових критеріїв ефективності функціонування органу управління персоналом та його структурних одиниць.

На мою думку, потребує подальшого опрацювання питання визначення внутрішніх корпоративних стандартів щодо персоналу різних управлінських рівнів та професійних категорій підприємства із тим, щоб керівництво мало змогу оцінити відповідність персоналу займаним посадам.

Часто, під ефектом (результатом) розуміють обсяг прибутку за конкретний період часу, або обсяг реалізації продукції на відповідному географічному ринку. При цьому потрібно пам'ятати, що результат управлінської праці виражається не тільки економічним, а й соціальним ефектом. Щодо витрат, то вони являють собою живу й уречевлену управлінську працю.

Система показників оцінювання ефективності системи управління персоналом повинна робити процес прийняття рішень керованим, тобто таким, що дозволяє адаптуватись до умов середовища функціонування машинобудівних підприємств, гнучко змінювати програму заходів у сфері управління персоналом, оптимізувати витрати, обрати найкращі способи впливу на працівників, як у цілому, так і у розрізі рівнів управління, категорій, індивідуальної трудової участі.

РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення організації управління персоналом на підприємстві ТОВ «УМК»

3.1. Оптимізація системи управління персоналом підприємства з метою скорочення плинності кадрів та підвищення продуктивності праці

В основу підготовки за програмою «Ефективний менеджер» закладений підхід досягнення конкретних цілей. Розвиток співробітника можливий тільки в тому випадку, коли він у процесі навчання та розвитку націлений на досягнення конкретних цілей, які є частиною цілей організації в цілому. Необхідність підвищення кваліфікації співробітників може визначатися шляхом:

- 1) аналізу результативності та ефективності діяльності підрозділу його безпосереднім керівником;
- 2) аналізу даних (як правило, отриманих за допомогою атестації) щодо результативності й ефективності діяльності структурних елементів підприємства службою персоналу;
- 3) планування людських ресурсів, необхідних для реалізації стратегії фірми. Мається на увазі не лише кількісне, а й якісне визначення потреб у персоналі (необхідний набір професійних навичок та їх глибина);
- 4) спеціального дослідження, метою якого є виявлення потреб і доцільності навчання, а також очікувань персоналу, пов'язаних із навчанням.

**Порівняльна характеристика видів навчання та підвищення кваліфікації
кадрів**

№	Вид навчання персоналу	Призначення	Переваги	Недоліки та обмеження
1.	Самоосвіта	Надбання необхідних знань та навичок шляхом самостійних занять, без допомоги викладач	Мінімальні фінансові витрати; широкі можливості пристосування процесу навчання до власних потреб і часових обмежень	Необхідний високий рівень самоорганізації; відсутність контакти з іншими зацікавленими у навчанні особи
2.	Курси та семінари	Одержання знань та формування навичок у вузькій сфері	Помірні фінансові та часові витрати	Часто – теоретична спрямованість; традиційність методів навчання
3.	Бізнес-освіта, ут.ч. програми MBA	Оволодіння прикладними аспектами менеджменту за допомогою активних форм навчання	Системність та комплексність; практична спрямованість	Висока вартість; цей різновид навчання необхідно лише тим фахівцям, які вже працюють у бізнесі
4.	Вища освіта	Отримання ґрунтових теоретичних знань та, частково, практичних навичок у певній предметній галузі; отримання диплому	Помірні фінансові витрати; потенційні можливості отримати навички самонавчання та наукової роботи	Тривалий термін навчання; переважно теоретична спрямованість

Визначення потреби у навчанні та підвищенні кваліфікації окремого працівника повинно базуватися на поточній оцінці його діяльності

(атестації). Порівняння цілей діяльності та результатів і визначення відхилень виступають передумовою для виявлення причин цих відхилень: завищеності цілей, обмежень самого співробітника чи зміни обставин. З виявлених відхилень для корекції обираються лише ті, які можуть бути усунені саме за допомогою навчання та професійної підготовки.

Після проведення такого аналізу можна обґрунтовано визначати необхідність та цілі навчання певного співробітника.

Основне завдання директору відділу управління персоналом буде полягати у формуванні сильної команди всередині підрозділу. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість команди в своєму підрозділі; відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні можливості.

З метою підвищення прихильності співробітників компанії до політики ТОВ «УМК» на відділ управління персоналом буде покладено розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки». Впроваджуваний Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки має виконувати три основні функції:

1. Інтеграція організації. Це означає підвищення узгодженості та взаєморозуміння в цілях і діях співробітників, зміцнення горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків в організації, введення більшої визначеності в організаційну середу.

2. Формування очікуваних норм життєдіяльності колективу, спонтанно регулюючих фактичну поведінку (звички, традиції). Кодекс декларує необхідні правила.

3. Полегшення і прискорення адаптації новачків, допомогти новим співробітникам зрозуміти і прийняти культуру організації, освоїтися в ній. Вже на стадії підбора вони будуть знайомитися з правилами, складовими Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, і можуть оцінити

запропоновані їм очікування, побачити відповідність правил, що існують в організації, своєї особистої культури або можливі проблеми.

Пропонується удосконалювати розвиток корпоративної культури шляхом впровадження Кодексу, який виступає «моральним контрактом» між організацією і співробітниками.

Була проведена діагностика системи управління персоналом на ТОВ «УМК» з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки їй була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом та схеми навчання та виявлено її слабкі місця, а саме:

- недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішення та в плануванні діяльності підприємства;
- низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.
- відсутність креативних методів управління персоналом на підприємстві.

Ефективне використання персоналу ТОВ «УМК» можна забезпечити, вдосконаливши організаційну структуру. Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом (табл. 3.2).

Основне завдання директора відділу управління персоналом буде полягати у формуванні сильної команди всередині підрозділу. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість команди в своєму підрозділі; відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні можливості; відповідає за підтримання іміджу компанії.

Заходи удосконалення системи управління персоналомна ТОВ «УМК»

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити відділ управління персоналом Розробка «Положення про відділ управління персоналом» Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»
Поліпшення інформаційного забезпечення	Запровадження програмний продукт KIS - систему управління персоналом та кадрового обліку «KIS».

ТОВ «УМК» всередині підприємства і за його межами у співпраці з підрозділом по роботі з персоналом забезпечують наявність перспективних кандидатів на ключові позиції в своєму підрозділі, в тому числі - за рахунок постійного пошуку кращих кандидатів на ринку.

3.2. Економічний ефект від запропонованих заходів

Навчання співробітників підприємства є найважливішим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці. Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Успіх навчання буде визначатися тієї додатковою вартістю, яку воно

принесе організації. Вимір показників ефективності навчання для ТОВ «УМК» буде проводитися у двох різних площинах (табл. 3.3).

Таблиця 3.3.

Показники ефективності навчання персоналу

	Повернення за знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Витрати на навчання оцінюються фінансовими та тимчасовими показниками: вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом; вартісне вираження витрат на навчання згідно з особистою карткою обліку витрат на навчання; кількість співробітників, що пройшли навчання; кількість людино-днів навчання (добуток числа працівників на число навчальних днів). Служба управління персоналом робить обробку представлених показників і заповнених форм, а потім формулює загальний висновок, який представляється керівництву організації.

Таким чином, оцінка якості й ефективності навчання дозволяє не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, але й розробити практичні

рекомендації з подальшого вдосконалювання формування системи навчання управлінського персоналу по основних складових її елементах.

Візьмемо для прикладу і проведемо оцінку ефективності запропонованої тренінгової програми, результати представимо в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

Оцінка ефективності тренінгової програми

Показники	Тренінг «English Challenge content»
Вартість навчання 1 працівника, грн.	2800
Кількість працівників, що прийшли навчання, осіб	25
Прогнозування дохід від навчання 1 працівника, грн.	3200
ROI (ефективність навчання персоналу), %	14,2

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної тренінговою програмою прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 14,2%.

Ефективна діяльність кожного підприємства залежить від ефективної праці кожного працівника. Крім того, як свідчить практика господарювання, рівень заробітної плати, її структура, динаміка, питома частка у загальних доходах - показники, які суттєво впливають на визначення економічної політики підприємства. Доходи, що отримує як роботодавець, так і найманий працівник є основним мотиватором їх поведінки в процесі трудової діяльності.

Тому основною складовою системи мотивації праці персоналу повинна стати система оплата праці, яка дозволяла би працівнику задовольняти не тільки фізіологічні потреби, але і потреби більш високого порядку, а підприємству – мати персонал, діяльність якого була б направлена на збільшення продуктивності праці та результативності діяльності в цілому. Це потребує удосконалення

системи оплати праці персоналу заради узгодження інтересів найманих працівників та власників підприємства.

Загальновідомим є той факт, що максимальне стимулююче навантаження в структурі фонду оплати праці мають преміальні виплати. Зокрема, для ТОВ «УМК» пропонуємо застосовувати інтегровану систему оплати праці, що спрямована на задоволення цілей компанії і співробітників в рамках довгострокової взаємовигідної співпраці. Відповідно цієї системи, дохід співробітника компанії складається з двох компонентів: постійного винагороди (посадового окладу); змінної винагороди (премії) [13].

Оскільки преміювання за поточні результати діяльності є основною формою заохочення працівників, а в сучасних умовах найчастіше і основною статтею витрат по оплаті праці, важливо вміти оцінити економічну ефективність системи преміювання для підприємства [11].

Економічно ефективною можна вважати систему преміювання, яка формує рівень оплати праці у відповідності зі ступенем виконання показників і умов преміювання та забезпечує того кола працівників, на яких вона поширюється, досягнення ефекту, за своєю величиною більшого, ніж відповідна йому преміальна частина заробітної плати, або рівного цій частині. Рівність отримується на підприємстві економічного ефекту від застосування системи преміювання та виплаченої за його досягнення премії допускається як виняток у тих випадках, коли без цього неможливо підтримання конкурентоспроможності продукції або збереження споживчого ринку [8].

Значна частина найманих працівників не одержують соціального пакета. Відсутність у структурі компенсаційних пакетів фактично половини висококваліфікованих і компетентних найманих працівників соціальних виплат, винагород і благ не сприяє встановленню партнерських взаємовідносин між роботодавцями та найманими працівниками, не створює у працівників відчуття захищеності й комфорту, негативно характеризує компенсаційну політику

підприємств, не сприяє посиленню мотивації персоналу, не дає змоги залучити і закріпити на підприємстві компетентних працівників.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві можна зробити такі висновки.

1. Управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою.

2. Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

3. Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

4. Система управління персоналом на ТОВ «УМК» організована на досить

високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки. Показник мотивації праці ТОВ «УМК», як величина, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства, свідчить, що коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника. У контексті цього для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників управління фірмою на основі розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів.

5. ТОВ «Українська молочна компанія» має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, спрямованої на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу та реалізації і розвитку працівниками компанії їх професійних та особистісних талантів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор економіки України (стан і перспективи розвитку): науково-виробниче видання. П. Т. Саблука. В. Я. Месель-Веселяка. М. М. Федорова. К.: ННЦ ІАЕ 2011.
2. Андрійчук В. Г. Економіка аграрних підприємств: Підручник. К.: ІЗМН 2006.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом - К.: ЦУЛ, 2011.
4. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах, Науковий вісник НАУ.
5. Бісвас П.Ч.Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах, Маркетинг в Україні. 2010 р.
6. Гриньова В. М. Проблеми мотивації праці персоналу підприємства: монографія – Харків: ІНЖЕК, 2016. – 184 с.
7. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015.
8. Іртищева І.О., Крамаренко І.С., Іртищев О.С., Гарагуля А.В., Ставцов Р.В. Цифрова економіка в Україні: виклики сьогодення та завдання управління. Ефективна економіка. 2020. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8074>
9. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. Актуальні проблеми економіки. – 2015.
10. Стрижак О.О. Теоретичні основи дослідження інституціонального середовища людського розвитку – 2016.
11. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua>
12. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств.

Формування ринкових відносин в Україні. - 2014.

13. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом - Науковий вісник НЛТУ України. – 2018.

14. Електронний ресурс та база даних ТОВ «Українська молочна компанія» - URL: <https://www.ua-milk.com>

15. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління - Інвестиції: практика та досвід. – 2015.

16. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві - Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2020.

17. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства - Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2019.

18. Разинькова О. П. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва - монографія. Твер: ТДТУ, 2018.

19. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія – Луганськ: Вид-во СЛУ ім В. Даля, 2019.

20. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні - Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. - К.: КНЕУ, 2020.

21. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід - Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. 2020.

22. Щербаков В.Г. Управління персоналом – Х.: ХНЕУ, 2021.

ДОДАТКИ

Економічна ефективність діяльності господарства

Показник	Рік		Звітний рік у % до базисного
	базисний	звітний	
Вихідні дані			
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	433029	666462	153,91
Витрати виробництва, тис. грн	1043978	944030	90,43
у т.ч. постійні витрати	168375	66886	39,72
змінні витрати	528744	411701	77,86
Розрахункові показники			
Маржинальний дохід, тис. грн	228407	198928	87,09
Коефіцієнт маржинального доходу	0,29	0,38	131,03