

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра маркетингу та управління бізнесом

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА»**

Виконала: студентка 4-го року навчання,
Спеціальності
073 Менеджмент

Баришевська Єва Олегівна

Керівник Могилова Марина Михайлівна
доктор економічних наук, професор

Рецензент к.е.н. Ксенофонов М.М.

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою _____

Секретар ЕК Ісаєнко А.М.

«____» _____ 2021 р.


Київ – 2021

ГРАФІК ПІДГОТОВКИ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ

№ з/п	ПЕРЕЛІК РОБІТ	Термін виконання	Дата ознайомлення наукового керівника	Підпис наукового керівника	Примітки
1.	Вибір теми, затвердження її на засіданні кафедри та закріплення наукового керівника Узгодження календарного графіка підготовки кваліфікаційної роботи. Ознайомлення студента з критеріями оцінювання кваліфікаційної роботи (п. 8.5).	жовтень	26 жовтня 2020 року		
2.	Вивчення джерел літератури, матеріалів архівів, періодичних видань, збір та узагальнення фактів, даних	жовтень – листопад	25 листопада 2020 року		
3.	Складання плану каліф. роботи та узгодження з науковим керівником	листопад	2 грудня 2020 року		
4.	Написання розділів роботи <i>або</i> Постановка експерименту, аналіз отриманих результатів наукового дослідження	листопад – березень			
5.	Проміжний контроль виконання роботи	лютий	5 березня 2021 року		
6.	Написання кваліфікаційної роботи в цілому, ознайомлення з її першим варіантом наукового керівника	січень – березень			
	Розділ 1 (постановка проблеми, теоретичні основи, огляд літературних джерел)		22 січня 2021 року		
	Розділ 2 (аналітично-дослідницька частина) (експериментальна частина для природничих і біологічних наук)		24 лютого 2021 року		
	Розділ 3 (проектно-рекомендаційна частина) (аналіз результатів експерименту для природничих і біологічних наук)		30 березня 2021 року		
7.	Повне завершення написання кваліфікаційної роботи, оформлення її згідно з вимогами й подання на відгук науковому керівнику	квітень – початок травня	29 квітня 2021 року		
8.	Подання кваліфікаційної роботи для перевірки письмових робіт студентів НаУКМА на відповідність вимогам академічної доброчесності,	середина травня	5 травня 2021 року		
9.	Подання на зовнішню рецензію	середина травня	6 травня 2021 року		
10.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри: написання доповіді та виготовлення ілюстративного матеріалу	до <u>8</u> травня			
11.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на засіданні кафедри	до <u>12</u> травня			
12.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру з усіма супроводжувальними документами	до <u>15</u> травня	14 травня 2021 року		
13.	Публічний захист кваліфікаційної роботи перед екзаменаційною комісією	згідно з розкладом роботи ЕК			

Графік узгоджено « 26 » жовтня 2020 р.

Науковий керівник  (Могилова Марина Михайлівна)

Виконавець кваліфікаційної роботи  (Барішевська Єва Олегівна)

ПРИМІТКА: Завдання на кваліфікаційну/магістерську роботу та графік підготовки кваліфікаційної/магістерської роботи до захисту друкуються на одному аркуші, на двох сторінках.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет **економічних наук**

Кафедра **маркетингу та управління бізнесом**

Освітній ступінь **бакалавр**

Спеціальність **073 Менеджмент**

(код і назва)

Освітня програма **Менеджмент**

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ _____ ” _____ 20__ року

**З А В Д А Н Н Я
ДЛЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

_____ **Баришевській Єві Олегівні** _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи управління персоналом підприємства

керівник роботи _____ **Могилова Марина Михайлівна** _____

доктор економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «__» _____ 202__ року
№ _____

2. Строк подання студентом роботи - 14 травня 2021 р.

3. План роботи:

На основі опрацювання і критичного аналізу наукових джерел, нормативно-правових актів, основних документів з регулювання праці та трудових відносин на підприємстві (колективного договору), інформації щодо організаційної структури підприємства, даних кадрового та бухгалтерського обліку, звітності з праці та фінансової звітності компанії слід: розкрити теоретичні положення щодо управління персоналом як системи; провести аналіз фінансово-економічних показників та діагностику системи управління персоналом ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ», розробити пропозиції щодо основних напрямів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» з метою підвищення ефективності його діяльності.

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність управління персоналом та його значення для розвитку підприємства	5
1.2. Система управління персоналом: сутність, принципи та складові	12
1.3. Методичні підходи до оцінки управління персоналом.....	19
Висновки до розділу 1	28
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його конкурентоспроможність на ринку хлібобулочних виробів	29
2.2. Показники використання персоналу підприємства як основні критерії ефективності управління ним	38
2.3. Оцінка стану системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».....	47
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»	56
3.1. Основні напрями удосконалення і розвитку підсистем управління персоналом на підприємстві	56
3.2. Економічне обґрунтування реалізації основних заходів з удосконалення системи управління персоналом «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».	68
<i>нестачі і втрати від псування цінностей</i>	73
3.3. Формування належного морально-психологічного клімату на підприємстві, як складова дієвої системи управління персоналом.	75
Висновки до розділу 3	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	87
ДОДАТКИ	92

ВСТУП

В умовах сучасних трансформацій в економіці країни під впливом інституційних, економічних та соціальних перетворень виникає об'єктивна потреба в постійному розвитку системи управління персоналом на підприємстві з метою її адаптації до нових вимог та викликів. Дієвість управління персоналом значною мірою визначається його системністю, оскільки застосування лише окремих інструментів може дати результат в недовгостроковій перспективі. Тоді як застосування всього комплексу відповідних методів та інструментів управління персоналом може забезпечити довгостроковий стабільний результат.

На жаль, на більшості підприємств України, перш за все у сфері малого та середнього бізнесу, відсутня чітко сформована дієва система управління, адаптована до особливостей підприємства, яка відповідає сучасним трендам.

Тому дослідження основних аспектів формування ефективної системи управління персоналом наразі є надзвичайно важливим. Аргументом цьому слугують наступні положення: персонал підприємства (як основа трудового та інтелектуального потенціалу) в сучасних умовах є найбільш цінним ресурсом підприємства; управління персоналом є ключовим в загальній системі менеджменту підприємства, управління персоналом є найрезультативнішою сферою управління, оскільки при її дієвості компетентний персонал здатний забезпечити ефективне і раціональне використання всього ресурсного потенціалу компанії, за рахунок чого забезпечуються високі конкурентні позиції підприємства на ринку.

У відповідності до цих аргументів обрано тему бакалаврської роботи.

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування і розробка напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства шляхом опрацювання та систематизації теоретичних положень управління персоналом і дослідження практичних аспектів управління персоналом на прикладі ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

Для досягнення мети у роботі були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розкрити зміст системи управління персоналом, її основні принципи та підсистеми, сформулювати методичні положення її дослідження;
- дати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ», в тому числі щодо формування і використання трудового потенціалу;
- дослідити та дати оцінку системі управління персоналом підприємства за її підсистемами, виявити основні проблеми;
- обґрунтувати і розробити пропозиції з удосконалення та розвитку системи управління персоналом ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»;
- обґрунтувати економічну доцільність запропонованих напрямів з удосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом дослідження є ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

Предметом дослідження є система управління персоналом, як практична діяльність, яка спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом та його раціональне і ефективне використання.

Методичною основою бакалаврської роботи є сукупність різних методів дослідження: узагальнення, систематизації, аналізу (графічний, табличний, відхилень, структурний, тощо), спостереження, вивчення документів.

Інформаційну базу бакалаврської роботи становили нормативно-правові акти в частині трудового законодавства, навчальні посібники, наукові праці (монографії та статті), матеріали штатного розпису, бухгалтерського обліку звітності ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ», інша інформація з інтернет-ресурсів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність управління персоналом та його значення для розвитку підприємства

Ефективність діяльності та розвиток будь-якого підприємства залежить від комплексного взаємопов'язаного розвитку і раціонального використання всіх складових його ресурсного потенціалу, в тому числі і персоналу. Сучасні умови функціонування підприємств та динамічність змін зовнішнього економічного середовища їх функціонування потребують відповідних систем управління. Це стосується безпосередньо і управління персоналом на підприємстві, яке на сьогодні потребує розроблення новітніх підходів до управління персоналом.

Ефективна діяльність підприємства та його позиція у висококонкурентному бізнес-середовищі перебуває в прямій залежності від людського фактору. Саме з цих причин вадливе місце в цілому і у всіх складових менеджменту належить управлінню персоналом. Його роль проявляється у визначенні необхідних кадрових ресурсів відповідно до потреб і можливостей підприємства, ефективне управління персоналом є базою для розробки способів ділової активізації підрозділів, виявлення резервів зростання ефективності їхньої господарської діяльності, соціологічних досліджень і впровадження їх результатів. Управління персоналом — багатогранний і виключно складний процес, що має специфічні особливості й закономірності. Знання сутності, складових, механізму, закономірностей управління персоналом необхідне HR-менеджменту підприємства для постійного забезпечення підвищення якості та ефективності праці [5, с.107].

З метою розуміння сутності та ролі управління персоналом на підприємстві проаналізовано точки зору різних науковців на цей процес за різними аспектами.

В процесі свого розвитку і відповідно нині в наукових працях та навчальній літературі управління персоналом розглядається в розрізі трьох рівнів:

перший рівень – теорія управління, як наука. В цьому контексті досліджуються і виявляються основні загальні закони управління, що охоплюють всі сфери життя й діяльності людей. На сучасному етапі для цього широко застосовуються різні, в тому числі математичні, методи, що дозволяє аналізувати всі складові управління, систематизувати організаційний досвід;

другий рівень – управління, менеджмент, як прикладна сфера. Практичним вираженням управління персоналом є формування організованих груп людей та спрямування їх діяльності на досягнення встановлених цілей. Реалізується на рівні підприємства (організації);

третій рівень – самоменеджмент, що реалізується на індивідуальному рівні особистості. Самоменеджмент – це образ думок і дій певної людини, спрямованих на концентрацію внутрішніх сил організму для досягнення встановлених цілей [6, с.7-8].

В контексті виконання бакалаврської роботи управління персоналом вивчається на рівні підприємства. З такої позиції управління персоналом є практичною діяльністю, яка спрямована на забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом, здатним якісно виконувати свої функціональні обов'язки, а також на його оптимальне використання.

Наразі все більше управління персоналом розглядається не лише з точки зору його формування і раціонального використання для досягнення цілей підприємства, а й для досягнення цілей працівника. Зокрема, про такий симбіоз цілей зазначає Сівашенко Т., за визначенням якої управління персоналом - це діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей [7]. Перші пов'язані із забезпеченням ефективності підприємства, отриманням максимального прибутку, якістю, конкурентоспроможністю, продуктивністю, інноваційністю. Другу групу

цілей, яка по суті є і інструментом для досягнення перших, пов'язують з такими поняттями особистісного, психологічного плану як задоволеність співробітників своєю працею, мотивація персоналу до ефективної праці, їх участь у трудовому колективі підприємства, високий рівень самооцінки колективу.

Балабанова Л. В. розглядає управління персоналом в контексті саме стратегічного управління. Вона наголошує, на стратегічності сучасної концепції управління персоналом, оскільки її головною метою має бути формування, ефективне і раціональне використання персоналу та трудового потенціалу підприємства для досягнення успіху в довгостроковій перспективі, що відповідає умовам зовнішнього та внутрішнього середовища. Аргументує таку позицію автор тим, що управління персоналом є стратегічною функцією з розробки кадрової стратегії, підбору персоналу відповідно до філософії підприємства, заохочення колективних зусиль задля його розвитку, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, оптимізації трудових витрат, створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях [8, с. 54].

З точки функціоналу розглядає управління персоналом Назарова Г. В., яка зазначає, що управління персоналом – область діяльності, найважливішими елементами котрої являються визначення потреби у персоналі, залучення персоналу, задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, та структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, політика участі в досягненні успіху, управління затратами на персонал та керівництво співробітниками [9, с. 45].

Гриньова В.М. сутність управління персоналом розкриває з точки зору методів та інструментів менеджменту, зазначаючи, що це – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможність підприємств [10, с. 32].

Бурик А. Ф. підкреслює особливість управління персоналом серед інших сфер менеджменту підприємства, зазначаючи, що управління персоналом — це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи [11, с. 27]. Примітно, що в сфері управління персоналом люди є як суб'єктом, так і об'єктом управління.

Враховуючи загальні проблемні аспекти, що виникають під час управління персоналом сучасних суб'єктів господарювання та індивідуальні проблеми, що притаманні певній організації, варто зазначити, що ефективна система управління персоналом має включати в себе: постійні інвестиції в розвиток трудового потенціалу кадрів задля досягнення максимальної продуктивності праці та особистої інтелектуальної реалізації працівників.

На сучасному етапі сформувались два основні підходи до управління персоналом.

З точки зору ролі людини у виробничому процесі, людина розглядається як ресурс виробничої системи і, відповідно, є елементом процесу виробництва і управління. При цьому береться до уваги, що людина — це особистість з певними потребами, мотивами, цінностями.

Згідно основних засад теорії систем, персонал є складовою економічної підсистеми, і розглядається в якості трудових ресурсів. Щодо соціальної підсистеми, то персонал є головною частиною цієї підсистеми, оскільки складається з неповторних особистостей.

На кожному сучасному підприємстві система управління персоналом є головним інструментом, що забезпечує ефективне використання всього ресурсного потенціалу, його розвиток та можливість протистояти конкуренції, незалежно від форми його власності і кон'юнктури. Саме через це, доволі часто виникає необхідність підвищувати ефективність системи управління персоналом. Різномасштабне значення системи управління персоналом підприємства для його розвитку розкрито в працях багатьох вчених (рис. 1.1).

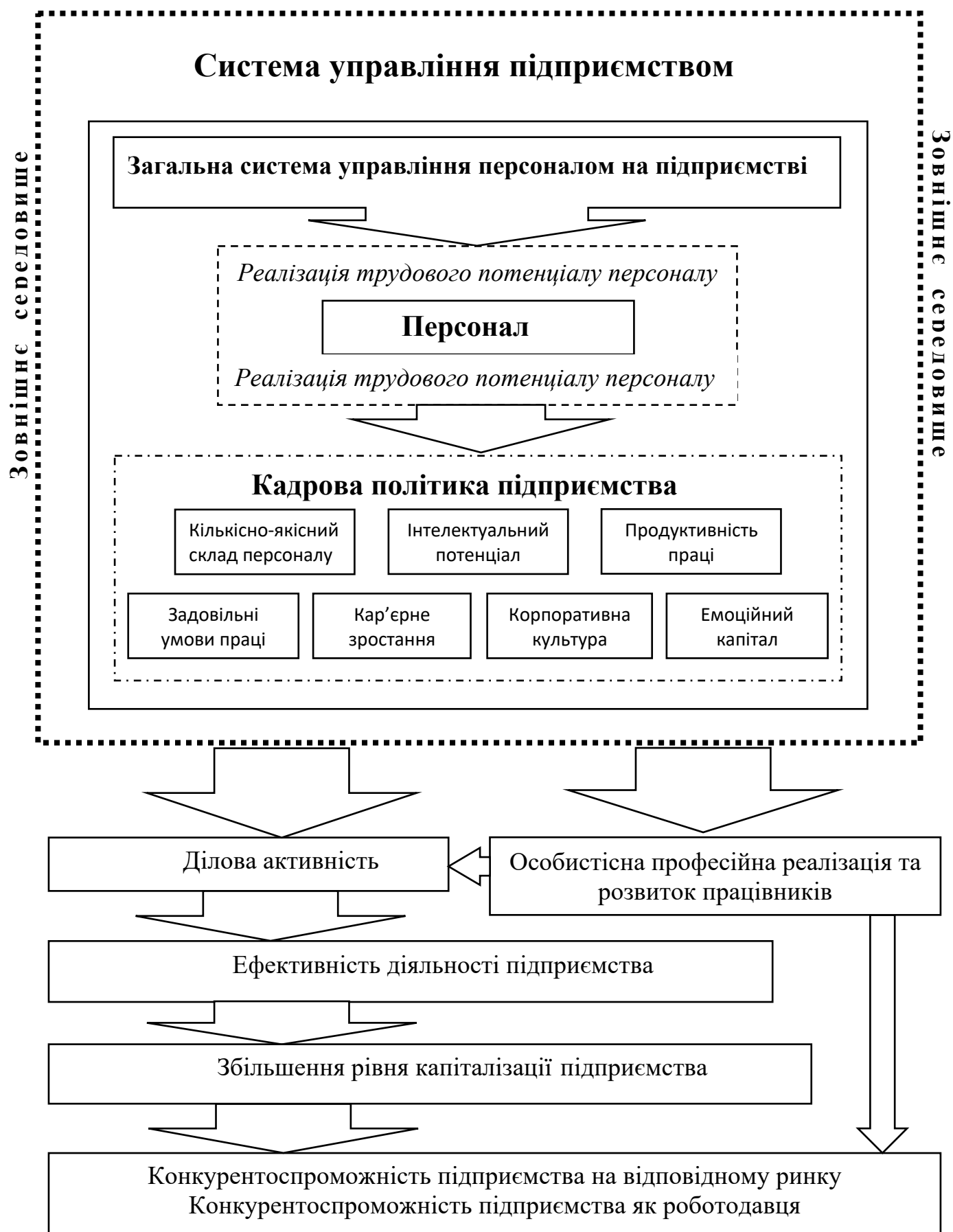


Рис. 1.1. Сутність управління персоналом та його значення для розвитку підприємства [розроблено на основі: 8, 9, 10, 11].

В основі побудови даної схеми кілька ключових положень:

- головна мета управління персоналом - це забезпечення підприємства працівниками, які відповідають вимогам сучасного підприємства, поточному і перспективному внутрішньому середовищу підприємства (його стану, планам і перспективам розвитку), а також підвищення професійної і соціальної адаптації працівників для реалізації ними та розвитку свого професійного потенціалу [12, с. 54];

- управління персоналом забезпечує зростання ділової активності структурних підрозділів і в цілому підприємства, що в свою чергу сприяє забезпеченню ефективності господарської діяльності бізнес-структур, внаслідок цього зростає рівень капіталізації підприємства, і в підсумку – посилюються позиції підприємства на конкурентному ринку і як учасника ринку товарів (продукції, робіт, послуг), і як підприємства-роботодавця.

Про взаємозв'язок ділової активності підприємства і управління персоналом зазначає Годящев М. О. [13]: «Від успішності управління персоналом залежить ефективність використання трудового потенціалу, а успішність підприємства та високий рівень його ділової активності в сучасних умовах є наслідками якості персоналу та стану його керованості». Представлена дослідником схема нами удосконалена і розвинена.

Лелі Ю. Г. [14]: зазначає, що саме управління персоналом є основою всієї системи управління підприємством, що і забезпечує ефективність його діяльності. Адже саме персонал підприємства, незалежно від функцій, є системоутворюючим елементом щодо ефективного і раціонального використання всього ресурсного потенціалу: основних і оборотних засобів, фінансових ресурсів, інтелектуального капіталу, природних ресурсів тощо.

Ефективність управління персоналом, наслідком якого є і ефективність діяльності підприємства в цілому і зростання цінності кожного працівника підприємства, розвиток його трудового потенціалу сумарно, позначається на рівні капіталізації підприємства, впливає на зростання його ринкової вартості. За таких умов у підприємства з'являється більше можливостей щодо

активізації своєї інвестиційної та інноваційної діяльності. Адже підприємство з високим рівнем капіталізації може залучити більше інвестицій, рівень професіоналізму його персоналу дозволить розширювати сфери інноваційно-інвестиційної діяльності. Ці питання надзвичайно актуальні в умовах сучасних загальносвітових тенденцій економічного розвитку, а також сучасних викликів, що стають і в глобальному масштабі, і перед вітчизняними підприємствами.

В контексті того, що управління персоналом є фактором збільшення капіталізації компанії, О. В. Бербенець наголошує на значній ролі постійного професійного навчання в умовах прискореного розвитку науково-технічного прогресу і швидкого старіння професійних знань, умінь і практичних навичок, коротких життєвих циклів продукції. Важливість безперервного навчання вона аргументує наступними факторами: активне впровадження нової техніки і технології, виробництво нових товарів, зростаючі комунікаційні можливості; високий і все зростаючий рівень конкуренції, не лише внутрішньої, а й між країнами. І в умовах цієї конкуренції лідирують країни із сучасною системою інженерної праці та програмами безперервної освіти; безперервні і швидкі технологічні зміни вимагають постійного навчання персоналу; для фірми більш ефективною є віддача від уже працюючих співробітників на основі їхнього безперервного навчання, ніж залучення нових працівників [15].

В продовження думки про зростання капіталізації, автор наголошує і на різкому зростанні значення людських ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

В умовах глобалізації бізнесу та високоефективних механізмів розповсюдження інформації про способи конкуренції фірм між собою, саме робоча сила стає найважливішим джерелом конкурентної переваги на ринку, яке постійно поповнюється [16, с. 39].

Ефективність управління персоналом значною мірою залежить від його системності.

1.2. Система управління персоналом: сутність, принципи та складові

Одне із визначень системи управління персоналом, що запропоноване українським вченим-економістом В. С. Пономаренко, охоплює, ряд елементів: головні принципи і функціональні завдання, що можуть бути необхідними об'єкту управління задля досягнення певної мети діяльності; економічні та юридичні закони; функціональну структуру органів управління; методи та способи переробки інформації [17]. Таким чином, система управління персоналом передбачає постійну взаємодію певних законів і механізмів на мікро- та макрорівнях, що спрямовані на формування якісного рівня управління персоналом на підприємстві.

Щодо організації управління персоналом підприємства застосовують такі підходи: технократичний, гуманістичний та системний. Кожному підходу властиві певні особливості, які лежать в основі процесу управління персоналом підприємства. При технократичному підході управлінські рішення підпорядковані інтересам виробництва: чисельний та якісний склад персоналу визначається відповідно до технології, наявних машин та обладнання, розподілу і кооперації праці, ритмічності, сезонності, змінності виробничого процесу [18]. Тобто, за технократичним підходом вся система управління персоналом підпорядковується виробничому процесу і є частиною управління виробництвом та в основному полягає в підборі як виробничого, так і адміністративного персоналу відповідно до потреби щодо кількості працівників та необхідних кваліфікаційних характеристик.

За гуманістичним підходом в управлінні персоналом першочерговим є створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зменшення рівня відчуження працівника безпосередньо від його трудової діяльності та співробітників. За даною концепцією головним фактором результативності діяльності підприємства є, перш за все, рівень мотивації працівників до праці, єдність команди, стан «корпоративного духу», єдність цінностей та особистих уподобань всіх членів колективу, їх уявлення про значимість роботи в системі

життєвих цілей [19]. Саме від цього, на думку прихильників гуманістичного підходу, залежить результативність і стабільність діяльності підприємства, а від відповідності кількісного та якісного складу працівників виробничим технологічним потребам.

Сукупністю основних дієвих елементів всіх підходів на сьогодні є системний підхід щодо управління та розвитку персоналу, суть якого на рівні підприємства полягає в наступному: взаємодія всіх підрозділів системи управління персоналом для досягнення синергетичного ефекту; удосконалення організаційної структури менеджменту персоналу на основі відповідних норм; розробка функціональноцільової моделі системи управління персоналом з відповідним комплексом завдань для HR-менеджерів згідно з їхніми функціональними обов'язками; мотивація праці у всіх підрозділах підприємства, в тому числі і в управлінських підрозділах з управління персоналом; удосконалення планування, прогнозування та маркетингу персоналу, його підбору і обліку; створення належних умов для розвитку персоналу (підвищення кваліфікації, планування кар'єри); забезпечення належних умов праці, соціального-психологічного клімату як передумов соціального розвитку колективу; належне інформаційне забезпечення менеджменту персоналу; адаптованість системи управління при залученні персоналу до умов на ринку праці, взаємодії попиту та пропозиції [20].

На кожному підприємстві використовують різні підходи до управління персоналом, можливо з використанням окремих елементів інших підходів.

В цілому система управління персоналом є сукупністю взаємоузгоджених і взаємодіючих елементів, які забезпечують досягнення максимального ефекту щодо соціально-економічної ефективності використання трудового потенціалу підприємства. Для формування ефективної системи управління персоналом слід чітко окреслити об'єкт управління, суб'єкти, принципи, методи, інструменти, підходи, механізм, тощо.

Процес управління персоналом передбачає наявність об'єкта і суб'єкта управління. Суб'єктом управління персоналом виступають менеджери відповідної кваліфікації та функціоналу, а також відповідні структурні підрозділи підприємства, до обов'язків яких входять функції управління персоналом (об'єктом). Об'єктами управління персоналом є працівники підприємства, на яких спрямована функціональна діяльність менеджменту з персоналу щодо управління ними.

Для розуміння об'єкту управління персоналом на рис. 1.2 представлено основні характеристики персоналу підприємства в контексті основних управлінських підходів, а саме особистісно-індивідуального та мікропідприємницького [21, с.134].



Рис. 1.2. Управлінські підходи до визначення сутності, місця і ролі персоналу підприємства [22, с.134].

Система управління персоналом на підприємстві базується на принципах, що можуть бути унікальними для кожної компанії, бо залежать від багатьох факторів її формування, але кожна компанія повинна регулярно оновлювати та уточнювати вже існуючі принципи. Це обумовлено постійними змінами у ринковому середовищі функціонування національних підприємств.

О.В. Крушельницька виділяє наступні принципи управління персоналом: науковість, демократичний централізм, плановірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень [23, с. 17]. Багато вчених основним принципом управління персоналом вважають принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими і особистими якостями, що передбачає: систематичність підбору енергійних і творчих працівників; забезпечення умов для постійного підвищення професійної кваліфікації; чіткість обов'язків, прав та відповідальності кожного працівника; поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними функціональних обов'язків; комбінування досвідчених працівників з молодими кадрами. А на думку П. Друкера існує єдиний правильний принцип управління персоналом – використання диференційованих підходів і стилів управління для різних груп працівників і навіть окремих працівників у різних ситуаціях [24, с. 196]. При цьому він підкреслює, що у сфері управління персоналом традиційні базові уявлення про менеджмент істотно суперечать реальності та є непродуктивними, на відміну від інших сфер управління.

Серед важливих принципів формування дієвої системи управління персоналом підприємства є її відповідність, адаптивність і гнучкість.

Відповідність передбачає, що під час оптимізації системи управління персоналом слід враховувати організаційно-правову форму і розміри підприємства, певні його особливості, специфіку господарської діяльності, існуючу організаційну структуру та її відповідність сучасному стану підприємства, зовнішнім умовам економічної діяльності, тощо.

Адаптивність і гнучкість системи управління персоналом передбачає вчасність її зміни відповідно до змін внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу. З метою вчасної адаптації до сучасних умов ринку, який доволі швидко трансформується і розвивається, компаніям слід використовувати сучасну концепцію управління персоналом з дієвими елементами традиційної. Ефективність традиційної системи управління персоналом забезпечується в умовах стандартної технології та незмінного зовнішнього середовища. Сучасна система управління персоналом враховує мінливість умов бізнесу та ринку, постійне вдосконалення виробничих технологій, розвиток інформаційних технологій, формування людських цінностей та співпраці. Сучасній системі властива збалансованість, цілеспрямована адаптація до зовнішніх економічних умов та змін і потреб підприємства. У таблиці 1.1 наведено порівняльний аналіз між традиційним і сучасними підходами до управління персоналом.

Таблиця 1.1

**Відмінності між традиційним і сучасним підходами
до управління персоналом**

Традиційний підхід до управління персоналом	Сучасний підхід до управління персоналом
Пріоритетність оперативних питань	Пріоритетність стратегії
Стабільність	Гнучкість і адаптація до умов ринку та зовнішнього середовища
Пріоритетність організаційної структури	Інвестиції в розвиток та підвищення кваліфікації працівників
Чіткий розподіл обов'язків, вузька спеціалізація	Розвиток різних професійних якостей і багатоспеціалізації
Високий рівень контролю	Самоконтроль
Автократичний стиль управління	Забезпечення ефективної взаємодії між працівниками та підрозділами
Жорстка організаційна структура по вертикалі	Гнучкість структури з горизонтальними зв'язками
Відсутність ризику	Схильність до ризику
Несуттєва зацікавленість працівників в результативності підприємства	Високий рівень зацікавленості працівників в успіхах підприємства та їх орієнтація на запровадження інноваційних рішень

Джерело: розроблено на основі досліджень [25, 26, 27].

Зважаючи на тезу П. Друкера про специфіку, що властива менеджменту персоналу, відповідно і система управління персоналом має свою особливості, що обумовлено об'єктами, суб'єктами, способами управління, що визначає підсистеми управління.

Лук'янихін В. О. систему управління персоналом визначає як таку, що передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень [28, с. 33].

Наразі існують різні підходи до основних підсистем системи управління персоналом. Найбільш комплексною і обґрунтованою, на нашу думку, є сукупність підсистем, запропонована Корсаковим Д. О. [29], за якою виділено 9 підсистем, які нами структуровано за функціоналом (рис. 1.3).

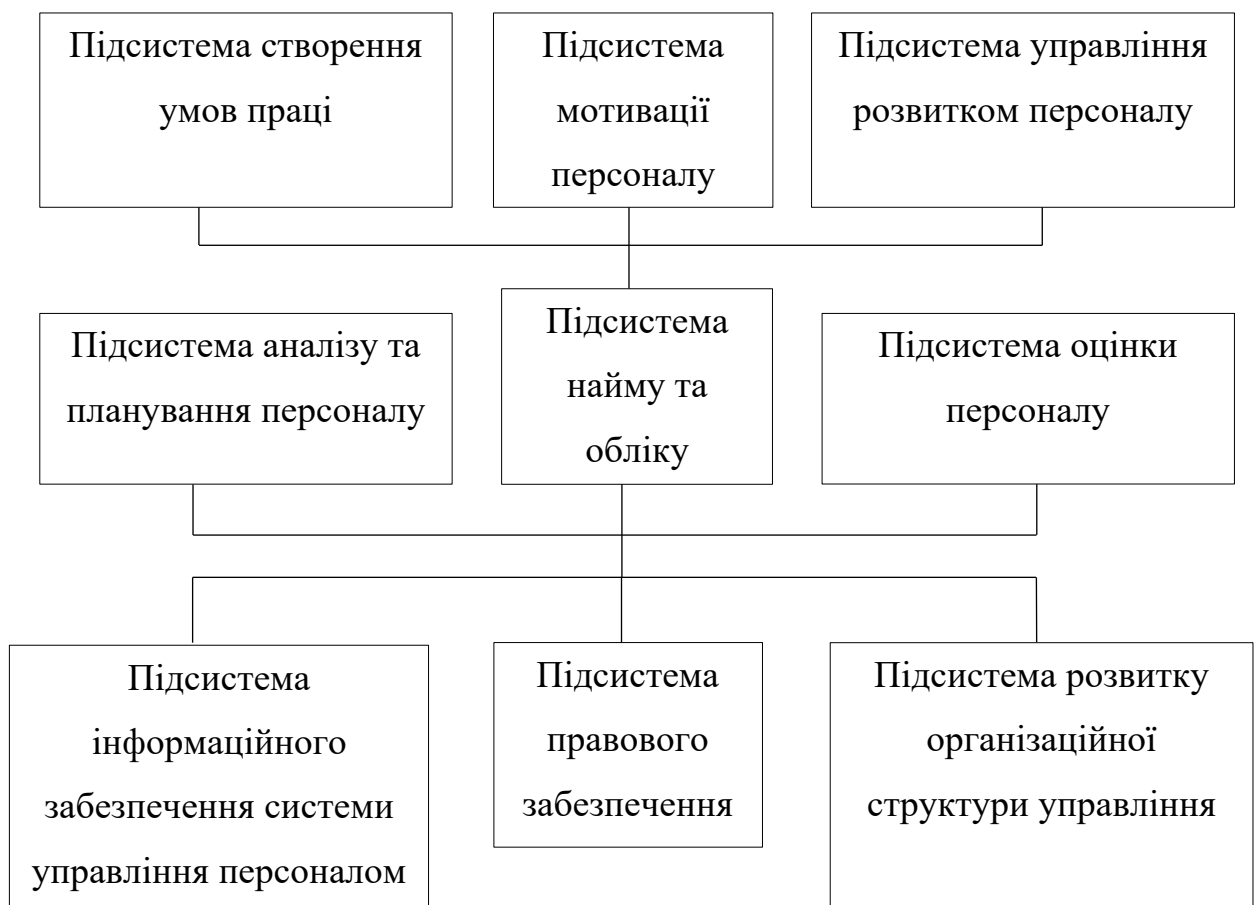


Рис. 1.3. Підсистеми системи управління персоналом підприємства
джерело: систематизовано автором [29].

Регулярний аналіз умов розвитку ринкової економіки в Україні та світі є одним із ключових факторів, що впливає на підвищення ефективності системи управління персоналом. Розробка власної методики оцінки, що визначає існуючу ситуацію на підприємстві в області управління персоналом, відіграє важливу роль, незалежно від організаційно-правової форми підприємства, бо дозволяє вчасно звернути увагу на слабкі місця і створити рекомендації щодо їх усунення та підвищення ефективності.

HR-політика на підприємстві реалізується за допомогою відповідної структури системи менеджменту, яка безпосередньо координує діяльність з управління персоналом підприємства. Серед обов'язків служби також аналіз ринку робочої сили, стимулювання трудової діяльності, запобігання конфліктам на підприємстві, формування кадрового резерву, створення оптимальних умов праці, для реалізації трудового потенціалу та його розвитку, формування відповідного інформаційного та інституційного забезпечення управлінського процесу.

В сучасних умовах глобалізації бізнесу та ринку, завдяки механізмам розповсюдження інформації робоча сила стала ресурсом, котрий забезпечує конкурентну перевагу на ринку, потребуючи постійного оновлення. Для побудови ефективної системи управління персоналом є потреба у моніторингу наявних методичних підходів до управління персоналом та їх коригування відповідно до власних потреб.

Наразі існує потреба у тому, щоб визначити шляхи, котрі можуть сприяти формуванню оптимальної системи управління персоналом, що була би високоефективною, регулярно оновлювалася, мала гнучкість та відповідала високим вимогам досягнення в довгостроковій перспективі успіху підприємства.

Враховуючи ці аспекти, можна проаналізувати та охарактеризувати підприємство і його управлінські тенденції. Параметрів, що відповідають характеристикам, може бути небагато, або вони повинні співвідноситися один

з одним за певними критеріями: важливістю, ієрархічністю чи значущістю на підприємстві.

Розуміння і зростання значимості людських ресурсів на підприємстві позначається на ускладненні процесу управління персоналом, зростанні рівня компетентності управлінського персоналу та увазі, що передові компанії приділяють саме кадрам.

Підприємство, що працює в ринкових умовах, потребує наявності, професіоналізму та компетентності, як управлінського так і виконуючого персоналу, налагоджену систему мотивації працівників та формування у них навичок високої продуктивності праці, відданості компанії, бо від цього залежить його успішне функціонування. Існування проблем у системі управління персоналом є індикатором того, що вона має бути допрацьована або повністю перебудована.

1.3. Методичні підходи до оцінки управління персоналом

В процесі управління персоналом для прийняття обґрунтованих рішень надзвичайно важливу роль відіграє діагностика ефективності цього процесу, оскільки результати цієї оцінки дають можливість визначити правильність механізму та інструментів менеджменту персоналу, виявити проблеми і резерви з підвищення соціально-економічної ефективності використання трудових ресурсів.

На думку більшості дослідників проблем праці, слід застосовувати систему показників ефективності управління персоналом підприємства, які відповідають наступним критеріям:

- відображають витрати праці і витрати підприємства на трудові ресурси;
- забезпечують необхідною інформацією щодо різних показників ефективності праці робітників сукупно та індивідуально;
- виконують оціночну критеріальну функцію (для кожного показника мають бути визначені критерії для інтерпретації їх значень та формування відповідних висновків);

- дозволяють виявляти резерви підвищення ефективності праці на підприємстві;
- обґрунтовувати потенціал і резерви у підвищенні ефективності праці персоналу [30, 31; 32, 33, 34].

В контексті формування моделей розвитку підприємства нами узагальнено систему показників, які слід застосовувати при оцінці трудового потенціалу підприємства та ефективності його використання за різними критеріями (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Система показників для діагностики ефективності
управління персоналом підприємства**

Критерії	Показники	
	факторні	результативні
Вихідні показники до формування персональної ефективності робітників	заробітна плата робітників	
	- освіта робітників	
	- кваліфікація робітників	
	- дисципліна робітників	
	- середній стаж роботи робітників	
	- рівень мотивованості праці робітників	
Поєднання праці з засобами та предметами праці і їх сукупна ефективність	- фондоозброєність	продуктивність праці
	- матеріалоозброєність	виробіток
	- рівень автоматизації праці на підприємстві	трудомісткість
Соціально-організаційна ефективність	- вікова структура робітників	коефіцієнт плинності кадрів
	- наявність програм підвищення кваліфікації та перекваліфікації персоналу	коефіцієнт вибуття кадрів
	- відповідність кваліфікації персоналу виконуваним ними роботам	коефіцієнт прийому кадрів
	- співвідношення чисельності окремих категорій працівників	економія витрат праці внаслідок покращення використання робочого часу
Ефективність праці у контексті головної мети господарської діяльності підприємства		прибутковість праці робітників
		рентабельність праці робітників
		зарплатовіддача

Джерело: систематизовано і сформовано за даними [30-34].

На думку О. В. Мороз, Ю. В. Міронова, Б. Є. Грабовецького оцінка повинна проводитися за трьома групами показників, кожна з яких відображає кількісну та якісну сторони діяльності персоналу підприємства [35, с. 85]: особова (персональна) оцінка персоналу; ефективність поєднання праці з засобами праці та предметами праці, за якої оцінюється ефективність виконання роботи працівниками (робітниками) у процесі виробничої діяльності підприємства; ефективність (результативність) праці відповідно до головної мети господарської діяльності підприємства. У контексті запропонованої системи показників здійснюється акцент переважно на економічній ефективності.

Наразі, в контексті актуалізації соціальної складової праці, оцінка ефективності управління персоналом підприємства здійснюється на основі як економічної, так і соціальної ефективності.

Зокрема, Й. Хентце, А. Каммел та К. Ліндерт, під економічною ефективністю визначають реалізацію персоналом організаційних цілей, для оцінки якого слід аналізувати продуктивність праці та рентабельність саме за принципом економного використання обмежених ресурсів. Ними запропоновано для цього використовувати показники в розрізі трьох груп: виробнича діяльність та вклад в загальний успіх організації; сприйняття праці; патриціпація (залучення персоналу до управління підприємством; розвиток відчуття причетності у співробітників з метою підвищення зацікавленості в результатах загальної роботи) [36, с. 203].

До вищезначених показників інший західний науковець Вітте Е. [37, с.204], пропонує як додаткові показники інших груп: нематеріальна ефективність виробництва; ставлення до праці; відношення до інших колег.

Відповідно до вищеописаного, вважаємо необхідним оцінку ефективності управління персоналом підприємства здійснювати на основі показників і економічної, і соціально-організаційної ефективності. Аргументом цієї позиції слугує те, що для забезпечення результативності управління персоналом принциповим є виявлення впливу всіх факторів

ефективності праці, до яких відносяться і економічні, і соціальні, і організаційні.

Методика розрахунку основних показників, що застосовуються для оцінки результативності управління, представлено надалі.

1. Аналіз заробітної плати персоналу в цілому по підприємству проводиться на основі двох показників:

- середньорічної заробітної плати одного робітника (\bar{X}_p):

$$\bar{X}_p = \frac{\Phi}{\bar{N}} \quad (1.1)$$

де Φ – річний фонд заробітної плати, \bar{N} – середньооблікова чисельність робітників;

- середньогодинної заробітної плати одного робітника (\bar{X}_ξ):

$$\bar{X}_\xi = \frac{\bar{X}_p}{T_{рп} \cdot T_{р\delta}} \quad (1.2)$$

де $T_{рп}$ – тривалість робочого періоду; $T_{р\delta}$ – тривалість робочого дня.

Важливо цей аналіз здійснювати в динаміці і в контексті порівняння з розмірами мінімальної заробітної плати.

Також важливим є проведення аналізу структури фонду заробітної плати: основної та додаткової заробітної плати, інших заохочувальних виплат та компенсацій, що дає можливість оцінити рівень застосування матеріальних стимулів в оплаті праці, як характеристики її мотивування.

В контексті виявлення резервів зростання заробітної плати є її факторний аналіз. Серед чинників, які можуть впливати на рівень заробітної плати робітника, значимими є продуктивність праці, виробіток продукції за одиницю часу, трудомісткість одиниці продукції та зарплатомісткість одиниці продукції. Ці показники також є особливо важливими на виробничому підприємстві, яким є досліджуване.

2. Виробіток продукції за одиницю часу розраховується за формулою:

$$W = \frac{Q}{T} \quad (1.3)$$

де W – виробіток продукції за одиницю часу; Q – обсяг виробленої продукції; T – кількість відпрацьованих людино-годин.

3. Трудомісткість одиниці продукції розраховується за формулою:

$$t = \frac{T}{Q} \quad (1.4)$$

де t – трудомісткість одиниці продукції.

4. Зарплатомісткість одиниці продукції розраховано за формулою:

$$Z = \frac{\Phi_{zn}}{Q} \quad (1.5)$$

де Z – це зарплатомісткість одиниці виробленої продукції; Φ_{zn} – це фонд заробітної плати робітників.

Принципово важливо, що між зазначеними показниками існує залежність, що дозволяє проводити факторний аналіз:

$$\frac{\Phi_{zn}}{N} = p \cdot W \cdot t \cdot Z \quad (1.6)$$

5. Для оцінки сукупних якісних характеристик персоналу слід проводити структурний аналіз працівників за віком та рівнем освіти [38].

6. З метою визначення відповідності кваліфікації персоналу ступеню складності виконуваних ними робіт проводять аналіз на основі середніх тарифних розрядів робіт і робітників [39, с. 65]

$$\bar{T}_p = \frac{\sum T_p \cdot N}{\sum N} \quad (1.7)$$

де T_p – середній тарифний коефіцієнт робітників; T_p – тарифний коефіцієнт відповідного розряду; N – чисельність робітників кожного розряду.

$$\bar{T}_{pb} = \frac{\sum T_p VP}{\sum VP} \quad (1.8)$$

де T_{pb} – середній тарифний коефіцієнт виконуваних робіт; VP – обсяг робіт кожного виду (у вартісному або натуральному вимірах).

7. Для оцінки рівня дисципліни персоналу підприємства логічно застосовувати наступний підхід:

$$P_D = \frac{HP}{UB} \quad (1.9)$$

де РД – рівень дисципліни (неявок на роботу); НР – неявки на роботу (людино-днів); УВ – усього відпрацьовано (людино-днів) [40, с. 239].

8. Крім того, при оцінці формування персональної ефективності робітників надзвичайного значення набуває індивідуальний підхід до оцінки кожного працівника щодо їх особистих, професійних якостей і результативності їх праці. При оцінюванні особистих якостей працівника виявляються принципово важливі риси людини для виконання ним його функціональних обов'язків, його надійність, здатність і бажання до розвитку, психологічний і емоційний стан. Для оцінки професійності аналізують його знання, уміння, навички працівника, відповідність компетентності спеціаліста функціоналу і посадовим вимогам. Показниками для оцінки результативності працівника є продуктивність його праці і зарплатовіддача. Мігус І. П. пропонує при цьому застосовувати сукупність різних методів (табл. 1. 3).

Таблиця 1.3

Методи індивідуальної оцінки персоналу

Об'єкт оцінки	Метод оцінки
Особисті якості	бібліографічний
	метод стандартних оцінок
	інтерв'ювання
	анкетування
	соціологічне опитування
	експертні оцінки
Професійні якості	бібліографічний
	тестування
	ділова гра
	аналіз конкретних ситуацій
	захист бізнес-плану
	метод комітетів
	метод групових дискусій
Результативність праці	комплексна оцінка праці
	атестація персоналу
	розрахунковий
	самозвіт

Джерело: систематизовано і сформовано за даними [41].

9. Наступна група показників характеризує взаємозв'язок трудових ресурсів з іншими, в тому числі щодо їх сукупної результативності [42, с. 67].

9.1) Фондоозброєність (Фo) це відношення середньої вартості основних засобів за певний період (ОВФ) до середньооблікової чисельності робітників (СОЧ) за той самий період:

$$\Phi_o = \frac{\overline{ОВФ}}{\overline{СОЧ}} \quad (1.10)$$

9.2) Матеріалоозброєність (Мо) – відношення середньої вартості оборотних засобів (ОбВФ) за певний період до середньооблікової чисельності робітників (СОЧ) за той самий період

$$M_o = \frac{\overline{ОбВФ}}{\overline{СОЧ}} \quad (1.11)$$

9.3) також можна розраховувати рівень забезпечення праці ОПВ – відношення середньої вартості нематеріальних активів за певний період (НМА) до середньооблікової чисельності робітників (СОЧ) за цей період.

Наступні показники за своєю суттю є результативним з точки зору управління персоналом.

10. Плинність персоналу характеризує рух кадрів на підприємстві. Його високий рівень свідчить про незадоволеність працівників умовами роботи або незадоволеністю власника (керівництва) виробничою поведінкою працівника. Крім того, на плинності кадрів можуть позначатись і зовнішні чинники, Коефіцієнт плинності кадрів розраховується за період, або за декілька періодів, наступним чином:

$$\text{Плинність персоналу} = \frac{\text{Кількість звільнених з усіх причин}}{\text{Середньооблікова чисельність}} \quad (1.12)$$

Основними показниками для оцінки ефективності праці персоналу підприємства є наступні.

11. Продуктивність праці одного робітника (ПП) розраховується як відношення вартості або кількості виготовленої продукції (ВП) до витрат живої праці робітників (ЖП, для виміру яких використовується ряд показників):

$$ПП = \frac{ВП}{ЖП} \quad (1.13)$$

11.1) Підвидом продуктивності праці є показник виробітку, який розраховується як відношення кількості продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу (в розрахунку на людину-годину).

12. Трудомісткість продукції (t) – обернений до продуктивності праці або до виробітку показник, який відображає витрати праці на виготовлення одиниці продукції [43, с. 138].

13. Зарплатовіддача (Зв) – відношення вартості виготовленої продукції за певний період (ВП) до фонду оплати праці (Фоп):

$$Зв = \frac{ВП}{Фоп} \quad (1.14)$$

14. Показник прибутковості праці робітників розраховується як відношення прибутку за видами діяльності (перш за все, від основної та операційної діяльності, або в цілому всієї фінансово-економічної діяльності) до середньорічної чисельності виробничого чи всього персоналу:

$$ПР = \frac{ЧП}{СОЧ} \quad (1.15)$$

де ПР – показник прибутковості праці робітників; ЧП – чистий (або валовий) прибуток; СОЧ – середньооблікова чисельність робітників.

15. Ефективність витрат на персонал (рентабельність праці) (Ер) розраховується як відношення прибутку (ЧП або можна валового прибутку) до витрат на робітників, які були задіяні у виробництві продукції (ВР) [34, с. 392]:

$$Ер = \frac{ЧП}{ВР} \quad (1.16)$$

Окрім глибокого факторного аналізу, формування ефективної системи управління персоналом на підприємстві передбачає широке застосування експертних методів, які у рамках теорії управління сформувались в якості самостійного напрямку дослідження для здійснення процесів діагностики і

прогнозування. Вони дозволяють доповнити результати аналітичного дослідження з метою отримання доречної та якісної інформації

Серед експертних методів слід особливо виділити метод колективної експертної оцінки «Дельфі» [44, с.105]. За методом «Дельфі» здійснюється оцінка відносної важливості показників, що передбачає присвоєння деякої кількісної оцінки експертом, як приклад, за 100-бальною системою. Експерт кожному показнику на свою думку відповідно до значимості показника надає кількість балів у межах від 0 до 100. Нуль присвоюється, експерт вважає, що показник не має суттєвого значення; 100 балів присвоюється тому показнику, який є визначальним за своїм впливом на результат оцінки. При цьому кілька показників можуть оцінюватись за однаковою кількістю балів, якщо експерт їх вважає суттєвими у рівній мірі. В підсумку при узагальненні матеріалів колективної експертної оцінки і визначенні відносного значення показників, доцільно використати методи рангової кореляції.

В такий спосіб отримані в балах показники відповідним чином ранжуються по низхідній, в результаті чого визначають оцінки рангів. Ранг – це порядковий номер, що визначає місце кожного показника у загальній сукупності показників.

Точність, достовірність та надійність результатів досліджень шляхом експертних оцінок залежить від складу експертної групи, професіоналізму, компетентності, обсягу знань, практичного досвіду і навичок експертів, наявності у них так званої «практичної мудрості» і далекоглядності щодо досліджуваної сфери. Наявність цих навичок і якостей у експерта дозволить їм достатньо достовірно оцінити порівняльну значимість кожного показника (фактору розвитку), з метою обґрунтування його впливу і виявлення внаслідок цього резервів підвищення ефективності управління персоналом.

Застосування широкого інструментарію діагностики всього комплексу питань щодо формування і використання трудового потенціалу дає можливість максимально точно оцінити ефективність управління персоналом підприємства.

Висновки до розділу 1

Опрацювання та узагальнення теоретичного матеріалу щодо системи управління персоналом підприємства дали можливість зробити ряд висновків:

- управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що використовують на підприємстві щодо впливу на трудову діяльність працівників, які спрямовані на їх найбільш ефективне та раціональне використання для досягнення цілей як підприємства, так особистісних цілей працівників;

- в контексті значимості управління персоналом для розвитку підприємства, слід відмітити що воно забезпечує раціональне і ефективне використання персоналу та його розвиток, зростання ділової активності підприємства, що сприяє забезпеченню ефективності господарської діяльності, внаслідок чого зростає рівень капіталізації, і в підсумку – посилюються позиції підприємства на конкурентному ринку і як учасника ринку товарів (продукції, робіт, послуг), і як підприємства-роботодавця;

- системний підхід до управління персоналом, який поєднує елементи і технократичного і гуманістичного підходів, є дієвим, оскільки забезпечує взаємодію всіх підрозділів системи управління персоналом для досягнення синергетичного соціально-економічного ефекту;

- система управління персоналом включає кілька принципово важливих взаємопов'язаних підсистем: підсистеми для забезпечення управління (інформаційного, правового, організаційного); підсистеми формування і оцінки персоналу (аналізу і планування; найму і обліку; оцінки); підсистеми використання і розвитку персоналу (мотивації, створення умов праці, управління розвитком);

- з метою діагностики ефективності управління персоналом застосовують ряд показників щодо формування персональної ефективності робітників, оцінки поєднання праці з засобами та предметами праці та їх сукупної ефективності, аналізу соціально-організаційної ефективності і ефективності праці у контексті головної мети господарської діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства та його конкурентоспроможність на ринку хлібобулочних виробів

Компанія ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» була започаткована у 2006 році компанією «Аснова холдинг», що розвиває органічне землеробство і тваринництво м'ясного напрямку та на сьогоднішній день також успішно реалізує ще один бізнес-проект – пекарню ТМ Жорнова, де випікається хліб ручної роботи і де команду пекарів на першому етапі навчав американець Джим Хаас.

Місія ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» полягає в тому, щоб виготовляти якісний продукт та активно займатися розвитком сектору хлібобулочних виробів в Україні. Компанія працює за принципом: «Щоб сьогоднішня випічка була кращою, аніж вчорашня». Головною філософією компанії є виробництво здорового хлібу ручної роботи, використовуючи тільки натуральні інгредієнти та не додаючи хімічні добавки.

Організаційна структура підприємства є лінійно-функціональною, що є комбінацією лінійної та функціональної організаційної структури. Детально її зміст розкрито в п. 2.2. в контексті також розкриття суті системи управління персоналом на підприємстві. Слід зазначити, що наразі ця система управління в принципі є достатньо адаптованою до розмірів підприємства, сформованою за технократичним підходом.

ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» є юридичною особою, має самостійний баланс та розрахунковий рахунок в установах банку, а також печатку і кутовий штамп.

ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» займається виготовленням та продажом органічних хлібобулочних виробів та сировини для виготовлення хлібобулочних виробів. Компанія продає товари приватним організаціям і основним шляхом дистрибуції виробів є мережі супермаркетів, що

розташовані майже в кожному місті України. Підприємство працює з невеликої кількості замовників через обмежену кількість товару та складність виробництва.

Підприємства та заклади міського харчування з якими співпрацює ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» і де представлена продукція компанії: INK, Пантагрюель, COIN, Спаркс, BARVY, Redisson Blu, Ramada Encore, та ін. У ритейлі продукція представлена у мережі магазинів Wine Time, Укрпромпочтач, Эгерзунд, Зелена лавка.

Конкуренція на ринку хлібобулочних виробів в Україні є досить жорсткою, наразі велика кількість компаній відкривають власні цехи задля забезпечення поставок товару у ресторани, мережі супермаркетів та виготовлення виробів на продаж. Але ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» на даний момент єдиний виробник, що дотримується складних та високоякісних технологій виготовлення хлібобулочних виробів і має повністю органічний продукт. Для аналізу конкурентів, що займаються виготовленням хлібобулочних виробів для мережі магазинів, і ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» було обрано метод експертної оцінки від 1 до 10 (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.

Експертні оцінки конкурентоспроможності основних конкурентів -
виробників хлібобулочної продукції

Показник	ТМ «ЖОРНОВА» (ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»)	ТМ «КРАФТЯР» (Сільпо)	ТМ BAKEHOUSE (Goodwine)	Пекарня мережі супермаркетів Novus
Ціна	7	8	6	9
Якість	10	7	8	5
Імідж	9	8	9	6
Варіативність продукції	8	8	7	7
Реклама	7	8	7	6
Оригінальність продукції	9	7	8	6

Джерело: складено автором за власною експертною оцінкою

На основі проведеного аналізу було складено матрицю конкурентоспроможності виробників хлібобулочної продукції (рис. 2.1).

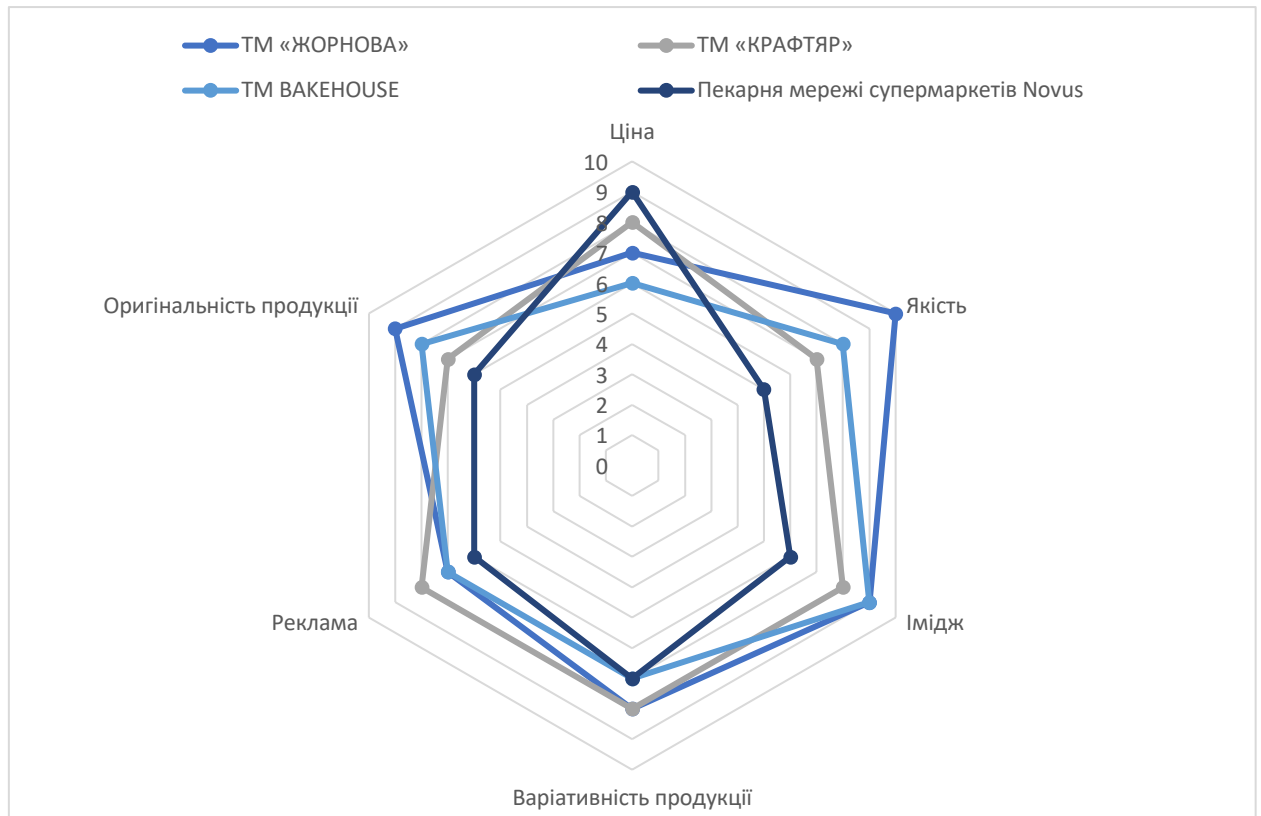


Рис. 2.1. Матриця конкурентоспроможності виробників хлібобулочної продукції

Джерело: складено автором на підставі табл. 2.1.

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» слід звернути увагу на впровадження нових рекламних заходів та покращення старих підходів до маркетингу задля кращої впізнаваності бренду. Також, одним із варіантів для підвищення попиту на продукцію бренду є акційні пропозиції на певні позиції, враховуючи ціноутворення, такий варіант може стати оптимальним для ознайомлення покупців з товарами ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

Задля дослідження зовнішнього середовища підприємства ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» було проведено PEST-аналіз. Під час дослідження були визначені зовнішні фактори, що впливають на компанію і розподілено їх на окремі категорії (політичні, соціально-культурні та технологічні фактори) (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

PEST-аналіз ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

Політичні (Р)	Економічні (Е)
<ul style="list-style-type: none"> • Військові дії в зоні АТО, погіршення військової ситуації • Високий рівень корупції в країні • Збільшення податків • Зміни в законодавстві та споживчому кредитуванні 	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження платоспроможності населення • Девальвація гривні • Високий рівень інфляції в країні • Кризові ситуації спричинені пандемією
Соціально-культурні (S)	Технологічні (Т)
<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення відсотку платоспроможного населення • Низькі темпи росту населення • Популяризація певних дієт, що виключають вживання хлібу 	<ul style="list-style-type: none"> • Поламка обладнання • Потреба в розширенні цеху та закупівлі нового обладнання • Потреба у реорганізації цеху/офісу через підвищення карантинних вимог

Джерело: складено автором на підставі власного дослідження

Після проведення аналізу було обрано найвагоміші зовнішні фактори впливу на діяльність організації. Також були визначені наслідки, до яких можуть призвести окремі зміни в зовнішньому середовищі та складені рекомендації щодо їх мінімізації задля кращого функціонування підприємства та уникнення збитків, що наведені у додатку А. Зокрема, наразі найбільш дієвими можуть бути збільшення акційних пропозицій компанії, активізація рекламної діяльності компанії з акцентом на корисності і якості хлібобулочної продукції компанії та унікальності її окремих виробів.

Для отримання комплексної інформації про підприємство ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» було проведено SWOT-аналіз (табл. 2.3), що дав змогу виявити слабкі і сильні сторони та загрози і можливості підприємства на сучасному ринку хлібобулочних виробів.

Найвагомішою перевагою компанії було визначено оригінальність продукції, через те, що на даний момент ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» є єдиною компанією, що використовує технології створення органічних хлібобулочних вручну та випікання у спеціальній печі.

SWOT-аналіз ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Репутація компанії • Кваліфікований персонал • Якісне обладнання в цеху • Власні канали поставки органічної сировини • Оригінальність продукції на ринку • Високий попит на товар серед ресторанів, супермаркетів, тощо • Великий та різноманітний асортимент продукції 	<ul style="list-style-type: none"> • Слабка рекламна компанія • Складність виробництва товару • Невелика потужність виробництва
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Подальше розширення асортименту продукції • Розширення виробництва • Впровадження нових технологій випікання хлібобулочних виробів • Співпраця з більшою кількістю підприємств та закладів харчування 	<ul style="list-style-type: none"> • Зниження купівельної спроможності населення • Збільшення податків для підприємств • Нестабільна політична ситуація в країні • Поява нових конкурентів, що використовують схожі технології випікання продукції • Продовження пандемії та подальше обмеження функціонування підприємств через карантинні заходи

Джерело: складено автором на підставі власного дослідження

Серед слабких сторін було виділено рекламну кампанії бренду. Одними з основних загроз є нестабільна політична ситуація в країні, збільшення податків та продовження/погіршення карантинної ситуації в країні. До найперспективніших можливостей були віднесені розширення виробництва та розширення асортименту продукції задля більшого проникнення на ринок.

Таким чином, щодо конкурентоспроможності підприємства, рівень якого наразі в умовах ринку є надзвичайно важливим, слід зазначити про певну нішевість компанії на ринку хлібобулочних виробів. Зважаючи на певні

конкурентні переваги підприємства можна сподіватись на посилення його конкурентних позицій при активізації інвестиційної та маркетингової діяльності.

Комплексну оцінку компанії дає можливість провести дослідження його фінансово-майнового стану і фінансово-економічних показників. Дані таблиці 2.4. характеризують фінансові результати господарювання підприємства.

Таблиця 2.4.

Фінансово-економічні показники господарської діяльності

ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

Показник	2019 р.	2020 р.	Індекс 2020 р. /2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, тис. грн.	12186,7	9480,6	0,78
Інші доходи, тис. грн.	280,3	367,1	1,31
Разом доходи, тис. грн.	12467,0	9847,7	0,79
Собівартість реалізованих продукції, товарів, робіт тис. грн.	7694,0	5682,2	0,74
Інші витрати, тис. грн.	6557,0	8637,3	1,32
Разом витрати, тис. грн.	14251,0	14319,5	1,00
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	-1784,0	-4471,8	2,51
Податок на прибуток, тис. грн.	296,7	809,9	2,73
Чистий прибуток (збиток) тис. грн.	-1487,3	-3661,9	2,46
Рентабельність основної діяльності, %	58,39	66,85	1,14
Рентабельність всієї діяльності до оподаткування, %	-12,52	-31,23	2,49
Рентабельність всієї діяльності після оподаткування, %	-10,22	-24,20	2,37

Джерело: розраховано за даними Звіту про фінансові результати ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

Таким чином, можна стверджувати, що основна діяльність підприємства щодо виробництва і реалізації хлібобулочних виробів є прибутковою, тоді як в цілому за рахунок значних інших операційних, фінансових, інвестиційних витрат компанія за два останні роки отримала збитки. Причому при досить високій рентабельності основної діяльності (58,39 і 66,85 %), в цілому рівень збитковості компанії становить майже 25 % (рис. 2.2).

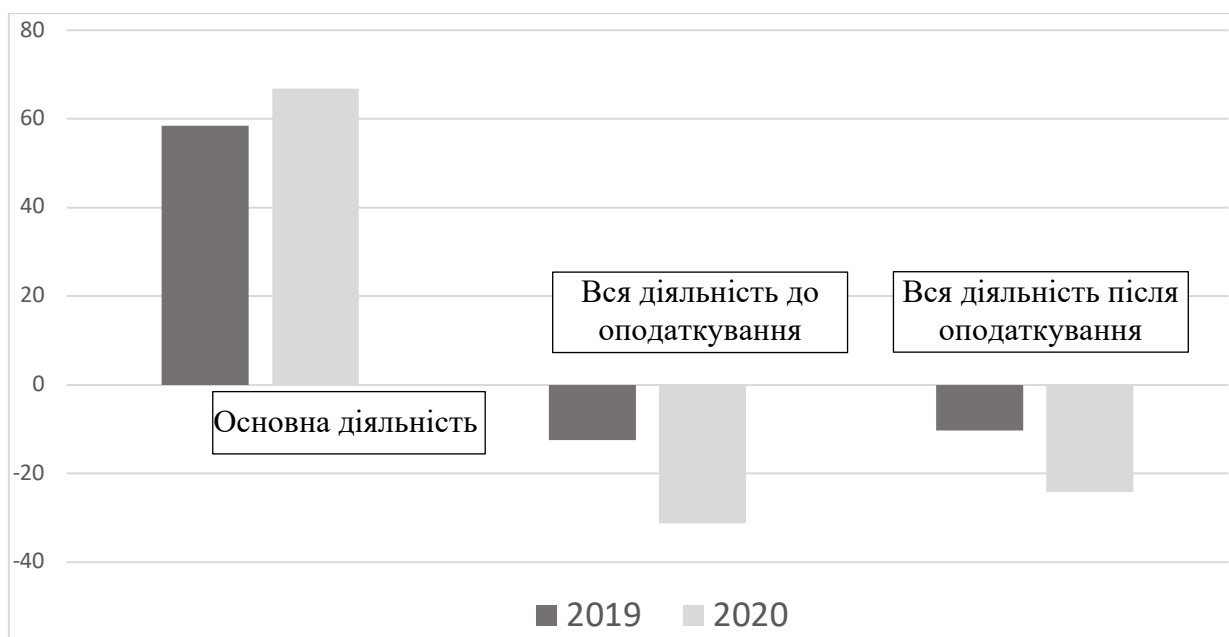


Рис. 2.2. Рівень рентабельності фінансово-економічної діяльності
ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» у 2019-2020 роках

Джерело: розраховано за даними Звіту про фінансові результати ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

Наразі, зважаючи на той факт, що для прийняття управлінських рішень, для компанії більш важливим є проведення аналізу за маркетинговий рік, на підприємстві складання плану і підготовка відповідної звітності здійснюється в розрізі півріччя. Виробництво в компанії залежить від діяльності основного холдингу, що займається органічним землеробством і тваринництвом. Для сільськогосподарських підприємств маркетинговим є не календарний рік – а «від урожаю до урожаю». Тому основним холдингом аналізується інформація від липня попереднього року до липня наступного року, а також щомісячно і за півріччя. Облік в ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» здійснюється на умовах аутсорсингу від головного холдингу, і відповідно звітність готується за аналогічним принципом. Також логічність аналізу за цей період обумовлена відносно незмінним курсу долара США.

Зважаючи на це, нами проведено аналіз фінансово-економічних показників господарської діяльності підприємства в розрізі 3-х піврічч 2019-2020 років, дані за які були надані адміністрацією підприємства (табл. 2.5).

Фінансово-економічні показники господарської діяльності

ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ», тис. грн.

Показник	період			Відхилення 2-го півріччя 2020 року від	
	2-ге півріччя 2019 року	1-е півріччя 2020 року	2-е півріччя 2020 року	2-го півріччя 2019 року	1-го півріччя 2020 року
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт	5143,87	5467,65	7904,82	2760,95	2437,17
Собівартість реалізованих продукції, товарів, робіт	4186,34	4066,79	5517,15	1330,81	1450,36
Валовий прибуток	957,53	1400,85	2387,67	1430,14	986,82
Операційні витрати інші	2881,83	3126,33	2277,04	-604,79	-849,29
ФР від іншої операційної діяльності	-278,29	-352,49	-217,66	60,63	134,83
ЕВІТ	-2202,59	-2077,96	-107,04	2095,55	1970,92
ЕВІТДА	-1914,11	-1816,78	-57,82	1856,29	1758,96
ФР від неопераційної діяльності	-19,74	-3,84	260,96	280,7	264,8
ФР від фінансової діяльності	-608,26	-508,57	-521,73	86,53	-13,16
Прибуток до оподаткування	-2830,59	-2590,37	-367,81	2462,78	2222,56
Податок на прибуток	402,46	346,48	49,70	-352,76	-296,78
Чистий прибуток	-2428,13	-2243,89	-417,52	2010,61	1826,37
Рентабельність основної діяльності, %	22,87	34,45	43,28	+20,40	+8,83

Джерело: розраховано за даними операційної звітності ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

В цілому за останні 2 роки підприємство залишається збитковим: загальний збиток компанії за 2020 рік склад 2661,41 тисяч гривень. Але, серед позитивних тенденцій слід відмітити поступове зменшення збитку компанії: від 2428,13 тисяч гривень за 2-й квартал 2019 року до 417,52 тисяч гривень за 2-й квартал 2020 року.

Збитковість компанії переважно обумовлена збитками по іншій операційній та фінансовій діяльності. Особливо значну частку становить збиток від фінансової діяльності. Ці витрати пов'язані з кредитами підприємства. Крім того, через карантинні заходи, внаслідок чого були закриті заклади громадського харчування – основні клієнти компанії, у підприємства

виникли значні витрати іншої операційної діяльності від псування товарно-матеріальних цінностей (і сировинних запасів, і товарних). Разом з тим, за даними аналізу слід відмітити покращення показників основної діяльності підприємства, безпосередньо виробничої. Про це свідчить суттєве зростання валового прибутку, який в 2-му півріччі 2020 року до рівня аналогічного періоду 2019 року збільшився більш ніж в 2 рази, а до рівня 1-го півріччя 2020 року – майже в 2 рази. Сумарно за 2020 рік прибуток підприємства від основної діяльності склав 3788,52 тисяч гривень. Не зважаючи на зростання собівартості реалізованої продукції, обсяги чистого доходу (виручки) від реалізації основної продукції збільшились випереджаючими темпами, що і обумовило приріст валового прибутку.

Відповідно до обсягів витрат і доходів від різних видів діяльності відрізняється їх рентабельність. Так, основна діяльність є ефективною з рівнем рентабельності за проаналізований період від 22 % до 43 %, тоді як вся фінансово-економічна діяльність підприємства поки що залишається нерентабельною.

Показники результативності всіх видів фінансово-господарської діяльності підприємства позначились на його фінансово-майновому стані (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Показники фінансово-майнового стану
ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

Показник	2019 р.	2020 р.	відхилення
Актив балансу			
Необоротні активи, тис. грн.	6242,9	6445,7	202,8
%	78,9	71,6	-7,4
Оборотні активи, тис. грн.	1664,6	2559,3	894,7
%	21,1	28,4	7,4
Пасив балансу			
Власний капітал, тис. грн.	-5097,5	-6584,8	-1487,3
Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення, тис. грн.	799,5	833,8	34,3
Поточні зобов'язання, тис. грн.	12205,5	14756,0	2550,5
БАЛАНС, тис. грн.	7907,5	9005,0	1097,5

Джерело: розраховано за даними Балансу ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

Збитковість фінансово-економічної діяльності підприємства в останні роки позначилась на незадовільному стані підприємства, зокрема в частині того, що наявне майно підприємства забезпечене суто за рахунок зобов'язань, а не власного капіталу.

2.2. Показники використання персоналу підприємства як основні критерії ефективності управління ним

Вдосконалення системи управління персоналом ґрунтується на достатньо глибокому аналізі стану трудового потенціалу щодо тенденцій, які спостерігаються в роботі персоналу, оцінці забезпеченості підприємства трудовими ресурсами з відповідними кількісними та якісними характеристиками, ефективності їх ефективності.

На ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» на 1 квітня 2021 року середньоспискова чисельність працюючих становить 34 особи, з яких 23 робітники, 3 працівники допоміжного персоналу і 8 чоловік – адміністрація.

Кадровий облік на ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ», на жаль, не відповідає потребам ефективного управління. До 2020 року він здійснювався на умовах аутсорсингу основною компанією. Відповідно наявні на підприємстві дані дають можливість провести детальний аналіз кадрового забезпечення лише з 2020 року.

На початок пандемії 2020 року підприємство у 1 першому кварталі нарахувало у штаті 30 робітників, з них 23,3% або 7 осіб становив управлінський персонал та 70% або 21 особу становив робочий персонал і 2 особи або 6,66% допоміжний персонал. У другому кварталі можна спостерігати тенденцію до зменшення кількості персоналу, що відображена у співвідношенні персоналу, що на той момент становила лише 1 робітника, керівний персонал залишився незмінним. Третій квартал 2020 року став для підприємства найважчим, внаслідок пандемії та спричиненими нею падінням попиту на продукцію, купівельну спроможність населення та обов'язкове закриття робочого цеху і офісу на карантин, штат робітників на підприємстві

скоротився 7 осіб або 53,85% порівняно з першим кварталом 2020 року і налічував 13 робітників, що становить 56,52% від усього персоналу підприємства. Керівний склад підприємства залишився незмінним. Та збільшилася частка допоміжного персоналу на 50% від попереднього кварталу. У четвертому кварталі 2020 року підприємство збільшило свій штат на 6 робітників або 26,09% та відновило виробництво. Динаміку показників чисельності персоналу характеризують дані табл. 2.7.

Таблиця 2.7.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД
МІЛЛІНГ» у 1-4 кварталі 2020 року.

Показники	1 кв. 2020 року	2 кв. 2020 року	3 кв. 2020 року	4 кв. 2020 року	Відхилення від попереднього періоду					
					2 кв.		3 кв.		4 кв.	
					абс.	%	абс.	%	абс.	%
Середньоспискова чисельність працюючих всього, у т.ч.	30	29	23	29	-1	-3,45	-6	-26,09	6	26,09
Управлінський персонал, чол.	7	7	7	7	0	0	0	0	0	0
Питома вага, %	23,3	24,14	30,43	24,14	0,8	3,48	6,29	26,09	-6,3	-26,09
Робочий персонал, чол.	21	20	12	19	-1	-5	-7	-53,85	6	46,15
Питома вага, %	70	68,96	52,17	65,52	-1,03	-1,5	-22,44	-22,02	9	15,92
Допоміжний персонал, чол.	2	2	3	3	0	0	1	50	1	0
Питома вага, %	6,66	6,9	13,04	10,34	0,23	3,45	6,15	89,13	-2,7	-26,09

Джерело: складено автором за даними штатного розпису ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

Послаблення карантинних обмежень та поступова адаптація до нових умов функціонування на основі попереднього досвіду дозволили ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» на момент 01.04.2021 року розширити штат цеху та керівного персоналу у порівнянні з початком 2020 року на 4

робітника, відкриваючи нові вакансії та покращуючи умови праці на підприємстві (табл. 2.8).

Таблиця 2.8.

Чисельність персоналу ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»
станом на 01.04.2021 року

Показники	
Середньоспискова чисельність працюючих всього у т.ч.	34
Управлінський персонал, чол.	8
Питома вага, %	23,53
Робочий персонал, чол.	23
Питома вага, %	67,65
Допоміжний персонал, чол.	3
Питома вага, %	8,82

Джерело: складено автором за даними штатного розпису ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

Питома вага робітників на підприємстві збільшилася до 67,65%, що дозволило збільшити обсяги виробництва, поява штатного бухгалтера - оптимізувати складення звітів про фінансову діяльність підприємства. Порівнюючи стан робочого штату підприємства на момент 3 кварталу 2020 року та початком другого кварталу 2021 року можна побачити якісне покращення показників та позитивну тенденцію.

Проведений детальний аналіз чисельності та структури персоналу підприємства за кваліфікаційним рівнем дозволяє зробити висновок про те, що у першому кварталі 2020 року штат підприємства становив 30 працівників, 13,33% становив керівний состав, з яких 2 особи займали найвищі посади та 5 осіб були спеціалістами. Робочий персонал становив 70% та були відсутні майстри цеху. Допоміжний персонал становив 6,67% від загальної кількості працівників на підприємстві.

У другому кварталі 2020 року спостерігається скорочення частки робочого персоналу на 0,03%. У третьому кварталі загальна частка управлінського персоналу залишається незмінною але збільшується кількість управлінських посад та зменшується кількість спеціалістів у порівнянні з попереднім кварталом. Загальна частка управлінського персоналу у третьому кварталі зростає до 30,43%, що обумовлено скороченням штату робітників. У

порівнянні з попереднім роком частка робочого персоналу зменшується на 14,25% та значно зменшується частка робочих цеху, з 55,17% до 26,09%, але дане скорочення також частково обумовлене появою нових посад на виробництві таких як майстер-пекар та кондитер. Збільшується частка допоміжного персоналу 6,14% в порівнянні з попереднім кварталом.

У четвертому кварталі 2020 року можна побачити позитивну тенденцію, що відображається у збільшенні частки робочого персоналу на 9% в порівнянні з попереднім кварталом та збільшенні кількості робочих цеху. Кількість управлінського персоналу залишається незмінною та збільшується штат робочих відділу збуту на 3 особи і становить 20,69% від загальної кількості робітників в останньому кварталі. Кількість допоміжного персоналу залишається незмінною у порівнянні з попереднім кварталом.

В цілому розширення штату робочого персоналу нами оцінюється як правильне управлінське рішення, оскільки, як показали дані аналізу, саме виробнича діяльність забезпечує прибутки компанії. Разом з тим, зважаючи на проблеми в організації реалізації продукції відповідно до сучасної ситуації, підприємству є сенс покращення кадрового забезпечення саме логістичного напрямку діяльності.

Для оптимального кадрового забезпечення підприємства є потреба в оцінці кваліфікаційного рівня персоналу. З проведеного аналізу можна зробити висновок, що у першому кварталі 2020 року кількість спеціалістів вищої кваліфікації становила 7 осіб та 22,33% від загальної кількості робітників. Відсоток спеціалістів середньої кваліфікації становив 60% і був найбільшим. У другому кварталі можна спостерігати тенденцію до зменшення відсотку спеціалістів середньої кваліфікації. У третьому кварталі відсоток спеціалістів вищої кваліфікації збільшився до 47,83, що було обумовлено появою нових посад на виробництві та скороченням штату робітників, спеціалісти середньої кваліфікації становили 30,43% та нараховували 7 осіб. Також збільшилася частка некваліфікованих спеціалістів. У четвертому кварталі спостерігається ріст кількості спеціалістів середньої кваліфікації на

4,05% та збільшення малокваліфікованих спеціалістів, що обумовлено розширенням відділу збуту компанії. Кількість спеціалістів вищої кваліфікації та некваліфікованих робітників залишилася незмінною (табл. 2.9 і рис. 2.3).

Таблиця 2.9.

Структурний аналіз персоналу підприємства ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» за професійно-кваліфікаційним рівнем у 1-4 кварталі 2020 року

№ з/п	Класифікаційна ознака / категорії персоналу	1 кв. 2020		2 кв. 2020		3 кв. 2020		4 кв. 2020	
		чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
1	Середньоспискова чисельність працюючих	30	100	29	100	23	100	29	100
2	По професійних групах:								
2.1	управлінський персонал	7	13,33	7	24,14	7	30,43	7	24,14
2.1.1	керівники	2	6,67	2	6,90	3	13,04	3	10,34
2.1.2	спеціалісти	5	16,67	5	17,24	4	17,39	4	13,79
2.2	робочий персонал	21	70	20	68,97	13	56,52	19	65,52
2.2.1	майстри цеху	0	0	0	0	4	17,39	4	13,79
2.2.2	робочі цеху	16	53,33	16	55,17	6	26,09	9	31,03
2.2.3	відділ збуту	5	16,67	4	13,79	3	13,04	6	20,69
2.3	допоміжний персонал	2	6,67	2	6,90	3	13,04	3	10,34
2.3.1	прибиральники	2	6,67	2	6,90	3	13,04	3	10,34
3	Кваліфікаційний рівень								
3.1	спеціалісти вищої кваліфікації	7	22,33	7	24,14	11	47,83	11	37,93
3.2	спеціалісти середньої кваліфікації	18	60	17	58,62	7	30,43	10	34,48
3.3	малокваліфіковані роб.	3	10	3	10,34	2	8,70	5	17,24
3.4	некваліфіковані роб.	2	6,67	2	6,90	3	13,04	3	10,34
4	Стаж роботи								
4.1	до 1 року	15	50	12	41,38	7	30,43	10	34,48
4.2	1-2 роки	6	20	7	24,14	6	26,09	9	31,03
4.3	більше 2 років	9	30	10	34,48	10	43,48	10	34,48

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»



Рис. 2.3. Розподіл персоналу ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» за рівнем кваліфікації у 4 кварталі 2020 року

Джерело: складено автором на основі Табл. 2.9

Згідно рис 2.3. у 4 кварталі 2020 року більшу частку робітників на підприємстві становили спеціалісти середньої та вищої кваліфікацій у своїх сферах діяльності. Що свідчить про приділену увагу процесу підбору кадрів на підприємстві задля забезпечення високої якості продукції яка виготовляється компанією та загальному функціонуванню невеликого підприємства. Висока кваліфікація робітників грає особливо важливу роль у функціонуванні підприємства невеликого масштабу ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» задля забезпечення якості продукції, виготовлення якої через складність технологій потребує досвіду та компетентності працівників і підтримки лояльності споживачів до бренду.

Аналіз стажу роботи працівників на показав, що кількість робітників зі стажем роботи більше двох років у 1 кварталі 2020 року становить 30% або 9 осіб та зростає на одного робітника у 2-4 кварталі і становить 43,48% під час значного скорочення штату у 3 кварталі та 34,48 у 4 кварталі відповідно, залишаючись незмінною. Частка робітників зі стажем 1-2 роки становить 20% у першому кварталі 2020 року та зростає на 3 особи або на 11,01% на кінець року, що свідчить про невелику плинність кадрів серед робітників з середнім та значним стажем.

У першому кварталі кількість робітників зі стажем менше одного року становить 50% та зменшується на протязі року, найнижчий показник спостерігається у третьому кварталі та становить 30,43 відсотки під час скорочення штату.

Загалом плинність кадрів серед робітників з середнім та великим стажем майже відсутня та можна зробити висновок, що підприємство намагається створювати сприятливі умови праці навіть під час кризової ситуації, спричиненої пандемією (табл. 2.10).

Таблиця 2.10.

Аналіз руху персоналу підприємства ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» у 1-4 кварталі 2020 року

Показники	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	Відхилення		
					2 кв.	3 кв.	4 кв.
Середньоспискова чисельність, чол.	30	29	23	29	-1	-6	6
Кількість прийнятих працівників за період, чол.	7	0	0	7	-7	0	7
Кількість звільнених працівників за період, чол.	0	1	6	1	1	5	-5
Загальна кількість прийнятих та звільнених, чол.	7	1	6	8	-6	5	2
Коефіцієнт прийому	0,23	0	0	0,24	-0,23	0	0,24
Коефіцієнт вибуття	0	0,03	0,26	0,03	0,03	0,23	-0,23
Коефіцієнт обороту робочої сили	0,23	0,03	0,26	0,28	-0,20	0,23	0,01

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

Таким чином, у першому кварталі 2020 року на підприємстві працювало 30 осіб, коефіцієнт прийому становив 0,23, коефіцієнт вибуття 0, коефіцієнт обороту робочої сили 0,23, що свідчить про те, що плинність кадрів була відсутня та підприємство активно розширяло штат працівників.

У другому кварталі порівняно з першим збільшився коефіцієнт вибуття і становив 0,03 та знизився коефіцієнт прийому. Дана тенденція була обумовлена початком кризи, що спричинила пандемія в Україні. У третьому

кварталі порівняно з другим можна спостерігати погіршення кадрової ситуації. коефіцієнт прийому залишився нульовим та зріс коефіцієнт вибуття з 0,03 до 0,26. У третьому кварталі 2020 року на підприємстві було звільнено 6 робітників та загалом за другий та третій квартали з 30 осіб, що працювали на підприємстві залишилося 23 особи.

У четвертому кварталі ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» почало відновлювати штат робітників, чому сприяло послаблення карантинних норм та поступова адаптація до нових умов ведення бізнесу. Кількість прийнятих робітників становила 7 та звільнених 1. Порівнюючи з третім кварталом коефіцієнт прийому зріс на 0,24 та коефіцієнт вибуття становив -0,23, завдяки цьому можна спостерігати нормалізацію коефіцієнту обороту робочої сили на підприємстві, що на момент 4 кварталу 2020 року в порівнянні з 3 кварталом 2020 року становив 0,01.

На рис. 2.4 можна побачити динаміку коефіцієнтів обороту робочої сили, вибуття та коефіцієнту прийому.



Рис 2.4. Динаміка показників руху персоналу підприємства ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» у 1-4 кварталі 2020 року

Джерело: складено автором на основі Табл. 2.10

Другий та третій квартали стали для підприємства найважчими, можна спостерігати падіння коефіцієнтів прийому та ріст коефіцієнтів вибуття,

порівнюючи з першим кварталом 2020 року. Але вже у четвертому кварталі спостерігається позитивна тенденція до зниження коефіцієнту вибуття та зріст коефіцієнту прийому внаслідок адаптації підприємства до нових умов.

Значною мірою плинність кадрів на підприємстві була обумовлена нестабільністю зайнятості працівників, спричиненої пандемією, що позначилось на рівні їх заробітної плати (табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Заробітна плата працівників підприємства ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» у 2019-2020 рр.

Показник	2019 р.	2020 р.			
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
Фонд заробітної плати всього, тис. грн.	7600,32	2020,36	1734,94	1036,08	934,29
в т. ч.:					
- основна заробітна плата, %	60,3	59,5	57,8	57,6	58,3
- додаткова заробітна плата, %	23,9	24,6	38,0	38,3	35,7
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати, %	15,8	15,9	4,2	4,1	6,0
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника виробничого цеху та допоміжного персоналу, грн.	16224	15094	13408	8215	7858
Відхилення від попереднього періоду, %		-6,97	-11,17	-38,73	-4,34
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника всього по підприємству, грн.	21112	22448	19942	15016	10739
Відхилення від попереднього періоду, %		6,33	-11,17	-24,70	-28,48
Мінімальна заробітна плата для працездатних осіб, грн.	4173	4723	4723	5000	5000
Індекс середньомісячної заробітної плати по підприємству до мінімальної заробітної плати	5,1	4,8	4,2	3,0	2,1
- в т. ч. виробничого і допоміжного персоналу	3,9	3,2	2,8	1,6	1,6

Джерело: розраховано автором за даними ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

На жаль, наслідком кризової ситуації в економіці України стало зменшення розміру середньомісячної заробітної плати працівників

підприємства. Така тенденція є незмінною від 2 кварталу 2020 року. Якщо в 1 кварталі 2020 року середньомісячна заробітна плата зросла на 6 % до рівня 2019 року, то в 4 кварталі вона була нижче не лише за рівень попереднього кварталу (майже на 30 %), а й нижче в 1,9 рази порівняно з 2019 роком. І якщо в 2019 році і 1 кварталі 2020 року середня заробітна плата по підприємству в 5 разів перевищувала рівень мінімальної заробітної плати, то на кінець 2020 року можемо констатувати поступове наближення рівня заробітної плати до її мінімального рівня, перш за все виробничого і допоміжного персоналу.

Всі вищеописані тенденції значною мірою визначаються дієвістю системи управління персоналом на підприємстві, що обумовлює необхідність її адаптації до нових умов ведення бізнесу на сучасному етапі.

2.3. Оцінка стану системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

Система управління персоналом є ключовою складовою загальної системи менеджменту. Відповідно, з одного боку її результативність позначається на загальній ефективності системи управління, з другого – залежить від організаційної і функціональної структури підприємства в цілому.

Організаційна структура ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» є лінійно-функціональною, що є комбінацією лінійної та функціональної організаційної структури. На даний момент підприємство не велике, тому ця організаційна структура є найбільш підходящою. Через сферу діяльності підприємства його управлінський персонал повинен мати змогу оперативно реалізувати управлінські рішення, що стосуються кожного відділу та будуть сприяти підвищенню якості роботи всіх відділів. При цьому типі організаційних структур зберігається централізація управління, що дозволяє керівникові приймати найважливіші рішення в діяльності компанії.

В узагальненому вигляді підприємство включає три підрозділи, а саме:

- 1) адміністрацію;

- 2) відділ збуту та продажу;
- 3) виробничий цех.

Кожен з них підпорядковується безпосередньо директору або начальнику підрозділу.

Також підприємство забезпечує охорону праці та завжди дотримується правил техніки безпеки, що є дуже важливим аспектом на підприємстві, підтримує охорону навколишнього середовища, протипожежну і санітарну безпеку. Завжди дотримується своєчасної сплати платежів та відрахувань, що передбачені чинним законодавством. Безпосередньо директору підпорядковується бухгалтер підприємства (рис. 2.5.).

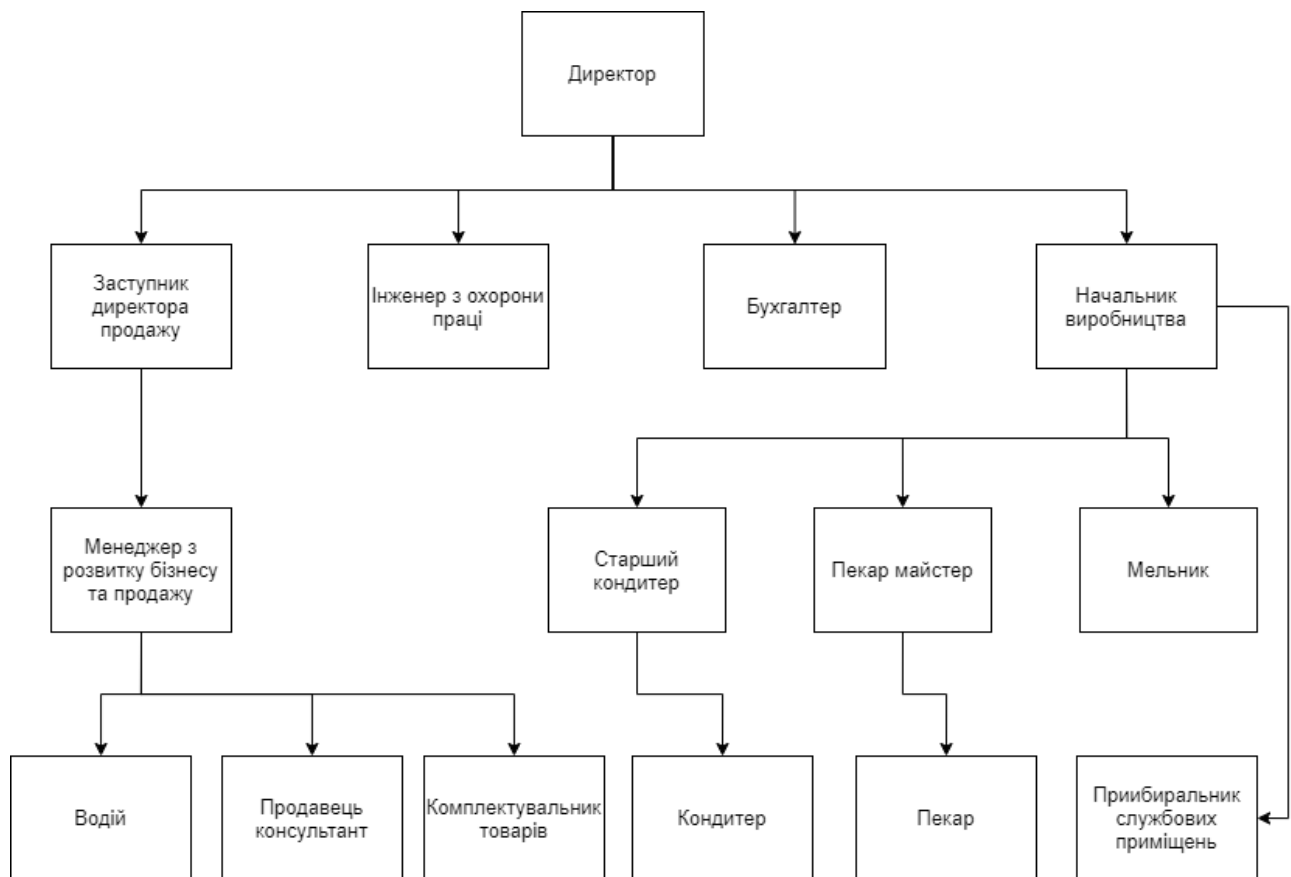


Рис 2. 5. Організаційна структура компанії ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛІНГ»

Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛІНГ»

Наразі, відповідно до організаційно-правової форми та техніко-економічних показників підприємства в принципі така організаційна

структура є прийнятною. Але надалі планується поступове розширення штату та збільшення виробничої потужності, що може обумовити потребу у зміні організаційної структури підприємства.

В контексті цієї організаційної структури сформована на підприємстві відповідна система управління персоналом. Управлінський персонал підприємства налічує 7 осіб, з яких 3 керівники і 4 спеціалісти. Нами проведено критичний аналіз наявної системи управління персоналом за її виокремленими підсистемами (табл. 2.12).

Таблиця 2.12.

Узагальнена характеристика системи управління персоналом на підприємстві «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

Підсистема управління	Характеристика підсистеми
1	2
Підсистема правового забезпечення	<p>На підприємстві дотримуються норм чинного трудового законодавства в частині офіційного працевлаштування працівників, оформлення їх належним чином, сплати ЄСВ та інших податків, надання згідно законодавства відпусток, оплати лікарняних.</p> <p>Основні положення трудових відносин на підприємстві врегульовані Колективним договором. Однак, на нашу думку, Колективний договір є стандартним і потребує доопрацювання у відповідності до нових умов та викликів, що є наслідком кризи.</p> <p>З кожним працівником укладено індивідуальний безстроковий трудовий договір, всі працівники оформлені належним чином.</p> <p>Відповідальними особами за цей блок є директор підприємства та бухгалтер.</p>
Підсистема розвитку організаційної структури управління	<p>Основні рішення щодо організаційної структури системи управління приймає директор компанії. Наразі питання щодо удосконалення розподілу функцій з управління персоналом не окреслені на підприємстві, не стоїть на порядку денному і питання про окрему особу – HR-менеджера.</p>

продовження таблиці 2.12.

1	2
Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом	<p>Інформаційне забезпечення управління персоналом підприємства, з нашої точки зору, є недостатнім. Не забезпечує в цілому систему управління належною, достатньою і доречною інформацією для прийняття обґрунтованих рішень. В силу того, що ТОВ як мале підприємство не подає звітність з праці, то відповідно відсутні ці форми звітності і відповідні показники. Наразі основна інформація для управління персоналом – це інформація штатного розпису і фінансової та оперативної бухгалтерської звітності.</p> <p>Основний бухгалтерський, кадровий і статистичний облік ведеться головною компанією (засновником).</p> <p>Відповідальними особами за цей блок є директор підприємства, бухгалтер і частково інженер з охорони праці.</p>
Підсистема аналізу та планування персоналу	<p>Аналіз і планування безпосередньо персоналу з використанням сучасних методів відсутні. Зазвичай цей процес відбувається ситуативно, як реакція на певні проблеми кадрового забезпечення. Відповідно планування витрат з оплати праці здійснюється в контексті фактичної наявності персоналу підприємства. Цей аспект управління реалізуються на рівні директора підприємства у співпраці з бухгалтером за подачі відповідної інформації начальником виробництва, заступником директора з продажу.</p>
Підсистема найму та обліку персоналу	<p>Кадровий облік персоналу частково веде інженер з охорони праці, але не дуже ретельний, лише у відповідності до вимог законодавства. Подетального обліку, який би дозволяв сформувати належну інформаційну базу, не має.</p> <p>На належному рівні ведеться бухгалтерський і податковий облік витрат на оплату праці, що забезпечує штатний бухгалтер.</p> <p>При наймі персоналу підприємство не звертається ні до кадрових, ні до рекрутингових агенств. З цієї метою публікують вакансії на різних відкритих інформаційних ресурсах.</p>
Підсистема оцінки персоналу	<p>Оцінювання персоналу, яке передбачає визначення певних характеристик людини (ділових та особистісних якостей, трудової поведінки та результатів роботи) і порівняння їх з відповідними еталонами, вимогами, параметрами, як таке відсутнє.</p>

продовження таблиці 2.12.

1	2
Підсистема мотивації персоналу	<p>На підприємстві для нарахування заробітної плати застосовується почасова форма оплати праці. Хоча, на нашу думку, більш доцільною у виробничих підрозділах (пекарні, кондитерському цеху і на млину) є відрядна форма оплати праці. Але це передбачає ретельне планування всіх виробничих показників підприємства та наявності обґрунтованих норм і нормативів. Наразі на підприємстві система нормування є нерозвиненою.</p> <p>В якості мотивації застосовують матеріальні стимули: бонуси виробничому персоналу за певний обсяг виготовленої продукції, зокрема коли виготовляється певний тип продукції у разі свят або індивідуального замовлення; премії за виконання плану; премії і бонуси працівникам відділу продажу за обсяг продажу.</p>
Підсистема створення умов праці	<p>Відповідальним за цей сектор є інженер з охорони праці, до функціональних обов'язків якого відносяться питання атестації і організації робочих місць відповідно до норм. Умови праці на підприємстві відповідають необхідним стандартам, відповідні норми дотримуються.</p>
Підсистема управління розвитком персоналу	<p>В контексті розвитку персоналу на підприємстві запроваджено заходи з навчання та підвищення кваліфікації персоналу, яке проводиться на постійній основі. Про це свідчить інформація операційної звітності про витрати підприємства, серед яких зокрема є і витрати на підвищення кваліфікації.</p> <p>Так, за період липень 2019 року-липень 2020 року ці витрати становили 3000 гривень, за наступні півроку 2020 року – 1780 гривень.</p> <p>Ці витрати передбачені і планами підприємства.</p> <p>На підприємстві також для працівників є перспективи професійного зростання. За даними штатного розпису можна відмітити, що були створені нові посади (майстер-пекар/кондитер) для робітників, що мають великий досвід у даній сфері, довго працювали на підприємстві та проходили курси підвищення кваліфікації.</p> <p>На підприємстві є посадові інструкції, які на нашу думку, потребують осучаснення щодо професійних якостей працівників.</p>

Джерело: сформовано за інформацією власних досліджень системи управління ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

Потреба в системності управління персоналом і в цілому всією господарською діяльністю підприємства пояснюється сукупним впливом всіх її елементів на загальний результат ефективності праці (табл. 2.13).

Таблиця 2.13.

**Основні показники ефективності праці на
ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»**

Показники	1 кв. 2020 року	2 кв. 2020 року	3 кв. 2020 року	4 кв. 2020 року	Відхилення від попереднього періоду					
					2 кв.		3 кв.		4 кв.	
					абс.	%	абс.	%	абс.	%
Середньо-спискова чисельність працюючих	30	29	23	29	-1	-3,45	-6	-26,09	6	26,09
в т. ч. виробничий персонал	21	20	12	19	-1	-5	-7	-53,85	6	-26,09
Чистий дохід від реалізації, тис. грн.	2530,0	2937,6	2804,4	5100,4	407,6	16,11	-133,2	-4,75	2295,9	81,9
Валовий прибуток, тис. грн.	475,4	925,5	412,9	1974,8	450,1	94,67	-512,6	-124	1561,9	378
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-1422,2	-821,7	-1084,0	666,5	600,4	-73,07	-262,3	-31,92	1750,6	161
Продуктивність праці всього персоналу, грн.	84334	101297	121932	175875	16963	20,11	20635	20,37	53943	44,24
Продуктивність праці виробничого персоналу, грн.	120477	146881	233703	268441	26403	21,91	86822	59,11	34738	14,86
Прибутковість праці виробничого персоналу, грн.	22637	46273	34408	103935	23635	104,4	-11865	-34,48	69527	202,07
Прибутковість праці всього персоналу, грн.	-47405	-283357	-47132	22983	19069	-40,23	-18796	39,88	70116	148,76
Зарплато-місткість продукції, грн	0,322	0,246	0,255	0,109	-0,076	-30,71	0,009	3,54	-0,146	-133

Джерело: розраховано за даними обліку і штатного розпису ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

Як свідчать дані таблиці 2.13 продуктивність праці і виробничого і всього персоналу в цілому зростає. Однак при цьому за загальним показником всієї фінансово-економічної діяльності (збитком) результативність праці всього персоналу є неефективною.

Головною метою системи управління персоналом є отримання якісних та кількісних результатів та характеристик персоналу. Тому насамперед управління персоналом повинно відбуватися через управління його трудовим потенціалом, оцінка якого здійснюється базуючись на ефективності реалізації, та ефективності розвитку трудового потенціалу персоналу. Таким чином, як підсумок слід відмітити, що в ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» управління персоналом потребує більш системного розвитку, оскільки окремі підсистеми (які переважно врегульовані нормативно-правовими нормами) є достатньо розвиненими, тоді як інші практично нерозвинені. Зокрема, на нашу думку, є потреба в удосконаленні інформаційного забезпечення менеджменту персоналу, як основи аналізу і планування кадрового забезпечення, удосконалення системи оплати праці на підприємстві для забезпечення реалізації всіх функцій заробітної плати та інших складових.

Висновки до розділу 2

За результатами фінансово-господарської діяльності та системи управління ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» встановлено:

- ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» функціонує на ринку хлібобулочних виробів з достатньо високим рівнем конкуренції. Конкурентною перевагою компанії є оригінальність продукції, через те, що на даний момент ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» є єдиною компанією, що використовує технології створення органічних хлібобулочних виробів вручну та випікання у спеціальній печі, має повністю органічний продукт;

- основна діяльність підприємства щодо виробництва і реалізації хлібобулочних виробів є стабільно прибутковою, тоді як в цілому за рахунок

значних інших операційних, фінансових, інвестиційних витрат компанія за два останні роки отримала збитки. Причому при досить високій рентабельності основної діяльності (58,39 і 66,85 %), в цілому рівень збитковості компанії становить майже 25 %;

- на початок 2020 року підприємство нараховувало у штаті 30 робітників, з них 23,3% або 7 осіб становив управлінський персонал, 21 особа (70%) робочий персонал і 2 особи (6,66%) - допоміжний персонал. Внаслідок пандемії спостерігались процеси поступового зменшення чисельності персоналу, перш за все виробничого – в 3-му кварталі на 7 осіб. Тому однією з проблем компанії, що потребує вирішення, є плинність кадрів, оскільки технологічна специфіка основного виробництва передбачає наявність кадрів відповідної кваліфікації і значного досвіду;

- плинність кадрів на підприємстві була обумовлена нестабільністю зайнятості працівників, спричиненої пандемією, що в підсумку позначилось на рівні їх заробітної плати. Тенденція зменшення середнього рівня заробітної плати є незмінною від 2 кварталу 2020 року. Якщо в 1 кварталі 2020 року середньомісячна заробітна плата зросла на 6 % до рівня 2019 року, то в 4 кварталі вона була нижче не лише за рівень попереднього кварталу (майже на 30 %), а й нижче в 1,9 рази порівняно з 2019 роком. І якщо в 2019 році і 1 кварталі 2020 року середня заробітна плата по підприємству в 5 разів перевищувала рівень мінімальної заробітної плати, то на кінець 2020 року можемо констатувати поступове наближення рівня заробітної плати до її мінімального рівня, перш за все виробничого і допоміжного персоналу;

- система управління персоналом є ключовою складовою загальної системи менеджменту. З одного боку її результативність позначається на загальній ефективності системи управління, з другого – залежить від організаційної і функціональної структури підприємства в цілому. Організаційна структура ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» є лінійно-функціональною, що є комбінацією лінійної та функціональної організаційної структури. На даний момент підприємство відноситься до малих, зокрема і за

чисельністю персоналу, тому ця організаційна структура є найбільш прийнятною;

- в контексті загальної організаційної структури сформована на підприємстві відповідна система управління персоналом. Управлінський персонал підприємства налічує 7 осіб, з яких 3 керівники і 4 спеціалісти. Проведений критичний аналіз управління персоналом на підприємстві за всіма підсистемами показав, що найбільш проблемними є підсистема аналізу і планування трудових ресурсів та витрат праці, інформаційного забезпечення управління персоналом (як щодо оперативної, так і загальної звітної інформації), практично відсутня підсистема оцінки персоналу.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

3.1. Основні напрями удосконалення і розвитку підсистем управління персоналом на підприємстві

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ», кількісних та якісних параметрів його персоналу, показників продуктивності праці дає можливість провести комплексну оцінку ефективності управління персоналом, і на підставі виявлених проблем запропонувати комплекс заходів по удосконаленню системи управління за її окремими підсистемами.

В контексті цього проведемо оцінку ефективності управління персоналом за інтегральним показником. Для його визначення застосовано процедуру порівняння з нормативно-критеріальними значеннями системи показників щодо різних аспектів управління за згрупованими відповідними показниками за технічними, професійно-кваліфікаційними, організаційними і психофізичними якостями (табл. 3.1). В основі оцінювання – порівняння з певним нормативом чи критерієм по тому чи іншому показнику, і прийняття рішення щодо балу 1 чи 0 (відповідно при відповідності чи ні). На наступному етапі розрахунків здійснюється узагальнення оціночних показників в межах окремих груп і оцінка групи компонентів кадрового потенціалу (табл. 3.2).

В підсумку визначається інтегральний показник ефективності управління персоналом, який є сумою добутків вагомості і оцінки часткових показників рівня кадрового потенціалу кожної групи (табл. 3.3). Розрахунок інтегрального показника здійснюється за формулою:

$$I_{к.п.} = \sum_{j=1}^4 B_j \times \Pi_j ,$$

де:

B_j - вагомість групи компонентів,

Π_j - значення показника бальної оцінки по відповідній групі компонентів.

Таблиця 3.1.

Вихідні дані - показники для оцінювання ефективності управління персоналом підприємства відповідно до нормативно-критеріальних значень

Показник	Нормативно-критеріальні значення	Період			Відповідність нормативному значенню	
		2 півріччя 2019 р.	1 півріччя 2020 р.	2 півріччя 2020 р.	1 півріччя 2020 року	2 півріччя 2020 року
Технічні якості						
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	зростання	26	29	29	1	1
Частка керівників у загальній чисельності працівників. %	зменшення	7,69	6,9	10,34	1	0
Коефіцієнт обороту з прийняття	зростання	0,15	0,24	0,24	1	1
Коефіцієнт обороту з вибуття	зменшення	0,08	0,03	0,24	1	0
Коефіцієнт постійності кадрів	зростання	0,97	1,03	1,24	1	1
Коефіцієнт змінності кадрів	зменшення	0,08	0,03	0,24	1	0
Коефіцієнт небезпечності праці	Кнп = 0 зменшення	0	0	0	1	1
Фондоозброєність праці, тис. грн. / 1 працівника	зростання	166,6	147,8	145,9	0	0
Професійно-кваліфікаційні якості						
Частка працівників з вищою освітою	зростання	0,5	0,55	0,58	1	1
Коефіцієнт професійного розвитку	зростання	0,15	0,17	0,16	1	0
Коефіцієнт кваліфікаційного розвитку	зростання	0,08	0,1	0,14	1	1
Організаційні якості						
Фонд робочого часу робітників, год.	зростання	51376	29114	30329	0	1
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	зростання	21112	21582	12631	1	0
Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	зростання	5,52	2,9	5,3	0	1
Коефіцієнт соціального забезпечення	зростання	0,002	0,004	0,005	1	1
Середньорічний виробіток одного працівника, грн	зростання	350387	183003	261073	0	1
Психофізичні якості						
Коефіцієнт «старіння» трудових ресурсів	зменшення	0,11	0,1	0,06	1	1
Частка працівників у віці до 35 років, %	зростання	61	62	65	1	1
Коефіцієнт рівня захворюваності	зменшення	0,23	0,51	0,48	0	1

Таблиця 3.2.

**Оцінка компонентів показника ефективності управління персоналом
ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»**

Показник	Відповідність фактичного значення нормативно-критеріальному значенню				Оцінка групи компонентів кадрового потенціалу	
	1 півріччя 2020 р.		2 півріччя 2020 р.		1 півріччя 2020 р.	2 півріччя 2020 р.
Технічні якості						
Середньоспискова чисельність працівників, осіб	1	-	1	-	0,88	0,5
Частка керівників у загальній чисельності працівників. %	1	-	-	0		
Коефіцієнт обороту з прийняття	1	-	1	-		
Коефіцієнт обороту з вибуття	1	-	-	0		
Коефіцієнт постійності кадрів	1	-	1	-		
Коефіцієнт змінності кадрів	1	-	-	0		
Коефіцієнт небезпечності праці	1	-	1	-		
Фондоозброєність праці, тис. грн. / 1 працівника	-	0	-	0		
Разом	7	1	4	4		
Професійно-кваліфікаційні якості						
Частка працівників з вищою освітою	1	-	1	-	1	0,67
Коефіцієнт професійного розвитку	1	-	-	0		
Коефіцієнт кваліфікаційного розвитку	1	-	1	-		
Разом	3	-	2	1		
Організаційні якості						
Фонд робочого часу робітників, год.	-	0	1	-	0,4	0,8
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	1	-	-	0		
Коефіцієнт віддачі повної заробітної плати	-	0	1	-		
Коефіцієнт соціального забезпечення	1	-	1	-		
Середньорічний виробіток одного працівника, грн	-	0	1	-		
Разом	2	3	4	1		
Психофізичні якості						
Коефіцієнт «старіння» трудових ресурсів	1	-	1	-	0,67	1
Частка працівників у віці до 35 років, %	1	-	1	-		
Коефіцієнт рівня захворюваності	-	0	1	-		
Разом	2	1	3	-		

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.3.

Інтегральний показник ефективності управління персоналом
ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

Компоненти кадрового потенціалу	Вагомість груп компонентів, %	1 кв. 2020 р.		2 кв. 2020 р.		Абсолютне відхилення
		Бальна оцінка	Ij	Бальна оцінка	Ij	
Технічні якості	0,421	0,88	0,370	0,5	0,211	-0,160
Професійно-кваліфікаційні якості	0,158	1	0,158	0,67	0,106	-0,052
Організаційні якості	0,263	0,4	0,105	0,8	0,210	0,105
Психофізичні якості	0,158	0,67	0,106	1	0,158	0,052
Інтегральний показник кадрового потенціалу			0,740		0,658	-0,055

Джерело: розраховано автором.

Отже, інтегральний показник ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» у 2-му півріччі 2020 року знизився порівняно до рівня 1-го півріччя. Це відбулось, перш за все, за рахунок технічних якостей, в також частково – професійно-кваліфікаційних. Саме на ці складові слід звернути увагу керівництву підприємства. Однак в цілому слід відмітити, що зменшення багатьох показників управління персоналом в 1-мі півріччі переважно пов’язане з наслідками пандемії, тоді як зменшення цих показників в 2-му півріччі 2020 року свідчить про те, що, на жаль, управлінському персоналу не вдалось в повній мірі адаптуватись до кризових умов.

Наразі для більшості вітчизняних підприємств на сьогоднішній день проблемними аспекти з управління персоналом є актуальними:

1. висока плинність кадрів;
2. гендерна дискримінація, що заважає рівному розвитку кадрів та викликає дисбаланс на робочому місці;
3. невдоволеність рівнем заробітної плати;
4. низький рівень кваліфікації персоналу;

5. нестабільність зайнятості, що викликає труднощі в кар'єрному розвитку та планомірному зростанню на робочому місці;
6. невдоволеність організацією робочого місця;
7. понаднормова праця, тощо.

Більшість з цих проблем мають прояв і на досліджуваному підприємстві. Це потребує формування і розвитку управління персоналом за системним принципом. Основні напрями удосконалення і розвитку системи управління персоналом на ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» за її окремими підсистемами, враховуючи її стан і проблеми, представлено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4.

**Основні напрями розвитку і удосконалення управління персоналом
ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»**

Підсистема управління	Напрями удосконалення і розвитку
1	2
Підсистема правового забезпечення	Удосконалення колективного договору, враховуючи нові вимоги ведення господарської діяльності компаній, що обумовлені пандемією, на предмет гарантій забезпечення обов'язковими санітарними засобами та дотримання вимог функціонування підприємства в умовах пандемії. Врегулювання питання гарантії робочого місця та збереження певного рівня заробітної плати, враховуючи нестабільну економічну ситуацію в країні.
Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом	Дана підсистема на підприємстві майже відсутня, тому слід ввести оперативний облік відповідно до показників звітності з праці, а також оперативних потреб підприємства: про рух працівників на підприємстві, звіт про продуктивність праці, про віковий і кваліфікаційний склад
Підсистема розвитку організаційної структури управління	Створення нової посади менеджера з виробництва та розвитку, що буде займатися аналізом та плануванням виробничої діяльності, оскільки ці складові управління є недосконалими. Такі заходи обумовлені відсутністю планування виробництва, що призводить до стабільних збитків, враховуючи специфіку підприємства.
Підсистема аналізу та планування персоналу	Створення нової посади менеджера з виробництва та розвитку, до обов'язків якого буде входити розробка системи нормування праці, аналізу та плануванню персоналу. Менеджер також буде виконувати обов'язки щодо розрахунку потреби в працівниках і планування витрат праці.

Продовження таблиці 3.4.

1	2
Підсистема найму та обліку персоналу	Покращення кадрового обліку (як функція інженера з обліку кадрів) та підготовки штатних розписів (як функція бухгалтера). підбір компетентних спеціалістів на посади шляхом підготовки системи компетентностей для різних посад.
Підсистема оцінки персоналу	Підготовка керівним складом підприємства (директор, заступник директора з продажу, начальник виробництва, менеджер з планування та розвитку) критеріїв оцінювання персоналу (системи КРІ для різних посад), зокрема і для оцінювання продуктивності праці персоналу, що дозволить в залежності від результатів оцінки приймати рішення стосовно підвищення, нарахування бонусів, тощо. Осучаснення і підготовка нових посадових інструкцій.
Підсистема мотивації персоналу	Покращення бонусної системи на підприємстві, введення бонусів в залежності від продуктивності відділу, обсягу проданого товару, виконання плану, значного підвищення прибутку. Мотивація відділу збуту в залежності від успішного підписання нових контрактів, розширення ринку збуту. Нарахування бонусів.
Підсистема створення умов праці	Створення сприятливого морально-психологічного клімату задля зменшення плинності кадрів та підвищення показників продуктивності праці. Дотримування рекомендацій МОЗ щодо функціонування підприємств в умовах пандемії.
Підсистема управління розвитком персоналу	Впровадження заходів з підвищення кваліфікації та професійного розвитку персоналу, перш за все з метою кваліфікаційного забезпечення розширення асортименту продукції та покращення її якості.

Джерело: розроблено автором

Підсистема правового забезпечення. Незважаючи на те, що підприємство дотримується правових норм та має в наявності трудовий договір з кожним працівником, у 2020 році як наслідок кризової ситуації в Україні, що була спричинена всесвітньою пандемією, з'явилася потреба в удосконаленні існуючих регламентів правового забезпечення кадрової політики. Після проведеного аналізу плинності кадрів, було виявлено, що особливо у третьому кварталі 2020 року на підприємстві відбулося різке скорочення працівників, перш за все зі стажем роботи у компанії менше одного року. Задля поліпшення ситуації та відповідності колективного договору новим умовам ведення бізнесу, пропонується його розширення за рахунок введення пунктів, що будуть гарантувати персоналу наявність робочого місця, стабільну заробітну плату. Також пропонується додати до колективного договору гарантію дотримування підвищених наразі тимчасових

санітарних норм, яких дотримуються у цеху та офісу компанії, а також забезпечення працівників потрібними засобами персонального захисту, що необхідні під час пандемії. Введення правил внутрішнього трудового розпорядку рекомендується задля встановлення порядку та обліку звільнених працівників, що повинні відображатися у звіті з найму та обліку персоналу.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом. Дослідженнями встановлено, що на підприємстві ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» майже відсутнє інформаційне забезпечення системи управління персоналом. Звітність з праці на підприємстві окремо не ведеться, через відсутність зобов'язання законом. В наявності є лише фінансовий звіт та штатний розпис, в якому немає чіткої систематизації прийнятих та звільнених з підприємства працівників. Звіти з виробництва окремо не оформлюються, що призводить до невчасної реакції на втрати підприємства. Задля поліпшення ситуації рекомендується розробити інструменти внутрішньої звітності, як основи єдиної довідкової системи підприємства. Такими мають бути: звіти про виробництво окремих типів продукції та товару, звіт про рух працівників на підприємстві, звіт про продуктивність праці, які на даний момент на підприємстві відсутні. Зважаючи на перспективи розвитку компанії до середніх та вид його діяльності, це дозволить підвищити оперативність виявлення проблемних сфер або недоліків, забезпечить можливість планування та контролю.

Підсистема розвитку організаційної структури управління. Підприємству слід впровадити нову посаду менеджера з планування виробництва та розвитку, до обов'язків якого будуть входити аналіз та планування виробничих ресурсів у відповідності до потреб, в тому числі і трудових. Так як підприємство відноситься до малих, то менеджер з виробництва та розвитку також може займатися напрямком HR. Це є важливим аспектом мінімізації збитку та поліпшення підприємницької діяльності компанії, так як проведений аналіз результатів фінансово-економічної діяльності підприємства показав, що є гостра потреба у

виробничому плануванні через постійні збитки, а також є потреба у загальному забезпеченні звітності з операційної та кадрової діяльності підприємства.

Підсистема аналізу та планування персоналу. Кадрове планування вирішує питання щодо забезпечення підприємства якісною робочою силою, яка є необхідною для ефективного виконання виробничого плану. На підприємстві ТОВ «АГРОСІТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» аналіз та планування персоналу є відсутнім, через те, що підприємство є малим та не має зобов'язання подавати звіти стосовно руху кадрів, керівництво не бачило в цьому потреби. Але під час дослідження підприємства були виявлені значні недоліки з аналізу та планування персоналу, які можна було спостерігати у штатному розписі підприємства, який наразі є єдиним інструментом, що використовується задля аналізу руху кадрів. Введення окремої посади менеджера з планування виробництва та розвитку є одним з найоптимальніших варіантів, враховуючи розмір та ресурси підприємства. Так як на разі в компанії немає людини, що слідкує за тим, чи існує потреба у певній робочій силі у необхідній кількості задля забезпечення виконання плану, чи є ефективним використання існуючого персоналу. Поза системним управлінням залишається питання удосконалення соціальних відносин на підприємстві, відсутні критерії нормування праці.

Варто приділяти достатню увагу плануванню персоналу, що передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства, розрахунок потреби у робочій силі, дослідження ринку праці. При визначенні потреби у кадрах різної спеціалізації і кваліфікації основою є технологічний критерій та норми праці, оптимальність витрат на оплату праці для залучення висококваліфікованих спеціалістів з необхідним досвідом роботи. Під час планування персоналу до уваги беруть наступні пункти: кількість працівників та їх кваліфікація; потреба за окремими відділами; шляхи оптимізації існуючого персоналу; витрати, що потребують кадрові заходи.

Підсистема найму та обліку персоналу. Як зазначалося раніше, кадровий облік на підприємстві ведеться в мінімальному обсязі, що призводить до неефективного планування кадрових ресурсів, неможливості вчасно оцінити та задовольнити потребу у певному персоналі на підприємстві. Враховуючи розмір підприємства, функцію кадрового обліку персоналу слід передати інженеру з охорони праці. Компетентний працівник, що ознайомлений з функціонуванням підприємств виробничого типу, а саме підприємств, що займаються реалізацією та створенням хлібобулочної продукції, зможе ефективно та вчасно оцінити кадрову ситуацію в компанії та за потреби залучити нових спеціалістів. До його обов'язків буде входити відсутня наразі у компанії задокументована оцінка стажу працівників, систематизована інформація щодо прийому на роботу або ведення кількості звільнених працівників. При цьому менеджер виробництва з розвитку буде займатися формуванням плану розвитку персоналу та розширення штату, що наразі є метою компанії ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» відповідно до перспективних планів підприємства щодо масштабування.

Підсистема оцінки персоналу. Оцінювання персоналу на підприємстві на даний момент не проводиться. Але слід зазначити, що репрезентативна оцінка персоналу та її регулярне проведення відіграють важливу роль у розвитку підприємства. Впровадження якісного оцінювання продуктивності праці кожного працівника є корисними для вирішення типових питань різного характеру: підбір нових кадрів, аналіз продуктивності праці, раціоналізація процесу роботи, підвищення організаційної складової команди, планування кар'єри, розробка системи мотивації та оцінка ефективності системи підвищення кваліфікації робочого персоналу. Розвиток системи оцінювання дозволить компанії забезпечити відповідну продуктивність праці, оцінити рівень компетенції існуючих працівників та вдосконалити систему управління персоналом. Одним із розповсюджених методів оцінки персоналу, що може бути використаний менеджером з виробництва та розвитку, є розробка індивідуальних критеріїв оцінки та визначення ваги кожного з показників в

залежності від специфіки хлібобулочного підприємства та особливостей посадових обов'язків працівників, які дозволяють отримати достатньо об'єктивні дані щодо кількісного та якісних характеристик персоналу. Менеджер проводить виокремлення показників для подальшої оцінки. Для відображення даних обирається 10-бальна шкала оцінювання, у шкалі важелів використовується відсоткове ранжування зі значеннями від 1 до 100 %. Сума важелів після сумування всіх показників повинна дорівнювати 100 %. Важливими принципами для репрезентабельної оцінки виступають: спрямованість на покращення роботи, конфіденційність, неупереджене підведення підсумків. Основою для оцінки можуть виступати: ділові якості робітника, рівень кваліфікації відповідно посаді, комунікабельність, результати діяльності, особистісні риси, участь в заходах від компанії та ін. Для забезпечення максимально об'єктивної оцінки за всіма критеріями, перш за все професійними якостями, на підприємстві слід осучаснити посадові інструкції з їх адаптацією до умов підприємства.

Підсистема мотивації персоналу. Кризова ситуація негативно вплинула як на рівень заробітної плати працівників так і на деякі результати діяльності підприємства, і такі умови можуть бути стресовими для працівників компанії. Підприємству слід адаптувати систему оплати праці до сучасних умов та особливостей підприємства, що передбачає застосування різних її форм в залежності від посад працівників. Рекомендуємо впровадити для виробничого персоналу відрядну форму оплати праці. Для підвищення продуктивності праці слід у разі існування фінансової можливості впровадити заходи з мотивації персоналу. Враховуючи те, що підприємство виплачує заробітну плату вчасно, в повному обсязі у відповідності до установлених державою мінімальних гарантій, одним із варіантів мотивації може стати створення бонусних виплат за своєчасне виконання плану, успішний продаж великої партії продукції або прибутковості кварталу. Іншим варіантом може стати нарахування премій у відповідності до календарних свят, доплат - враховуючи стаж робітника та його продуктивність праці. Критерії одержання бонусних

виплат слід прописати у колективному договорі. Створити додаткові виплати для працівників відділу збуту підприємства, як стимул пошуку нових клієнтів і розширення ринку.

Підсистема створення умов праці. Умови праці на підприємстві напряду впливають на продуктивність праці, тому вдосконалення морально-психологічного клімату на підприємстві є важливим компонентом успішності реалізації виробничого плану, поставлених цілей та розвитку. Слід комплексно звернути уваги на кожен із аспектів формування ставлення працівників до підприємства та самопочуття на робочому місці і впровадити регулярне дослідження стану морально-психологічного клімату компанії. Ці питання детально розкрито в п. 3.3. Дотримання санітарних норм та забезпечення робітників потрібними засобами захисту є обов'язковим у нових умовах праці, особливо у виробничих та офісних приміщеннях. Згідно постанови МОЗ №16 [5], підприємства повинні дотримуватися чітких рекомендацій задля запобіганню поширення захворювання.

Підсистема управління розвитком персоналу. Керівництву підприємства також слід за існуванням фінансової можливості приділити більше уваги управлінню розвитком, навчанню та перепідготовці персоналу, особливо під час розширення штату. Враховуючи те, що підприємство використовує доволі складні технології виробництва продукції, підвищення кваліфікації співробітників дозволить поліпшити процес виробництва та підвищити конкурентоспроможність підприємства, дозволяючи впровадити нові методи виготовлення продукції та сприяти розширенню асортименту. Підприємство є доволі невеликим та від компетентності виробничого персоналу напряду залежить якість і оригінальність продукції, як основа її конкурентоспроможності.

Будування конкурентоспроможного напряду залежить від розвитку кадрів. Важливу роль відіграють провідні та сучасні методи організації виробництва, системи та процедури, але задля того, щоб ефективно реалізувати можливості, що закладені у нових методах управління, важливо

мати компетентних працівників, що мають знання, кваліфікацію, мотивацію, достатню дисципліну і здатність вирішувати проблеми, прагнучи до навчання.

Професійне навчання персоналу безпосередньо впливає на економічне зростання будь-якої організації. За умов раціонального використання ресурсів, працівники, що володіють необхідним обсягом знань, навичок та вмінь, забезпечують вищу продуктивність праці. На сьогоднішній день, розвиток комп'ютерної техніки та автоматизація великої кількості базових процесів, передбачає подальше вдосконалення підготовки кадрів та потребу певних навичок від нових працівників.

В умовах сучасності, можна спостерігати прискорений розвиток науково-технічного прогресу, що зумовлює швидке старіння професійних знань, умінь і практичних навичок. Короткі життєві цикли продукції є одними з визначних чинників, які ілюструють важливість постійного вдосконалення існуючих знань та професійних навичок. З існуючих концепцій вдосконалення знань працівників та їх професійного навчання на підприємстві прийнятні наступні: концепція багатопрофільного навчання (для управлінського персоналу); концепція спеціалізованого навчання, що має відношення до відповідного робочого місця та орієнтована на найближче майбутнє або сьогоднішній день (для виробничого персоналу). Концепція навчання, що орієнтоване на особистість, за якою акцент робиться на розвитку людських якостей, що закладені природою або тих, що були придбані під час практичної діяльності є прийнятною для майстрів і технологів. На підприємстві слід застосовувати два види навчання кадрів: підвищення кваліфікації (з метою вдосконалення існуючих навичок та умінь у зв'язку зі зміною та підвищенням вимог до професії пекаря, кондитера); перепідготовка (для опанування нових навичок через зміну технологій, вимог на робочому місці, підвищення посади).

3.2. Економічне обґрунтування реалізації основних заходів з удосконалення системи управління персоналом «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ».

Відповідно до виявлених проблем управління персоналом підприємства «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» та обґрунтованих в п. 3.1. основних напрямів удосконалення системи управління, очевидним є те, що для реалізації більшості з них визначальним є наявність на підприємстві менеджера з виробництва та розвитку. Оскільки до функцій заступника директора з продажу відноситься забезпечення реалізації продукції, а начальник виробництва контролює процес виробництва, як технологічний, то поза увагою залишились питання планування і оптимізації операційної діяльності.

Підтвердженням цьому слугує той факт, що безпосередньо виробнича діяльність підприємства, керування якою забезпечує начальник виробництва, є досить прибутковою, тоді як операційна і вся фінансово-господарська діяльність – є збитковою.

Так, в складі підприємства «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» у відповідності до його виробничої діяльності функціонує 3 окремі підрозділи різної спеціалізації: пекарня; кондитерський цех; млин. Всі вони підпорядковані начальнику виробництва. Діяльність цих різноспеціалізованих підрозділів різниться за їх ефективності та внеском у загальний фінансово-економічний результат підприємства, але є досить рентабельною (табл. 3.5).

За результатами проведеного аналізу виробничої діяльності підприємства встановлено, що за 2020 рік її рентабельність в цілому по підприємству становить 43,28 %. При цьому слід відмітити, що найбільш рентабельним є виробництво кондитерського цеху – 84,93 %. Але при цьому частка кондитерського цеху є незначною у загальному обсязі виробництва – лише 22,63 %.

Фінансово-економічні показники діяльності
окремих виробничих підрозділів «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»
за 2-е півріччя 2020 року

Найменування показника	По підприємству	в т. ч. за виробничими та обслуговуючими підрозділами			
		пекарня	кондитерський цех	млин	обслуговуючі підрозділи
Чистий дохід (ЧД) від реалізації продукції, грн.	7904817	5202198	1788664	580263	333692
- <i>структура, %</i>	<i>100</i>	<i>65,81</i>	<i>22,63</i>	<i>7,34</i>	<i>4,22</i>
Собівартість реалізованої продукції, грн.	5517147	3714798	967194	573478	261677
- <i>структура, %</i>	<i>100</i>	<i>67,33</i>	<i>17,53</i>	<i>10,39</i>	<i>4,74</i>
Валовий прибуток, грн.	2387670	1487400	821470	6785	72015
- <i>структура, %</i>	<i>100</i>	<i>62,30</i>	<i>34,40</i>	<i>0,28</i>	<i>3,02</i>
Рентабельність виробничої діяльності, %	43,28	40,04	84,93	1,18	27,52

Джерело: сформовано за даними «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

Основний обсяг виробництва на підприємстві забезпечує пекарня - 65,81 %. В цілому пекарня є менш рентабельною в порівнянні з кондитерським цехом – рівень рентабельності становить 40,04 %. Але слід відмітити, що це досить високий рівень рентабельності. Тим більше, що за рахунок різних виробничих підрозділів забезпечується диверсифікація і стабільність діяльності підприємства, а також синергетичний ефект. З точки зору соціально-економічної ефективності, саме сукупність всіх видів діяльності, а особливо функціонування пекарні, вирішують питання ефективної і раціональної зайнятості персоналу на підприємстві. Особливо це актуально в умовах тих проблем, які виникли внаслідок пандемії, зокрема зниження платоспроможності населення. Попит на хлібопекарську продукцію, на відміну від кондитерських виробів, залишається постійним, що є умовою не припинення і постійної діяльності підприємства, і відповідно стабільності зайнятості персоналу підприємства та їх оплати праці.

Разом з тим, дані аналізу в цілому фінансово-економічних показників по підприємству свідчать про збитковість всієї господарської діяльності (табл. 2.5), а також операційної діяльності. Детальний аналіз доходів і витрат операційної діяльності дозволив виявити причину збитковості. Так, встановлено, що на підприємстві регулярними є нестачі і втрати від псування цінностей в значних сумах (табл. 3.6).

Таблиця 3.6.

**Нестачі і втрати «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛІНГ»
від псування цінностей, тис. грн.**

Показник	2-е півріччя 2019 року	1-е півріччя 2020 року	2-е півріччя 2020 року
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт	5143,87	5467,65	7904,82
Собівартість реалізованих продукції, товарів, робіт	4186,34	4066,79	5517,15
Валовий прибуток	957,53	1400,85	2387,67
Операційні витрати інші, в т. ч.:	2881,83	3126,33	2277,04
нестачі і втрати від псування цінностей, всього, за місяцями півріччя:	332,380	292,645	197,840
липень / січень	43,644	46,569	42,086
серпень / лютий	54,465	63,846	34,637
вересень / березень	61,122	53,546	18,156
жовтень / квітень	73,026	40,307	24,035
листопад / травень	33,657	31,166	54,943
грудень / червень	66,466	57,212	23,984

Джерело: розраховано за даними оперативного обліку підприємства

Таким чином, встановлено, що щомісячно впродовж дослідженого періоду підприємство стабільно несе суттєві втрати від псування цінностей, які сумарно на 2020 рік склали майже півмільйона гривень (490,4 тисяч грн). Ці втрати для малого підприємства є досить великими, враховуючи і зменшення заробітної плати на підприємстві, і зумовлену цим плинність кадрів, їх нестабільність. Саме з цих причин вважаємо доцільним запровадження на підприємстві посади менеджера з виробництва.

Задля покращення результативності виробничого процесу компанії та управління персоналом, ведення звітності руху кадрів, набору компетентного персоналу, тощо, компанії ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛІНГ» рекомендується розглянути можливість введення нової посади на

підприємстві, а саме менеджера з організації виробництва і організації праці. Враховуючи розмір компанії, створення відділу, що займається вирішенням кадрових та виробничих питань, не є раціональним. Так як у компанії ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛІНГ» існують проблеми зі складенням звітності руху кадрів, вчасним залученням потрібних спеціалістів та контролем виробництва, можливий кандидат потрібен відповідати певним професіональним критеріям, а саме:

- ✓ вища освіта;
- ✓ досвід роботи у хлібопекарній промисловості (від 2 років);
- ✓ знання і розуміння технологічного процесу;
- ✓ досвід в сфері планування і контролю процесу виробництва, в тому числі формування собівартості продукції, витрат робочого часу, планування, обліку та контролю сировини і матеріалів;
- ✓ в частині управління персоналом: знання порядку, методів і принципів формування оптимальної системи оплати праці; знання різних типів систем матеріальної мотивації; базові знання методології опису та оцінки посад (грейдинг); розуміння оперативної звітності щодо праці.

За результатами дослідження системи управління на підприємстві окреслено функціональні обов'язки менеджера з організації виробництва та праці: формування виробничих планів та звітів (план-факторний аналіз виконання планів виробництва і т. д.) задля мінімізації виробничих витрат та оптимізації виробничої діяльності; аналіз технологічних операцій і процесів; контроль виконання і аналіз відхилень планових завдань виробництва.

В частині управління персоналом: планування кадрів і розрахунок оптимальної чисельності трудових ресурсів, виявлення резервів зростання продуктивності праці; нормування праці виробничого персоналу; контроль і аналіз витрат робочого часу; аналіз фонду оплати праці, моніторинг відхилень за плановими і фактичними показниками з праці; супровід впровадження оптимальних моделей оплати праці; ведення штатного розкладу і підготовка періодичної звітності; створення інформаційної бази для впровадження

заходів з управління персоналом, нормування праці, планування персоналу; реалізація заходів з мотивації персоналу, розвитку персоналу, підвищення кваліфікації.

Особисті якості: аналітичний склад розуму - здатність працювати з масивом інформації, бачити причинно-наслідкові зв'язки; організаторські здібності; відповідальність; вміння працювати в багатозадачному режимі; ініціативність, енергійність, стресостійкість; навички ефективної комунікації - вміння донести свою точку зору, використовуючи чіткі аргументи, вибудовувати професійні відносини з колегами і суміжними підрозділами.

З метою обґрунтування витрат, що може понести компанія у разі впровадження нової посади, розглянуто рівень заробітної плати на ринку праці за відповідними вакансіями в компаніях з різною кількістю штатних робітників та різними виробничими потужностями (табл. 3.6.).

Таблиця 3.7.

Кон'юнктура ринку робочої сили в частині заробітної плати менеджерів з виробництва та організації праці, що склалася в Україні

Розмір компанії	Посада	Заробітна плата, грн	Посилання на джерело інформації про вакансію
Мала компанія	Менеджер виробництва	25000 – 30000	https://www.work.ua/ru/jobs/4317769/
	Менеджер виробництва	20 000 – 30 000 (від стажу)	https://www.work.ua/ru/jobs/4342418/
	Начальник виробництва	20 000 + бонуси	https://rabota.ua/company4819768/vacancy8523265
Середня компанія	Менеджер виробництва	25 000	https://www.work.ua/ru/jobs/3379364/
	Менеджер кондитерського виробництва	25 000	https://rabota.ua/ua/company892285/vacancy7812533?ref=recom_similar&cre=sauron&pos=dkp_vacancy_similar
	Менеджер виробництва	25 000	https://www.work.ua/ru/jobs/3615122/
Велика компанія	Завідувач харчової промисловості (Київхліб)	30 000 + бонуси	https://rabota.ua/company8058460/vacancy8512547
	Менеджер виробництва, начальник дільниці	50 000 + бонуси	https://www.work.ua/ru/jobs/4281760/
	Менеджер виробництва	45 000	https://rabota.ua/ua/company1707399/vacancy8511719

Джерело: складено автором за власним дослідженням

Як можна побачити з дослідження середньої заробітної плати, компанії чий розмір відповідає розміру досліджуваного підприємства, пропонують заробітну плату від 20 тис. грн. до 30 тис грн., інколи пропонуються бонуси в залежності від виробітку, продуктивності та ін. Зважаючи на це, нами для розрахунку витрат на менеджера з організації виробництва та праці прийнято рівень оплати праці – 25 тисяч грн. На підставі вищезазначеного зроблено відповідні розрахунки (табл. 3.7).

Таблиця 3.8.

Ефективність заходів щодо удосконалення управління виробництвом і персоналом на ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛІНГ»

Показники	Значення показника, грн.		
	За період липень 2019 року – грудень 2020 року (18 місяців)	Після впровадження заходів (18 місяців)	Відхилення
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт	18 516 337	18 516 337	-
Собівартість реалізованих продукції, товарів, робіт	13 770 282	13 770 282	-
Валовий прибуток	4 746 055	4 746 055	-
Операційні витрати	8 285 199	8 834 199	+549 000
<i>в т. ч. заробітна плата менеджера з організації виробництва і праці (та нарахування на заробітну плату (ЄСВ – 22 %))</i>	-	549 000	+549 000
Витрати іншої операційної діяльності	848 440	25 575	-822 865
<i>т. ч. нестачі і втрати від псування цінностей</i>	822 865	-	-822 865
EBITDA	-3 788 713	-3 514 848	+273 685
Неопераційна діяльність	237 376	237 376	-
Фінансова діяльність	-1 638 562	-1 638 562	-
Прибуток (збиток) до оподаткування	-5 788 771	-5 514 906	+273 685
Податок на прибуток	748 934	748 934	-
Чистий прибуток	-5 089 538	-4 815 673	+273 685

Джерело: розраховано автором

З оцінки показників діяльності підприємства ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛІНГ» після впровадження нової посади менеджера з виробництва та розвитку можна побачити, що запропоновані заходи є доволі ефективними за рахунок планування виробництва.

Заробітна плата менеджера буде становити 25 тис. грн + податок, сума була порашована за 18 місяців діяльності підприємства і загалом складає 549 000. Спеціалісти такої категорії зазвичай мають доволі високу заробітну плату, але якщо взяти до уваги функції, що виконуються менеджером з організації виробництва та праці, то витрати обґрунтовані. Дані витрати на оплату праці ґрунтуються на середній заробітній платні спеціаліста високого рівня у компаніях, що ведуть схожу діяльність з ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛІНГ» та мають схожі вимоги до потенційних кандидатів. Залучення менеджера у колектив компанії допоможе мінімізувати витрати на іншу операційну діяльність, запобігти втратам від нераціонального використання матеріалів. Через відсутність планування виробництва, складну технологію випікання хлібу і органічну сировину, ретельне ведення обліку та планування виробництва є необхідним задля збереження якості продукції і уникнення псування заготовок. За рахунок планування і контролю виробництва може бути зменшений загальний збиток підприємства на 273685 грн., що є достатньо значною сумою, враховуючи розмір підприємства. До обов'язків менеджера також будуть входити планування і облік кадрів, кадрова політика, складання виробничих звітів, тощо. В перспективі покращення функціонування таких важливих відділків підвищить продуктивність праці персоналу на підприємстві, дозволить оптимізувати використання ресурсів та обсяги виробництва, забезпечить виготовлення більшої кількості продукції високої якості.

Результативність – це успіх та досягнення цілей і поставлених завдань, а ефективність – шлях і способи досягнення мети. Завдяки співставленню результатів діяльності компанії, ми можемо оцінити її результативність, та незважаючи на те, що ефективність являється більш складним поняттям,

завдяки оцінці результативності та більш глибокого аналізу даних, ми можемо побачити прогрес застосування сучасних методів управління персоналом, удосконалення в цілому управління персоналом.

3.3. Формування належного морально-психологічного клімату на підприємстві, як складова дієвої системи управління персоналом.

Морально психологічний клімат підприємства визначається як певне сприйняття робітником своєї позиції на підприємстві та подій, що впливають на процес роботи. Методи дослідження психологічного клімату насамперед акцентують увагу на власному сприйнятті та відчутті робітника в певних робочих ситуаціях, умовах та існуючому робочому просторі. До прикладів критеріїв за якими може буде проведене дослідження психологічного клімату на підприємстві відносяться: важливість роботи, що виконує працівник; взаємодія з колегами; чітке розуміння своєї ролі в організації; методи комунікації з боку керівництва; наявність/відсутність мотивації на робочому місці; тощо.

Дослідження вказують на те, що сприйняття психологічного клімату підприємства частково може базуватися на особистому психологічному стані та відчутті робітника, тому експерти виділяють два окремих поняття, що грають важливу роль у максимізації об'єктивності оцінки морально-психологічного клімату окремої компанії, а саме: психологічний клімат організації та психологічний клімат превалюючий в житті окремого індивіда, який може складатися з великої кількості факторів та змінних, що подалі впливають на поведінкові паттерни та реакції співробітника на окремі аспекти подій, які відбуваються на робочому місці [45].

На початкових стадіях розробки методології дослідження психологічного клімату підприємства та факторів, що впливають на поведінку робітників у різних умовах праці, дослідники Літвін та Стрінгер [46], дійшли до висновку, що задля об'єктивної оцінки слід орієнтуватися на загальне

ставлення кожного робітника до практик та атмосфери, що формують робочий простір. Таким чином можна мінімізувати суб'єктивне враження окремих робітників від складових клімату на робочому місці, оцінка котрих з боку індивіда може базуватися на суб'єктивних моментах власного досвіду, поганих або позитивних подіях, що відбуваються на певний момент у житті опитуваного, власного ставлення до різноманітних практик, посади, тощо.

Для більш детального розуміння факторів, що можуть впливати на власну оцінку та враження робітника від психологічного клімату підприємства їх було розподілено на окремі категорії та розроблено схему факторів впливу на формування оцінки морально-психологічного клімату підприємства (рис. 3.1).

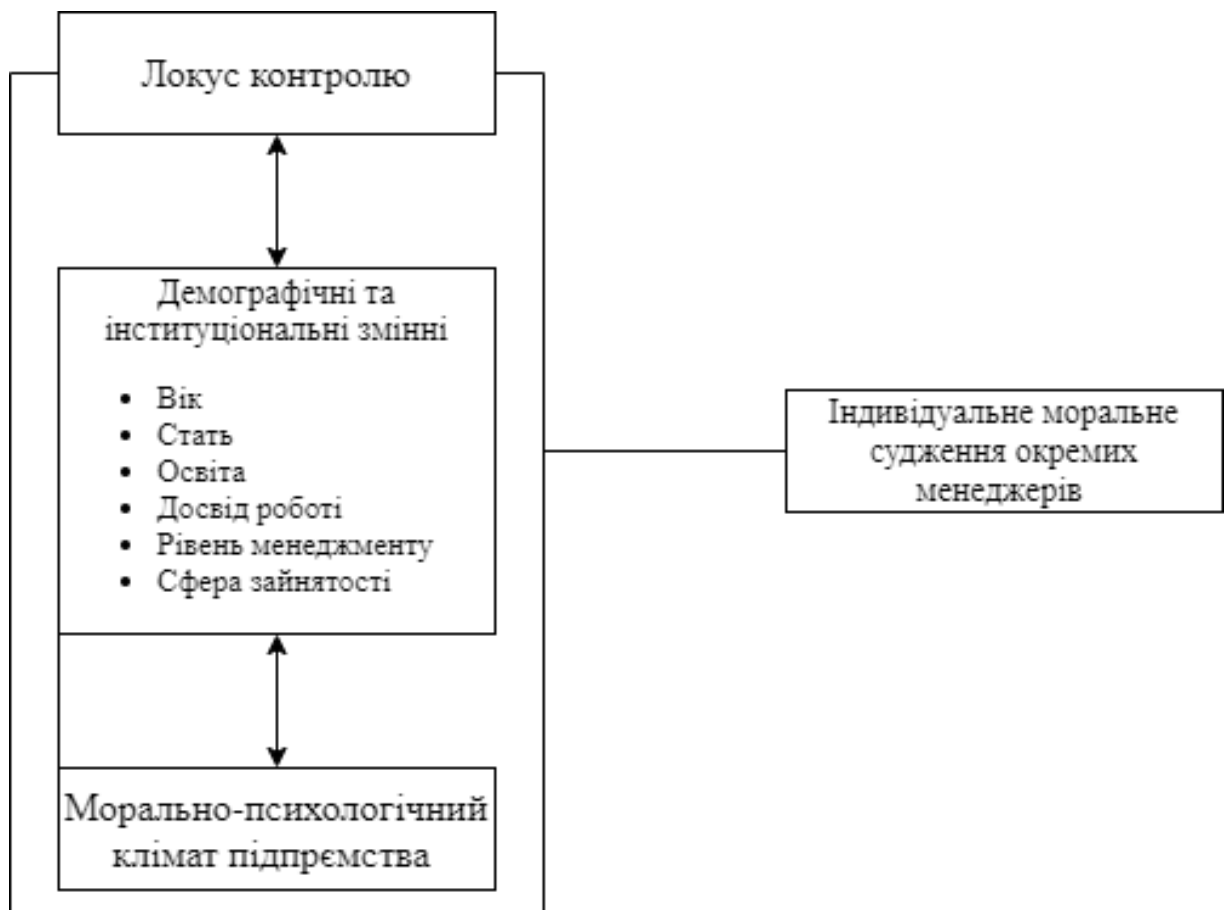


Рис. 3.1 Схема факторів впливу на формування оцінки морально-психологічного клімату підприємства

Джерело: опрацьовано автором на підставі [46]

Визначальними точками у схемі запропонованій дослідниками є локус контролю, термін, що у 1954 році запропонував психолог Джуліан Ротер, який означає схильність людини базувати своє ставлення до невдач або досягнень у власному житті на зовнішніх обставинах або на власних досягненнях. В залежності від позиції індивіда виокремлюється екстернальний локус або інтернальний. Другою важливою складовою є морально-психологічний клімат організації. Третьою – моральні судження та принципи менеджерів організації. До інших складових також відносяться демографічні та інституціональні аспекти: вік, рід діяльності, освіта, стать, рівень менеджменту та ін.

Розглянемо окремі фактори впливу. Як зазначалося вище, локус контролю визначає початкову призму через яку працівник оцінює оточуючу атмосферу та події.

Таким чином працівники, що мають більше досвіду або старший вік, частіше оцінюють морально-психологічний клімат підприємства частково негативно або виділяють моменти, що їх не задовольняють у порівнянні з молодшими колегами. Така поведінка може бути обумовлена власним негативним досвідом на робочому місці. Іншим важливим фактором впливу була виділена стать працівника, цей фактор напряму впливає на оточуючий психологічний клімат, умови праці та таким чином на задоволеність людини морально-психологічним кліматом на підприємстві.

Інші виокремлені змінні мають вплив в залежності від досліджуваного підприємства, сфери зайнятості, тощо, але в порівнянні з зазначеними вище аспектами вагомість впливу на оцінку морально-психологічного клімату з боку робітника та загального формування морально-психологічного клімату на підприємстві є незначною [46].

Також слід звертати увагу на політику ставлення керівного складу до формування певного клімату на підприємстві, так як кожен керівник окремої ланки підприємства, інколи незважаючи на загальну політику, що може бути письмово впроваджена в компанії, екстраполює власний досвід та думку на

аспекти визначення тієї чи іншої стратегії ведення комунікацій та справ на робочому місці. Суб'єктивне ставлення до окремих робітників підприємства також відіграє ключову роль у формуванні загального клімату.

В даному контексті слід приділити окрему увагу ставленню керівного складу підприємства та співробітників до працівників жіночої статі у компаніях. Згідно статистики, жінки стикаються з дискримінацією, знецінюванням робочих навичок, занижуванню зарплатні та відсутністю можливості зайняти високі посади набагато частіше ніж чоловіки як у приватних так і в публічних організаціях. Що на пряму впливає на психологічний клімат компанії, мотивацію виконувати обов'язки на робочому місці, ентузіазм, задоволеність та рівень стресу [47].

Так званою підставою для виокремлення жіночого складу працівників на підприємстві слугує дискримінативне мислення як керівного складу так і працівників. Існує декілька основних елементів дискримінації жінок на робочому місці яким слід приділити увагу задля кращого розуміння формування негативного враження від морально-психологічного клімату в організаціях.

Одним з них є сексуалізація жіночої частини колективу і як наслідок вторгнення у власний простір робітників жіночої статі з боку працівників чоловічої статі. Згідно статистики, третина працевлаштованих жінок в тій чи іншій формі могли стикатися з харасментом на робочому місці [48]. Більшість жінок, що зазнають такого ставлення обирають не звертатися до вищого керівництва в тому випадку, якщо ініціаторами даної поведінки не є вище керівництво. Така поведінка часто призводить до звільнення важливих для розвитку та функціонуванню компанії робітників жіночої статі та формує загальне негативне враження великої частки колективу.

Іншим аспектом є недооцінене ставлення до професійних навичок жінок з боку керівництва, колег та клієнтів компаній. Що є перешкодою для кар'єрного росту, професійного розвитку та об'єктивної оцінки власних навичок та вмінь жіночою частиною колективу.

До інших аспектів можна віднести: надання переваги кандидатам чоловічої статі під час прийому на роботу незалежно від професійного рівня та компетенції, відмова у прийомі на роботу кандидатів жіночої статі через вагітність, існування сім'ї та дітей, тощо.

У разі, якщо зазначені вище фактори систематично або локально відбувалися або відбуваються на робочому місці, в результаті вони негативно впливають на морально-психологічний клімат підприємства та самопочуття робітників організації, а саме [47]:

- Підвищується рівень невдоволеності роботою та знижується мотивація до продуктивної праці;
- Знижається рівень лояльності до компанії та ентузіазм;
- Підвищується рівень стресу та знижується концентрація.

Існують також загальні фактори, відсутність або наявність котрих може як позитивно так і негативно вплинути на морально-психологічний клімат на підприємстві. Можна виділити чотири основні поняття:

- Автономія;
- Вимоги;
- Структурованість робочого процесу;
- Можливість самовиражатися;
- Ступінь довіри.

Рівень автономії вказує на те чи є у робітника можливість самостійно визначати власні цілі, мету, формувати пріоритети та впливати на робочий процес. Автономія безпосередньо впливає на рівень задоволеності робітником кліматом, власною посадою та робочим процесом. Організації, що дотримуються політики часткової або повної децентралізації, зазвичай мають вищу оцінку робітниками морально-психологічного клімату. Порівнюючи з організаціями де впроваджена політика виключає можливість робітника самостійно формувати власні цілі та впливати на прийняття рішень, навіть в умовах децентралізації, робоча атмосфера може викликати у підлеглих незадоволення, негативно впливаючи на клімат підприємства. Також рівень

автономії працівників має прямий вплив на плинність кадрів, формуючи у працівника позитивне ставлення до робочої атмосфери і організації в цілому. Компетентний менеджерський апарат є однією із основних складових автономії робітників на підприємстві. Підтримка та розуміння працівників з боку менеджерів а також заохочення до прийняття власних рішень і пропонування ідей дозволяють створити довірчі відносини між колегами.

Вимоги на робочому місці визначаються як бачення робітника об'єктивності поставлених термінів у відношенні до завдань, що потребують виконання, стандартів виробітку і об'єму роботи на заданий час. На підприємствах де підлеглі повинні виконувати велику кількість різнопланових завдань або об'єми поставлених задач перевищують існуючі робочі ресурси робітників, спостерігається висока плинність кадрів та загальна невдоволеність морально-психологічним кліматом підприємства. Постійний стрес та відсутність можливості планомірно виконувати свою роботу, викликає загальне невдоволення робочим місцем і як наслідок може вплинути на якість виконаних завдань. Завищені вимоги також можуть стати каталізатором поганих відносин між колегами на роботі та постійним бажанням змагатися один з одним задля того, щоб відповідати нереалістичним критеріям оцінки, замість того, щоб командно працювати над розвитком організації та досягненням загальної мети. Тому об'єктивні вимоги до робітників та їх продуктивності знижують рівень стресу на робочому місці, формуючи позитивне ставлення до робочого клімату і як результат на якість поставлених підлеглим задач. В зазначених вище умовах з'являється мотивація до продуктивної праці і професійного розвитку.

Структурованість робочого процесу відіграє важливу роль у функціонуванні організації, на збереження сприятливого морально-психологічного клімату напряду впливають чітко поставлені цілі, визначенні завдання та повноваження. Зведення до мінімуму невизначеності та неефективності на робочому місці підвищує продуктивність та загальне позитивне ставлення до робочого процесу з боку робітників. Працівники, що

чітко розуміють поставлені завдання, мають певну автономію у вирішенні задач і можливість використовувати різноманітні навички під час роботи відмічають вищий рівень задоволеності своєю посадою та меншу вірогідність змінити місце працевлаштування, віддаючи перевагу згуртованому та знайомому колективу. З іншого боку надмірний контроль і завелика кількість бюрократії можуть підвищувати плинність кадрів та анігілювати креативні рішення, ідеї та впровадження в робочому просторі підприємства.

Можливість самовиражатися визначається наявністю свободи робітників висловлювати свою індивідуальну думку та виражати притаманні їм риси характеру і поведінки не боячись того, що за це вони можуть бути осуджені з боку організації. Політика підприємства, що створює сприятливі умови для того, щоб кожен підлеглий зміг на основі свого досвіду та унікального складу характеру виконувати власні обов'язки, та керівництво, яке приділяє увагу якостям та схильності робітників до того чи іншого виду робіт може не тільки максимізувати продуктивність і покращити морально-психологічний клімат підприємства а й зменшити плинність кадрів, підвищуючи значимість кожного підлеглого в рамках як певного проекту так і організації в цілому.

Ступінь довіри вказує на те чи вважають робітники можливим якісну комунікацію з керівництвом. Наявність якісної комунікації між підлеглими та керівництвом дає змогу сформуванню довірчі відносини, що базуються на повазі. Працівники, що мають канали комунікації з керівництвом більш задоволені робочим процесом та почувають себе комфортніше на робочому місці. Враховуючи той факт, що високий ступінь довіри між колегами потребує віддачі та праці над відносинами один з одним, робітники, що довіряють своїм керівникам, мають змогу звернутися до них за порадою або за допомогою у вирішенні проблеми, рідше змінюють місце працевлаштування та сумлінніше виконують свою роботу [49].

Удосконалення морально-психологічного клімату на підприємстві є важливою складовою, що відіграє велику роль у продуктивності праці

робітників, зменшенню плинності кадрів та загальним рівнем задоволеності робочим місцем. Робітники, що оцінювали морально-психологічний клімат як позитивний, зазвичай мали гарні відносини з колегами та підприємство впроваджувало системи мотивації та заохочення. Рівень стресу працівників, що оцінили морально-психологічний клімат на підприємстві як позитивний був значно нижче ніж у тих, хто оцінив його як негативний. Зміни на підприємстві та можлива нестабільність сприймалися легше, та людина почувала себе у позиції контролю над тим, як зміни можуть вплинути на її процес роботи, таким чином нестабільність мала менше впливу на продуктивність праці та загальну вдовolenість процесом роботи, зарплатою.

Робітники, що мали компетентних та впевнених у процесах організації і прийнятих рішеннях менеджерів, також відмічали більшу задоволеність морально-психологічним кліматом підприємства. Лідерські якості менеджера та рівень комунікації з підлеглими мали пряму кореляцію з рівнем морально-психологічного клімату на підприємстві. Підтримка від керівного складу є одним із елементів якому слід приділити увагу кожному підприємству задля максимізації віддачі підлеглих під час робочого процесу та підтримки ентузіазму на робочому місці.

Морально-психологічний клімат є невід'ємною частиною успішної системи управління персоналом, складаючись з великої кількості елементів, що впливають на атмосферу підприємства, продуктивність праці, плинність кадрів та комунікацію між колегами. Приділення уваги вдосконаленню морально-психологічного клімату є системним підходом, що відіграє важливу роль в успішному функціонуванні та максимізації результативності роботи організації.

Висновки до розділу 3

За результатами кількісних та якісних параметрів персоналу підприємства, показників продуктивності праці проведено комплексну оцінку ефективності управління персоналом, і на підставі виявлених проблем зроблені наступні висновки і запропоновано заходи по удосконаленню системи управління за її окремими підсистемами:

- інтегральний показник ефективності управління персоналом підприємства на ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» у 2-му півріччі 2020 року знизився порівняно з рівнем 1-го півріччя. Це відбулось, перш за все, за рахунок технічних якостей, в також частково – професійно-кваліфікаційних. Саме на ці складові слід звернути увагу керівництву підприємства. Однак в цілому слід відмітити, що зменшення багатьох показників управління персоналом в 1-мі півріччі переважно пов'язане з наслідками пандемії, тоді як зменшення цих показників в 2-му півріччі 2020 року свідчить про те, що, на жаль, менеджменту підприємства не вдалось в повній мірі адаптуватись до кризових умов;

- враховуючи стан і проблеми системи управління персоналом на ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» обґрунтовано напрями її удосконалення і розвитку за окремими підсистемами, зокрема щодо: осучаснення умов колективного договору з врегулюванням питання гарантії робочого місця та збереження певного рівня заробітної плати, враховуючи нестабільну економічну ситуацію в країні; формування належної системи кадрового обліку, обліку витрат робочого часу і підготовки звітності з праці; запровадження системи оцінки персоналу та розробка нових посадових інструкції з цією метою; розробка адаптованої системи оплати праці, що передбачає застосування різних її форм в залежності від посад працівників, в тому числі впровадження відрядної форми оплати праці;

- ключовим елементом реалізації більшості розроблених пропозицій є введення на підприємстві посади менеджера з організації виробництва та праці. Його основними функціональними обов'язками визначено: формування

виробничих планів та звітів; контроль виконання і аналіз відхилень планових завдань виробництва; планування кадрів і розрахунок оптимальної чисельності трудових ресурсів, виявлення резервів зростання продуктивності праці; нормування праці виробничого персоналу; аналіз фонду оплати праці; супровід впровадження оптимальних моделей оплати праці; ведення штатного розпису і підготовка періодичної звітності; створення інформаційної бази для впровадження заходів з управління персоналом, нормування праці, планування персоналу; обґрунтування заходів з мотивації персоналу, розвитку і підвищення кваліфікації;

- за результатами дослідження рівня заробітної плати менеджера з виробництва та організації праці на ринку праці в Україні обґрунтовано витрати, що може понести компанія у разі впровадження нової посади менеджера з організації виробництва та праці (549 тис. грн за 18 місяців), і визначено мінімальний ефект від управлінської діяльності з управління виробництвом та організації праці (823 тис. грн. за 18 місяців), що доводить ефективність реалізації такого рішення;

- морально-психологічний клімат підприємства, як показало дослідження, є невід'ємним аспектом стимулювання продуктивності праці, скорочення плинності кадрів та підвищення результативності функціонування підприємства. Задля формування позитивного морально психологічного клімату компанії слід звернути увагу на такі аспекти системи управління персоналом як: компетентність менеджерського та управлінського складу, структурованість робочого процесу, вимоги до працівників компанії, формування довірчих відносин між керівниками та підлеглими, надання можливості підлеглим пропонувати власні ідеї, боротьбу з дискримінацією працівників за статтю і положенням, тощо. За дотриманням вимог щодо запропонованих елементів покращення морально-психологічного клімату, компанія в результаті зможе створити продуктивний та дружній колектив, що буде якісно виконувати свою роботу, стимулюючи ріст та розвиток всіх напрямків у яких підприємство веде свою діяльність.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом - це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що використовують на підприємстві щодо впливу на трудову діяльність працівників, для забезпечення раціонального і ефективного використання трудових ресурсів, розвитку персоналу та трудового потенціалу.

Система управління персоналом включає кілька принципово важливих взаємопов'язаних підсистем: підсистеми для забезпечення управління (інформаційного, правового, організаційного); підсистеми формування і оцінки персоналу (аналізу і планування; найму і обліку; оцінки); підсистеми використання і розвитку персоналу (мотивації, створення умов праці, управління розвитком).

На початок 2020 року в штаті ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» перебувало 30 робітників, з них 23,3% або 7 осіб становив управлінський персонал, 21 особа (70%) робочий персонал і 2 особи (6,66%) - допоміжний персонал. Внаслідок пандемії спостерігались процеси поступового зменшення чисельності персоналу, перш за все виробничого – в 3-му кварталі на 7 осіб. Тому однією з проблем компанії, що потребує вирішення, є плинність кадрів.

Плинність кадрів на підприємстві обумовлена нестабільністю зайнятості працівників, спричиненої пандемією, що в підсумку позначилось на рівні їх заробітної плати. Тенденція зменшення середнього рівня заробітної плати є незмінною від 2 кварталу 2020 року, і якщо в 2019 році і 1 кварталі 2020 року середня заробітна плата по підприємству в 5 разів перевищувала рівень мінімальної заробітної плати, то на кінець 2020 року можемо констатувати поступове наближення рівня заробітної плати до її мінімального рівня, перш за все виробничого і допоміжного персоналу.

Система управління персоналом на ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ» відповідає лінійно-функціональній організаційній структурі підприємства, як найбільш прийнятній для малих підприємств.

Проведений критичний аналіз управління персоналом на підприємстві за всіма підсистемами показав, що найбільш проблемними є підсистема аналізу і планування трудових ресурсів та витрат праці, інформаційного забезпечення управління персоналом (як щодо оперативної, так і загальної звітної інформації), практично відсутня підсистема оцінки персоналу.

Враховуючи стан і проблеми системи управління персоналом на ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ», основними напрямки її удосконалення за окремими підсистемами є: осучаснення умов колективного договору з врегулюванням питання гарантії робочого місця та збереження певного рівня заробітної плати в кризових умовах; формування належної системи кадрового обліку і обліку витрат праці; запровадження системи оцінки персоналу; розробка адаптованої системи оплати праці, що передбачає застосування різних її форм.

Ключовим елементом реалізації більшості розроблених пропозицій є введення на підприємстві посади менеджера з організації виробництва та праці, основними функціональними обов'язками якого є: формування виробничих планів та звітів; планування кадрів і розрахунок оптимальної чисельності трудових ресурсів, виявлення резервів зростання продуктивності праці; нормування праці; аналіз фонду оплати праці; супровід впровадження оптимальних моделей оплати праці; ведення штатного розпису і підготовка періодичної звітності; створення інформаційної бази для управління персоналом; обґрунтування заходів з мотивації і розвитку персоналу. Доведено, що за досліджуваний період в результаті реалізації такого рішення компанія могла б отримати економічний ефект у сумі майже 274 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кодекс законів про працю України: Закон ВВР від 10.12.1971 р. № 322-VIII (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>.
2. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-XII (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>.
3. Про оплату праці: Закон України від 20.04.1995 р. № 108/95 ВР (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>.
4. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992 р. № 2694-XII ВР (зі змінами та доповненнями). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua>.
5. Про затвердження Тимчасових рекомендацій щодо організації протиепідемічних заходів при здійсненні дозволених видів діяльності, які передбачають приймання відвідувачів у офісних приміщеннях в період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби [Електронний ресурс]. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor>.
6. Акулов М. Г. та ін. Економіка праці і соціально трудові відносини : Навч. посіб./ М. Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 328 с.
7. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / Криворучко О.М., Водолажська Т.О. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
8. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Т. Сівашенко // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(3). – С. 48-50.
9. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : навч. посіб. – К. : Знання, 2011. – 232 с.

10. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник /За ред. Г.В. Назарової. – К.: 2016. – 573 с.
11. Гриньова В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини : Навч. посіб. / В.М. Гриньова, Г.Ю. Шульга. – К.: Знання, 2014. – 310 с.
12. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А. Ф. Бурик. – К : Ліра-К, 2013. – 260 с.
13. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності / М. О. Годящев // Інтелект ХХІ. - 2017. - № 3. - С. 74-79.
14. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства / Ю. Г. Лелі // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. - 2013. - Вип. 1(2). - С. 95-98.
15. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії / О. В. Бербенець // Економіка та держава. - 2017. - № 7. - С. 31-33.
16. Сем'ян О. В. Емоційний капітал як інструмент досягнення трудового синергізму на підприємстві / О. В. Сем'ян // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2014. - № 2. - С. 103-107.
17. Оценка персонала. Как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию / Марк А. Хьюзлид, Брайан Е. Беккер, Ричард У. Битти: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 432 с.
18. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством: монографія / В.С. Пономаренко. – Х. : Основа, 1999. – 619 с.
19. Ігнат'єва І. А. Удосконалення системи стратегічного управління персоналом сучасного підприємства / І. А. Ігнат'єва, Т. М. Сидоренко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2012. – № 6. – С. 294–298.
20. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис / Т. А. Костунець, А. М. Сидоренко // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – № 2. – С. 570–573.

21. Коpecь Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств / Г. Р. Коpecь // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2011. – № 720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 30–37.
22. Якубів Р. Д. Класифікація персоналу підприємства: управлінський підхід / Р. Д. Якубів // Інноваційна економіка. – 2014. – № 3. – С. 131-136.
23. Крушельницька О. В. Управління персоналом [навчальний посібник] / О. В. Крушельницька. – К.: Кондор, 2003. – 296 с.
24. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття / П. Друкер; пер. з англ. – К.: «КМ-Букс», 2020. – 240 с.
25. Петрова І.Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи / І.Л. Петрова // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. – К. : КНЕУ, 2015. – С. 214–223.
26. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання / І.М. Дашко // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016. – № 9. – С. 37-41.
27. Волянська-Савчук Л. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах / Л. В. Волянська-Савчук, М. В. Мацишина // Економіка і організація управління. – 2019. – Вип. 1. – С. 33-42.
28. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
29. Корсаков, Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.
30. Афанасьєв М. В. Економіка підприємства : підручник / М. В. Афанасьєв, О. Б. Плоха. – К. : Ліра-К, 2013. – 664 с.

31. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак ; М-во освіти і науки України, Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. – Київ : ЦУЛ, 2015. – 467 с.
32. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус, М. А. Бірдус // АгроСвіт. – 2015. – № 21. – С. 12–14.
33. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І. Економіка праці й соціально-трудові відносини: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 440 с.
34. Економічна діагностика : навч. посіб. / [Косянчук Т. Ф., Лук'янова В. В., Майорова Н. І., Швид В. В.]. – К. : Ліра-К, 2013. – 452 с.
35. Мороз О. В. Ефективність праці у моделях розвитку підприємств: монографія / О. В. Мороз, Ю. В. Міронова, Б. Є. Грабовецький. – Вінниця: ВНТУ, 2013. – 192 с.
36. Нестерук В.П. Організація праці. Навчальний посібник. – К: Видавництво Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2013. – 879 с.
37. Сіменко І. В. Аналіз господарської діяльності : навч. посіб. / І. В. Сіменко. – К. : Ліра-К, 2013. – 384 с.
38. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера. Навчальний посібник / Л. І. Скібіцька. – К. : ЦУЛ, 2014. – 360 с.
39. Конспект лекцій із дисципліни «Економіка праці і соціально-трудові відносини» для студентів економічних напрямів підготовки / [упоряд. Є. О. Ланченко]. – К.: ЦП «Компринт», 2014. – 55 с.
40. Качан Є.П., Шушпанов Д.Г. Управління трудовими ресурсами. – К.: Видавничий Дім «Юридична книга», 2005. – 358 с.
41. Менеджмент : навч. посіб. / С. І. Михайлова, Т. І. Балановська, О. С. Степасюк [та ін.] ; під ред. С. І. Михайлова ; М-во аграр. політики України. – Вінниця : Нова книга, 2016. – 415 с.

42. Мігус І. П. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки / І. П. Мігус, С. А. Черненко // Бізнес Інформ. - 2013. - № 10. - С. 357-363.

43. Гой І. В. Підприємництво : навч. посіб. / І. В. Гой. – К. : Ліра-К, 2013. – 368 с.

44. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ : ЦНЛ, 2007. – 296 с.

45. Toprak M. Psychological climate: A systematic review. European Journal of Psychology and Educational Research [Електронний ресурс] / M. Toprak, M. Karakus. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: https://www.ejper.com/EJPER_1_1_43.pdf.

46. Almerinda Forte. How Does Organizational Climate Influence The Ethical Behavior Of People In An Organization? [Електронний ресурс] / Almerinda Forte. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/264842549_How_Does_Organizational_Climate_Influence_The_Ethical_Behavior_Of_People_In_An_Organization.

47. Zahid Ali; Abbassi, Zareen; Ujan, Imran Anwar. Gender discrimination in workforce and its impact on the employees [Електронний ресурс] / Zahid Ali; Abbassi, Zareen; Ujan, Imran Anwar. – 2011. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/188023/1/pjcss053.pdf>.

48. Catalyst, Quick Take: Sex Discrimination and Sexual Harassment [Електронний ресурс]. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.catalyst.org/research/sex-discrimination-and-sexual-harassment/>.

49. Bonnie S. O'Neill. Psychological Climate and Work Attitudes: The Importance of Telling the Right Story [Електронний ресурс] / Bonnie S. O'Neill, Lucy A. Arendt. – 2008. – Режим доступу до ресурсу: https://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=mgmt_fac&httpsredir=1&referer=.

ДОДАТКИ

Додаток А

Рекомендації щодо мінімізації впливу зовнішніх факторів на підприємство ТОВ
«АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛЛІНГ»

Політичні	Зміни в галузі	Зміни на підприємстві	Дії
Збільшення податків	Значне збільшення витрат на ведення бізнесу, можлива потреба у скороченні штату співробітників та підвищення ціни на продукцію	Збільшення витрат на оплату праці, існування бізнесу та продукцію, як наслідок втрата доходу	Збільшення ціни на продукцію компанії
Погіршення військової ситуації в країні	Зниження платоспроможності населення, втрата можливості вести бізнес	Втрата доходу, клієнтів	Перенесення бізнесу у регіони де ситуація є більш стабільною, розгляд варіанту продажу товару за кордон.

Економічні	Зміни в галузі	Зміни на підприємстві	Дії
Зниження платоспроможності населення через пандемію	Зменшення обсягу продажів через низьку купівельну спроможність	Зменшення продажів, збільшення попиту на дешевший товар, увага до знижок/акцій	Акційні пропозиції, удосконалення рекламної кампанії
Високий рівень інфляції в країні	Ріст цін на сировину, обслуговування цеху, тощо	Збільшення поточних витрат і як наслідок підвищення цін, витрат на оплату праці	Оптимізація витрат, скорочення персоналу, підвищення ціни на продукцію

Продовження додатку А

Соціально-культурні	Зміни в галузі	Зміни на підприємстві	Дії
Зменшення відсотку платоспроможного населення	Зменшення відсотку продажу через зменшення кількості платоспроможної аудиторії	Підвищення попиту на дешевші позиції товару бренду	Збільшення акційних пропозицій на продукцію, реклама

Технологічні	Зміни в галузі	Зміни на підприємстві	Дії
Потреба у реорганізації цеху/офісу через підвищення карантинних вимог	Втрата виробничих потужностей, дефіцит приміщень, що відповідають новим вимогам	Можлива потреба у зміні місця розташування цеху, страта виробничих потужностей	За потреби оперативний пошук нового приміщення, ретельне планування виробництва

Додаток Б

Фінансовий звіт підприємства ТОВ «АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛ

Додаток 2
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 5 розділу І)

Фінансова звітність мікропідприємства

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Підприємство	Дата(рік, місяць, число)	Коди
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АГРОІСТ БЕЙКІНГ ЕНД МІЛІНГ"	за ЄДРПОУ	2020 01 01
Територія М.КІІВ	за КОАТУУ	34591901
Організаційно-правова форма господарювання товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	8038600000
Вид економічної діяльності Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 28		10.71
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Краснова, буд. 27, М.КІІВ обл., 03115		0672252923

1. Баланс на **31 грудня 2020** р. Форма № 1-мс Код за ДКУД **1801006**

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Основні засоби :	1010	4 041,4	3 947,4
первісна вартість	1011	5 513,9	5 688,0
знос	1012	(1 472,5)	(1 740,6)
Інші необоротні активи	1090	2 201,5	2 498,3
Усього за розділом I	1095	6 242,9	6 445,7
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	690,7	680,9
Поточна дебіторська заборгованість	1155	787,4	1 296,3
Гроші та їх еквіваленти	1165	164,7	505,1
Інші оборотні активи	1190	21,8	77,0
Усього за розділом II	1195	1 664,6	2 559,3
Баланс	1300	7 907,5	9 005,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Капітал	1400	5 192,8	5 192,8
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(10 290,3)	(11 777,6)
Усього за розділом I	1495	(5 097,5)	(6 584,8)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	799,5	833,8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
товари, роботи, послуги	1615	3 702,5	3 824,7
розрахунками з бюджетом	1620	217,5	124,3
розрахунками зі страхування	1625	3,7	3,0
розрахунками з оплати праці	1630	317,8	63,9
Інші поточні зобов'язання	1690	7 964,0	10 740,1
Усього за розділом III	1695	12 205,5	14 756,0
Баланс	1900	7 907,5	9 005,0

Продовження додатку Б

2. Звіт про фінансові результати
за _____ Рік 2020Форма № 2-мс
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 186,7	9 480,6
Інші доходи	2160	280,3	367,1
Разом доходи (2000 +2160)	2280	12 467,0	9 847,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 694,0)	(5 682,2)
Інші витрати	2165	(6 557,0)	(8 637,3)
Разом витрати (2050 +2165)	2285	14 251,0	14 319,5
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(1 784,0)	(4 471,8)
Податок на прибуток	2300	(-296,7)	(-809,9)
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310	-	-
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300 – (+) 2310)	2350	(1 487,3)	(3 661,9)

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

*ЕП Литвинчук**Максим**Миколайович**ЕП Бурденюк**Катерина**Петрівна*

Литвинчук Максим Миколайович

(ініціали, прізвище)

Бурденюк Катерина Петрівна

(ініціали, прізвище)

