

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис)

Шермет О.О.

(прізвище та ініціали)

_____ Березянко Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » 20__ p.

« _____ » 20__ p.

Дипломна робота
на здобуття освітнього ступеня магістра

з спеціальності 073 «Менеджмент» освітньої програми «Менеджмент організацій і адміністрування»

(шифр та назва спеціальності)

На тему: «Актуальні напрямки управління персоналом»

Виконав: студент 2 курсу, групи ЗМН-2-2

Петруненко Д.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник к.е.н.,доц. Зєніна-Біліченко А.С
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Студент _____
(підпис)

Київ - 2020р.

АНОТАЦІЯ

В випускній роботі на здобуття рівня магістр розглянуто теоретико-методичні підходи до формування системи управління персоналом підприємства. Зокрема приділено увагу актуальним напрямкам управління персоналу з особливим акцентом на інструменти його розвитку, забезпечення конкурентоспроможності підприємства за рахунок більш повного використання потенціалу працівників.

Ґрунтом для розробки рекомендацій по вдосконаленню системи управління персоналом на ТДВ «ЗМК» став аналіз його ринкової діяльності, фінансово-господарського стану та наявної системи управління персоналом. Виявлено потребу у розвитку через навчання ІТР-працівників, та вдосконалення системи матеріальної мотивації до підвищення кваліфікації.

Результатом аналізу та опрацювання теоретико-методичних засобів підвищення ефективності управління персоналом стала розробка пропозицій щодо створення міжзаводського Центру навчання персоналу на пайовій основі, а також рекомендація впровадження системи преміювання із прив'язкою до результатів навчання.

Обидва заходи підтвердили свою ефективність та доцільність до впровадження на підприємстві.

Ключові слова. Персонал, ІТР, преміювання, навчання, ефективність

ANNOTATION

In the final work on obtaining the master's degree the theoretical and methodological approaches to the formation of the personnel management system of the enterprise are considered. In particular, attention is paid to the current areas of personnel management, with particular emphasis on the tools of its development, ensuring the competitiveness of the enterprise through the fuller utilization of the potential of employees.

The basis for the development of recommendations for the improvement of the personnel management system at TDM “ZMK” was the analysis of its market activity, financial and economic status and the existing personnel management system. The need for development through training of ITR-workers, and improvement of the system of material motivation for professional development were revealed.

The result of the analysis and elaboration of theoretical and methodological means of improving the efficiency of personnel management was the development of proposals for the creation of inter-factory Center for Personnel Training on a unit basis, as well as the recommendation to introduce a system of bonuses tied to the results of training.

Both measures proved their effectiveness and expediency for implementation at the enterprise.

Keywords. Staff, ITR, bonuses, training, efficiency

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
1.1 Управління персоналом в теорії менеджменту організації.....	10
1.2 Основні напрямки управління персоналом.....	20
1.3 Сучасні напрямки розвитку управління персоналом підприємства.....	27
Висновки до Розділу 1.....	36
РОЗДІЛ2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»	38
2.1. Аналіз ринкової та галузевої ситуації ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ».....	38
2.2. Нормативно-правове забезпечення управління персоналом.....	51
2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «ЗМК»	61
2.4. Аналіз стану управління персоналом на ТДВ «ЗМК».....	74
Висновки до Розділу 2.....	86
РОЗДІЛ3. ВИЗНАЧЕННЯ АКТУАЛЬНИХ НАПРЯМКІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТДВ «ЗМК»	88
3.1. Формування спільного міжзаводського Центру навчання персоналу....	88
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходів з управління персоналом на ТДВ «ЗМК»	106
3.3. Управлінське обґрунтування пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом на ТДВ «ЗМК».....	112
Висновки до Розділу 3.....	103
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	120
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	122
ДОДАТКИ	131

ВСТУП

Загострення кризових явищ в економіці зумовлює пошук та обґрунтування новітніх підходів до реалізації концепції цінності людського розвитку. Аналіз ключових проблем в діяльності підприємств в умовах кризи показав наявність значних труднощів у сфері управління людськими ресурсами, а саме: скорочення персоналу; затримки у виплаті заробітної плати; зниження кваліфікації персоналу; падіння продуктивності праці; проблеми стимулювання працівників; трудові конфлікти та ін.

В результаті використовуються вирішення кадрових проблем використовуються такі напрями : аутсорсинг та лізинг персоналу; зниження витрат на персонал; проведення антикризових заходів із залученням неформальних лідерів колективу; забезпечення відповідності задач і стилів керівництва; встановлення і підтримання інформаційних потоків на підприємстві в умовах організаційних змін. Означене зумовило актуальність та вибір обраної теми.

Вивченню проблем, пов'язаних з удосконаленням менеджменту персоналу, форм та методів побудови систем організації, практичною реалізацією їх теоретичних положень у промисловості, присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні вчені. Серед них: І. Ансофф, А. А. Богданов, В. Р. Веснін, В. П. Воронін, П. Дойль, П. Друкер, А. Я. Кібанов, Ю. Д. Красовський, А. А. Литвинюк, Слуцький, Л. В. Фактін, С. А. Шапіро та ін.[1-12]. Були досліджені і вирішені теоретичні ,прикладні завдання з оптимізації організаційних структур промислових організацій. Разом з тим у виконаних дослідженнях ще не знайшли достатнього віддзеркалення теоретичні питання розвитку управління персоналом як інструмент перетворень сучасних організацій в умовах орієнтації на споживача.

Метою дослідження є дослідження провідних підходів у актуальних для сучасного стану економіки та діяльності підприємств напрямків управління персоналом.

Поставлена мета зумовила наступний перелік завдань:

- Розглянути теоретико-методичні підходи до управління персоналом підприємства в історичному та методологічному контексті;
- Виявити принципи та основні напрямки управління персоналом підприємства;
- Визначити актуальні тенденції та сучасні тренди управління персоналом на підприємстві;
- Здійснити аналіз ринкових умов діяльності ТДВ «ЗМК»;
- Провести оцінку фінансово-економічного стану ТДВ «ЗМК»;
- Здійснити аналіз системи управління персоналом на підприємстві;
- Розробити рекомендації щодо формування спільного міжзаводського Центру навчання персоналу;
- Вдосконалити матеріальні засоби управління персоналом;
- Обґрунтувати доцільність впровадження рекомендованих заходів та визначити їх економічну ефективність для ТДВ «ЗМК».

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві харчової промисловості.

Предметом дослідження є сучасні теоретичні та практичні підходи до управління персоналом.

Методи дослідження. Теоретичну та методичну основи дослідження становлять ключові положення, принципи та методи сучасної економічної теорії, а також теорії управління персоналом. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, нормативно-правове забезпечення організації оплати праці на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Наукова новизна роботи полягає: у систематизації наукових підходів до визначення актуальних напрямків забезпечення дієвої системи управління персоналом підприємства, а також осучаснення сталої практики розвитку внутрішньої та зовнішньої системи розвитку інноваційного підходу в забезпеченні керованості працівниками та спів падіння інтересів підприємства та індивідуума.

Практичне значення роботи полягає у розробці та оцінці ефектів від впровадження актуалізованих систем управління персоналом підприємства.

Структура роботи. Магістерська дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи складається з 152 сторінок, містить 28 таблиць і 9 рисунків. Список використаних джерел складається з 90 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Управління персоналом в теорії менеджменту організації

Немає комплексних досліджень з розвитку системи менеджменту персоналу, формування кадрової стратегії і її практичної реалізації, забезпечення ефективності менеджменту персоналу.

Тому теорія та практика менеджменту персоналу продовжує формуватися в системі сучасних наук з використанням наступних теорій і наук:

- економічних (ринок праці, теорія планування, економічні теорії і методи, економічна інформація, витрати на персонал);
- соціологічних і психологічних (загальна психологія, теорія поведінки, конформізм, психологія праці, групова поведінка, психологія спілкування);
- соціальних;
- теорія організації;
- трудове і соціальне право;
- політологія;
- конфліктологія;
- особистість і організація;
- демографія і статистика населення;
- міжнародні економічні відносини та ін. [13]

Менеджмент персоналу організацій необхідно розглядати як одне з найбільш складних і багатопланових завдань, вирішення якого вимагає великих фінансових, організаційних і тимчасових витрат. Це пов'язано з тим, що керувати доводиться не просто колективом працівників, а як правило, колективом інтелектуалів, які мають у більшості своїй вищу освіту і досвід практичної діяльності.

Значний внесок у теоретичну розробку окремих аспектів проблеми менеджменту персоналу підприємств і організацій, що функціонують в умовах ринкової економіки, зробили українські та російські учені і фахівці.

Теоретичні і прикладні аспекти актуальних проблем економіки і управління персоналом отримали розвиток у працях українських вчених В. Ф. Андрієнка, Д. П. Богині, М. І. Долішнього, Е. П. Качана, Е. М. Лібанової, В. У. Онікієнко, Н. Г. Чумаченка та ін. [14-19].

Разом з тим відмічається складність і багатоплановість проблеми менеджменту персоналу, адже ще багато її аспектів не отримали необхідного вирішення у науковій літературі і практичних рекомендаціях.

Історично склалося положення, за яким у системі управління кожною організацією існувала функціональна підсистема управління кадрами і соціальним розвитком колективу, але при цьому значну частину робіт у цій сфері виконували лінійні керівники. Основним структурним підрозділом з управління кадрами в організаціях був відділ кадрів. На нього покладалися функції з прийому і звільнення працівників, організації навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів.

Разом з тим відділи кадрів не проводили необхідної методичної та інформаційної роботи і не займалися її координацією. У структурному плані ці підрозділи були роз'єднані з відділами організації праці і заробітної плати, охорони праці і техніки безпеки, юридичними, які виконували ті або інші функції управління кадрами. У зв'язку з цим статус служб управління персоналом нині почав істотно підвищуватися. В основу концепції менеджменту персоналу організації покладена всезростаюча роль особистості працівників, знання їх мотиваційних установок, уміння їх формувати і направляти відповідно до тих цілей і завдань, які стоять перед організацією.

Менеджмент персоналу в складній політичній і соціально-економічній ситуації України почав набувати важливого значення. Це обґрунтовується тим, що менеджмент персоналу створює необхідні передумови для реалізації

можливості адаптації працівника до умов зовнішнього середовища, врахування людського чинника, підвищення рівня мотивації [20].

Безпосередньо на персонал організації діють три основних чинники.

Перший з них пов'язаний з ієрархічною структурою організації. Основним засобом дії тут є відносини влади: підпорядкування і тиск на працівника зверху, з використанням примушення і контролю за розподілом матеріальних благ.

Другий чинник безпосередньо пов'язаний із загальною та організаційною культурою і цінностями, що виробляються суспільством, організаціями, конкретними людьми. Соціальні норми та установки поведінки регламентують дії особи і визначають лінію її поведінки.

Третій чинник – це ринок як комплекс відносин, оснований на купівлі-продажу товарів і послуг, відносинах власності, врахуванні інтересів продавців і покупців. Усі ці чинники в сукупності повинні реалізовуватися з використанням економічно обґрунтованих методів менеджменту. Саме тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету тих або інших цінностей. У цій ситуації головним внутрішнім чинником успішної діяльності організації є працівники, а в зовнішньому середовищі – споживачі товарів і послуг.

Необхідно, щоб основну увагу працівники приділяли споживачам результатів їх праці, а не своїм керівникам, отриманню організацією прибутку. Головна мета системи менеджменту персоналу – забезпечення кадрами, організація їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку. Відповідно до цієї мети формуються концепція і система менеджменту персоналу.

У радянські часи теорія менеджменту персоналу розглядалася з погляду організаційно-технічної або соціальної (як колектив) системи.

Н. І. Лапін, С. З. Струмилін, А. Гастев, Н. Ф. Наумова та інші автори вивчали працівника і колектив в організаційно-управлінських відносинах, а також у зв'язку із структурним розділенням організацій. Однією зі значних

соціально-економічних проблем в управлінні кадрами в останні радянські роки була проблема участі працівників організації в розв'язанні актуальних питань її внутрішнього життя, зокрема, у здійсненні управлінських функцій, таких, як контроль [21].

Цікавим є підхід до управління персоналом радянського вченого Н. А. Вітке. Він увів в науковий обіг такі терміни, як «людський чинник виробництва», «соціально-психологічна атмосфера», «колективно-трудова діяльність» та ін. Він розумів управління як спосіб вивільнення творчої енергії працівників [22].

Однак з 30-х років управління персоналом було зведено, в основному, до розробок наукової організації праці. Інші дослідження управлінських відносин стали можливими в умовах ринкової економіки та організаційного управління.

Сучасні вітчизняні автори розглядають управління персоналом як з урахуванням суб'єктивних, так і деяких об'єктивних чинників. Е. У. Захарова, Ю. В. Тихонравов у «Теорії управління» характеризують об'єктивні і суб'єктивні компоненти управління як основу управлінської праці, її властивості та види [23].

У зарубіжній економічній теорії питання управління персоналом розглядалися з виникненням менеджменту. Ф. Тейлор писав: «Важкість знайти людину, яка сполучала б у собі різноманітні пізнавальні та розумові і душевні якості, що необхідні для виконання всіх обов'язків, покладених на цю людину, виявляється у списку дев'яти якостей, які потрібні для ідеальної людини: освіта, спеціальні або технічні знання, фізична спритність або сила, такт, енергія, рішучість або здоровий глузд, міцне здоров'я».

Концепція Тейлора зводиться до обґрунтування структуризації функцій персоналу. Раціоналістична концепція Тейлора переросла в «класичну» школу (А. Файоль, Л. Урвік, Л. Муні, У. Ньюман) [24]. М. Вебер, який перебільшував значення бюрократичної організації, виключав змішення понять «людина» і «посада», бо склад і зміст управлінських робіт повинні

визначатися об'єктивними потребами організації, а не суб'єктивними чинниками, про наявність яких ще не знали теоретики раціоналістичної школи.

Проте вже другий етап західних концепцій управління персоналом не задовольняється тільки встановленням загального порядку і правил, а вдається до інженерно-технічних «прийомів» прив'язки персоналу на робочому місці. Виникає своєрідне поєднання об'єктивних і суб'єктивних чинників в управлінні персоналом. Набуті навички в організації важливі і необхідні для життя в самій організації.

Ще в 20-ті роки американські вчені Е. Мейо і Ф. Ротлісбергер висунули концепцію «людських відносин», яка стверджує, що продуктивність праці залежить від того, наскільки «по-людськи» керівники ставляться до виконавців [25].

У 1961 р. вийшла книга Т. Бернса і Д. Сталкера «Управління інноваціями», що привело до виникнення нових моделей організацій як антипод бюрократичним. Новий підхід відкидає уявлення про організацію як «організовану» і таку, що працює з чіткістю годинникового механізму [26].

Поступово з'явився новий тип організації, в якій імпровізація працівників цінується вище, ніж планування, та яка керується індивідуальними можливостями персоналу значно більше, ніж обмеженнями, віддає перевагу креативним здібностям керівника над досвідом і обмеженнями в його поведінці.

У визначенні органічного типу структури, даному Бернсом і Сталкером, підкреслювалися такі її принципові відмінності від бюрократичної ієрархії, як вища гнучкість, менша зв'язаність з нормами і правилами, використання бригадної (групової) форми праці. І, головне, рішення керівника диктуються обставинами, а не авторитетом і традиціями. Творчий підхід до роботи ґрунтується на зв'язку місії організації з діяльністю кожного її члена; розподіл роботи характеризується не посадами, а

характером розв'язуваних проблем; має місце постійна готовність до проведення в організації прогресивних змін.

На думку багатьох авторів, подібний перехід до органічних структур управління неможливий без урахування суб'єктивних чинників управління персоналом: постійних змін лідерів (мається на увазі не заміна фізичних осіб, а зміни в підході залежно від вирішуваних проблем), зміна системи норм і цінностей персоналу, що формуються в процесі спільної діяльності, процесного підходу до прийняття рішень, можливостей саморозвитку, самовираження. В усіх цих підходах чинники суб'єктивного управління: здібності працівника, особливості його характеру, бачення стратегії організації і персоналу в ній, – це те, що визначає поведінку менеджера індивідуально, внутрішньо.

У середині XX століття починають розвиватися різні теорії управління, в яких раціоналістичний підхід поєднується з поведінковим (П. Друкер, М. Хейч, Д. Марч, Х. Саймон).

Нові підходи до менеджменту персоналу продовжувалися в дослідженнях промислової соціальної психології (Ф. Ротлісбергер, В. Діксон, Т. М. Ньюкомб, Е. Л. Хартлі); у вивченні мотивації працівників (А. Маслоу, В. Врум); у дослідженні лідерства (К. Льовін, Ф. Массорік, Ф. Е. Фідлер); в аналізі групової поведінки (У. Ф. Уайт, М. Шериф); в концепції організаційної культури у 80–90-ті роки (Ч. Барнард, Ф. Селзник, Р. Лайкерт) [27].

Саме у цих концепціях розглядався суб'єктивний чинник в управлінні персоналом, що визначає ефективність діяльності організації.

У середині 80-х років Т. Пітерс і Р. Уотермен, вивчивши безліч американських успішних фірм, дійшли висновку, що ефекти від роботи виникають як мистецтво організації неформальної поведінки працівників. Вони змінили формалізовану раціоналістичну модель управління з положення нерухомості і визначили, що величезні ресурси управління знаходяться в невикористаних людських можливостях.

«Природна» концепція (Т. Парсонс, Р. Мертон, А. Етционі) розглядає функціонування організації як процес, що самовдосконалюється. Організованість – це стан системи, що дозволяє їй самій налаштовуватися при дії ззовні або зсередини. Відхилення від мети – природна властивість системи, наслідок великої ролі в ній не планованих, а стихійних чинників. Управління персоналом, з погляду названих авторів, відбувається лише під впливом матеріального інтересу, який керівник регулює за допомогою економічного впливу [28].

Останнім часом з'явилася нова інноваційна модель управління персоналом, яка розглядає всю сукупність інновацій як раціонально спланований, свідомо викликаний і контрольований процес. Організація – це штучна, раціонально створена система, яка постійно реконструюється під вирішення нових завдань. Роль менеджера в управлінні персоналом надзвичайно велика. Він – особистість, яка задає властивості майбутньої організації.

Екзогенна версія інноваційних моделей (І. Ансофф, Ч. Арджиріс, Р. Данкан) бачить джерело формування організації в об'єктивній зміні зовнішнього середовища (конкуренція або співпраця з іншими організаціями).

На виживання організації впливають такі об'єктивні чинники, як зміна технологій, зміна ринків, контроль діяльності персоналу.

Інноваційна модель (П. Блау, Дж. Хоманс) визначає ресурсну залежність організації, коли проблема управлінської праці лежить у площині раціонального, пасивного пристосування до середовища (диверсифікація, злиття з іншими організаціями, залучення колективу до тимчасових коаліцій) [29].

Дещо інші об'єктивні чинники висуває теорія неомарксистської школи (Р. Едварде, М. Буравой). Зазначається, що на ефективність і виживання організації впливає боротьба за домінування соціальних груп (менеджерів і робітників). Це спонукає менеджерів до структурних змін. Організація

трактується як інструментальна система для реалізації тих, хто приймає рішення.

Європейська модель побудована на припущенні, що найняті робітники знаходяться у свідомо гіршому положенні порівняно з працедавцями і потребують державного захисту у вигляді встановлюваної на достатньо високому рівні мінімальної заробітної плати, універсального соціального і медичного страхування, спеціальних державних органів, що захищають інтереси працівників.

Суперечки про те, яка з моделей є ефективнішою, не затихають з 60-х років – періоду європейського економічного дива. Проте якщо порівняти показники двох провідних економік світу – США та Німеччини – за останні десятиліття, то можна погодитися із точкою зору тих, хто асоціює англосаксонську модель з економічною ефективністю.

Дуже велика участь держави в регулюванні ринку праці, властива європейській моделі, робить цей ринок негнучким, знижує зацікавленість працедавців у створенні робочих місць, утруднює міграцію робочої сили.

У 1960 році Девід Мак Грегор опублікував знамениту книгу «Людський бік підприємства», в якій піддав критиці основні положення теорії «наукового управління» [30]. Мак Грегор стверджував, що детальні процедури, правила, розподіл праці та концентрація функції прийняття рішень на верхніх поверхах організації обмежують творчість, самостійність працівників і гальмують їх розвиток, створюють антагонізм між працівниками та їх керівниками, що зрештою негативно позначається на продуктивності.

Праці Мак Грегора та інших теоретиків управління, що розвивали погляди Мейо і Ротлісбергера, значно вплинули як на практику управління, так і на підготовку майбутніх керівників.

У 60–70-ті роки американські школи бізнесу розширили свої програми за рахунок включення в них дисциплін, пов'язаних з людськими ресурсами: індустриальної психології, організаційної поведінки, управління персоналом.

У результаті в економіку почали приходити керівники, які усвідомили необхідність і важливість управління людськими ресурсами, а також зрозуміли специфіку цього процесу порівняно з управлінням фінансами або закупівлями.

У 70-ті роки в Америці і у 80-ті роки в Західній Європі відділи кадрів перетворилися на «відділи людських ресурсів» з гуманістичним підходом до управління людьми, підвищення їх статусу всередині організації. Одночасно почали здійснюватися нові напрями діяльності, такі як планування та розвиток кар'єри, внутрішньоорганізаційна комунікація, збагачення праці, залучення робітників до участі в управлінні. Коледжі та школи бізнесу почали готувати фахівців з управління людськими ресурсами. Виникли численні асоціації та професійні організації в цій галузі [28].

Управління персоналом перетворилося на таку саму важливу організаційну функцію, як управління фінансами або технологічним розвитком, а керівники стали повноправними членами вищого керівництва більшості сучасних компаній.

Наприкінці 70-х років XX століття в розвинених країнах з'явилися спеціальні організації з планування людських ресурсів, зокрема знамените Американське товариство планування людських ресурсів, яке значно вплинуло на розвиток теорії і практики управління персоналом.

У 90-ті роки також відбулися істотні зміни в пріоритетах управління людськими ресурсами, пов'язані з прискоренням технологічного прогресу, глобалізацією економіки і посиленням конкуренції в усіх сферах життя.

Одночасно з розвитком цих тенденцій сталося подальше ослаблення впливу професійних спілок, перш за все у США і Японії, знизився рівень державного регулювання економіки та відносин працівників і працедавців, відбулися реформи лібералізації систем соціального страхування і забезпечення.

Значному коректуванню піддалася традиційна модель трудових відносин: сьогодні ані працедавці, ані працівники не розглядають свій союз

як «шлюб від вінця до труни», тобто від закінчення навчального закладу до пенсії. Швидше, вони вважають його тимчасовим взаємовигідним партнерством – ми разом, доки це вигідно кожній із сторін. [28]

Водночас керівники організацій бачать у своїх співробітниках, у їх здатності освоювати нові знання і навички основне джерело стійкої конкурентної переваги. У свою чергу, співробітники, не чекаючи більше гарантій довічної зайнятості, вимагають від організації підтримки їх конкурентоспроможності на ринку праці за рахунок професійного розвитку.

У таких умовах пріоритетними для фахівців з управління персоналом стали наступні завдання:

- забезпечення відповідного рівня кваліфікації співробітників жорстким вимогам сучасної економіки, коли базові навички застарівають кожні три-п'ять років;
- строгий контроль витрат на робочу силу, що постійно зростають у розвинених країнах, забезпечуючи конкурентоспроможність індивідуальних пакетів компенсації;
- знаходження засобів підтримки відчуття приналежності до організації у співробітників, яким більше не потрібно приходити в офіс, оскільки вони можуть працювати вдома, спілкуючись із зовнішнім світом за допомогою електронних засобів зв'язку;
- визначити, як багатонаціональні корпорації можуть поєднувати переваги розміщення виробництва в країнах з дешевою робочою силою з їх моральними зобов'язаннями щодо забезпечення зайнятості населення власних країн;
- дотримуватися не тільки трудового права, але і ширшого спектру морально-етичних норм, які раніше вважалися незалежними від трудових відносин, починаючи від боротьби з дискримінацією і закінчуючи здоровим способом життя.

Відмітною особливістю кінця 90-х років і початку нового століття стала велика частка тимчасових співробітників, що постійно зростає, у

більшості західних компаній. Пов'язано це частково з жорстким трудовим законодавством більшості розвинених країн, що вимагає дотримання строгих і дорогих процедур при наймі і звільненні постійних працівників. [28]

Враховуючи, що вартість праці є однією із основних статей витрат, корпорації все більше прагнуть перевести фонд заробітної плати в категорію змінних витрат, індексованих на ринкову кон'юнктуру. У розвинених країнах спостерігається збільшення не тільки попиту, але і пропозиції тимчасових співробітників за рахунок появи цілого ряду соціальних категорій, яких цікавить тимчасове працевлаштування: пенсіонери або люди передпенсійного віку, молоді матері та ін.

Бурхливо зростають і обидва основні «канали постачання» тимчасової робочої сили: агентства з найму тимчасових співробітників і спеціалізовані «аутсорсингові» компанії з прибирання, обслуговування будівель, «фасиліті менеджменту», сервісу інформаційних систем.

Сьогодні нерідко передається зовнішньому підрядчикові і сама функція управління кадрами. У результаті еволюції розвитку системи управління персоналом наприкінці XX і на початку XXI століття вже чітко визначилася наука про менеджмент персоналу організацій, яка продовжує вдосконалюватися в умовах жорсткої конкуренції, глобалізації ринків робочої сили, а також різних криз.

1.2. Основні напрямки управління персоналом

Сьогодні всі розуміють, що розвиток організації, отримання прибутку, збереження конкурентоспроможності безпосередньо пов'язане із спроможністю оптимізації ресурсів на рівні підприємства: матеріальних, фінансових, людських.

Управління персоналом – це діяльність організації, що спрямоване на ефективне використання персоналу для досягнення цілей організації яке

досягається за рахунок зближення із особистими (індивідуальними) завданнями людини (рис.1.1.).

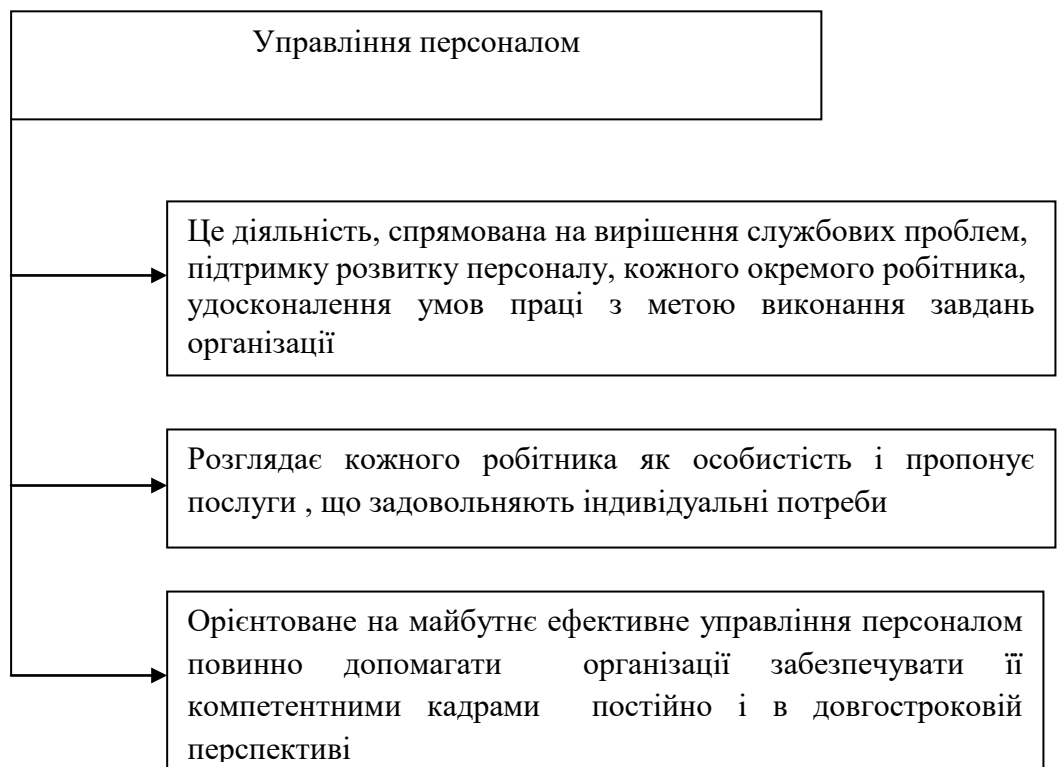


Рис. 1.1. Управління персоналом [31]

Функціонування системи управління персоналом (УП) складається з 4 етапів, або стадій розвитку.

Виконавська УП - це перший етап. На ньому здійснюється формування управлінського відділу, ведення кадрової документації та підбір співробітників.

Друга стадія розвитку УП - методичне УП. Тут кадрова служба має авторитет в організації і займається навчанням і адаптацією персоналу, усуває конфлікти в колективі і вирішує питання мотивації.

Наступний етап - аналітичне УП. Аналізуються ефективність трудової діяльності кожного працівника, ступінь мотивації, створюється корпоративна культура всередині компанії. У кадровій службі з'являються вузькопрофільні фахівці з корпоративних заходів, по мотивації, по вивченню внутрішньої соціальної атмосфери і по психології.

Заключний етап - стратегічне УП. Відділ персоналу удосконалив управлінську діяльність підприємством, розробляє матриці відповідальності для співробітників, покращує бізнес-процеси в компанії, покращує горизонтальні і вертикальні комунікації всередині персоналу, консультує керівництво підрозділів про здійснення управлінської діяльності, аналізує ефективність використовуваних методів управлінської діяльності, приділяє особливу увагу розвитку лояльності працівників до компанії [32].

Залежно від стадії розвитку компанії змінюються і завдання кадрової служби. Існує, чотири стадії розвитку підприємства - формування, зростання, стабілізація і спад.

Стадія формування. В організації ведеться розробка бізнес-плану, формується матеріально-технічна база, здійснюється пошук інвесторів, оцінюються ресурси, проводиться запуск організації. Кадрова служба на цьому етапі займається створенням організаційної структури, плануванням кваліфікацію і чисельність персоналу, формуванням критеріїв оцінки для набору фахівців, розробкою систем використання і зберігання кадрової документації. Під час створення структури компанії необхідно уникати розпливчастих формулювань обов'язків співробітників, розмитості відповідальності при процесі прийняття рішень. Управлінська діяльність повинна будуватися на професіоналізмі співробітників з урахуванням займаних посад, а не на дружніх і родинних зв'язках.

Стадія зростання. Організація бурхливо розвивається, штат збільшується. УП націлене на набір персоналу і його оцінку, впровадження адаптаційних програм для новачків. Управлінська діяльність також повинна приділяти увагу розвитку корпоративної культури.

Стадія стабілізації. УП на цій стадії має сконцентруватися на аналізі ефективності праці, створення кадрового резерву, створення системи атестації. На стадії спаду УП має здійснювати аудит кадрів і оптимізувати чисельність компанії. Саме в цей період важливо наявність висококваліфікованих фахівців в галузі управлінської діяльності [33].

До управління персоналом застосовують такі основні підходи: економічний, органічний і гуманістичний :

1. Економічний підхід до управління є початком використання трудових ресурсів він виражається в необхідному для існування кожного з нас - фінансах. Витрати на управління персоналом повинні бути затребувані і ефективні в матеріальному плані.

2. Органічний підхід зосереджений на роботу команди. Основним принципом цього підходу є виділення лідерів і зосередження уваги на розвитку лідерських якостей у інших членів команди, розширення функцій кадровиків, які проконтролюють потік співробітників і займаються підбором кадрів. Керівник повинен контролювати чого конкретно не вистачає кожному працівникові для самореалізації та ефективної роботи, він повинен управляти персоналом відповідно до потреб самих працівників.

3. В умовах ринкової економіки корпоративна культура є невід'ємною частиною сучасної підприємства. Кожна людина повинна працювати із задоволенням і приносити користь суспільству. Гуманістичний підхід до управління персоналом допомагає кожній людині працювати з задоволенням і приносити користь суспільству. Відповідно до цього підходу культура розглядається як процес, який дозволяє людям розуміти події та ситуації певним чином і робити висновки своєї власної поведінці. Гуманістичний підхід зосереджений на моральний бік управління, про яку не говориться і інших підходах [34] .

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом - це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного та економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи і інші дані, що використовуються при вирішенні завдань організації праці та управління персоналом і затверджені в установленому порядку компетентним відповідним органом або керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття та реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно полягає в організації розробки і застосування методичних документів, а також веденні нормативного господарства в системі управління персоналом [35].

До документів організаційно-методичного та методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом. Сюди входять:

Положення щодо формування кадрового резерву в організації;

Положення по організації адаптації працівників;

Рекомендації по організації підбору і відбору персоналу;

Положення щодо врегулювання взаємовідносин у колективі;

Положення по оплаті і стимулюванню праці;

Інструкція по дотриманню правил техніки безпеки та ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами є положення про підрозділ і посадова інструкція [36].

Положення про підрозділ (відділі, бюро, групи і т.п.) - документ, що регламентує діяльність будь-якого структурного підрозділу кадрової служби: його завдання, функції, права, відповідальність. Типові положення про підрозділи, в тому числі і по кадровій службі, містяться в спеціальній літературі, але потрібні їх адаптація, уточнення стосовно кожної конкретної організації і підрозділу.

Посадова інструкція - документ, що регламентує діяльність в рамках кожної управлінської посади і містить вимоги до працівника, що займає цю посаду. Вона може бути складена на основі типових вимог до посади, що містяться в Кваліфікаційний довіднику посад керівників, фахівців і службовців, але з урахуванням мінливих соціально-економічних умов.

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

Основні завдання правового забезпечення системи управління персоналом:

правове регулювання трудових відносин, що складаються між роботодавцями і найманими працівниками;

захист прав і законних інтересів працівників, що впливають із трудових відносин.

Правове забезпечення системи управління персоналом включає:

дотримання, виконання і застосування норм чинного законодавства в галузі праці, трудових відносин;

розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого, економічного характеру;

підготовку пропозицій про зміну діючих або скасування застарілих і фактично втратили силу нормативних актів, виданих в організації з трудових, кадрових питань [36].

У ХХІ столітті кадрова стратегія актуальна як ніколи, адже корпоративна культура породжує відповідальність, а здатності людей створюють конкурентні переваги. Тому якщо співробітники працюють злагоджено, чітко і результативно, якщо кожен знає своє місце і свої обов'язки, - успіх вам забезпечений.

У розвитку поняття управління персоналом можна виділити два основних етапи: управління кадрами та управління персоналом. На зміну концепції, яка розглядає робочу силу як витрати, які потрібно скорочувати, з'явилася теорія управління персоналом. Відповідно до неї персонал є одним з ресурсів виробництва, яким потрібно ефективно управляти, вкладати в нього кошти.

Отже, в умовах ринкової економіки ставлення до персоналу як до ресурсу повинно передбачати:

- індивідуальний підхід до всіх працівників;
- усвідомлення проблеми дефіциту висококваліфікованого персоналу;
- відмова від уявлення про робочу силу як дармовий капітал [37].

Використання всіх наведених вище способів ставлення до персоналу як до ресурсу, в першу чергу буде сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Якщо узагальнити досвід, то можна побачити, що сформульована глобальна мета управління персоналом - ефективне формування, розвиток і реалізація трудового потенціалу підприємства. У процесі її впровадження закладають основи подальшого нарощування можливостей виробництва. Тому це важлива стадія в життєвому циклі підприємства. Особливість цілей управління робочою силою в тому, що необхідно враховувати не тільки цілі підприємства, а й індивідуальні цілі працівників, що, на нашу думку, сприятиме ефективній діяльності підприємства в цілому [38].

Функціонування кожного підприємства передбачає розуміння співробітниками його цілей і цінностей і участь в їх реалізації. Отже, сутність управління персоналом полягає в необхідності розглядати працівників як конкурентний скарб компанії, який потрібно розвивати і мотивувати для ефективного досягнення поставлених завдань, сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

Нові підходи до управління трудовими ресурсами повинні орієнтуватися на якість відбору, найму та розвитку персоналу, застосування як колективних, так і індивідуальних методів організації праці, створення сприятливого середовища для співпраці і делегування відповідальності в прийнятті управлінських рішень. Тому є необхідним запропонувати поєднувати вищенаведені підходи, сприяти досягненню максимальних результатів в діяльності підприємства.

1.3. Сучасні напрямки розвитку управління персоналом підприємства

В західних компаніях кадрова політика завжди була одним з управлінських пріоритетів. Чисельність фахівців кадрових служб в фінансово стійких компаніях становить від 1 до 1,2% від загального числа співробітників підприємства [39]. Поступово таке ставлення до управління персоналом знайшло прихильників і в вітчизняних організаціях, довгий час страждали від пережитків авторитарного підходу радянської епохи і стереотипів жорстко формалізованого управління в кадрових службах.

Персонал організації - найскладніший об'єкт управління. На відміну від матеріальних активів, люди здатні самостійно приймати рішення і оцінювати вимоги до них. Крім того, персонал - це колектив, кожен член якого має свої інтереси і вельми чутливий до управлінських впливів, причому реакцію на них нерідко складно передбачити. Сучасні концепції управління персоналом базуються на визнанні зростаючої значущості особистості співробітника, на вивченні його мотивацій, умінні правильно формувати їх і коригувати відповідно до стратегічних завдань, що стоять перед компанією [40].

Незважаючи на те, що з точки зору керівництва основною метою бізнесу є отримання прибутку, сучасна теорія і практика управління персоналом чималу увагу приділяє необхідності задоволення не тільки матеріальних, а й соціальних потреб співробітників.

Управління персоналом базується на кількох важливих принципах:

- Принцип підбору персоналу за діловими і особистими якостями.
- Принцип наступності: поєднання в колективі досвідчених і молодих співробітників.
- Принцип посадової і професійного просування працівників на основі використання обґрунтованих критеріїв оцінки їх діяльності і забезпечення умов для постійного кар'єрного зростання.

- Принцип відкритого змагання: компанія, яка зацікавлена в створенні кадрового потенціалу, повинна заохочувати змагання між співробітниками, які претендують на керівні посади.
- Принцип поєднання довіри до працівників і перевірки виконання розпоряджень.
- Принцип відповідності - доручена робота повинна відповідати можливостям і здібностям виконавця.
- Принцип автоматичного заміщення відсутнього співробітника з урахуванням службових посадових інструкцій.
- Принцип підвищення кваліфікації.
- Принцип правової захищеності - всі кадрові управлінські рішення повинні прийматися тільки на основі чинних правових актів.

Управління персоналом повинно мати системний характер, тобто необхідний скоординований підхід до всіх напрямків формування і регулювання кадрового складу компанії: набору персоналу, розстановці керівних кадрів, підготовці і підвищенню кваліфікації, відбору та працевлаштування [41].

Значне місце відведено стратегіям управління персоналом. Це головний напрямок формування професійного, конкурентоспроможного, відповідального і згуртованого кадрового складу організації. Мається на увазі, що такий колектив допомагає досягати довгострокових цілей і дотримуватися загальної концепції (стратегії) розвитку підприємства.

Є дві основні характеристики стратегії управління персоналом [42].

Перша - це довгостроковість. Стратегію, яка передбачає розробку і зміна психологічних установок, мотивації, всієї структури персоналу і навіть самої системи управління кадрами, не можна реалізувати за короткий термін.

Друга характеристика - це тісний зв'язок із загальною стратегією (концепцією розвитку) компанії, облік факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Зміна останніх обов'язково тягне модифікацію або навіть зміну стратегії підприємства і вимагає відповідних коригувань чисельності та структури кадрового складу, його кваліфікації, навичок, стилю і методів роботи [42].

Існує чотири типи стратегії організації, з якими тісно пов'язана і сучасна стратегія управління персоналом:

Підприємницька стратегія. Вона характерна для компаній, що займаються новим видом діяльності, в центрі уваги яких задоволення всіх вимог замовника без ретельного опрацювання наслідків. Стратегія управління персоналом в цьому випадку відрізняється такими рисами: відбір співробітників, які готові ризикувати і володіють такими якостями, як ініціативність, контактність, націленість на довгострокову роботу; винагороду на конкурентній основі, що задовольняє очікування співробітника; оцінка за реальними результатами; неформальний розвиток особистості, орієнтація на наставника; планування кадрових перестановок з урахуванням інтересів співробітників.

Стратегія динамічного зростання. У цьому випадку ступінь ризику значно менша, закладається фундамент для майбутнього компанії, всі рішення приймаються на основі зіставлення цілей і засобів, необхідних для їх досягнення.

Риси кадрової управлінської стратегії такі: відбір і розстановка кадрів спрямовані на пошук гнучких і лояльних компанії співробітників, готових ризикувати в разі потреби; неупереджену і справедливу винагороду; оцінка по чітко обумовленим критеріям; акцент на розвитку особистості в сфері основної діяльності; планування перестановок з урахуванням реальних можливостей компанії та різних форм службового просування.

Стратегія прибутковості. Центром її уваги є збереження існуючого рівня прибутку підприємства.

Цьому ж підпорядкована стратегія управління персоналом:

відбір і розстановка кадрів максимально жорсткі;

винагороду, засновану на заслугах, старшинство і внутрішньофірмових уявленнях про справедливість;

оцінка вузька, орієнтована на конкретний результат;

розвиток особистості - концентрація на розвитку в області поставлених завдань;

планування перестановок жорстке, відповідно до уявлень керівництва про доцільність.

Стратегія компанії з управління персоналом зазвичай відбивається в особливому документі - стратегічному плані організації. У ньому прописані заходи і завдання, терміни їх виконання, відповідальні виконавці по кожному завданню і обсяг необхідних для виконання ресурсів - фінансових, матеріальних, інформаційних [42].

Стратегія ліквідації. Продаж активів компанії з метою усунення збитків. У майбутньому можливе скорочення штату, оскільки очікується подальше падіння прибутку.

Стратегія управління персоналом в цьому випадку така: набір службовців малоймовірний; оплата заснована на заслугах, практично не підвищується, без додаткової стимулювання; оцінка сувора, формальна, відповідно до управлінської критеріями; розвиток і навчання - тільки в разі службової необхідності; просування - тільки для тих, хто має необхідні навички.

Стратегія колообертання. Основна мета - порятунок компанії. З метою виживання нерідко вживаються заходи щодо скорочення штатів.

Управління персоналом має наступні характеристики:

відбір персоналу - лише різнобічно розвинені і кваліфіковані співробітники; оплата за системою стимулів і перевірки заслуг;

оцінка по результату роботи;

навчання - ретельні відбір претендентів на підвищення кваліфікації; просування може мати різні форми [43].

Розглядаючи сучасні підходи до управління персоналом, що мають великий сенс впровадження в поточну практику, слід звернути увагу на технології управління. Це своєрідний інструмент впливу, який використовує спеціальну систему методів, способів і цілей.

Всі розроблені технології можна розділити на кілька груп залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження[44]. Остання класифікація є найбільш поширеною в кадровій роботі. Відповідно до неї технології управління персоналом можна розділити на чотири великі групи:

- Традиційні технології. Використовуються в будь-якій організаційній структурі. Частково вони є результатом професійного успадкування, частково закріплені законодавчо. Один з яскравих прикладів традиційної технології - система кадрового обліку. Практично у всіх компаніях вона будується за єдиним принципом на основі тарифно-кваліфікаційного довідника.

- Галузеві технології. Застосовуються в діяльності спеціалізованих галузевих служб і органів. При використанні галузевих технологій управління розробляється спеціальне технологічне супроводження діяльності галузі, що стосується кадрових питань.

- Професійні. Технології цієї групи створюються за спеціальним замовленням компанії консалтинговими агентствами. Їх перевагою є можливість врахувати специфіку конкретної організації і особливості періоду, для якого створюється технологія. Мінуси - висока собівартість і відсутність універсальності: сфера їх застосування дуже вузька.

- Інноваційні. Створюються кадровою службою підприємства для вирішення актуальних проблем. Для того щоб розробити і впровадити в компанії подібні технології, необхідна висока кваліфікація фахівців HR-відділу.

Вибір тієї чи іншої технології управління розвитком персоналу має спиратися на розуміння того, якими ресурсами володіє компанія і які базові завдання, стоять перед кадровою службою. Фахівці рекомендують

використовувати на практиці кілька технологій, щоб підвищити ефективність управління персоналом. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних підходів в сфері підбору кадрів допомагає точніше виявити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів.

Практика управління персоналом виокремлює та підкреслює значущість використання відповідних до внутрішньої фірмової ситуації методів управління персоналом[45].

Це способи впливу на персонал з метою досягнення певних управлінських цілей, необхідних для функціонування компанії в цілому. Наука і практика менеджменту виробили три групи методів управління персоналом:

- Економічні методи. До них відносяться всі методи матеріальної стимуляції співробітників. Основний економічний метод - це заробітна плата, а також отримання частки прибутку, система заохочень за якість праці і його ефективність, система покарань у вигляді відрахувань і штрафів. У цю ж групу входять деякі елементи соціального забезпечення співробітників - оплата харчування, проїзду, надання медичного страхування. Застосування економічних методів базується на їх окупності. Інвестування коштів в матеріальне стимулювання має мати віддачу у вигляді прибутку за рахунок підвищення якості роботи.

- Адміністративні, або організаційно-розпорядчі методи. В їх основі лежить застосування влади і нормативне забезпечення трудової діяльності співробітників. Зазвичай реалізуються у вигляді наказів, розпоряджень, вказівок і орієнтовані на такі мотиви людської поведінки, як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, прагнення працювати в певній організації. Адміністративні методи мають прямий характер впливу, будь-який наказ чи розпорядження керівництва повинні бути обов'язково виконані.

- Соціально-психологічні методи впливу на інтереси особистості або колективу засновані на законах психології і соціології. Один з найбільш

важливих результатів застосування психологічних методу - мінімізація особистісних конфліктів. Крім того, з їх допомогою можна управляти кар'єрою кожного працівника, формувати корпоративну культуру на основі образу ідеального співробітника. Соціологічні методи допомагають визначити місце кожного в колективі, виявити неформальних лідерів, вирішити виробничі конфлікти.

Сьогоднішні HR-фахівці використовують на кожному етапі своєї роботи безліч найрізноманітніших розробок і методик. Кожен рівень - від підбору персоналу до його звільнення - має певні прийоми, спрямовані на досягнення максимальної ефективності[46].

Підбір кадрів. На цьому етапі може застосовуватися цілий комплекс підходів:

- Агресивний хедхантинг - полювання за перспективними співробітниками компаній-конкурентів. На замітку в останні роки полювання ведеться і на кваліфікованих співробітників робочих спеціальностей. Особливо високий попит на працівників в сферах будівництва, енергетики, машинобудування.

- HR-брендинг - формування привабливого образу компанії.

- Автоматизація підбору персоналу - використання ІТ-систем, так званих ATS.

- Дистанційний підбір персоналу - наймання на роботу віддалених співробітників.

- Використання соціальних мереж для пошуку співробітників.

- Адаптація - процес входження нових співробітників у колектив і ознайомлення їх зі специфікою роботи. Кадрові служби компанії повинні сприяти швидкій адаптації нових членів команди[47].

Для цього використовуються такі методи:

- Наставництво - допомога з боку досвідченого співробітника.

- Семінари і тренінги з розвитку комунікативних навичок, по вивченню специфіки підприємства, навчання технологіям поведінки в стресових ситуаціях.

- Спеціальні рольові ігри, розроблені для згуртування колективу і зміцнення командного духу.

- Ознайомчі екскурсії по підприємству, знайомство з колегами, корпоративною культурою.

- Бесіда нового співробітника з менеджером з персоналу, безпосереднім керівником.

- Мотивація - матеріальна і нематеріальна. Зазвичай обидва ці види застосовуються спільно. В якості матеріальної мотивації може застосовуватися система грошових винагород (премій за підсумками роботи або участі співробітників в розподілі прибутку компанії). Нематеріальна мотивація виражається у формі підвищення самооцінки, створення психологічного комфорту чи формування у співробітника гордості за виконану роботу. Система нематеріальної мотивації була дуже розвинена в епоху соціалізму, коли працівникам за відмінну роботу давали вимпели, почесні грамоти або привласнювали звання «Ударник комуністичної праці».

- Оцінка. Необхідна для отримання об'єктивного уявлення про професійні якості співробітників. Найбільш популярні методи оцінки персоналу:

Атестація - порядок проведення викладається в офіційно затверджених компанії документах. Проводиться вона один, два або три рази на рік з метою визначення або підтвердження розряду / категорії / кваліфікації співробітників. За підсумками атестації співробітник може бути звільнений.

Ассесмент-центр - сучасний метод оцінки, що дає найбільш повну і достовірну інформацію про особистісних і ділових якостях співробітників. Це найскладніший в реалізації комплексний метод, зазвичай він застосовується тільки у великих компаніях[47].

Тестування, інтерв'ювання.

Метод експертних оцінок - полягає в залученні експертів, які на основі власного досвіду і знань аналізують характеристики співробітників і роблять висновки.

Ділові гри. Метод оцінки за допомогою імітації ділової активності співробітника в тій чи іншій складній ситуації.

Навчання і розвиток персоналу. В рамках цього підходу до управління персоналом кадровими службами можуть проводитися:

Професійні курси навчання. Семінари, лекції, конференції, ділові сніданки, круглі столи, дискусії. Навчання керівників, що ґрунтується на самостійному вирішенні конкретних завдань з реальної практики.

Ділові ігри та тренінги.

Самостійне навчання.

У деяких великих корпораціях в штатній структурі є спеціальні підрозділи - відділи професійного розвитку. У них працюють співробітники, які мають величезний досвід розвитку та навчання нових кадрів компанії [48].

Система управління персоналом компанії з одного боку залежить від кадрової служби, а з іншого - покладає на неї відповідальність за рішення маси кадрових питань. Останні тісно переплетені з бізнес-стратегією компанії. В цілому ряді випадків неоціненною буває допомога професійних HR-консультантів. В першу чергу мова йде про рішення таких завдань, як: підбір персоналу, особливо працівників на ключових посадах; об'єктивна оцінка ефективності застосовуваної системи управління персоналом та її коригування відповідно до чинного законодавства; рішення і попередження трудових спорів - як особистісних, так і групових конфліктів; автоматизація кадрового діловодства та багато іншого[49].

Таким чином, залучення професійних HR-консультантів вносить важливий внесок в розвиток компанії в цілому, забезпечуючи системі управління персоналом незалежний кадровий аудит і зниження ризиків правового характеру.

Висновки до Розділу 1.

В наш час багато українських підприємств мають проблеми, пов'язані з управлінням персоналом і від того, як вони будуть вирішені, багато в чому залежить майбутнє не тільки цих підприємств, але і всієї української економіки.

Перше місце в цьому ряді займає проблема, яка багато в чому пояснює існування решти. Вона полягає в обмеженому розумінні соціальної ролі організації її співробітниками і особливо вищими керівниками. Це призводить до відсутності чітких довгострокових цілей розвитку організації і, як наслідок, до відсутності продуманої стратегії їх досягнення. Нерозуміння різними членами суспільства своєї соціальної ролі і неприйняття відповідальності за свої дії приводять до зіткнення інтересів соціальних груп, що бажають поліпшити своє становище найчастіше не тільки за рахунок інших груп, але і всього суспільства, загалом. Такий стан справ пояснюється, переважно, двома причинами: по-перше, часто персонал все ще розглядають як витрати, які треба скорочувати, а не як основний ресурс, правильне управління і розвиток якого багато в чому визначає успіх діяльності всієї організації, а, по-друге, керівникам часто не зрозумілі мотиви поведінки працівників.

Однак і там де переважає “ресурсний” підхід до управління персоналом наявні проблеми, пов'язані передусім зі складністю визначення ефекту від вкладених в його розвиток засобів. Не усвідомлюючи соціальної ролі організації, проблематично належно визначити позитивний соціальний ефект. Крім того, в умовах відсутності чітких орієнтирів розвитку, адміністрація часто зайнята виконанням поточних завдань, а не послідовним перетворенням у життя місії та реалізацією стратегії підприємства, що ускладнює здійснення найважливіших заходів, ефект від яких проявляється не миттєво.

Друга група проблем, пов'язана зі сприйняттям персоналу в якості основного ресурсу організації, полягає в нерозумінні відмінностей між людськими та іншими видами ресурсів. Специфіка людських ресурсів полягає в емоційно-осмисленій реакції людей на зовнішній вплив, що пояснює різну реакцію співробітників на застосовувані методи управління.

Процес взаємодії між організацією і співробітником є двостороннім, а задоволеність співробітника цією взаємодією є такою ж необхідною умовою його продовження, як і задоволеність організації [5]. Завершує комплекс проблем, які є на українських підприємствах, слабка здатність керівництва визначати мотиви поведінки працівників, їх найбільш значущі, на певний момент, потреби і проблеми, а також відсутність належної уваги до них, що призводить до обману очікувань співробітників і їх незадоволеності. Цим багато в чому пояснюються наявні труднощі в подоланні сформованого стереотипу переважно пасивної поведінки працівників, пов'язаного з убогістю мотивації і нерозвиненістю потреб, що задовольняються під час трудової діяльності, а також патерналістської свідомості: все – від премії до квартири–працівник звик отримувати від організації та держави, а не заробляти. Це робить працівника важко керованим, він практично не піддається мотиваційному впливу. Утриманський підхід до праці призвів до змін його психологічного сприйняття: дуже поширені консерватизм, опір нововведенням, прагнення мати невеликий, але гарантований заробіток, при невисокій інтенсивності праці. Активну позицію під час вирішення вищевикладених проблем повинні займати держава і громадські організації. Застосування ними заходів рекомендаційного, стимулюючого і освітнього характеру має прискорити формування у членів суспільства нової соціальної позиції, заснованої на розумінні ролі кожного суб'єкта ринкових відносин.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТА ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

2.1. Аналіз ринкової та галузевої ситуації ТДВ «ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

Серед основної сукупності продовольчих ринків одним із найважливіших є ринок молока та молочної продукції. Внаслідок впливу загальноекономічних та внутрішньогалузевих чинників протягом останніх двадцяти років у молочній галузі спостерігаються негативні процеси: зменшення обсягів виробництва молочної продукції, зростання різниці між закупівельними та роздрібними цінами на неї, нерозвиненість ринкової інфраструктури і відносин між виробниками та переробниками молока, зниження рівня споживання молока і молочних продуктів.

Розвиток молочної промисловості суттєво загальмувався з набуттям Україною незалежності в 1991 році. Тривала кризова ситуація, яка набула глибокого руйнівного характеру у матеріально-ресурсній базі молочної галузі призвела до збиткового виробництва молока, як й інших видів тваринницької продукції. До основних причин занепаду слід віднести: скорочення поголів'я великої рогатої худоби, у тому числі корів, внаслідок значного подорожчання кормів та паливномастильних матеріалів, незбалансованість кормових раціонів за корисними речовинами, різке погіршення селекційно-племінної роботи, зниження купівельної спроможності населення та відсутність впливу цінових диспропорцій, штучно створених за командно-адміністративною системою. Як наслідок, спад у виробництві молока був затяжним та глибоким, а економічне відновлення галузі почалося значно пізніше, ніж у більшості інших підгалузей харчової промисловості. Розвиток молочної промисловості тісно пов'язаний із ситуацією в молочному скотарстві.

Отже, скорочення чисельності поголів'я спостерігається як у господарствах населення, так і в сільськогосподарських підприємствах, де на цей час зосереджено менше чверті наявних корів. Єдиним позитивним наслідком цього процесу стало певне поліпшення якісного складу молочного стада за рахунок зниження кількості найменш продуктивних тварин. Щодо концентрації корів у виробників молока, то нині в Україні лише близько 9% сільськогосподарських підприємств мають поголів'я чисельністю понад 500 тварин, яке відповідає приблизно третій частині загального поголів'я.

В усіх категоріях господарств за роки незалежності України відбулося дворазове зменшення обсягів виробництва молока, а у сільськогосподарських підприємствах обсяги виробництва молока зменшилися більше ніж у шість разів з 16,5 млн тонн у 1991 р. до 2,6 млн тонн у 2018 р.[50].

Низька якість сирого молока створює серйозні труднощі для переробних підприємств, які повинні гарантувати безпечність своєї кінцевої продукції для здоров'я споживача. Так, молоко, вироблене у господарствах населення, відповідає вимогам лише другого гатунку, тоді як вироблене у великих сільськогосподарських підприємствах — у переважній більшості відповідає вищому та першому гатунку. Проблему погіршує й низька продуктивність наявних в Україні молочних корів, яка майже вдвічі нижча за рівень, досягнутий в економічно розвинених країнах світу. На фоні зазначених проблем виробництва молока в українському аграрному секторі виразно окреслюється тенденція поступового посилення процесу вертикальної інтеграції в молочній галузі. Адже великі молокопереробні підприємства, особливо з іноземним капіталом, вкладають інвестиції у розвиток молочного скотарства та удосконалення технологій вирощування молочних корів, створення молочних кооперативів забезпечивши їх необхідною технікою, у тому числі великогабаритними ваннами-охолоджувачами для молока, аналізаторами якості, молочними танкерами з метою скорочення дефіциту молочної сировини, підвищення її якості та забезпечення високого рівня завантаження наявних виробничих

потужностей. Зокрема такий підхід уже використовують «Галактон», «Західна молочна група», «Danone» та «Milkilend». Прості розрахунки свідчать, що фізіологічно обґрунтовані потреби внутрішнього молочного ринку можна задовольнити за наявності близько 2,5 млн корів, але за умови їх продуктивності на рівні західних стандартів [51].

Перш за все ми повинні врахувати прогноз експертів на наступні 5 років щодо перспектив розширення експорту молочної продукції до Китаю та країн Затоки. Найбільша кількість запитів до виробників та операторів продажу - на ультрапастеризоване молоко, знежирене сухе молоко та сироватку, згущене молоко та харчовий й промисловий казеїн. Асоціація скотарства України вважає, що перспектива експорту кормів для ВРХ збільшується.

Провідні українські молочні компанії популяризують власні екологічні та безпечні підходи до нових придбаних підприємств та до всієї мережі ділових партнерів. Ми проаналізували систему якості та безпеки 6 потужних компаній, які колективно контролюють понад 65% внутрішнього ринку та 80% експорту в галузі. Концентрація становить 37%, а індекс Герфіндаля-Гіршмана - 557,0 [52].

Компанія "Молочний Альянс" включає 7 регіональних підприємств з переробки молока, впровадила практику виведення загальних та короткострокових стратегій на рівень фермерських господарств та відділів закупівель, а також впровадила безперервну лінію якості та безпеки в ланцюг поставок та маркетинг. Вимоги стосуються постачальників сировини, допоміжних матеріалів, систем розподілу та роздрібної торгівлі.

Компанія Terra-Food здійснює контроль, починаючи з експрес-перевірки кислотності, наявності антибіотиків, важких металів та фальсифікації. Дані про кожну партію сировини подаються в комп'ютер.

Компанії Молочного Альянсу проводять контроль якості навіть на фермах та домогосподарствах, використовуючи послугу ветеринарних

лікарів. Ці ветеринари є членами персоналу. Вони також проводять тренування з догляду за тваринами та їх годівлі.

Практично всі великі компанії, крім Danone та Wimm-Bill-Dann, мають власну сільськогосподарську овочеву ферму, яка частково задовольняє власні потреби та потреби партнерів у високоякісних кормах.

Компанії Terra Food, Молочний Альянс проводять контроль якості навіть на фермах та домогосподарствах, використовуючи послугу ветеринарних лікарів. Ці ветеринари є членами персоналу. Вони також проводять тренування з догляду за тваринами та їх годівлі.

Практично всі великі компанії, крім Danone та Wimm-Bill-Dann, мають власну сільськогосподарську овочеву ферму, яка частково задовольняє власні потреби та потреби партнерів у високоякісних кормах.

Незважаючи на незначні коливання прибутковості між учасниками ланцюга виробництва та реалізації молочної продукції, ми вважаємо частку мережі збуту нерозумно великою у формуванні загальної маржі. Їх ризики мінімальні, оскільки молочні продукти є провідними продуктами для продажу. Згідно з умовами договору з мережею супермаркетів, збитки від псування товарів та тари, нерозподілу протягом обмеженого часу тощо покриваються виробником продукції. Також дистрибуційна мережа використовує виробника як джерело торгового кредиту: повернення за проданий товар здійснюється з необґрунтованою затримкою (кілька місяців).

Принципи соціально відповідального бізнесу впроваджуються в основному компаніями, які внесені до котирувань або планують розмістити їх на міжнародних фондових біржах та ведуть бізнес з європейськими корпораціями. Проте дослідження показує, що в більшості випадків навіть великі корпорації мають тенденцію до олігопольного ядра галузі, щоб цей процес був чисто формальним. 72% олігопольних корпорацій харчової промисловості контролюють майже 90% виробництва, що більше не підпадає під національну юрисдикцію.

Метод прямого вимірювання використовувався для обчислення соціальних, корпоративних та екологічних наслідків та визначення масштабу їх перехресного відношення. Відносне протиставлення показує, що результати діяльності орієнтовані переважно на корпоративний сектор, тоді як соціальний ефект залишається незначним[53].

Молочна галузь, до складу якої входять маслоробна, сироробна, молочноконсервна підгалузі, а також виробництво продукції з незбираного молока, на сучасному етапі є однією із провідних в структурі харчової індустрії України. Молочна продукція є одним із основних продуктів харчування та супутнім компонентом при виробництві різноманітних товарів харчової промисловості, зокрема, кондитерських виробів, соусів, майонезу [54].

Станом на 1 вересня 2018 року, 74% від загального виробництва молока, виробляється на господарствах населення, а 26% на сільськогосподарських підприємствах відповідно. Варто зазначити, що прослідковується тенденція до поступового спаду виробництва на господарствах населення. Так, в 2016 році, господарства населення виробляли 76,3% продукції, у 2017 їх доля вже складала 75%. Ця тенденція є позитивною, адже зростання виробництва відбувається на сільськогосподарських підприємствах, які, в свою чергу, дотримуються санітарних вимог та гарантовано випускають продукцію належної якості.

Динаміка виробництва молочних продуктів в Україні у 2016-2018 рр. наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Виробництво молочної продукції в Україні у 2015-2017 рр., тонн

Найменування продукції	Фактично вироблено					
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, тонн		
				2018/2017	2017/2016	2017/2016
Молоко оброб. рідке	698181	660434	632108	-28326	-66073	-37747

Продовження таблиці 2.1

Найменування продукції	Фактично вироблено					
	2016	2017	2018	Абсолютне відхилення, тонн		
				2018/2017	2017/2016	2017/2016
Молоко і вершки сухі	53407	44735	43780	-955	-9627	-8672
Масло вершкове	69898	70155	70749	594	851	257
Сир свіжий	58615	43959	46406	2447	-12209	-14656
Сир жирний	127365	83227	76092	-7135	-51273	-44138
Консерви молочні	47147	30358	27767	-2591	-19380	-16789
Прод. кисломолочна	372023	290231	290481	250	-81542	-81792
Казеїн	6179	4451	4889	438	-1290	-1728
Морозиво та харч. лід	95435	77426	82347	4921	-13088	-18009
Спреди та сум. жирові	38841	23368	19470	- 898	-19371	-15473
Молоковмісні продукти	87661	102665	92091	-10574	4 430	15004

Джерело: [55]

Молочна промисловість стратегічно важлива для всієї харчової промисловості України з огляду на те, що:

— країна має сприятливі природні та кліматичні умови для вирощування худоби молочних порід;

— у перспективі передбачається зростання обсягів споживання молочних продуктів в Україні та за кордоном;

— цей сектор є дуже привабливим для інвесторів (реалізуються проекти будівництва нових та реконструкції наявних потужностей, хоча темпи інвестування знизилися внаслідок нестійкості інвестиційного клімату, політичної ситуації та регуляторного середовища);

— Україна є провідним експортером згущеного молока, твердого сиру та масла.

Молочна галузь є однією з провідних у структурі харчової промисловості України. До її складу входять підприємства з виробництва тваринного масла, суцільномолочної продукції, молочних консервів, сухого молока, сиру, бринзи, морозива, казеїну та іншої молочної продукції.

Кількість молокопереробних підприємств перевищує 300, проте рівень використання їх виробничих потужностей є незначним і коливається від 25 до 35% залежно від виду продукції[56].

Найпопулярнішими молочними продуктами, що експортуються, є твердий сир, сухе і згущене молоко, масло та казеїн. Основними імпортерами молочної продукції з України є Росія, Казахстан, Молдова, Туркменістан та інші країни СНД. При цьому, якщо експорт сухого молока є достатньою мірою диверсифікованим, то поставки сиру й масла до 2006 р. на 90% здійснювалися за єдиним напрямом — до Російської Федерації, що, зрештою, й призвело до різкого скорочення масштабів українського експорту внаслідок введення Росією односторонніх обмежень на постачання даних видів продукції. В результаті збитки лише молочної галузі України за оцінками Української аграрної конфедерації становили 300—360 млн дол. США, на внутрішньому ринку утворився надлишок молочної сировини у розмірі 1,5—2,5 млн т, що спричинило зниження закупівельних цін на молоко і, в кінцевому підсумку, призвело до скорочення молочного поголів'я [57].

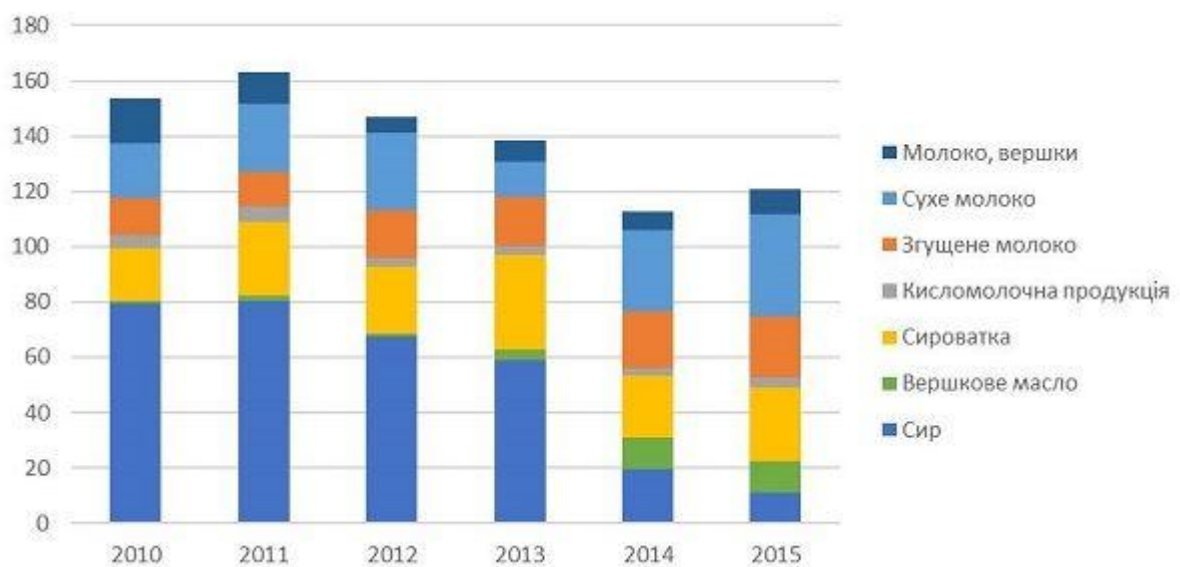


Рис. 2.1. Обсяги експорту молочних продуктів з України, 2010–2016, тис. Тон [58].

В зазначений період молоко та вершки не згущені експортувалися переважно до Казахстану (68 %), Молдови (15 %) та Азербайджану (12 %) [57].

Сухі молочні продукти та згущене молоко експортувалися в більш ніж 69 країн. Основними імпортерами у 2013 році були Російська Федерація (14 %), Бангладеш (12 %), Туркменістан (10 %), Казахстан (9 %) та Азербайджан (9 %). Експорт сирів всіх видів є однією з основних складових українського експорту (близько 70 % його вартісної структури).

Сири експортуються до 38 країн, серед яких найбільше імпортують Російська Федерація, Казахстан, Молдова, Азербайджан, США, Туркменістан, Грузія та Вірменія. До Європейського Союзу український сир експортується лише як сировина для плавленого сиру.

Обсяги експорту казеїну в 2018 р. у порівнянні з 2013 р. скоротилися на 69 % у вартісних показниках, тоді як у грошовому вимірі вони скоротилися на 37 %. Казеїн експортується переважно до країн ЄС: Польщі (57 %), Німеччини (30 %) та Нідерландів (4 %), а також до США (4 %) та Китаю (2%).

Найбільш цінними у структурі експорту молочних продуктів з 2013 р. залишалися молоко та вершки, згущені (20,6 % за вартістю та 13,2 % у грошовому вимірі), а також сири всіх видів (49,3 % за вартістю та 73,4 % у грошовому вимірі) [59].

Крім того, асортимент продукції, що експортується до ЄС та інших розвинутих країн, досі обмежується казеїном, сухим молоком та іншими інгредієнтами для виробництва промислової продукції з невеликою доданою вартістю. Можливості експорту готової продукції з високою доданою вартістю такою як молоко, вершки, твердий та м'який сири залишаються загалом невикористаними через недотримання європейських та світових стандартів безпечності харчових продуктів.

Окремо необхідно сказати про молокозмісні продукти, експорт яких також є співставним по обсягах з експортом молочних продуктів. Це спреди,

сирні продукти, аналоги згущеного молока і кисломолочних продуктів. Вони можуть оформлятися митницею як товари з додаванням рослинних жирів або як інші харчові продукти (коди 1517 90, 1901 90, 2106 90 УКТ ЗЕД). Інколи одні й ті ж самі продукти можуть проходити і як молочні, і як молоковмісні, в залежності від торгових режимів, особливостей оформлення та вимог покупця.

Напрямки постачання таких продуктів, як правило, країни СНД. Проблема в тому, що однозначно виділити такі продукти у зовнішньоторгівельній статистиці неможливо, оскільки під вказаними вище кодами можуть проходити продукти з невідомим вмістом молока, або ті, що взагалі не стосуються молочної галузі - наприклад, деякі борошняні вироби та напої. Це дуже ускладнює аналіз торгівельних даних і розуміння балансу ринку молочних продуктів.

Щодо імпорту, то в зв'язку зі знеціненням гривні і зниженням купівельної спроможності, він різко впав в 2014—2015 роках. До цього Україна імпортувала значні обсяги сиру, вершкового масла, йогуртів та десертів. Сир імпортувався переважно з ЄС і Російської Федерації, але зараз поставки з Росії майже відсутні. Вершкове масло надходило з Нової Зеландії, Білорусі, ЄС, США. Кисломолочна продукція постачалася, головним чином, з Росії («Данон»), тоді як зараз вона у невеликих обсягах надходить з Європи.

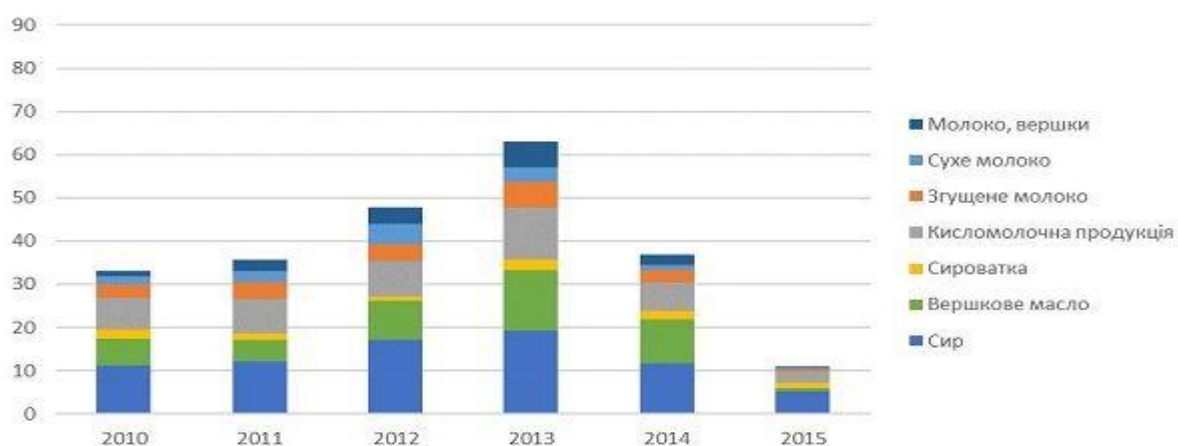


Рис.2.2. Обсяги імпорту молочних продуктів з України, 2010–2016, тис. ТОН

За даними Укрмолпрому розподіл переробки молока в 2018-2019 рр. виглядає наступним чином

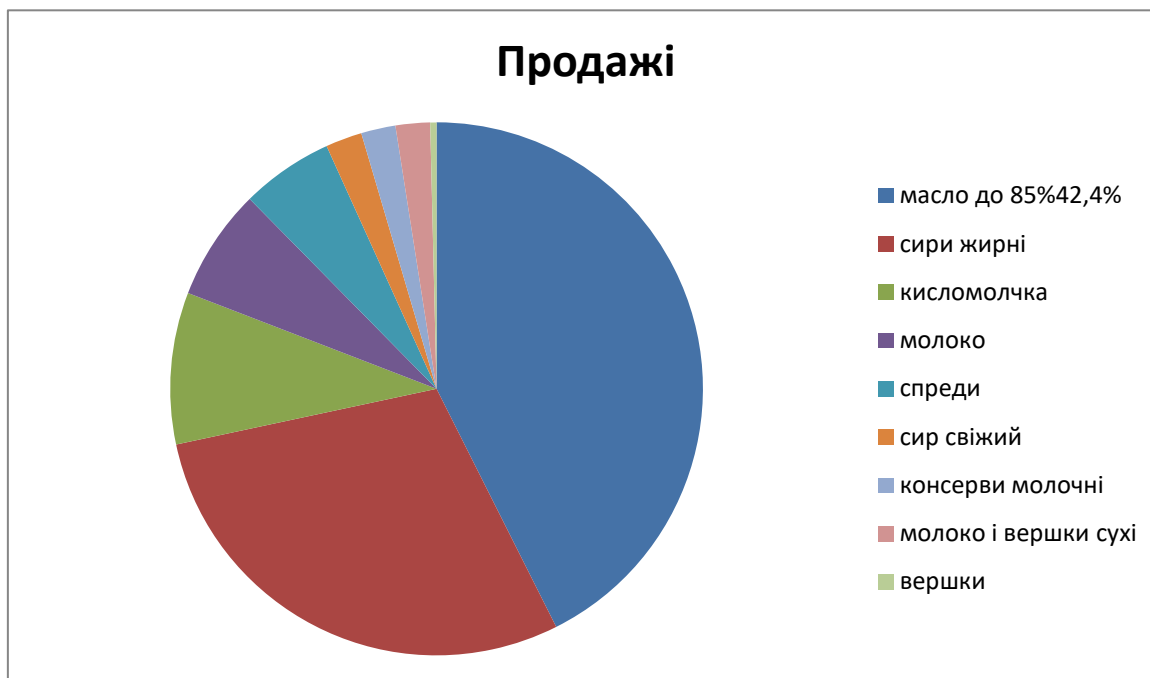


Рис.2.3. Структура виробництва молочної продукції [60].

При цьому виробництво вершкового масла має хвилястий вигляд, що пов'язане із сезонністю постачання сировини.(рис.2.4)

У 2000 році національні виробники контролювали 91% ринку товарів молочної групи і займали 10 місце у рейтингу виробників та переробників молока, а у 2014 році частка контрольованого ринку склала лише 65-67% [61], а рейтингове місце – знизилось до 14. Між тим, до 2013 року спостерігалась відносна цінова стабільність [62]. Державне обмеження верхньої межі закупівельних ціни на сировину визнавалося головним чинником скорочення виробництва молока [63]. Ковзні рішення щодо регульованого підвищення ціни сировини призводили до підвищення цін на готову продукцію [64]. Проте, попри щорічний ріст закупівельних цін та з метою адаптації українського економічного простору до умов діяльності у рамках Угоди з 2016 року державне регулювання цін на молочну сировину було відмінено. В наслідок цього вартість молочних продуктів в торгівельній

мережі значно зростає: молоко – на 30%; вершкове масло – на 66,7%; йогурт – на 64,3% [65]. Прибутковість сироварного бізнесу в Україні помітно зменшилася, адже ціни на сировину з середини літа виросли на 40%, а на сир — тільки на 20%.

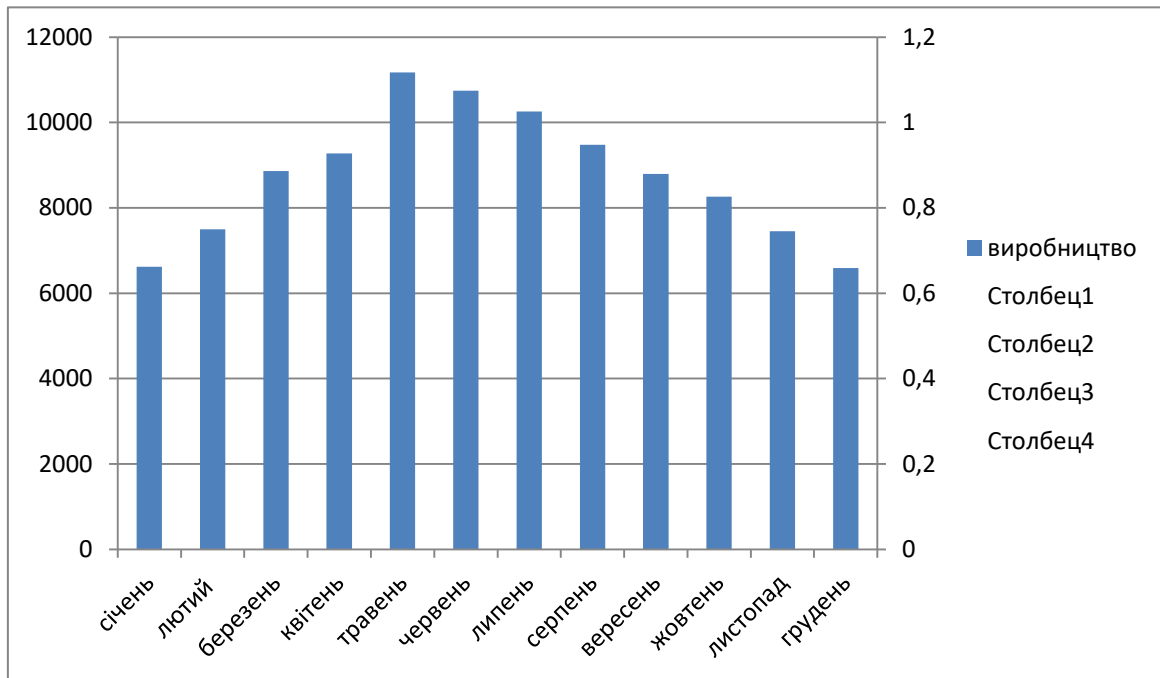


Рис. 2.4. Виробництво вершкового масла за 2018 р. [66].

Сьогодні в Україні майже 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів. Розглянемо перелік найбільших та найприбутковіших підприємств молочної промисловості на Україні за результатами 2018 року на рис. 2.3.

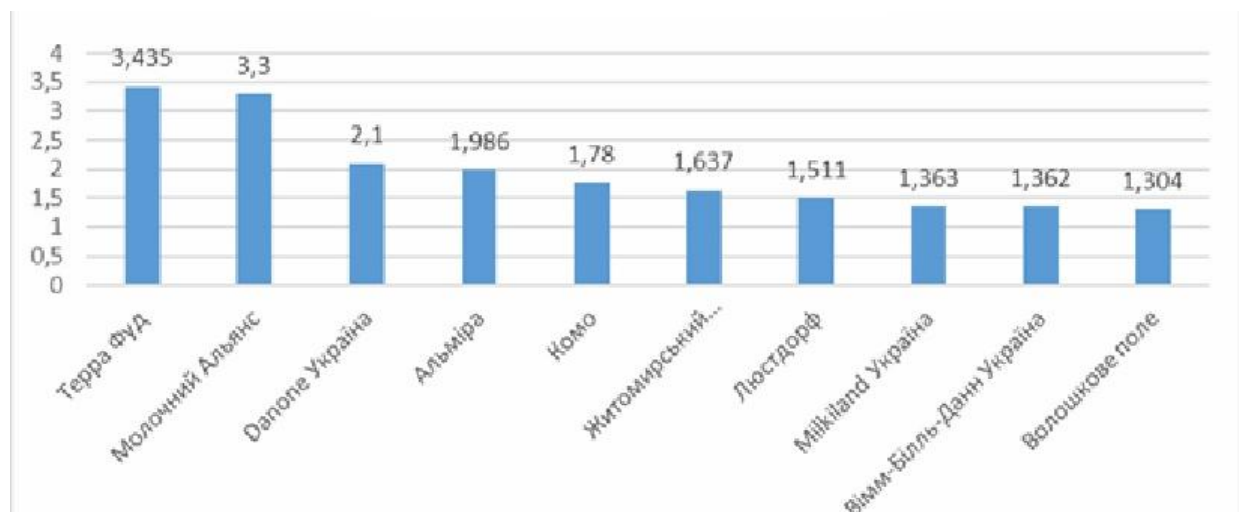


Рис. 2.5. Виручка за 2018 рік, млрд. грн [67].

За результатами 2017 року, найбільш прибутковою компанією став Терра Фуд, з загальною виручкою у 3,435 млрд. грн. «Терра Фуд» є лідером в Україні з виробництва фасованого вершкового масла і плавленого сиру. Свою продукцію «Терра Фуд» поставляє більш ніж в 40 країн, в тому числі на Близький Схід, в країни Північної Африки, на Балкани, а також в Китай, США і Північну Корею.

«Молочний Альянс» лідирує за обсягами продажів молока в Україні (22% ринку). Компанія також є №1 по виробництву і експорту сухої молочної сироватки. Свою продукцію група експортує в 35 країн, в тому числі в арабсько-мусульманські. У грудні 2017-го вона отримала сертифікати на експорт молочної продукції під ТМ «Славія» у Китай а з 10 січня 2016 право експорту до країн ЄС. Загалом в 2017 році ГК «Молочний альянс» було експортовано 550 тон вершкового масла, 140 із яких до ЄС, 382 — до Марокко та Єгипту і 25 тон до ОАЕ.

«Альміра» — один з найбільших виробників сиру і сирних продуктів в Україні. Вона займає 23% цього ринку. Крім того, компанія - лідер з виробництва вершкового масла і спредів з часткою 16%. Свою продукцію компанія постачає більш ніж в 50 країн, в тому числі на ринки СНД і Африки, на Близький Схід, в США, Мексику, Японію.

Група «Комо», після закриття російського ринку для української молочної продукції, активно розвиває експорт, зокрема, освоює ринки Китаю і Казахстану. У червні 2016 року «Дубномолоко» відправило в КНР перші 350 т. сухої молочної сироватки [67].

Сьогодні, основним способом виходу на новий ринок для українських виробників залишається стратегія лідерства за витратами. Для виходу на ринок ЄС, національні виробники можуть зменшити свою виручку і все ще бути задоволеними результатом. Хоча з 10 січня 2016 р. лише десять українських виробників одержали дозвіл на експорт молочних продуктів на європейський ринок: ООО «Люстдорф»; ООО «Молочний дім»; ПАТ «Житомирський маслозавод»; філія ПАТ «Яготинський маслозавод»

«Яготинське для дітей»; ПРАТ «Лакталіс-Миколаїв»; ООО Альміра «Гадячсир»; Недригайлівський сирцех філії «Роменський молочний комбінат» ПП «Рось»; ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»; філія «Менський сир» ПП КФ «Прометей».

Українські виробники та законодавці розуміють, що без застережного прийняття та дотримання європейських вимог безпеки та якості харчової продукції буде неможливо реалізувати квоти на поставку в рамках Угоди про асоціацію з ЄС. Євроспільнота протягом усіх років незалежності висловлює зацікавленість в розвитку ресурсного сільськогосподарського потенціалу України та її можливостей постачання продуктів харчування. Так, а рамках німецько-українського аграрного діалогу, зокрема, наголошено, що з 2006 р. «...Державний бюджет України ...найбільш стимулює розвиток аграрних ринків.»[68].

Український ринок молочних продуктів не насичений і потенційно може зростати. Таку думку висловив голова ради директорів Співки молочних підприємств Вадим Чагаровський [69].

В. Чагаровський зазначає, що питання в тому, наскільки буде рости купівельна спроможність українців. Якщо купівельна спроможність буде рости, то ринок молочних продуктів може вирости мінімум утричі.

2.2 Нормативно-правове забезпечення управління персоналом

Досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативно-правової бази, інформаційного та матеріально-технічного забезпечення.

До нормативно - правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом — це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, техніко-економічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);
- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;

- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір — це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничо-господарської діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки й ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом.

Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації є:

- положення про підрозділи;
- посадові інструкції.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Саме недосконале знання правових аспектів трудових

відносин стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками у сучасних умовах на українських підприємствах.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

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

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання — Кодекс законів про працю, постанови

уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін.

У систему нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами.

Кодекс законів про працю (КЗпП) України. КЗпП України визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії і компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори; професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за дотриманням законодавства про працю.

Закон України “Про зайнятість населення” - визначає правові, економічні та організаційні основи зайнятості населення і його захисту від

безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

Закон України “Про колективні договори і угоди” - визначає правові засади розробки, укладення та виконання колективних договорів і угод з метою сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

Закон України “Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)” - визначає правові та організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів), він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудова відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Закон України “Про оплату праці” - визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної і стимулюючої функції заробітної плати.

Закон України “Про охорону праці” – визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя і здоров’я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства і працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України “Про пенсійне забезпечення” – гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання шляхом надання трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільно-корисна праця як джерело зростання добробуту народу і кожної

людини, встановлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

До нормативно-правової бази управління персоналом слід також віднести Класифікатор професій ДК 003-95, затверджений Державним комітетом стандартизації, метрології та сертифікації України. Даний документ стандартизує назви категорій персоналу, професій та посад. Класифікатор професій використовується для вирішення таких завдань:

- розрахунків чисельності працівників, обліку складу і розподілу кадрів за професійними угрупованнями різних рівнів класифікації, планування додаткової потреби в кадрах;
- систематизації статистичних даних з праці за професійними ознаками;
- аналізу та підготовки до публікації статистичних даних, а також розробки відповідних прогнозів стосовно зайнятості, доходів, охорони праці, освіти, перепідготовки кадрів, що вивільняються тощо;
- підготовки статистичних даних для періодичних оглядів зі статистики праці, що розробляються Міжнародною організацією праці;
- вирішення питань контролю і аналізу міжнародної міграції, міжнародного набору та працевлаштування трудящих.

Практичне вирішення усіх завдань з управління персоналом не повинно суперечити основним положенням Конституції України, законодавства про працю та інших законодавчих актів України. Будь-які порушення закону у сфері працевлаштування чи звільнення працівників, оплати й охорони праці, регламентації посадових прав та обов'язків, регулювання робочого часу тощо можуть бути оскаржені в судовому порядку.

Контроль за додержанням законодавства про працю здійснюють спеціально уповноважені на те органи та інспекції, які не залежать у своїй діяльності від власника або уповноваженого ним органу. Центральні органи державної виконавчої влади здійснюють контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, що перебувають в їх

функціональному підпорядкуванні. Вищий нагляд за додержанням і правильним застосуванням законів про працю здійснюється Генеральною прокуратурою України.

Нормативно-правовою базою управління персоналом виступають також документи, які розробляються і затверджуються керівництвом організації для внутрішнього використання. До таких документів слід віднести:

Правила внутрішнього трудового розпорядку, в яких фіксуються: загальні положення; порядок працевлаштування і звільнення працівників; головні обов'язки працівників; головні обов'язки адміністрації; робочий час та його використання; заохочення за успіхи в роботі; відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Колективний договір, який укладається між власником або уповноваженим ним органом з однієї сторони і профспілковим чи іншим уповноваженим на представництво трудовим колективом органом з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо: змін в організації виробництва і праці; забезпечення продуктивної зайнятості; нормування і оплати праці; встановлення гарантій, компенсацій, пільг; участі трудового колективу у формуванні, розподілі і використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом); режиму роботи, тривалості робочого часу і відпочинку; умов і охорони праці; забезпечення житлово-побутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення і відпочинку працівників; гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.

Положення про структурні підрозділи організації – документи, які регламентують діяльність певних структурних підрозділів: їхні завдання, функції, права, відповідальність, взаємозв'язки з іншими структурними ланками організації. Дані документи розробляються на основі Типових

положень про структурні підрозділи або самими керівниками відповідних підрозділів або іншими вищими керівниками й затверджуються першим керівником організації.

Посадові інструкції – документи, які регламентують діяльність посадових осіб і містять дані про їхні завдання та обов'язки, права, відповідальність, вимоги до знань, умінь, майстерності, кваліфікаційні вимоги, взаємозв'язки з іншими виконавцями та структурними ланками. Посадові інструкції розробляються керівниками відповідних структурних ланок на підставі типових вимог до посад, що містяться у Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників (зокрема професій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців). Посадові інструкції затверджує керівник організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу управління персоналом. Воно полягає в організації розробки і застосування методичних документів, а також ведення нормативного господарства в системі УП. Нормативно-методичні матеріали групуються за їхнім змістом.

Розрізняють нормативно-довідкові документи; документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру; документи технічного, техніко-економічного та економічного характеру.

Перша група включає норми і нормативи, необхідні при вирішенні задач організації та планування праці у сфері надання послуг та управління.

Документи другої групи регламентують задачі, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом; містять методи і правила виконання робіт з управління персоналом. Наприклад, Цивільний кодекс, КЗпП, регулюючі документи (положення, інструкції, правила) державних органів, накази, положення, інструкції, що видаються керівником організації або відповідним підрозділом з питань праці, чисельності та оплати праці тощо. Документи технічного, техніко-

економічного та економічного характеру містять правила, стандарти, норми, вимоги, що регламентують планування приміщень і робочих місць, надання послуг, тарифні ставки, коефіцієнти доплати, типові норми часу, заходи з техніки безпеки та інше.

Найважливішим внутрішнім організаційно-регламентуючим документом є «Положення про підрозділ» – документ, що регламентує діяльність кожного структурного підрозділу кадрової служби: його завдання, права, функції, відповідальність.

На основі типових документів з урахуванням особливостей організації працівники служби управління персоналом розробляють документи для внутрішнього користування. Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- винагорода за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

У розпорядженні кадрової служби знаходяться всі нормативні акти, на підставі яких складаються документи внутрішнього користування:

- колективний договір;
- правила внутрішнього трудового розпорядку;
- положення про підрозділи (відділи, служби, групи) та ін.

Найважливішим організаційним документом є Колективний договір, що розробляється за особистої участі підрозділу служби з управління персоналу.

Колективний договір, який укладається між власником або вповноваженим ним органом та профспілковим чи іншим уповноваженим на

представництво трудовим колективом органом для регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та вповноважених ними органів. У колективному договорі встановлюються взаємні зобов'язання сторін щодо:

- змін в організації виробництва та праці;
- забезпечення продуктивної зайнятості;
- нормування й оплати праці;
- установа гарантій, компенсацій, пільг;
- участі трудового колективу у формуванні, розподілі та використанні прибутку підприємства (якщо це передбачено статутом);
- режиму роботи, тривалості робочого часу й відпочинку;
- умов і охорони праці;
- забезпечення житловопобутового, культурного, медичного обслуговування, організації оздоровлення та відпочинку працівників;
- гарантії діяльності профспілкової чи інших представницьких організацій трудящих тощо.

Поширеним типом документів, що належать до науково-методичного забезпечення управління персоналом, є відомчі технологічні розробки, інструкції, правила виконання певних процесів і процедур, які використовуються в різних галузях економіки.

2.3. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТДВ «ЗМК»

Група компаній «Молочний альянс». Показники роботи ГК «Молочий альянс» у 2016 р.: обсяг заготівлі молока 365,1 тис. т; виробництво сиру 21,7 тис. т; виробництво масла вершкового 5999 тонн; продукція із незбираного молока 113,6 тис. т; загальний товарообіг – 3 340,6 млн. грн.

До складу групи компаній «Молочний альянс» входять підприємства з випуску молочної продукції: АТ «Варвамаслосирзавод», АТ «Молочний Альянс», АТ «Надія», АТ «Пирятинський сирзавод», АТ «Тростянецький

молочний завод», ПАТ «Баштанський сирзавод», ПАТ «Городенківський сирзавод», ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», ПАТ «Новоархангельський сирзавод», ПАТ «Яготинський маслозавод». ПАТ «Золотоніський маслоробний комбінат» та ПАТ «Яготинський маслозавод» (відділення «Яготинське для дітей») одержали дозвіл на експорт продукції до Європейського Союзу. ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» та ПАТ «Баштанський сирзавод», крім цього, пройшли сертифікацію і одержали дозвіл на експорт продукції до Китаю.

ПАТ «Молочний альянс» випускає продукцію під товарними марками: «Молочний альянс», «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятинь», «Славія», «Златокрай», «Здорово». Асортиментна лінійка ПАТ «Молочний альянс» включає: вершки, вершковий сир (крем-сир), геролакт, класичну закваску та закваску з наповнювачами, йогурти, какао на молоці, молочні каші, кефір, айран, м'які та розсільні сири, масло вершкове, молоко питне, плавлені сири, ряжанку, сир кисломолочний, сирки солодкі, сметану, сухі молочні продукти, сири тверді вагові та фасовані, сиркові пасти.

Таблиця 2.2

Особливості асортиментної політики виробників молока

Виробники молочної продукції	Наявність сертифікатів	Орієнтація пропозиції на зовнішній ринок	Орієнтація пропозиції на внутрішній ринок у цінових сегментах		
			низькому	середньому	Преміям
1	2	3	4	5	6
ГК «Молочний альянс»					
АТ «Пирятинський сирзавод»	ISO 22000: 2005	+		+	+
ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	ISO 22000: 2007	+		+	+
ПАТ «Яготинський маслозавод»	ISO 22000:2007	+	+	+	+
Філія «Яготинське для дітей»	ISO 22000:2007 ISO 9001:2009 HACCP	+		+	+
ПАТ «Баштанський сирзавод»	ISO 22000: 2005 ISO 9001:2008	+		+	+
ПАТ «Городенківський молзавод»	ISO 9001:2007	+		+	+
ПАТ «Тростянецький молзавод»	ISO 9001:2009			+	+

Джерело: складено автором за джерелом: [70].

Молочна продукція Золотоніського маслоробного комбінату відома в Україні та за її межами під торговими марками «Златокрай», «Пирятин» та «Славія». На сьогоднішній день продукція комбінату вважається однією з найкращих в Україні та користується неабияким попитом в Африці, Пакистані, Індонезії, Японії, Китаї, Голландії та Німеччині.

Золотоніський маслоробний комбінат є публічним акціонерним товариством (скорочено ТДВ«ЗМК»), тобто акції компанії можуть пропонуватися заздалегідь невизначеній кількості інвесторів шляхом публічного розміщення акцій або вільно обертатися на фондовому ринку. Місцезнаходження (адреса) Товариства: 19701, Черкаська область, м. Золотоноша, вул. Галини Лисенко, 18 [71].

Товариство створене у відповідності до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Законів України «Про господарські товариства», «Про цінні папери і фондовий ринок», інших законодавчих та підзаконних нормативних актів України. В своїй діяльності Товариство керується цими та іншими нормативними актами, а також Статутом, колективним договором, внутрішніми документами Товариства та рішеннями Загальних зборів акціонерів.

Підприємство є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, юридичною особою приватного права, підприємницьким товариством відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, в межах якого відповідає за своїми зобов'язаннями, має самостійний баланс, поточні та інші рахунки в установах банків, круглу печатку та штампи зі своїм найменуванням й ідентифікаційним кодом, фірмові бланки, товарний знак, емблему та інші реквізити й атрибути.

За формою власності Товариство є приватним підприємством.

ТДВ «ЗМК» створене з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, покращення добробуту акціонерів, в тому числі шляхом збільшення ринкової вартості акцій Товариства, отримання акціонерами дивідендів, досягнення

позитивного соціального та економічного ефекту та реалізації інших рішень акціонерів.

Золотоніський маслоробний комбінат був збудований в 1932 році. На той час завод виробляв лише один вид молочної продукції — вершкове масло (400 кг на добу), проте справжнього розквіту підприємство досягло у 80-ті роки.

Золотоніський маслоробний комбінат було запущено в експлуатацію у грудні 1982 року. Цікаво, що саме тоді, коли почав діяти новий виробничий комплекс з сучасним обладнанням, старому маслоробному заводі саме виповнилось 50 років. Нове автоматизоване підприємство вимагало кваліфікованих кадрів, тому, доки тривало будівництво нових корпусів і встановлення нового обладнання, вчилися у спецшколах, технікумах і вузах його майбутні працівники. Вони й почали освоювати нову техніку, забезпечуючи органічне злиття старого й нового заводів в один комбінат. Поєднання досвіду працівників маслозаводу і набутих в учбових закладах знань нових спеціалістів дозволили вдосконалити стару рецептуру і виробити власну «особливу» технологію виробництва незбираномолочної продукції.

У 1993 році відбулось акціонування комбінату, а з 2000 року Золотоніський маслоробний комбінат входить до складу Групи компаній «Молочний альянс». У 2006 році на підприємстві встановлено нову технологічну лінію для виробництва твердих сирів.

Нині ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» - потужне сучасне підприємство молокопереробної промисловості. Тут успішно функціонують основні й допоміжні цехи, об'єкти соціально - побутової сфери. Продукція ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» приваблює покупців не тільки особливими смаковими якостями, а й зручною розфасовкою, красивою упаковкою.

Високу якість молочної продукції Золотоніського маслоробного комбінату підтверджують неодноразові перемоги на обласних і всеукраїнських виставках. Серед них:

- Гран-прі Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за Сироватку молочну демінералізовану суху ТМ «Златокрай». 2014 р.

- Золота медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за сир розсільний «Бринза» 45% жиру ТМ «Златокрай». 2014 р.

- Срібна медаль Національного дегустаційного конкурсу якості молочних продуктів Національної асоціації молочників України «Укрмолпром» та диплом за масло солодковершкове «Екстра» 82,5% жиру. 2014 р [71].

- Переможець Всеукраїнського конкурсу якості товарів та послуг «100 кращих товарів України - 2015» за сир твердий «Горіховий з фенугреком зі смаком та ароматом волоського горіха». 2015 р.

- У травні 2017 р. Золотоніський маслокомбінат пройшов міжнародний сертифікаційний аудит за системою безпечного управління харчових продуктів згідно з вимогами FSSC 22000-2015, аудит проводила відома швейцарська фірма SGS за ініціативи ТК «Молочний альянс». Голова правління ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» Владислав Кулініч окрім офіційних сертифікатів показує ще й лист від швейцарських аудиторів, щойно адресований підприємству, де чорним по білому написано, що «всі вимоги системи безпечності виконуються, вся готова продукція є якісною та безпечною для людини». За шкалою оцінювання ЗМК отримав найвищий бал — 12! Тобто відмінно! Сертифікат діятиме протягом трьох років, однак щороку аудитори компанії проводитимуть технічний нагляд на підтвердження дотримання вимог системи. Таке визнання — головна новина на підприємстві.

В холдингу «Молочний альянс» Золотоніський маслоробний комбінат — це основне підприємство-експортер, що має право експортувати всі види

своїєї продукції. Для цього пройшов безліч перевірок і комісій щодо якості продукції та безпечних умов її виробництва.

ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має свою організаційну та виробничу структуру. Акціонерне товариство є підприємством з найбільш складною управлінською структурою, що обумовлено так званою акціонерною власністю. ТДВ «ЗМК» входить до «Молочного Альянсу» — це група компаній, що поєднує в собі потужні підприємства з переробки молока і популярні молочні та сирні бренди. Найвідоміші підприємства компанії: Пирятинський сирзавод, Баштанський сирзавод, Городенківський сирзавод, Золотоніський маслоробний комбінат, Яготинський маслозавод, Філія ТДВ «Яготинський маслозавод», «Яготинське для дітей», Варвамаслосирзавод, Новоархангельський сирзавод, Тростянецький молочний завод, Еталонмолпродукт [71].

Виробнича структура на Золотоніському маслоробному комбінаті має цехову побудову і складається з основного виробництва, що містить у собі основні і допоміжні цехи та обслуговуючого господарства. (Рис. 2.6).

Основними цехами на ТДВ «ЗМК» є приймально-апаратний цех та виробничі цехи по виробництву сухої молочної продукції, сирцех, малоцех; допоміжними цехами: автоцех, котельня, механічний цех, електроцех, компресорний цех, тарний цех.

Організаційна структура управління ТДВ «ЗМК» представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.

Організаційна структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є лінійно-функціональною, вона характеризується тим, що є комбінацією лінійної та функціональної структур. Основний принцип - розмежування повноважень і відповідальності за функціями та прийняття рішень по вертикалі. Управління здійснюється за лінійною схемою, а функціональні

підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій [72].

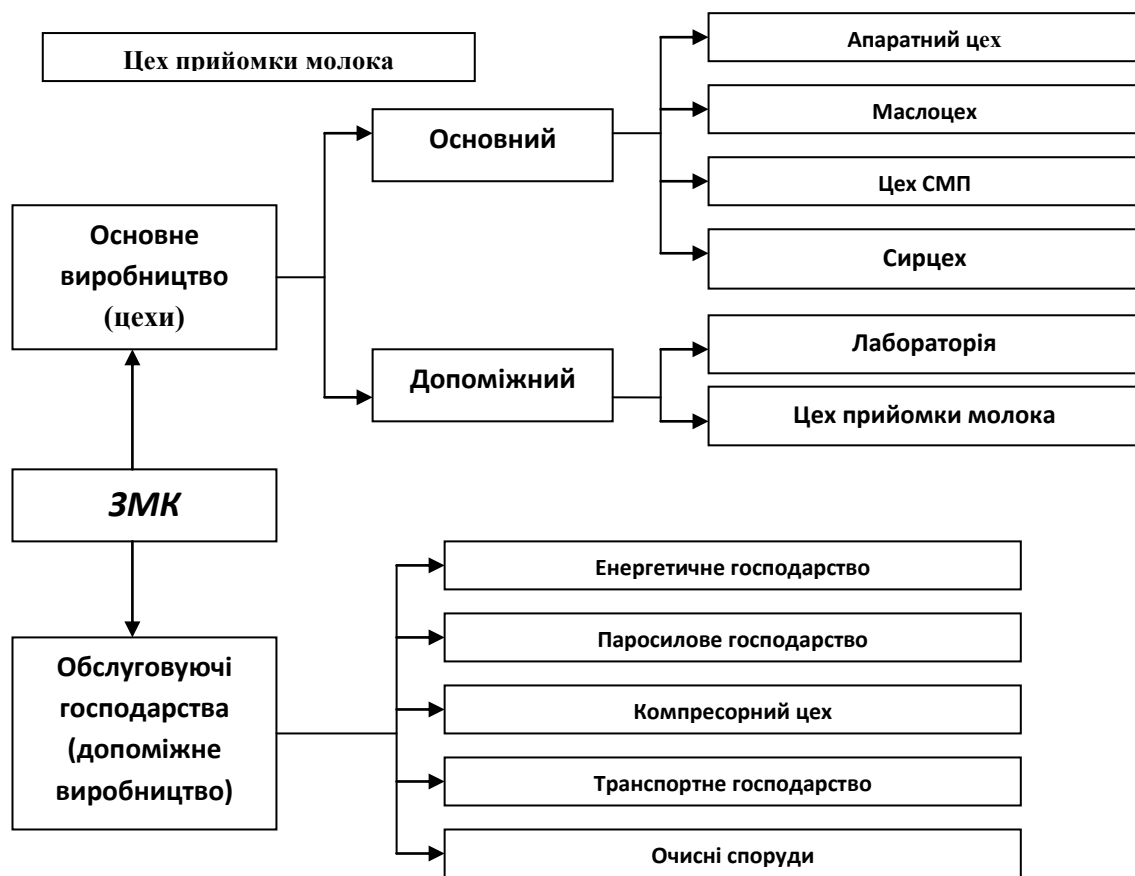


Рис. 2.6. Виробнича структура ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства

Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства характеризується системою техніко-економічних показників. Характеристика цих показників ТДВ «ЗМК» подана в табл.2.4.

Таблиця 2.4

Основні фінансово-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показники	Роки		Відхилення	
	2018	2017	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5
Обсяг виробництва продукції у вартісному виразі тис.грн	140322,1	140419,2	-97,1	99,3
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	123589	120467	3122	102,6
Середньооблікова чисельність по основній діяльності, осіб	663	623	30	106,4

Продовження таблиці 2.4

Показники	Роки		Відхилення	
	2018	2017	Абсолютне	Відносне
1	2	3	4	5
Фонд оплати праці по основній діяльності, тис. грн	12341	12167	174	101,4
Продуктивність праці на одного працівника основного контингенту, тис. грн/особу	1152,8	1018,4	134,4	113,2
Середня заробітна плата персоналу, тис. грн /особу	8,6	8,4	0,2	101
Середньорічна вартість основних засобів	97739	108192	-10453	90,3
Фондовіддача, грн/грн ОЗ	7,8	6,2	1,6	125,8
Власний капітал, тис. грн	108667	114607	-5940	94,8
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис. грн	659128	617166	41962	106,8
Операційні витрати, тис. грн	706254	667386	38868	105,8
Операційні витрати на одну грн чистого доходу, грн	0,9	1	-0,1	90
Валовий прибуток (збиток), тис. грн	105191	58046	47145	181,2
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	44368	5940	38428	746,9
Рентабельність, %	0,15	0,09	0,06	x
Рентабельність капіталу, %	0,4	0,05	0,35	x

Джерело: Складено автором на основі даних підприємства.

Як бачимо з таблиці, показники підприємства, окрім обсягу випуску продукції, середньорічної вартості основних засобів, власного капіталу та операційних витрат на одну грн. чистого доходу, у звітному році підвищились.

Спостерігається збільшення оплати праці робітників. Так на кінець 2018 року фонд оплати праці склав 12341 тис. грн., що на 174 тис. грн. більше, ніж 2017 року.

Також можна зробити висновок, що підприємство працювало прибутково, тому що на кінець 2018 року підприємство отримало прибуток в розмірі 44368 тис. грн., що значно перевищує показники минулого року.

Аналізуючи динаміку фонду оплати праці за 2017-2018 рр., можна з впевненістю сказати про її зростання з кожним роком. Ріст основної оплати праці пояснюється підвищенням окладів в певні місяці. Найбільшу питому

вагу в ФОП займає стаття "Інші заохочувальні та компенсаційні виплати". Зростання даної статті відбувається за рахунок збільшення витрат на соціальні пільги і гарантії, матеріальної допомоги працівникам, а також виплати премій до свят.

Також за для повної характеристики діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведено аналіз складу і структуру основних засобів підприємства на 2018 р.

Таблиця 2.5

Склад основних засобів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Основні засоби	2017р., тис.грн	2018р., тис. грн	Відхилення	
			Абсолютне тис.грн	Відносне, %
1. Виробничого призначення	95967	101728	+5761	106
Будівлі та споруди	43800	45462	+1662	104
Машини та обладнання	31766	34623	+2857	203
Транспортні засоби	1749	1319	-430	75
Інші	18652	20324	+1672	109
2. Невиробничого призначення	0	0	0	0
Усього	95967	101728	+5761	106

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

З таблиці можна побачити, що усі показники знизились у кінці звітнього періоду. Показник росту основних засобів характеризує темпи їх розширення у результаті заміни, звідси можна зробити висновок, що основні засоби ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» потребують поступової заміни, адже темп росту за всіма показниками менше 100 %.

Узагальнену характеристику змін в асортименті продукції дає однойменний коефіцієнт, що визначається за формулою [73]:

$$K_{ac} = \frac{\text{Обсяг продукції що зараховується у виконання плану з асортименту}}{\text{Плановий обсяг виробництва (реалізації продукції)}} \quad (2.1)$$

З розрахунків можна зробити висновок про те, що відбулися істотні зміни в асортиментній політиці підприємства: значно збільшився випуск твердого сиру, білково жирового продукту та сухої молочної сироватки і скоротився обсяг виробництва солодко вершкового масла та сухого знежиреного молока.

Треба зазначити, що ці зрушення в асортименті продукції повинні оперативного враховуватися на самому підприємстві через коригування планових завдань.

Визначення коефіцієнту асортиментності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» наведено у таб. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика асортиментної політики виробництва ТДВ «ЗМК»

Продукт	Обсяг виробництва продукції у зівставних цінах, тис. грн		Коефіцієнт асортименту
	2017	2018	
1	2	3	4
Масло солодковершкове	182493,4	164711,8	$164711,8/182493,4 = 0,906$
Сир твердий	47360,4	98340,6	$47360,4/47360,4 = 1$
Продукт білково жировий	220117,4	280705,7	$220117,4/220117,4 = 1$
Суша молочно сироватка	40414,1	67797,3	$40414,1/40414,1 = 1$
Сухе знежирене молоко	72017,1	44765,4	$44765,4/72017,1 = 0,62$

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Для характеристики технічного стану основних засобів використовуються такі основні показники: коефіцієнти зносу, оновлення та вибуття.

Таблиця 2.8.

Рівень придатності та зношеності основних засобів ТДВ «ЗМК»

Показник	2017 рік	2018 рік	Відхилення	
			Абсолютне тис.грн	Відносне, %
1	2	3	4	5
Первісна вартість основних засобів, тис.грн	162898	185014	+22116	113
Знос основних засобів за час їх експлуатації, тис.грн	72110	84457	+12347	117
Рівень зносу основних засобів, %	44,3	45,7	1,4	x
Рівень придатності основних засобів, %	55,7	54,3	-1,4	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

На підставі даних с табл.2.8. можемо розрахувати коефіцієнт зносу на 2017 та 2018 рік.

Отже, коефіцієнт зносу на 2017 року становитиме:

$$K_{\text{зн}} = \frac{З_{\text{н}}}{ОЗ_{\text{п}}} = \frac{72110}{162898} = 0,44 \text{ або } 44\% \quad (2.2)$$

На 2018 рік:

$$K_{\text{зн}} = \frac{З_{\text{н}}}{ОЗ_{\text{п}}} = \frac{84457}{185014} = 0,46 \text{ або } 46\% \quad (2.3)$$

де $З_{\text{н}}$ — сума зносу основних засобів;

$ОЗ_{\text{п}}$ — первісна вартість основних засобів.

Якщо первісна вартість основних засобів зросла на 22116 тис. грн, то їх знос за час експлуатації збільшився на 12347 тис. грн. Це призвело до зростання рівня зносу (зменшення рівня придатності) основних засобів на 2%, що свідчить про незначне погіршення їх технічного стану.

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує інтенсивність введення в дію нових основних засобів.

Коефіцієнт оновлення ($K_{\text{он}}$):

$$K_{\text{он}} = \frac{OЗ_0}{OЗ_k} = \frac{5761}{101728} = 0,05 \quad (2.4)$$

де $OЗ_0$ — вартість введених основних засобів за звітний рік;

$OЗ_k$ — загальна вартість основних виробничих засобів на 2018 рік.

Джерелами інформації для аналізу виробництва і реалізації продукції служать бізнес-план підприємства, оперативні плани-графіки, звітність ф. № 1 «Баланс», ф. № 2 "Звіт про фінансові результати".

Конкуренти це зовнішній фактор, вплив якого неможливо заперечувати. Серед найбільших конкурентів «Молочного альянсу» доцільно виділити «Терра Фуд», «Данон Дніпро». Оцінку конкурентних переваг представлено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка конкурентних переваг ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Фактори конкурентоздатності	ТДВ «ЗМК»	«Терра Фуд»	ТОВ «Данон Дніпро»
Коефіцієнт обороту:			
з приймання, %	5,4	4,2	7
зі звільнення, %	13,5	1,8	4,3
Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,5	0,3	0,7
Коефіцієнт загального обороту, %	19,0	5,9	11,3
Найбільша вікова категорія	26-50 років	23-38 років	25-45 років
Питома вага працівників за категорією освіти, %:			
- вища освіта	48	56	40
- спеціальна освіта	12	16	9
- незакінчена вища освіта	3	3	5
Найбільша питома вага в структурі за стажем роботи, %	52	58	49

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Результати господарської діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» залежать передусім від ефективності використання живої праці — найбільш ефективного і власне вирішального фактора виробництва.

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

Склад працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» постійно змінюється у зв'язку із скороченням штату, звільненням з власного бажання, виходом працівників на пенсію, пересуванням їх на посадах у межах структурних підрозділів та прийманням нових робітників замість вибулих або у зв'язку з розширенням виробництва. Надто велика плинність робочої сили спричиняє додаткові витрати на підготовку та перепідготовку нових робітників, знижує на певний час продуктивність праці не тільки нових робітників, а й тих, що звільняються і потребують певного часу для пошуків нової роботи.

Оборот робочої сили поділяють на необхідний, що відбувається з об'єктивних причин, які не залежать від адміністрації підприємства, та надмірний, який вимагає звільнення працівників за порушення трудової дисципліни, прогули, через недостатню високу кваліфікацію, у зв'язку з рішенням судових органів і інше [74].

На практиці має місце і зворотне явище – недостатній оборот робочої сили, коли з будь-яких причин уповільнюється необхідне оновлення кадрів підприємства. Про це свідчить зростання кількості працівників пенсійного віку.

2.4. Аналіз стану управління персоналом на ТДВ «ЗМК»

Кадрова політика ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» будується на принципах цінності людських ресурсів, дотримання норм трудового законодавства, стабільності трудових відносин, розуміння відповідальності кадрової служби за функціонування всієї системи,

необхідності залучати до роботи тільки кращий персонал, ефективно його використовувати, сприяти його розвитку і професійного росту.

Кадрова політика ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» має постійно розвивається структуру за такими основними напрямками: кваліфікаційні вимоги, що пред'являються до персоналу; підбір, відбір і розстановка кадрів; визначення обов'язків, повноважень і заходів відповідальності працівників на основі посадових інструкцій (регламентів); організація адаптації працівників; удосконалення мотиваційних механізмів; принципи розвитку персоналу на основі системи безперервного навчання, службового просування працівників, підготовки резерву для висунення на керівні посади, планування кар'єри; оцінка діяльності та атестація персоналу та ін.

На ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» існує служба персоналу та відділ кадрів, які займаються підбором персоналу, плануванням чисельності персоналу організації, веденням особистих справ усіх співробітників, аналізом плинності кадрів і т.д.

В ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» працює на даний час 663 ос., для сімей багатьох з них заробітна плата на підприємстві є єдиним джерелом доходів. Чисельність працівників в організації за останні 2 роки постійно зростає, що в першу чергу пояснюється розширенням господарської діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Ефективне використання потенціалу працівників включає:

- планування і удосконалення роботи з персоналом;
- підтримку і розвиток здібностей та кваліфікації працівників.

Для організації роботи з удосконалення кадрової політики в організації передбачено функціонування відділу кадрів, який безпосередньо підпорядковується генеральному директору.

За останній час в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» повністю сформований кістяк менеджерів низової ланки, які відпрацювали 5-7 років і мають великий професійний і практичний досвід. Всі керівники

мають вищу освіту, деякі з них починали працювати на робочих посадах, пройшли всі сходи росту і зараз очолюють всі основні служби.

Поповнення кадрами робітників в основному проводиться за рахунок найму, а спеціалістами — в основному за рахунок випускників навчальних закладів області, а також за рахунок працівників організації, які закінчують вузи і технікуми без відриву від виробництва.

Потреба в фахівцях в управлінні задовольняється за рахунок переводу молодих спеціалістів, які працюють на робітничих посадах, на інженерні посади та прийому на роботу спеціалістів, які закінчили вищі навчальні заклади за рахунок товариства, а також набору молодих спеціалістів.

На ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» зараз працює техніка різних типів вітчизняного та зарубіжного виробництв, то для її експлуатації/ремонту та налагоджування потрібні висококваліфіковані робітники та інженери.

рух середньоспискової чисельності персоналу на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2017-2018рр., подані в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз руху персоналу в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Показник	Роки	
	2017	2018
1	2	3
1. Середньоспискова чисельність, всього, чол.	623	663
- Жінки	505	551
- Чоловіки	118	112
- Вік від 18 до 25	26	36
- Вік від 26 до 50	325	351
- Вік від 51 до 75	272	276
- Спеціалісти	330	341
- службовці	13	11
2. Прийнято, чол.	20	36
3. Звільнено, чол.	65	90
- за власним бажанням	50	70
- за порушення трудової дисципліни	15	20
4. Коефіцієнт обороту по прийому, %	3,2	5,4
5. Коефіцієнт обороту по звільненім, %	10,4	13,5
6. Коефіцієнт загального обороту, %	13,6	19,0

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Проведений аналіз чисельності працівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» дозволив зробити наступні висновки:

- чисельність працівників заводу з кожним роком підвищується (2017р. – 623чол., 2018р. – 663чол.);
- найбільшу частку серед працівників займають жінки (81,0% у 2016 р. та 83,0% у 2018 р.);
- середній вік працівника заводу складає від 26 до 50 років;
- найбільшу частку серед працівників займають спеціалісти (52,9% у 2016 р та 51,4% у 2018 р.), найменшу частку займають службовці (1,8 % у 2016 р. та 1,7% у 2018 р.);

Проаналізувавши рух кадрів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за останні два роки можна зробити висновок, що найбільше прийнятих працівників спостерігалось у 2018 р..

Інтенсивність руху персоналу характеризується такими коефіцієнтами:

1. Коефіцієнт обороту по прийому

$$K_{\text{прий}} = \text{Чисельність прийнятих} / \text{Ч}_{\text{сеч}}$$

2. Коефіцієнт обороту по звільненням

$$K_{\text{зв.}} = \text{Чисельність звільнених} / \text{Ч}_{\text{сеч}}$$

3. Коефіцієнт загального обороту

$$K_{\text{загал.}} = \text{Чисельність звільнених} + \text{Чисельність прийнятих} / \text{Ч}_{\text{сеч}}$$

Вікова структура працівників в цілому і, особливо, в окремих видах економічної діяльності, характеризується переважанням осіб передпенсійного і пенсійного віку над молоддю і іншими працівниками найактивнішого працездатного віку. Це свідчить про відсутність оптимального співвідношення між різними віковими групами персоналу підприємств. Тому розширення об'ємів професійного навчання кадрів на

виробництві повинні сприяти оптимізації вікового складу, запобіганню дефіциту висококваліфікованих кадрів, зокрема унаслідок виходу на пенсію працівників передпенсійних і пенсійних вікових груп населення [75].

Одним з чинників оцінки застави професійного навчання кадрів на виробництві є наявність серед працюючих фахівців з вищою освітою. Облік цього показника дає можливість визначати не лише ефективність функціонування того або іншого виду економічної діяльності, а і істотно впливати на формування професійного навчання кадрів [76].

В ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» персонал, що має повну вищу освіту складає 48%, середньо-спеціальну освіту – 12%, не закінчену вищу освіту – 3%, всі інші мають середню базову освіту (рис. 2.7).

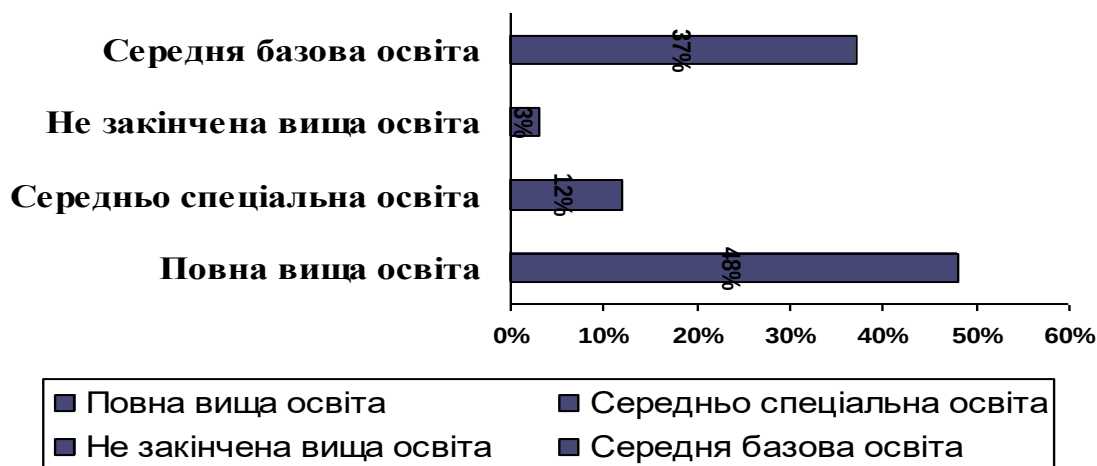


Рис. 2.7. Питома вага освітньої категорії працівників ТДВ
«Золотоніський маслоробний комбінат»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Отже, з рис. 2.7 видно, що серед зайнятих майже половину представляють особи, які мають вищу освіту. Таке збільшення відбулося переважно за рахунок зайнятості осіб, які закінчили вищі учбові заклади III-VI рівнів акредитації.

Потреба в професійному навчанні, особливо оволодінню новими професіями, об'єктивно має бути менша на тих підприємствах, де серед зайнятих значна чисельність працівників з вищою освітою [77].

Професійне й економічне навчання працівників у системі підвищення кваліфікації і перепідготовки кадрів носить безупинний характер і проводиться упродовж усієї трудової діяльності з метою послідовного розширення і поглиблення знань, удосконалення майстерності працівників.

У 2018 р. відбулася зміна структури персоналу ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» і збільшилася кількість працівників, спостерігався невисокий рівень плинності кадрів і стабільність складу працівників.

Робота з управління персоналом на підприємстві орієнтована на збереження висококваліфікованих кадрів, більш повне і ефективне використання професійного та інтелектуального потенціалу працівників. Політика в області оплати праці спрямована на планомірне підвищення і забезпечення конкурентного рівня заробітної плати з урахуванням фінансових можливостей підприємства, підвищення продуктивності праці і забезпечення зростання економічної ефективності діяльності підприємства.

Посадові оклади встановлюються колективним договором. Розмір посадового окладу залежить від складності виконуваних робіт, кваліфікації, професії, умов роботи, категорії. Категорія визначається за результатами атестації. В даному товаристві спеціаліст може бути без категорії, 1-ої категорії, 2-ої категорії. Премії встановлюються у відсотках до основної оплати праці за виконання завдань, норм виробітку, плану з продуктивності праці, обсягу виробництва, зниження трудомісткості праці, підвищення якості, економії матеріальних ресурсів та інші показники.

Нижче наведена табл. 2.11, яка демонструє розміри посадових окладів керівників ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Таблиця 2.11

Розміри посадових окладів керівників

Назва професій	Коефіцієнти співвідношень до посадового окладу робітника
Керівник структурного підрозділу, філії	4.08
Головний інженер	3.14
Заступник керівника, головний бухгалтер	2.82
Головні: технолог, економіст	2.64
Начальники відділів: технічного, планово-економічного	2.5

Начальники інших відділів, юристконсультант	2.43
---	------

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Проаналізуємо систему преміювання, розроблену ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат». Вона включає в себе наступні види премій:

- за виконання особливо важливих виробничих завдань.
- за основні результати господарської діяльності.
- за річні підсумки роботи.
- за економію ресурсів.

Надбавка за виконання особливо важливої роботи на певний термін, тобто на термін виконання цієї роботи, виплачується у розмірі до 50 відсотків посадового окладу. Преміювання працівників здійснюється після виконання робіт.

З метою стимулювання зацікавленості в досягненні високих результатів у виконанні плану, зниженні собівартості робіт та збільшення прибутків товариством введено преміювання за основні результати господарської діяльності. Дане преміювання проводиться за виконання основних та додаткових показників преміювання. При невиконанні додаткових показників преміювання розмір премії може бути знижений до 50%.

Обов'язковою умовою нарахування премії є виконання плану прибутків.

За допущення порушень з охорони навколишнього середовища та санітарно-гігієнічних вимог працівники підприємства, які відповідають за цей показник, позбавляються премії повністю або частково.

За приписки та неточності у звіті працівники можуть бути позбавлені премії на строк до одного року.

Працівники можуть бути позбавлені премії повністю або частково і за інші упущення в роботі та порушення виробничої дисципліни.

З метою посилення матеріальної зацікавленості кожного працівника в досягненні оптимальних результатів в господарській діяльності товариства, зміцнення трудової дисципліни, а також для стимулювання постійності робітничих кадрів вводиться преміювання за річні підсумки роботи. Винагорода за рік виплачується з бюджету витрат на оплату праці.

Доплати і надбавки, які використовуються на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», подамо у формі табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Доплати і надбавки	
Найменування доплат і надбавок	Граничні розміри доплат і надбавок
1	2
Доплати	
За суміщення професій	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за тарифними ставками та окладами суміщуваних працівників.
За розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт	Доплати одному працівнику максимальними розмірами не обмежуються і визначаються наявністю одержаної економії за окладами або ставками, які б могли виплачуватися при нормативній чисельності працівників
За виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника	До 100% окладу або тарифної ставки відсутнього працівника
За роботу у важких і особливо важких, шкідливих і особливо шкідливих умовах праці	За роботу у важких і шкідливих до 12%, за роботу у особливо важких і особливо шкідливих умовах праці до 24% окладу
За роботу у нічний час	40% посадового окладу чи ставки
На період освоєння нових норм трудових затрат	Підвищення відрядних розцінок до 20%, тарифних ставок до 10%
Надбавки	
За високу професійну майстерність	Диференційовані надбавки до тарифних ставок
За високі досягнення в праці	До 50% посадового окладу
За виконання особливо важливої роботи на строк її виконання	До 50% посадового окладу
Оплата праці у надурочний час	У подвійному розмірі
За роботу у вечірній час з 18 до 22 години при багатозмінному режимі роботи	20% за кожну годину праці у цей час за рахунок коштів підприємства
За роз'їздний характер робіт при умові, що час проїзду на місце виконання робіт і повернення перевищує 2 години	40% посадового окладу або тарифної ставки
За вчену ступінь при умові використання за фахом	А) доктор наук-20% посадового окладу Б) кандидат наук-15% посадового окладу
За знання і використання в роботі іноземної мови	10% посадового окладу

За вислугу років	До 40% залежно від стажу роботи
------------------	---------------------------------

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Сумісникам і тимчасовим працівникам річна винагорода не нараховується.

Винагорода за рік може виплачуватись частково і до закінчення календарного року, в розмірі пропорційно відпрацьованому часу, при виконанні основних техніко-економічних показників і наявності коштів для виплати.

Винагорода окремим працівникам нараховується по окладу на кінець року за фактично відпрацьований час за рік.

Якщо протягом року у службовця змінювалася категорія, винагорода нараховується пропорційно відробленому часу по відповідних розрядах та на відповідних окладах на кінець року.

Щомісяця працівникам ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» виплачується надбавка за вислугу років.

Надбавки за вислугу років до посадових окладів і тарифних ставок встановлюються в залежності від стажу роботи в таких розмірах:

- від 1 до 5 років – 10%,
- від 5 до 10 років – 20%,
- від 10 до 20 років – 30%,
- 20 років і більше – 40%.

Виплата зазначених надбавок здійснюється в наступному місяці за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Стаж роботи визначається відділом кадрів станом на 1.01. та 1.07. щорічно і дійсний протягом 6 місяців.

Найважливішим фактором ефективної роботи ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» є своєчасна і високоякісне підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє великому діапазону їхніх теоретичних знань, практичних умінь і навичок.

У ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» організовуються такі види навчання персоналу, що забезпечують його безперервність:

1) підготовка нових кадрів - це професійне навчання осіб, які раніше не мали професію. Завдання підготовки нових робочих полягає в тому, щоб дати учням необхідні виробничі навички та технічні знання відповідно до затверджених навчальних програм;

2) перепідготовка робітників здійснюється при вивільненні робочих певних професій у зв'язку зі зміною профілю виробництва, впровадження нових послуг;

3) навчання робітників іншим професіям;

4) підвищення кваліфікації робітників і фахівців. Підвищення кваліфікації робітників має на меті періодичне підвищення кваліфікації працівників. При цьому поповнюються раніше набуті знання, відбувається знайомство з новітніми досягненнями в сферах, що становлять професійний інтерес для працівників.

З точки зору напрямків у навчанні можна виділити п'ять основних ситуацій (табл. 2.13.)

Таблиця 2.13

Форми навчання на ТДВ «Заолотоніський маслоробний комбінат»

Метод організації навчання		Місце організації навчання		
		Всередині підприємства	зовнішній постачальник	Поза підприємством
Групове навчання	За відривом від роботи	Закриті семінари, курси	Закриті семінари, курси	Відкриті семінари, курси, конференції
	Без відриву від роботи	технічне навчання	Курси	Курси
Індивідуальне навчання	За відривом від роботи			Освітні програми, стажування
	Без відриву від роботи	Технічне навчання, ротація, стажування, наставництво, самонавчання, в тому числі за допомогою комп'ютера, дистанційне	Самонавчання за допомогою комп'ютера, дистанційне навчання, консультування	Освітні програми

		навчання		
--	--	----------	--	--

Джерело: [78].

У ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» використовують як внутрішньофірмове навчання, так і зовнішнє. Всерединіфірмове навчання характеризується безпосередньою взаємодією зі звичайною роботою в звичайній робочій ситуації. Таке навчання здійснюється в різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної компанії і тільки для її співробітників. Таке навчання може передбачати запрошення зовнішнього викладача для задоволення конкретних потреб у навчанні співробітників організації, а може і проводитися своїми силами.

Регулярність підвищення кваліфікації визначається спеціалізацією і посадовим становищем конкретного фахівця. У ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» визначається наступна періодичність підвищення кваліфікації за базовими категоріями персоналу:

- керівники вищої і середньої ланки - раз на три роки;
- керівники нижньої ланки - раз в п'ять років;
- провідні фахівці лінійних підрозділів - раз на два роки;
- виконавці - раз в шість років.

На ТДВ «ЗМК» діє процес збереження і розвитку кадрового потенціалу підприємства. Як свідчать дані табл. 2.14, на ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» збільшується число працівників і фахівців, що беруть участь в програмі розвитку кадрів.

Таблиця 2.14

Розвиток кадрів ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» за 2017-2018 рр.

Показники	2016	2017
1	2	3
1. Пройшли перепідготовку, всього:	210	240
В т.ч. підвищення кваліфікації персоналу шляхом освоєння їм знань і практичних навичок роботи в суміжних з його базової спеціалізацією	50	60

Підвищення кваліфікації персоналу в рамках його колишньої професійної спеціалізації	60	70
2. Отримали освіту, всього:	20	30
В т.ч. середню спеціальну	10	12
вище	10	18

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

Це свідчить про те, що керівництво ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» приділяє велику увагу підготовці кадрів в сучасних умовах. Це надасть позитивний результат на діяльність суспільства, так як існує взаємозв'язок зростання продуктивності праці робітників за рахунок підвищення кваліфікації.

Граничний розмір витрат на підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації кадрів, що включається в собівартість продукції, не повинен перевищувати 4% фонду оплати праці.

Але тенденція до збільшення кількості коштів, відпущених на навчання і перепідготовку кадрів, зберігається і в 2017 році, що наочно видно в табл.2.15. Це свідчить про те, що керівництво приділяє увагу підготовці кадрів в сучасних умовах.

Таблиця 2.15

Кількість коштів на підготовку (навчання) і перепідготовку кадрів в ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», тис.грн.

Категорія	2017	2018	Відхилення 2018/2017
Керівники середньої ланки	50800	91200	+40400
Спеціалісти	34200	27540	-6660
Службовці	36900	27690	-9210
Робітники	26200	14110	-12090
Всього	148100	160540	+12440

Джерело: складено автором на основі даних підприємства.

З даних таблиці видно, що в 2018 році загальні витрати на підвищення кваліфікації персоналу підприємства зросли в порівнянні з попереднім роком.

Неможливо чітко визначити оптимальний рівень витрат на підготовку і перепідготовку кадрів, а також потреби ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» в навчанні кадрів і забезпечити їх задоволення в повному обсязі.

Таблиця 2.16

Стратегія винагороди працівників (2017 рр.), %

Показник	ЗМК	Молочний альянс	Галузь, 2017
Вчасність виплати зарплати	100	92	78
Щорічний перегляд зарплат	75	40	15
Відповідність ринку	90	65	40
Виокремлення «ключового персоналу»	15	-	-
Наявність системи оцінки ефективності персоналу	40	35	15
Наявність змінної частини винагороди	60	50	50
Рівень навантаження	1,8	1,6	1,2

Укладено автором.

Між тим зафіксовано зниження рівня задоволення працею у харчовій промисловості, підвищення плинності кадрів, зростання рівня навантаження, а також інші негативні зміни у кадровій політиці. Працівники пов'язують це із необхідністю економії у час кризи і, скорочення соціальних виплат на підприємствах – захід економії, принаймні таке відмітили 67% співробітників підприємств, що прийняли участь у опитуванні [79].

Висновки до Розділу 2.

Виходячи із сировинних ресурсів та попиту на продукцію, у галузі в цілому суттєво знизила виробництво основних видів молочної продукції в еквіваленті базисного молока. За статистичними даними темпи виробництва основних видів молочної продукції у 2018 році в порівнянні з 2017 роком в цілому уповільнилися.

На українському ринку молочної продукції вершкове масло і спреди займають 16% в грошовому вираженні. **Вітчизняні виробники віддають перевагу виготовленню спредів з низьким вмістом молочного жиру**, тому на ринку натурального вершкового масла і справжніх спредів все менше і менше. Так для виробництва масла використовується всього лише третина молока, що надходить на переробку.

Середньостатистичний українець купує всього 1 кг вершкового масла в рік, це при тому, що річна норма споживання даного продукту становить 5,8 кг. Це означає, що необхідно збільшувати обсяги виробництва справжнього вершкового масла, роблячи акцент на натуральності продукції.

Зазначимо, що ТДВ «ЗМК» не входить до переліку лідерів ринку, але є частиною великого холдингу «Молочний альянс». Тому в своїй політиці, особливо щодо управління персоналом притримується настанов, що надсилає головні управлінська структура.

В цілому зазначимо, що підприємство має стійкий фінансово-господарський стан.

Щодо організації управління персоналом зазначимо: підприємство дотримується структурних блоків механізму управління персоналом, хоча є деякі проблеми, які можна вирішувати у майбутньому.

Так, нами відмічено, що найбільша плинність та недостатність кадрів відмічається серед інженерно-технічного персоналу. Відчувається значний розрив у віці цієї категорії: перед пенсійні працівники складають 45%, а молодь – 51%. Практично відсутня середня вікова ланка. Тому підприємство має звернути увагу на підготовку молоді на зміну літнім ІТР-кадрам.

РОЗДІЛ 3. ВИЗНАЧЕННЯ АКТУАЛЬНИХ НАПРЯМКІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТДВ «ЗМК»

3.1. Формування спільного міжзаводського Центру навчання персоналу

Як ми з'ясували в результаті попереднього аналізу управління персоналу на ТДВ «ЗМК» головною проблемою підприємства в цій області є нестача ІТР середньої вікової категорії. Тому гостро постає завдання пришвидшення навчання молодих працівників, аби вони стали достойною фаховою заміною персоналу пенсійного віку та кваліфікованими помічниками спеціалістам перед пенсійного віку.

Тому ми виділили наступні напрямки в управлінні персоналом на підприємстві.

1. Організація професійного розвитку стала однією з основних функцій управління персоналом.

На увазі мається :

навчання молодих працівників,

програма управлінського розвитку керівників (в рамках групи Молочний альянс);

організація спеціального допоміжного курсу для сектору експорту продукції (за сприяння Ради з питань експорту продовольства (UFEB) та ФАО/ЄБРР).

У рамках проекту Ради з питань експорту продовольства (UFEB) та ФАО/ЄБРР «Україна: розвиток потенціалу асоціацій агробізнесу в розширенні експортних ринків» розроблено практичний довідник експортера молочної продукції.

У довіднику представлено найбільш потенційні експортні ринки та продукцію, з якою Україна могла б конкурувати на зовнішніх ринках, а також загальні рекомендації щодо розвитку та просування експорту[80].

Програма USAID «Конкурентоспроможна економіка України» (KEY) підтримує національну освітню програму для експортерів — Export Evolution Ukraine, яка підвищить конкурентоспроможність експортноорієнтованих малих та середніх підприємств для досягнення успіху на міжнародних ринках[81].

В 2017 році Золотоніські: молоко і молокопродукти стали першими в Україні, які поставлено для продажу на територію Європейського Союзу. Перший магазин, в якому продається українська «молочка» – це магазин «Українка», що у Варні. Повідомив голова правління «Золотоніського маслоробного комбінату» Владислав Кулініч, поставлені до Болгарії сир і масло – виробництва Золотоноші [82].

Перша партія експорту в Болгарію включає тверді сири торгових марок «Пирятинь» і «Славія», молоко питне ультрапастеризоване ТМ «Яготинське», молоко питне ультрапастеризоване вітамінізоване для дітей ТМ «Яготинське для дітей», масло солодковершкове ТМ «Златокрай».

Професійний розвиток - це придбання працівником нових компетенцій, знань, умінь і навиків, які він використовує або використовуватиме в своїй професійній діяльності. Це процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників з метою виконання нових виробничих функцій, завдань і обов'язків нових посад. Про важливість професійного розвитку свідчить той факт, що більшість зарубіжних підприємств виділяють для цієї мети 10 % фундації заробітної платні[83].

Капіталовкладення в персонал сприяють створенню сприятливого клімату в колективі, мотивують працівника до свого удосконалення і підвищують його відданість організації.

Навчання персоналу дозволяє вирішувати основні завдання як на користь організації — підвищення ефективності і якості праці, так і на користь людини — підвищується рівень життя, створюється можливість для реалізації своїх здібностей. Працівник стає конкурентоздатним на ринку праці, а рівень освіти є одним з трьох показників, що формують індекс

розвитку людини, куди входять показники тривалості життя і дохід на душу населення.

Вкладення в навчання персоналу слід розглядати як інвестиції підприємства в розвиток економічного зростання та укріплення ринкових позицій. Такий підхід пов'язано із тим, що за своїм змістом - це вкладення, направлені на підвищення кваліфікації і здібностей персоналу, це витрати на освіту, здоров'я, на мобільність переміщення робочої сили з низькопродуктивних робочих місць до більш високопродуктивних.

Безперервний професійний розвиток: професійне навчання, розвиток кар'єри і підвищення кваліфікації, передбачає створення гнучкої, конкретної системи професійного навчання, зорієнтованої на рішення стратегічних завдань організації. Лінійні керівники і менеджери з персоналу розробляють програму розвитку персоналу.

Застосовуючи систему безперервного навчання, підприємство може забезпечити якнайповнішу відповідність структури працівників структурі робочих місць з урахуванням всього спектру вимог до працівників.

Завданням управління з питань безперервного професійного розвитку на підприємстві є забезпечення:

- відповідного професійного рівня робітників вимогам робочого місця, посади;
- умов для мобільності працівників як передумови раціональної їх зайнятості і використання;
- можливості просування працівників як в професійній, так і в службовій кар'єрі.

Система підготовки, підвищення кваліфікації і перепідготовки працівників на підприємстві в ринкових умовах, з одного боку, повинна швидко реагувати на зміни потреб виробництва в робочій силі, а з іншого — надати можливість працівникам відповідно їх інтересам підвищувати свій професійний рівень і вчитися.

З позиції працедавця цілями безперервного навчання є створення стабільного, кваліфікованого і мотивованого персоналу. З погляду найманого працівника — це підтримка на відповідному рівні професійної кваліфікації і придбання нових знань, умінь як у сфері діяльності, так і зовні неї.

Професійне навчання направлено на розвиток конкретних навиків і умінь, які потрібні для даної організації.

Основними напрямками професійного розвитку персоналу вважаються:

- первинне навчання з урахуванням завдань підприємства і специфіки його роботи;
- навчання з метою ліквідації розриву між вимогами робочого місця, посади і діловими якостями персоналу;
- навчання з метою підвищення загальної кваліфікації;
- навчання для роботи за новими напрямками розвитку організації;
- навчання з метою освоєння нових методів виконання трудових операцій.

2. Слід також звернути увагу на наступний актуальний напрямок в управлінні персоналом ТДВ «ЗМК» - це трудова *адаптація працівника*. Цей напрямок актуальний для підприємства, оскільки значна частина працівників ІТР – це молоді спеціалісти.

Виділяють два напрямки адаптації:

- первинний, тобто пристосування молодих співробітників, які не мають досвіду професійної роботи (випускники середніх та вищих навчальних закладів);
- вторинний, тобто пристосування працівників при переході на нові робочі місця, посади, об'єкти.

В умовах ринку зростає роль вторинної адаптації. Виробничу адаптацію, як складне явище, доцільно розглядати з різних позицій, виділяючи психофізіологічну, професійну, соціально-психологічну та організаційну її сторони. Кожна із них має свій об'єкт, свої цільові завдання, показники ефективності[84].

Організаційна адаптація - засвоєння ролі та організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного та економічного механізму управління підприємством.

У вирішенні кадрових проблем в організації важливе значення мають всі різновиди виробничої адаптації. Так, при формуванні колективу потрібно враховувати, що плинність кадрів або їх закріплення у більшості випадків залежить від результатів адаптації.

В 2012 році було прийнято Закон України «Про професійний розвиток працівників», уточнення до нього внесено у 19.09.2019 році за №113-IX [85].

Цей Закон передбачає правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. В законі зазначено, що безпосереднє управління у сфері професійного розвитку працівників здійснюють роботодавці шляхом організації професійного навчання працівників, їх атестації. Основними напрямками діяльності роботодавців у сфері професійного розвитку працівників є:

- розроблення поточних та перспективних планів професійного навчання працівників;

- визначення видів, форм і методів професійного навчання працівників;

- розроблення та виконання робочих навчальних планів і програм професійного навчання працівників;

- організація професійного навчання працівників;

- добір педагогічних кадрів та фахівців для проведення професійного навчання працівників безпосередньо у роботодавця;

- ведення первинного та статистичного обліку кількості працівників, зокрема тих, які пройшли професійне навчання;

- стимулювання професійного зростання працівників;

- забезпечення підвищення кваліфікації працівників безпосередньо у роботодавця або в навчальних закладах, як правило, не рідше ніж один раз на п'ять років;

визначення періодичності атестації працівників та організація її проведення;

проведення аналізу результатів атестації та здійснення заходів щодо підвищення професійного рівня працівників.

При цьому, організація професійного навчання працівників здійснюється роботодавцями з урахуванням потреб власної господарської або іншої діяльності відповідно до вимог законодавства.

Професійне навчання працівників здійснюється безпосередньо у роботодавця та на договірній основі у професійно-технічних та вищих навчальних закладах, на підприємствах, в установах або організаціях.

Роботодавець може утворити окремий підрозділ з питань професійного навчання працівників або покласти функції з організації такого навчання на відповідних фахівців.

Обов'язковою умовою процесу навчання є проведення атестації працівників. У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаний посаді або виконуваний роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на більш високій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі.

Фінансування професійного розвитку працівників здійснюється роботодавцем за рахунок власних коштів та інших не заборонених законодавством джерел[85].

Деякі українські та зарубіжні компанії мають власні центри навчання. Ми вважаємо, оскільки програма навчання розширюється та зростає з кожним роком, створити в рамках підприємства/або групи підприємств компанії Молочний альянс спеціальний навчальний центр за рахунок відрахувань підприємств-учасників групи, оскільки це не заборонено, а і підтримується Законом України.

Ми пропонуємо крім створення єдиного навчального центру в межах компанії «Молочний альянс» організувати на кожному з підприємств відділ методичного забезпечення навчального процесу, координацію діяльності якого з процесами Центру буде здійснювати відділ розвитку знань.

Профілі організації навчання складатимуться із таких напрямків:

1. Підготовка фахівців із програмного управління;
2. Підготовка робітничих кадрів;
3. Інженерно-технічна підготовка;
4. Тренінгові програми для бухгалтерії;
5. Підготовка персоналу для служби головного механіка;
6. Підготовка спеціалістів з логістики;
7. Підготовка спеціалістів з експортно-імпортних операцій;
8. Навчання для керівних кадрів підприємств;
9. 7 навчальних класів;
10. 4 Лабораторні приміщення;
11. Бібліотека;
12. Архів документації.

Як видно з переліку – це досить велика за обсягом діяльність. Реалізація її можлива в межах підприємства лише окремими напрямками. А рамках спільного центру та пайової участі підприємств виконання цих завдань є можливим.

В Німеччині навіть малі підприємства створюють міжзаводські навчальні центри, а в межах потужної компанії – це просто необхідно.

В рамках компанії організація процесу професійного навчання – це безперервний процес.

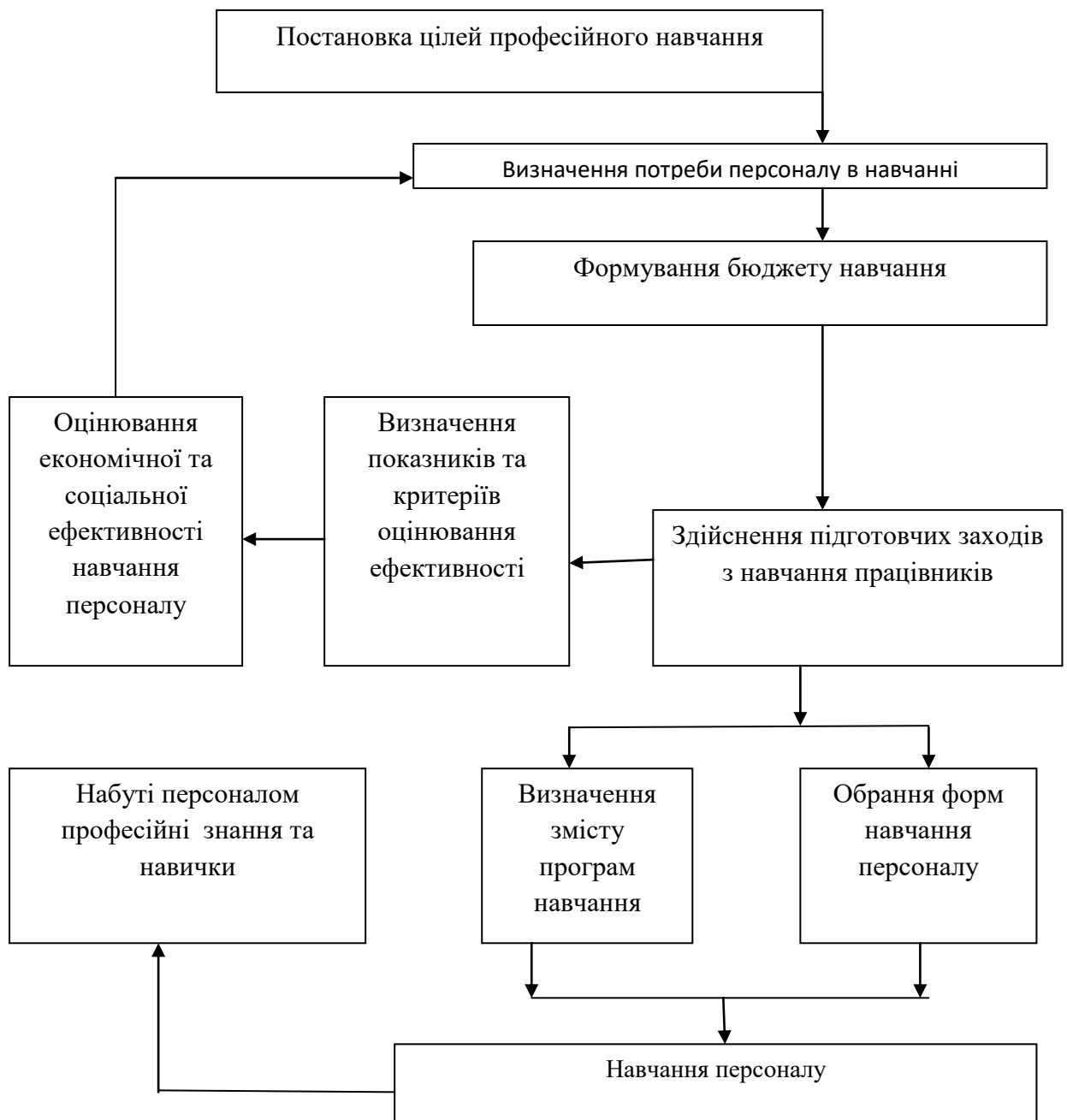


Рис. 3.1. Організація професійного навчання компанії/ підприємства.

За попередніми розрахунками загальна сума створення спільного Центру навчання персоналу для компанії «Молочний альянс» складає 1500 тис.грн. Загальна кількість працівників корпоративного навчального Центру складає 18 співробітників.

Для потреб фінансового забезпечення діяльності треба запланувати фонд заробітної плати, 22% премії до окладу, а також витрати на формування робочих місць та їх устаткування. (табл.3.1).

Таблиця 3.1.

**Витрати на створення спільного міжзаводського Центру навчання
персоналу**

№ з/п	Підрозділ	Загальна кількість працівників, чол.	Склад персоналу	Оклад (грн.)	Премія
1	2	3	4	5	6
1	Сектор стратегічного розвитку персоналу	6	Керівник відділу -1	25000	5500
			Заступник керівника-1	20000	4400*2=8800
			Головний спеціаліст-2	16000*2=32000	3520*2=7040
			Спеціаліст-2	12800*2=25600	2816*2=5632
	Разом		6	102600	26972
2	Сектор адаптації та наставництва	3	Заступник керівника-1	20000	4400
			Головний спеціаліст-1	16000	3520
			Спеціаліст-1	12800	2816
	Разом		3		
3	Сектор навчання АСУ та інноваційних технологій	3	Заступник керівника-1	20000	4400
			Головний спеціаліст-1	16000	3520
			Спеціаліст-1	12800	2816
			3	48800	10736
4	Сектор кваліфікаційних бізнес-тренінгів	3	Заступник керівника-1	20000	4400
			Головний спеціаліст-1	16000	3520
			Спеціаліст-1	12800	2816
	Разом			48800	10736
5	Сектор навчання ІТР	3	Заступник керівника-1	20000	4400
			Головний спеціаліст-1	16000	3520
			Спеціаліст-1	12800	2816
	Разом		3	48800	10736
6	ВСЬОГО	18	Керівник відділу -1	25000	5500
			Заступник керівника-5	20000*5=100000	4400*5=22000
			Головний спеціаліст-6	16000*6=96000	3520*6=21120
			Спеціаліст-6	12800*6=76800	2816*6=16896
			18	297800	65516
				363316	

Продовження таблиці 3.1

Витрати на організацію робочих місць та загальні офісні витрати Центру			
		<i>Меблі</i>	
1	Кабінет керівника	1	100000
2	Кабінет заступника	5	20000*5=100000
3	Комплексне робоче місце спеціаліста	12	8000*12=96000
4	Всього	18	296000
		<i>Технічні засоби</i>	
5	Ноутбук керівника	1	40000
6	Стаціонарний комп'ютер	17	296000
7	Допоміжна техніка (МФУ, принтер, копір та інш)	5	60000
		12	60000
		6	60000
			60000
8	Лампа настільна	18	4000
	Всього		580000
		<i>Канцелярські засоби та дрібні малоцінні приладдя</i>	
10	Співробітники Центру	18	50000
11	Спеціалізовані класи/лабораторії/	3	200000*4=600000
12	Бібліотека	1	200000
	Всього		850000
	ВСЬОГО		2089316

Укладено автором.

Розрахунок бюджету витрат на утримання центру визначив суму початкових витрат на рівні:

926 тис. грн. – устаткування;

363,3 тис.грн – оплата праці та преміювання працівників Центру,

Класи – 850 тис.грн.,

Технічне забезпечення – 580 тис.грн.,

Устаткування – 296 тис.грн.

Необхідність оренди приміщення відсутня.

Відповідно сукупні витрати на утворення та забезпечення поточної роботи Центру складатимуть для компанії Молочний альянс

$$926,0+363,316+296 + 850+580 = 2089,3\text{тис.грн.}$$

Оскільки склад учасників становить 12 підприємств, тоді солідарна частка становитиме:

174,1 тис.грн.

Тепер можемо розглянути варіант здійснення навчання за рахунок організації та замовлення окремих курсів навчання.

Як ми вже зазначали ТДВ «ЗМК» має потребу навчання інженерно-технічних кадрів та співробітників експортно-імпортного відділу.

Таблиця 3.2.

Таблиця витрат на навчання інженерно-технічних працівників

курс	вартість	Кількість слухачів	сума
з питань інструментально-лабораторного контролю	3850	65	250250
з питань технічної експлуатації установок	3850	65	250250
Режимно-налагоджувальні та еколого-теплотехнічні випробування котлів, руфтопів та іншого котельного обладнання	4900	65	318500
Навчання з охорони праці	3000	65	195000
Навчання на німецькій лінії запрошеними спеціалістами	68500	11	753500
Всього			1767500

Укладено за даними [86,87].

На підприємстві встановлено нову лінію розливу німецького виробництва фірми «Антон Ойлерт». Устаткування високотехнологічне, управління комп'ютеризоване. В угоді на придбання є пункт, який передбачає за кошт закупівельника (ТДВ «ЗМК») провести навчання в Німеччині. Термін навчання 2 тижні.

Таблиця 3.3.

Кошторис навчання ІТР кадрів в Німеччині

показник	Кількість слухачів	вартість
Обслуговування укупорочного обладнання	5	5000*27=135000
Налагодження лінії	5	25000*27=675000
Підтримка експлуатації	5	6000*27=162000
проїзд	15	4500*27=121500
проживання	15	1200*27=32400
харчування	15	900*27=24300
всього	15	1150200

Укладено автором.

Таким чином, навчання налагоджувальників обладнання

- В Німеччині – 1150200 грн;
- На курсах 1767500 грн;
- У міжзаводському центрі -174080 грн.

Таким чином наочно видно, що спільний центр є більш вигідним засобом забезпечення управління персоналом.

Результатом дієвості Центру є розвиток персоналу підприємства. Важливу роль у забезпеченні розвитку персоналу відіграють надбавки до заробітної плати працівників. В Україні знайшли своє поширення надбавки за високу професійну майстерність, високі досягнення у праці, знання та використання в роботі іноземних мов, за наукові ступені та вчені звання, суміщення професій та посад і т. Д. Нині дефіцит висококваліфікованих працівників, які орієнтовані на впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у виробництві, є однією з причин, що гальмує підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств на вітчизняному і світовому ринках.

А. М. Колот за критерії диференціації надбавок за високу професійну майстерність робітників рекомендує брати розряд виконуваних робіт, стаж роботи на підприємстві за відповідною професією, рівень освоєння суміжних професій (операцій) на дільниці (у бригаді), кількість верстатів, що обслуговуються (за умови багатоверстатного обслуговування). У таблиці 3.4

наведені варіанти вибору критеріїв диференціації розміру надбавок робітникам за професійну майстерність [88].

Водночас мають свою специфіку критерії диференціації надбавок для допоміжних робітників. Так, критеріями диференціації надбавок за високу кваліфікацію для робітників-контролерів можуть бути: відсутність випадків пропускання бракованої продукції, скорочення кількості рекламцій, тривалість роботи без браку, реалізація заходів для запобігання браку і порушення технології.

Таблиця 3.4

Таблиця 14.1

**РОЗМІРИ НАДБАВОК РОБІТНИКАМ
ЗА ПРОФЕСІЙНУ МАЙСТЕРНІСТЬ ЗАЛЕЖНО ВІД КВАЛІФІКАЦІЇ
ТА ОСВОЄННЯ СУМІЖНИХ ПРОФЕСІЙ АБО ОПЕРАЦІЙ
(у % до тарифної ставки)**

Розряди	Освоєння суміжних професій (операцій)		
	Одна професія або до 50% операцій на дільниці (в бригаді)	Дві професії або від 50 до 75% операцій на дільниці (в бригаді)	Три і більше професій або понад 75% операцій на дільниці (в бригаді)
III	—	6	12
IV	6	12	16
V	12	16	20
VI—VIII	16	20	24

Джерело[89].

Міністерство праці та соціальної політики України затвердило Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників (№564 від 30.12.2008) [90]

Відповідно до результатів анкетування підприємств, проведеного НДІ праці і зайнятості населення, причинами стримування інвестування роботодавцями коштів у професійне навчання працівників є такі:

- 1) відсутність достатніх коштів відзначили 38,8% респондентів;

2) небажання інвестувати кошти в навчання працівників, пріоритетність залучення висококваліфікованих працівників зі сторони - 38,8%;

3) побоювання втрати коштів, затрачених на професійне навчання працівників, внаслідок плинності кадрів, переманювання висококваліфікованих працівників конкурентами - 32,6%;

4) необхідність економити кошти в умовах загострення конкуренції на ринку праці - 24,7%;

5) недостатня заінтересованість працівників у підвищенні свого професійного рівня - 20,2%.

Серед заходів, які доцільно здійснити з метою стимулювання розвитку професійного навчання працівників, роботодавці визначили такі:

1) запровадження додаткових пільг для роботодавців, які здійснюють професійне навчання кадрів, - цей захід відзначили 72,3% респондентів;

2) вирішення на законодавчому рівні питання щодо залучення до фінансування професійного навчання працівників коштів із державного та місцевого бюджетів - 49,5% опитаних;

3) участь соціальних партнерів у фінансуванні професійного навчання працівників - 15,9% опитаних.

Аналіз досвіду зарубіжних країн свідчить, що основним стимулом для працівника підвищувати свою кваліфікацію є:

- збереження робочого місця;
- зростання рівня заробітної плати.

Значна кількість роботодавців не зацікавлена в підвищенні розміру заробітної плати навіть за умови надання робочого місця відповідно до набутої кваліфікації. Так, 80% підприємств харчової промисловості гарантують робоче місце згідно з набутою кваліфікацією і тільки 46% гарантують підвищення заробітної плати.

Напрямами стимулювання працівників, які підвищують свою кваліфікацію, на підприємстві є:

- підвищення стимулюючої ролі заробітної плати через:
- підвищення рівня заробітної плати відповідно до набутої кваліфікації;
- врахування при визначенні розміру оплати праці та доплат до неї рівня професійних знань, умінь та навичок працівника;
- розроблення та запровадження механізму здійснення доплат молоді, яка має гостродефіцитні професії, на період її адаптації на виробництві;
- запровадження заходів щодо матеріального стимулювання впродовж перших двох років після закінчення навчання працівників, які пройшли професійне навчання на виробництві, що сприятиме зменшенню плинності кадрів;
- забезпечення ефективного використання набутих у ході професійного навчання професійних знань, вмінь та навичок шляхом:
- гарантії працевлаштування працівника відповідно до набутого рівня кваліфікації;
- створення умов для переведення працівників після професійного навчання на іншу перспективну роботу (робоче місце);
- активізації роботи з планування трудової кар'єри;
- професійно-кваліфікаційне просування працівників, які підвищили свою кваліфікацію, шляхом:
- сприяння у побудові ділової кар'єри працівників, максимальному використанні набутих ними знань, вмінь та навичок;
- поінформованості працівників про перспективи їх професійно-кваліфікаційного просування;
- моральної і матеріальної зацікавленості кадрів у професійно-кваліфікаційному зростанні;
- створення сприятливих умов для професійно-кваліфікаційного просування окремих соціально-демографічних груп працівників.

Типами професійно-кваліфікаційного просування працівників підприємства, що підвищили свою кваліфікацію, є:

- внутрішньо професійне (передбачає підвищення рівня професійної майстерності працівників у межах своєї професії і кваліфікації за рахунок освоєння суміжних операцій та функцій, збільшення зон обслуговування та оволодіння передовими прийомами й методами праці, підвищення кваліфікаційного розряду; освоєння однієї чи кількох суміжних професій);

- міжпрофесійне (передбачає зміну працівником професії з метою освоєння нової, більш складної; перехід з метою поліпшення умов праці на роботу за іншою професією, аналогічною за складністю);

- лінійно-функціональне (передбачає призначення робітника бригадиром);

- соціальне (передбачає перехід робітника після закінчення вищого навчального закладу на посаду фахівця чи керівника структурного підрозділу підприємства);

- підвищення відповідальності працівника за результати його професійної діяльності шляхом:

- запровадження сертифікації відповідності професійних знань, вмінь та навичок працівників законодавчо встановленим вимогам;

- запровадження процедури підтвердження рівня кваліфікації для працевлаштування осіб, які з будь-яких причин не працювали 5 і більше років за набутих у вищому або професійно-технічному навчальному закладі фахом, у першу чергу, для робіт, пов'язаних із безпекою праці, життєдіяльності громадян, охороною навколишнього середовища;

- запровадження для видів діяльності та робіт, пов'язаних із безпекою праці, життєдіяльності громадян, охороною навколишнього середовища, періодичного (від 1 до 5 років, залежно від складності робіт) підтвердження працівниками рівня кваліфікації та вжиття відповідних санкцій до працівників у разі його непідтвердження;

- розширення переліку видів діяльності (робіт), зайняття якими потребує обов'язкової сертифікації працівників, у першу чергу, за рахунок

робіт, пов'язаних із безпекою праці, життєдіяльності громадян, охороною навколишнього середовища;

- розроблення та впровадження стандартів компетентності для кожного виду робіт та системи оплати праці залежно від рівня компетентності, складності виконуваних робіт;

- вивчення питання щодо доцільності створення індивідуальних навчальних рахунків, у формуванні яких бере участь і працівник;

- створення умов працівникам для підвищення кваліфікації шляхом:

- закріплення на законодавчому рівні норми щодо здійснення професійного навчання працівників у межах робочого часу, встановленого законодавством про працю для працівників відповідного віку, професії і виробництв;

- гарантування надання оплачуваних відпусток на період професійного навчання працівникам усіх підприємств незалежно від форми власності та підпорядкування;

- розвитку наставництва;

- підвищення ролі професійних спілок у питаннях професійного розвитку працівників;

- підвищення ролі працівників у виборі місця, форм, методів та режиму навчання.

Відповідно до приписів, визначених Розпорядженням на підприємстві ТДВ «ЗМК» мають змінитися розміри оплати працівникам, що пройшли успішно навчання.

За результатами проведення навчання на підприємстві має відбутись атестація працівників, що пройшли підвищення кваліфікації.

Ми пропонуємо для більш ефективного врахування результатів атестації персоналу використовувати шкалу змін в оплаті праці працівників. В основу такого оцінювання потрібно покласти результати ділової оцінки працівника, отримані протягом міжатестаційного періоду. Вони визначаються шляхом оцінювання виконання працівником індивідуального

плану розвитку або особистісної мети. Така оцінка працівника в характеристиці включає наступні рівні: високий результат, добрий результат, задовільний результат, низький результат праці (таблиця 3.5).

Таблиця 3.5

Шкала зміни оплати праці працівника з урахуванням результатів атестації

№ групи	Рівень оцінки працівника за результатами атестації	Розмір одноразової премії за результатами атестації, % до окладу	Надбавка до окладу
1	Високий	100	20
2	Добрий	50	10
3	Задовільний	25	-
4	Низький	-	-

Укладено автором.

Оскільки дослідження наголошують, що підвищення заробітної плати діє виключно-3-4 місяці, вражаємо більш доцільним розглянути можливість використання інструменту щоквартального преміювання груп інженерів, що успішно пройшли атестацію після навчання.

Таблиця 3.6

Визначення розміру преміювання ІТР за підвищення кваліфікації

№п/п	Кваліфікаційна група	Оклад	Рівень надбавки, %	Сума премії	Обсяг премії, рік
1	Група 1	10000	20	2000	$2000 \cdot 4 = 8000$
2	Група 2	8600	15	1300	$1300 \cdot 4 = 5200$
3	Група 3	7200	10	720	$720 \cdot 4 = 2880$
Всього по експортно-імпортному сектору					16080

Укладено автором.

Всього про групі, що пройшла підвищення кваліфікації ми прогнозуємо, що на відмінно пройдуть атестацію 50% ІТР-працівників, решта – із зауваженнями. Тому склад кваліфікаційної групи 1 ми очікуємо на рівні 32 особи; група 2 становитиме 23 особи; а група 3 – 10 осіб.

Таблиця 3.7.

Фонд зарплати та преміювання для ІТР, що пройшли підвищення кваліфікації

№ пп	Група	кількість	Оклад	Премія	Річний ОП
1	Група 1	32	10000*32=320000	32*8000=256000	576000
2	Група 2	23	8600*23=197800	23*5200=119600	317400
3	Група 3	10	7200*10=72000	10*2880=28800	100800
	всього	65	589800	404400	994200

Укладено автором.

Тепер після впровадження засобів матеріального преміювання за підвищення кваліфікації ми можемо визначити економічну ефективність пропозиції.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження заходів з управління персоналом на ТДВ «ЗМК»

Спрогнозуємо зростання продуктивності праці підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей (3.1):

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, %.

В – найбільш вірогідний прогноз, %.

П – песимістичний прогноз, %.

Для визначення прогнозних значень продуктивності праці на підприємстві було опитано провідних спеціалістів відділу налагодження та економічного відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.8

Таблиця 3.8

**Результати опитування експертів щодо приросту продуктивності
праці після впровадження заходу «преміювання за ІТР-навчання»**

Експе рти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ПП, %.	0,5	0,1	0,8	0,7	0,9	0,5	0,3	0,1	0,1	0,6	0,4	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,1	0,9	0,8

Укладено автором.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення (3.2).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}; \quad (3.2)$$

За формулою 3.2 середнє квадратичне відхилення дорівнює:

$$\sigma = \sqrt{\frac{1,372}{20}} = 0,0686.$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\text{ПП}_{\text{сер}}} * 100 = \frac{0,0686}{0,52} = 13,19 \, \%.$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення експертної оцінки щодо впровадження «преміювання за ІТР-навчання»

Експерт и	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Разом
ПП, %	0,5	0,1	0,8	0,7	0,9	0,5	0,3	0,1	0,1	0,6	0,4	0,7	0,5	0,6	0,5	0,5	0,8	0,1	0,9	0,8	10,4
ПП _{сер}	0,52																				
Відхилення	-0,02	-0,42	0,28	0,18	0,38	-0,02	-0,22	-0,42	-0,42	0,08	-0,12	0,18	-0,02	0,08	-0,02	-0,02	0,28	-0,42	0,38	0,28	0
ΔPP^2	0,0004	0,1764	0,0784	0,0324	0,1444	0,0004	0,0484	0,1764	0,1764	0,0064	0,0144	0,0324	0,0004	0,0064	0,0004	0,0004	0,0784	0,1764	0,1444	0,0784	1,372

Укладено автором.

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $cv_\sigma < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідна продуктивність праці (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Приріст продуктивності праці за рахунок впровадження «преміювання за ІТР- навчання» за методом медіан

Значення	0,1			0,5			0,9
Прогноз	Песимістичний прогноз			Вірогідний прогноз			Оптимістичний прогноз

За найбільш вірогідний (В) продуктивність праці приймаємо 0,5 .

За оптимістичним прогнозом (О) продуктивність праці становитиме 0,9%, песимістичний прогноз (П) – 0,1%.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу продуктивності праці:

$$ОП = \frac{0+4В+П}{6} = \frac{0,1+0,5*4+0,9}{6} = 0,5\%.$$

За рахунок впровадження системи навчання та підвищення кваліфікації, вдалося суттєво скоротити річні втрати робочого часу працівників відділу логістики підприємства з 7,6% до 2,3%, що призведе до підвищення продуктивності праці в цілому по підприємству.

Умовна економія чисельності робітників за рахунок скорочення втрат робочого часу:

$$Е_{к.чис.} = \frac{В_1 - В_2}{100 - В_2} \times Чис = \frac{7,6 - 2,3}{100 - 2,3} \times 7 = 1 \text{ роб. ;} \quad (3.3)$$

В грошовому еквіваленті це становить 18000 грн. (разом із премією).

Крім того має суттєво збільшитись обсяг обробки устаткування. Умовна величина економії становить 0,5% від обсягу ФОП працівників відділу.

$$18000 * 15 * 0,5 + 18000 = 153000 \text{ грн.}$$

Тепер можемо розрахувати сукупний економічний ефект для підприємства від впровадження заходу.

Так само використавши експертний метод визначення прогнозного зростання чистого прибутку отримаємо наступні значення.

Таблиця 3.11

Зміна обсягу реалізації продукції за методом медіан

ОчП ЧД, грн	42000	43700	43700	43700	44000	44500	45000	47000	48000
	П				В				О
ОчП ЧД, грн	42000				44000				48000

Згідно табл.3.11 очікуваний прогноз зміни обсягу чистого доходу від реалізованої продукції становить 44333,3 тис.грн.

Змінні витрати збільшаться на 4,1 % ($44333,3 / 1087395 * 100\%$), де 1087395 - чистий дохід в базисному році .

Отже приріс змінних витрат в абсолютному вимірі становитиме 31550,8 тис.грн ($769533 * 0,041$), а самі змінні витрати в проектному році –801083,8 тис. грн ($769533 + 31550,8$).

Порахуємо додатковий прибуток, маючи витрати на реалізацію проекту, прогноз зміни змінних витрат в обсязі 31550,8 тис. грн та прогноз зміни обсягу чистого доходу від реалізованої продукції – 44333,3тис.грн.

Приріст додаткового прибутку становитиме

$$44333,3 - 31550,8 - 15,2 = 12767,3 \text{ (тис.грн)}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$12767,3 * (1 - 0,18) = 10469,2 \text{ (тис.грн)}$$

Обрахуємо нинішню вартість майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (ф. 3.6).

$$\text{ЧГП} = 10469,2 \text{ (тис.грн)}$$

$$\Sigma \text{НВ} = \Sigma \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \Sigma \text{ЧГП} * \lambda \quad (3.4)$$

ЧГП – чистий грошовий потік;

p – ставка дисконтування. Беремо на рівні 25 %;

i – кількість років;

Термін життєвого циклу проекту 3 роки.

$$\lambda_1 = 0,8$$

$$\lambda_2 = 0,64$$

$$\lambda_3 = 0,51$$

$$\Sigma \text{НВ} = 10469,2 * (0,8 + 0,64 + 0,51) = 20414,9 \text{ тис.грн.}$$

Обчислимо зміну обігових коштів, яка за даними підприємства становить 6 % від 85 % приросту змінних витрат в результаті запровадженого заходу і виступатимуть в даному випадку капітальними витратами (початковими інвестиціями):

$$31550,8 * 0,85 * 0,06 = 1609 \text{ тис.грн.}$$

Термін окупності становитиме:

$$T_r = \frac{\Pi_i}{\text{НВ}} \quad (3.5)$$

$$1609/6805 = 0,23 \text{ року}$$

Після чого знайдемо індекс доходності, що означає відношення чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій за такою формулою:

$$I_d = \frac{\text{ЧНВ}}{\Pi_i} \quad (3.6)$$

$$I = 18806 / 1609 = 11,69$$

Також визначимо індекс прибутковості за формулою:

$$I_{\text{приб.}} = \frac{\Sigma \text{НВ}}{\Pi_i} \quad (3.7)$$

$$I_{\text{приб}} = 20414,9/1609 = 12,69$$

Таким чином, цей захід може бути надзвичайно корисним, як для «ЗМК».

Таблиця 3.12

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники «ЗМК»

Показники	2018рік	Проектний рік	Відхилення, тис.грн
-----------	---------	---------------	------------------------

1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	123589	134712,0	11123,0
2. Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	659128	718449,52	59321,5
3. Чистий прибуток/збиток, тис. грн.	44368	54837,2	10469,2
4. Фонд оплати праці штатних працівників, тис.грн.	12341	127454	440,0

Таким чином, ми бачимо, що реалізація пропозиції в межах ТДВ «ЗМК» є доцільною.

3.3. Управлінське обґрунтування пропозиції щодо вдосконалення управління персоналом на ТДВ «ЗМК»

Економічну ефективність запропонованого проекту щодо створення спільного міжзаводського Центру навчання персоналу та запровадження системи преміювання за результатами атестації після навчання було визначено за допомогою оцінки грошових потоків, пов'язаних з його реалізацією. Результати впровадження пропозиції представлено в попередньому матеріалі.

Тепер ми маємо необхідність продемонструвати менеджерське рішення щодо реалізації цього проекту.

Для успішного виконання проекту його учасників потрібно організувати, тобто створити відповідну організаційну структуру аби уникнути хаосу. Це передбачає: розподіл і групування завдань і виконавців на основі потреб проекту; поділ праці з урахуванням спеціалізації персоналу; встановлення взаємопідпорядкованості й координації цих груп і підрозділів.

Даний проект відносно невеликий за розмірами, адже не потребує додаткового технологічного процесу, крім вже наявних, а отже організаційна структура відносно проста. Використовується функціональний шлях формування групи та цільовий – всієї команди, коли об'єднуються виконавці різних спеціальностей або функцій, які працюють разом над поставленим завданням: в групу об'єднані працівники різних відділів (економічного, основного виробництва, ремонтно-механічного, транспортного, збутового).

В структурі невелика кількість рівнів, а отже вона «плоска» - характеризується децентралізованим прийняттям рішень, великим ступенем делегування повноважень і меншим наглядом з центру.

Створення робочої структури проекту дає змогу визначити весь перелік робіт, які необхідно виконати, проте не відповідає на запитання, хто виконуватиме ці роботи і як. Саме тому дедалі частіше у проектах використовується двоспрямована структуризація, котра поєднує робочу і організаційну структури і передбачає:

1. робочу структуру проекту (WBS);
2. організаційну структуру проекту (OBS);
3. облік затрат;
4. описання робочих пакетів (діяльності);
5. систему кодування;
6. словник використання WBS (каталог CTR).

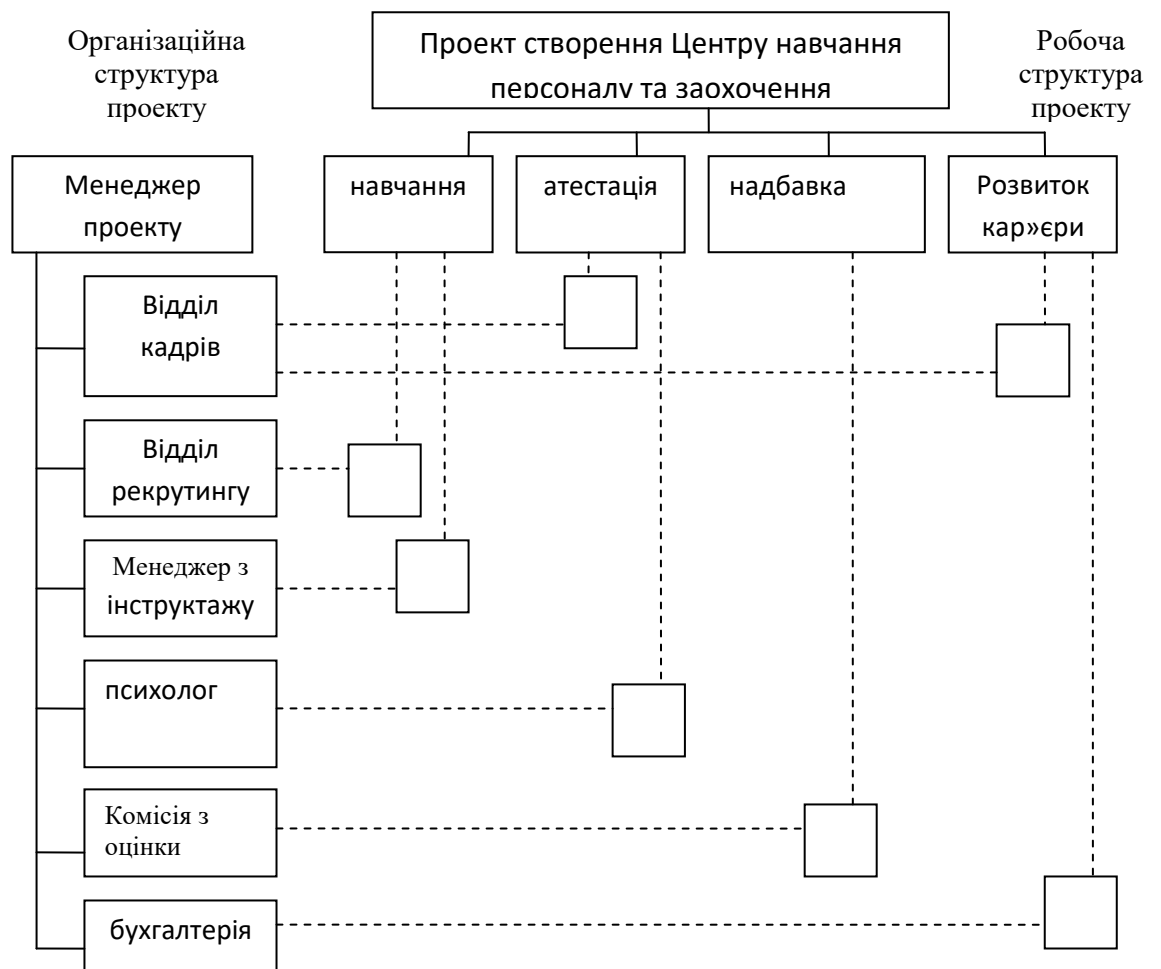


Рис. 3. 2. Двоспрямована структура проекту

Кошторис витрат на проект наведено в табл. 3.1,3.2. 3.7

Представимо матрицю відповідальності проекту виробництва продуктів з сироватки (де: Р – первинна відповідальність; S – вторинна відповідальність; + - особа (група осіб), що виконує роботу.)

Матриця відповідальності проекту

Виконавці	Роботи				
	навчання	адаптація	атестація	Визначення розміру наלבавки	Розвиток кар'єри
начальник відділу кадрів	P+				
бухгалтер	P			+	
Відділ рекрутингу	P+				P+
Менеджер з інструктажу		+		P+	
Психолог, комісія з оцінки та атестації	S		P+		
менеджер проекту	PS				

Визначання сукупної потреби в людських ресурсах для програми розвитку персоналу визначається за допомогою таблиці по кожному виду професії.

Для даного проекту характерні такі види ризику:

1) систематичні (нестабільність економіки; можливі інфляційні процеси; зміни вимог у кваліфікаційних потребах; зниження масштабів виробництва);

2) до несистематичних можна віднести зриви в умовах проведення навчання та цін на здійснення залучених освітніх послуг тощо).

Ризики можуть мати різні наслідки для реалізації проекту:

- хибне визначення потреби в підвищенні кваліфікації – неможливість виходу на проектне завдання;
- недостатня кваліфікація робочої сили – як наслідок слабкої базової освіти;

- підвищення цін на окремі складові реалізації проекту призведе до підвищення вартості самого проекту;
- неправильний вибір напрямку навчання для проекту - неможливість використання отриманого результату;
- виникнення конфліктних ситуацій в середині команди проекту, і, в результаті, незкоординованість дій учасників проекту.

Можна визначити такі можливі заходи запобігання ризикам:

- резервування коштів на покриття непередбачуваних ризиків (встановлюється резерв і при виникненні непередбачуваної ситуації є кошти для покриття втрат);
- страхування ризику (користування послугами страхових компаній).

Команда проекту створюється для досягнення певної мети. Саме тому дуже важливе взаєморозуміння всіх членів команди, щоб їх діяльність носила спільний характер. Члени до проектної групи можуть залучатися не всі одразу (щоб не відриватися від своїх постійних відділів), а за мірою необхідності їх участі у проекті, тобто послідовно. Всю відповідальність за здійснення проекту несе його менеджер, який звітує перед директором. Отож, визначимо ролі, які виконують різні робітники.

Взагалі виділяють три основних критерії, яким має відповідати ефективний менеджер проекту: риси лідерства (здатність вирішувати проблеми, орієнтація на результат; енергійність, ініціативність, відповідальність; впевненість у собі; перспективність, стратегічне мислення; комунікабельність; уміння вести переговори); використання різних стилів керівництва, використання ситуативного підходу: свій стиль пристосуватись до обставин.

Менеджер даного проекту повинен відповідати даним якостям. Він має бути впевненим в собі та вірити у підлеглих. Працівників слід мотивувати різними преміями та доплатами за результати роботи. На підприємстві існують такі види мотивації: - оплата мобільного зв'язку; - матеріальна

допомога працюючих в залежності від сімейних обставин; - подарунки працівникам та їх дітям (до 18 років) до свят; - влаштування корпоративних свят; - 90% сплата відпочинку; - надання безвідсоткових кредитів працівникам; - підвищення заробітної плати; - забезпечення працівників необхідним на робочих місцях.

На підприємстві панує дисципліна, це пояснюється кількістю персоналу, кожен повинен підпорядковуватись начальнику і виконувати заплановану роботу. Учасники не завжди зацікавлені у виконанні даного проекту (стиль керівництва доброзичливо-авторитарний).

Менеджери проекту намагаються (по можливості) вислуховувати думки і оцінки підлеглих, це зумовлює широкий обмін інформацією.

Таблиця 3. 14

Визначення основних ролей, які виконуються учасниками проектної команди

Конкретний член команди	Виконувана роль
Директор	Заочний контроль за якістю виконання 114анного проекту. Затвердження планів робіт для кожного з учасників проекту, що складається на кожен день.
Менеджер проекту	Лідер проекту: делегування обов'язків та відповідальність окремим членам команди. Розробка та затвердження планів робіт для кожного учасника проекту на кожний день. Контроль за виконанням поставлених завдань. Звітування перед керівництвом.
Головний бухгалтер	Проведення відповідних бухгалтерських операцій пов'язаних з даними проекту: проведення розрахунків з постачальниками, облік матеріалів, які використовуються при виконанні проекту; нарахування амортизаційних відрахувань та використання обладнання, нарахування заробітної плати учасникам проекту та соціальних відрахувань та ін. Складання калькуляції та виведення собівартості випущеної продукції за проектом. Облік первинних документів.
Психолог	Нейтралізація виникаючих конфліктів, підбір команди, участь у відборі кандидатів на розвиток кар'єри
Рекрутер , відділ кадрів, комісія з оцінки та атестації	Оцінка кандидатів на працевлаштування, ступеню їх адаптабельності та спроможності розвитку, виявлення майбутніх лідерів

Саморозвиток. За проектом чітко визначені програми (плани) робіт всіх учасників проекту, відповідальність за виконання яких лежить безпосередньо на виконавцеві.

Одним з можливих конфліктів при втіленні проекту може бути хибна чи неповна інформація, що призведе до прийняття неправильного рішення, яке може викликати додаткові витрати. Прикладом такого конфлікту може бути: неправильне складання начальником плану роботи працівників, що виконували роботу. Ця ситуація призведе до конфлікту між керівником та підлеглими. Вихід з такої ситуації – обачливе планування планів робіт для працівників та перевірка цих планів керівництвом;

Розробимо заходи щодо запобігання конфліктів. Перш за все це:

- пошук, аналіз, передача правильної інформації між членами проекту у письмовому або електронному вигляді, що була попередньо перевірена керівництвом;
- налагоджена робота всіх працівників, розуміння ними важливості доброзичливого клімату.

Висновки до Розділу 3.

Реалізація стратегічних завдань і короткотермінових планів розвитку будь-якої організації передбачає виконання персоналом певних дій – виробничих функцій. Ефективність використання кожного працівника залежить від його здібностей виконувати певні функції і від мотивації.

На мотивацію персоналу і його здібності впливає багато факторів – винагорода, оцінка, професійний розвиток, перспективи професійного розвитку і т.ін.

Тому, відповідно, управління людськими ресурсами полягає в підборі і збереженні необхідного для організації персоналу, його професійному навчанні і розвитку, оцінці діяльності кожного працівника.

Менеджмент персоналу більше, ніж кадрова служба спрямований на практичні дії, надає більшого значення вирішенню нагальних потреб та виникаючих проблем підприємства за умови сприяння розвитку всього персоналу та кожного працівника окремо.

Тому увагу приділено розгляду потреб підвищення кваліфікації ІТР-персоналу, оскільки для підприємства, яке знаходиться в стадії часткового використання старого обладнання та оновленого вкрай важливо зростання кваліфікаційних навичок. Крім того на підприємстві є розрив між віковими групами ІТР-працівників – відчувається дефіцит середньої вікової ланки, яка могла б замінити персонал пенсійного віку.

Тому прийнято рішення створити міжзаводський Центр розвитку та навчання персоналу, бюджет складено, його доцільність та прийнятність для співучасників обраховано.

Як додатковий засіб управління персоналу рекомендовано застосувати систему преміювання ІТР-працівників які пройшли навчання.

Обидва заходи є ефективними та доцільними для реалізації.

ВИСНОВКИ

В умовах України сьогодні формується нова парадигма управління в підприємницькій діяльності, яка найкращим чином відповідає інтересам вітчизняного менеджменту.

Здійснення в даний час перетворень в формах і методах управління, організаційних структурах, спрямованих на стимулювання підприємливості і розвиток ринкових відносин з різними формами власності, часто недостатньо ефективно і не досягає поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість необхідними кадрами, здатними нетрадиційно, на високому професійному рівні вирішувати складні завдання з управління персоналом в сучасних економічних умовах.

Роль управління людськими ресурсами визначається «допомогою» лінійному менеджменту в управлінні змінами, у формуванні системи оплати праці, в розвитку людських ресурсів, в організації праці і ефективного використання компетенції співробітників відповідно до цілей організації.

Акцент кадрової політики зміщується з підбору і розстановки кадрів до участі у формуванні та реалізації стратегії бізнесу.

При стратегічному підході до управління людськими ресурсами залучення, мотивація, розвиток і підтримка тих, хто може краще виконати роботу, ніколи не були більш важливою справою, ніж зараз, коли багато компаній перейшло до інноваційних стратегій. Цілеспрямована, інтелігентна і творча робоча сила сьогодні часто є тим, що відрізняє компанії один від одного.

Системи мотивації еволюціонують від принципів егалітаризму, оплати за посаду, заявку на роботу до принципу оплати за результат, за конкретний внесок у досягнення цілей організації.

Прийнявши до уваги зазначене вище ми побудували роботу в руслі використання управління персоналом для забезпечення його розвитку. По-перше, нами запропоновано створення міжзаводського Центру навчання персоналу, оскільки постійний кваліфікаційний розвиток – є основним

завданням управління. Увагу сконцентовано на інженерно-технічних працівниках, дефіцит яких відчуває підприємство.

В результаті аналізу встановлено, що в 2017 році загальні витрати на підвищення кваліфікації персоналу підприємства зросли в порівнянні з попереднім роком. Зберігається тенденція до збільшення кількості коштів, відпущених на навчання і перепідготовку кадрів. Кошторис перевищує 4% ФЗП.

Нами розраховано, що навчання налагоджувальників обладнання у Німеччині становитиме 1150200 грн; на курсах 1767500 грн; у міжзаводському центрі -174080 грн. Таким чином наочно видно, що спільний центр є більш вигідним засобом забезпечення управління персоналом.

По-друге, запропоновано впровадження системи преміювання для успішно закінчивши навчання. Визначено розміри преміювання ІТР-працівників після навчання, який для всієї групи складатиме 404400 грн на рік, ФЗП зміниться до рівня 994200 грн.

В результаті обрахування економічної доцільності впровадження заходів ми отримали наступні результати: індекс прибутковості – 12,69; термін окупності – 0,23 року; чистий прибуток складатиме 10469,2 тис.грн.

Таким чином, ми можемо бути впевнені, що захід є ефективним для ТДВ «ЗМК».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами : учебник. СПб. : Питер-Юг, 2009. 832 с
2. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент. М. : Юнити, 2005. 395 с
3. Аширов Д. А. Трудовая мотивация. М. : ТК Велби, 2005. 448 с
4. Базаров Т. Ю. Управление персоналом. М. : АСА DEMA, 2003. 218 с.
5. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. М. : Дело, 2003. 315 с.
6. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. М. : Юрист, 2003. 459 с.
7. Волгин А. П. Управление персоналом в условиях рыночной экономики: Опыт ФРГ. М. : Дело, 1992. 178 с.
8. Грэхем Х. Т. Управление человеческими ресурсами. М. : Юнити-Дана, 2003. 600 с.
9. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : практикум. М. : ИНФРА-М, 2004. 638 с.
10. Лейблинг М. Коучинг – это просто. СПб. : Питер, 2008. 144 с.
11. Стаут Л. У. Управление персоналом. М. : Добрая книга, 2007. 534 с.
12. Шапиро С. А. Основы управления персоналом в современной организации. М. : Гросс-Медиа, 2007. 211 с.
13. Олійник, С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
14. Мотиваційні основи ефективної праці в умовах ринкової трансформації економіки [Текст] : зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки ; ред. Д. П. Богиня [та ін.]. К. : , 1996. 112 с.
15. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини : Підруч. К. : Знання, 2004. 536 с.
16. Гавриш О.А. Технології управління персоналом.: Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 298 с.

17. Шапиро С.А. Управление человеческими ресурсами. М.: ГроссМедиа, 2005. 300 с.
18. Лазоренко Л. Особливості сучасного управління людськими ресурсами. [Електронний ресурс]. URL: <http://www.personal.in.ua/article.php?id=635>
19. Онікієнко В.В., Ємельяненко Л.М., Терон І.В. Інноваційна парадигма соціально-економічного розвитку України (За ред. В.В. Онікієнка). К.: РВПС України НАН України, 2006. 480 с.
20. Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. Управление человеческими ресурсом. М. Изд-во: Дело АНХ, 2009. 128 с.
21. Глобализация и социальные институты: социологический подход [Текст] : [монография] / [Н. И. Лапин и др. . М. : Наука, 2010. 332 с.
22. Лазоренко Т.В., Токарев М.Л. Персонал як основа і головний ресурс організації. URL: <http://sb-keip.kpi.ua/article/view/47688>
23. Файоль А. Общее и промышленное управление. URL: <https://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>
24. Технологии управления развитием персонала. Учебник /под ред. А.В.Клюевой. URL: <https://books.google.com.ua/>
25. Історія економічних вчень: Навчальний посібник / За ред. В. В. Кириленка. Тернопіль: „Економічна думка”, 2007. 233 с.
26. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Альпина Паблишер, 2015. URL: <https://biz-books.biz/upravlenie-personalom-book/piters-uotermen-poiskah-effektivnogo-192939.html>
27. Технологии управления развитием персонала. Учебник / Под ред. Карпова А.В., Клюевой Н.В. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=X->
28. Економіка підприємства. Підручник. URL: https://pidruchniki.com/17190512/ekonomika/teoriyi_x_u_makgregora

29. Управління персоналом. Підручник. URL:
https://pidruchniki.com/1417012050691/menedzhment/upravlinnya_personalom_sistemi_menedzhmentu_organizatsiy
30. Товт Г. Ефективне управління персоналом як запорука розвитку підприємства. URL:
<http://conf.management.fmm.kpi.ua/proc/article/view/101184>
31. Гетьман О.О., Шаповал В.А. Економіка підприємства. Підручник URL:
https://pidruchniki.com/1584072012771/ekonomika/ekonomika_pidpriyemstva
32. Основні підходи до управління персоналом: гуманістичний підхід. Підручник. URL: <http://um.co.ua/8/8-10/8-100144.html>
33. Правове забезпечення системи управління персоналом .URL:
https://stud.com.ua/59084/menedzhment/pravove_zabezpechennya_sistemi_upravlinnya_personalom
34. Управління персоналом . URL: http://lib-net.com/content/9495_Normativno_pravova_baza_upravlinnya_personalom.html
35. Егоришин А.П. Управление персоналом: Учебник для вузов. Н. Новгород: НИМБ, 2005. 720 с.
36. Гугул О.В. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. №6. С.194-198
37. Гебер Н.А. Генеза концепцій управління персоналом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки. 2013. № 5. С.78-82
38. Красовская Л.С. Механизм управления кадрами. Бизнес в законе. 2009. №2. С.346-354
39. Хьюзлид Марк А., Беккер Брайан И., Битти Ричард В. Оценка персонала: как управлять человеческим капиталом, чтобы реализовать стратегию: Пер. с англ. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 140 с.
40. Веснин В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учеб. М.: ТК Велби. Изд-во проспект. 2008.225 с.

41. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом: навч. посіб. К.: КНЕУ. 2009. 254 с.
42. Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: монографія. К.: КНЕУ, 2014. 194 с.
43. Управление персоналом: современные стратегии, технологии и методы URL: <https://www.kp.ru/guide/upravlenie-personalom-organizatsii.html>
44. Кудрявцева Е.И. Инновационные технологии в кадровом менеджменте. Управленческое консультирование. 2013. № 2. С. 5—16.
45. Демичева М.Ю. Подходы к управлению талантами / Инновационные технологии управления человеческими ресурсами: коллективная монография / Под редакцией к.э.н. А.А. Корсаковой, д.с.н. Е.С. Яхонтовой. М.: МЭСИ. 2012. С. 52—63.
46. Антоненко А. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом. Менеджер по персоналу. 2006. № 10. С. 70—77
47. Литивченко М.В. Молочна промисловість України: стан та перспективи розвитку. Агросвіт. 2018. №8. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/8_2015/7.pdf
48. Шубравська О.В., Сокольська Т.В. Розвиток ринку молока і молочної продукції: світові тенденції і вітчизняні перспективи. URL: http://eip.org.ua/docs/EP_08_2_80_uk.pdf
49. Скопенко Н.С. Формування та розроблення інтегрованих об'єднань у АПК України: Монограф. Київ. НУФТ. 2012. 266 с.
50. Коваль Я., Березянюк Т.В. ЧИННИКИ ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ ПРАЦІ НА СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ МОЛОЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ. Національний університет біоресурсів і природокористування України. К., 2018. 254 с. С.26-28
51. Маслак О. Пріоритети молочної галузі / газета «Агробізнес сьогодні». URL: <http://www.agro-business.com.ua/ekonomichnyi-gektar/2468-priorytety-molochnoi-galuzi.html>

52. Статистичні дані (оперативні, річні, методологічні пояснення). URL: <http://www.mk.ukrstat.gov.ua/stat.htm>
53. АНТОЩЕНКОВА В.В . МОЛОКОПЕРЕРОБНА ПРОМИСЛОВІСТЬ УКРАЇНИ: МИНУЛЕ ТА СУЧАСНІСТЬ. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/Vkhdtusg_2015_161_10.pdf
54. Молочний сектор — підсумки 2018. URL: <http://agroconf.org/content/ukrayinamolochniysektorpidsumki>
55. Як влаштована молочна галузь України. URL: <http://milkua.info/uk/post/ak-vlastovana-molocna-galuz-ukraini>
56. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
57. Молокопереробну промисловість врятує сільгоспкооперація . Аграрний тиждень. Україна. Розділ тваринництво. 2014 р. URL: <http://a7d.com.ua/tvarinnictvo>
58. Україна: Молочна галузь подалу розвивається— Украинская зерновая ассоциация. URL: <http://ugaport.org.ua/novosti/ukraina/ukra-na-molochna-galuz-pomalu-rozviva-tsya>
59. Кернасюк Ю. Молочний сектор: реалії і перспективи. «Агробізнес сьогодні». 2015. т. Березень, № 6. С. 10-12.
60. Національна асоціація молочників України «Укрмолпром. URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/>
61. Статистична інформація: за даними Державного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
62. Тенденції зовнішньоекономічної торгівлі товарами України з країнами ЄС. URL: <https://bank.gov.ua/doccatalog/document?id=69463442>
63. Огляд аграрної політики. Німецько-український аграрний діалог. Випуск №1, 2012. 2 с.
64. Агропортал. URL: Latifundist.com
65. Ринок молокопродуктів. URL: <http://ua-ekonomist.com/7701-v-ukrayin-mozhe-vtrich-virosti-rinok-molokoproduktv.html>

66. Офіційний сайт Групи «Молочний Альянс» ».URL:
<http://milkalliance.com.ua/company/about-us/>
67. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Х.: ВД "ІНЖЕК". 2004. 276 с.
68. Єгупов Ю.А. Організація виробництва на промисловому підприємстві. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 488 с.
69. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Суми: Університетська книга, 2011. 590 с.
70. Дмитренко Г.А., Шарапатова Е.А., Максименко Т.М. Мотивация и оценка персонала. К.: МАУП, 2002. 248 с.
71. Управление персоналом: Учебник для студ. Вузов. М.: Банки и биржи, 2008. 423 с.
72. Управление персоналом организации. /Под ред. Кибанова А.Я. 4-е изд., доп. и перераб. М.: 2010. 695 с.
73. Болочагина В.В., Клеппер Е.В. Подготовка к профессиональной карьере. Основы кадрового менеджмента: Учеб.-метод. Пособие. М.: МГУКИ. 2007. 44 с.
74. Исследование «Влияние кризиса на украинские компании». Ернст и Янг, вх. № 219798 від 11.11.2018. Апарат ВРУ; Обзор оплаты труда – PwC, Human resources, 2018. URL: http://www.pwc.com/en_UA/ua/press-room/2013/assets/paywell_pdf
75. Практичний довідник експортера молочної продукції. URL : <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/prakticnij-dovidnik-eksportera-molocnoi-produkcii>
- 81.Export Evolution Ukraine. URL: <http://www.ukrainian-food.org/uk/post/section/novini-rinku>
82. Золотоноша першою в Україні поставила «молочку» до ЄС. URL: <http://procherk.info/news/7-cherkassy/41864-zolotonosha-vpershe-v-ukrayini-postavila-molochku-do-es>

83.Професійний розвиток та навчання персоналу. URL:
https://studopedia.com.ua/1_62312_sut-i-zavdannya-profesiynogo-rozvitku-personalu.html

84. Адаптація персоналу: цілі та завдання. Ведення в посаду.URL:
https://studopedia.com.ua/1_9026_adaptatsiya-personalu-tsili-ta-zavdannya-vvedennya-u-posadu.html

85. Закон України «Про професійний розвиток працівників». URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>

86. Український центр перепідготовки і навчання. URL:
https://ukrseminar.com/detal_2019_03_nabor-grup.html

87. Менеджмент, консалтинг, законодавство. URL:
<https://www.mcl.kiev.ua/ukr/service/rezhimno-nalagodzhuvalni-ta-ekologo-teplotehniczni-viprobuvannya-kotliv-ruftopiv-ta-inshogo-kotelnogo-obladnannya/>

88. Колот А. М. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. Соціально-трудові відносини: теорія та практика . 2018. № 1. С. 8-35

89. Матеріальне стимулювання розвитку персоналу. URL:
<https://library.if.ua/book/104/7102.html>

90. Рекомендації щодо сприяння стимулюванню заінтересованості роботодавців у підвищенні професійного рівня працівників. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0564203-08>