

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 (декан факультету)

Завідувач кафедри

(підпис) Шеремет О.О.
(прізвище та ініціали)

(підпис) Березянюк Т.В.
(прізвище та ініціали)

«__» _____ 2020 р.

«__» _____ 2020 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»

на тему: «Дослідження економічних методів управління персоналом організації»

Виконала: здобувач 4 курсу, групи УП-4-12

Окерешко Ірина Вікторівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

Керівник к. пед. н., доц. Малихіна Світлана Вікторівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Рецензент доц. Скригун Наталія Петрівна
(прізвище, ім'я та по батькові повністю)

(підпис)

Засвідчую, що в цьому дипломному
проекті немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці
та менеджменту

_____ Т. В. Березянюк

“03” березня 2020 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Окерешко Ірині Вікторівні

1. Тема роботи «Дослідження економічних методів управління персоналом організації»

керівник роботи Малихіна С. В. к. пед. н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 10 лютого 2020 року № 109-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 04 червня 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ПАТ «Яготинський маслозавод»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Розділ 1. Теоретичні засади дослідження економічних методів управління персоналом організації. Розділ 2. Аналіз системи економічних методів управління персоналом в ПАТ «Яготинський маслозавод». Розділ 3. Шляхи удосконалення системи економічних методів управління персоналом в ПАТ «Яготинський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу Результати дослідження відображено в 29 таблицях, 14 рисунках та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 03 березня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел.	16.02.20-16.03.20	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	17.03.20-01.04.20	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні засади дослідження економічних методів управління персоналом організації»	02.04.20-12.04.20	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Аналіз системи економічних методів управління персоналом в ПАТ «Яготинський маслозавод»	13.04.20-16.04.20	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Шляхи удосконалення системи економічних методів управління персоналом в ПАТ «Яготинський маслозавод»	17.04.20-20.04.20	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	21.04.20-03.05.20	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	04.05.20-10.05.20	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	21.05.20-31.05.20	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	01.06.20-03.06.20	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	16.06.2020	<i>виконано</i>

Здобувач

Керівник роботи

_____ Окерешко І. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

_____ Малихіна С. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Окерешко І. В. Дослідження економічних методів управління персоналом організації – Рукопис.

У дипломній роботі досліджено економічні методи управління персоналом організації. Робота виконана на базі ПАТ «Яготинський маслозавод».

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування принципів, функцій та видів економічних методів управління персоналом та вітчизняний досвід їх застосування.

У другому розділі дипломної роботи надана організаційно-економічна характеристика ПАТ «Яготинський маслозавод», проаналізовано його кадровий склад, ефективність використання персоналу та результати впливу економічних методів управління.

У третьому розділі дипломної роботи обґрунтовано заходи щодо удосконалення системи економічних методів управління персоналом досліджуваного підприємства на підставі вітчизняного досвіду. Запропоновано використовувати стратегічне планування та стимулювання праці на ПАТ «Яготинський маслозавод». Здійснені економічні розрахунки ефективності заходу з обґрунтуванням позитивного впливу на проектні економічні показники підприємства.

Ключові слова: економічні методи, управління, ефективність, персонал, характеристика.

Okereshko I. V. Research of economic methods of personnel management of the organization - Manuscript.

Thesis examines the economic methods of personnel management of the organization. The work was performed on the basis of PJSC "Yagotyn Dairy Plant".

In the first section of the work the theoretical substantiation of principles, functions and types of economic methods of personnel management and domestic experience of their application is carried out.

The second section of the thesis provides organizational and economic characteristics of PJSC "Yagotyn Dairy Plant", analyzed its staff, efficiency of staff use and the results of the impact of economic management methods.

In the third section of the thesis measures to improve the system of economic methods of personnel management of the researched enterprise on the basis of domestic experience are substantiated. It is proposed to use strategic planning and stimulation of work at PJSC "Yagotyn Dairy Plant". Economic calculations of the effectiveness of the measure with justification of the positive impact on the project economic indicators of the enterprise.

Key words: economic methods, management, efficiency, personnel, characteristic.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Сутність та роль економічних методів управління персоналом організації.....	10
1.2. Види економічних методів управління персоналом організації.....	12
1.3. Вітчизняний досвід застосування економічних методів управління персоналом.....	15
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Характеристика персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод».....	21
2.3. Оцінка впливу економічних методів управління персоналом на результати діяльності ПАТ «Яготинський маслозавод».....	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	56
3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання економічних методів управління персоналом ПАТ «Яготинський маслозавод».....	56
3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ПАТ «Яготинський маслозавод».....	60
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ.....	78

ВСТУП

Актуальність теми. Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі розвитку економіки більшості країн світу є проблема в області роботи з персоналом. При всьому різноманітті існуючих підходів до цієї проблеми в різних промислово розвинених країнах основними найбільш загальними тенденціями є наступні: формалізація методів і процедур відбору кадрів, розробка наукових критеріїв їх оцінки, висування молодих і перспективних працівників, науковий підхід до аналізу потреб в управлінському персоналі, системна ув'язка господарських і державних рішень з основними елементами кадрової політики, підвищення обґрунтованості кадрових рішень та розширення їх гласності. Ці загальні тенденції повинні враховуватися у вітчизняній практиці управління виробництвом при становленні ринкової економіки.

Доходи будь-якої організації в першу чергу залежать від того, наскільки професійно в ній працюють фахівці. Результати діяльності багатьох підприємств і накопичений досвід їхньої роботи з кадрами показують, що формування виробничих колективів, забезпечення високої якості кадрового потенціалу є вирішальними факторами ефективності виробництва та конкурентоспроможності продукції. Проблеми в галузі управління персоналом і повсякденна робота з кадрами, за оцінкою фахівців, в найближчій перспективі будуть постійно перебувати в центрі уваги керівництва. У майбутньому, з розвитком науково-технічного прогресу, зміст та умови праці придбають більше значення, ніж матеріальна зацікавленість.

Основним завданням управління людськими ресурсами є найбільш ефективно використання здібностей працівників у відповідності з цілями підприємства і суспільства. Управління персоналом спрямовано на досягнення ефективності діяльності фірми.

Головне завдання в галузі управління персоналом полягає у здатності створити умови для реалізації кожним працівником своїх потенційних можливостей і знайти в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину з метою вирішення поставлених завдань.

Наука і практика виробили три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Для адміністративних методів характерна їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Економічні та соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити силу їх впливу на кінцевий ефект.

Метою роботи є аналіз та шляхи вдосконалення системи економічних методів управління персоналом організації ПАТ «Яготинський маслозавод»

Об'єктом дослідження є процес вдосконалення системи економічних методів управління персоналом.

Предметом дослідження є система економічних методів управління персоналом в ПАТ «Яготинський маслозавод».

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено такі завдання:

- досліджено теоретико-методологічні та практичні підходи до побудови системи економічних методів управління на підприємстві харчової промисловості;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Яготинський маслозавод»;
- здійснено оцінку стану фінансової політики фірми;
- розроблено рекомендації вдосконалення системи економічних методів управління персоналом в ПАТ «Яготинський маслозавод».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описові, проблемно-тематичні, статистичні та аналітичні методи, а також метод індукції, дедукції та синтезу. При розробленні заходів з удосконалення кадрової служби в організації було використано методи економічного аналізу для оцінки доцільності впровадження запропонованого проекту.

Інформаційне забезпечення: нормативно-правове забезпечення кадрової служби на підприємстві, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані

періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються тематики дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основний обсяг роботи – 85 сторінок, який містить 29 таблиць, 14 рисунків. Список використаних джерел складається з 33 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність та роль економічних методів управління персоналом організації

Механізм управління - це система інструментів і методів, спрямованих на задоволення потреб компанії в робочій силі необхідної кількості, якості та за певний період часу. Цілі управління досягаються шляхом застосування обраних принципів та методів.

Принципи, що регулюються дією об'єктивних законів, трактуються в теорії управління як правила свідомої діяльності людей в процесі управління. Методи - це способи застосування принципів.

Метод управління - це сукупність методів управління, які допомагають забезпечити високу ефективність організації. При правильному виборі методу управління він забезпечує чітку організацію процесу управління та всієї виробничої та господарської діяльності [2, с. 28].

Серед методів, що застосовуються в управлінні персоналом, є загальні, які широко використовуються в управлінні іншими суб'єктами: адміністративними, фінансовими, соціально-психологічними - та великою кількістю конкретних, певних методів.

Економічні методи управління - це система фінансових важелів та заходів, які впливають на керовані об'єкти з метою більш ефективного досягнення поставленої мети та забезпечення єдності інтересів суспільства та окремих працівників.

Використання економічних важелів дозволяє впливати на людей чи організації для задоволення їх особистих чи колективних потреб. В результаті економічні методи впливають на поведінку державних установ на різних рівнях - від індивідуального до державного. Держава, діючи на підприємство, використовує такі важелі, як політика заробітної плати, податки, позики тощо.

Підприємство впливає на виробничий процес за допомогою цілей, форм і систем оплати праці, фінансових санкцій, організації внутрішнього комерційного врегулювання, забезпечуючи єдність особистих і колективних інтересів.

Результат економічних методів переважно опосередкований. Непрямі методи управління дають об'єкту управління вибір поведінки. Він може обирати поведінку, яка заохочується, і отримувати винагороду у вигляді премії, вищої зарплати або діяти відповідно до власних планів, що може суперечити планам керівника, і тоді винагорода не виплачується. Це ж стосується державних регулюючих дій для підприємств через податкову систему та її наявні переваги. Пільги надаються для стимулювання певної діяльності, але ніхто не змушує брати в них участь.

Застосування економічних методів можливе лише за умов дотримання схеми, зображеної на рис 1.1.

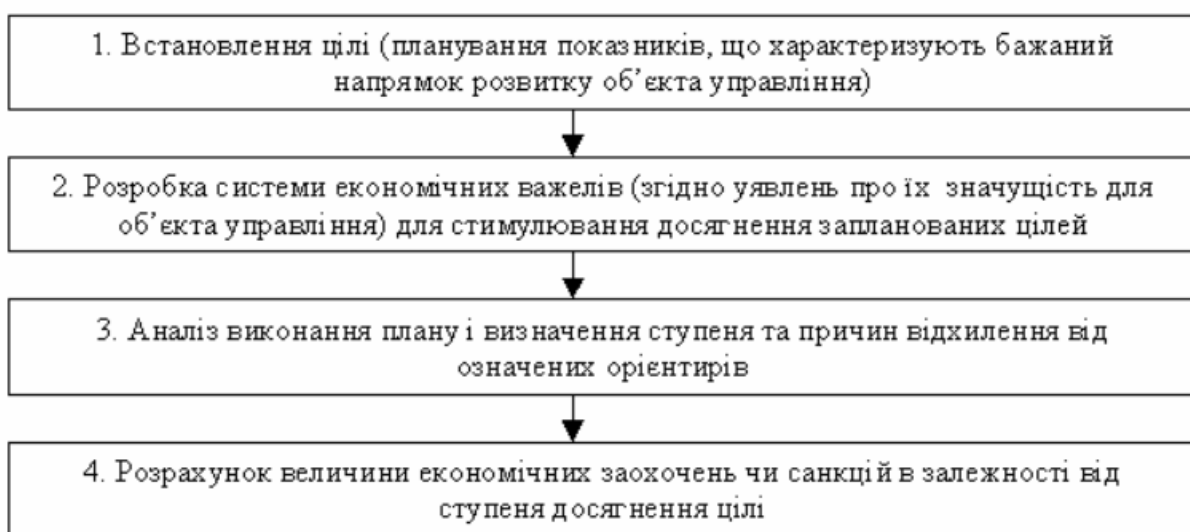


Рис.1.1. Схема застосування економічних методів

Основними засобами економічного управління є: плани та графіки виконання робіт, нормативи, правила та ліміти витрачання ресурсів, калькуляції та ціни, кошториси витрат, фінансове стимулювання та санкції.

Методи економічного управління включають широке використання таких процесів, як планування, облік, контроль, економічний аналіз, оцінка персоналу, мотивація та стимулювання.

Таким чином, роль економічних методів полягає у мобілізації робочої сили для досягнення кінцевих результатів. Методи економічного управління стають центральними у таких формах: планування, аналіз, госпрозрахунок, ціноутворення, фінансування, економічна незалежність, коли колектив управляє матеріальними ресурсами, прибутками, зарплатами, реалізує свої фінансові інтереси та відкриває нові можливості.

1.2. Види економічних методів управління персоналом організації

Економічні методи управління персоналом чинять свій вплив на основі економічних законів та категорії. Економічні методи є досить ефективним інструментом і залежать від виду економічної діяльності підприємства, системи оплати праці та матеріального заохочення працівників, ситуації на ринку праці з точки зору наявності працівників відповідної якості та кількості [15, с 98].

На практиці найпоширенішими економічними методами управління персоналом є участь працівників у прибутках компанії (через купівлю акцій чи інших цінних паперів), суттєві стимули у вигляді заробітної плати та її підвищення у разі високої продуктивності праці, бонусів, нарахувань та інших форм доплати, а також запровадження соціального пакету у вигляді подорожей, навчання, лікування, фінансової допомоги, різних страхових послуг, безпроцентних запозичень, фірмових та загальних податків.

Економічні методи управління базуються на діях економічних факторів ринкової економіки. Вони займають провідне місце в системі методів управління господарською діяльністю організацій. Ці методи управління допомагають виконувати таку функцію управління, як програмування. Вони також пов'язані з функціями мотивації та контролю. Економічні методи включають: стратегічне та поточне планування господарської діяльності організацій, економічне стимулювання та матеріальну відповідальність, повний комерційний розрахунок, ціноутворення, кредитування та податкову політику.

Планування - поточне і стратегічне - основний метод і функція управління економічними процесами в організаціях (підприємствах). За допомогою планування основні цілі розвитку організації забезпечуються і визначаються у вигляді певних показників. Стратегічне планування дає основу для реалізації всіх функцій управління.

Повний комерційний розрахунок, виступаючи економічною категорією, також є основним методом управління. Основними особливостями повного комерційного розрахунку організації є самодостатність витрат та самофінансування господарської діяльності організації та зацікавленість їх працівників в підвищенні ефективності. Фінансові стимули в основному реалізуються за рахунок заробітної плати та виплат.

Ціноутворення - один з найважливіших економічних методів управління. В умовах ринкових відносин зростає роль цін як показника економічної ефективності та результатів економічної діяльності: ділових стимулів НТП, підвищення конкурентоспроможності та зниження первинних витрат на виробництво. Ціноутворення як метод управління економікою підтримуються податковою системою.

Кредитування пропонує створення умов, які заохочують раціональне використання кредитів та власних оборотних засобів, підвищення прибутковості тощо. [10, с. 64].

Також під економічними методами розуміють елементи економічного механізму, за допомогою яких забезпечується функціонування та розвиток організації. Роль економічних методів управління полягає в мобілізації трудових ресурсів для досягнення конкретного результату.

Це система прийомів та методів, які впливають на виконавців шляхом конкретного порівняння витрат та результатів (суттєві стимули та штрафи, фінансування та кредитування, зарплата, собівартість, прибуток, ціна). Слід пам'ятати, що крім суто особистих учасників процесу, він переслідує як соціальні, так і групові цілі. Тут найважливішим методом є мотивація праці, яка складається в основному з матеріальних мотивацій працівників. Основним мотивуючим фактором, як правило, є зарплата. Крім того, ключовим інструментом управління персоналом є

система виплат, надбавок, пільг тощо, яка забезпечує додаткові економічні важелі для впливу на стимулювання працівників.

Також економічні методи включають дані соціального страхування працівників (наприклад, оплата їжі, подорожі, дозвілля, надання різних видів страхування, включаючи медичне тощо). Рекомендується пов'язувати зарплату менеджера з результатами його діяльності у зоні відповідальності або з результатами всієї компанії.

Застосування економічних методів повинно суворо базуватися на їх окупності. Це означає, що інвестиції у значні стимули для працівників повинні приносити прибуток організації за рахунок підвищення якості роботи, виконаної протягом запланованого періоду.

Реалізація економічних методів управління відбувається в системі економічних відносин між членами трудового колективу. Керівництво організації за допомогою різних складових оплати праці (основні та додаткові зарплати, премії) регулює суттєвий інтерес працівників. Ця система взаємовідносин досить складна, оскільки включає в себе економічні, соціальні, психологічні й організаційні відносини.

Економічні методи управління персоналом організації:

- Техніко-економічний аналіз;
- Техніко-економічне обґрунтування;
- Техніко-економічне планування;
- Економічне стимулювання;
- Фінансування;
- Мотивація трудової діяльності;
- Оплата праці;
- Капіталовкладення;
- Кредитування;
- Ціноутворення;
- Участь у прибутках і капіталі;
- Оподаткування;

- Встановлення економічних норм і нормативів;
- Страхування;
- Встановлення матеріальних санкцій і заохочень [4, с. 57].

Таким чином, найважливіший економічним методом управління персоналом є технічно-економічне планування. Після затвердження плани направляються лінійним керівникам для керівництва роботою з їх виконання. Кожен підрозділ отримує довгострокові та поточні плани за певним набором показників. Економічні методи засновані на використанні економічних стимулів. З їх допомогою відбувається стимулювання колективу, окремих працівників.

1.3. Вітчизняний досвід застосування економічних методів управління персоналом

Системи управління, якими користуються вітчизняні компанії, показали свою недосконалість та неефективність, що призводить до значної плинності кадрів, низької продуктивності праці, негативного психологічного клімату у колективах.

Наслідки такої роботи досить невтішні - неефективна робота багатьох компаній, несвоєчасне виконання виробничого плану, збиткова діяльність та, в деяких випадках, банкрутство.

Ефективне управління персоналом прямо зараз час є чи не найважливішим елементом управління підприємством. Жодна організація не працюватиме гармонійно, якщо не приділятиметься належної уваги організаційній структурі управління, системі стимулювання працівників та соціальному захисту.

У сучасних умовах розвитку економіки України особливе значення має матеріальне стимулювання діяльності персоналу. Люди часто змінюють роботу в пошуках вищих прибутків. На першому етапі їх не цікавить колектив, зміст роботи, стосунки в організації. Головне для них - гроші. Через високу заробітну плату люди часто погоджуються миритися з поганим ставленням до менеджменту, напруженими

стосунками в колективі, важкою працею. Але з часом це, швидше за все, зміниться. Отримавши певний матеріальний достаток, людина прагне досягти інших цілей.

Дослідження учених-управлінців в різних організаціях України показали, що менеджери на всіх рівнях своєї роботи використовують абсолютно різні методи управління персоналом. Залежно від того, наскільки велике підприємство, застосовуються різні методи. Для великих підприємств характерний авторитарний стиль управління з усіма притаманними йому методами: командування і порядок, категоричні вимоги. Вважається, що в таких організаціях необхідно чітко та рівномірно розподіляти обов'язки між працівниками та контролювати їх виконання з метою забезпечення ефективної та безперебійної роботи конкретного підприємства.

Для структур середніх та малих підприємств більш популярним є демократичний стиль управління з усіма притаманними йому методами: поясненням, непрямым схваленням, методом Сократа, а також порадами, заборонами та осудом. Вважається, що менша кількість працівників сприяє командній роботі, колективному прийняттю рішень, колективному обговоренню різних проблемних ситуацій та колективному вирішенню проблем. З іншого боку, на малих та середніх підприємствах легше перерозподілити відповідальність між виконавцями, щоб знайти нові ідеї та шляхи вирішення проблем та мати кращі результати.

Порівнюючи ефективність управління персоналом у структурах різних галузей економіки України, можна сказати, що приватні організації мають більше можливостей та ресурсів для заохочення своїх працівників працювати продуктивніше, ніж державні установи. Хоча в комерційних структурах робітники менш захищені, ніж у державних.

Отже, вітчизняний досвід показав, що вдосконалення системи економічних методів управління персоналом дозволить зміцнити загальний стан підприємств, сприятиме випуску якісної продукції та наданню якісних послуг споживачам.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Молочний Альянс – група компаній по виробництву молочної продукції. Її найвідоміший завод – Яготинський, який є одним із найбільших національних виробників молочної продукції.

Розташований Яготинський маслозавод в м. Яготин Київської області.

Дане підприємство працює на ринку України з 1956 р., знаходиться за адресою Київська обл., Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка 213, та є повністю автоматизованим та обладнаним, а також має у штаті кваліфікований персонал.

Візитівкою заводу вже багато років вважається вершкове масло ТМ «Яготинське», яке за майже 60-річну історію свого існування отримало безліч нагород, високу репутацію та любов українців. Яготинський маслозавод першим розробив і налагодив випуск готових до вживання заквасок, створивши нову товарну категорію на українському молочному ринку. Про стрімкий розвиток категорії заквасок свідчить постійне зростання обсягів виробництва та реалізації цього продукту на підприємстві (з 300 до 30 000 літрів на добу за десять років існування закваски) [22, с. 15].

З метою поліпшення якості продукції на «Яготинському маслозаводі» світовими виробниками встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу, що виключає пряме втручання людини у виробничий процес, починаючи з збору сировини і закінчуючи упаковкою кінцевої продукції. Це гарантує безпеку та якість продукту.

Молочна промисловість - одна з провідних галузей національної економіки, яка забезпечує населення продуктами харчування.

Молоко та молочні продукти мають важливе значення для підтримки життя людини. Вітчизняна молочна промисловість має високий експортний потенціал. Україна постійно працює над розширенням зовнішніх ринків вітчизняної молочної продукції. Він займає велику частку в загальному експорті нашої держави. Молочні

компанії експортують близько 1 млн. тонн молочної продукції на рік у молочному виразі. Основним експортним ринком вершкового масла для України є країни СНД.

Загальна ситуація на українському ринку характеризується високим рівнем конкуренції, що висуває на перший план співвідношення «ціна-якість».

Ринок молочної продукції в Україні формується переважно під тиском купівельної спроможності населення. При цьому основними принципами поділу молочного ринку є: вік споживачів молочної продукції, місце проживання споживачів, рівень доходу споживачів. На поведінку споживачів значно впливає динаміка цін, якість продукції, обсяг та асортимент, загальний рівень процвітання.

Вивчаючи роботу ПАТ «Яготинський маслозавод», можна сказати, що продукція користується попитом у 42 країнах. Сухі продукти та масло постачаються в арабські країни, особливо в ОАЕ та Північній Африці. Сир користується попитом у Казахстані, масло - у Європі. Невеликі партії продуктів навіть відправляли до США.

Головними конкурентами підприємства є ПАТ «Галактон», ПАТ «Білосвіт», ПАТ «Слов'яночка», ТОВ «Кагма», ЗАТ «Молпродукт», ПАТ «Святошино», АТЗТ «Обухівський молокозавод».

Основні споживачі: ТОВ «Альта», ТОВ «Альта ВС», ЗАТ «Баришівський сир завод», ПАТ «Білоцерківський молокозавод», ЗАТ «Варвасирзавод», ВАТ «Галактон», ТОВ «Елегант», ТОВ «Елтікс», ТОВ «Казка», ТОВ «Мрія Плюс», ТОВ «Пролісок», ТОВ «Укראгропромтехніка», ТОВ «Фея», ВАТ «Яготинський мехзавод», СТ «Яготинський хліб» та багато інших.

При ПАТ «Яготинський маслозавод» створені сільськогосподарські дочірні підприємства «Київська Русь», «Лан», «Супоївське», «Богданівське», а також торговельне підприємство «Яготинський молочний продукт» [22, с. 20].

Діє роздрібна та оптова торгівля переважно продовольчим асортиментом. Серед основної продукції підприємства наступна:

- сири тверді та м'які;
- вершки;
- молоко;
- масло рослинне;

- молоко сухе знежирене;
- сметана;
- кисломолочна продукція;
- морозиво.

ПАТ «Яготинський молочний завод» складається з таких структурних підрозділів: основне виробництво, допоміжне виробництво, апарат управління, непромисловий персонал.

Основне виробництво включає: секцію з виробництва тваринного масла, цільних і нежирних молочних продуктів, секція вершкового масла з сиром та незбираним молоком; приймально-апаратна дільниця, лабораторія; дільниця по виробництву морозива; склад тарний, склад готової продукції. Допоміжне виробництво включає: механічну дільницю; компресорне господарство; енергодільницю. До складу непромислового персоналу входить персонал торгово-транспортної служби центральної доставки продукції в комерційній мережі та центрального експорту сировини.

Таблиця 2.1

Баланс виробничих потужностей ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2019 р.

Показники	Розрахунок та дата введення/виведення вироб. потужностей	2019 р.
1	2	3
1. Величина виробничих потужностей на початок року	50000	65000
2. Величина виробничих потужностей введених протягом року	0	0
3. Величина виробничих потужностей вибулих протягом року	0	0
4. Величина виробничих потужностей на кінець року	50000	65000

Продовження табл. 2.1

1	2	3
5. Середньорічна величина виробничих потужностей	50000	65000
6. Обсяг виробництва в натуральних одиницях	40000	40000
7. Коефіцієнт використання середньорічної потужності	0,80	0,62

У таблиці 2.1. розраховано баланс виробничої потужності підприємства. Величина виробничих потужностей на початок року згодом зростає, а коефіцієнт використання середньорічної потужності знижується.

Таблиця 2.2.

**Динаміка виробництва продукції у розрізі асортиментних груп на ПАТ
«Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

Найменування продукції	Вироблено продукції в натуральному виразі, од.		Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1. Молоко питне	48 516	48811	295	0,6
2. Кисломолочна продукція	24 035	23078	-957	-3,98
3. Сирно-творожна продукція	3 516	5000	1484	42,2
Разом	76067	3227		

Згідно таблиці 2.2., молока питного і сирно-творожної продукції у 2019 році вироблено більше порівняно з 2018 роком відповідно на 0,6% і 42,2%, а кисломолочної продукції навпаки зменшилася у 2019 році на 3,98%.

**Динаміка структури асортименту продукції на ПАТ «Яготинський маслозавод»
за 2018-2019 рр.**

Найменування продукції	Вироблено продукції у вартісному виразі, тис.грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.	
1. Молоко питне	12239131,32	12313551	63,78	1512,58	1448,8
2. Кисломолочна продукція	4430131,2	4253737	31,59	715,15	683,5
3. Сирно-творожна продукція	1057718,28	1504150	4,62	154,94	150,32
Разом	17726980,8	18071438	100	2382,67	

Згідно таблиці 2.3, структура асортименту молока питного збільшилася на 1448,8% у 2019 році порівняно з 2018 роком, кисломолочної продукції – на 683,5%, сирно-творожної продукції – на 150,32%.

Отже, Молочний Альянс – група компаній по виробництву молочної продукції. Її найвідоміший завод – Яготинський, який є одним із найбільших національних виробників молочної продукції.

Дане підприємство є повністю автоматизованим та обладнаним, а також має у штаті кваліфікований персонал. ПАТ «Яготинський маслозавод» складається з таких структурних підрозділів: основне виробництво; допоміжне виробництво; апарат управління; непромисловий персонал.

2.2. Характеристика персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод»

Представимо основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.4).

**Основні техніко-економічні показники діяльності ПАТ «Яготинський
маслозавод» за 2018-2019 роки**

№ з/п	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2018	2019	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2024684	2706103	681419	33,66
2.	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	908	900	-8	-0,88
3.	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн.	61650	74980	13330	21,62
4.	Продуктивність праці, тис. грн./осіб	1186,76	1456,47	269,71	22,73
5.	Середньомісячна оплата праці, грн./особу	5658,03	6942,59	1284,56	22,7
6.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	168836	194789	25953	15,37
7.	Фондовіддача, грн./грн.	6382,42	6729,45	347,03	5,43
8.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,11	4,55	0,44	10,7
9.	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	666045	832295	166250	24,96
10.	Власний капітал, тис. грн.	236508	400983	164475	69,54
11.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1521831	2052854	531023	34,89
12.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	1609216	2144278	535062	33,25
13.	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, коп.	141,22	156,6	15,38	10,89
14.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	415468	561825	146357	35,22
15.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	129631	164523	34892	26,92
16.	Рентабельність продукції, %	0,25	0,26	x	x
17.	Рентабельність власного капіталу, %	58,38	51,61	x	x
18.	Рентабельність активів, %	19,46	19,76	x	x

На ПАТ «Яготинський маслозавод» переважає промислово-виробничий персонал, адже всі працівники задіяні безпосередньо у виробництві.

Детальна структура працівників підприємства подана у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз структури працівників ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.

Показник	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
	осіб	%	осіб	%	абсолютне +/- осіб	структурні зрушення, п.п.
Середньооблікова кількість штатних працівників:	921	100	909	100	-12	-0
- Непромисловий персонал	13	1,41	9	0,99	-4	-0,42
- ПВП, всього	908	98,58	900	99	-8	0,42
в т. ч.						
- робітники	481	52,22	478	52,58	-3	0,36
- керівники	26	2,82	22	2,42	-4	-0,4
- спеціалісти	143	15,52	122	13,42	-21	-2,1
- службовці	138	14,98	129	14,19	-9	-0,79
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	120	13	149	16,39	29	3,39

У даній таблиці було порівняно структуру працівників підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018 і 2019 роки. Загальна чисельність працюючих зменшилась на 12 осіб у 2019 р. порівняно з 2018 р.

Молодшого обслуговуючого персоналу стало на 29 більше, виробничого персоналу – на 11 осіб. Кількість керівників зменшилась на 4 особи, а професіоналів – на 20 осіб.

**Динаміка вікової структури персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод» за
2018-2019 рр.**

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Молодь віком 15-28 років	175	19,27	145	16,1	-30	-17,14
29-40 років	307	33,81	328	36,44	21	6,84
41-50 років	236	25,99	292	32,44	56	23,72
51-60 років	158	17,4	98	10,9	-60	-37,97
Понад 60 років	32	3,52	37	4,1	5	15,62
Разом	908	100	900	100		
Управлінський персонал						
Молодь віком 15-28 років	48	15,63	29	10,62	-19	-39,58
29-40 років	143	46,57	136	49,81	-7	-4,89
41-50 років	61	19,86	59	21,61	-2	-3,27
51-60 років	45	14,65	41	15,01	-4	-8,8
Понад 60 років	10	3,25	8	2,93	-2	-20
Разом	307	100	273	100		
Виробничий персонал						
Молодь віком 15-28 років	127	21,13	116	18,5	-11	-8,66
29-40 років	164	27,28	192	30,62	28	17,07
41-50 років	175	29,11	233	37,16	58	33,14
51-60 років	113	18,08	57	9,09	-56	-49,55
Понад 60 років	22	3,66	29	4,62	7	-31,81
Разом	601	100	627	100		

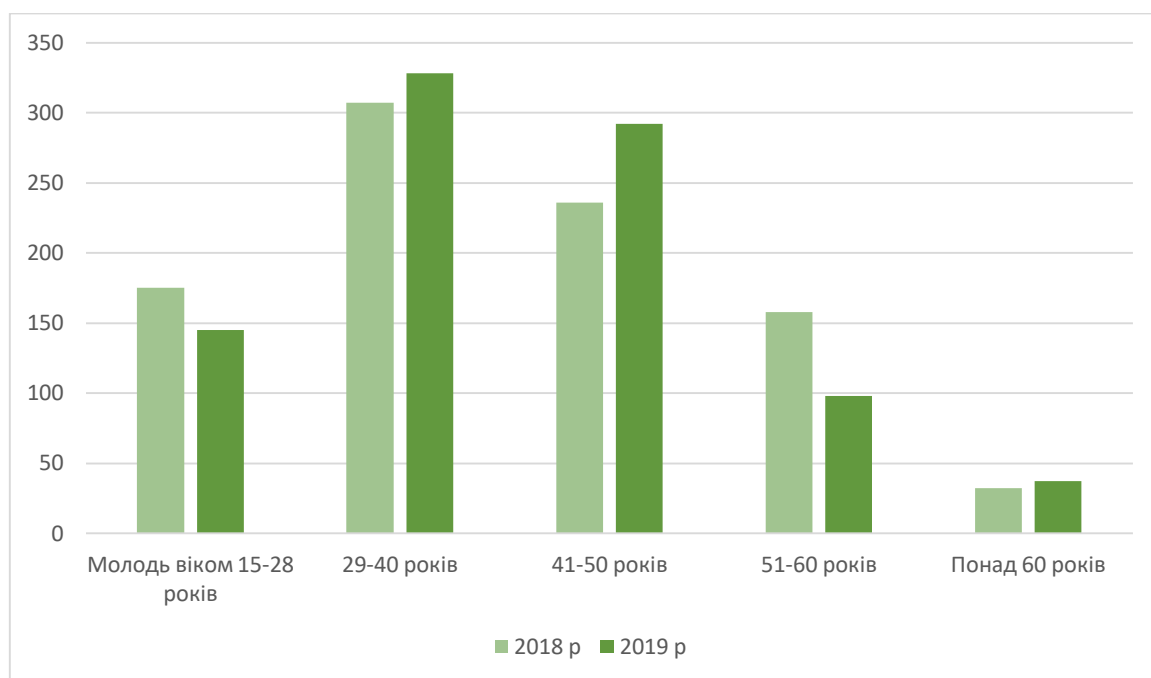


Рис. 2.1. Вікова структура промислово-виробничого персоналу

На рис. 2.1. зображена вікова структура промислово-виробничого персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки. Молодь віком 15-28 років у 2018 році становила 175 осіб і відповідно 19,27% всього персоналу, у 2019 році – 145 осіб і 16,1%. Працівники віком 29-40 років у 2018 році становили 307 осіб і 33,81% всього персоналу, у 2019 році – 328 осіб і 36,44%. Працівники віком 41-50 років у 2018 році становили 236 осіб і відповідно 25,99% всього персоналу, у 2019 році – 292 особи і 32,44%. Працівники віком 51-60 років у 2018 році становили 158 осіб і 17,4% всього персоналу, у 2019 році – 98 осіб і 10,9%. Працівники віком понад 60 років становили у 2018 році 32 особи і відповідно 3,52% всього персоналу, у 2019 році – 37 осіб і 4,1%.

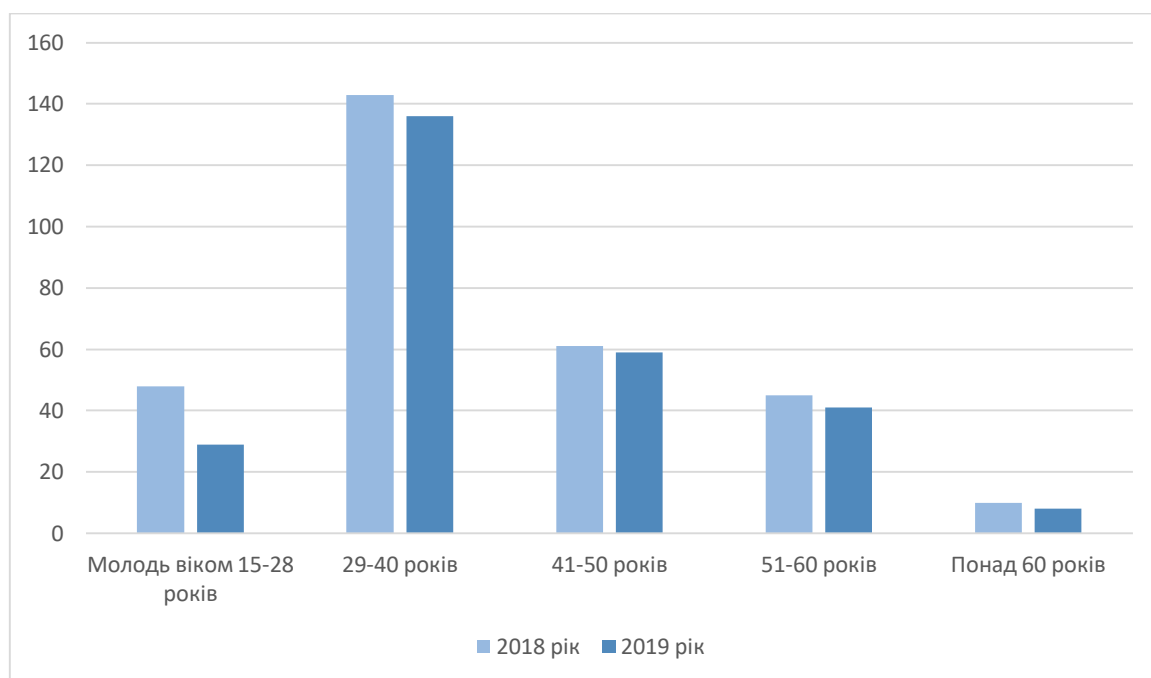


Рис. 2.2. Вікова структура управлінського персоналу підприємства за 2018-2019 роки

На рис. 2.2. зображена вікова структура управлінського персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки. Молодь віком 15-28 років у 2018 році становила 48 осіб і відповідно 15,63% всього персоналу, у 2019 році – 29 осіб і 10,62%. Працівники віком 29-40 років у 2018 році становили 143 особи і 46,57% всього персоналу, у 2019 році – 136 осіб і 49,81%. Працівники віком 41-50 років у 2018 році становили 61 особу і відповідно 19,86% всього персоналу, у 2019 році – 59 осіб і 21,64%. Працівники віком 51-60 років у 2018 році становили 45 осіб і 14,65% всього персоналу, у 2019 році – 41 особу і 15,01%. Працівники віком понад 60 років становили у 2018 році 10 осіб і відповідно 3,25% всього персоналу, у 2019 році – 8 осіб і 2,93%.

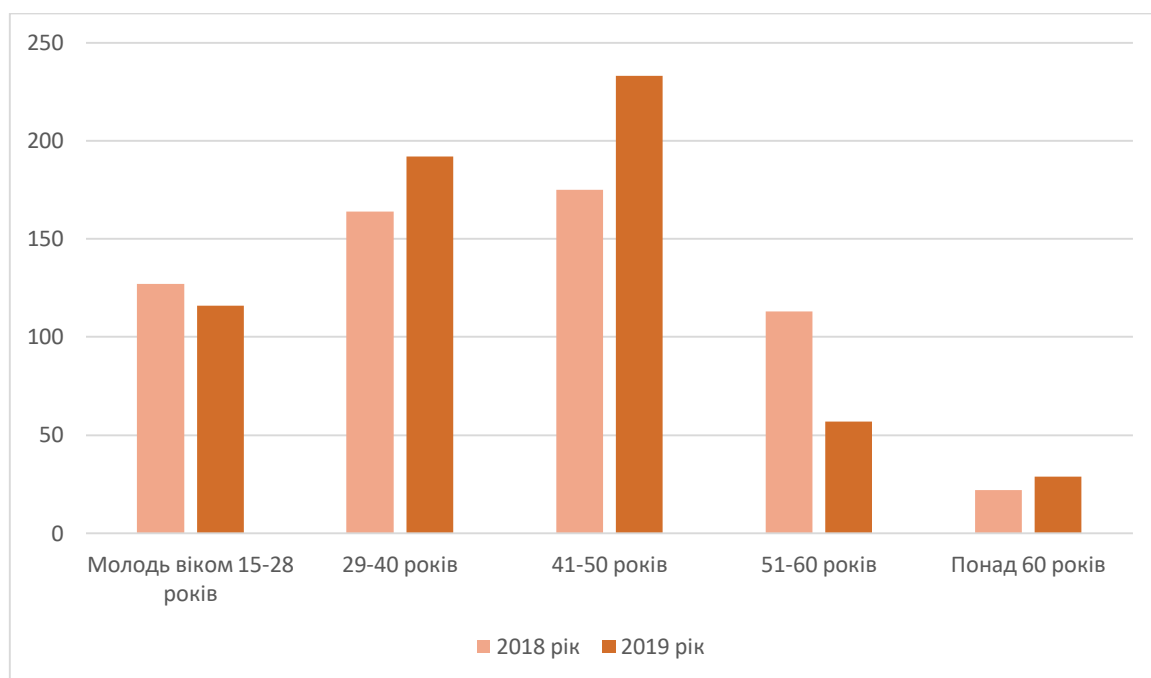


Рис. 2.3. Вікова структура виробничого персоналу за 2018-2019 роки

На рис. 2.3. зображена вікова структура управлінського персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки. Молодь віком 15-28 років у 2018 році становила 127 осіб і відповідно 21,13% всього персоналу, у 2019 році – 116 осіб і 18,5%. Працівники віком 29-40 років у 2018 році становили 164 особи і 27,28% всього персоналу, у 2019 році – 192 осіб і 30,62%. Працівники віком 41-50 років у 2018 році становили 175 осіб і відповідно 29,11% всього персоналу, у 2019 році – 233 особи і 37,16%. Працівники віком 51-60 років у 2018 році становили 113 осіб і 18,08% всього персоналу, у 2019 році – 57 осіб і 9,09%. Працівники віком понад 60 років становили у 2018 році 22 особи і відповідно 3,66% всього персоналу, у 2019 році – 29 осіб і 4,62%.

**Динаміка гендерної структури персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод» за
2018-2019 роки**

Стать	Кількість по роках, осіб		У % до загальної чисельності (питома вага)		Відхилення	
	2018 р.	2019 р.	2018 р.	2019 р.	<i>абсолютне, +/-, осіб</i>	<i>структурні зрушення, п.п.</i>
Промислово-виробничий персонал підприємства, в цілому						
Чоловіки	625	630	68,84	70	5	1,16
Жінки	283	270	31,16	30	-13	-1,16
Разом	908	900	100	100	-8	0
Управлінський персонал						
Чоловіки	172	184	56,02	67,39	12	11,37
Жінки	135	89	43,97	32,6	-46	-11,37
Разом	307	273	100	100	-34	0
Виробничий персонал						
Чоловіки	453	446	75,37	71,13	-7	-4,24
Жінки	148	181	24,62	28,86	33	4,24
Разом	601	627	100	100	26	0

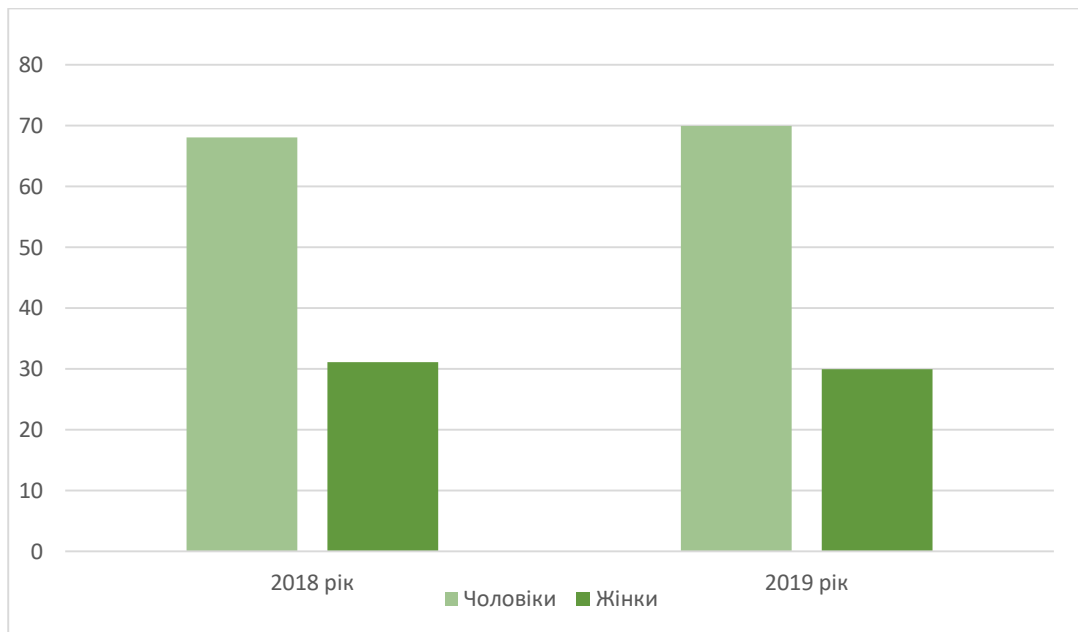


Рис. 2.4. Гендерна структура промислово-виробничого персоналу за 2018-2019 роки

На рис 2.4. зображена гендерна структура промислово-виробничого персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки. У 2018 році чоловіки склали 625 осіб і відповідно 68,84%, а жінки – 283 особи і 31,16%. У 2019 році чоловіки склали 630 осіб і відповідно 70% всього персоналу, а жінки – 270 осіб і 30%.

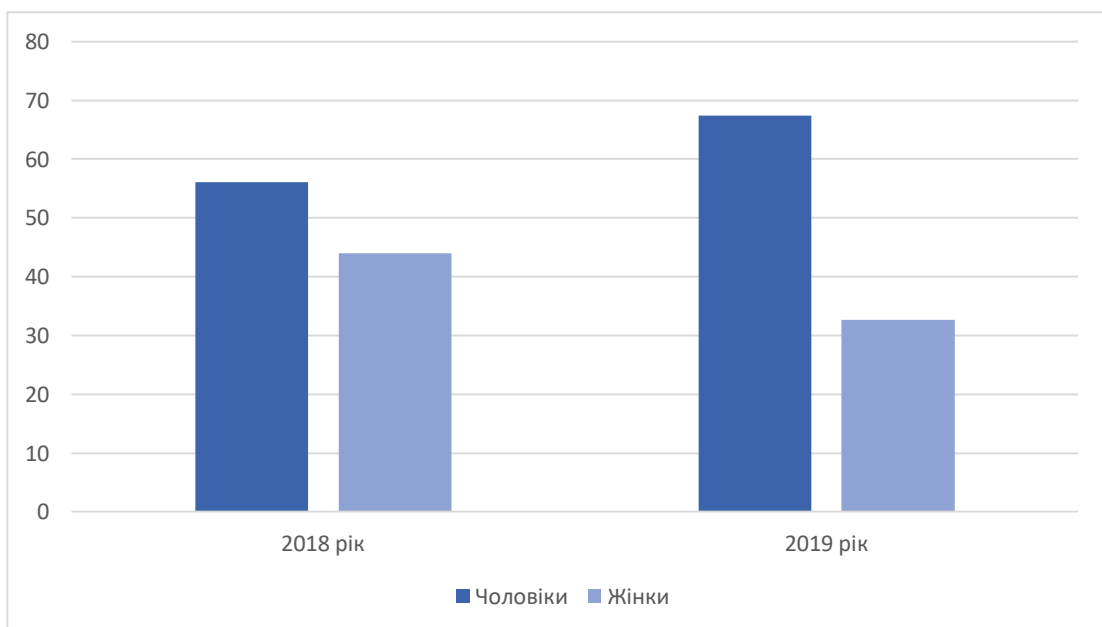


Рис 2.5. Гендерна структура управлінського персоналу підприємства за 2018-2019 роки

На рис 2.5. зображена гендерна структура управлінського персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки. У 2018 році чоловіки склали 172 особи і відповідно 56,02% всього персоналу, а жінки – 135 осіб і 43,97%. У 2019 році чоловіки склали 184 особи і відповідно 67,39% всього персоналу, а жінки – 89 осіб і 32,6%.

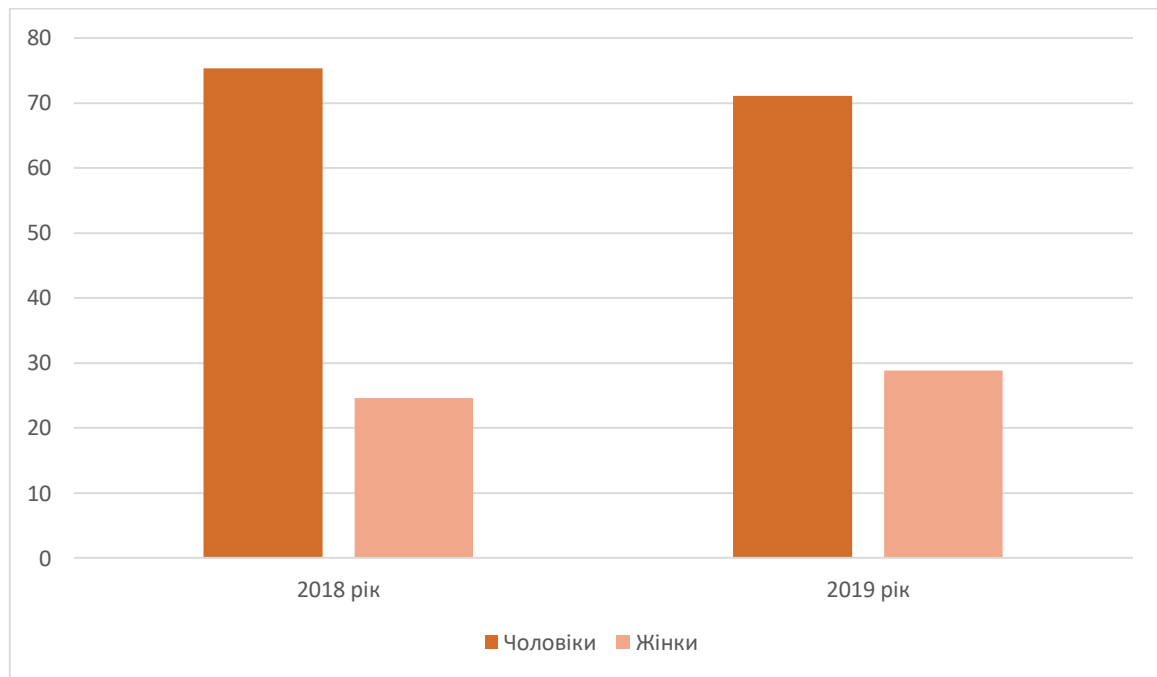


Рис 2.6. Гендерна структура виробничого персоналу підприємства за 2018-2019 роки

На рис 2.6. зображена гендерна структура виробничого персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки. У 2018 році чоловіки склали 453 особи і відповідно 75,37% всього персоналу, а жінки – 148 осіб і 24,62%. У 2019 році чоловіки склали 446 осіб і відповідно 71,13% всього персоналу, а жінки – 181 особу і 28,86%.

**Динаміка освітньої культури персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод» за
2018-2019 роки**

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, +/-, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7
Середня освіта з них:						
- управлінський персонал	4	1,3	7	2,56	3	75
- виробничий персонал	159	26,45	132	21,05	-27	-16,98
Професійно-технічна освіта, з них:						
- управлінський персонал	27	8,79	25	9,15	-2	-7,4
- виробничий персонал	201	33,44	259	41,3	58	28,85
Неповна вища освіта з них:						
- управлінський персонал	75	24,42	64	23,44	-11	-14,66
- виробничий персонал	158	26,28	142	22,64	-16	-10,12
Базова вища освіта з них:						
- управлінський персонал	87	28,33	79	28,93	-8	-9,19
- виробничий персонал	65	10,81	73	11,64	8	12,3

1	2	3	4	5	6	7
Повна вища освіта з них:						
- управлінський персонал	114	37,13	98	35,89	-16	-14,03
- виробничий персонал	18	2,99	21	3,34	3	16,66
Разом	908		900			

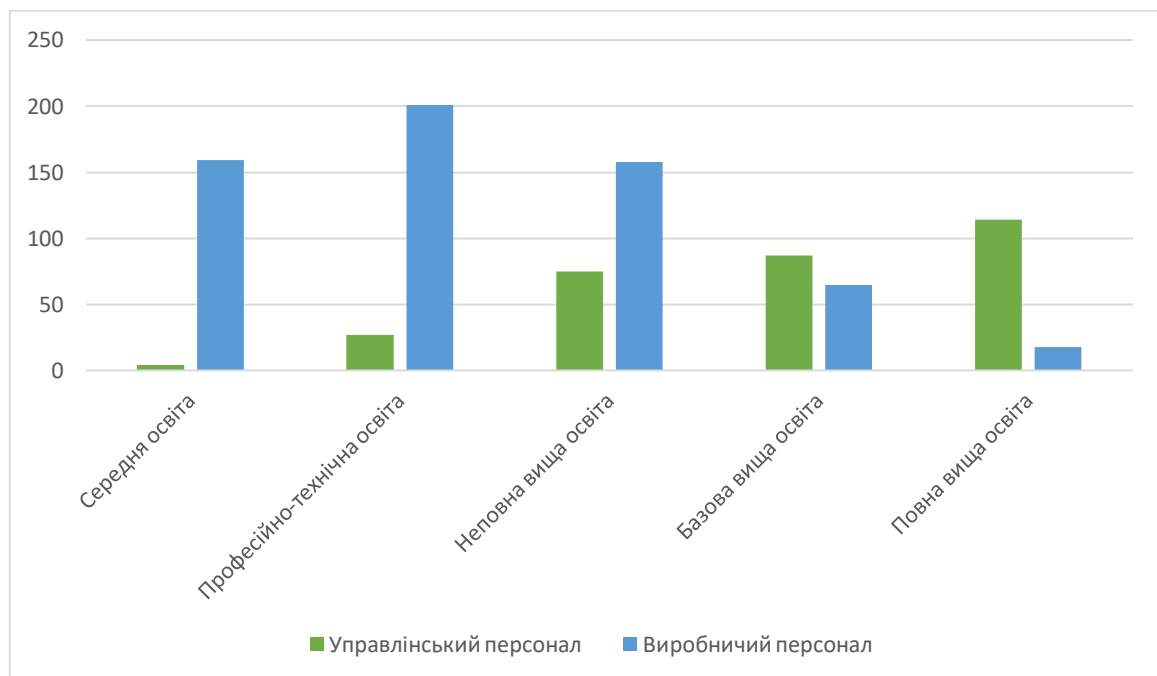


Рис. 2.7. Динаміка освітньої культури персоналу підприємства за 2018 рік

На рис. 2.7. зображена динаміка освітньої культури персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018 рік. Середню освіту отримали 1,3% управлінського персоналу і 26,45% виробничого. Професійно-технічну освіту отримали 8,79% управлінського персоналу і 33,44% виробничого. Неповну вищу освіту отримали 24,42% управлінського персоналу і 26,28% виробничого. Базову вищу освіту отримали 28,33% управлінського персоналу і 10,81% виробничого. Повну вищу освіту отримали 37,13% управлінського персоналу і 2,99% виробничого.

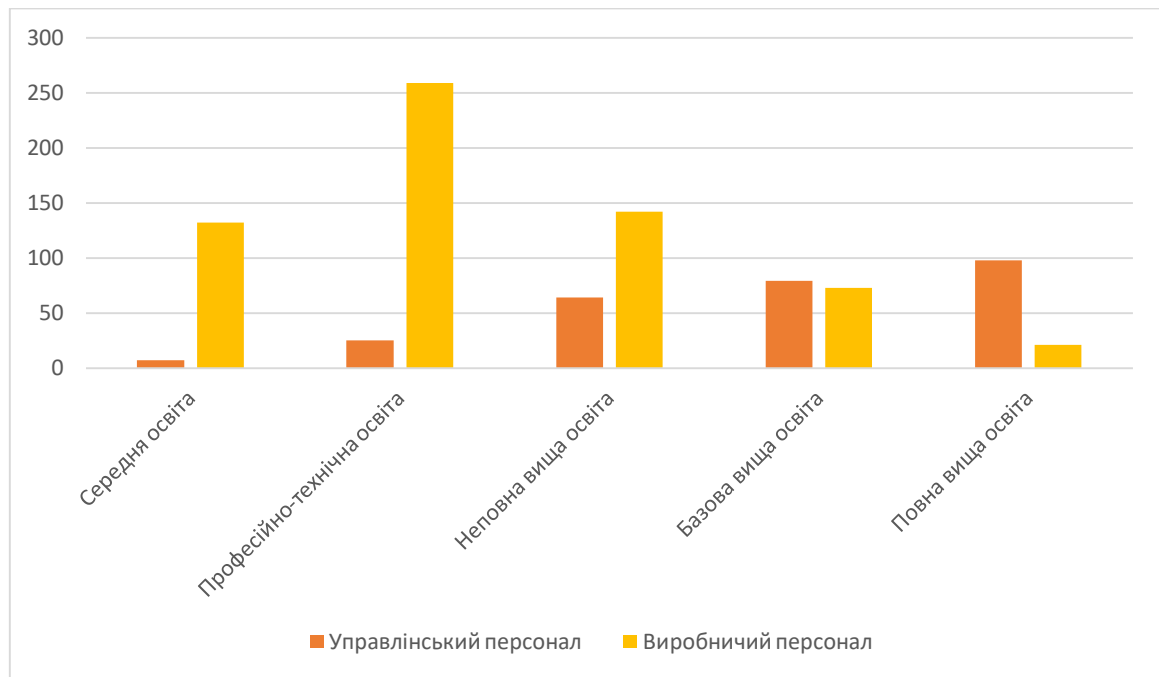


Рис 2.8. Динаміка освітньої культури персоналу підприємства за 2019 рік

На рис. 2.8. зображена динаміка освітньої культури персоналу ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2019 рік. Середню освіту отримали 2,56% управлінського персоналу і 21,05% виробничого. Професійно-технічну освіту отримали 9,15% управлінського персоналу і 41,3% виробничого. Неповну вищу освіту отримали 23,44% управлінського персоналу і 22,64% виробничого. Базову вищу освіту отримали 28,93% управлінського персоналу і 11,64% виробничого. Повну вищу освіту отримали 35,89% управлінського персоналу і 3,34% виробничого.

Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки

Кваліфікаційні групи робітників	Основні роботи, що виконуються	Термін підготовки, стажування, досвід	Питома вага у загальній кількості працівників, %	
			2018 р.	2019 р.
Висококваліфіковані	Особливо складні і відповідальні роботи	Більше 2-3 років. Періодичне стажування. Великий досвід роботи	22,57	22
Кваліфіковані	Складні роботи	1-2 роки. Чималий досвід роботи.	21,25	28,22
Малокваліфіковані	Нескладні роботи	Декілька тижнів. Певний довід роботи	36,12	34,33
Некваліфіковані	Допоміжні та обслуговуючі роботи	Не мають спеціальної підготовки	20,04	15,44

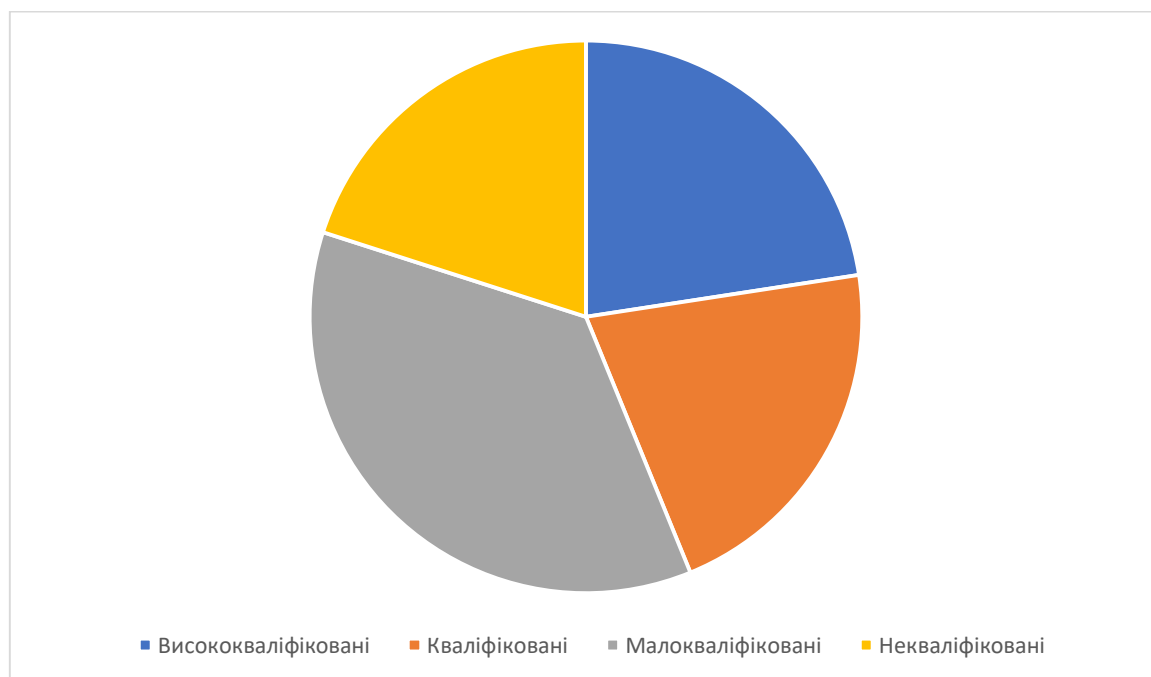


Рис. 2.9. Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації за 2018 рік

На рис. 2.9 зображена характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018 рік. Висококваліфіковані робітники становлять 22,57% всіх робітників, кваліфіковані – 21,25%, малокваліфіковані – 36,12%, некваліфіковані – 20,04%.

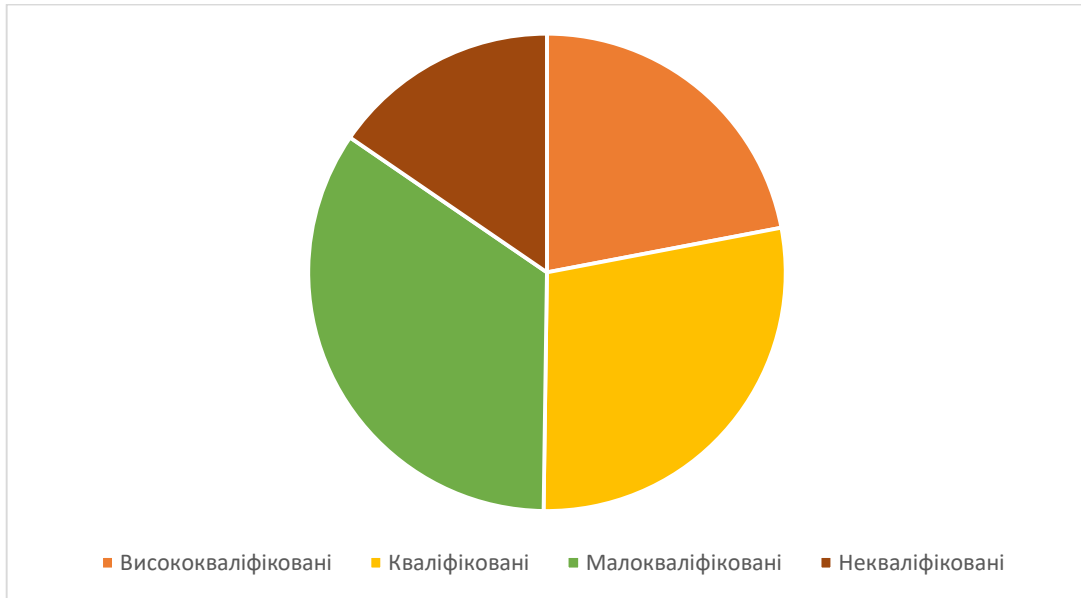


Рис. 2.10. Характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації за 2019 рік

На рис. 2.10 зображена характеристика виробничого персоналу по групах робітників за рівнем кваліфікації ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2019 рік. Висококваліфіковані робітники становлять 22% всіх робітників, кваліфіковані – 28,22%, малокваліфіковані – 34,33%, некваліфіковані – 15,44%.

Таблиця 2.10

Динаміка структури персоналу за стажем роботи на ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки

Стаж роботи	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
	Кількість, осіб	питома вага, %	Кількість, осіб	питома вага, %	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7

1	2	3	4	5	6	7
Менше 1 року	263	28,96	245	27,22	-18	-6,84
1-3 роки	328	36,12	341	37,88	13	3,96
3-5 роки	176	19,38	166	18,44	-10	-5,68
5-10 років	96	10,57	96	10,66	0	0
10-20 років	33	3,63	42	4,66	9	27,27
Понад 20 років	12	1,32	10	1,1	-2	-16,66
Разом	908	100	900	100		

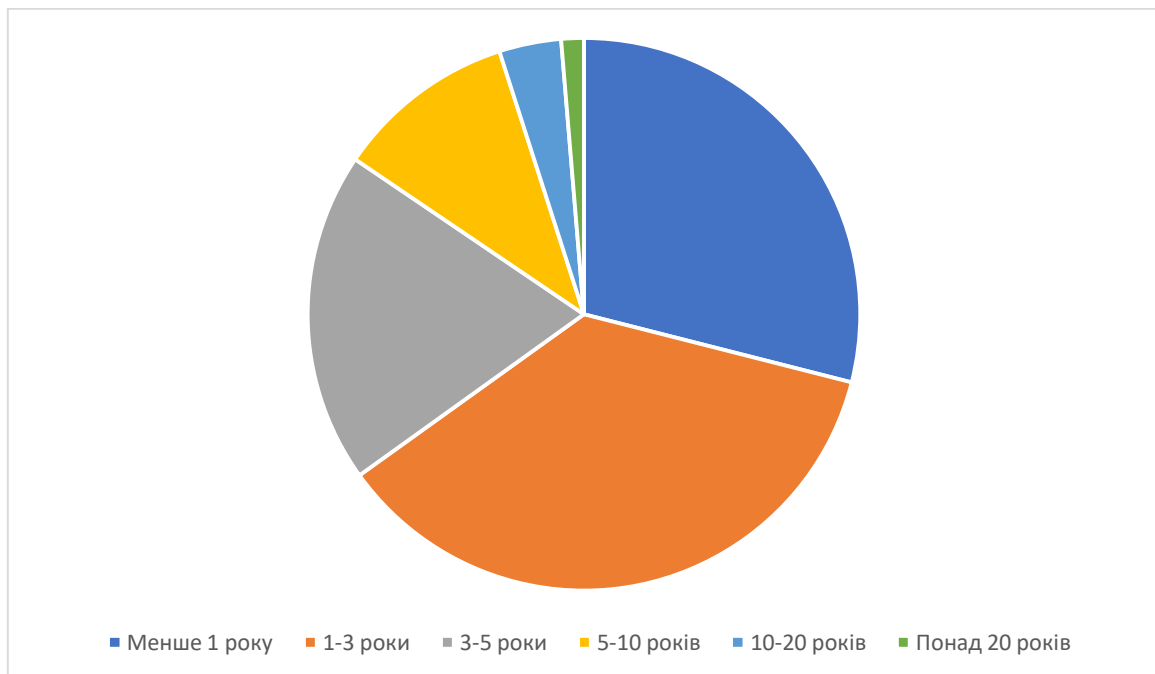


Рис. 2.11. Динаміка структури персоналу за стажем роботи на підприємстві за 2018 рік

На рис. 2.11. зображена динаміка структури персоналу за стажем роботи на ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018 рік. Менше 1 року працює 28,96% осіб, 1-3 роки – 36,12%, 3-5 роки – 19,38%, 5-10 років – 10,57%, 10-20 років – 3,63%, понад 20 років – 1,32%.

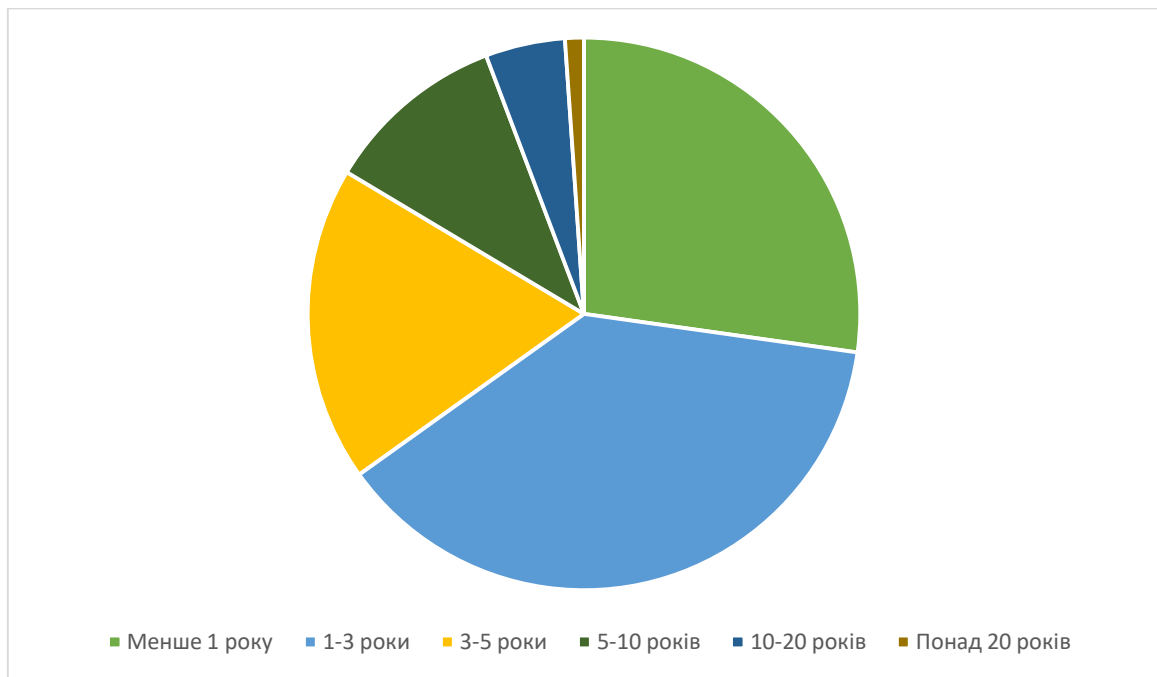


Рис. 2.12. Динаміка структури персоналу за стажем роботи на підприємстві за 2019 рік

На рис. 2.12. зображена динаміка структури персоналу за стажем роботи на ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2019 рік. Менше 1 року працює 27,22% осіб, 1-3 роки – 37,88%, 3-5 роки – 18,44%, 5-10 років – 10,66%, 10-20 років – 4,66%, понад 20 років – 1,1%.

2.3. Оцінка впливу економічних методів управління персоналом на результати діяльності ПАТ «Яготинський маслозавод»

ПАТ «Яготинський маслозавод» використовує різні типи та системи економічних методів стимулювання та мотивації праці.

Система мотивів та стимулів роботи повинна базуватися на певній правовій базі. Працівник повинен знати, які вимоги до нього ставляться, якою буде винагорода при отриманні та які санкції будуть застосовані у разі їх недотримання. Як було визначено на ПАТ «Яготинський маслозавод», стимулювання праці є ефективним лише в тому випадку, якщо органи влади здатні досягти та підтримувати рівень

роботи, за який вони платять. Мета стимулювання - не мотивувати людину взагалі працювати, а зацікавити її працювати краще, продуктивніше, ніж це пов'язано з трудовими відносинами.

На ПАТ «Яготинський маслозавод» персонал розглядає та спільно з правлінням затверджує проект колективного договору та визначає перелік соціальних виплат, їх порядок та виконання.

Мотивація до праці не може бути ефективною без використання сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу, де мотивація праці - це прагнення працівника задовольняти свої потреби через роботу, а потреби - це те, що неминуче викликає і супроводжує людину в його житті, що є спільним для різних людей, але водночас проявляється індивідуально у кожної людини. Потреби - відчуття фізичного, соціального дискомфорту, брак чогось, потреба у чомусь, що потрібно для створення та підтримки нормальних умов життя та розвитку людини.

Потреби у свідомості людини перетворюються на інтерес або мотив. В структуру мотиву праці входять:

- потреби, які хоче задовольнити працівник;
- цінності, що здатні задовольнити цю потребу;
- трудові дії, які необхідні для одержання благ;
- ціна;
- витрати матеріального і морального характеру, що пов'язані з трудовою діяльністю [4, с. 56].

Отже, керівництво ПАТ «Яготинський маслозавод» намагається задовільнити вище описані умови для підвищення продуктивності праці. Мотивація праці формується до початку професійної трудової діяльності, шляхом засвоєння людиною цінностей, а також через особисту участь у трудовій діяльності, в сім'ї та школі . У цей час формуються основи ставлення до праці як до цінності, розвиваються трудові якості людини: працелюбність, надійність, дисциплінованість, ініціативність. Для того, щоб сформувані трудову мотивацію, важливим є характер засвоєння трудових норм і цінностей, які в майбутньому визначають спосіб життя.

Для розвитку трудової активності необхідна правова база стосунків керівників та виконавців, при цьому працівники мають право вибирати лінію трудової поведінки у межах, чітко зафіксованих правовими нормами. Визначення цього і є метою менеджерів для покращення трудової діяльності колективного шляхом підбору методів стимулювання для кожного працівника. Матеріальна мотивація - це дотримання певного рівня добробуту, певного матеріального стандарту життя. Матеріальна мотивація трудової діяльності залежить від цілого ряду чинників, а саме: дієвості системи стимулів, що застосовуються в організації і матеріального забезпечення наявних грошових доходів. Мотивація є важливим фактором результативності роботи.

Система стимулювання трудової діяльності дозволяє найкраще поєднувати роботу та вільний час. Активізація тільки економічної мотивації приводить до збільшення інтенсивності праці і тривалості робочого часу, внаслідок чого багато працівників працюють із відчуттям хронічної втоми, нерідко спостерігаються нервово-емоційні навантаження, що не являється позитивним показником і чого намагаються уникнути керівники ПАТ «Яготинський маслозавод».

Кожна людина має потребу в змістовній, корисній, цікавій роботі, пристойних умовах, проте вона хоче досягти перспективного росту, самоутверджуватись, відчувати самоповагу. Таким чином, трудова мотивація пов'язана як із змістовністю, корисністю праці, так і з самовираженням, самореалізацією працівника.

Важливе значення у практичному управлінні персоналом відіграє і статусна мотивація, вона є рушійною силою поведінки, пов'язаною з бажанням людини зайняти вищу посаду і виконувати складнішу, відповідальнішу роботу.

Аналіз руху працівників підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки

№	Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	908	900	-8	-0,88
2	Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	6	10	4	66,67
3	Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб в т.ч.:	18	8	-10	-55,55
3.1	- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників, осіб	6	2	-4	-66,67
3.2	- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, тощо), осіб	12	6	-6	-50
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітнього періоду, осіб	900	902	2	0,22
5	Коефіцієнт загального обороту	900	902	2	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому	6,02	10,01	3,99	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,01	0,01	0	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,01	-0,01	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників	0,01	0,01	-0,01	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів	0,33	1,25	0,92	x

Протягом 2018 і 2019 років на роботу прийняли загалом 16 осіб, звільнено – 26, з них за власним бажанням 18 і в зв'язку зі скороченням штатів – 8. На кінець 2018 року облікова кількість працівників - 900 осіб, а на кінець 2019 року – 902 особи.

Таблиця 2.12

**Аналіз використання робочого часу штатними працівниками підприємства
ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки**

	Показник	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
		люд.-год	%	люд. -год	%	Абсолютне, +/-	Структурні зрушення, п.п.
1	Фонд робочого часу	2696688	100	2654280	100	-42408	-1,57
2	Відпрацьований час	1849368	68,57	1803456	67,94	-45912	-2,48
3	Невідпрацьований час в т. ч. з причин	847320	31,42	850824	32,05	3504	0,41
3.1	- щорічних відпусток (основних та додаткових)	184200	6,83	181800	6,84	-2400	-1,3
3.2	- тимчасової непрацездатності	51576	1,91	57980	2,18	6404	12,42
3.3	- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	63121	2,34	78645	2,96	15524	24,59
3.4	- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	147432	5,46	218160	8,21	70728	47,97
3.5	- переведення з економічних причин на неповний робочий день	81048	3	65448	2,46	-15600	-19,25
3.6	- масових невиходів на роботу (страйків)	88344	3,27	79992	3,01	-8352	-9,45
3.7	- інші причини	32663	1,21	23359	0,88	-9304	-28,48

Проаналізувавши динаміку використання робочого часу працівниками підприємства (табл. 2.12.) бачимо, що у 2018 році відпрацьовано 1849368 люд.-год., а у 2019 році – 1803456 люд.-год. Не відпрацьовано у 2018 році 847320 люд.-год, а 2019 році – 850824 люд.-год., що на 3504 люд.-год. більше порівняно з попереднім роком.

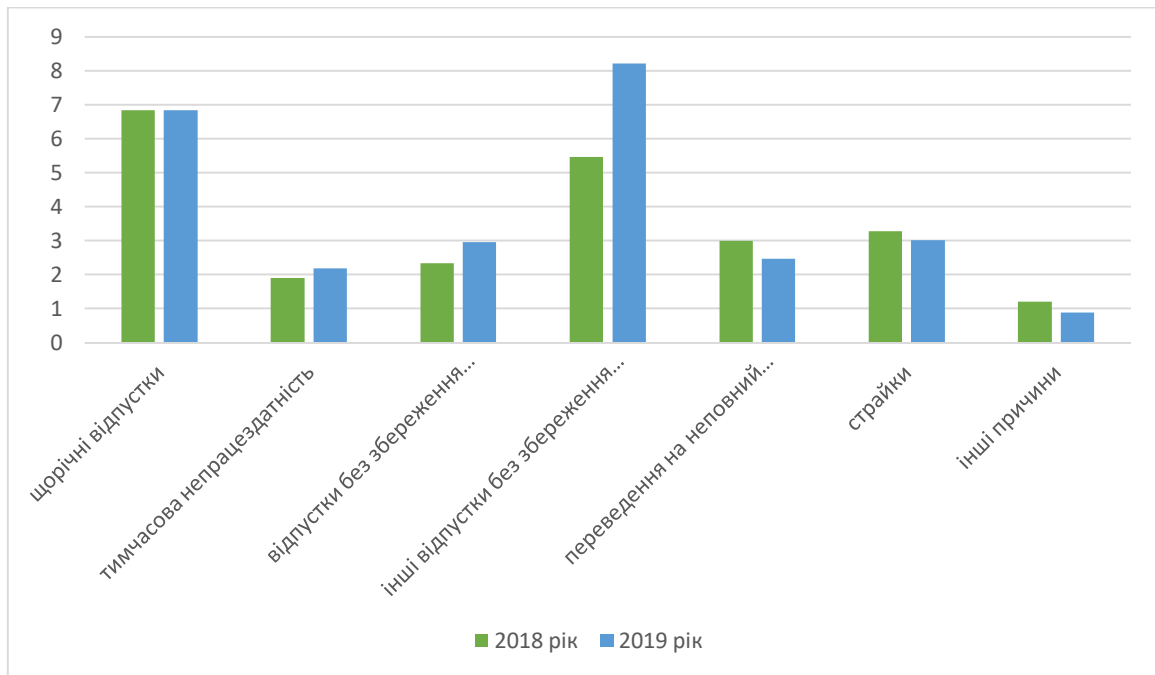


Рис. 2.13. Структура не відпрацьованого часу на підприємстві

Отже, згідно динаміці (рис. 2.13.) найбільше не відпрацьованого часу у 2018 році припадає на щорічні відпустки – 6,83%, а у 2019 році – на інші відпустки без збереження заробітної плати, а саме 8,21%. На інші причини припадає 1,21% і 0,88% у 2018 і 2019 роках відповідно всього часу, на тимчасову непрацездатність – 1,91% і 2,18% у 2018 і 2019 роках. Переведення на неповний робочий день у 2018 році становило 3% всього невідпрацьованого часу, а у 2019 році – 2,46%. Страйки становили 3,27% і 3,01% у 2018 і 2019 роках.

Таблиця 2.13

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки

№	Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсолютне , ±	відносне, %
1	Номінальний фонд робочого часу, дні	347	355	33	10,41
2	Ефективний фонд робочого часу, год	1812	2003	191	10,54
3	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	95,06	97,26	2,2	x
4	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	20,68	22,86	2,18	x

В таблиці 2.13 зображена динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки. У 2018 році на підприємстві була введена 36-годинна робоча неділя і номінальний фонд робочого часу становив 347 днів, а ефективний фонд робочого часу – 1812 годин. У 2019 році підприємство перейшло на 40-годинну робочу неділю і це призвело до збільшення номінального фонду робочого часу на 10,41% і ефективного на 10,54%.

Таблиця 2.14

Аналіз динаміки середньої заробітної плати по ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки

№	Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				Абс., ±	Відн., %
1	2	3	4	5	6
1	Середньооблікова кількість ПВП, осіб всього,	908	900	-8	-0,88

1	2	3	4	5
в т.ч.: - виробничий персонал	601	627	26	4,32
- управлінський персонал	307	273	-34	-11,07
Фонд заробітної плати ПВП, тис. грн всього,	61650	74980	13330	21,62
в т.ч.: - виробничий персонал	40688,81	52397,19	11708,38	28,78
- управлінський персонал	20961,19	22582,81	1621,62	7,74
Середня заробітна плата одного працівника (ПВП), грн	5658,03	6942,59	1284,56	22,7
в т.ч.: - виробничий персонал	5407,5	6685,9	1278,40	23,64
- управлінський персонал	7225,54	8012,57	787,03	10,89
Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати управлінського персоналу до середньої заробітної плати виробничого персоналу	1,33	1,2	-0,13	-9,77

Згідно табл. 2.14. впливає, що фонд заробітної плати робітників у 2019 році більше на 11708,38 тис. грн порівняно з 2018 роком, а керівників і службовців – на 1621,62 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата робітників у 2019 році підвищилася на 1278,40 грн, а керівників та службовців – на 787,03 грн. Отже, коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати керівників і службовців до робітників зменшився у 2019 році на 0,13 порівняно з минулим роком.

До фонду основної заробітної плати включаються:

- оплата праці за час перебування працівника у відрядженні, що не включає відшкодування витрат у зв'язку з відрядженням;
- оплата праці працівників, які не перебувають у штаті підприємства за їх виконану роботу;
- винагороди за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за тарифними ставками, відрядними розцінками робітників та посадовими

окладами керівників, службовців, включаючи в повному обсязі внутрішнє сумісництво;

- вартість продукції, виданої працівникам в рахунок оплати праці;
- суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів, отриманих від реалізації продукції за умови, що такі нарахування є основною заробітною платою.

До складу додаткової заробітної плати включаються:

- надбавки та доплати до тарифних ставок;
- вартість безоплатно наданих окремим категоріям працівників житла, вугілля, комунальних послуг, послуг зв'язку та суми коштів на відшкодування їхньої оплати;
- оплата роботи в надурочний час і у святкові та неробочі дні у розмірах та за розцінками, встановленими чинним законодавством;
- вартість безкоштовно наданого працівникам форменого одягу, що може використовуватися поза робочим місцем та залишається в особистому постійному користуванні;
- оплата за невідпрацьований час: грошові компенсації у разі невикористання щорічних відпусток та додаткових відпусток працівникам, які мають дітей; оплата додаткових відпусток, наданих відповідно до колективного договору; оплата додаткових відпусток у зв'язку з навчанням та оплата простоїв не з вини працівника.
- суми виплат, пов'язаних з індексацією заробітної плати працівників;
- відсоткові або комісійні винагороди, виплачені додатково до тарифної ставки.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати – це виплати у формі винагород за підсумками роботи за рік, премії, компенсаційні, які не передбачені актами чинного законодавства. До них належать:

- нарахування за невідпрацьований час, що не передбачені чинним законодавством;

- матеріальна допомога, що має систематичний характер, надана всім або більшості працівникам;
- виплати соціального характеру у грошовій і натуральній формі: оплата або дотації на харчування працівників; оплата за утримання дітей працівників у дошкільних закладах; вартість путівок, виданих працівникам та членам їхніх сімей на лікування та відпочинок;
- інші виплати, що мають індивідуальний характер (оплата квартири та найманого житла, гуртожитків, товарів, продуктових замовлень) [7, с.198].
-

Таблиця 2.15

**Аналіз динаміки структури фонду оплати праці ПАТ «Яготинський
маслозавод» за 2018-2019 роки**

№	Показник	2018 р.		2019 р.		Відхилення		
		тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/- тис. грн	відносне, %	Структурні зрушення, п.п.
1	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	61650	100	74980	100	13330	21,62	0
2	Фонд основної заробітної плати	29744,06	48,24	34572,38	46,1	4828,32	-16,23	-2,14
3	Фонд додаткової заробітної плати	5353,92	8,68	5877,3	7,83	523,38	-9,78	-0,85
4	Заохочувальні та компенсаційні виплати	26552,02	43,06	34530,32	46,05	7978,3	30,05	2,99

Отже, фонд основної заробітної плати збільшився у 2019 році на 4828,32 тис. грн. порівняно з 2018 роком; фонд додаткової заробітної плати зріс на 523,38 тис. грн. та інші заохочувальні та компенсаційні виплати – на 7978,30 тис. грн.

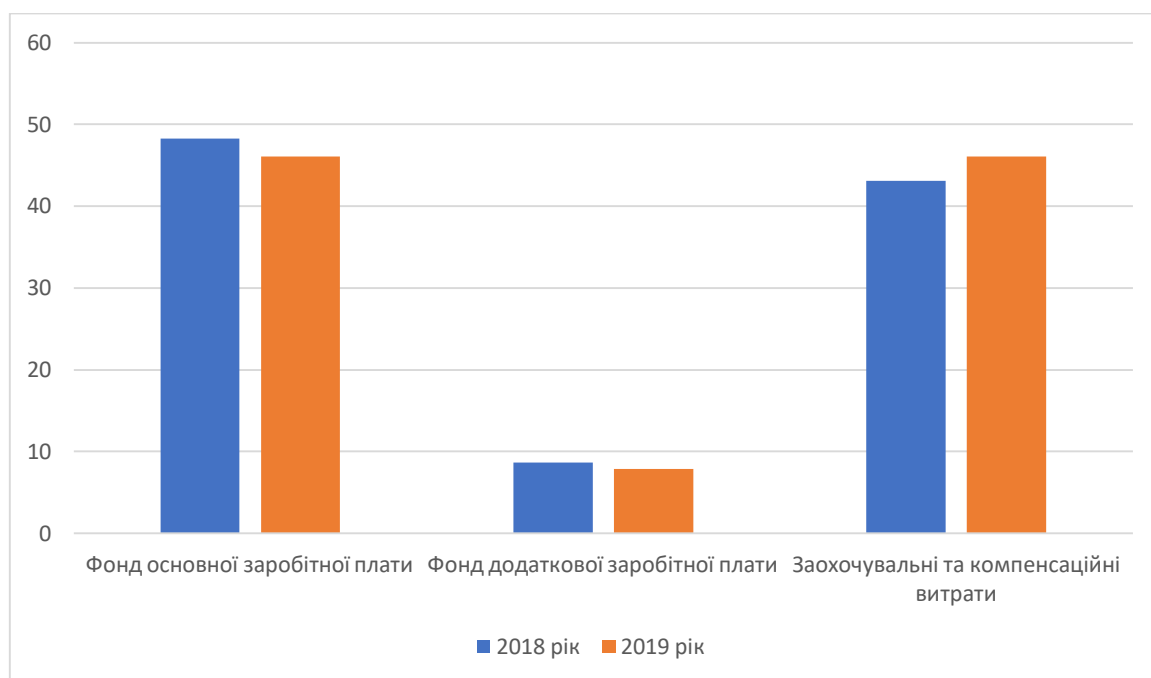


Рис. 2.14. Динаміка структури фонду оплати праці підприємства

На рис. 2.14 зображена динаміка структури фонду оплати праці ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки. Фонд основної заробітної плати у 2018 році становив 48,24% всього фонду оплати праці, а в 2019 році – 46,1%. Фонд додаткової заробітної плати у 2018 році становив 8,68%, а у 2019 році – 7,83%. Заохочувальні та компенсаційні витрати у 2018 році становили 43,06%, а у 2019 році – 46,05%.

Таблиця 2.16

Аналіз динаміки структури фонду додаткової заробітної плати ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки

Показник	2018 р.		2019 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/-, тис. грн	відносне, %	Структурні зрушення, п.п.
1	2	3	4	5	6	7	8

Продовження табл. 2.16

1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд додаткової заробітної плати, всього	5353,92	100	5877,3	100	523,38	109,77	0
в т.ч.							
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	522	9,75	605,36	10,3	83,36	115,96	0,55
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	4021,32	75,11	4365,07	74,27	343,75	108,54	-0,84
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	4,81	0,09	6,46	0,11	1,65	134,3	0,02
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	0	0	0	0	0	0	0

За даними табл. 2.16. можна спостерігати, що у складі додаткової заробітної плати відсутні компенсації втрат частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати, адже на підприємстві заробітну плату виплачують двічі на місяць без жодних затримок.

**Аналіз динаміки структури заохочувальних та компенсаційних виплат ПАТ
«Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки**

Показники	2018 р.		2019 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/- тис. грн	відносне, %	Структурні зрушення, п.п.
Заохочувальні та компенсаційні виплати	26552,02	100	34530,32	100	7978,3	130,04	0
в т.ч.							
- матеріальна допомога	15235,54	57,38	21132,55	61,2	5897,01	138,7	3,82
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	1326,6	5	2417,12	7	1090,52	182,2	2
- оплата за невідпрацьований робочий час	4240,35	15,97	6733,41	19,5	2493,06	158,79	3,53

За даними табл. 2.17., у 2018 році матеріальна допомога складала 57,38% всіх заохочувальних та компенсаційних виплат, а у 2019 році – 61,2%. Соціальні пільги 1 2018 році склали 5%, а у 2019 році – 7%. Оплата за невідпрацьований час у 2018 році становила 15,97%, а у 2019 році – 19,5%.

Витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки

Показники	2018 р.		2019 р.		Відхилення		
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсолютне, +/- тис. грн	відносна, %	Структурні зрушення, п.п.
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, всього	2674,5	100	1873,6	100	-800,9	70	0
в т.ч.							
- витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників	1569,9	58,7	859,9	45,9	-710	54,77	-12,8
- витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	569,6	21,3	370,9	19,8	-198,7	65,1	-1,5
- витрати підприємства на забезпечення працівників житлом	85,5	3,2	153,6	8,2	68,1	179,6	5
- витрати підприємства на професійне навчання	171,2	6,4	249,2	13,3	78	145,56	6,9
- інші витрати на робочу силу	278,1	10,4	239,8	12,8	38,3	86,22	2,4

За даними табл. 2.18. витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці зменшилися на 30%. Більшу частину таких витрат

складають витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників: у 2018 році – 59%, у 2019 – 46%.

Таблиця 2.19

Аналіз продуктивності праці ПАТ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 роки

	Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
Вихідні дані					
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн	1077582	1310823	233241	21,64
2	Обсяг виробленої продукції, натуральні одиниці	76067	75116	-951	-1,25
3	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	908	900	-8	-0,88
	в т.ч.:				
	- робітники, осіб	673	689	16,00	2,38
4	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-днів	231,17	225,43	-5,74	-2,48
5	Відпрацьовано всіма робітниками, тис. люд.-годин	1849,36	1803,45	-45,91	-2,48
Розрахункові показники					
6	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.1/n.3)	1186,76	1456,47	269,71	22,73
7	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.2/n.3)	83,77	83,46	-0,31	-0,37
8	Середньорічний виробіток на одного робітника (n.1/n.3.1)	1601,16	1902,5	301,34	18,82

1	2	3	4	5	6
9	Середньорічний виробіток на одного робітника(<i>n.2/n.3.1</i>)	113,02	109,02	-4,00	-3,54
10	Середньогодинний виробіток одного робітника (<i>n.1/n.5</i>)	0,58	0,72	0,14	24,14
11	Тривалість робочого дня (<i>n.5/n.4</i>)	8	8	0	0
12	Відпрацьовано одним робітником в рік (<i>n.4/n.3.1</i>)	251	248	-3	-1,2
13	Питома вага робітників в складі ПВП (<i>n.3.1/n3</i>)	0,74	0,76	0,02	x

Згідно табл. 2.19. зробимо висновок, що персонал працює відповідально та на підприємстві організовано ефективну систему управління, яка дозволяє збільшувати прибуток заводу та приріст доходу.

Таблиця 2.20

Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці

Чинники	Результат впливу чинника (+ / -)	
	Абс., грн	Відн., %
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	0,02	2,7
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	-3	-1,2
Зміна тривалості робочого дня	0	0
Зміна середньогодинного виробітку	0,14	24,14
Разом	-2,84	25,64

1. Збільшення питомої ваги основних робітників в складі ПВП на 2,7% призвело до зростання (зменшення) річного виробітку на 0,02 грн.
2. За рахунок зменшення числа днів відпрацьованих одним робітником на 3 дні, річний виробіток зменшився на 1,2 %.

3. Тривалість робочого дня не змінилася.
4. За рахунок зростання годинного виробітку одного робітника на 0,14 грн., річний виробіток зріс на 25,64%.

Можемо зробити висновок щодо позитивної динаміки нарощування як обсягів виробництва продукції, так і її реалізації, а отже і зростання прибутковості діяльності.

На виробничу структуру ПАТ "Яготинський маслозавод" впливає ряд факторів.

Головні з них такі:

1. Галузева належність, номенклатура продукції, її техніко-економічні особливості, використані ресурси;
2. Тип виробництва, рівень спеціалізації і кооперування;
3. Структура засобів праці, технології;
4. Ступінь складності конструкції і технологічність продукції;
5. Організація обслуговування обладнання, його ремонт і модернізація;
6. Мобільність виробничого процесу, тобто його спроможність оперативно переходити на випуск нової продукції;
7. Характер відтворювального процесу в підрозділах підприємства.

Ці фактори визначають специфіку виробничої структури підприємства.

Ринкові умови господарювання вимагають передусім нової виробничої структури відтворення фондів підприємства.

Виробничі процеси, за допомогою яких предмети праці перетворюються у готовий продукт, є основними й утворюють основне виробництво. Матеріальними об'єктами виробничої структури підприємств є цехи, дільниці, лабораторії. У них виробляється, проходить технічний контроль і випробовується кінцева продукція, другорядна продукція, матеріали і напівфабрикати, перетворюються види енергії.

До складу виробничого процесу входить виготовлення проміжної та готової продукції. А це належить до технологічного процесу. Отже технологічний процес є складовою частиною виробничого процесу.

Технологічний процес і набір сучасного обладнання забезпечує високу і стабільну якість продукту, що дає змогу задовільнити вимоги найвибагливіших

замовників, а також дозволяє в цілому механізувати виробничий процес та забезпечити систему безпеки праці.

Обслуговуючі відділи виконують роботи, які насамперед забезпечують необхідні умови для нормального перебігу основних та допоміжних виробничих процесів. Основне їх призначення - забезпечення необхідних умов для нормального функціонування основних та допоміжних галузей господарства, продовження процесу виробництва, підтримання основних засобів у технічно справному стані, забезпечення транспортних технологічних зв'язків між етапами робіт, ремонт будівель і споруд, будівництво нових об'єктів виробничого і житлово-комунального призначення, надання інших соціальних послуг населенню.

Чисельність персоналу на підприємстві визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їх механізації та автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори задають її нормативну величину. Але на практиці персонал більш характеризується величиною за списком, тобто чисельністю працівників, які офіційно працюють зараз на організацію. До складу кількості за списком входять як постійні (прийняті на роботу безстрокового чи на строк обумовлений контрактом чи договором), так і тимчасові (прийняті на строк до 2 місяців, чи для заміни тимчасово відсутньої особи - на 4 місяці) та сезонні (прийняті на роботу, що носить сезонний характер) працівники.

Реалізація послуг має велике значення для діяльності товариства "Яготинського маслозаводу", так як забезпечує отримання підприємствами необхідного прибутку, задоволення попиту різноманітних споживачів молокопродукцією, а отже, потреб населення.

Для здійснення продажу молочних товарів однією із комерційних функцій, такі підприємства повинні розробити орієнтири для реалізації товарів. Основою розробки цих орієнтирів по реалізації товарів повинно стати маркетингове дослідження потреб, попиту, місткості ринку, аналіз ринкової ситуації, визначення долі оптового підприємства на ринку. В якості інформаційної бази необхідно використовувати систему розрахунків маркетингової інформації, для розрахунків застосовувати сучасні методи аналізу, використовуючи сучасну обчислювальну техніку, що

забезпечує багатоваріантність показників, облік наслідків, обумовлених запланованими маркетинговими підприємствами.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ПАТ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Основні напрями підвищення ефективності використання економічних методів управління персоналом ПАТ «Яготинський маслозавод»

Використання персоналу - це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного та трудового потенціалу працівників.

Використання персоналу повинно відповідати цілям організації, не ігнорувати інтереси працівників та дотримуватися трудового законодавства.

Раціональне використання персоналу має забезпечити:

- оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду;
- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;
- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини.

Баланс між кількістю робочих місць та кількістю працівників досягається за рахунок їх правильного розміщення та внутрішньо-організаційної мобільності працівників.

Планування є однією з основних функцій управління. Це процес прийняття управлінських рішень щодо стратегічного передбачення (формування стратегії), розподілу ресурсів, адаптації компанії до зовнішнього середовища, внутрішньої організації.

Планування дає основу для всіх управлінських рішень, організаційних функцій, мотивації та контролю, орієнтованих на розробку стратегічних планів. Процес планування забезпечує основу для управління членами організації.

Планування - це процес визначення основних цілей організації, ресурсів, необхідних для їх досягнення, та політики, спрямованої на придбання та використання цих ресурсів.

Планування має на меті забезпечити довгострокову ефективність підприємства та розвиток його нових можливостей. Для цього необхідно, перш за все, повністю враховувати зміни в середовищі, які представляють потенційні загрози та майбутні можливості для підприємства. Необхідно передбачити неконтрольовані сили, критичні тенденції з навколишнього середовища та обмежити їх можливий вплив на підприємство [9, с. 45].

Тому стратегічне планування має такі характеристики:

По-перше, на відміну від довгострокового екстраполятивного планування, коли прогноз розроблявся кожною функціональною службою, яка спрямована на власні інтереси, стратегічне планування базується на принципово новому підході до прогнозування стану навколишнього середовища: були виділені стратегічні зони господарювання (СЗГ) та стратегічні господарські центри (СГЦ).

СЗГ - це окремі сегменти зовнішнього середовища або ринку та сегменти продукції, до яких фірма має або хоче отримати доступ. Відповідно до СЗГ в середині фірми були виділені виробничі підрозділи, відповідальні за стратегію розвитку СЗГ - стратегічні бізнес-центри. Пізніше СЗГ стала відома як "стратегічні поля бізнесу". Поля бізнесу - це продукт, який тісно пов'язаний з ринком збуту.

По-друге, важливою особливістю стратегічного планування є аналіз як зовнішнього середовища, так і внутрішніх можливостей підприємства.

По-третє, методологія стратегічного планування передбачає розробку багатоваріантної стратегії. Кожен варіант орієнтований на розвиток підприємства залежно від стану навколишнього середовища. Тобто розробляється кілька стратегічних альтернатив з урахуванням можливих ситуацій у майбутньому.

Планування як метод управління охоплює всю багатогранну діяльність виробничо-господарської організації. Однак є проблеми, які потребують спеціальних планових програм для їх вирішення, концентрації ресурсів та зусиль, спеціального апарату, який би координував їх подолання. У таких ситуаціях застосовується метод комплексних цільових програм (КЦП), тобто програмно-цільове управління.

Програмно-цільове управління дозволяє подолати найскладніші проблеми управління за допомогою технологічних, організаційних та соціально-економічних систем. При вирішенні проблем в системах виникають нові цілі, для досягнення яких необхідні нові механізми. При використанні методу КЦП система цілей є відправною точкою планування, і кожна значна проблема відповідає планова програма її розв'язання. Ядром планової програми є ціль або група цілей, які визначені у завданнях. Для їх вирішення виконавцям виділяються необхідні ресурси. КЦП як інструмент управління - це плановий директивний документ, який діє до моменту досягнення мети. Заходи програми повинні узгоджуватися з завданням інших розділів плану господарсько-фінансової діяльності підприємства чи групи підприємств, що належать до певного об'єднання (системи) [20, с. 43].

В управлінні використовують такі групи комплексно-цільових програм:

1. Загальнонаціональні програми (соціально-економічні програми, програми розвитку зовнішньоекономічних зв'язків і т. п.);
2. Галузеві, регіональні та міжгалузеві програми для окремих об'єктів (науково-технічні програми, програми виконання великих дослідно-конструкторських робіт, будівництва та впровадження в експлуатацію важливих підприємств, споруд і т.д.);
3. Програми розвитку підприємств, розроблення та впровадження окремих видів машин, технологій, устаткування, приладів і т.д. Загальнонаціональні і галузеві КЦП можуть стосуватися підприємств державної і недержавної форм власності.

Якщо до таких КЦП залучаються недержавні підприємства, вони підлягають безпосередньому державному управлінню в межах, встановлених КЦП. Це забезпечує передумови для програмованого управління економікою з боку держави,

заснованого на поєднанні суспільних та групових інтересів. Участь державного підприємства в КЦП є безумовною, хоча і визначається економічною доцільністю.

Також для підвищення ефективності використання економічних методів можна використовувати механізм стимулювання праці.

Мотив праці формується, якщо суб'єкт управління має необхідний набір цінностей, що відповідають суспільно обумовленим потребам людини. Для отримання цих цінностей потрібні трудові зусилля працівника, трудова діяльність дозволяє працівнику отримувати ці цінності з меншими матеріальними та моральними витратами, ніж інші види діяльності. Матеріальні стимули до праці - це не лише грошові винагороди, а й можливість змінити соціальний статус, отримати туристичні путівки, подарунки тощо.

Важливе значення для формування мотивів до праці оцінка ймовірності досягнення цілей. Якщо для досягнення цілей не потрібно великих зусиль, або навпаки, потрібно докладати занадто багато зусиль, то мотив праці майже не формується. І в першому, і в другому випадках мотив до праці формується лише тоді, коли трудова діяльність є майже єдиною, або головною умовою задоволення цієї потреби.

Важливим елементом матеріального стимулювання та засобом зацікавлення працівників у підвищенні ефективності та результативності роботи підприємства є колективна система преміювання персоналу. Використання матеріально-грошових стимулів дозволяє регулювати поведінку об'єктів управління на основі використання різних грошових виплат та санкцій [8, с. 32].

Грошове стимулювання зазвичай включає заробітну плату, різні премії, доплати та надбавки. Оцінюючи ефективність цього виду стимулювання у галузі праці, слід зазначити загальноновизнаний висновок про те, що заробітна плата в нашій країні навряд чи відповідає кількості та якості виконуваної роботи. Все це не могло не вплинути на задоволеність заробітною платою. Заробітна плата зросла в межах, які не змогли стримувати зростаюче невдоволення її розміром. За ринкових умов різко зростає залежність індивідуальної оплати праці від результатів діяльності підприємства, у зв'язку з чим тариф (на відміну від премій, доплат та надбавок), не

пов'язаний безпосередньо з результатами працівника, значною мірою втрачає своє значення.

В умовах ринкових відносин задача підвищення продуктивності праці як джерела реального економічного прогресу стає життєво важливою для подальшого розвитку економіки. Як показує світовий досвід останніх десятиліть, економічними лідерами стають не ті країни, які мають значні ресурси, а ті, які досягли високої продуктивності праці. Не випадково в економічно розвинених країнах функціонують спеціальні установи, які займаються дослідженням і розробкою технології управління продуктивністю праці. Задля підвищення рівня задоволеності працівників, продуктивності праці та командного духу обрано кемпінг.

Отже, робота з персоналом підприємства має лише позитивні кінцеві результати. Але застосування змін та нових методів управління персоналом для поліпшення ситуації в будь-якій організації ніколи не буде зайвим. Використання різних форм та методів стимулювання дозволить керівництву компанії сформувати діючу мотивацію управлінських кадрів до ефективної діяльності, що, в свою чергу, сприятиме не лише функціонуванню, а й розвитку підприємства.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування та оцінювання ефективності впровадження запропонованого заходу в ПАТ «Яготинський маслозавод»

Розрахунок економічної ефективності від впровадження заходу – «Кемпінг для працівників ПАТ «Яготинський маслозавод»

1). Техніко-економічне обґрунтування заходу та розрахунок витрат на його впровадження

Кемпінг, організований компанією, може послужити веселим і водночас дуже корисним способом підвищення командного духу у робітників підприємства і рівня задоволеності робітників. Організація та проведення такого заходу є хорошим способом дати своєму персоналу відпочити від щоденної монотонної роботи і додати трохи радості і веселощів в їхнє життя на підприємстві.

Для проведення кемпінгу для працівників ПАТ «Яготинський маслозавод» необхідно взяти в оренду обладнання, транспортний засіб та закупити продукти.

Дані щодо цих та інших витрат наведені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на проведення кемпінгу

	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1	2	3	4	5
1.	Столи	5	500	2500
2.	Стільці	30	100	3000
3.	Мангал	2	300	600
4.	Продукти	-	6000	6000
5.	Транспортний засіб	1	500	500
6.	Посуд	-	200	200
7.	Намети	2	3000	3000
8.	Спальні мішки	10	3000	3000
9.	Всього			18800

Отже, як видно із табл. 3.1, витрати на проведення зазначеного заходу складають 18800 грн. Для підприємства ПАТ «Яготинський маслозавод» ця сума є цілком прийнятною. Проведення пікніку має ж сприяти зростанню конкурентоспроможності підприємства, за рахунок згуртування працівників підприємства.

2). *Розрахунок очікуваних результатів та показників економічної ефективності від впровадження заходу*

В результаті впровадження заходу «Кемпінг для працівників» підприємство очікує позитивного результату, тобто планує збільшити обсяги реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий прибуток.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.1)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень обсягів виручки на підприємстві було опитано провідних спеціалістів та керівників відділу і отримано результати. Дані наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Виручка, тис. грн.	230	186	204	211	187	228	217	201	197	215	189	214	210	188	205

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

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

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.3:

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

№ з/п Експерти	1. Приріст чистого доходу (виручки) від реалізації Q_i , тис. грн.	2. $Q_{сер}$	3. Відхилення $\Delta Q = (Q_i - Q_{сер})$	4. ΔQ^2
1	230	205	25	625
2	186		-19	361
3	204		-1	1
4	211		6	36
5	187	205	-18	324
6	228		23	529
7	217		12	144
8	201		-4	16
9	197		-8	56
10	215		1-	100
11	189		-16	256
12	214	9	81	
13	210	5	25	
14	188	-17	289	
15	205	0	0	
Разом	-	-	-	2843

$$\sigma = \sqrt{\frac{2843}{15}} = 13,77$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{Q_{сер}} \times 100\% = \frac{13,77}{205} \times 100\% = 6,7\%$$

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

Найбільш вірогідний чистий дохід (В) визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Приріст чистого доходу за методом медіан

Значення	Прогноз
1	2
186	Песимістичний прогноз
187	
188	
189	
197	
201	
204	
205	Вірогідний прогноз
210	
211	
214	
215	
217	
228	
230	Оптимістичний прогноз

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації приймаємо 205 тис. грн.

За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 230 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 186 тис. грн.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу чистого доходу від реалізації:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{230 + 4 * 205 + 186}{6} = 206 \text{ тис. грн.}$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$2706103+206 = 2706309 \text{ тис. грн. або } 0,007 \%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2018 році склали 2144278 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 643283,4 тис. грн., змінні витрати – 1500994,6 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам обсягу реалізації, тому відсоток зміни обсягу реалізації дорівнює відсотку зміни змінних витрат.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$1500994,6 * 0,00007 = 105,06 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок організації кемпінгу для працівників. Розраховані нами витрати склали 18,8 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$105,06 + 18,8 = 123,86 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$206 - 123,86 = 82,14 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$82,14 * (1 - 0,18) = 67,35 \text{ тис. грн.}$$

Додатковий чистий прибуток $\Delta Pr_{ч}$ склав 67,35 тис. грн.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від проведення заходу

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	206
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	123,86
Приріст прибутку від реалізації продукції	82,14
Приріст чистого прибутку	67,35

3) *Визначення основних показників економічної ефективності заходу та його вплив на техніко-економічні показники роботи підприємства*

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з випровадженням технічних заходів, розраховують за формулою:

$$PI = Z_{o.k.} \quad (3.3)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$105,06 * 0,80 * 0,05 = 4,2 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки кемпінг не передбачає встановлення нового обладнання, то кап. вклад. буде зміна обігових коштів:

$$T = K_n / \Delta Pp_q = 4,2 / 67,35 = 0,062 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$ЧГП = \Delta Pp_q = 67,35 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.4)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 2 роки;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 40%.

α_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1 + p)^i \quad (3.5)$$

При ставці дисконту 25%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,25)^1 = 1/1,25 = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1 + 0,25)^2 = 1/1,25^2 = 0,64$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n HB &= HB_1 + HB_2 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2) = \\ &= 67,35*(0,8+0,64) = 67,35*1,44 = 96,98 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB - ПІ = 96,98 - 4,2 = 92,78 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_z = ПІ / HB_{cp.} = 4,2 / 48,49 = 0,08 \text{ року}$$

де HB – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp.} = \frac{\sum HB}{N} = 96,98 / 2 = 48,49 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ/ПІ = 92,78/4,2 = 22,09$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \sum NB / ПІ = 96,98/4,2 = 23,09$$

Таблиця 3.6

Показники економічної ефективності від проведення кемпінгу

№ з/п	Показники	Од. виміру	Значення
1	Капітальні витрати	тис. грн.	4,2
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	82,14
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	67,35
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	96,98
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	92,78
6	Термін окупності недисконтований	років	0,062
7	Термін окупності дисконтований	років	0,08
8	Індекс доходності	-	22,09
9	Індекс прибутковості	-	23,09

Розглянемо вплив від впровадження кемпінгу на ПАТ «Яготинський маслозавод» на техніко-економічні показники підприємства у табл. 3.7:

Таблиця 3.7

Вплив від впровадження кемпінгу на техніко-економічні показники роботи

ПАТ «Яготинський маслозавод»

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2018 р.	Прогнозований рік, 2019 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	2706103	2706309	206	0,007
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	2144278	2144401,86	123,86	0,005
3.	Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	561825	561907,14	82,14	0,014
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	164523	164590,35	67,35	0,04

Таким чином, одним із напрямків підвищення продуктивності в ПАТ «Яготинський маслозавод» є виїзд на кемпінг, який дозволить підвищити рівень задоволеності робітників.

Після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 0,007% і складатиме 2706309 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,04%, що в грошовому виразі становить 164590,35 тис. грн.

Прибуток від реалізованої продукції зросте на 0,014%, що складе 561907,14 тис. грн.

Термін окупності даного заходу становить 0,062 років, індекс доходності та індекси прибутковості дорівнюють 22,09 та 23,09 відповідно.

Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

Таблиця 3.8

Технологія реалізації заходів щодо удосконалення продуктивності праці

№ з/п	Етапи технології	Поопераційна структура етапу	Ресурсне забезпечення реалізації етапу	Очікувані тривалості етапу (t), дні
1	2	3	4	5
1.	Діагностика проблеми	Застосування відповідної системи показників; — звітність, — опитування, — аналіз плінності кадрів.	Оплата послуг провайдера Internet, телефон, комп'ютер.	1 тиждень
2.	Розгляд та порівняння альтернативних варіантів розв'язку	Порівняння за ціною, якістю, доступністю, тривалістю підготовки і самого заходу	Фінансові: оформлення договорів на придбання обладнання, спец одягу, спец. засобів, продуктів харчування. Матеріальні: оренда транспорту.	5 днів

1	2	3	4	5
3.	Безпосереднє впровадження	Вїд на кемпінг, введення обладнання в експлуатацію.	Трудові: працівники, які забезпечуватимуть технічний супровід.	3 дні

В табл. 3.9 вказані очікувані ефекти від заходу, технологію реалізації якого було розглянуто в табл. 3.8.

Таблиця 3.9

Очікувані ефекти від впровадження запропонованого заходу

№	Ефекти	Прояв
1.	Економічні ефекти	- Зростання валового доходу, чистого прибутку і прибутку від реалізованої продукції підприємства внаслідок підвищення продуктивності праці
2.	Соціальні ефекти	- Скорочення плинності кадрів на підприємстві внаслідок підвищення командного духу - Зростання продуктивності праці на підприємстві внаслідок підвищення рівня задоволеності працівників

У табл. 3.9 розглянуто очікувані ефекти від впровадження кемпінгу на ПАТ «Яготинський маслозавод», які вказують на те, що обраний захід позитивно вплине на підприємство.

Отже, після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 0,007% і складатиме 2706309 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,04%, що в грошовому виразі становить 164590,35 тис. грн. Прибуток від реалізованої продукції зросте на 0,014%, що складе 561907,14 тис. грн. Термін окупності даного заходу становить 0,062 років, індекс доходності та індекси прибутковості дорівнюють 22,09 та 23,09 відповідно. Очікуваними економічними ефектами від впровадження заходу є зростання валового доходу, чистого прибутку і прибутку від реалізованої продукції підприємства внаслідок підвищення продуктивності праці. Очікуваними соціальними ефектами є скорочення плинності кадрів на підприємстві внаслідок підвищення

командного духу та зростання продуктивності праці внаслідок підвищення рівня задоволеності працівників.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження економічних методів управління персоналом організації встановлено, що процес втрати інтересу працівника до праці, його пасивність приносить дуже відчутні результати. Щоб не дозволити втрату потенційного прибутку, керівник повинен досягти максимальної віддачі від своїх підлеглих. Для ефективного управління таким ресурсом як люди, керівнику необхідно виділити визначені параметри роботи та змінити ті, які можуть впливати на психологічні стани виконавців. Грамотно спроектована робота повинна створювати внутрішнє стимулювання, відчуття особистого внеску в продукцію, що випускається. Людина - істота соціальна, а значить, почуття співпричетності здатне викликати в ній глибоке психологічне задоволення, вона так само дозволяє усвідомити себе як особистість.

В цьому і полягає такий підхід до стимулювання - як вплив на психологічний стан працівника. Однак, ефективність цього підходу буде вкрай низькою, якщо працівник випробує потреби в задоволенні потреб нижчого рівня. У цьому випадку виправдовує своє існування - економічне стимулювання.

Ефективність методів керування зв'язаних з оцінкою результатів діяльності кожного працівника поступово підтверджується досвідом як закордонних, так і українських підприємств. ПАТ «Яготинський маслозавод» самостійно здійснює господарську, комерційну зовнішньоекономічну діяльність шляхом проведення усіх видів зовнішньо-економічної, комерційної діяльності та інших операцій, що не суперечать чинному законодавству.

Встановлено, що економічні методи управління стають центральними, виступають у таких формах: планування, аналіз, госпрозрахунок, ціноутворення, фінансування, надання економічної самостійності, коли колектив розпоряджається матеріальними фондами, прибутком, зарплатою, реалізує свої економічні інтереси, виявляє нові можливості та резерви.

Відзначено, що найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічно планування, яке поєднує та синтезує в собі всі економічні

методи управління. За допомогою планування визначається програма діяльності організації. В свою чергу, економічні методи базуються на використанні економічних стимулів. За їх допомогою здійснюється матеріальне стимулювання колективу, окремих працівників.

При дослідженні вітчизняний досвід показав, що вдосконалення системи економічних методів управління персоналом дозволить зміцнити загальний стан підприємств, сприятиме випуску якісної продукції та наданню якісних послуг споживачам.

Встановлено, що Молочний Альянс – група компаній по виробництву молочної продукції. Її найвідоміший завод – Яготинський, який є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. Дане підприємство працює на ринку України з листопада 1956 р., є повністю автоматизованим та обладнаним, а також має у штаті кваліфікований персонал. Основна продукція: сири м'які і тверді, молоко, вершки, сметана, кисломолочна продукція тощо.

Проведено аналіз персоналу та з'ясовано, що на ПАТ «Яготинський маслозавод» переважає виробничий персонал, у 2018 році – 601 особа, у 2019 році – 627 осіб. Це пояснюється тим, що всі працівники задіяні безпосередньо у виробництві. Також найбільша частина управлінського персоналу на підприємстві має вищу закінчену освіту, а саме 37,13% у 2018 році і 35,89% у 2019 році. Найбільша кількість виробничого персоналу має професійно-технічну освіту, а саме у 2018 році – 33,44% і у 2019 році – 41,3%. За рівнем кваліфікації виробничого персоналу найбільше малокваліфікованих працівників, а саме у 2018 році – 36,12% і у 2019 році – 34,33%. У 2018 році найбільше працівників мають 1-3 роки стажу роботи на підприємстві, а саме 36,12%, а у 2019 році – 37,88%.

Відзначено, що важливе значення у створенні ефективного механізму винагород має чіткий опис трудових функцій працівника. Керівництво повинно розуміти, чого воно хоче від того чи іншого працівника. Преміювання є допоміжною формою винагороди персоналу. Форми і розміри його залежать від категорії персоналу.

Звернемо увагу на те, що застосування змін і нових методів управління персоналом для покращення ситуації в будь-якій організації ніколи не будуть зайвими. Використання різних форм і методів стимулювання дозволить сформуванню керівництву фірми діючу мотивацію управлінських кадрів до ефективної діяльності, що, у свою чергу, буде сприяти не тільки функціонуванню, але й розвитку підприємства.

Обґрунтовано, що одним із напрямків підвищення продуктивності в ПАТ «Яготинський маслозавод» є виїзд на кемпінг, який дозволить підвищити рівень задоволеності робітників. Після впровадження заходу чистий дохід збільшиться на 0,007% і складатиме 2706309 тис. грн., а чистий прибуток збільшиться на 0,04%, що в грошовому виразі становить 164590,35 тис. грн.

Прибуток від реалізованої продукції зросте на 0,014%, що складе 561907,14 тис. грн. Термін окупності даного заходу становить 0,062 років, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 22,09 та 23,09 відповідно. Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баланов И.Т. Основы финансового менеджмента.-- М.: Финансы и статистика, 1995.-- 384 с.
2. Безпалько О. В., Матяш В. В. Адаптація нових працівників підприємства на засадах соціальної відповідальності. *Найновітє научни постиження – 2019* : Материали XIV Международна научна практична конференция, София, 15-22 март 2019 г., Volume 3 Закон, икономика, публичната администрация, философия. София : Бял ГРАД-БГ ООД, 2019. С. 60-63.
3. Березянко Т. В., Новікова Є. А. Стратегічне управління підприємством у сфері зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2019. № 1. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=7/>.
4. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент.-- К.: МП "ИТЕМ" ЛТД. "Юнайтед Лондон Трейд Лимитед", 1995.-- 444 с.
5. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя.- М.: АО "ИНФРА"-М - АОЗТ "Премьер", 1995.-204 с.
6. Глухов В.В. Основы менеджмента.-- Санкт-Петербург: Специальная литература, 1995.-- 327 с.
7. Завадський Й.С. Менеджмент Management. - Т.1. - Вид. 2-е - К., Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу. 1998. - 542с.
8. Закон України “Про підприємництво” від 7 лютого 1991 р.// Відомості Верховної Ради України, 1991р., № 8.
9. Закон України “Про підприємства в Україні” 27 березня 1991 р.// Відомості Верховної Ради України, 1991р. №16.
10. Игалов И. Т. Основы менеджменту і управлінської діяльності: Підручник. К.: Вища школа. 1994.-- 224 с.
11. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей: Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично: Как перестать беспокоиться и начать жизнь: Пер. с англ.- С.-Пб.: Лениздат, 1992.- 708 с.

12. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 1997.-512 с.
13. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. - К.: КНЕУ, 1998.
14. Крушельницька О.В. Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навчальний посібник. - К., "Кондор". - 2003. -296с.
15. Кузьмін О.Е. Сучасний менеджмент: Навч. прикладний посібник.- Львів: Центр Європи, 1995.-- 176 с.
16. Лэнд Питер Э. Менеджмент -- искусство управлять. Секреты и опыт практического менеджмента: Пер. с англ.- М.: ИНФРА-М, 1995.- 144 с.
17. Мельник А.Ф. Державне регулювання економіки перехідного періоду (світовий досвід і проблеми України).-- Тернопіль.: Збруч, 1995.- 179 с.
18. Менеджмент организации. Учебное пособие / Под ред. д. е. н. проф. З.П. Румянцевой и д. э. н., проф. Н.А. Саламатина.- М.: ИНФРА- М, 1996.- 432 с.
19. Наше глобальне завдання - системна перебудова економіки. Виступ Президента України Л.Д.Кучми на науково-економічній конференції в Пущі-Озерній 4 березня 1999 р. // Урядовий кур'єр.-1999.-10 березня.
20. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 1991 р. № 376 «Про систему цін у народному господарстві і на споживчому ринку України».
21. Психологія управління: Навчальний посібник / Орбан-Лембрик Л.Е. - К.: Академвидав, 2003. - 567 с.
22. Річний звіт емітента за 2016, 2017 рр. ПАТ «Яготинський маслозавод». – Електронний ресурс: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>.
23. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємства. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2010. № 17. С. 1-6.
24. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудова відносин / О.В. Безпалько, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, О.А. Чигринець [та ін.]: К.: Кафедра, 2015. 120 с.

25. Словник термінів з управління персоналом /О.В. Безпалько, Ю.М. Гринюк, О.І. Драган, О.А. Чигринець [та ін.]: К.: Кафедра, 2016. 156 с.
26. Согачева О.В. Имидж организации как фактор и индикатор ее конкурентоспособности / О.В. Согачева, Е.С. Симоненко // Молодой ученый. 2014. № 19. С. 367–369.
27. Статут ПАТ «Яготинський маслозавод». – Електронний ресурс: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>.
28. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент теорія та практика. Підручник для вузів. - Тернопіль. Карт-Бланш, 1997 - 456с.
29. Третяк В.И. Менеджеру о менеджменте.- К.: УФИМБ, 1995. - с.103
30. Управління персоналом та економіка праці: учб. посіб. / Перерва П.Г. та ін.]; за ред. Погорелова М.І. [та ін. Харків: НТУ «ХП»: Щедра садиба плюс, 2015. 521 с.
31. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.
32. Хміль Ф.І. Менеджмент Підручник. - К. Вища школа, 1995. - 351с.
33. Червінська Л.П. Основи мотивації в менеджменті.-- Суми, ВВП "Мрія-1" ЛТД, 1997.- 191 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції за 2018 рік

№ з/п	Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Молоко питне	48 516	544 793	56,2	49 397	542 706	53,2
2	Кисломолочна продукція	24 035	343 613	27,8	25 015	347 559	26,9
3	Сирно-творожна продукція	3 516	189 176	4,1	4 010	221 418	4,3

**Інформація про обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції за
2019 рік**

№ з/п	Основний вид продукції*	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
		у натуральній формі (фізична од. вим.**)	у грошовій формі (тис.грн.)	у відсотках до всієї виробленої продукції	у натуральній формі (фізична од. вим.**)	у грошовій формі (тис. грн.)	у відсотках до всієї реалізованої продукції
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Молоко питне	48811	672671	65	49469	684412	64.3
2	Кисломолочна продукція	23078	421623	30.7	23734	430461	30.9
3	Сирно-творожна продукція	3227	216529	4.3	3673	257260	4.8

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2018 р. (тис. грн.)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього Року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2024684	1659649
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1521831)	(1271181)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	502853	388468
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	4568	6358
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(18457)	(15462)
Витрати на збут	2150	(268928)	(210096)
Інші операційні витрати	2180	(13132)	(22021)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182	(0)	(0)

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2019 р. (тис. грн.)**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2706103	2024684
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2052854)	(1521831)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	653249	502853
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3220	4568
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(22668)	(18457)
Витрати на збут	2150	(363425)	(268928)
Інші операційні витрати	2180	(10940)	(13132)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182	(0)	(0)

Елементи операційних витрат за 2018 рік (тис. грн.)

Матеріальні затрати	2500	1409205	1152828
Витрати на оплату праці	2505	61650	52692
Відрахування на соціальні заходи	2510	13480	18281
Амортизація	2515	26299	28154

Елементи операційних витрат за 2019 рік (тис. грн.)

Матеріальні затрати	2500	1763122	1409205
Витрати на оплату праці	2505	74980	61650
Відрахування на соціальні заходи	2510	16408	13480
Амортизація	2515	27668	26299

Інформація про господарську та фінансову діяльність емітента за 2018 рік

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	162 216	175 456	0	0	162 216	175 456
будівлі та споруди	44 493	47 878	0	0	44 493	47 878
машини та обладнання	110 458	122 511	0	0	110 458	122 511
транспортні засоби	1 111	805	0	0	1 111	805
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інші	6 154	4 262	0	0	6 154	4 262
2. Невиробничого призначення:	0	0	0	0	0	0
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	162 216	174 745	0	0	162 216	175 456

Інформація про господарську та фінансову діяльність емітента за 2019 рік

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)		Орендовані основні засоби (тис. грн.)		Основні засоби, всього (тис. грн.)	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	175456	214122	0	0	175456	214122
будівлі та споруди	47878	58552	0	0	47878	58552
машини та обладнання	122511	141053	0	0	122511	141053
транспортні засоби	805	787	0	0	805	787
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інші	4262	13730	0	0	4262	13730
2. Невиробничого призначення:	0	0	0	0	0	0
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	0	0	0	0	0	0
Усього	175456	214122	0	0	175456	214122