

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

На тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В
ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу,
групи ЕЖ-21
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Бізнес-менеджмент»

Анастасія КОСЕНКО

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

Ганна СУКРУШЕВА

Рецензент:
д.е.н., доцент,
професор кафедри
державного управління,
публічного адміністрування
та економічної політики
Харківського національного
Економічного університету
імені Семена Кузнеця

Марина МАЩЕНКО

Харків – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Бізнес-менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

« 15 » _____ грудня _____ 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Косенко Анастасії Косянтинівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом в організації»

керівник роботи Сукрушева Ганна Олегівна, кандидат економічних наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від
«11» жовтня 2022 року № 2101-5/1727

2. Строк подання студентом роботи «01» _____ грудня 2022р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: визначити теоретичну сутність управління персоналом організації; дослідити формування кадрової політики організації як методу удосконалення системи управління персоналом; дати характеристику об'єкту дослідження та провести аналіз фінансових результатів підприємства; провести аналіз структури персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»; визначити напрями удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»; визначити заходи щодо оптимізації соціального пакету ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» червня 2022 р.

Здобувач вищої освітиАнастасія КОСЕНКО
(прізвище та ініціали)**Керівник роботи**Ганна СУКРУШЕВА
(прізвище та ініціали)**Гарант освітньої програми**Ірина ТЕРНОВА
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1 Теоретична сутність управління персоналом організації.....	7
1.2 Формування кадрової політики організації як методу удосконалення системи управління персоналом.....	18
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САЛТІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	28
2.1 Характеристика об'єкту дослідження та аналіз фінансових результатів підприємства.....	28
2.2 Аналіз структури персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат».....	39
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «САЛТІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ».....	48
3.1 Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат».....	48
3.2 Заходи щодо оптимізації соціального пакету ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат».....	58
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Управління персоналом виконує велику роль в напрямку управління сучасною організацією, через те, що в сучасних умовах модернізації виробничого процесу та інноваційної економіки значення людей збільшується та висовуються все більші вимоги до їх можливостей, кваліфікованості, компетенції, здібностей та рівня знань. Від рівня розвитку працівників залежить конкурентоспроможність організації та її стратегічні переваги. Підприємство, яке являється конкурентоздатним, має прагнення до якомога результативного та ефективного використання всіх можливостей робітників, утворюючи всі вимоги для максимальної віддачі та інтенсивного розвивання їхнього потенціалу. Для того, щоб досягти довгострокового прогресу організації, важливо постійно виявляти цінні можливості та реалізовувати їх як нові пропозиції. В нашій державі за умов великої конкурентної боротьби та стрімко мінливої ситуації, компанії, які швидко змінюються, мають зосереджувати свою увагу не тільки на внутрішній стан справ, а особливо на управлінні людськими ресурсами.

В Україні розвивання ринкових відносин вимагає сформування новітніх підходів щодо управління людськими ресурсами в компанії, бо переважна більшість українських компаній не встигають реагувати на швидкісні змінення ринкової ситуації, на новітні потреби до мобільної перебудови власного кадрового потенціалу, запровадження найсучасніших технологій кадрової роботи, через бракування висококваліфікованого колективу та замало гнучкої і концепції кадрової політики, яка вже застаріла. Існує пряме підпорядкованість конкурентоспроможності економіки, рівня благополуччя народонаселення від якості трудового потенціалу робітників компаній, організацій та підприємств даної країни, тому тема кваліфікаційної роботи є актуальною.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне та практичне удосконалення системи управління персоналом в організації.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- 1) обґрунтувати теоретичну сутність управління персоналом організації;

- 2) дослідити формування кадрової політики організації, як методу удосконалення системи управління персоналом;
- 3) дати характеристику об'єкту дослідження;
- 4) провести аналіз фінансових результатів підприємства;
- 5) провести аналіз структури персоналу підприємства;
- 6) визначити напрямки удосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві;
- 7) визначити заходи щодо оптимізації соціального пакету підприємства.

Об'єктом кваліфікаційної роботи виступають процеси, які пов'язані з удосконаленням системи управління в організації.

Предметом кваліфікаційної роботи виступають механізми управління персоналом на підприємстві.

При написанні кваліфікаційної роботи було використано такі методи: узагальнення та систематизація, дослідження наукової проблематики в управлінні персоналом; аналізу, дедукції, синтезу, індукції при дослідженні особливостей в управлінні людськими ресурсами. Метод аналогії для чіткого визначення терміну управління персоналом. Статистичні методи використано для аналізування становища та виявлення тенденцій управління персоналом.

Основні положення та результати дослідження оприлюднені та отримали схвальну оцінку на всеукраїнській науково-практичній конференції: «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін», що проходила в Полтавському державному університеті 27 жовтня 2022 року. Тези доповіді на тему: Теоретична сутність кадрової політики.

Елементи новизни кваліфікаційній роботі:

На основі літературних джерел уточнено поняття «управління персоналом», згруповано модель управління кадровою політикою організації;

Змодельовані критерії формування соціального пакету відповідно інтересів працівників та роботодавця;

На основі методу експертних оцінок визначено найважливіші компоненти вдосконалення соціального пакету на підприємстві.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Теоретична сутність управління персоналом організації

Процес управління людиною здійснювалися в усіх цивілізаціях і різноманітних суспільствах. Термін «кадри» це синонім слову «персонал» - штат робітників тієї чи іншої галузі діяльності, організації, виробництва. Кадри являються центральним елементом усієї управлінської системи та можуть бути об'єктом і суб'єктом управління одночасно. Здатність водночас виступати як об'єкт і як суб'єкт управління демонструє собою головну специфічну рису управління персоналом.

Менеджер має роботу з ресурсом, який являється особливим – з людьми. А людина безпосередньо – це унікальний ресурс. «Мотором» кожної організації являється персонал. Керівники, однак, переважно присвячують головний фокус виробничим і фінансовим справам, питанням технічно-матеріального задоволення або роботі по реалізації готової продукції приділяють основну увагу і забувають про людей, котрі забезпечують працю організації в кожних з наведених напрямках. Без правильних людей на належних посадах, ніяка організація неспроможна досягти своїх цілей.

Ще спочатку попереднього століття людина являлась тільки одним із чинників виробництва, котра ніяк не відрізнялася від установок та машин. Але в сучасних умовах у конкуренції мають перемоги тільки ті організації, які бачать людські ресурси як найважливіший стратегічний ресурс. Найвищою цінністю людини є здібність до творчості, що становиться рішучою умовою прогресу та успіху кожної діяльності. З цієї причини затрати, зв'язані з працівниками, слід розглядати як інвестицію у капітал людини – головне джерело отримання прибутку. Вони направлені на організацію медичного обслуговування, відпочинок та утворення умов для розвивання творчості.

Дослідженням поняття управління персоналом опрацьовували багато вчених і науковців, як зарубіжних так і вітчизняних шкіл економістів. Морфологічну оцінку тлумачення поняття «управління персоналом» зазначено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Морфологічна оцінка поняття «управління персоналом» вітчизняних та зарубіжних економістів

Автор	Тлумачення	Ключові слова
Ситник Н.І. [40]	Управління персоналом - це забезпечення компанії необхідною чисельністю робітників, що реалізують потрібні виробничі функції.	Необхідна кількість працівників.
Виноградський М.Д. [4]	Управління персоналом – це соціально-економічна система в компанії, головними комплексними функціями та поставленими завданнями якої являється планування, передбачення, маркетинг працівників, його розвивання, аналізування методів мотивування, утворення оптимальних умов роботи, розроблення організаційної структури урегулювання, планування трудових відношень, облік працівників, надавання юридичних послуг та розвивання соціальної інфраструктури.	Розробка організаційної структури управління.
Деслер Г. [11]	Управління персоналом – частка менеджменту, що торкається робочих працівників та їх взаємин в компанії. Управління персоналом відбувається за для досягнення двох більших та пов'язаних між собою цілей: -збільшення результативності діяльності підприємства; -збільшення якості трудового життя співробітників.	-підвищення ефективності діяльності організації; -підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А. Я. [20]	Управління персоналом – це спрямована робота керівничого складу компанії на розроблення концепції, стратегій кадрової політики і засобів управління персоналом.	Стратегій кадрової політики.
Меньшикова М.О. [27]	Управління персоналом – це сукупність методів, механізмів та форм взаємодії при сформуванні, розвитку та діяльності робітників підприємства, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.	Сукупність механізмів, форм і методів.

Продовження таблиці 1.1

Пелих А.С. [33]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.	Оптимізацію трудових ресурсів.
Линенко А. В. [24]	Управління персоналом – це комплексна система заходів які мають спрямованість на збільшення професійного та кваліфікаційного рівня, мотивування, стимулювання працівників та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком організації.	Управління розвитком підприємства.
Власне визначення автором	Управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів в розробки організаційної структури, стратегії кадрової політики підприємства, задля підвищення ефективності діяльності організації та підвищення якості трудового життя персоналу.	

Джерело: складено автором на основі [4, 11, 20, 33]

Ці тлумачення мають багато відмінностей між собою, вони відносяться до найрізноманітніших аспектів управління кадрами: деякі автори формулюють, що управління персоналом – частка менеджменту, незалежний вид діяльності і аж спеціальна наука; а інші кажуть, що це набір процедур, технік, методів та управлінських дій.

Управління персоналом – це відбір, планування, оцінка та вдосконалення людських ресурсів, які спрямованні на доцільне застосування та збільшення результативності і ефективності діяльності, організації чи виробництва.

Предметом управління людськими ресурсами є дослідження взаємовідносин робітників в процесі виробництва з позиції якнайбільш повного та ефективнішого застосування їх потенціалу в умовах функціонування певної організаційної системи.

Головна мета управління персоналом є об'єднання професійного розвитку, ефективного навчання та трудове мотивування для розвитку навичок співробітників та результативне використання всіх завдань, що визначаються потребами ринку.

Головною сутністю управління персоналом є те, що робітники вважаються цінністю компанії, її конкурентною перевагою, яку необхідно активно розвивати та вдосконалювати для того щоб, досягати стратегічні цілі компанії.

Узагальнення навичок вітчизняних та зарубіжних практиків і теоретиків дає можливість схарактеризувати головну ціль в управлінні персоналом – утворення, розвиток та втілення трудового потенціалу організації з максимальною ефективністю.

З цього боку управління персоналом є сукупність принципів, технік та форм впливання на утворення, розвивання та застосування робітників організації, реалізованих у ряді взаємозалежних видів та напрямків діяльності. У цьому контексті виходить, що управління кадрами водночас являє собою організаційною системою, структурою та процесом, що дає змогу визначити управління людськими ресурсами як загальну систему, та як галузь із забезпечення належної чисельності робітників потрібної компетенції.

У наш час велике значення має вміння управляти кадрами та вміти вести за собою персонал компанії. Тому що, якщо не буде дисципліни то і не буде позитивної динаміки.

В практиці управління людськими ресурсами є сукупність різноманітних методів впливу на організацію, компанію, підприємство та умови діяльності робітників, їх поведінку та інтереси, з формуванням досвіду, навичок, здібностей, знань, вмінь, які забезпечують повне застосування творчого потенціалу та трудових ресурсів людей в інтересах результативної та ефективної реалізації задач, які є у компанії.

Управління персоналом виконується в рамках реалізації певних цілеспрямованих діянь та включає в себе такі основні функції і етапи: визначення цілей та головних напрямків праці з персоналом, стале удосконалення системи кадрової роботи, формулювання та визначення способів та засобів досягнення цілей які поставленні, організація праці з здійснення рішень, що були прийняті, контроль та координація за реалізацією запланованих дії.

Складові процесу управління зображені на рис. 1.

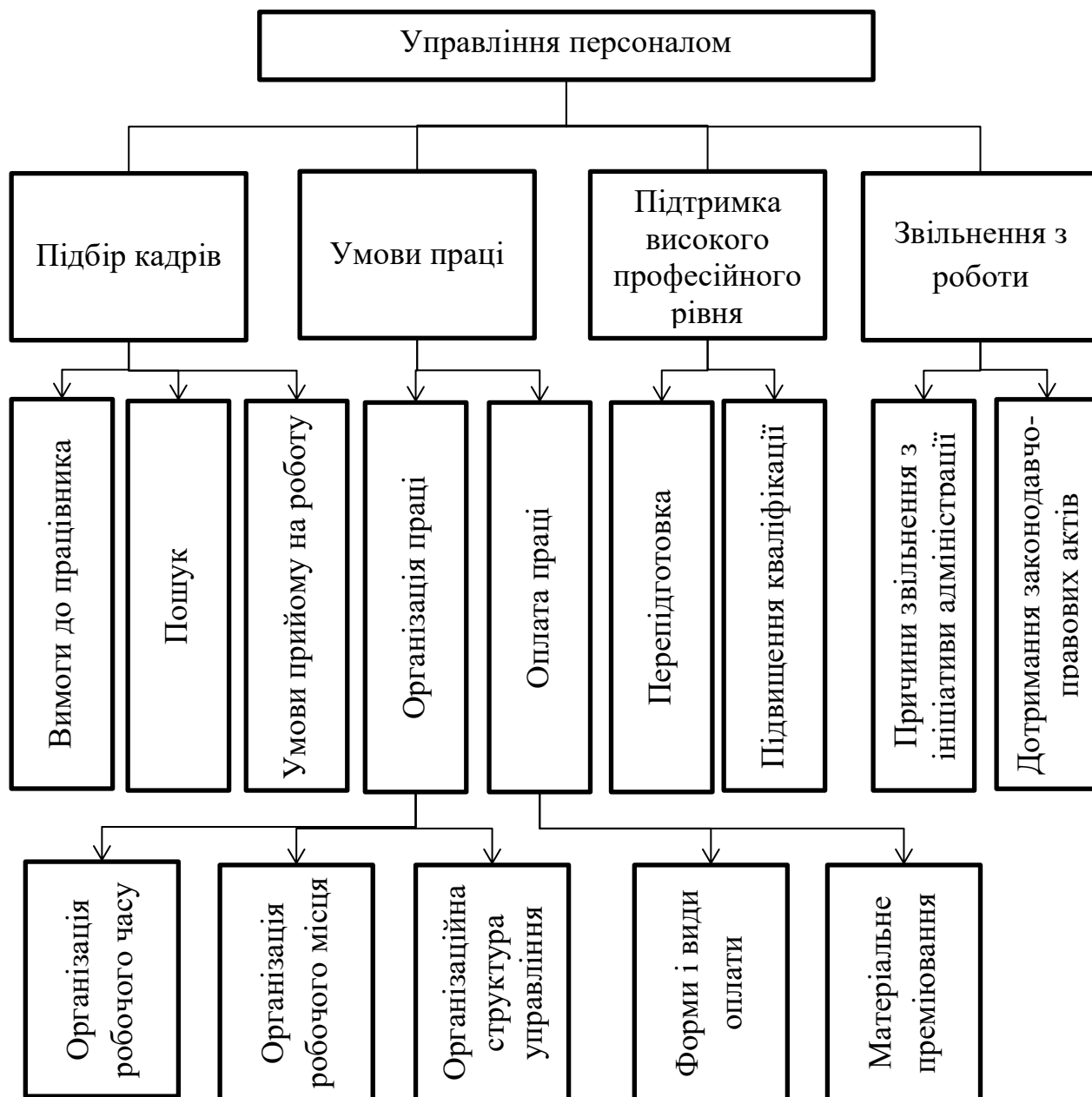


Рисунок 1.1 - Складові процесу управління

Джерело: [7, 14]

Оперативне управління персоналом в організації обіймає великий спектр дій від прийому робітника на працю до їх звільнення, забезпечує технічне, інформаційне, правове, нормативно-методичне забезпечення режиму управління кадрами.

Керівники та робітники частин системи управління людьми в організації розв'язують такі питання:

- оцінювання ефективності та результативності роботи керівників та спеціалістів управління;
- оцінювання дій підрозділів системи управління в організації, компанії, діяльності;
- оцінювання соціальної та економічної результативності і ефективності удосконалення управління кадрами;
- аудит штату працівників.

При правильному підборі персоналу можна реалізувати принцип «кожний робітник в конкретному місці та кожне місце для конкретного робітника». Найбільшої віддачі людина досягає, коли виконує відповідальну працю, яка притаманна їй нахилом, можливостям, загальному та спеціальному рівню освіти.

У сьогоднішній час при підборі персоналу і особливо фахівців, дуже поширений метод відповідальності за формальними критеріями (стаж роботи, освіта, досвід та вміння працювати у конкретній сфері діяльності). Крім цього, до того ж і у добавок, користуються рекомендацією та характеристикою цієї людини з минулого робочого місця, визначають випробувальний строк та мають змогу отримати вже реальну оцінку його роботи.

Деякі організації, компанії, підприємства встановлюють конкурс, для того щоб зробити підбір кадрів. Окремо, при нагоді, через інтернет ресурси або газету повідомляють про укомплектування якоїсь вакансії та відбір претендентів із числа тих, хто проявив прагнення узяти участь у даному конкурсі.

Для підбору робітників, ще існує метод тестування. Тестування має змогу дати охарактеризувати рівень пильності, розуміння, спритності мислення, здібності підсумовувати факти, вміння аналізувати та комбінувати робітника. Опрацювання даних критеріїв може допомогти визначити, чи відповідає ця людина мінімальним вимогам для виконання роботи в певній професії. Кожний менеджер чи підприємець має пам'ятати і не забувати, що від точного і правильного підбору персоналу залежить репутація та успіх організації, підприємства, діяльності. Але цей метод не дуже поширений в нашій країні.

Сьогодні маємо змогу говорити про декілька підходів визначень цілей в управлінні персоналом:

1) Головною метою управління кадрами є найбільш ефективноше використання людського потенціалу організації для досягнення поставлених цілей.

2) Головною метою управління кадрами є мінімізація економічно-соціальних затрат досягши поставлених задач робітників та колективних задач цієї організації.

Проаналізувавши сутність цих двох підходів, слід зазначити, що людина приходить в організацію, переслідуючи власні поставлені цілі та буде прагнути задовольнити власні потреби. Таким чином, оптимальне використання людських ресурсів для досягнення корпоративних цілей можливе лише за умови створення рамкових умов, які дозволяють працівникам переслідувати власні інтереси.

Управління персонал в організації передбачає вирішенню принципово новітніх, глобальних і довгострокових проблем, збільшення соціальної і економічної результативності роботи організації, збереження балансу із навколишнім середовищем.

Для того щоб побудувати систему управління персоналом використовують різноманітні методи, які наведенні в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Методи побудування системи управління персоналом

Методи	Значення
Метод послідовної підстановки	Дослідження впливання на сформування системи управління кожного чинника окремо, елімінуючи дію інших чинників
Метод порівнянь	Дає змогу порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою передового організації, з нормативним станом або станом у минулому
Динамічний метод	Передбачає розташування даних в динамічному ряду і виключення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом
Метод структуризації цілей	Припускає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації

Продовження таблиці 1.2

Експертно-аналітичний метод	Ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівців
Нормативний метод	Передбачає застосування системи норм і нормативів, які визначають склад і зміст функцій по управлінню персоналом, чисельність працівників по функціях, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління підприємством в цілому і системи управління персоналом
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом, який вимагає найменших витрат і є ефективним з точки зору кінцевих результатів
Балансовий метод	Дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язки
Метод аналогії	Полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом

Джерело: [21, 38]

Максимальний ефект та функціональна якість системи управління кадрами досягається при комплексному використанні системи методів, наведених на рисунку 1.2. Використання даних методів дає змогу оглянути об'єкт вдосконалення всебічно, а це допоможе минути прорахунки.

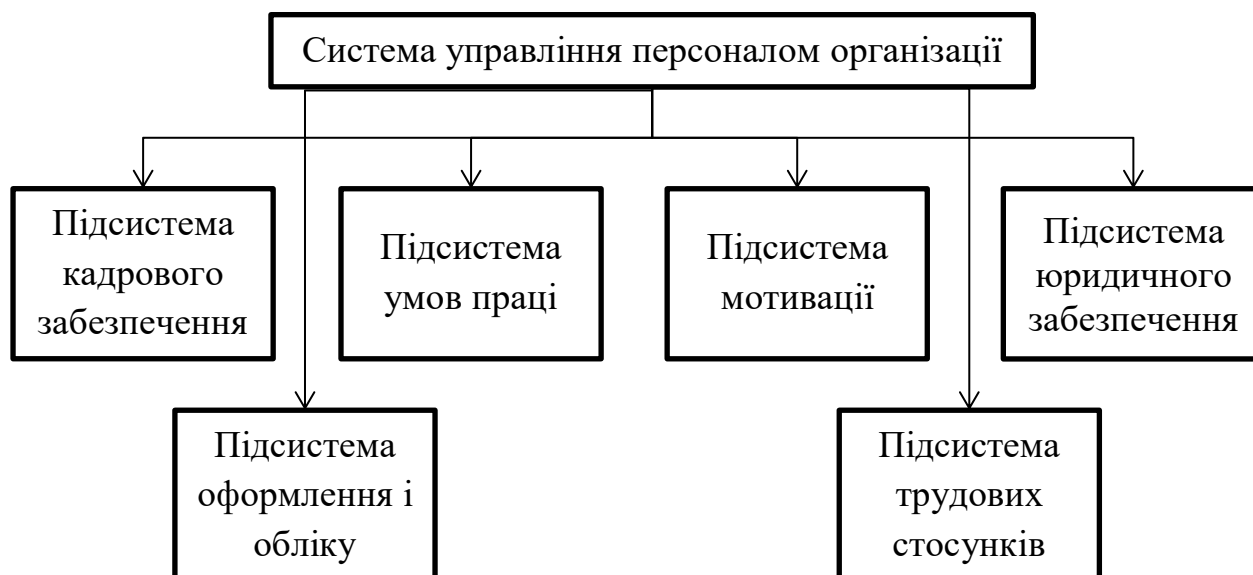


Рисунок 1.2 – Система управління персоналом організації

Джерело: [6, 13]

Дана модель відображає систему управління кадрами як комплекс шести підсистем, які також можна представити як системи за принципом системності.

Підсистема забезпечення кадрів містить заходи, щодо кадрового планування, розвитку та оцінювання працівників, регулюванням кадрів, маркетингом робітників та їх розставленням. Дана підсистема визначає робоче місце працівника та визначає ефективність процесу праці.

Підсистема обліку та оформлення має зв'язок з статистикою кадрів, веденням документації кадрів, оформленням прийому на роботу, або навпаки оформленням звільнення з робочого місця та переміщенням робітників.

Підсистема умов праці представляє собою комплекс елементів виробничої сфери, які мають вплив на працездатність робочого, ставлення до праці, людське здоров'я, особистий розвиток.

Підсистема мотивації уявляє собою комплекс заходів по управлінню мотиваційними факторами, що визначають ставлення робітників до праці.

Підсистема трудових відносин представляє комплекс функціональних, лінійних та неформальних відносин, які утворюють мікроклімат в організації та серед робітників цієї організації, впливаючи на результативність та ефективність роботи.

Підсистема юридичного (правового) забезпечення представляє відповідальність за нормативно-правову діяльність організації.

Менеджмент розглядає управлінські методи як комплекс прийомів та засобів, які застосовуються апаратом управління організації, компанії або підприємства, перш за все, для того щоб активувати творчість та ініціативність усіх працівників в ході практичної діяльності та для того, щоб задовольнити їх потреби.

В загальному понятті методи представляють собою способи цілеспрямованого впливання суб'єкта на об'єкт управління для того, щоб можливо було досягти мети, що була поставлена. Управлінські методи настільки ж різноманітні, так як і інтереси персоналу, характер їхньої праці. Одна із головніших цілей управлінських методів являється забезпечення злагодженості, гармонії, органічного об'єднання персональних, суспільних та колективних вподобанням.

Управлінські методи, щодо управління кадрами розділяються на три провідні групи:

- економічні;
- соціально-психологічні;
- організаційно-розпорядчі.

Економічні методи управління поєднують всі заходи та методи, за допомогою яких виконується впливання на економічні зацікавленості колективу та членів окремо. Таке впливання відбувається шляхом матеріального заохочення окремих робітників та колективу в загалом. Дані заходи та методи займають головне місце у системі наукових засобів управління робочою діяльністю людей, через те що на їх суті складається цільова програма економічного розвивання окремих компаній, організацій чи підприємств та формується такий робочий режим, а також стимулю до неї об'єктивно мотивують та приваблюють окремих робітників та колективи у результативній і ефективній роботі.

Те що належить до складу економічних методів зображено на рис. 1.3.

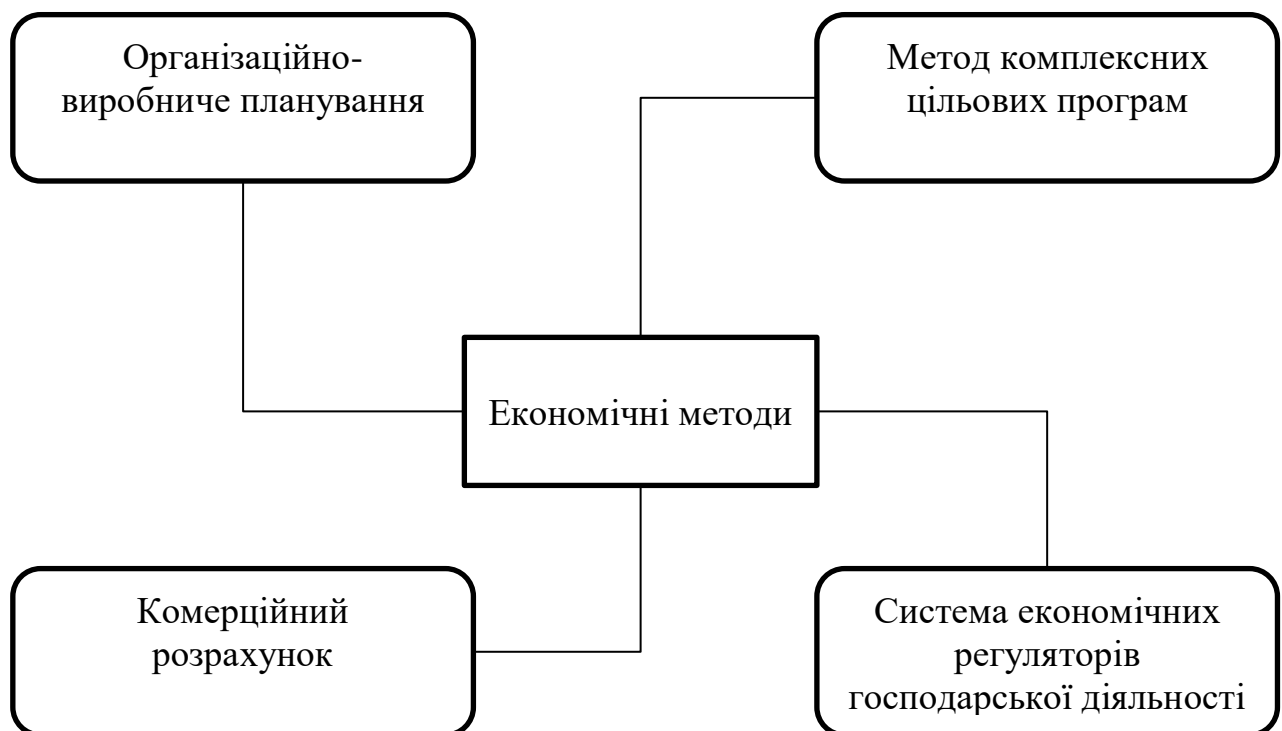


Рисунок 1.3 – Економічні методи

Джерело: [11, 39]

Виконання економічних управлінських методів здійснюється у межах системи трудових стосунках поміж людьми, які належать до складу трудового колективу. Дана система взаємозв'язків є дуже складною та містить в собі економічні, організаційні, психологічні та соціальні стосунки.

Організаційні відносини в системі реалізуються з допомогою організаційно-розпорядчих методів управління кадрами, також відомих як адміністративні. Проте, визначення «організаційно-розпорядчі» є ширшим, через те що адміністративні базуються на використанні актів, а організаційно-розпорядчі обіймають всю сутність організаційної складової управлінського механізму. Ці методи щільно зв'язані з економічними, так як вони направлені на розв'язання та вирішення спільних завдань з досягненням поставлених цілей. Однак, форма вираження економічних методів являються визначенні плани, програми, задачі, випромінювані економічними параметрами, або рівень задоволення особистих, колективних інтересів, що виражається через стимули та заохочення групової та особистої праці. Організаційно-розпорядчі управлінські методи базуються на такому типу колективних та особистих якостях людей, як відчуття відповідальності, зобов'язання, дисципліни і поняття, що може бути адміністративне покарання. Організаційно-розпорядчі управлінські методи мають бути застосовані зважаючи на вимоги економічних законів. Риси які характерні для цих управлінських методів є:

- безпосереднє впливання на об'єкт управління;
- жорстко встановлена відповідальність за порушення та невиконання указів, настанов і розпоряджень;
- неодмінне здійснення указів, настанов, розпоряджень та решту адміністративних постанов чи рішень вищих управлінських органів щодо підпорядкованих об'єктів.

Розпорядча діяльність керівника виявляє його лідерські якості та майстерність його управління. Уміле застосування різноманітних розпорядчих управлінських методів раціоналізує вплив управління на управлінський об'єкт та підіймає результативність і ефективність діяльності управління.

Отже, таким чином важкість системи взаємовідносин поміж людьми, які належать до складу робочого колективу, вимагає використання сукупності методів впливання на групу та окремих його робітників, як організаційно-розпорядчих, економічних та і соціально-психологічних заходів чи методів. Рациональне поєднання цих методів є гарантією ефективної роботи організації, компанії чи підприємства.

1.2 Формування кадрової політики організації як методу удосконалення системи управління персоналом

Кадрова політика є основою управління персоналом.

Вона розраховується на довгострокову перспективу сформування та розвивання кадрового складу організації, компанії чи підприємства, способом здійснення кадрової політиці являється кадрова робота.

Головними задачами політики кадрів являється:

- вчасне забезпечення компанії працівниками відповідної якості та чисельності співвідносно до стратегії розвивання діяльності, організації;
- планування людських ресурсів, іншими словами формулювання буденної чи перспективної потреби організації в робітниках належних кваліфікаційних та професійних рангах;
- сформування та сприяння результативної і ефективної праці організації;
- утворення умов реалізації, що передбачені нашим трудовим законодавством правил та зобов'язань громадян;
- розроблення планів та заходів, що стосуються залученню і підбору кадрів;
- запобігання кадрової плинності та робити аналізування чого це сталося.

Кадрова політика має дуже велике значення в удосконаленні та розвитку бізнес-структури організації, компанії, об'єктом кадрової політиці являється

працівники, предметом являється система управління персоналом, а метою являється сформування, навчання, розташування та застосування висококваліфікованого персоналу. Кадрова політика має два типи: закритий або відкритий.

Закрита кадрова політика представляє собою організацію яка має орієнтир та зосередження на найманні нових працівників лише з нижчого рівня роботи, а заміна здійснюється лише серед співпрацівників підприємства.

Відкрита кадрова політика представляє собою організацію яка відкрита потенційних співпрацівників на всіх рівнях, людина має можливість прийти та трудитися як з найнижчої посади, так і з вищої посади.

Також кадрова політика ще має намір, який зв'язаний зі ступенем усвідомленості тих стандартів та правил, на яких базуються кадрові заходи і пряме впливання апарату управління на ситуацію кадрів в організації. У цьому напрямку відокремлюють наступні види кадрової політиці:

1) Пасивна політика кадрів. У рамках цієї кадрової політики очільники організації працюють у режимі термінованого реагування на суперечні обставини, які стараються ліквідувати всіма способами, часто не стараючись розібратися в причинах та наслідків які можливі.

2) Реактивна кадрова політика. В рамках даної кадрової політики керівники організації відстежують ознаки негативного становища в праці з працівниками, обставини та причини розвивання кризи: появлення конфліктних становищ, відсутність мотивації до величезної продуктивності роботи, повний брак кваліфікаційних працівників, що здатні вирішувати певні задачі.

3) Превентивна політика кадрів. В рамках даної кадрової політики служба кадрів організації володіє не лише способами діагностики робітників, а й володіє прогнозуванням ситуації кадрів на середньостроковий термін.

4) Активна політика кадрів. У рамках цієї кадрової політики очільники мають не тільки обґрунтовані прогнози, а й способи впливання на становище, а служба кадрів здатна підготувати антикризові програми кадрів, виконувати стале

спостереження становища і робити корективи, щодо реалізації планів відповідно до внутрішніх та зовнішніх параметрів становища.

Розрізняють два види активної політики кадрів: авантюрна та раціональна.

В авантюрній політиці кадрів очільники організації на мають програми аргументованого розвивання кризового становища, проте мають впливання на неї доступними заходами та методами.

В раціональній кадровій політиці керівники організації володіють гарними характеристиками, та до того ж аргументовані передбачення розвивання становища та способи впливання на неї. Служба кадрів організації має можливість робити передбачення та прогнозування ситуації кадрів на середньостроковий період та довгостроковий період часу.

Спосіб здійснення кадрової політика представляє собою оперативне та стратегічне управління.

Кадрова стратегія – це певна сукупність головних принципів, вимог та цілей праці з робітниками, конкретних з урахуванням видів організаційних стратегій, організаційно-кадрового потенціалу, виду кадрової політиці. Складові частини розроблення кадрової стратегії зображені на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Складові частини розроблення кадрової стратегії

Джерело: [27]

Дана стратегія реалізується за допомогою оперативного управління персоналом. Оперативне та стратегічне управління кадрами в організації виконує

менеджер по персоналу та керівник. Дослідження різноманітних показників праці команди дає змогу виявити наявні та потенційні труднощі.

Основна мета кадрової політики уявляє собою утворення відповідального, об'єднаного та творчого колективу у всій своїй організації, компанії чи підприємства.

Управління результативною, успішною та ефективною організацією базується та реалізується на основі самоврядування обширної демократії, прозорості та активній участі її учасників у рішенні усіх питань організації. Вищестоящим органом управління організації, належно до її статуту, має можливість бути, рада директорів чи засновників, колегія, або збірка учасників товариства акціонерів. Генеральний директор і його замісники чи Голова правління мають право на приймання індивідуальних рішень та надавати накази чи розпорядження, щодо поточних питань організаційної діяльності. На всіх цих людей, які були зазначені вище, з їх посадами, лежить персональна відповідність за доведення до відома і законність рішень, які були прийняті ними та за виконанням цих задач.

Менеджер також має володіти методами соціально-психологічного управління. Метод соціально-психологічного управління в себе має на увазі систему способів та важелів впливання на соціально-психологічну атмосферу в колективі, та на соціальну і робочу активність індивідуальних робітників та колективів. Ці методи мають на меті гармонізувати соціальні відносини в команді відповідно до соціальних вимог робітників. Що належить до соціально-психологічних методів:

- соціальне прогнозування;
- соціальне планування та врегулювання;
- соціальне нормування.

Соціально-психологічні методи управління кадрами допускають два напрямки впливу: поведінка працівника та його збільшення працездатності.

З одного боку, цей метод спрямований на сформування сприятливої морально-психологічної атмосфери в команді, розвивання доброзичливих

відносин поміж людей, а з іншого боку на відкриття індивідуальних можливостей кожного робітника, сприяння його майстерності та досконалості, що зрештою призведе до найбільшої самореалізації робітника у його щоденній діяльності, тобто – до збільшення його результативності та ефективності.

Результати та наслідки діяльності організації, компанії чи підприємства перш за все визначаються результативністю, забезпеченням і ефективністю застосування робочих ресурсів. Через те, аналізування робочих ресурсів являється одним із головних та основних напрямлень економічної праці організації задля виявлення резервів збільшення результативності та ефективності виробництва завдяки підвищенню його масштабу у разі кращого використання робочих ресурсів.

Для того, щоб оцінити якість управління кадрами використовується така система показників: кількість працівників і їх склад по групам, професія, категорія, спеціальність та кваліфікація, текучість і рух кадрів, користування робочим часом, результативність, продуктивність та ефективність роботи.

Лише через правильне та грамотне управління політики кадрів, яка має включати специфіку окремої організації і економічний та соціальне положення економіки загалом, можливо організувати позитивні умови для того щоб діяльність організації, компанії або підприємства була результативною та ефективною. Реалізація таких дій у життя повинна позитивно позначитися як на діяльність усієї організації, так і вплинути на діяльність окремого робітника.

Як підсумок, управління політикою кадрів організації віддзеркалює процес сформування комплексу зацікавленості та вказівок власників, очільників та країни щодо кадрової праці, належним чином корегувати усіма категоріями кадрів та виконуються за допомогою системи соціального управління, яке в рамках виробничої організації приймає форму управління кадрами. Якраз на основі політиці кадрів утворюються вимоги щодо сформування і застосування трудових ресурсів, розвивання працівників, інвестицій в неї, утворення і стабільність робочих колективів організації, компанії, підприємства тощо.

Результат політики кадрів підпорядкований ефективності виконання складових системи управління політикою кадрів:

- механізм управління;
- організація управління політикою кадрів.

Схематична модель системи управління політики кадрів організації зображена на рис. 1.5.

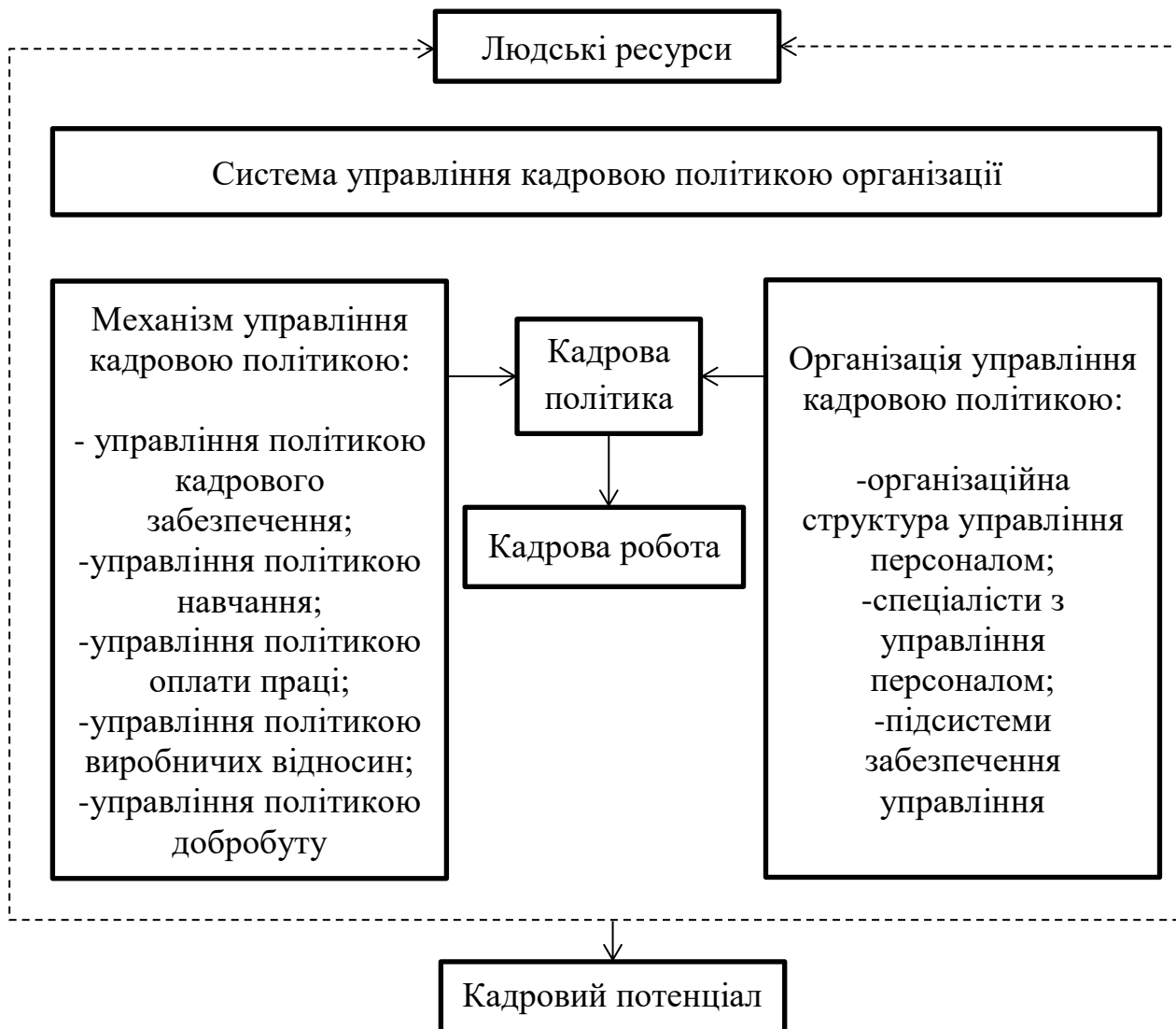


Рисунок 1.5 – Модель управління кадрової політики

Джерело: [14]

У такий спосіб, від ефективності та результативності системи управління політикою кадрів залежить у завершальному результаті рівень та якість кадрового потенціалу робітників організації. Через те механізм управління окреслює засоби,

принципи, функції та методи правління, які прямо відкриваються в роботі кадрів в організації та відзначають систему управління політикою кадрів.

Механізм правління кадрової політики організації являє собою систему нормативів та норм, планів, адміністративних, економічних, організаційних, соціальних та решту заходів, які мають направленість на вирішення кадрових питань чи проблем та вдоволення вимог організації в працівниках. При реалізації політики кадрів можуть бути альтернативи, з урахуванням реальної економічної ситуації. Через те її вибір стосується не лише визначення головної цілі та мети, а й обранням методів, способів, засобів та пріоритетів. Виділяються такі головні різновиди кадрової політиці: політика забезпечення кадрів, політика добробуту, політика вчення, політика виробничих стосунків та політка оплати труда, рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Механізм управління кадровою політикою

Джерело: [16, 41]

Вчені по різноманітному витлумачують принципи політики кадрів: Гончаров М.А. наголошує на функціональному підході і цілеспрямованості, Дмитренко Г.А. розділяє їх на специфічні і базисні, Карташова Л. В. та Одегов Ю.Г. визначають принципи так, як демократизм в правлінні, урахування інтересів людини, додержання послідовності та рівності.

Установлення системи принципів, на котрих буде будуватися організація, являється складним завданням, тому як від цілей, діяльності, галузей та решти факторів і чинників будуть модифікуватися і набір основних принципів.

Тим не менш, проаналізувавши різноманітні роботи науковців, є можливість відмітити основні принципи політики кадрів, рис. 1.7.

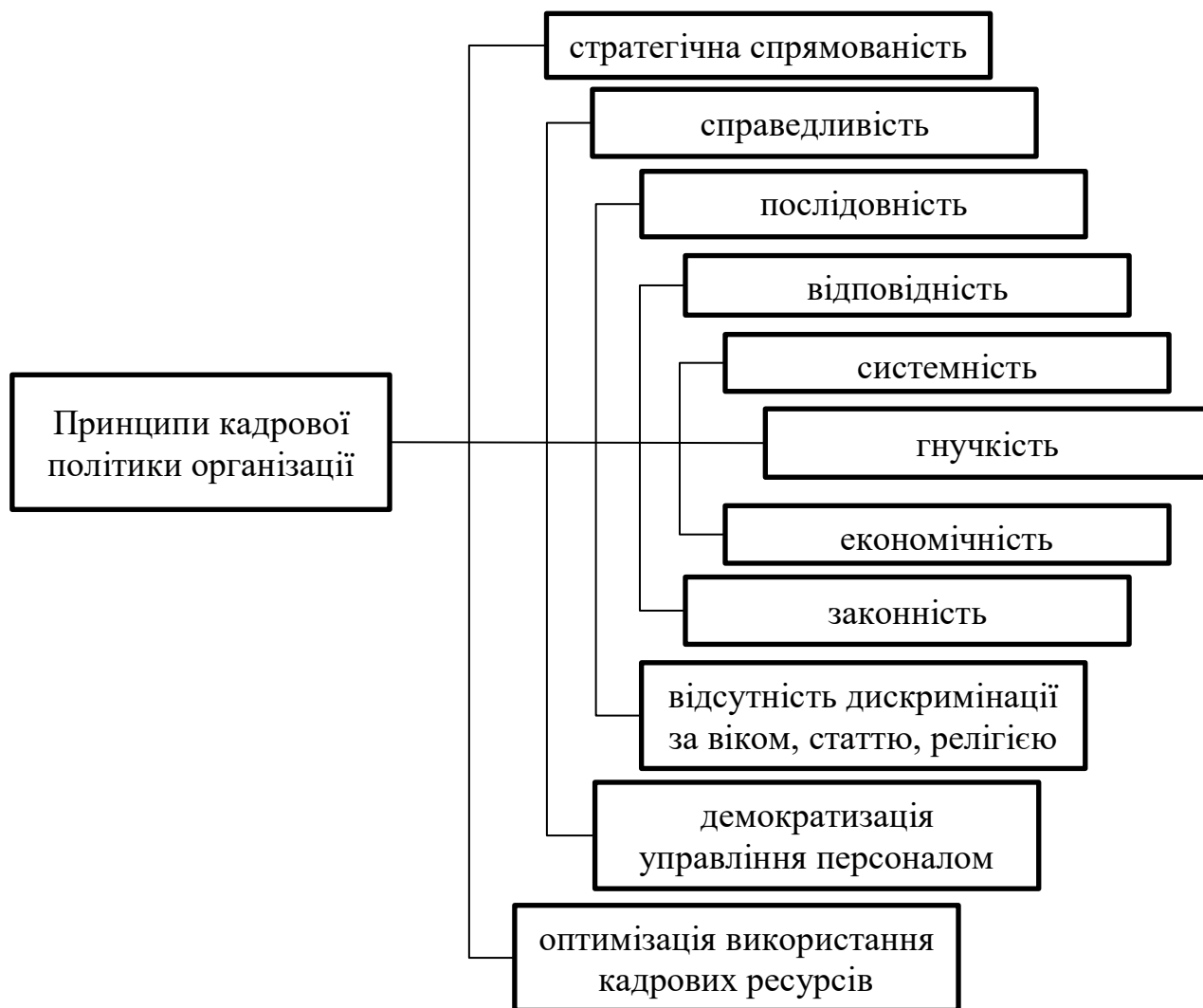


Рисунок 1.7 – Принципи кадрової політики організації

Джерело: [24]

Кожний із вищезазначених принципів політики кадрів зазначає на визначені характеристики, які необхідно враховувати при розробці та реалізації кадрової політиці.

Принцип стратегічної спрямованості передбачає те, що політика кадрів має бути орієнтована не тільки на короткострокову перспективу, а й охоплювати довгострокові аспекти відповідно до стратегії організації, компанії, підприємства.

Принцип послідовності демонструє, що визначені методи у політиці кадрів і інструменти праці з персоналом, мають бути розроблені в певному логічному порядку їх використання з метою забезпечення результативного та ефективного результату.

Принцип відповідності згідно з яким функції правління людськими ресурсами погоджуються з вимогами, цілями і завданнями організації, підприємства.

Принцип системності являється важливим та неодмінним в управлінні кадрами, тому як всі його елементи взаємопов'язані між собою. Через те, важливо додержуватися системного принципу, котрий означає, що змінення любого системного елемента, потребує змінення і в усіх інших частин та елементах управління ресурсами кадрів.

Принцип гнучкості демонструє спосібність організації за перемін та змін, в сьогоденний час він являється одним із основних при розробці політики кадрів. Іншими словами це означає, що розробка та запровадження кадрової політики являється процесом, який має змінення відповідно до соціальних тенденцій, розвивання і умов держави тощо. Перемінність зовнішнього середовища підштовхує організації постійно вдосконалювати, модернізувати і допрацьовувати кадрову політику.

Принцип економічності дає можливість найти та утворити таку систему організації управління кадрами, яка буде максимально результативною та ефективною і як можливо найменш затратною, тобто буде сприяти зниженню частини витрат на систему менеджменту в загальних затратах на одну одиницю товару чи продукції. Мета полягає не в тому, щоб применшити затрати на

працівників, а в тому, щоб інвестувати таким чином, щоб ефект від виконання заходів щодо удосконалення системи правління переважав затрати.

Принцип законності передбачає те, що політика кадрів має ґрунтуватися на правилах та нормах чинного законодавства держави.

Принцип відсутності дискримінації являє собою такий принцип котрий необхідно зауважувати при розробці кадрової політики. У сучасному житті даний принцип має актуальність на дуже високому рівні, а в деяких країнах він навіть закріплений законодавством.

Принцип демократизації з'явився аж за часів школи людських стосунків, але саме в даний час набуває найбільшого розвивання. Цей принцип представляє собою залучення робітників до приймання рішень, які здебільшого відбуваються двома способами: колегіальним прийняттям рішень та автономією, також відомою як делегування повноважень.

Принцип оптимізації дає можливість вірно та збалансовано підходити до здійснення кадрової політиці, усвідомлюючи, що потенціал персоналу потрібно застосовувати з найбільшою результативністю та ефективністю.

Усі ці описанні принципи являються базовими, але кожна організація, компанія чи підприємство має можливість вибрати свої принципи, які являються фундаментальними для нього.

Результативне та ефективне діяння і функціонування організації у нинішньому часі має залежність від ефективного процесу правління кадрової політикою. Відповідним чином, вдосконалення механізмів та методів сформування результативної та ефективної політики кадрів організації, компанії чи підприємства гарантує їм міцні конкурентоспроможні позиції на ринку послуг та товарів.

Таким же чином, для вдалого функціонування вказаної системи потрібно регулярно здійснювати аналізування застосування людських ресурсів організації, компанії або підприємства, розглядати систему політики кадрів на стратегічному рівні та вчасно визначати потреби в персоналі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПЕРСОНАЛУ ТОВ «САЛТІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

2.1 Характеристика об'єкту дослідження та аналіз фінансових результатів підприємства

ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» - являється одним із найбільших підприємств України у сфері виробництва ковбасних виробів та м'ясних делікатесів. Від часу утворення цього підприємства в 2003 році головним завданням є задоволення попиту клієнтів у високоякісній продукції за справедливої ціною. За багаточисленні роки праці комбінату змогли зарекомендувати себе як надійний партнер для покупців та надовго прив'язати до своєї продукції велике коло споживачів.

Комбінат – підприємство із повним циклом виробництва, що випускає великий асортимент ковбас: варені, напівкопчені, сосиски, сардельки та інші види ковбасних виробів.

В своїй виробничій практиці підприємство ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» застосовує лише найсучасніші технології і обладнання широко відомих брендів таких як: Schroeter, Handtmann, Intermik, Cryovac, Siemens та інші). Суворий та безупинний ветеринарний та технологічний контроль, що налагоджений на даному підприємстві, забезпечує безпечність харчових продуктів та стабільну якість продукції що виробляється. Крім того, комбінат систематично підтверджує відповідність виробничих та управлінських практик вимогам міжнародних стандартів SO9001 і SO22000 (НАССР).

Продукція виробничого м'ясокомбінату реалізується в усіх регіонах України.

Підприємство також займається такими видами діяльності як: оренда рухомого та нерухомого майна, роялті, обладнання, неспеціалізована оптова торгівля.

ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» працює на давальницьких умовах з ТОВ «Богодухівський м'ясокомбінат».

Підприємство має 100% частки у статутному капіталі ТОВ «Балатон» та 100% частку у статутному капіталі ТОВ «Перспективна угода».

Головною стратегічною ціллю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» є збереження комбінату як високопродуктивного, ефективно функціонуюче з динамічним розвитком підприємство, що входить до складу лідерів України по ковбасним виробам.

Для досягнення поставленої ціля на комбінаті визначена основна напрямки виробничо-технічної, господарської (фінансово-економічної) та соціальної діяльності на найближчий період та стратегічна напрямки розвитку комбінату в цілому на більш віддалену перспективу.

Також ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» орієнтується на залучення кваліфікованих фахівців, здатних створювати унікальні продукти, і пропонувати сучасні маркетингові, технологічні та управлінські рішення. Інвестиції в розвиток команди дозволить забезпечити лідерство продукції комбінату на полицях магазинів і в боротьбі за переваги споживачів в довгостроковій перспективі.

Першим кроком аналізу фінансових результатів є аналіз динаміки прибутку. Аналіз динаміки доходу дозволяє оцінити зростання (або спад) показників прибутку: чистий дохід від реалізації продукції, валовий прибуток, фінансовий результат до оподаткування та чистий фінансовий результат за аналізований період, а також відзначити позитивні і негативні зміни в динаміці фінансових результатів.

Для аналізу динаміки фінансових результатів скористаємося даними Звіту про фінансові результати (форма 2) підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за 2019, 2020 та 2021 рік та проведемо горизонтальний аналіз цих показників.

В результаті проведеного аналізу отримані наступні дані, представлені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за 2019-2021 р.

Показники	Рядок, форма	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
		2019 р, тис. грн..	2020 р, тис. грн..	2021 р, тис. грн..	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	2000, Ф2	686 754	790 787	1 051 403	104 033	260 616	15	33
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	2050, Ф2	581 129	655 223	882 096	74 094	226 873	13	35
Валовий прибуток	2090, Ф2	105 625	135 564	169 307	29 939	33 743	28	25
Інші операційні доходи	2120, Ф2	164 043	199 297	230 661	35 254	31 364	21	16
Адміністративні витрати	2130, Ф2	22 685	29 897	44 761	7 212	14 864	32	50
Витрати на збут	2150, Ф2	65 668	107 347	145 898	41 679	38 551	63	36
Інші операційні витрати	2180, Ф2	141 301	162 671	181 685	21 370	19 014	15	12
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190, Ф2	40 014	34 946	27 624	-5068	-7 322	-13	-21
Інші доходи	2240, Ф2	8	3	18	-5	15	-62	50 0
Фінансові витрати	2250, Ф2	14 516	14 240	17 195	-276	2 955	-2	21
Втрати від участі в капіталі	2255, Ф2	112	39		-73	-39	-65	- 10 0
Інші витрати	2270, Ф2	497	388	174	109	-214	22	-55
Фінансовий результат до оподаткування	2290, Ф2	24 988	27 550	16 610	2 562	-10 940	10	-40
Податок на прибуток	2300, Ф2	4 851	4 516	3 642	-335	-874	-7	-19

Продовження таблиці 2.1.

Чистий фінансовий результат	2350, Ф2	20 137	23 034	12 968	2 897	-10 066	14	-44
К-сть проданої продукції, т		10 438	10 820	12 806	382	1 986	4	18
К-сть виготовленої продукції власного виробництва, т		7 277	8 298	9 808	1 021	1 510	14	18
К-сть отриманої продукції на давальницьких умовах, т		3 074	2 609	2 996	-465	387	-15	15
Основні засоби	1010, 1015, Ф1	115 466	138 384	229 580	22 918	91 196	20	66
Дебіторська заборгованість	1125, Ф1	67 050	115 979	152 993	48 929	37 014	73	32
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155, Ф1	37 539	5 161	2 742	-32 330	-2 419	-86	-47
Грошові кошти	1165, Ф1	16 015	29 742	14 638	13 706	15 104	86	-51
Оборотні активи	1195, Ф1	190 253	252 307	245 058	62 099	-7 249	33	-3
Власний капітал	1495, Ф1	138 810	161 854	174 874	23 031	13 020	17	8
Довгострокові зобов'язання	1595, Ф1	15 282	0	0	-15 282		-100	
Поточні зобов'язання	1695, Ф1	161 826	251 483	249 092	89 657	-2 391	55	-1

Джерело: [складено автором за звітністю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»].

За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про те, що основні показники фінансових результатів підприємства з кожним наступним роком значно збільшуються. Так, валовий прибуток у 2020 р. зріс на 29 939 тис. грн. або на 28% та у 2021 р. зріс на 33 743 тис. грн. або на 25%. Цьому сприяло збільшення виручки у 2020 р. на 104 033 тис. грн. або на 15% та у 2021 р. на 260 616 тис. грн. або на 33%.

Збільшення собівартості у 2020 р. на 74 094 тис. грн. або на 13% та у 2021 р. на 22 6873 тис. грн. або на 35% зробило негативний вплив на показник валового прибутку.

Фінансовий результат підприємства від операційної діяльності у 2020 р. зменшився в порівнянні з попереднім проаналізованим періодом на 5 068 тис. грн. або на 13% та у 2021 р. зменшився в порівнянні з попереднім періодом на 7 322 тис. грн. або на 21%. Даному зменшенню аналізованих показників сприяло зростання собівартості реалізованої продукції та операційних витрат підприємства.

Фінансовий результат підприємства до оподаткування у 2020 р. в порівнянні з 2019 р. зріс на 2 562 тис. грн. або на 10%. Дане збільшення було викликано через збільшення доходів компанії від реалізації, а також від зростання доходу підприємства від участі в капіталі та інших фінансових доходів.

Чистий фінансовий результат зріс на 2 897 тис. грн. або на 14%. А показник фінансового результату до оподаткування у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. впав на 10 066 тис. грн. або на 44%. Чистий фінансовий результат підприємства в порівнянні з попереднім проаналізованим роком також зменшився на 10 066 тис. грн. або на 44%.

Аналіз рентабельності ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» здійснюється за даними Балансу (ф1) та Звіту про фінансові результати (ф2) за 2019-2021 р. Розрахуємо основні показники:

- рентабельність реалізації;
- рентабельність витрат на виробництво;
- рентабельність власного капіталу.

Використовуючи формулу рентабельність реалізації: (Фінансовий результат від операційної діяльності/Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)*100%, маємо можливість розрахувати її та провести аналіз рентабельності підприємства, який представлений в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка та оцінка рентабельності реалізації

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2019 р, тис. грн..	2020 р, тис. грн..	2021 р, тис. грн..	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг)	686 754	790 787	1 051 403	104 033	260 616	15	33
Фінансовий результат від операційної діяльності	40 014	34 946	27 624	-5 068	-7 322	-13	-21
Рентабельність реалізації	5,83	4,42	2,63	-1,41	-1,79	-24	-40

Джерело: [складено автором за звітністю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»].

За даними таблиці видно, що в 2020 р. рентабельність зменшилась в порівнянні з попереднім роком на 24% і склала 4,42%. Зниження рентабельності відбулося в результаті значного збільшення собівартості продукції на 13%, адміністративних витрат на 32%, витрат на збут на 63%, інших операційних витрат на 15%.

Також, в 2021 р. рентабельність зменшилась в порівнянні з попереднім роком на 1,79 і склала 4,63%.

Це відбулося завдяки значного збільшення собівартості продукції на 35%, адміністративних витрат на 50%, витрат на збут на 36%, інших операційних витрат на 12%.

Наступним основним показником рентабельності є рентабельність витрат на виробництво.

Використовуючи формулу рентабельності витрат на виробництво (Фінансовий результат від операційної діяльності/Собівартість реалізованої продукції)*100%, розрахуємо цей показник і проведемо аналіз рентабельності витрат на виробництво, який зазначений в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка та оцінка рентабельності витрат на виробництво

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2019 р, тис. грн..	2020 р, тис. грн..	2021 р, тис. грн..	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2021
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг)	581 129	655 223	882 096	74 094	226 873	13	35
Фінансовий результат від операційної діяльності	40 014	34 946	27 624	-5 068	-7 322	15	-21
Рентабельність витрат на виробництво	6,89	5,33	3,13	-1,56	-2,20	-23	-40

Джерело: [складено автором за звітністю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»].

За даними таблиці, видно, що рентабельність витрат на виробництво у 2020 р. знизилася в порівнянні з 2019 р. на 23% і склала 5,33%, а у 2021 р. знизилася в порівнянні з 2020 р. на 2,2% і склала 3,13%. Зниження рентабельності відбулося в результаті значного збільшення собівартості продукції у 2020 р. на 13%, та в 2021 р. на 35%.

Наступним основним показником рентабельності є рентабельність власного капіталу.

Розрахуємо даний показник, використовуючи формулу рентабельності власного капіталу

Рентабельність власного капіталу = Чистий прибуток/Середньорічна сума власного капіталу * 100%.

Для розрахунку використовуємо дані Балансу (стр. 1 495) та Звіту про фінансові результати (стр. 2 350) ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за 2019-2021 рр. Проведений аналіз наведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка та оцінка рентабельності власного капіталу

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %	
	2019 р, тис. грн..	2020 р, тис. грн..	2021 р, тис. грн..	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2021
Середня вартість власного капіталу	110 917	161 854	174 874	50 937	13 020	46	8
Фінансовий результат	20 137	23 034	12 968	103	-10 066	5	-44
Рентабельність власного капіталу	18,16	15,02	7,42	-3,14	-7,6	-17	-50

Джерело: [складено автором за звітністю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»].

За результатами проведеного аналізу рентабельності власного капіталу підприємства можна побачити, що рентабельність компанії у 2020 році зменшилась в порівнянні з попереднім проаналізованим 2019 роком на 17% і склала 15,02%, та у звітному році зменшилась в порівнянні з 2020 р. на 50% і склала 7,42%. Підводячи підсумки проведеного аналізу, можна зробити висновок, що в 2020 р. та в 2021 р. в порівнянні з попередніми роками зменшились усі показники рентабельності. Дуже важливим для виробничого підприємства є аналіз витрат компанії на виробництво продукції, тому слід його провести. Даний аналіз цих показників наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Структура операційних витрат за 2019-2021 рр.

Елементи витрат	Роки						Відхилення (+; -)			
	2019 р.		2020 р.		2021 р.		2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
	Сума, тис. грн	Питом а вага, %	Сума, тис. грн	Питом а вага, %	Сума, тис. грн	Питом а вага, %	Сума, тис. грн		Відносне, %	
Матеріальні затрати	391354	76,8	356147	54,82	338231	45,89	-	-	10	-5
							35207	17916		

Витрати на оплату праці	34 284	6,7	53 853	8,29	61 655	8,36	19 569	7 802	57	14
Відрахування на соціальні заходи	7 323	1,5	11 050	1,7	12 435	1,69	3 727	1 385	51	13
Амортизація	9 137	1,8	11 530	1,77	17 073	1,77	2 393	5 543	26	48
Інші операційні витрати	67 056	13,2	217 098	33,42	307 676	41,74	150 042	90 578	22 4	42
Всього операц. витрат	509 154	100	649 678	100	737 070	100	140 524	87 392	28	13

Джерело: [складено автором за звітністю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат].

Висновок: з наведених даних можна побачити, що в загальному операційні витрати у 2020 р. зросли на 140 524 тис. грн. за рахунок збільшення витрат на оплату праці на 19 569 тис. грн., відрахувань на соціальні заходи на 3 727 тис. грн., інших операційних витрат на 150 042 тис. грн.

В свою чергу матеріальні витрати підприємства зменшились на 35 207 тис. грн., питома вага цих затрат в загальній сумі операційних витрат знизилась з 76,8% до 54,82%.

Також операційні витрати підприємства у 2021 р. зросли на 87 392 тис. грн. за рахунок збільшення витрат на оплату праці на суму 7 802 тис. грн., відрахувань на соціальні заходи на 1 385 тис. грн., інших операційних витрат на 90 578 тис. грн.

В свою чергу матеріальні витрати зменшились на 17 916 тис. грн., питома вага цих затрат в загальній сумі операційних витрат знизилась з 54,82% до 45,89%.

Також, доречним буде провести аналіз динаміки рівня операційних витрат, який зазначений в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка рівня операційних витрат

Показники	Роки			Відхилення			
	2019 р, тис. грн..	2020 р, тис. грн..	2021 р, тис. грн..	Абсолютне тис.грн		Відносне %	
				2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг), ЧД	686 754	790 787	1 051 403	104033	260616	15	33
Операційні витрати, Е	509 154	649 678	737 070	140524	140524	28	28
Витрати на одну грн доходу (продукції), В, к.	0,7	0,8	0,7	0,1	-0,1	14	-13
Собівартість одиниці продукції, грн	56,1	60,1	68,9	4	9	7	2

Джерело: [складено автором за звітністю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»].

Таким чином, чистий дохід у 2020 р. збільшився на 104 033 тис. грн., а у 2021 р. на 260 616 тис. грн.. Витрати на 1 гривню товарної продукції за 2020 р. становили 0,8 грн, та за 2021 р. становили 0,7 грн. Собівартість одиниці продукції в 2020 р. становить 60,1 грн., що на 4 грн. більше ніж у 2019 р, а в 2021 р. становить 68,9 грн., що на 8,8 грн. більше ніж у попередньому році.

Розрахуємо ліквідність підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» на аналізі 2019-2021 рр.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначає моментальну здатність погашати зобов'язання які являються короткостроковими.

$$K_{o.l.n.p.} (2019) = 16\ 015 / 160\ 700 = 0,1.$$

$$K_{o.l.k.p.} (2020) = 29\ 721 / 251\ 531 = 0,1.$$

$$K_{o.l.k.p.} (2021) = 14\ 638 / 249\ 092 = 0,1.$$

Нормативне значення становить 0,2-0,35.

Коефіцієнти ліквідності за всі зазначені роки не змінився. Проте в цілому значення показника невисоке, що говорить про те, що підприємство не може негайно погасити свої короткострокові зобов'язання.

Коефіцієнт поточної ліквідності визначає можливість погашати короткострокові зобов'язання за рахунок залучення найменш ліквідних активів, які довше потребують часу для перетворення у гроші.

$$K_{\text{ш.л.н.р.}}(2019) = (16\,015 + 67\,050 + 37\,539) / 160\,700 = 0,75.$$

$$K_{\text{ш.л.п.р.}}(2020) = (29\,721 + 115\,979 + 5\,209) / 251\,531 = 0,6.$$

$$K_{\text{ш.л.к.р.}}(2021) = (14\,638 + 115\,979 + 155\,735) / 249\,092 = 0,7.$$

Нормативне значення становить >1

Значення коефіцієнтів за аналізовані роки свідчить про змогу ТОВ «Салтівського м'ясокомбіната» погасити більшу частину своїх поточних зобов'язань за рахунок грошових коштів та коштів, отриманих від погашення поточної дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт покриття являє собою найбільший загальний показник ліквідності, визначає зв'язок серед усіх поточних активів та короткострокових зобов'язань.

$$K_{\text{п.н.р.}}(2019) = 190\,253 / 160\,700 = 1,18.$$

$$K_{\text{п.к.р.}}(2020) = 252\,351 / 251\,531 = 1,00.$$

$$K_{\text{п.к.р.}}(2021) = 245\,058 / 249\,092 = 1,00.$$

Нормативне значення становить 1,5-2,5

Значення коефіцієнтів за наведені роки покриття свідчать про те, що ТОВ «Салтівського м'ясокомбіната» за рахунок поточних активів може погасити майже усі поточні зобов'язання.

Отже, підсумовуючи, можна зробити висновок, що ліквідність підприємства за проаналізовані роки недостатня для виконання зобов'язань перед кредиторами, про що свідчать коефіцієнти ліквідності та величина власного оборотного капіталу. На основі розрахунку коефіцієнтів ліквідності, які наближені до нормативів, враховуючи прибутковість підприємства, можна зробити висновок про задовільний фінансовий стан.

Одна із головних ознак фінансового стану підприємства являється його фінансова стійкість, яка дає характеристику незалежності від зовнішніх джерел фінансування.

Показники стійкості і фінансової незалежності дають змогу встановити рівноважність поміж залученими та власними джерелами фінансування та виявляти незалежність від можливостей ринкової кон'юнктури та компаньйонів.

Проведемо оцінку фінансової стійкості.

Розрахуємо коефіцієнт автономії, нормативне значення становить $> 0,5$.

$$\text{Ка н.р. (2019)} = 138\,810/315\,918 = 0,44.$$

$$\text{Ка к.р. (2020)} = 161\,841/413\,372 = 0,39.$$

$$\text{Ка к.р. (2021)} = 174\,874/489\,966 = 0,36.$$

Підприємство залежне від зовнішніх джерел фінансування.

Розрахуємо коефіцієнт фін. стійкості, нормативне значення становить $> 0,7$.

$$\text{Кст н.р. (2019)} = (138\,810+15\,282)/315\,918 = 0,49.$$

$$\text{Кст к.р. (2020)} = (161\,841)/413\,372 = 0,39.$$

$$\text{Кст к.р. (2021)} = (174\,874)/489\,966 = 0,39.$$

З розрахунків видно, що у 2019 р. 49% активів, а у 2020-2021 рр. 39% активів підприємства профінансовано за рахунок власного капітал.

Розрахуємо коефіцієнт маневреності, нормативне значення є $0,4-0,6$.

$$\text{Км н.р. (2019)} = (190\,253-161\,826)/138\,810 = 0,20.$$

$$\text{Км к.р. (2020)} = (252\,352-251\,531)/161\,841 = 0,01.$$

$$\text{Км к.р. (2021)} = (245\,058-249\,092)/174\,874 = -0,02.$$

Фінансова стійкість ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» у ці роки залежить від оптимального співвідношення власних та позикових коштів, ступеня залучення кредитів, раціональності вкладення фінансових ресурсів в активи підприємства.

2.2 Аналіз структури персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»

Зростання в Україні соціально-орієнтованої ринкової економіки переінакшує місце і роль працівників підприємства у нинішній системі господарювання. По всьому нашому світі загально визнано те, що основною

силою продуктивності являються люди, їхні навички та вмотивованість до господарської діяльності.

Основним у обґрунтуванні структури персоналу являється кількісний та якісний аналіз існуючого персоналу, котрий складається з визначення кількості, структури та якісної характеристики працівників.

Но основі річних звітів проведемо аналіз плинності кадрів підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за 2019-2021 рр, який наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка плинності кадрів підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020/2019 рр.		Відхилення 2021/2020 рр.	
				Абсолютне, (осіб)	Відносне, %	Абсолютне, (осіб)	Відносне, %
Чисельність співробітників на початок року	574	533	667	-41	-7,1	134	25,1
Прийнято на роботу	23	164	38	141	613	-126	-76,83
Звільнено, разом	64	30	18	-34	-53,1	-12	-40
За власним бажанням	27	7	4	-20	-74,1	-3	-42,86
Чисельність співробітників на кінець року	533	667	687	134	25,1	20	3
Середньооблікова чисельність персоналу	553,5	600	677	46,5	8,4	77	12,8
Коефіцієнт обороту кадрів по надходженню	4,16	27,3	5,6	23,14	556,25	-21,7	-79,49
Коефіцієнт обороту робочої сили з вибуття	11,56	5	2,66	-6,56	-56,75	-2,34	-46,8
Коефіцієнт плинності кадрів	4,88	1,17	0,01	-3,71	-76,02	-1,16	-99,15

Джерело: [складено автором за звітністю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»].

Виходячи з проаналізованих даних, зазначимо, що з кожним роком чисельність співробітників зростає. За 2020 р. на підприємстві відбувались великі

зміни в персоналі, було прийнято на роботу аж 164 людини, в минулий період було прийнято тільки 23 робітника та в 2021 р. цей показник склав 38 працівників.

Відповідно з коефіцієнтом обороту кадрів по надходженню становить 4,16 далі великий стрибок до позначки 27,3 та в наступному році склав 5,6 з 2019 р. по 2021 р. відповідно. З кожним роком показник звільнених працівників та персонал, який виявив власне бажання звільнитися стає меншим. Так показник звільнених разом працівників впав в 2020 р. на 53,1%, а вже в 2021 р. сягнув позначки в 40%. На прикладі коефіцієнту обороту робочої сили з вибуття в період 2019-2021 рр., становили 11,56, потім 5 та 2,66 відповідно.

Чисельність персоналу на підприємстві на кінець року майже в усі періоди більше, а ніж на початок року. Окрім 2019 р, в цей період часу з моменту начало року по кінець року, кількість співробітників зменшилась на 41 працівника, тобто на 7,14%. Коефіцієнт плинності на підприємстві з періоду 2019 р. по 2021 р. значно зменшився. З показника 4,88 за 2019 р. він зменшився до 1,17 за 2020 р. та в 2021 р. становив вже 0,01. Це дуже гарний результат, який може свідчить про низьку плинність кадрів та покращення роботи з персоналом. Згідно річних звітів проведемо аналіз структури персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за 2019-2021 рр., який наведено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Структура персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за 2019-2021 р.

Персонал	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Кількість осіб	Питома вага до загальної кількості, %	Кількість осіб	Питома вага до загальної кількості, %	Кількість осіб	Питома вага до загальної кількості, %
Керівники	67	12,57	83	12,44	87	12,66
Спеціалісти	372	69,79	482	72,26	485	70,6
Додатковий персонал	94	17,64	102	15,30	115	16,74
Разом персонал, осіб	533	100	667	100	687	100

Джерело: [складено автором за звітністю підприємства]

За результатами які зазначені в таблиці 2.8, можливо зробити виносок про те, що протягом трьох років дані про персонал підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» зазнають невеликих змін. В структурі персоналу переважною групою є «спеціалісти», які в 2019 р. становили 69,79% від усієї кількості працівників підприємства, в 2020 р. склали 72,26%, та в 2021 р. їх частка зменшилась і становила 70,6%, але все одно вони склали більшість.

Треба зазначити, що з кожним наступним роком кількість персоналу все одне зростає. Кількість персоналу на підприємстві з 2019 р. по 2021 р. збільшилась на 22,42%. Стабільний ріст кількості працівників пов'язаний з тим, що обсяги виробництва збільшуються.

За даними річних звітів за період 2019-2021 рр. проведемо аналіз гендерної структури працівників досліджуваного підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», який наведено в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Гендерна структура персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за 2019-2021 рр.

Групи персоналу за гендерним складом	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
Жінки	239	44,84	291	43,63	325	47,31
Чоловіки	294	55,16	376	56,37	362	52,69
Разом:	533	100	667	100	687	100

Джерело: [складено автором за звітністю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»].

З відомостей, що наведені в таблиці 2.9 помітно, що по всіх проаналізованих періодах чоловіки займають найбільшу питому вагу та переважають жінок в чисельності. В 2019 р. жінки становили 44,84%, а чоловіки становили 55,16%. У 2020 р. жінки займали 43,63% від усієї кількості працівників та чоловіки займали 56,37%. У проміжок часу з 2019-2020 рр. показники майже однакові, похибка лише приблизно в одному відсотку. А в 2021 р. цей показник

вже більше зазнав зміни і склав такі відсоткові відношення: жінки становили 47,31% та чоловіки становили 52%.

Також слід зазначити, що майже з кожним роком чисельність жінок та чоловіків зростає, окрім кількості чоловіків в 2021 р. В цей період чоловіків було менше, а ніж в попередньому періоді.

На даному підприємстві жінки і чоловіки працюють як і в офісі так і безпосередньо на виробництві. Жінка чи чоловік може бути директором, керівником та і взагалі займати найвищі посади. Тобто, на підприємстві ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» присутня гендерна рівність.

Проаналізуємо структура персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за проміжок часу з 2019 р. по 2021 р. за такими віковими критеріями: до 20 років; 20 – 30 років; 30 – 40 років; 40 – 50 років; 50 – 60 років; 60 – 70 років; більше 70 років.

Проведений аналіз структури за віком зазначений в таблиці 2.10.

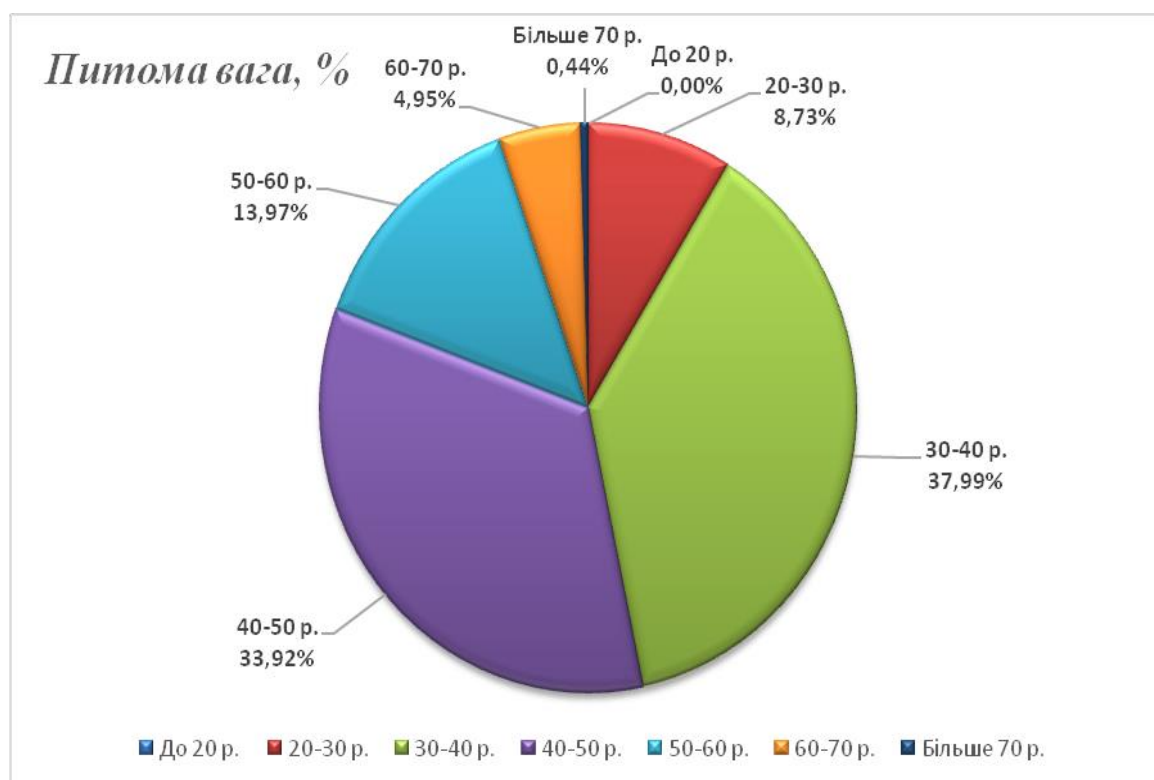
Таблиця 2.10 – Структура персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за віком у період 2019-2021 рр.

Групи персоналу за віком	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
До 20 років	-	-	1	0,15	-	-
20-30 років	49	9,19	73	10,94	60	8,73
30-40 років	224	42,03	266	39,88	261	37,99
40-50 років	157	29,46	196	29,39	233	33,92
50-60 років	75	14,07	96	14,39	96	13,97
60-70 років	27	5,07	33	4,95	34	4,95
Більше 70 років	1	0,19	2	0,30	3	0,44
Разом:	533	100	667	100	687	100

Джерело: [складено автором за звітністю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»]

Проаналізувавши дані які наведенні в таблиці 2.10 стало видно, що працівників до 20 років у 2021 р. було стільки ж, як і в 2019 році, тобто 0, але в 2020 році ця чисельність дорівнювала 1 робітнику. Персоналу, чий віковий показник від 20 до 30 років в 2021 р. склав 60 людей, що на 13 менше, а ніж в 2020 р, але на 11 більше ніж у 2019 р. Аналогічна ситуація у робітників, які потрапили в групи персоналу від 30 до 40 років. Працівники, що знаходяться в групі від 40 до 50 років, від 60 до 70 років та чий віковий критерій дорівнює чи більше 70 років з кожним наступним роком становиться більше. Людей з віком від 50 до 60 років склали в 2020-2021 рр. однакову кількість 96 осіб, а в 2019 р. їх кількість була 75 працівників.

На основі отриманого аналізу побудуємо графік структури підприємства за віком у період 2021 р, який зображений на рисунку 2.1.



Джерело: [складено автором за звітністю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»].

Рисунок 2.1 – Структура персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за віком у період 2021р.

По результатам аналізу, який було проведено маємо змогу зробити наступні висновки: найбільшу питому вагу займають працівники віком від 30 до 40 років, а найменше відсоткове значення становлять робітники віком до 20 років та ті, чий віковий стан дорівнює або перевищує 70 років. Але треба зазначити, що з кожним наступним роком відсоток персоналу, який досяг 70 років, зростає.

Підприємство ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» має працівників різного вікового становища. На підприємстві мають змогу працювати люди які ще студенти, та також люди, які досягли навіть 70 років. Підприємство не має вікових обмежень, вони дотримуються такої думки як, не важливо скільки тобі років, головне бажання та вміння працювати.

Тобто, це позитивний результат, бо часто й густо люди стискаються з проблемою вікового обмеження та не можуть влаштуватися на роботу.

Далі зробимо аналіз структури складу персоналу ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за освітою в період 2019-2021 р, який наведений в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Структура складу персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» у період 2019-2021 рр.

Групи персоналу за освітою	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
Середня освіта	26	4,88	16	2,4	8	1,16
Спеціальна професійна підготовка працівника (ПТУ)	54	10,13	24	3,6	10	1,46
Неповна вища освіта (молодші спеціалісти)	74	13,88	66	9,9	52	7,57
Базова вища освіта (бакалаври)	146	27,39	212	31,78	249	36,24
Повна вища освіта (спеціалісти, магістри)	233	43,71	349	52,32	368	53,57
Разом:	533	100	667	100	687	100

Джерело: [складено автором за звітністю ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»].

Аналізуючи розроблену таблицю 2.11. можемо спостерігати, що з кожним роком персоналу з базовою вищою або повною вищою освітою стає більше. А персоналу який має середню освіту, спеціальну професійну підготовку працівника та неповну вищу освіту стає менше. Це позитивний показник.

Працівники з середньою освітою в 2019 р. становили 4,88% від загальної кількості осіб, а вже в 2021 р. їх частка складала всього 1,16%. Персонал, який має спеціальну професійну підготовку працівника, тобто ПТУ, складала 10,13% питомої ваги, і вже в 2021 р. складала лише 1,46%. Та робітники які мають неповну вищу освіту становили в 2019 р. 13,88% та у 2021 р. це показник мав відмітку в 7,57%. Та навпаки, співробітники з базової вищою освітою в 2019 р. мали показник з 27,39%, та в 2021 р. цей показник був майже на 10% більше, і склав 36,24%. І звичайно персонал, який має повну вищу освіту також збільшився майже на 10% з 2019 р. по 2021 р, з 43,71% до 53,57% відповідно.

Це пов'язано з тим, що підприємство орієнтується на персонал, який більш кваліфікаційний. Та з тим, що робітники з часом вирішують отримати базову вищу або повне вищу освіту. Проведемо аналіз структури працівників ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за трудовим стажем за період 2019-2021 рр, який наведено в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – Структура працівників підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за трудовим стажем за 2019-2021 рр.

Групи персоналу за трудовим стажем	2019 р.		2020 р.		2021 р.	
	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %	Чисельність персоналу, осіб	Питома вага, %
До 1 року	27	5,07	34	5,1	6	0,87
Від 1 року до 5 років	222	41,65	287	43,03	303	44,10
Від 6 до 10 років	98	18,39	133	19,94	140	20,38
Від 11 до 15 років	63	11,82	79	11,84	87	12,66
Понад 15 років	123	23,08	134	20,09	151	21,98
Разом:	533	100	667	100	687	100

Джерело: [складено автором за звітністю підприємства].

Якщо у людини не було або не має можливості піти до вищого навчального закладу, підприємство з радістю допоможе працівнику з цим питанням. Бо взагалі це безпосередньо в інтересах підприємства, тому що, чим більше кваліфікаційного, професійного персоналу тим краще буде функціонувати підприємство.

Підсумовуючи, аналіз структури персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» за освітою в проміжок часу з 2019-2021 рр. відокремимо такі головні моменти: проаналізоване підприємство рухається у правильному напрямку, можна затвердити, що на такому велику комбінаті більша частка працівників повинна складатися з людей, які мають професійні звички, проходили спеціальне навчання, відвідують курси з підвищення кваліфікації. Якщо деякий персонал не має відповідної освіти, яка потрібна йому безпосередньо для його праці, то організувати це. Тому що, успіх підприємства залежить від персоналу, котрий працює на ньому.

Згідно даним, які зазначені в таблиця 2.12 видно, що по всім проаналізованим періодом часу переважає група персоналу, які мають трудовий стаж від 1 року до 5 років. Наступним за питомою вагою є працівники, що все мають стаж робити більше ніж 15 років. Далі іде категорія робітників, які мають від 6 до 10 років трудового стажу. Потім за ними буде показник, що становить стаж роботи від 11 до 15 років. І найменший категорія персону підприємства являє собою група, яка має трудовий стаж лише до 1 року.

Тобто, це позитивні результати по структурі персоналу за віковим стажем. Тому що, люди які нові, молоді мають більше ідей та нових поглядів на роботу підприємства.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «САЛТІВСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»

3.1 Удосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»

В сьогоденних економічних умовах в управлінні персоналом головним пріоритетним напрямком є продуктивне, творче, інтелектуальне відношення робітника, яке має спрямованість на здобуток високих показників діяльності компанії. Успішна робота підприємства має залежність не тільки від технічної оснащеності, присутності нинішніх технологій та чітко встановленої системи, яка контролює якість продукції, а ще від кваліфікації працівників підприємства, результативного та ефективного управління людськими ресурсами. Керівники підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», яке розглядається в роботі, це гарно усвідомлюють, тому існує нагальна потреба в поширенні практики застосування якісного соціального пакету на підприємстві з метою підвищення ступеня ефективності, результативності та продуктивності роботи та лояльності щодо компанії.

Поняття «соціальний пакет» варто розуміти як надання роботодавцем робітнику матеріальних вигод у вигляді пільг, гонорарів, привілеїв, компенсацій і соціальних гарантій понад величину призначеної йому заробітної плати, яка є основною, що виходять за межі установлених законодавством норми чи які законодавством не передбачені.

Вдало складений соціальний пакет являється невід'ємною частиною корпоративного іміджу, який водночас покращує відношення до роботодавця та певною мірою дає можливість сформувати колектив, який здатний ефективно вирішувати проблема та завдання, які були поставлені перед ним.

Структура на наповнення такого соціального пакету компанії, підприємства, організації виразно не визначено в ніякому нормативному акті. Проте, що саме роботодавець зобов'язаний надавати своїм робітникам відповідно до Кодексу

законів про працю зображено на рисунку 3.1.



Рисунок 3.1 – Зобов'язання роботодавця перед працівниками

Джерело: [складено автором]

Все, що окрім того, роботодавцем надається робітникам, не являється обов'язковим за трудовим законодавством та має відношення до статті про додатково трудові та соціально-побутові пільги. Через те, дане питання на підприємстві вирішується самостійно.

Список благ, які є матеріальними, що входять до соціального пакету, умови і порядок подання їх робітнику безпосередньо містяться в трудовому договорі, а крім цього може і у колективному договорі та належних локальних нормативних актах підприємства.

Система соціального підтримання персоналу являється складовою частиною системи управління людськими ресурсами та соціальної сфери будь-яких підприємств. В умовах посилення конкуренції роботодавців за кваліфіковані кадри, збільшується значимість системи соціальної підтримки загалом та

соціального пакету як її частини.

Є різноманітні різновиди мотивації персону на підприємстві, розглянемо немонетарну частину системи мотивування працівників, та що саме вона включає в себе зображено на рисунку 3.2.

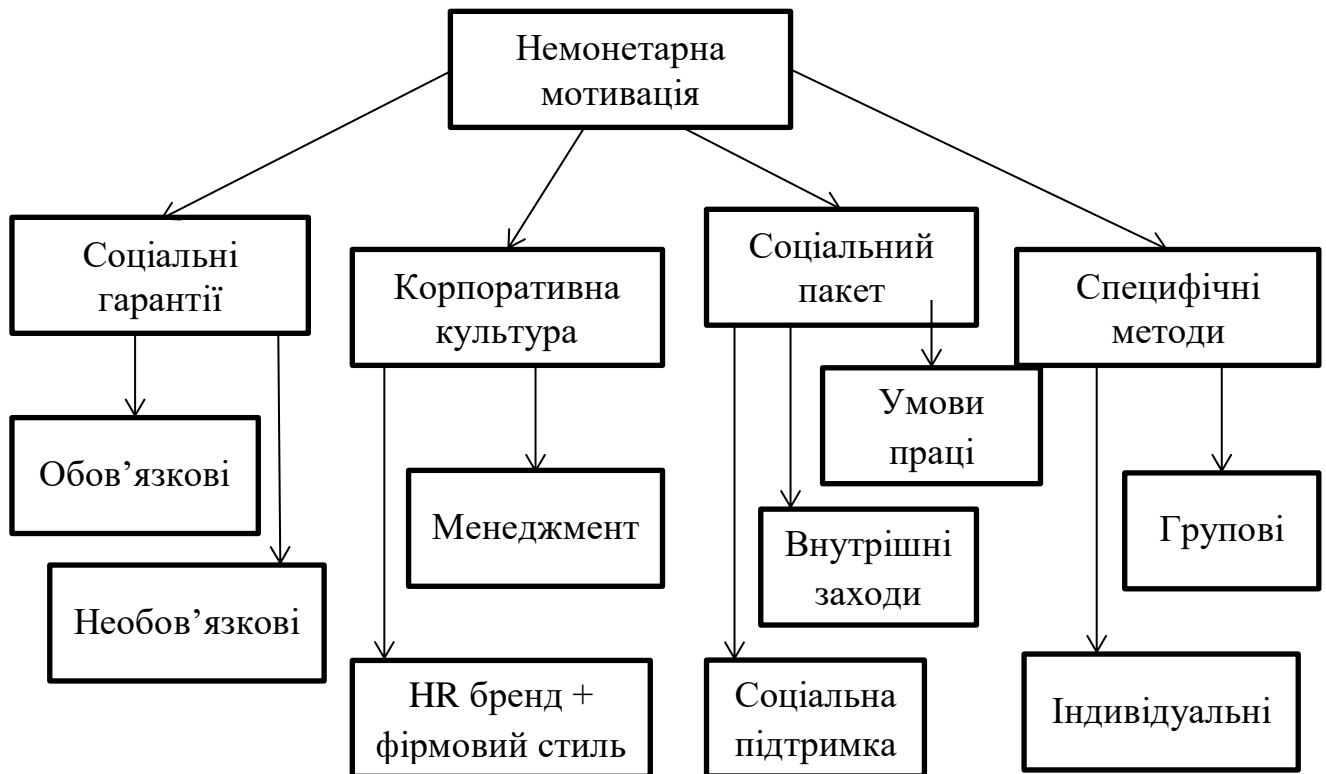


Рисунок 3.2 – Немонетарна частина системи мотивації

Джерело: [складено автором]

Більш детально розглянемо саме соціальний пакет. Вдало побудований соціальний пакет являється чинником, який сприяє підвищенню зацікавленості робітників до роботи.

Що саме може включати в соціальний пакет:

- мобільний зв'язок, в межах корпоративного номера та дзвінків зв'язаних с роботою;
- тренінги та семінари для підняття кваліфікації та навиків персоналу;
- компенсація витрачених коштів на проїзд до місця роботи та назад з роботи;

- медичне страхування;
- подарунки до свят;
- службовий автомобіль, якщо це необхідно робітнику та коли з якихось причин співробітник не в змозі дістатися до призначеного місця;
- корпоративний медогляд;
- оплата відпочинку, турпутівки;
- безкоштовне харчування на роботі;
- витрати на особисте авто, тобто виділення грошей на заправку автомобіля, техогляд авто;
- страхування життя;
- недержавне пенсійне страхування;
- оренда житла, якщо працівник поїхав у відрядження або робітник приїхав на роботу з іншого міста та потребує житла;
- заняття спортом, а саме надання робітникам абонементів до спортзалу, басейну;
- пільгові позики у підприємства;
- безкоштовне влаштування дітей співробітників до дитячого садочку;
- опціони на придбання акцій;
- відкладенні бонуси;
- оплата довгострокового/дорого навчання (МВА);
- знижки на продукцію підприємства, яка виробляється та продається у фірмових магазинах.

Вдало складений соціальний пакет має відповідати цінностям та цілям підприємства, мати цінність в очах цільової аудиторії працівників та може бути реалізований наявними ресурсами підприємства.

На підприємстві ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» соціальна підтримка працівників складається із нематеріального мотивування, грошового матеріального мотивування (кошти основної і додаткової заробітної плати) та негрошового матеріального мотивування (негрошові заохочення соціального характеру). На даному підприємстві опрацьовано положення про оплату праці

відповідно положень Закону України «Про оплату праці», Господарського кодексу України, Колективного договору та Кодексу законів про працю України з метою єдиного впровадження порядку оплати праці робітникам, планування і облік фонду оплати праці.

В компанії спостерігається мінімальний комплект гарантій та пільг, що пов'язані із наданням оплати мобільного зв'язку корпоративного телефону, знижки на продукцію даного підприємства і подарунки від компанії до основних свят. В зв'язку з нинішньою ситуацією в нашій країні, підприємство ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» ще запровадили такі пільги як:

- безкоштовний обід на роботі;
- безкоштовне орендне житло;
- безкоштовне влаштування діточок у дитячий садочок.

Але пільги, які зазначені вище, що були введені в зв'язку с нинішньою ситуацією в Україні можуть бути відмінені після завершення бойових дій та нормалізації становища в країні. Тому, по завершенню війни в нашій країні підприємство ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» скоріше за все знов повернеться до свого попереднього комплекту гарантій та пільг і будуть мати дуже мінімальний набір.

Для персоналу даного підприємства можна було б додати ще такі гарантії та пільги як: надання корпоративного медичного страхування, оплатою проїзду на роботу та з роботи, надання персону безоплатної туристичної путівки або відпочинку, які краще за всіх проявили себе за певний період часу та оплата працівникам абонементу в спортивний зал.

Тому що, такі пільги та гарантії, які можуть бути включені до соціального пакету підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» будуть сприяти покращенню праці робітників, їх задоволеності від відношення компанії до персоналу, а тим самим будуть чинником для мотивація працівників на краще виконання їх роботи. Внаслідок чого, це буду безпосередньо покращувати саму діяльність підприємства.

Однією із найважливіших умов успіху та ефективності підприємства,

організацій чи компаній являється високе мотивування працівників. Жоден бізнес не буде в змозі розвиватися та процвітати без налаштованості робітників працювати з високим рівнем віддачі, без високого ступеня прихильності співробітникам, без зацікавлення членів підприємства в прибутковості та кінцевих результат і без їх бажання, прагнення сприяти досягненню поставлених задач та цілей і вносити в це свій вклад.

Ось чому менеджери та дослідники менеджменту проявляють таку зацікавленість у вивченні причин, які спонукають людей робити свою роботу з абсолютною віддачею та діяти в інтересах компанії. І, хоча не правильно затверджувати, що результативність та ефективність роботи і поведінка співробітників окреслюється лише їх мотивуванням, все ж таки, мотивація персоналу має дуже велике значення.

Інколи у підприємства трапляються такі періоди в діяльності, коли коштів на якісний соціальний пакет може не вистачати, тоді є можливість застосувати способи мотивації працівників з мінімальними затратами, приклади яких зображені на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3 – Мотивація працівників з мінімальними затратами

Джерело: [складено автором]

Від нематеріального мотивування персоналу в компанії також є профіт, а саме:

- при позитивному клімату результативність та ефективність працівників підвищується на 33 – 38%;
- позитивна атмосфера приваблює до 52% кандидатів в кампанію;
- стабільний колектив в компанії притягує до 77% компетентних кандидатів;
- до 30% співробітників навмисно погано працюють та припускають помилки, якщо керівник застосовує жорсткий стиль управління людськими ресурсами;
- до 33% скривджених робітників компанії не докладають додаткових зусиль для виконання складних задач;
- до 39% демотивованих працівників беруть лікарняні листи, хоча проблем зі здоров'ям не відчують.

Доречним буде навести приклади видів мотиваційних станів співробітників, що мають вплив на роботу персоналу

Мотивований. Досягає запланованого зростання продуктивності праці, яка зберігається протягом певного часу. Працює з самовіддачею та натхненням.

Немотивований. Короткострокове зростання продуктивності праці в залежності від настрою (внутрішніх мотивів) і зовнішніх стимулів. Діє суворо у межах поставлених вимог.

Демотивований. Забезпечує короткочасний позитивний ефект, а далі його дії становляться унікальними чи навіть протестними.

Протестний. Завдає фінансової, соціальної, моральної шкоди компанії та її колективу.

Можливі причини відсутності мотивування у працівників підприємства можуть обумовлюватися наступним:

- Професійне вигорання. Відбувається в наслідок внутрішнього накопичення негативних емоцій без відповідної «розрядки».
- Некомпетентність. Якщо працівник недостатньо кваліфікований,

може утворитися враження, що він лінується. Мало хто готовий визначити, що їм не вистачає знань чи здібностей. Як правило, люди відають перевагу вигадувати якісь причини, через які роботу не можна виконати.

- Слабка дисципліна. Якщо робітникам рідко пред'являють дисциплінарні вимоги, у них може розвинутися неповажне ставлення до роботи в компанії.

- Рівень вимог. Якщо вимоги до результатів діяльності сформульовані недостатньо чітко, співробітник може дійти висновку: щоб б я не зробив, все буде не так.

- Особисті проблеми. Якщо у працівника помітно змінюється ставлення до роботи, це може свідчити про серйозні домашні проблеми.

- «Погане» керівництво. У людей, які одного разу вже мали досвід працювати під керівництвом «поганого» керівника, виробляється специфічне ставлення до контролю у будь-якому його прояві: вони виконують усе, що їм скажуть, не проявляючи при цьому ентузіазму та поваги до керівництва.

Існують як корпоративні так і індивідуальні фактори, що впливають на систему мотивації персоналу і це важливо розглянути.

Корпоративні фактори, що впливають на систему мотивації персону в компанії, а саме: положення компанії на ринку; специфіка діяльності компанії; стадія розвитку компанії; кількість працівників в компанії; кадрова політика, стилі управління, доступність інформації в компанії; стратегічні та оперативні цілі компанії на майбутнє; система винагород; статус/роль співробітника в компанії; умови праці/робоче місце/особистий простір.

Індивідуальні фактори, що впливають на систему мотивації персоналу в компанії, а саме: вік; гендерні відмінності; рівень та спеціалізація освіти; стаж (тривалість) роботи безпосередньо в компанії; особисті, психологічні особливості робітників; фактори культурного порядку: культура, субкультура, соціальний стан; рівень позиції/посади в компанії; групова/індивідуальна робота співробітника (сам/с командою).

Також слід зазначити тривожні симптоми, які можуть бути в системі

мотивації персоналу, які зображені на рисунку 3.4.

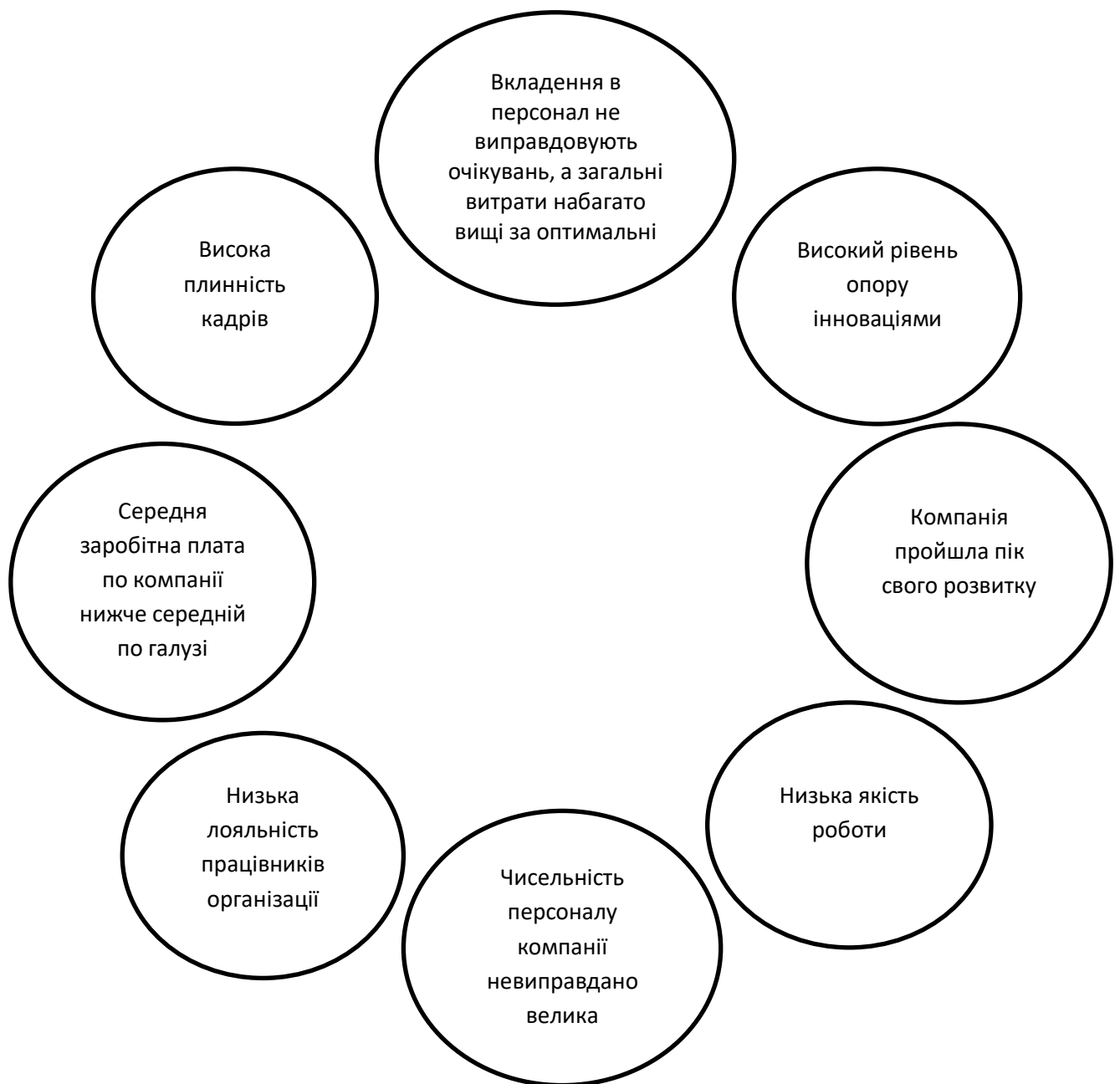


Рисунок 3.4 – Тривожні симптоми, які можуть бути в системі мотивації персоналу

Джерело: [складено автором]

При формуванні соціального пакету та мотивації персоналу на підприємстві, слід пам'ятати та звертати увагу на складнощі, які можуть виникнути у процесі управління мотивацією персоналу, зокрема:

- 1) Неочевидність мотивів поведінки людини.
- 2) Наявність безлічі шляхів та способів задоволення кожної окремої потреби людини.
- 3) Відмінності мотиваційних структур працівників.
- 4) Недостатня поінформованість про результати роботи співробітників, часті зміни у службових обов'язках.
- 5) Мінливість мотиваційного процесу протягом часу у потребах працівника.
- 6) У менеджерів часто не залишається часу на людей, їхні потреби, мотиви, інтереси.

Ще слід приділити окрему увагу такому фактору як, найкращий працівник дорівнює залученому працівнику. Це коли робітники лояльні до своєї роботи та компанії, а також мотивовані досягати високо рівня результативності та ефективності. Залучення – це:

Говорити. Постійно позитивно відгукуватися про компанію серед своїх колег, потенційних співробітників та клієнтів.

Залишатися. Відчувати свою потребу на підприємстві, бути частиною компанії.

Докладати зусилля. Добровільно докладати додаткових зусиль, проявляти залученість до роботи, що сприяє діловому успіху компанії.

Чинники задоволеності - люди: топ-менеджмент; лінійний менеджмент; колеги; люди як цінність. Робота: зміст роботи; почуття завершеності; автономність; ресурси; бізнес-процеси. Сумарна винагорода: оплата праці; пільги; визнання. Можливості: розвиток кар'єри; навчання та розвиток. Компанія: політика та процедури; правління ефективною; репутація компанії; бренд роботодавця. Якість життя: баланс «життя/робота»; умови роботи.

Залученого працівника можливо відразу відрізнити від навпаки, незалученого робітника, наприклад: з залученим співробітником розмовляють про їхній професійний прогрес; керівництво заохочує їх розвиток; мають можливість для професійного та кар'єрного зростання; їх часто хвалять; у них на роботі є друг

або друзі; керівник піклуватися про них; вони впевнені, що їх робота важлива; з їхньою думкою на роботі рахуються; їхні колеги віддані якості роботи; вони роблять краще, на що здатні, кожен робочий день.

Проаналізувавши що саме входить до соціального пакету підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», які види мотивації ще існують та які пільги та гарантії можна було б додати до існуючого соціального пакету, можна зробити висновок, що існую нагальна потреба в розширенні соціального пакету на підприємстві.

Зрозуміло, що дане підприємство має потребу в розробці вдосконаленого соціального пакету, який має послужити фактором для досягнення тих завдань і цілей, які перед собою ставить виробниче підприємство ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат».

Керівництву підприємства потрібно гарно знати та розуміти потреби своїх робітників. Таким чином, стимулюючи робітника, менеджер може думати, що співробітник вмотивований, але, якщо стимули не узгоджуються з основними потребами робітника, тоді вони не будуть в змозі «працювати» мотивувати, щоб відповідати внутрішньому психологічному плану робітника, заохочувати працівника до бажаної продуктивності, результативності, діяльності та ефективності.

3.2 Заходи щодо оптимізації соціального пакету ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»

Через прикру ситуацію, яка сталися в нашій країні, враховуючи нестабільність та кризову ситуацію та спираючись на аналіз, який був проведений, робимо висновок, що підприємство потребує впровадження результативного, реально, діючого та ефективного соціального пакету, що позитивно буде відобразитися як на працівниках, так і безпосередньо на роботодавцях.

Обсяг та масштабність самого соціального пакету та ступень його

охоплення працівників має мати залежність передусім від фінансових можливостей, організаційного та матеріально-технічного забезпечення діяльності підприємства.

Тому, задля сформування у працюючих людей позитивного відношення до гнучкого соціального пакету та поняття його важливості та значимості в їх трудовому житті, був проведений аналіз чинників мотивування робітників підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат».

Усі основні особливості удосконалення соціального пакета робітників підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» можна звести до наступних трьох груп.

Перша особливість укладається в тому, що при визначенні потреб та інтересів, які враховуються в соціальному пакеті, в центрі уваги має бути безпосередньо сам робітник підприємства.

Задля того, щоб робітники підприємства мали відчуття впевненості та мали можливість розраховувати на які то додаткові соціальні гарантії та пільги, необхідний гнучкий та постійно мінливу структуру соціального пакету для свого персоналу.

Це дуже важливо у випадку настання кризового становища на підприємстві. Співробітники повинні мати розуміння, що зміни, які інколи відбуваються в компанії можуть призвести не до кращої сторони, відтак, може не бути можливості у підприємства забезпечувати той самий комплекс пільг та гарантій, які були при стійкому фінансовому становищі.

Друга особливість укладається в тому, що частини та структура соціального пакета мають власні особливості.

Можна реалізувати щонайменше три варіанти з однаковою вартістю, але будуть мати різне змістове наповнення та даючи можливість працівникам обрати той самий соціальний пакет пільг та гарантій, який буде для них приносити максимальне задоволення та буде служити результативному і ефективному стимулом до праці.

Третя особливість укладається в тому, порядок подання таких соціальних

пакетів має бути диференційований.

Таким способом, є можливість відокремити такі підстави для диференціації робітників підприємства за подання тих або інших пільг чи гарантій, які зображені на рисунку 3.5



Рисунок 3.5 – Підстави для диференціації працівників з надання додаткового соціального пакету

Джерело: [складено автором]

Є можливість пропонувати ще інший підхід, згідно з яким можна сформулювати соціальний пакет на виробничому підприємстві. При цьому важливо урахувувати інтереси як робітника, так і безпосередньо інтереси роботодавця.

На рисунку 3.6 зображений проведений аналіз, який порівнює інтереси цих двох сторін та у відповідності до них пропоновано конкретні складові соціального пакету на підприємстві.



Рисунок 3.6 – Формування соціального пакета відповідно до інтересів робітника та роботодавця на підприємстві ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»

Джерело: [складено автором]

Такий підхід демонструє, що соціальний пакет являється мотиваційним інструментом та водночас дає змогу досягнути визначеного балансу інтересів цих двох сторін.

Використовуючи традиційну організаційну структуру, ключовими підприємцями на підприємстві являються керівники найвищої ланки, які використовують стратегічні інструменти планування, задля того, щоб опустити свою стратегію від вищого рівня до менеджерів першої лінії.

Згідно з попереднім аналізом соціального пакету, який був проведений, виникла необхідність в удосконаленні соціального пакету підприємства за кількома напрямками.

По-перше, це запровадження якісного медичного обслуговування персоналу підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат». Це дасть змогу робітникам можливість одержувати якісне медичне обслуговування та медичні послуги у лікарнях і значно підвищить авторитет підприємства в очах співробітників.

По-друге, більше охоплення робітників спортивними та оздоровчими заходами, які здійснюються на підприємстві. Ця спрямованість соціальної політики компанії повинна бути реалізованою через різноманітні програми по сформування здорового способу свого життя, укріплення здоров'я та програми соціокультурного напрямку. Наведенні заходи будуть сприяти укріпленню внутрішніх та внутрішньо фірмових зв'язків і сформуванню правильного та здорового способу життя робітників підприємства.

По-третє, робітники підприємства мають високий рівень задоволеності від можливості професійного розвитку, підвищення кваліфікації, однак мають потребу в її розширенні.

Реалізація на підприємстві ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» освітніх програм можуть проводитись в таких формах:

- професійне підготування персоналу та їх перепідготовка;
- підвищення кваліфікаційного рівня працівників;
- утворення корпоративних норм та стандартів;
- надання додаткової освіти.

Використовуючи метод експертного опитування, визначимо найважливіші компоненти вдосконалення соціального пакету на підприємстві. Методом проведення та збору інформації експертної оцінки був обраний спосіб особистої розмови с працівниками підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат».

В опитуванні прийняли участь 50 працівник різноманітних ланок підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат». Усі відповіді були оброблені та після чого були обраховані частоти переважень усіх параметрів та знайдено значення з S_k та t_j щодо кожного експерта.

Для того, щоб з'ясувати, що саме в пріоритеті у працівників підприємства та що, їх буде більше мотивувати, в ході особистих спілкувань були поставлені такі запитання, які представленні в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Значення коефіцієнтів вагомості складових соціально пакету

№	Складова	Коефіцієнт вагомості	Ранг
1	Медичне страхування співробітників	0,149	1
2	Щорічний безоплатний медичний огляд	0,115	3
3	Корпоративне навчання	0,128	2
4	Транспортні видатки	0,103	5
5	Надання спеціального одягу	0,11	4
6	Сплачування обідів	0,03	11
7	Участь в спортивних та оздоровчих заходах	0,098	7
8	Режим гнучкого робочого дня.	0,087	9
9	Організація свят, подарунки на Новий Рік для дітей	0,03	12
10	Сплата мобільного зв'язку	0,1	6
11	Можливість отримати кредит від компанії	0,08	10
12	Часткова сплата відпочинку	0,089	8

Джерело: [складено автором]

Таким чином, по результатам розрахунків, які були проведені, можна дійти висновку, що мислення співробітників співпадають при оцінюванні таких чинників, як медичне страхування (коефіцієнт вагомості складає 0,149) та корпоративне навчання (коефіцієнт вагомості складає 0,128). Отже, можна робити висновки про те, що зазначенні вище складові являються найважливішими для забезпечення результативної, продуктивної та ефективної діяльності робітників.

Також важливими складовими усі хто був опитаний, визнали безоплатний щорічний медогляд та надання персоналу спеціального одягу.

З отриманих результатів дослідження розподіленню вимог робітників та порівняння інтересів роботодавця і співробітників, а також враховуючі вже надані пропозиції щодо покращення соціального пакету підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат», були розроблені ще соціальні пакети, які кожен працівник буде в змозі обрати його самостійно, зображено на рисунку 3.7.

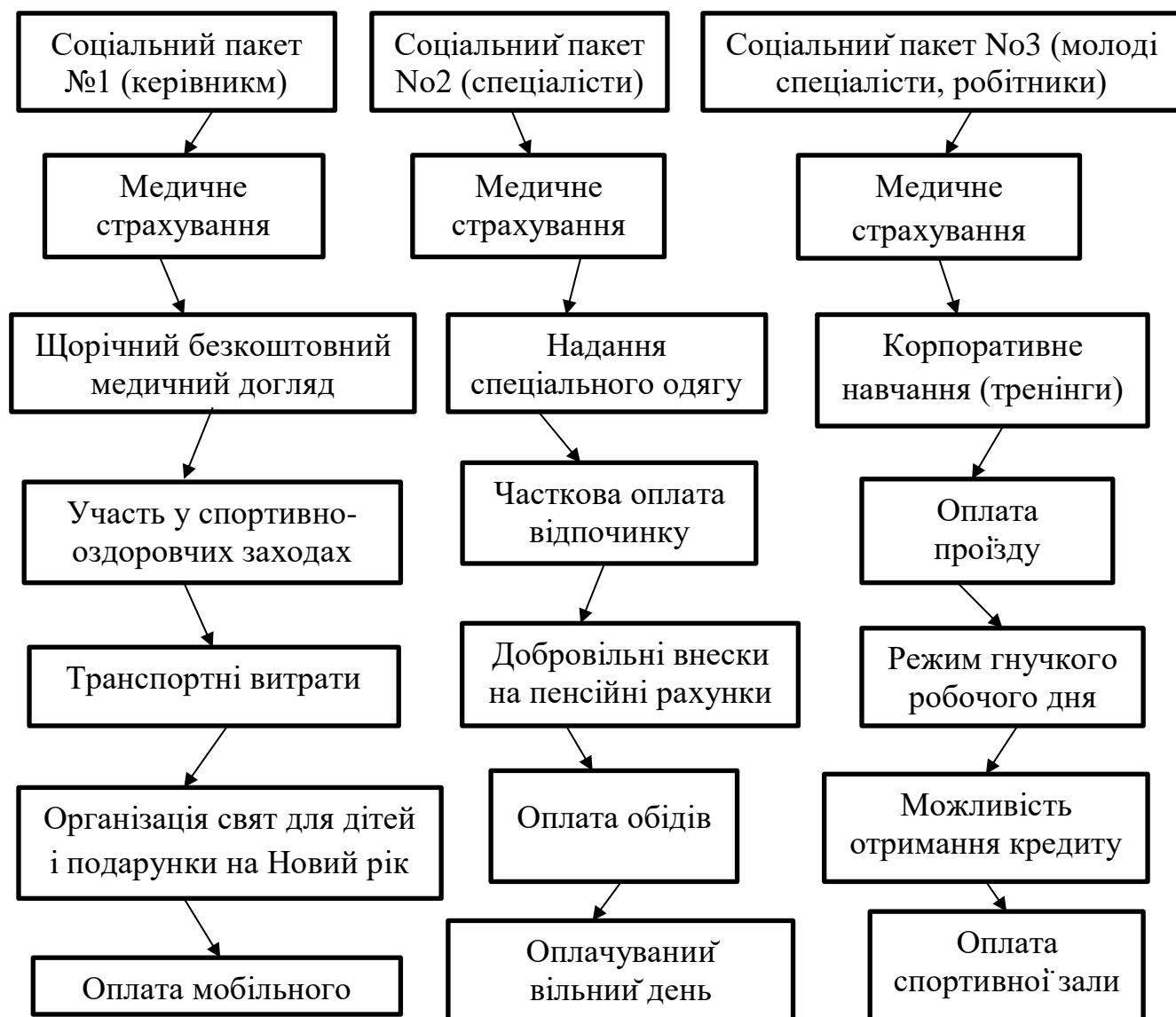


Рисунок 3.7 – Диференційовані соціальні пакети для різних категорій працівників підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»

Джерело: [складено автором]

Виходячи з кризового стану нашої країни, спричинений військовими діями, доречним було б занесення до складових соціального пакету, які б були фіксовані, таких елементів:

- медичне страхування;
- корпоративні навчання;
- поліпшення корпоративного клімату;
- щорічне безоплатне медичне обстеження;
- режим гнучкого робочого дня.

Адже самі ці компоненти зможуть допомогти підприємству зменшити плинність кадрів та надати робітникам відчуття безпеки, захищеності та піклування зі сторони компанії.

Також запропоновані варіативні компоненти розроблені з врахуванням реальних потреб та переваг робітників підприємства ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат». Їх реалізація зменшує незадоволеність працюючих людей змістом соціального пакету.

Тому соціальний пакет являється предметом для якісно та ретельного проектування, в основі якого має бути утверджене керівниками «технічне завдання» як цілі та рамки, що відображають реальність компанії. Основна частина новацій соціального пакету, які запропоновані були в роботі, викликані саме з кризовою ситуацією в Україні, особливо через воєнні дії і відображають сьогоденні реальність.

Проаналізувавши соціальний пакет, як один із головних чинників мотивування працівників до кращої роботи та отримання для підприємства результативних та ефективних результатів діяльності, можливо зробити висновок, що перелік необхідних соціальних гарантій та пільг для робітників являється індивідуальним для кожної людини. Тому пропоновані варіації подальшого удосконалення соціального пакету на підприємстві ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» являється часткове використання методу «кафетерію», за якого кожний робітник приймає участь в наповненні індивідуального соціального пакету. У цьому випадку значно підвищується задоволеність співробітників

соціальною політикою підприємства.

Слід зазначити одну деталь, яка являється важливою, а саме те, можливість працівникам індивідуально наповнювати свій власний соціальний пакет, дозволяє ще краще реагувати на індивідуальні потреби різноманітних робітників підприємства.

Створений співробітником соціальний пакет може діяти у перебігу одного року, а далі можна його замінити. Це дасть можливість керівництву даного підприємства відстежувати змінювання потреб своїх працівників та управляти витратами на соціальне убезпечення, а робітникам одержувати пільги та гарантії, що будуть для них актуальними. Такий підхід потребує розрахування вартості одного соціального пакету на вартості усіх пільг.

В майбутньому структурування соціального пакету на підприємстві повинна стати більш індивідуалізованою та гнучкою, з врахуванням вимог окремих робітників. З іншою сторони, соціальний пакет, який дається, має залежність від трудового потенціалу та вкладу співробітника, його цінності для компанії, зокрема соціальних пакетів повинен мати розподіл для: керівників, спеціалістів та молодших фахівців. Цей метод підвищить залученість та задоволеність працівників.

Необхідно зазначити, що соціальний пакет – це спосіб забезпечити працездатність, залученість та віддачу працівників. Заплачені кошти можна витратити на що завгодно. Замість цього підприємство надає частину заробітних грошей не готівкою, а у формі цільової послуги, яка, як відомо підтримує його ресурси як працівника.

Отже, вище зазначені соціальні пакети дадуть змогу робітникам право обирати із запропонованого роботодавцем комплексу послуг саме тих, які краще за всіх відповідають їх інтересам, становищу здоров'я, сімейному положенню та потребам.

Однак, вибір повинен бути обмежений спільною вартістю комплексу, щоб дозволити робітникам вибирати послуги та виплати, вартість яких більше за установлений компанією ліміт.

За рахунок запроваджених соціальних пакетів підприємство може збільшити власні витрати на побутові та соціальні пільги своїх співробітників, які зазначені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Кошторис витрат за оновленням індивідуальним соціальним пакетом

Статті витрат	Витрати на 1-го працівника, грн.	Кількість працівників, люд.	Сума витрат, грн.
Медичне страхування	700	687	480 900
Щорічний безоплатний медичний догляд	500	687	343 500
Надання спеціального одягу	750	317	237 750
Корпоративне навчання	2 000	97	194 000
Часткова сплата відпочинку	3 000	25	75 000
Оплата проїзду	500	438	219 000
Оплата обідів	1 300	562	730 600
Сплата мобільного зв'язку	250	687	171 750
Сплата за спортивної зали	400	301	120 400
Разом:			2 572 900

Джерело: [складено автором]

Отже, можемо зробити висновок, що сума затрат на запропоновані заходи буде складати 2 572 900 грн, що приблизно дорівнює 3 745 грн на одного працівника.

Розрахувати ефективність та результативність заходів у сфері мотивування персоналу дуже складно. Усі вони вимагають грошей та часу, але в результаті підприємство матиме найбільш краще освіченого, підготовленого та кваліфікаційного працівника в своїй компанії. Відповідно буде зростати продуктивність та результативність роботи, а, отже, і ефективність діяльності підприємства в фінансовому плані.

Одним з показників являється зменшення рівню плинності кадрів на підприємств, що призводить до зменшення рівня видатків, які мають пов'язання з найманням та навчанням робітників, які імовірно можуть бути прийняті на роботу на зовнішніх умовах наймання.

Наступним показником являється збільшення результативності та

продуктивності роботи, оскільки робітники будуть мати орієнтир на одержання якісних та високих результатів індивідуальної трудової діяльності, а на збільшення продуктивності праці впливає стабілізування соціальної сфери в колективі.

Попри кризове становище в країні, соціальний пакет має постійно удосконалюватися, бо якісно складений та застосований соціальний пакет має позитивне впливання як на співробітників, так і безпосередньо на роботодавців. Після запровадження оптимізаційного соціального пакету на підприємство ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» маємо отримати такі результати, зображенні на рисунку 3.8.

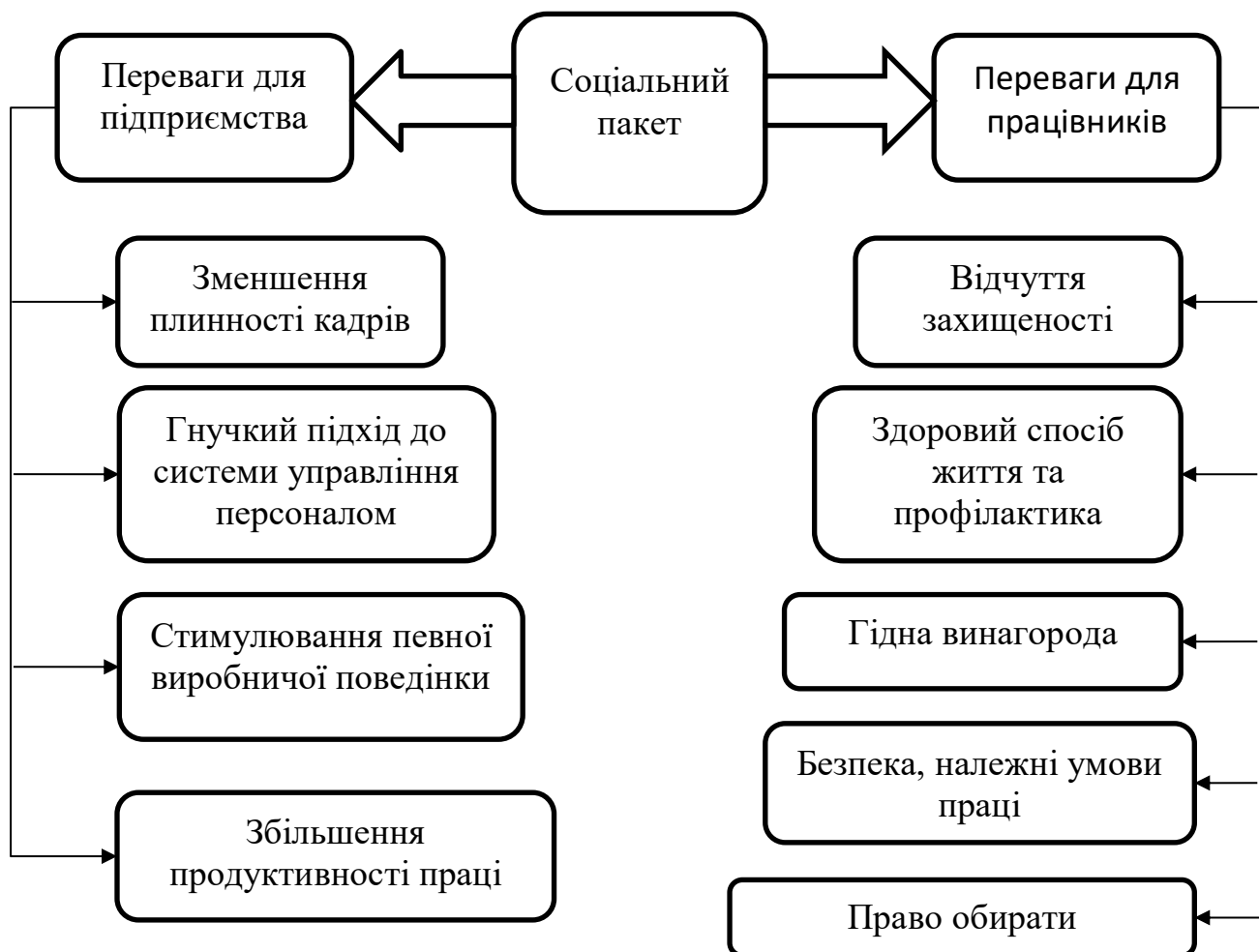


Рисунок 3.8 – Очікування від запровадження оптимізаційного соціального пакету на підприємстві ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат»

Джерело: [складено автором]

Ефективність та результативність розроблених та запроваджених соціальних пакетів на підприємстві ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат» проявиться в таких групах позитивних ефектів:

- ринкові – формування іміджу підприємства на ринку праці більш привабливого, а це дає змогу для набору найбільш висококваліфікованих працівників та молодих спеціалістів;
- ціннісні – формування корпоративної культури, яка буде зменшувати утриманські настрої та буде підвищувати відповідальність співробітників у досягненні стратегічних завдань;
- управлінські – утворення новітніх важелів управлінського впливання, які використовуються для збільшення мотивування роботи працівників і тим самим виконання поставлених перед ними завдань;
- соціальні – збільшення якості життя співробітників призводить до підвищення лояльності та задоволеності працівників, що зменшує плинність кадрів.

Таким чином, витрати підприємства на формування соціального пакету являються виправданими, оскільки робітник одержує підтримку безпосередньо від підприємства, а в результаті збільшується продуктивність роботи, знижається плинність кадрів, покращується атмосфера в колективі.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом в організації являється одним із основних елементів сучасного менеджменту, що включає в себе певний набір методів результативної та ефективної організації роботи з персоналом в компанії, задля досягнення поставлених цілей та завдань, які має організація.

Задля продуктивного та успішного існування виробничого підприємства на ринку праці, одним із головних чинників такого становища, являються безпосередньо персонал. Який своїми професійними навичками, вміннями, компетентністю буде рухати компанію вперед та досягати поставлених перед ним цілями, які будуть впливати на розвиток підприємства.

Це буде реалізовано, якщо співробітники компанію будуть мотивовані та направлені в правильну течію роботи.

В першому розділі кваліфікаційної роботи було обґрунтовано теоретичну сутність управління персоналом в організації та формування кадрової політики організації, було проведено морфологічне оцінювання поняття управління персоналом, на основі вчених та науковців, які досліджували дану тему. Наведено власний погляд на цей термін, а саме, управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів в розробки організаційної структури, стратегії кадрової політики підприємства, задля підвищення ефективності діяльності організації та підвищення якості трудового життя персоналу. Були визначені, особливості які має система управління персоналом в організації. Виявлено, що удосконалення механізму формування ефективної політики кадрів підприємства забезпечую їм конкурентоспроможні позиції на ринку.

В другому розділі кваліфікаційної роботи, було проведено аналіз діяльності та персоналу ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат». Дане підприємство є одним із найбільшим підприємством України в сфері виробництва ковбасних виробів та м'ясних делікатесів. З отриманих результатів загального аналізу підприємства, можна засвідчувати, що підприємство на ринку вже понад двадцять років та за такий довгий час існування, компанія досягла великих успіхів в своїй діяльності.

А саме, на протязі останніх трьох років, підприємство мала позитивні фінансові результати. Основні показники фінансових результатів з кожним наступним роком значно збільшуються. Також було виявлено, що чистий дохід підприємства з кожним роком збільшується. За результатами аналізу персоналу підприємства, можна виділити те, що з кожним роком чисельність працівників зростає, а коефіцієнт плинності кадрів зменшується. В структурі персоналу переважною групою є «спеціалісти», їх частка складає 70,6%. Виявлено те, що по всім проаналізованим періодам часу, чисельність чоловіків переважає чисельність жінок. Ще було виявлено що, найбільшу питому вагу займають персонал віком від 30 до 40 років, а навпаки, найменше відсоткове значення становлять працівники підприємства віком до 20 років. Проведено аналіз, щодо структури складу компанії, та визначено те, що кваліфікаційного та компетентного персоналу стає більше.

В третьому розділі кваліфікаційної роботи, були запропоновані напрямки удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Салтівський м'ясокомбінат». Було виявлено, що підприємство має мінімальний комплекс соціального пакету для свої співробітників. Для оптимізації соціального пакету були запропоновані гарантії та пільги, які підприємство може включити в свій соціальний пакет. В роботі були запропоновані декілька варіацій соціального пакету для працівників. Зазначенні соціальні пакети, які безпосередньо співробітник підприємства буде в змозі обирати його наповнення самостійно, для трьох категорій: керівники, спеціалісти та молоді спеціалісти і працівники. В ході розрахунків, було визначено, що сума витрат на запропоновані заходи, будуть складати приблизно 3 745 грн на одного працівника. Доведено, що видатки компанії на якісне формування соціального пакету для співробітників будуть виправданими. В результаті чого, буде відбуватись збільшення результативності роботи. Таким чином, головна мета кваліфікаційної роботи досягнута, завдання виконанні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакало Н., Струцька К. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. Економіка і регіон, 2016. № 6 (61). С. 71–75
2. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства // Економіка и управление. – 2017. – №3. – С. 48-53.
3. Бугуцький О., Михайлов С. Ефективне використання праці основа підвищення продуктивних сил суспільства. Україна: аспекти праці. – 2017. – № 3. – С. 3-9.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Галімова Л.Ф., Галина А.Е. Соціальний пакет як інструмент мотивації персоналу // Економіка та менеджмент інноваційних технологій. – 2015. –№3. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ekonomika.snauka.ru/2015/03/7472> (дата звернення: 18.11.2020).
6. Глєбова А.О. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях, 2015. № 12 (27). С. 159-163.
7. Гончарова С. Ю. Стратегія інвестування в людські ресурси: роль, види та особливості / С.Ю. Гончарова, А.Б. Гончаров // Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика – матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Харків – м. Торунь, 16 квітня 2021 року. — Днепр: Середняк Т. К., 2021. – С. 120-122.
8. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент/ Л. Григор'єв // Робота сьогодні. – 2015. – № 5. – С.32-34.
9. Гриненко А. М. Соціальний пакет як інструмент мотивації та соціальної захищеності працівників підприємства // А. М. Гриненко / Проблеми раціонального використання соціально-економічного та природно-ресурсного

потенціалу регіону: фінансова політика та інвестиції. Збірник наукових праць: Випуск XVI, No 4. - Київ. – 2017. – С. 252-262.

10. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 6. С. 53–57.

11. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.

12. Довбня С.Б., Письменна О.О. Теоретичне обґрунтування та формування стратегічної цілі управління персоналом. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2015. No4 (52). С.161-169.

13. Дорошенко Г.О. Менеджмент: навч. посібник /за заг. ред. Г.О. Дорошенко. – Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. – 300 с.

14. Іванісов О. В. Особливості формування та використання трудового потенціалу на підприємствах / О. В. Іванісов // Матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств». – Харків: ВЦ НТУ «ХПИ», –2015. – С. 21 – 22.

15. Івахненко В. Курс економічного аналізу // В. Івахненко / - К.: Знання-Прес, –2017.– 207с.

16. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — No 3. — С. 111—115.

17. Карлін М.І. Теоретичні аспекти стимулювання праці в умовах фінансової нестабільності. Фінанси України. – 2016. – No2. – с.3-9.

18. Карпенко С.В., Карпенко О.А. Управління персоналом. Київ. Ун-т «Україна», 2017. – 328 с.

19. Касьмін Д. С. Розвиток персоналу як необхідна умова розвитку підприємства [Електронний ресурс] / Д.С. Касьмін // Innovative Solutions In Modern Science. – 2021. – No 3(47). – С. 26–57. – Режим доступу <https://naukajournal.org/index.php/ISMMSD/article/view/2288>

20. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 406 с.

21. Кодекс законів про працю України : закон України від 10.12.1971 No 322- VIII [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/322-08>
22. Корнута О. Концепція управління ефективністю персоналу. Економіст. – 2017. – No10. – с.72-75.
23. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту / Т.С. Кравченко // Персонал. – 2015. - No7. – С. 13-21.
24. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — No 4. — С. 111— 116.
25. Лучшева И. Мотивация персонала в условиях кризиса. // Мотивация и оплата труда. // И. Лучшева / – 2017. – No3. – С. 32.
26. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – No1. – С. 126-135.
27. Меньшикова, М. А К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации/ М. А. Меньшикова// Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2018. - No 3(7).- С.59-66
28. Мирошниченко Ю.В. Підвищення ефективності системи управління персоналом вітчизняних підприємств / Ю.В. Мирошниченко, Т.С. Молчанова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. – 2015. – No 4. – С. 45–50.
29. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами [Текст] : навч. посібник для вnz / О. С. Мороз ; ЗДІА. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. – 324 с.
30. Наципаєва Е. А. Підвищення ефективності системи нематеріального стимулювання організації за рахунок розробки гнучкого соціального пакета // Е. Наципаєва / Вісник Саратовського державного соціально-економічного університету. – 2017. – No 3. – С. 74–76

31. Невмержицька С.М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.83)
32. Немцов В.Д., Довгань Л.Є., Сініок Г.Ф. Менеджмент організацій. // Навч. посібник. – К.: 2016. – 388 с.
33. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С.// Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
34. Попадинець І. Р. Мотиваційний потенціал управлінської праці. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва, 2015. № 1(2). С. 43-49.
35. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 р. № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17> (дата звернення: 15.03.2020).
36. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162
37. Пушкар З.М., Пушкар Б.Т. Кадровий менеджмент: навчальний посібник Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
38. Савельєва В. С., Єськов О. Л. Управління персоналом: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2015. – С. 237-297.
39. Сидоров Н.В. Мотивація персоналу компанії // Н.В. Сидоров /Нормування та оплата праці у промисловості. – 2019. – № 10. – С. 38-44.
40. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ]/ Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с.
41. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління / Н. Талюпа // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – №8. – С. 49-50.
42. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. Інвестиції: практика та досвід, 2017. №8. С. 49-50.

43. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах // О.М. Ткаченко / Інвестиції: практика та досвід. – 2016. – No. 8.– С. 3134.
44. Швець Л. Соціальний пакет: структура та спосіб запровадження // Л. Швець, П. Попович /Економічний аналіз. – 2018. – Т. 5.– С. 217-220.
45. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2015. – 218 с.
46. Юрков М. Соціальний пакет як різновид соціальної діяльності підприємства / М. Юрков // Право України. – 2017. – No 7. – С. 38–41.
47. Кібанов А. Я. Кадрова політика і стратегія управління персоналом. М.: Государственный университет управления. 2019. 64 с.
48. Bulmash Julie Human Resources Management and Technology. URL: <https://www.scribd.com/document/178291683/Human-Resources-Management-and-Technology>
49. Mescon, H. Michael, Michael Albert, &Franklin Khedouri (2019). Management. Harpercollins College Div.
50. Whitmore, J (2017). Coaching for Performance, Nicholas Hlyba Publishing House.