МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання

Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Ігор РЕКУНЕНКО

____ _____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавра

зі спеціальності 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ "Молоко Вітчизни»)»

Здобувачки групи Мз-01с/1 Ільчук Дар'ї Володимирівни

(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Дар'я ІЛЬЧУК

(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача)

Керівник старш. викладач, к.е.н., доцент Яна КОБУШКО _____

(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Центр заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
(повна назва інституту/факультету)
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
_____ Ігор РЕКУНЕНКО
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)
_____ _____2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавра

(бакалавр / магістр)

зі спеціальності _073 Менеджмент_____,
(код та назва)

освітньо-професійної програми ___Менеджмент_____
(освітньо-професійної / освітньо-наукової) (назва програми)

Здобувача (ки) групи Мз-01с/1 Ільчук Дар'ї Володимирівни
(шифр групи) (прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ "Молоко Вітчизни»)» затверджена наказом № 0563-VI від 21.05.2024 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 03 червня 2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: розроблення напрямків покращення системи управління персоналом на підприємстві.
4. Об'єкт дослідження: _система управління персоналом на підприємстві ТОВ "Молоко Вітчизни".
5. Предмет дослідження: існуючі взаємозв'язки між складовими системи управління персоналом підприємства.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі наукових праць, статистичних даних, соціологічних прогнозів та опитувань, офіційних документів ТОВ «Молоко Вітчизни».
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	Теоретико-методичні основи системи управління персоналом	10.05.2024
II	Оцінювання системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ «Молоко Вітчизни»)	20.05.2024
III	Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ «Молоко Вітчизни»)	27.05.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:
У розділі 1 студент повинен вивчити теоретичні аспекти системи управління персоналом, дослідити основні методи оцінки ефективності системи управління персоналом.
У розділі 2 студент повинен дослідити діяльність ТОВ "Молоко Вітчизни", проаналізувати систему управління персоналом на підприємстві.

У розділі 3 студент повинен виділити основні проблеми та розробити шляхи для удосконалення системи управління персоналом.

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1			
2			
3			

9. Дата видачі завдання____22.04.2024 р.

Керівник кваліфікаційної роботи
старш. викладач, к.е.н., доцент Яна КОБУШКО_____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, Ім'я та ПРІЗВИЩЕ) (підпис)

Завдання до виконання одержав __Дар'я ІЛЬЧУК_____ _____
(Ім'я та ПРІЗВИЩЕ здобувача) (підпис)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему “Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві (на прикладі ТОВ “Молоко Вітчизни”) викладена на 40 сторінках, використано 31 джерело.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розроблення напрямків покращення системи управління персоналом на підприємстві.

У кваліфікаційній роботі бакалавра вивчено теоретичні аспекти системи управління персоналом, досліджено основні методи оцінки ефективності системи управління персоналом, досліджено діяльність ТОВ “Молоко Вітчизни”, проаналізовано систему правління персоналом на підприємстві, проведено оцінку системи управління персоналом, виділено основні проблеми та розроблено шляхи для удосконалення системи управління персоналом.

Об’єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві ТОВ “Молоко Вітчизни”.

Предметом дослідження є існуючі взаємозв’язки між складовими системи управління персоналом підприємства.

До основних методів дослідження, які були використані в роботі належать: системний метод, методи аналізу, анкетування, які дозволили вивчити систему управління персоналом на підприємстві.

Ключові слова: КАДРИ, СИСТЕМА, ТРУДОВА ДІЯЛЬНІСТЬ, ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.

ЗМІСТ

ВСТУП……...6
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ……...8
1.1 Основні складові системи управління персоналом ……...8
1.2 Роль та значення управління персоналом на підприємстві …….12
1.3 Методи оцінки ефективності системи управління персоналом……14
Розділ 2 ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “МОЛОКО ВІТЧИЗНИ”)……..17
2.1 Загальна організаційна характеристика діяльності ТОВ «Молоко Вітчизни»…….17
2.2 Аналіз системи управління персоналом в ТОВ «Молоко Вітчизни»……..20
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “МОЛОКО ВІТЧИЗНИ”)…….29
3.1 Діагностика проблем у системі управління персоналом підприємства….30
3.2 Шляхи удосконалення системи управління персоналом у ТОВ “Молоко Вітчизни”……30
ВИСНОВКИ……...33
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……35

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки управління персоналом є одним з найважливіших аспектів функціонування організації, завдяки якому підвищується рівень прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Основним ресурсом будь-якого підприємства є персонал, його трудові ресурси. Ефективне використання людського потенціалу є запорукою успіху розвитку суспільних відносин. Підприємства мають намагатися сформувати таку систему управління персоналом, яка сприятиме забезпеченню їх ефективності та конкурентоспроможності. Ефективна організація якісного кадрового менеджменту дозволить підприємству знизити ризики, пов'язані з людським фактором, раціонально розподілити і оптимізувати витрати на персонал. Тому для довготривалої та успішної діяльності підприємства актуальним є підвищення ефективності управління його персоналом.

Актуальність даної теми полягає в тому, що ефективне управління персоналом є запорукою високої результативності для будь-якої організації.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві ТОВ 'Молоко Вітчизни".

Предметом дослідження є існуючі взаємозв'язки між складовими системи управління персоналом підприємства.

Метою дослідження є розроблення напрямків покращення системи управління персоналом на підприємстві.

Серед основних завдань даного дослідження можна виділити наступні:

- вивчення теоретичних аспектів системи управління персоналом;
- дослідження основних методів оцінки ефективності системи управління персоналом;
- характеристика господарської діяльності ТОВ "Молоко Вітчизни";
- аналіз системи правління персоналом на підприємстві;
- оцінка системи управління персоналом.
- визначення проблем в управлінні персоналом та шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Теоретичними і методичними основами дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління персоналом. Основними методами дослідження є: анкетування, структурний аналіз, системний підхід, метод наукового пізнання тощо.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Основні складові системи управління персоналом

Управління персоналом – це діяльність організації, спрямована на досягнення цілей організації шляхом ефективного використання персоналу, охоплює всіх працівників та всі підрозділи на підприємстві, які відповідають за роботу з персоналом. Також управління персоналом спрямоване на підтримку розвитку персоналу, кожного працівника, удосконалення умов праці для задоволення індивідуальних потреб.

Система управління персоналом – це сукупність цілей, завдань, основних напрямів діяльності та різних методів управління, спрямованих на збільшення продуктивності праці та якості роботи.

Суб'єктом в управлінні персоналом є керівник, тобто той, від кого залежить прийняття управлінських рішень, а відповідно і результат діяльності всієї організації в цілому.

Об'єктом є основні складові системи управління персоналом (підбір, оцінка, навчання, розвиток та стимулювання персоналу) (Кравченко, 2020).

До основних завдань в системі управління персоналом відносять наступні:

- розробка та реалізація кадрової політики для досягнення цілей організації;
- ефективне використання вмінь та навичок працівників;
- забезпечення організації висококваліфікованими кадрами;
- задоволення потреб працівників;
- розвиток та підтримка на високому рівні умов праці;
- формування та збереження гарного морально-психологічного клімату в колективі;
- розвиток взаємовигідних умов роботи для персоналу та організації.

Основні етапи процесу управління персоналом наведено на рис. 1.1.

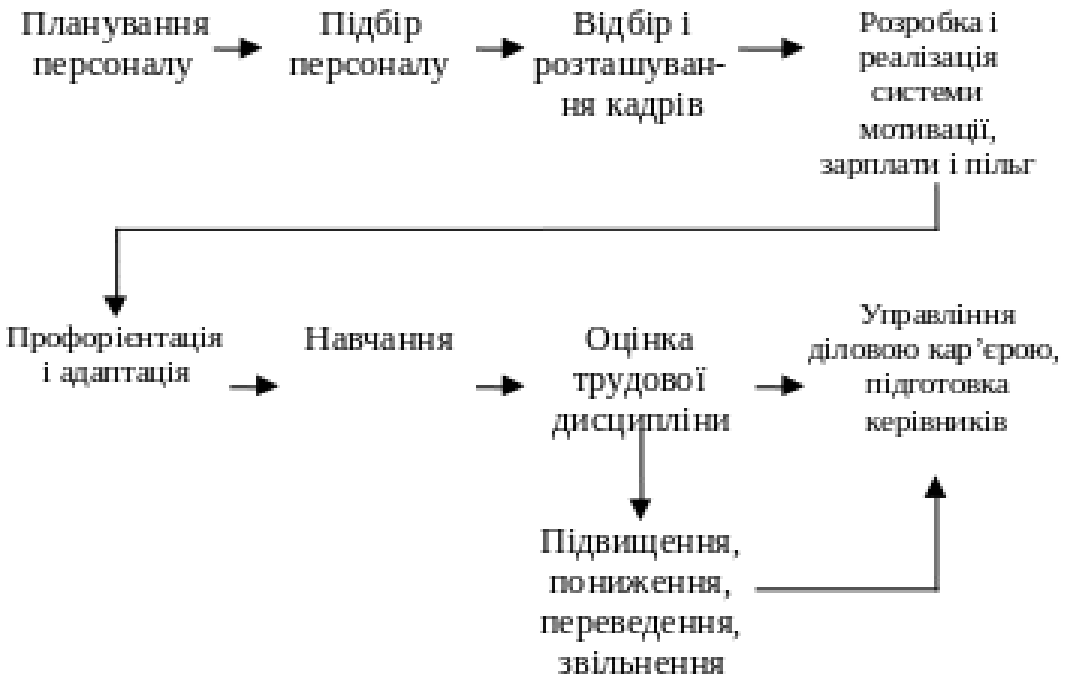

Рисунок 1.1 – Етапи процесу управління персоналом

Адаптація являє собою поступове включення працівника в процес роботи у нових умовах.

Оцінка персоналу здійснюється для визначення відповідності працівника займаній посаді чи в процесі прийому на роботу. Цей процес здійснюється шляхом визначення потенціалу працівника (атестація).

Розміщення та мотивація персоналу забезпечує: планування кар`єри організації з урахуванням інтересів працівників; умови, які сприятливо впливають на працездатність працівника в процесі виконання своїх безпосередніх обов'язків; стабільність заробітної плати та створення ефективної системи стимулювання персоналу; обґрунтоване переміщення персоналу.

Навчання персоналу є необхідною складовою для відповідності професійних знань та вмінь працівників сучасному рівню управління. Розрізняють чотири види навчання: професійна підготовка кадрів, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу, додаткова освіта.

Розробка та впровадження системи управління персоналом відбувається на основі певних принців, основні з них наведені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Принципи управління персоналом

Принцип	**Сутність**
Прогресивність	Відповідність системи передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам.
Перспективність	Врахування перспективи розвитку організації.
Комплексність	При формуванні системи управління персоналом необхідно враховувати всі фактори, що мають вплив на неї.
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень щодо вдосконалення покращення системи.
Оптимальність	Вибір найбільш раціонального варіанту під час розробки системи.
Простота	Чим простіше система тим точніше вона працює.
Науковість	Розробка заходів щодо розробки системи має будуватися на досягненнях науки в галузі управління.
Узгодженість	Взаємодії між ланками мають бути загалом узгоджені з основними цілями організації та синхронізовані у часі.
Прозорість	Система управління персоналом повинна мати єдину концепцію.
Комфортність	Система має забезпечувати максимум зручностей для прийняття та реалізації рішень.
Концентрація	Спрямування зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи на вирішення основних завдань та досягнення цілей.
Спеціалізація	Поділ праці системі управління персоналом.
Паралельність	Являє собою одночасне виконання окремих управлінських рішень.
Гнучкість	Пристосованість системи управління персоналом до різних умов.
Безперервність	Відсутність простоїв технічних засобів управління, відсутність перерв у роботі підрозділів, тощо.
Ритмічність	Виконання однакового обсягу робіт за однаковий проміжок часу.

Також окрім наведених принципів в таблиці 1.1 можна виділити ще декілька, на які орієнтуються колективи на підприємствах: довіра (між членами команди та керівництвом); комунікації (спілкування між працівниками забезпечує розуміння мети та власного внеску для досягнення цілей організації); причетність (участь членів у прийнятті певних рішень); вирішення конфліктів (конфлікти вирішуються якнайшвидше для уникнення суперечок); зворотній зв’язок (регулярне забезпечення зворотного зв’язку для покращення роботи колективу).

Тобто прагнення команди до досягнення цілей робить діяльність колективу ефективнішою. Тож вдале поєднання особистої та групової зацікавленості дозволяє досягти ефективної організації роботи персоналу. Поєднання цих принципів безпосередньо залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства.

Система управління персоналом в організації - це складний механізм, який містить в собі ряд підсистем. Основні з них наведені нижче в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні складові системи управління персоналом

Назва підсистеми	**Значення**
Аналіз та планування персоналу	Вона включає в себе розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, кадрове планування, тощо.
Підбір та наймання персоналу	Проведення співбесід, тестів, анкетування кандидатів, тощо.
Оцінювання персоналу	Оцінка рівня знань, умінь, навичок, результатів, виконаної роботи.
Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Навчання персоналу, перепідготовка, кадрове зростання, реалізація кар'єри співробітників.
Атестація і ротація кадрів	Виявлення відповідності результатів роботи та потенціалу персоналу вимогам.
Управління оплатою праці	Формування форм і систем оплати праці.
Мотивація персоналу	Розробка систем мотивації та форм морального стимулювання працівників.
Облік співробітників підприємства	Облік прийому, переміщення, винагород співробітників, звільнення персоналу, кадрове діловодство, тощо.
Організація трудових відносин на підприємстві	Оцінка виконання працівниками своїх безпосередніх обов'язків, регулювання відносин в колективі, робота зі скаргами.
Створення умов праці	Дотримання норм для створення безпечних умов праці персоналу, кадрова безпека.
Соціальний розвиток та соціальне партнерство	Організація обслуговування персоналу, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, тощо.
Кадрова безпека	Запобігання впливів на економічну безпеку підприємства шляхів зниження ризиків стосовно персоналу.
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів.

Джерело: узагальнено автором на основі (ЕНП з дисципліни «Управління персоналом», 2019).

1.2 Роль та значення управління персоналом на підприємстві

Управління персоналом відіграє важливу роль на підприємстві. Без людей немає організації, без необхідних кваліфікованих спеціалістів жодне підприємство не зможе досягти бажаних цілей. Для успішного функціонування підприємства є важливим формуванням творчого та професійного колективу з урахуванням індивідуальних особливостей кожного працівника.

Основними цілями управління персоналом на підприємстві є:

- підвищення конкурентоспроможності організації;
- підвищення ефективності праці для досягнення бажаних цілей;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування персоналу.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи працівників та усунення недоліків за наступними критеріями: виконавчість, задоволеність персоналу, прогули, плинність кадрів, кількість скарг та конфліктів в колективі.

Основні функції системи управління персоналом наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 – Функції управління персоналом

Функція	**Значення**
Планування трудового потенціалу	Являє собою прогнозування кількісної та якісної потреби в кадрах.
Відбір та найм кадрів	Укомплектування штату персоналу підприємства висококваліфікованими кадрами.
Адаптація персоналу	Створення умов для швидкого пристосування до колективу.
Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації	Розвиває трудові можливості працівників, підлаштовуючи під потреби підприємства.
Ротація, планування кар'єри та можливості професійного зростання	Дозволяє підвищити результати роботи персоналу, надає можливість розвиватися.
Соціальний захист	Соціальна та економічна безпека.
Техніка безпеки та охорона здоров'я	Дотримання умов праці передбачених законодавством.

Продовження таблиці 1.3

Відносини між керівником та підлеглими	Довіра до керівництва, взаєморозуміння та повага.
Технології управління персоналом	Підвищення продуктивності праці персоналу щляхом застосування сучасних методів управління.
Витрати на персонал	Інвестування в персонал
Мотивація трудової діяльності	Досягнення високої продуктивності праці колективу.
Централізація управління	Ступінь підпорядкованості членів колективу безпосередньо керівництву.
Формалізація управління	Ступінь важливості правил, розпоряджень в організації.

Також окрім основних функцій управління персоналом можна виділити такі, як:

- виробнича (трудовий потенціал працівника стає основою якості його діяльності;

- стабілізуюча (відображає рівень розвитку підприємства);

- перетворююча (має на меті переробку інформації та відображає динаміку розвитку персоналу);

- комунікативна (реалізується в ході знайомства з підприємством);

- стратифікуюча (дає змогу зрозуміти чи відповідають працівники займаним помадам);

- систематизуюча (забезпечує єдність всіх компонентів та елементів трудового потенціалу). (Бурківська К.Є., Валінкевич Н.В., 2019)

За допомогою цих функцій будується ефективна система управління персоналом на підприємстві на основі ефективної діяльності працівників, що в свою чергу дає змогу досягти поставлених цілей.

Основними завданнями системи управління персоналом є пошук та забезпечення організації висококваліфікованими кадрами, створення умов для розвитку персоналу, стимулювання працівників до ефективної роботи та створення комфортних умов праці відповідно нормам.

Тому ефективно створена система управління персоналом на підприємстві матиме такі переваги:

- підвищення рівня мотивації співробітників;
- зростання продуктивності праці;
- регулювання недоліків, що виникають в відносинах в колективі;
- створення сприятливої атмосфери серед персоналу та формування корпоративної культури;
- формування у працівників нових вмінь та знань в процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу;
- збільшення прибутку підприємства та покращення його конкурентоспроможності і позиції на ринку.

Тобто побудова системи управління персоналом на основі сучасного підходу це в першу чергу збалансоване поєднання людських ресурсів та пристосування організації до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. (Біляєв С.С., Гурбик Ю.Ю., 2018)

1.3 Методи оцінки ефективності системи управління персоналом

Оцінка ефективності управління персоналом це систематичний процес, який означає співвідношення витрат, пов'язаних з програмами діяльності управління персоналом та їх результатів з підсумками базового періоду, а також з показниками конкурентів та цілями підприємства загалом. Вона пов'язана з усіма етапами управління персоналом та згідно результатів керівник може вносити відповідні корективи для підвищення результативності управлінського процесу.

В першу чергу оцінка ефективності заснована на інформації про працівників: просування кар'єрними сходами, їх професійні навички, продуктивність і новаторська активність.

Ефективність функціонування системи управління персоналом має визначатися її внеском в досягнення цілей організації.

Перш за все досягнення цілей організації залежить від того, наскільки ефективно персонал використовує свій трудовий потенціал. Тобто основним критерієм оцінки є спільний кінцевий результат праці колективу (виконавців та керівників).

Цей процес надає такі переваги:

- об'єктивне визначення рівня працівників компанії за такими критеріями, як навички, знання, досвід, тощо;

- отримання необхідних даних для планування кадрових перестановок;

- просування перспективних співробітників на підприємстві;

- вдосконалення системи мотивації;

- підвищення організаційного рівня, усунення бюрократичних бар'єрів;

- завдання зрозумілих та досяжних критеріїв ефективності співробітників.

Це допоможе підвищити продуктивність праці, керованість та стабільність.

Основні методи оцінки ефективності управління персоналом наведені в табл. 1.4.

Найбільш розповсюдженими у використанні є кількісні методи. Їх основними перевагами є: об'єктивність, незалежність відношення експертів до фахівця, можливості формалізації результатів, порівняння параметрів, систематизація результатів і використання математичних методів.

Оцінка ефективності відбувається на трьох рівнях: на рівні окремих працівників, органу управління та системи управління.

До типових методів оцінки ефективності кадрової служби відносять наступні:

- методи експертного опитування;

- метод Д. Ульріха. Відбувається оцінка в таких складових: продуктивність, бізнес-процеси, оцінка витрат, організаційні можливості;

- метод Д. Філіпса. Спирається на показник, який оцінює віддачу на капітал, вкладений у персонал.

Таблиця 1.4 – Методи оцінки ефективності управління персоналом

Група методів	**Характеристика**
Кількісні	
Метод бальної оцінки	Співробітник за кожне досягнення в роботі отримує бали. В кінці місяця оцінюються результати.
Ранговий метод	В оцінюваний період співробітники ранжуються по ефективності роботи.
Метод вільної бальної оцінки	Професійні та особисті якості оцінюються за допомогою експертів.
Якісні	
Оцінка виконання завдань	Визначається наскільки працівник справляється зі своїми обов'язками.
Матричний метод	Характеристики людини зіставляються з оптимальними показниками співробітника на відповідній посаді.
Метод 360 градусів	Оцінка співробітника із залученням керівника, колег, клієнтів та самого себе.
Групова дискусія	Співбесіда за участю керівника, експертів і співробітника з обговоренням результатів його роботи.
Комбіновані	
Метод суми оцінок	Оцінюються всі важливі характеристики працівника.
Система угрупування	Співробітники групуються по рівню ефективності: від найменш ефективних до лідерів.
Сучасні	
Атестація	Проводять іспити, що дозволяють оцінити рівень компетенції, результати роботи протягом звітного періоду, поточний стан знань і навичок.
Ділові гри	Виконується перевірка навичок та навчання персоналу шляхом імітації нетипових ситуацій, які виникають в процесі роботи.
Метод ключових показників ефективності	Розробляється кількісні та якісні моделі оцінки, індивідуальні та командні критерії ефективності.

Також ефективність залежить від персоналу щодо таких критеріїв, як мають відповідну освіту і відмінні знання, гнучкий розум і практичну кмітливість, достатній стаж роботи на нижчий посаді, тощо.

(Ситник А.В., 2013), (Карпенко Д., 2021)

РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “МОЛОКО ВІТЧИЗНИ”)

2.1 Загальна організаційна характеристика діяльності ТОВ “Молоко Вітчизни”

ТОВ «Молоко Вітчизни» є вітчизняним виробником молока з великими потужностями виробництва, було створене в 2018 році. Етапи його розвитку:

- в 2015-2016 рр. – на ферми було завезено 400 голів племінних нетелів з племзаводів України, що дало можливість розвивати ферми та збільшувати поголів’я тварин;

- 2018 року на ферми завезли 100 голів племінних нетелів голштинської чорно-рябої породи з Чехії, на той момент на фермах ТОВ “Молоко Вітчизни” активно впроваджувалися новітні технології, що дозволяють розводити поголів’я цих тварин та забезпечувати найпродуктивніші надої молока;

- в 2019 році підприємство отримало статус племінного заводу з розведення великої рогатої худоби голштинської породи і змогло забезпечити найкращі умови для тварин, бо якість і кількість виробленого молока в цієї породи дуже залежить від умов утримання та харчування. Надалі підприємство активно розвивається в цій галузі, має амбітні плани та перспективи.

До складу підприємства входять три молочні ферми в селах Мар’ївка, Шпотівка та Тернівка. Загальна кількість великої рогатої худоби на фермах більше 7800 голів. На фермах використовується високоякісне сучасне обладнання, яке має інноваційне програмне забезпечення (такі програми: ідентифікація тварин, юніформ агрі, дел про, трекер для годівлі тварин, юніформ).

Організаційно-правова форма підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю.

Місією ТОВ Молоко Вітчизни є забезпечення впевненості у здоровому майбутньому завдяки якісній сировині та новітнім ресурсам і технологіям.

Основними цілями та принципами підприємства є:

1) впровадження нових технологій виробництва;

2) забезпечення худоби якісними кормами та препаратами;

3) творення комфортних умов для утримання тварин;

4) виробництво продукції високої якості;

5) систематичне покращення якості виготовленої продукції.

Основним видом діяльності є: розведення великої рогатої худоби молочних порід, а також: вирощування зернових культур, бобових культур і насіння олійних культур; розведення іншої великої рогатої худоби; розведення овець та кіз; виробництво готових кормів для тварин, що утримуються на фермах; виробництво добрив; оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин; неспеціалізована оптова торгівля.

Розмір статутного капіталу складає 52 201340 грн. Перелік та частка внесків засновників підприємства у статутний капітал наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Перелік та частка внесків засновників ТОВ “Молоко Вітчизни”

Засновник	**Розмір внеску**
Засновник 1 (з України)	24 662 891 грн. (47,25%)
Засновник 2 (з України)	22 152 298 грн. (42,44%)
Засновник 3 (з Швейцарії)	1 827 063 грн. (3,50%)

Основна продукція підприємства виготовляється за напрямками:

1) виробництво молока. На день виробляється 100 тон молока високої якості з високими природними властивостями згідно ДСТУ молока екстра класу на трьох фермах. Раціон корів включає в себе більше 20 інгредієнтів, забезпечено постійний ветеринарний контроль та дбайливий догляд тварин;

2) бички на продаж (до 1000 голів на рік) це гарантована якість м’ясної продукції та здорове поголів’я рогатої худоби. Ферми облаштовані найсучаснішим обладнанням;

3) племенні нетелі на продаж – це голштинська молочна порода корів. Підприємство почало займатися розведенням племінних нетелів з 2015 року. Головною перевагою цієї породи є висока продуктивність та високий генетичний

потенціал. Умови утримання тварин на фермах дозволяють розводити здорове поголів'я (Офіційний сайт ТОВ «Молоко Вітчизни», 2024; YouControl, 2024)

Загальна кількість працівників на підприємстві складає 192 людини.

Таблиця 2.2 – Організаційна структура підприємства

Відділ	*Посади у підпорядкуванні*
Адміністрація	
Фінансово-бухгалтерський	Головний бухгалтер, фінансовий директор, бухгалтер, обліковець, менеджер у сфері фінансів, консультант з фінансових питань
Юридичний	Начальник юридичного відділу, юрисконсульт, технік – землевпорядник.
Загальний	Інспектор з кадрів, інженер з охорони праці, технік-еколог, технолог з ідентифікації і реєстрації тварин, водій автотранспортних засобів, менеджер у соціальній сфері, консультант з маркетингу, менеджер систем харчової безпеки, агроном, кур'єр
Комерційний	Начальник комерційного відділу, офісний службовець, менеджер з постачання
Виробництво	
Ферма с. Шпотівка	Керуючий фермою, завідувач господарством, лікар ветеринарної медицини, санітар, оператор тваринницьких комплексів та механізованих ферм, тваринник, тракторист-машиніст с/г виробництва, завідувач складу, слюсар з ремонту с/г машин та устаткування, електрозварювальник.
Ферма с. Тернівка	Керуючий фермою, головний лікар ветеринарної медицини, інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів, оператор тваринницьких комплексів та механізованих ферм.

Продовження таблиці 2.2

Ферма с. Мар'ївка	Керуючий фермою, головний лікар ветеринарної медицини, технолог з ідентифікації і реєстрації тварин, оператор тваринницьких комплексів та механізованих ферм, тракторист, інженер з механізації та автоматизації виробничих процесів, електрогазозварник, холодильщик харчової продукції
Лабораторія	Технік, лаборант
Механізації та технічного обслуговування	Завідувач відділу, холодильщик харчової продукції, головний фахівець із сантехнічного устаткування, слюсар, електрогазозварник, токар, водій автотранспортних засобів, тракторист-машиніст.
Енергослужба	Головний енергетик, енергетик, електромонтер з ремонту та обслуговування електроустаткування
Служба охорони об'єктів	Начальник охорони, сторож, водій автотранспортних засобів.

2.2 Аналіз системи управління персоналом в ТОВ "Молоко Вітчизни"

Проаналізуємо систему управління персоналом на даному підприємстві. Для початку дослідимо як змінилась чисельність та структура персоналу в період з 2021 по 2023 роки. (табл. 2.3)

Таблиця 2.3 –Чисельність працівників ТОВ " Молоко Вітчизни" за 2021-2023 рр.

Показник	Абсолютне значення показника по рокам, чол.			Абсолютне відхилення показника, чол.	Темп росту, %
	2021	2022	2023	2021/2023	2021/2023
Загальна чисельність працівників, втому числі:	172	175	192	+20	111,6
керівники	12	10	13	+1	108,3
робітники	110	113	119	+9	108,2
спеціалісти	50	52	60	+10	120

Згідно даних з таблиці 2.1 в ТОВ "Молоко Вітчизни" чисельність персоналу збільшилась на 20 людей в 2023 році порівняно з 2021.

Спеціалістів стало більше на 8 людей, а робітників на 6. Структура персоналу наведена нижче в таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Структура персоналу ТОВ “Молоко Вітчизни” за 2021-2023 рр.

Показник	Структура показника по рокам, %			Відхилення,%
	2021	2022	2023	2021/2023
Загальна чисельність працівників	100	100	100	0
керівники	7	5,7	6,7	-0,3
робітники	64	64,6	62	-2
спеціалісти	29	29,7	31,3	+2,3

У структурі персоналу підприємства відбулися такі зміни згідно показника відхилення: питома вага керівників зменшилась на 0,3%; робітників на 2%; а спеціалістів навпаки збільшилась 2,3%.

Далі проаналізуємо склад персоналу за віком на підприємстві (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Склад персоналу за віком на ТОВ “Молоко Вітчизни” за 2021-2023 рр.

Показник віку	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
від 20 до 30	23	23	21	13,4	13,2	10,9
від 30 до 40	56	52	85	32,5	29,7	44,2
від 40 до 50	75	79	73	43,6	45,1	38,1
від 50 до 60	18	21	13	10,5	12,0	6,8
Всього	172	175	192	100	100	100

Згідно даних з таблиці 2.5 в 2023 році порівняно з попередніми роками більше людей віком від 30 до 40 років – 85 чол. (питома вага – 44,2%) та від 40 до 50 років – 73 чол. (питома вага – 38,1%). Меншу частину займають відповідно працівники віком від 20 до 30 років (10,9%) та від 50 до 60 років (6,8%).

Склад персоналу відповідно до трудового стажу наведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Трудовий стаж працівників в ТОВ “Молоко Вітчизни” , 2021-2023 рр.

Показник стажу	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
до 5	7	8	18	4,1	4,6	9,4
від 5 до 10	73	72	79	42,4	41,1	41,1
від 10 до 15	92	95	95	53,5	54,3	49,5
Всього	172	175	192	100	100	100

Аналізуючи дані таблиці 2.4 питома вага співробітників станом на 2023 рік зі стажем роботи до 5 років складає 9,4% (збільшення показника на 5,3% в порівнянні з 2021 роком); від 5 до 10 років – 41,1% (зменшення на 1,3%); від 10 до 15 років – 49,5% (зменшення на 4%). Тобто найбільшу питому вагу займають співробітники зі стажем роботи від 10 до 15 років (95 чол.).

Розподіл персоналу за рівнем освіти наведено нижче в таблиці2.7.

Таблиця 2.7 – Рівень освіти персоналу в ТОВ “Молоко Вітчизни”, 2021- 2023 рр.

Показник освіти	Чисельність працівників на кінець року, чол.			Питома вага, %		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023
Середня	57	52	61	33,1	29,7	31,8
Середня спеціальна	29	31	31	16,9	17,7	16,1
Вища	49	49	51	28,5	28,1	26,6
Середня технічна	37	43	49	21,5	24,5	25,5
Всього	172	175	192	100	100	100

Згідно даних таблиці 2.5 станом на 2023 рік порівняно з 2021 роком відбулося зниження питомої ваги працівників: з середньою спеціальною освітою на 0,8%; з вищою на 1,9%; з середньою на 1,3%.

При цьому збільшилась питома вага з середньою технічною освітою на 4%. Найбільшу питому вагу складають співробітники з середньою освітою (кількість персоналу з цієї категорії складає 61 чол.).

Проаналізуємо показники руху персоналу, які наведені в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники руху персоналу в ТОВ "Молоко Вітчизни", за 2022-2023 рр.

	Показник	2022	2023
1	Чисельність осіб на початок року	172	175
2	Чисельність осіб на кінець року	175	192
3	Середньооблікова чисельність робітників, чол.	173,5	183,5
4	Прийнято на роботу - всього	47	53
5	Вибуло - всього	44	36
6	У тому числі:		
7	- на пенсію	-	2
8	- по іншим поважним причинам	38	31
9	- за власним бажанням	6	3
10	- за провину	-	-
11	Коефіцієнт обороту робочої сили:		
12	- по прийняттю (4 р. / 3 р.)	0,27	0,29
13	- зі звільнення (5 р. / 3 р.)	0,25	0,2
14	Коефіцієнт плинності (9 р. + 10 р.)/ 3 р.	0,03	0,02
15	Коефіцієнт стабільності (1 – 14 р.)	0,97	0,98
16	Коефіцієнт замінності (4 р./ 5 р.)	1,07	1,47
17	Коефіцієнт загального обороту (4 р. + 5 р.)/ 3 р.	0,52	0,49

Аналізуючи дані таблиці 2.8, бачимо збільшення чисельності прийнятих на роботу співробітників у 2023 році порівняно з 2022 на 6 чол., та зменшення числа працівників, які вибули на 8 людей (в 2022 році – 44 чол., а в 2023 році – 36 чол.).

З числа працівників, які вибули в 2023 році найбільше 31 людина – з поважних причин; 2 – на пенсію; 3 – звільнились за власним бажанням. Позитивною тенденцією при цьому є збільшення середньооблікової чисельності персоналу в 2023 році порівняно з 2022 на 10 чол.

Коефіцієнт обороту робочої сили за прийомом на роботу збільшився в 2023 році порівняно з 2022 на 0,03% (з 0,27 до 0,29), а щодо звільнення навпаки зменшився на 0,05% (з 0,25 до 0,2). Це свідчить про оновлення кадрового складу та появою нових робочих місць завдяки розширенню діяльності підприємства.

Коефіцієнт плинності в 2023 році склав 0,02%, що показує зменшення в порівнянні з 2022 роком.

Коефіцієнт стабільності виріс в 2023 році на 0,01%, що свідчить про стабільність трудових ресурсів на підприємстві.

Коефіцієнт замінності збільшився в 2023 році на 0,4%, тобто з'явилось більше нових працівників в організації.

Коефіцієнт загального обороту в 2023 році порівняно з 2022 зменшився на 0,03%, що вказує на більшу кількість прийнятих на роботу ніж звільнених.

Згідно таблиць було проаналізовано вікову структуру персоналу, зальну чисельність, стаж, рівень освіти та показники руху. Проаналізуємо показники системи управління персоналом, які впливають на результативність підприємства.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання персоналу за 2022-2023 рр.

Показник	***2022***	***2023***
1. Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн	67160	83950
2. Виручка, тис.грн	329960	419750
3. Середньооблікова чисельність працівників, чол	173,5	183,5
4. Рентабельність товарообороту, % (р.1/р.2)	20,4	20
5. Продуктивність праці (р.1/р.3)	387,1	457,5
6. Трудомісткість (1/ПП)	0,003	0,002
7. Рентабельність персоналу (р.1*р.4/СОЧ/100)	78,97	91,5

Продуктивність праці в 2023 році зросла на 70,4 порівняно з 2022 роком. На підвищення цього показника вливають такі фактори (чинники):

- піклування керівництва про персонал. Чим більше персонал зацікавлений у досягненні поставлених цілей підприємства тим ефективніше буде виконуватись роботу за часом та якістю;

- підвищення кваліфікації співробітників. Завдяки курсам, семінарам для персоналу, новим технологіям, які використовує в роботі ТОВ “Молоко Вітчизни” підвищується конкурентоспроможність підприємства;

- побудова реальних планів, які зможуть виконати співробітники;

- гідні умови праці. Завдяки комфортним умовам праці на підприємстві плинність кадрів є низькою.

Відповідно показник трудомісткості зменшився за рахунок збільшення продуктивності праці. Це в свою чергу автоматизація певних процесів, удосконалення організації праці, зменшення втрат робочого часу, нераціональних витрат часу, тощо).

Також збільшився показник рентабельності персоналу. Це в першу чергу пов’язано зі збільшенням чистого доходу підприємства.

Проаналізуємо систему винагороди співробітників ТОВ “Молоко Вітчизни”. Вона складається з офіційної заробітної плати та матеріальних стимулів.

Офіційна заробітна плата співробітникам нараховується до чинних форм оплати праці та застосовується у двох формах:

- відрядна система оплати праці передбачає залежність суми заробітку від кількості виготовлених виробів або обсягу виконаних робіт за визначений період часу;

- погодинна - оплата праці в залежності від відпрацьованого часу та рівня кваліфікації.

Розподіл форма оплати праці між категоріями працівників підприємства наведено нижче в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Форми оплати праці на підприємстві ТОВ “Молоко Вітчизни”

Форма оплати	*Категорія працівників*
Відрядна	Трактористи, доярі, тваринники
Погодинна	Керівники та інший персонал

Заробітна плата на підприємстві складається з 2 частин:

1. Основна заробітна плата. Вона нараховується за виконання норм праці. Являє собою тарифну ставку для робітників та посадовий оклад для керівників та спеціалістів.

2. Додаткова заробітна плата на підприємстві включає в себе: доплати, премії та надбавки.

Таблиця 2.9 – Система мотивації для керівників та робітників на підприємстві ТОВ “Молоко Вітчизни”

Основна заробітна плата	Додаткова заробітна плата
Робітники	
Тарифна ставка	Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника
	Доплата за роботу в нічний час
	Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати
	Оплата за невідпрацьований час (відпустка та лікарняний)
	Премія за сумлінне дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку,посадових інструкцій і функціональних обов'язків
Керівники і спеціалісти	
Посадовий оклад	Доплата за виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника
	Доплата за вчений ступінь
	Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати
	Премія за професійні успіхи
Оклад	Премія до дня с/г працівників

Модель нарахування заробітної плати включає в себе наступні складові: оклад+доплати+надбавки. Вони формують фонд заробітної плати (премії рахуються окремо).

Діяльність інспектора з кадрів на підприємстві має на меті забезпечення обліку працівників підприємства, організація кадрового діловодства, контроль за дотриманням кадрових процедур, облік військовозобов'язаних персоналу.

В своїй роботі керується наступними документами: нормативно-правовими актами (Конституція України; Кодекс законів про працю України; Закон України «Про відпустки» і т.д); локальними актами підприємства (статут; правила внутрішнього трудового розпорядку; колективний договір, тощо); Законом України «Про захист персональних даних»; наказами та розпорядженнями директора підприємства; Законом України «Про військовий обов'язок і військову службу».

Основними завданнями та обов'язками інспектора з кадрів є:

- ведення згідно з уніфікованими формами первинної облікової документації облік працівників підприємства, його підрозділів;

- забезпечення відповідність кадрової документації законодавству у сфері праці, захисту персональних даних;

- оформлення прийняття на роботу, переведення, переміщення і звільнення працівників відповідно до законодавства про працю, положень, інструкцій, а також наказів директора підприємства;

- формування і ведення особових справ працівників, забезпечує їх зберігання;

- участь у розробленні перспективних і поточних планів підприємства з праці та кадрових питань;

- підготовка необхідних матеріалів для атестаційної, кваліфікаційної комісій, проекти документів щодо нагородження, заохочення працівників, застосування до них дисциплінарних стягнень;

- контроль стану трудової дисципліни у підрозділах підприємства та дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку;

- обліковує порушення трудової дисципліни;

- складання встановленої звітності про роботу з кадрами;

- підготовка документів для передання їх до архівного підрозділу підприємства після закінчення встановлених строків поточного зберігання.

Також на підприємстві за своїм бажанням та виробничою необхідністю кожен керівник і на його розсуд підлеглі можуть їздити на агровиставки, конгреси, показові курси, тощо. Це може відбуватися як в Україні, так і за кордоном. До початку війни ветеринари та людина яка займається раціонами тварин постійно їздили для обміну досвідом в інші країни.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ “МОЛОКО ВІТЧИЗНИ”)

3.1 Діагностика проблем у системі управління персоналом підприємства

В результаті дослідження системи управління персоналом на підприємстві ТОВ “Молоко Вітчизни” можна дійти висновку, що підприємство відповідає сучасним вимогам щодо умов праці, на яке можуть рівнятися інші аналогічні організації. ТОВ ‘Молоко Вітчизни” використовує в своїй роботі сучасні технології, в колективі панує дружня атмосфера (в цьому я переконалась під час проходження практики), комфортні умови праці на базах підприємства завдяки використанню новітніх технологій та відповідності високим стандартам, гідна заробітна плата, гнучкий графік роботи, професійний розвиток.

Але на даний момент єдиною глобальною проблемою не тільки для даного підприємства є війна, яка внесла свої корективи в його роботу. В зв’язку з цим ціни на молоко-сировину будуть зростати, при цьому негативно впливаючи на конкурентоспроможність молокопродуктів вітчизняного виробництва. Разом з цим не дуже сприятливою є ситуація з рослинництвом, що в свою чергу може призвести на невелике підвищення цін на корм для худоби. Також через зниження ціни на молоко-сировину в інших країнах суттєво знизились конкурентні переваги молокопродуктів вітчизняного виробництва. Тобто світова кон'юнктура є несприятливою для суб’єктів молочної галузі України.

Також на ТОВ “Молоко Вітчизни” виникла проблема з персоналом в зв’язку з мобілізацією та тим, що деякі співробітники виїхали. Наразі відбувається мобілізація з 25 до 60 років (згідно Закону про мобілізацію), тобто під цю категорію підпадає частина чоловіків на підприємстві так, як більшу частку займають працівники віком від 30 до 50 років. Відповідно підприємству потрібно буде, якщо чоловіків призвуть до Збройних Сил України шукати нових співробітників, які замінять їх на займаних посадах.

Для діагностування проблем було проведено опитування серед персоналу щодо задоволеності умовами праці. Результати наведено нижче в таблиці.

Таблиця 3.1 – Задоволеність персоналу підприємства ТОВ “Молоко Вітчизни”

Повністю задоволені
Підвищення рівня кваліфікації
Взаємовідносинами в колективі
Відношенням підприємства до соціальних потреб працівників
Частково задоволені
Реалізація свої професійних навичок

Основною мотивацією для персоналу на підприємстві є: конкурентна заробітна плата (яка відповідає займаній посаді), додаткові виплати, навчання, гнучкі робочі графіки, командні заходи.

Також стажування окремих спеціалістів підприємства за кордоном для набуття нових навичок та обміну досвідом є проблемою так, як чоловіки наразі можливості виїхати за кордон не можуть через ситуацію в країні, тільки жінки мають таку можливість.

Ще постає питання мотивації та психологічного стану працівників так, як на першому плані зараз власна безпека та сім'ї. Це впливає на рішення про зміну місця проживання та звільнення. Відповідно варто прислуховуватись до них та бути готовим до їх будь-якого рішення.

3.2 Шляхи удосконалення системи управління персоналом у ТОВ “Молоко Вітчизни”

Проаналізувавши ефективність системи управління персоналом у ТОВ “Молоко Вітчизни” шляхом діагностики проблем можна сказати, що керівництво піклується про персонал забезпечивши гідні умови праці.

До основних шляхів удосконалення системи для ще більш ефективнішої діяльності підприємства можна віднести наступні:

1) прийняття на роботу та навчання молодих кадрів. Згідно вікової структури персоналу підприємства більшу частину займають співробітники віком від 30 до 50 років (82%). Але частка молоді віком від 20 до 30 років складає лише 10%. Тобто керівництву варто розвивати та впроваджувати програми для швидкого опанування новими навичками нових кадрів. Це допоможе забезпечити взаємозамінність на робочих місцях на випадок, якщо потрібно буде замінити чоловіків в зв'язку з мобілізацією.

Програми рівних робочих умов для працівників будь-якого віку, покоління, походження та місця розташування допоможуть розширити резерв працівників на підприємстві та зменшить ризик дефіциту персоналу.

Також у ТОВ "Молоко Вітчизни" варто підтримувати та розвивати програми кадрового резерву шляхом співпраці з університетами. Працюючи зі студентами можна запобігти більшому виїзду молоді за кордон. Все це є важливою складовою, яка забезпечить безперебійну роботу підприємства.

2) мотивація. Це є одним з головних питань керівників і менеджерів з персоналу. Потрібно удосконалювати матеріальну мотивацію (це надбавки, премії, бонуси, тощо) та нематеріальну (такі заходи, як кращий співробітник року, корпоративні свята, делегування повноважень).

Спонукання персоналу – заходи, які дозволять покращити результати праці співробітників за допомогою матеріальної зацікавленості. Це в свою чергу можуть бути бонусні виплати залежно від персонального вкладу, премії за відсутність прогулів, пільгове харчування, додаткові вихідні дні, подарунки, тощо.

Також за невиконання персоналом своїх обов'язків для підвищення ефективності роботи застосовують не лише заохочувальні стимули, а й такі як позбавлення бонусів і премій, зниження суми заробітної плати за прогули, віднімання грошових коштів із зарплати в якості компенсації за порушення посадових інструкцій, тощо.

3) оптимізація процесу відбору. Це в свою чергу застосування на підприємстві сучасних методів рекрутингу таких, як: онлайн-інтерв'ю, використання в роботі спеціальних платформ по відбору кадрів;

4) адаптація нових співробітників. Наприклад, програми наставництва, за допомогою яких досвідчені робітники допоможуть новим співробітникам адаптуватися в колективі та ознайомитись з роботою підприємства;

5) надання можливості кар'єрного росту співробітникам шляхом розвитку лідерських якостей;

6) впровадження можливості віддаленої роботи на підприємстві чи додаткових відпусток за потреби працівників;

7) участь працівників у соціальних програмах. Це можуть бути благодійні заходи, волонтерські проекти, тощо. Це допоможе підвищити згуртованість колективу.

Ефективність функціонування системи управління персоналом також залежить від наявної інформаційної бази. Саме автоматизована система допоможе забезпечити повну відповідність системи управління персоналом вимогам законодавчих актів.

Отже, керівництво ТОВ Молоко Вітчизни має постійно аналізувати потреби своїх працівників, впроваджувати нові методи в управлінні персоналом та підтримувати корпоративну культуру. Ці заходи допоможуть підвищувати задоволеність співробітників, їхню продуктивність та лояльність до підприємства.

ВИСНОВКИ

Система управління персоналом є однією з важливих складових елементів менеджменту підприємства. Люди є важливим ресурсом, який допомагає будь-якому підприємству досягти поставлених цілей. Тому людський ресурс стає стратегічним фактором ефективного функціонування організації в сучасних умовах ринку.

Основними принципами системи управління персоналом є: довіра, комунікації, причетність, вирішення конфліктів, зворотній зв'язок, гнучкість, концентрація, безперервність, узгодженість тощо, які дозволяють досягти ефективної організації роботи персоналу. До функцій управління персоналом відносять: виробнича, перетворююча, стабілізуюча, комунікативна, стратифікуюча, систематизуюча та інші.

Методами оцінки ефективності управління персоналом є: кількісні (метод бальної оцінки, ранговий метод, метод вільної бальної оцінки), якісні (оцінка виконання завдань, матричний метод, метод 360 градусів, групова дискусія), комбіновані (метод суми оцінок, система угрупування), сучасні (атестація, ділові ігри, метод ключових показників ефективності). Найбільш розповсюдженими в користуванні є кількісні методи. Для оцінки ефективності діяльності кадрової служби застосовуються такі методи, як методи експертного опитування; метод Д. Ульріха (продуктивність праці, оцінка витрат, тощо); метод Д. Філіпса (віддача на капітал).

Систему управління персоналом було проаналізовано на прикладі підприємства ТОВ "Молоко Вітчизни". Основним видом діяльності є розведення великої рогатої худоби молочних порід, а також додаткові: вирощування зернових культур, розведення іншої великої рогатої худоби, розведення овець та кіз, виробництво готових кормів для тварин на фермах, виробництво добрив, оптова торгівля зерном та кормами, неспеціалізована оптова торгівля.

У ході дослідження було проаналізовано вікову, освітню структуру персоналу, трудовий стаж співробітників, показники руху та ефективності використання персоналу, систему мотивації. Чисельність персоналу в 2023 році збільшилась на 20 людей, найбільше категорії робітників та спеціалістів.

На підприємстві переважає персонал віком від 30 до 40 років (85 чол.) та від 40 до 50 років (73 чол.). За стажем найбільшу частину займає персонал з показником від 5 до 10 років та від 10 до 15 років. Щодо рівня освіти відбулося зменшення питомої ваги персоналу з вищою та середньою освітою. Найбільшу частину займають співробітники з середньою освітою. Проаналізувавши рух персоналу бачимо збільшення числа прийнятих на роботу нових співробітників та зменшення числа вибувши, а також збільшення середньооблікової чисельності персоналу. Про таку позитивну динаміку свідчать зменшення коефіцієнта плинності та коефіцієнта обороту робочої сили зі звільнення. Також щодо показників ефективності використання персоналу відбулося збільшення продуктивності праці та відповідно зменшення трудомісткості.

До основних проблем можна віднести наступні: мобілізація чоловіків (так як більшу частину займають працівники віком від 30 до 50 років, в тому числі й чоловіки), зміна місця проживання та виїзд за кордон деяких співробітників, складність стажування за кордоном (чоловіки наразі такої можливості не мають), мотивація та психологічний стан працівників.

До шляхів вдосконалення можна віднести: прийняття на роботу та навчання молодих кадрів, програми кадрового резерву шляхом співпраці з університетами, рівні робочі умови для працівників будь-якого віку, мотивація.

У цілому на підприємстві ТОВ “Молоко Вітчизни” керівництво піклується про персонал, забезпечуючи гідні умови праці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кравченко В. (2020, 27 листопада). Принципи та методи системи управління персоналом. LivingFo. URL: https://livingfo.com/pryntsypy-ta-metody-systemy-upravlinnia-personalom/ (дата звернення: 20.04.2024)

2. ЕНП з дисципліни «Управління персоналом». Тема 1. Методологічні аспекти управління персоналом. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D1%96%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%BE%D0%BC%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page5.html (дата звернення: 20.04.2024).

3. Бурківська К.Є., Валінкевич Н.В. Функції та завдання системи управління трудовим потенціалом підприємства. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/70-1.pdf (дата звернення: 20.04.2024).

4. Біляєв С.С., Гурбик Ю.Ю. (2018). Сутність та зміст поняття управління персоналом у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. №17. С. 217-221. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf

5. Ситник А.В. (2013). Оцінка ефективності системи управління персоналом. Ефективна економіка. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629

6. Карпенко Д. (2021, 10 жовтня). Оцінка персоналу як фактор ефективної роботи. Fillin. URL: https://fillin.ua/stati/otsenka-personala-kak-faktor-effektivnoy-raboty/ (дата звернення: 20.04.2024)

7. Лозова О.В., Демченко В.О. (2017). Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. №4. С. 38-43.

8. Малюкіна Д.О. (2014). Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Ефективна економіка. №9. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3350

9. Петрик Ю.С., Михайленко О.В. (2020). Система управління персоналом підприємства. Економіка та підприємництво. 3(114), 127-130. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/3_2020/3_1_2020/25.pdf

10. Управління персоналом в системі менеджменту організацій. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_1_up.pdf (дата звернення: 20.04.2024)

11. Управління персоналом: сутність, методи, функції та задачі. Освіта UA: веб-сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13943/ (дата звернення: 20.04.2024).

12. Крамаренко А.В. (2014). Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. Економічні науки. 8(2), 95-98. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_08/75.pdf

13. Злобенко О. (2020, 12 червня). Оцінка ефективності персоналу: навіщо використовувати, методи та показники. Hurma. URL: https://hurma.work/blog/oczinka-efektivnosti-personalu-navishho-vikoristovuvati-metodi-ta-pokazniki/ (дата звернення: 20.04.2024)

14. Освіта UA. Управління персоналом: суть, функції та методи: веб-сайт. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/management/13483/ (дата звернення: 20.04.2024).

15. Бібліотека економіста. Система управління персоналом. URL: https://library.if.ua/book/45/3057.html (дата звернення: 20.04.2024)

16. К.С.Безгін. (2020). Принципи управління інноваційно-активним персоналом в новій економіці: збірник наукових праць. 1, 151-157. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/796/1/Безгін_Стаття_Принципи%20управління%20ІА%20персоналом_Мелітополь.pdf

17. О.І. Древецька. (2017). Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі: студентський вісник. 2, 78-80.

18. Підручники для вузів онлайн. Управління персоналом. Роль і значення управління персоналом як науки і навчальної дисципліни. URL:

https://pidru4niki.com/14170120/menedzhment/rol_znachennya_upravlinnya_personalom_nauki_navchalnoyi_distsiplini (дата звернення: 20.04.2024)

19. І.В.Стемковська. (2021). Управління персоналом підприємств в сучасних умовах. Економічні науки. 2, 200-207. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/5134/1/statya_gerchan%C3%ACvska_stemkovska_upravl%C3%ACnnia_personalom_p%C3%ACdpritemstv_v_%20suchasnih_umovah.pdf

20. Павленко М.С., Мельник А.О. (2020). Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Економіка і управління. 2(31/70), 13-16. URL: https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_2/31_70_2_2/5.pdf

21. Михайлова О.С., Чухліб В.Є. (2018). Сутність стратегічного управління персоналом. Економіка та управління підприємствами. 5(16), 158-162. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/16_2018/29.pdf

22. Могилевська О.Ю., Шмиголь Н.М. (2022). Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ. С. 14-42. URL: https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/0e630926-51ea-4151-b217-ff2864a67898/content

23. С.В. Маркова, О.М. Олійник. (2013). Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Запоріжжя. С. 6-40. URL: https://sites.znu.edu.ua/bank/public_files/2014/05/20/2819_1399965856_men_peres_kopiya.pdf

24. Герасимова Л.Ю. (2023). Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. Економічні науки. 12(124), 163-166. URL: https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/6061/5929

25. Виноградський М.Д. Управління персоналом. Роль та значення управління персоналом як науки. Бібліотека українських підручників. URL: https://westudents.com.ua/glavy/47766-11-rol-ta-znachennya-upravlnnya-personalom-yak-nauki.html (дата звернення: 21.04.24)

26. Лозовський О.М. (2018). Сучасні підходи щодо оптимізації системи управління персоналом на підприємстві. Мистецтво наукової думки. Економічні науки. 1, 56-58.

27. Офіційний сайт ТОВ «Молоко Вітчизни». Тільки екстра клас молока. URL: https://www.molokovitchyzny.com/ (дата звернення: 21.04.2024)

28. YouControl. Досье компанії. Молоко Вітчизни. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/42634221/ (дата звернення: 21.04.2024)

29. Олексієнко О. (2024, 18 березня). Кадрове діловодство в компанії. Вчасно ЕДО. URL: https://vchasno.ua/kadrove-dilovodstvo/

30. Тулуш Л. (2023, листопад). Як працює молочна галузь у війну. Bizagro. URL: https://bizagro.com.ua/yak-pratsyuye-molochna-galuz-u-vijnu/

31. Тулуш Л. (2023, 25 жовтня). Молочна галузь за військового стану. Infagro. URL: https://infagro.com.ua/ua/2023/10/25/leonid-tulush-zaviduvach-viddilu-nnts-iae-molochna-galuz-za-voyennogo-stanu/