

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра публічного управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ОСВІТНІЙ СТУПІНЬ «МАГІСТР»

**тема: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ
АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав: студент денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»
ОП «Адміністративний менеджмент»
(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Дяченко Олександр Олександрович

Керівник

Харченко Тетяна Олександрівна
к.е.н., доцент кафедри публічного управління та
адміністрування

Рецензент

Суми - 2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА...	10
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЛІЇ СУМСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД ДП «АРОМАТ».....	20
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	20
2.2 Діагностика управління персоналом в системі адміністративного менеджменту Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат».....	28
2.3 Оцінка кадрового потенціалу системи управління персоналом Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат».....	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ У СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДП «АРОМАТ» ФІЛІЯ «СУМСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД».....	43
3.1 Узагальнення досвіду ефективного управління персоналом в системі адміністративного менеджменту підприємства	43
3.2 Обґрунтування моделі вдосконалення системи управління персоналом Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат».....	50
3.3 Впровадження мотиваційних факторів для підвищення ефективності управління персоналом Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат».....	58
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Дана система адміністративного менеджменту визначає ключові напрямки управління, спрямовані на досягнення високої продуктивності праці через оптимізацію організаційних процесів та мотивацію персоналу. Інтеграція організаційної та адміністративної підсистем створює основу для ефективної реалізації стратегії підприємства, адаптації до зовнішніх впливів та забезпечення стійкого розвитку. Цілі управління включають в себе не лише внутрішні організаційні аспекти, але й адаптацію до соціально-економічних та політичних реалій.

Управління повинно бути здатним ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, що залежать від громадської та державної діяльності. Процес адміністративного управління впливає на об'єкт шляхом реалізації управлінських завдань та використання адміністративних технологій. Ключові функції системи адміністративного менеджменту формують принципи діяльності, створюють ієрархію взаємодії та визначають контроль за виконанням завдань.

Система адміністративного менеджменту виступає ключовим елементом ефективного функціонування організації, зокрема в контексті змін у зовнішньому середовищі, що обумовлені громадською та державною діяльністю. Для забезпечення успішної реакції на такі зміни, важливо розглядати процес адміністративного управління як динамічний та адаптивний. Однією з ключових функцій адміністративного менеджменту є планування. В контексті змін у зовнішньому середовищі, це означає визначення стратегічних цілей та завдань, необхідних для адаптації до нових умов.

Крім того, планування кадрових ресурсів стає важливим елементом, оскільки в умовах змін необхідно мати достатню кількість та якісний склад персоналу. Одним із фундаментальних аспектів є система мотивації персоналу, спрямована на підвищення продуктивності та якості роботи. Ця система не лише підвищує дисципліну та старанність працівників, але й забезпечує ефективний

контроль і дозволяє кожному співробітнику чітко виконувати вказівки та розпорядження, сприяючи успішному функціонуванню адміністративного менеджменту.

Метою роботи є проведення оцінки системи адміністративного менеджменту та обґрунтування напрямів її удосконалення. Відповідно до обґрунтованої в кваліфікаційній роботі мети дослідження визначено наступні **завдання**:

- Вивчено теоретичні та методологічні основи управління кадрами на підприємстві Сумський молочний завод Дочірнє підприємство «Аромат».
- Досліджено організаційно-економічні фактори підприємства.
- Діагностика управління персоналом в системі адміністративного менеджменту Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»
- Оцінка кадрового потенціалу системи управління персоналом Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат».
- Узагальнення досвіду ефективного управління персоналом в системі адміністративного менеджменту підприємства.
- Обґрунтування моделі вдосконалення системи управління персоналом Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»
- Впровадження мотиваційних факторів для підвищення ефективності управління персоналом Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»

Об'єктом дослідження процес управління персоналом «Сумський молочний завод» Дочірнє підприємство «Аромат».

Предметом дослідження є теоретико-методологічні положення та практичні засади оцінки системи адміністративного менеджменту Сумський молочний завод ДП «Аромат» та обґрунтування напрямів її удосконалення.

Теоретичні і методологічні засади кваліфікаційного дослідження були сформовані на основі положень, категорій і концепцій управління. Важливе значення мали базові основи та теоретичне підґрунтя формування системи адміністративного менеджменту підприємства, які є регуляторами функціонування системи управління підприємств, формування стратегії їх

розвитку. Для оцінки системи адміністративного менеджменту Сумського молочного заводу ДП «Аромат» та обґрунтування напрямів її удосконалення було використано аналіз і синтез, загальнонаукові методи і методи соціально-економічних досліджень, зокрема, абстрактно-логічний, статистико-аналітичні методи тощо.

Інформаційною базою дослідження стали монографії і науково-аналітичні статті вітчизняних та зарубіжних вчених, Internet-ресурси, матеріали дискусій на наукових конференціях, дані соціологічних досліджень, аналітичні розробки та довідки, особистості спостереження автора.

Наукова новизна отримання результатів дослідження полягає в обґрунтуванні впровадження елементів проєктно-орієнтованого управління в систему адміністративного менеджменту Сумського молочного заводу Дочірнього підприємства "Аромат".

Практична значущість отримані результати дослідження виражені в тому, що автор провів оцінку управління персоналом в системі адміністративного менеджменту підприємства, розрахував показники оптимізованого виробничого плану в системі адміністративного менеджменту Сумського молочного заводу Дочірнього підприємства "Аромат" та розробив удосконалену структуру управління підприємством з елементами проєктно-орієнтованого управління. Вказані розробки мають практичну цінність та актуальність для вдосконалення адміністративного менеджменту Сумського молочного заводу Дочірнього підприємства "Аромат".

Основні положення і результати наукових досліджень пройшли апробацію на двох міжнародних науково-практичних конференціях:

1. Дяченко О.О., Харченко Т.О. Теоретичні засади формування та реалізації системи управління персоналом. *XII Міжнародна науково-практична конференція «Економіка підприємства»: сучасні проблеми теорії та практики»* (Одеса, 8 вересня 2023 р.). Одеса: ОНЕУ, 2023. с. 514-516.

2. Дяченко О.О., Харченко Т.О. Базові складові управління персоналом в системі адміністративного менеджменту підприємства. *Сучасні тенденції*

розвитку науки, освіти, технологій та суспільства: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 12 вересня 2023 р.): у 2 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2023. Ч. 2. С. 41-42.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 66 сторінках комп'ютерного тексту. Список використаних джерел нараховує 23 найменування. Робота містить 16 таблиць, 10 рисунків, 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМІ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Управління персоналом є широко поширеним і соціально-економічно значущим явищем, яке є складним, складним і багатограним феноменом. Дослідження наукової літератури показали, що існують різні точки зору на управління персоналом. Наука вважає суспільство цілісною, складною та постійно змінюючою системою, розвиток якої регулюються об'єктивними законами. Суспільство є складною системою, яка розвивається під впливом механізмів соціальної регуляції. Суспільство складається з різних підсистем, включаючи національність, клас, професію, вік і інші соціальні групи та прошарки, трудові колективи, громадські організації та інші.

Зазвичай використовуються такі системи, як «людина – техніка», «людина – природа», «людина – технологія» та «людина – техніка (технологія) – природа», але всі ці системи мають людину як основну «керуючу» складову, і вони створені для задоволення потреб людини.

Планування, підбір, підготовка оцінки та удосконалення персоналу – це процес, який називається управлінням персоналом. Мета управління персоналом полягає в тому, щоб оптимізувати використання персоналу та підвищити ефективність виробництва.

Управління персоналом стосується дослідження відносин, які існують між працівниками в процесі виробництва, з метою забезпечення максимального і ефективного використання їх потенціалу в межах конкретної організаційної системи.

Основною метою управління персоналом є поєднання ефективного навчання, підвищення кваліфікації та трудової мотивації для підвищення здібностей працівників і ефективного використання будь-яких завдань, які

вимагають ринку. У компанії працюють як постійні, так і тимчасові працівники з різними професіями. Управлінський персонал і робочий персонал є двома основними категоріями персоналу. В умовах сучасного соціально-економічного оточення управління персоналом стає важливим і складним завданням. Суспільство розглядається як цілісна система, що постійно змінюється під впливом об'єктивних законів. Різноманітні соціальні групи та підсистеми визначають структуру суспільства, включаючи національність, клас, професію та інші.

Управління персоналом орієнтується на вивчення відносин між працівниками в процесі виробництва з метою оптимізації їхнього потенціалу. Планування, підбір, підготовка, оцінка та розвиток персоналу стають необхідними етапами управлінського процесу. Мета управління персоналом полягає в досягненні ефективності виробництва через поєднання ефективного навчання, підвищення кваліфікації та трудової мотивації. Сучасні вимоги ринку праці, швидкі технологічні зміни та соціокультурні трансформації вимагають активної адаптації від підприємств.

Управління персоналом стає ключовим інструментом стратегічного розвитку підприємства. Здатність передбачати зміни у вимогах до фахівців і адаптувати кадрові стратегії стає визначальною для успіху компанії. Систематичний аналіз ринку праці, індивідуальних планів розвитку співробітників та загальних тенденцій дозволяє ефективно адаптувати стратегії найму та планування персоналу.

Враховуючи індивідуальні потреби та очікування працівників, управління персоналом повинне розробляти комплексні підходи до стимулювання та підтримки персоналу. Розвиток і мобільність співробітників, аналіз трудових процесів та якості життя персоналу є важливими аспектами побудови системи мотивації та соціального забезпечення.

Управління персоналом в умовах стрімкого технологічного розвитку повинне сприяти інноваціям та розвитку нових компетенцій серед працівників. Ефективні стратегії управління персоналом дозволяють не тільки забезпечити

потрібні кадрові ресурси сьогодення, але й створити основу для сталого успіху компанії в майбутньому.

Таблиця 1.1. - Визначення поняття «управління персоналом» вітчизняними та зарубіжними економістами

Линенко А. В.	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Деслер Г.	Управління персоналом - це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: — підвищення ефективності діяльності організації; — підвищення якості трудового життя персоналу.
Меньшикова М.О.	Управління персоналом – це сукупність механізмів, форм і методів взаємодії при формуванні, розвитку та діяльності персоналу організації, що реалізується як ряд взаємопов'язаних напрямків та видів діяльності.

Джерело:

Визначення цілей і основних напрямків роботи з кадрами, постійне вдосконалення системи кадрової роботи, визначення засобів і методів досягнення цих цілей, організація роботи по виконанню прийнятих рішень, координація та контроль виконання намічених заходів є частиною процесу, який називається управлінням персоналом.

Зазначені визначення відрізняються і належать до найбільш різних аспектів управління персоналом. Деякі автори вважають управління персоналом сукупністю процедур, методів і управлінських заходів, тоді як інші вважають його частиною менеджменту, самостійним видом діяльності та навіть окремою наукою. Управління персоналом полягає в тому, що працівники розглядаються як цінність компанії та конкурентна перевага, яку потрібно постійно розвивати та удосконалювати, щоб досягти стратегічних цілей компанії. Основна мета управління персоналом полягає в тому, щоб максимізувати трудовий потенціал підприємства шляхом створення, розвитку та реалізації. Це досягається шляхом поєднання знань вітчизняних і зарубіжних теоретиків і практиків. Управління персоналом — це не просто функціональні обов'язки, але ключовий інструмент стратегічного розвитку підприємства. Впровадження ефективних стратегій

управління персоналом дозволяє не лише забезпечити потрібні кадрові ресурси в сучасному середовищі, але й створити основу для сталого успіху компанії в майбутньому.

З цієї точки зору управління персоналом визначається як сукупність принципів, механізмів, методів і форм, які впливають на створення, розвиток і використання співробітників компанії. Ці принципи та методи реалізуються як кілька взаємопов'язаних напрямків і видів діяльності. Це означає, що управління персоналом є системою організації, процесом і структурою, яка дозволяє визначити управління персоналом як систему та діяльність, спрямовану на забезпечення достатньої кількості співробітників з необхідною компетенцією.

Аналіз трудових процесів і якості життя персоналу є необхідним для побудови системи мотивації та соціального забезпечення. Враховуючи індивідуальні потреби та очікування працівників, управління персоналом повинне розробляти комплексні підходи до стимулювання та підтримки персоналу. Першим кроком у проектуванні та створенні системи управління персоналом організації є визначення її мети.

Мета системи управління персоналом може відрізнятися в залежності від типу діяльності організації, обсягів виробництва, стратегічних цілей тощо. Узагальнення досвіду зарубіжних і вітчизняних організацій дозволяє визначити основну мету системи управління персоналом як забезпечення організації персоналу, його ефективного використання, професійного розвитку та соціального розвитку. Важливо визначити, що управління персоналом включає не лише забезпечення, організацію та ефективне використання кадрів, але й розробку та впровадження стратегій, спрямованих на адаптацію до змін у середовищі праці. Реалізація узагальнюючих стратегій дозволяє підприємству легше прогнозувати і планувати кадрові ресурси на майбутнє.

Додатково, при розробці стратегій управління персоналом важливо враховувати аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць. Систематичне вивчення динаміки ринку праці та індивідуальних планів розвитку співробітників робить можливим адаптацію стратегій найму та планування

персоналу. Аналізуючи спектр цілей організації, можна виділити кілька ключових категорій, таких як економічні, науково-технічні, комерційно-виробничі та соціальні. Управління персоналом має взаємодіяти з кожною з цих категорій, забезпечуючи відповідні стратегії та підходи для досягнення цілей.

Важливо помітити, що управління персоналом складає із себе забезпечення, організація і ефективне використання кадрів, професійне та соціальний розвиток, також досягнення оптимального рівня мобільності співробітників. Створення узагальнюючих стратегій зі зміною середовища персоналу може докласти більш високого рівня в прогнозуванні та плануванні персоналу на майбутнє. Аналізування нових вимог до фахівців і робочих місць, нових спеціальностей, динаміку розвитку персоналу, індивідуальних планів розвитку планування персоналу і його кар'єри. Аналіз трудових процесів і якості життя дають змогу побудування системи мотивації і соціального забезпечення персоналу.

Коли розглядається весь спектр цілей організації, можна виділити такі категорії: економічні (всі цілі спрямовані на підвищення кінцевого прибутку); науково-технічні (підвищуючи продуктивність праці за допомогою інновацій); комерційно-виробничі (виробництво та реалізація продукції в обсягах, необхідних для досягнення планового рівня прибутку); і соціальні (організація умов праці). Система управління персоналом відповідає за забезпечення компанії кваліфікованими співробітниками, реалізацію потенціалу співробітників, створення комфортних умов праці, розвиток позитивних персональних навичок і створення можливостей для кар'єрного зростання співробітників. Суб'єкти виконують загальні та спеціальні функції, щоб досягти цілей управління персоналом. Усі керівники виконують загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) у межах своїх повноважень. Функціональні підрозділи виконують спеціальні функції з управління персоналом відповідно до покладених на них функціональних обов'язків. Таким чином, основні напрямки цієї діяльності – це функції управління персоналом, які спрямовані на задоволення конкретних потреб організації. Список основних

функцій і відповідних завдань, за допомогою яких виконуються ці функції в узагальненому вигляді:

- **Планування кадрових ресурсів:**
- Визначення кількості та складу потрібних співробітників для досягнення стратегічних цілей підприємства.
- Аналіз потреб у кадрах, передбачення змін на ринку праці та адаптація планів.
- **Набір та підбір персоналу:**
- Вивчення вакансій, розробка оголошень та пошук кандидатів.
- Проведення співбесід, оцінка кандидатів, вибір найбільш підходящих.
- **Оцінка та атестація:**
- Встановлення критеріїв оцінки працівників та визначення їх продуктивності.
- Проведення регулярних оцінок роботи, визначення потреб у підвищенні кваліфікації.
- **Оплата праці та мотивація:**
- Визначення систем оплати праці, розробка бонусних та мотиваційних програм.
- Забезпечення справедливої та конкурентоспроможної оплати, що стимулює розвиток та залучення працівників.
- **Розвиток персоналу:**
- Планування та організація навчальних програм, тренінгів та семінарів.
- Забезпечення можливостей для кар'єрного росту та розвитку працівників.
- **Мотивація та збереження персоналу:**
- Розробка політик стимулювання, що включають фінансові та нематеріальні мотиватори.

- Створення сприятливого робочого середовища, яке сприяє залученню та утриманню талановитого персоналу.

- Соціальні відносини та конфлікти:

- Розв'язання конфліктів та забезпечення гармонійних міжособистісних відносин на робочому місці.

- Організація заходів для зміцнення командної співпраці та корпоративної культури.

- Планування кар'єри та розвитку:

- Розробка кар'єрних шляхів та планів розвитку для працівників.

- Забезпечення можливостей для самореалізації та професійного зростання.

- Управління трудовими відносинами:

- Взаємодія з профспілками та представниками працівників.

- Вирішення трудових спорів, дотримання трудового законодавства.



Рисунок 1.2 - Ієрархія цілей управління персоналом

Джерело: розроблено автором

У процесі вивчення сутності управління персоналом на підприємстві були розглянуті різні точки зору дослідників щодо визначення терміну. Можна

підвищити продуктивність організації за допомогою управління персоналом. Висока організація, чітке розподілення функцій, ієрархія посад, подолання нерівності в роботі, підвищення виконавчої дисципліни та врегулювання посадових відносин є результатами ефективного управління персоналом. В основному управління персоналом означає діяльність, яку виконує організація, щоб допомогти працівникам максимально ефективно працювати для досягнення організаційних і особистих цілей.

Адаптація до змін стратегічного управління персоналом, важливо визначити, що сучасне управління персоналом включає не лише забезпечення, організацію та ефективне використання кадрів, але й розробку та впровадження стратегій, спрямованих на адаптацію до змін у середовищі праці. З урахуванням швидких змін в технологіях, ринкових умовах та соціокультурному середовищі, підприємство повинно активно адаптуватися, а управління персоналом виступає ключовим інструментом стратегічного планування та аналізу процесу.

При розробці стратегій управління персоналом необхідно враховувати аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць. Систематичний аналіз динаміки ринку праці, індивідуальних планів розвитку співробітників та загальних тенденцій у галузі дозволяє адаптувати стратегії найму та планування персоналу. Здатність передбачити зміни у вимогах до фахівців і вчасно адаптувати кадрові стратегії стає ключовою для забезпечення успіху підприємства.

Управління персоналом також відповідає за розвиток та мобільність співробітників. Забезпечення професійного та соціального розвитку, а також стимулювання оптимального рівня мобільності сприяють підвищенню адаптивності персоналу та готовності вирішувати нові завдання.

Важливо враховувати, що кадрова стратегія повинна бути адаптована до конкретних особливостей підприємства, таких як розмір, вид діяльності, галузь економіки та рівень інформаційного забезпечення.

Кадровий менеджмент вимагає не тільки врахування поточних потреб підприємства, але й стратегічного планування на майбутнє. Успішна кадрова стратегія допомагає підприємству залучати, розвивати і утримувати

висококваліфікованих співробітників, що є важливим для досягнення бізнес-цілей.

Сучасна економіка потребує від менеджерів кадрових систем бути інноваторами, які можуть вирішувати виклики і впроваджувати нові рішення як в технічній, так і в організаційній сфері. Це означає, що менеджери кадрових систем повинні бути підприємцями, які готові ініціювати та реалізовувати нові ідеї, консультантами, які спрямовують громадську думку на впровадження інновацій. Розвиток інноваційної системи управління персоналом сприяє забезпеченню стабільності, підвищенню конкурентоспроможності та ефективності, сприяючи економічному зростанню як окремого підприємства, так і всієї країни.

Отже, в сучасних умовах управління персоналом стає стратегічним інструментом для підтримки та реалізації бізнес-стратегії підприємства. Правильно розроблена кадрова стратегія допомагає забезпечити оптимальний склад та розвиток персоналу, що в свою чергу сприяє підвищенню конкурентоспроможності і успішному функціонуванню компанії.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ «СУМСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» ДП «АРОМАТ»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Філія "Сумський молочний завод" ДП "Аромат" (далі -Сумський молочний завод) має багатий історичний шлях, починаючи свою діяльність у 1924 році в невеликому дерев'яному приміщенні з ручними процесами праці та переробкою 4 тонн молока на добу. З того часу завод розвивався та модернізувався. У 1986 році були введені в експлуатацію цехи з виробництва сухого знежиреного молока, продукції дитячого харчування та маслоцех. Завод, що перетворився на відкрите акціонерне товариство в 1996 році і приєднався до ДП "Мілкіленд-Україна" в 2003 році, спеціалізується на комплексній переробці молока та виробництві різноманітної молочної продукції під торговою маркою "Добряна". Виробничі потужності заводу дозволяють переробляти до 200 тонн молочної сировини щоденно, а в 2011 році впроваджена система управління безпечністю харчових продуктів (НАССР) відповідно до стандарту ДСТУ 4161:2003. Основні напрямки діяльності включають виробництво молочної продукції, готових харчових продуктів, оптову торгівлю молочними та морозивними продуктами, а також діяльність у сфері громадського харчування. У ході аналізу було виявлено збільшення операційних витрат протягом розглянутого періоду. Зокрема, у 2021 році вони зросли на 14,29% порівняно з 2020 роком, а у 2022 році — на 17,41% порівняно з попереднім роком. Основним чинником зростання операційних витрат було збільшення матеріальних затрат. Важливим аспектом є також збільшення витрат на оплату праці, яке становило майже 31% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може вплинути на фінансову продуктивність підприємства та вимагатиме уваги та стратегічного планування для подальшого управління ресурсами та оптимізації витрат.

Таблиця 2.1. - Динаміка операційних витрат Сумський молочний завод 2020-2022р.

№	Показники	Роки			Відхилення, %	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Матеріальні затрати, тис. грн.	69145	112325	123808	38,44	9,27
2	Витрати на оплату праці, тис. грн.	651558	793498	1149773	17,89	30,99
3	Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	198553	174010	250850	-14,10	30,63
4	Амортизація, тис. грн.	226490	218758	225958	-3,53	3,19
5	Інші операційні витрати, тис. грн.	811700	985283	1014800	17,62	2,91
6	Разом, тис. грн.	1957445	2283873	2765188	14,29	17,41

Джерело:

Прибуток виступає як ключова та основна динамічна сила в економіці, є головним мотиватором діяльності підприємців та важливим фактором прогресу соціально-економічної системи. У загальному визначенні прибутку вбачається узагальнюючий показник ефективності діяльності підприємства. В умовах ринкової економіки головною метою будь-якого підприємства є досягнення прибутку. Рентабельність напряму пов'язана з отриманням прибутку та виступає у ролі важливого елемента в оцінці фінансових результатів та ефективності підприємства. Показники рентабельності є відносними характеристиками, які дозволяють широко порівнювати та менше піддаються впливу інфляційних процесів порівняно з абсолютними показниками прибутку [34]. З огляду на вищезазначене, для оцінки діяльності підприємства необхідно звертатися до аналізу його рентабельності. У таблиці 2.2 представлена динаміка рентабельності Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» за період 2020-2022 років.

Таблиця 2.2. - Показники рентабельності Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» 2020-2022р.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, %	
				2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт рентабельності активів	0,064	0,046	0,053	-40,83	14,62
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,146	0,149	0,167	1,85	10,69
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,046	0,036	0,035	-26,85	-3,54
Коефіцієнт рентабельності товарів	0,456	0,360	0,385	-26,72	6,62

Джерело

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що підприємство рентабельне. Після 2020 року показники знизились, що пов'язано зі зменшенням чистого прибутку. Також варто зауважити те, що після зниження показників у 2021, наступного року показники починають зростати (окрім рентабельності діяльності). Рентабельність власного капіталу знаходиться на досить високому рівні й зростає протягом проаналізованого періоду: у 2020 – 14,6%, у 2021 – 14,9%, а у 2022 – 16,7 %. Важливо відзначити, що прибуток є ключовою рушійною силою економіки, і показники рентабельності вказують на ефективність діяльності підприємства. За період 2020-2022 рр. спостерігається зниження коефіцієнта рентабельності активів та діяльності, що може бути пов'язано із зростанням загальних витрат та зниженням прибутковості.

Враховуючи вищезазначене, можна визначити необхідність подальшого аналізу та прийняття заходів для оптимізації витрат та підвищення рентабельності діяльності підприємства. Для подальшого покращення показників рентабельності підприємству необхідно і надалі необхідно збільшувати чистий прибуток компанії, збільшувати середньорічну вартість активів, валовий прибуток та вартість власного капіталу. Господарська діяльність підприємства залежить і від платоспроможності. Для того, щоб провести аналіз та оцінити її

необхідно розрахувати коефіцієнти платоспроможності. У табл. 2.3 наведено показники платоспроможності Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»

Таблиця 2.3 Динаміка зміни коефіцієнтів платоспроможності Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат», 2020-2022р.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, %	
Коефіцієнт автономії	0,49	0,41	0,37	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт фінансування	0,88	0,59	0,57	-40,83	14,62
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами	0,12	0,14	0,07	1,85	10,69
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,38	0,49	0,27	-26,85	-3,54

Джерело:

Коефіцієнт автономії позитивний протягом усього розглянутого періоду, хоча й не досягає рівня 0,5, що може вказувати на необхідність його підвищення. Також відзначається зниження цього показника, що вимагатиме уваги та подальшого аналізу. Щодо коефіцієнту фінансування, він, хоч і відзначається деякою негативною тенденцією, проте залишається на задовільному рівні. У той же час коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами знаходиться в межах норми, але спостерігається його зниження в 2022 році, що є негативною тенденцією. Підприємству слід активно працювати над покращенням цього показника. Протягом періоду 2020-2022 років коефіцієнт маневреності власного капіталу Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» позитивний, що свідчить про гнучкість та ефективне використання власних ресурсів підприємства. Загалом можна визнати, що підприємство є платоспроможним. Важливим аспектом також є аналіз ліквідності, який полягає у порівнянні статей активу зі статтями пасиву. Дані, наведені в таблиці 2.4, є ключовими для розрахунку показників ліквідності, що визначатиме ступінь готовності підприємства погасити свої зобов'язання. Таблиця 2.4 - Показники ліквідності Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» 2020-2022р.

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, %
----------	------	------	------	---------------

				2021/2020	2022/2021
Поточні активи, тис. грн.	5851922,5	7646850	7767855	30,67	1,58
Поточні зобов'язання, тис. грн.	3278770	5303340	5073945	61,75	-4,33
Запаси, тис. грн.	2621820	3096750	3462065	18,11	11,80
Гроші та їх еквіваленти, тис. грн.	796485	747029	758590	-6,21	1,55

Джерело

Аналізуючи таблицю 2.4 щодо показників ліквідності Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» за 2020-2022 роки, можна винести наступні спостереження. Поточні активи зафіксували помітне збільшення у 2021 році на 30,67%, але у 2022 році відбулося лише помірне зростання на 1,58% порівняно з 2021 роком. З урахуванням показників поточних зобов'язань відзначається збільшення у 2021 році на 61,75%, проте у 2022 році відбулося зменшення на -4,33% порівняно з 2021 роком. Щодо вартості запасів, спостерігається зростання у 2021 році на 18,11% та у 2022 році на 11,80%, що може свідчити про збільшення обсягів запасів підприємства. Обсяг грошей та їх еквівалентів зменшився у 2021 році на 6,21%, але у 2022 році відбулося знову збільшення на 1,55% порівняно з 2021 роком. У табл. 2.5 наведені розраховані коефіцієнти ліквідності.

Таблиця 2.5. - Динаміка зміни коефіцієнтів ліквідності Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»

Показник	2020	2021	2022	Відхилення, %	
				2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт покриття	1,78	1,44	1,53	-19,10	6,25
Коефіцієнт відносної ліквідності	0,32	0,3	0,27	-6,25	-10,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,24	0,14	0,15	-41,67	7,14
Робочий капітал, тис. грн.	2573152,5	2343510	2693910	-8,92	14,95

Джерело: Фінансова звітність

Коефіцієнт ліквідності знаходиться в межах норми протягом проаналізованого періоду. Значення коефіцієнту абсолютної ліквідності більше 0. Його рівень свідчить про те, яку частину короткострокових зобов'язань може бути погашено за рахунок наявної готівки. Навіть при невеликому значенні цього коефіцієнту підприємство може бути завжди платоспроможним, якщо зуміє збалансувати приплив і відплив коштів за обсягом і термінами. На основі проведеного аналізу ліквідності підприємства слідує висновок, що ліквідність підприємства за аналізований період є досить високою, Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» є досить платоспроможною компанією з великим обсягом чистого оборотного капіталу.

Аналіз показників платоспроможності підприємства показав, що філія "Сумський молочний завод" виявляється досить платоспроможною компанією. Проте, є деякі аспекти, які можуть вимагати уваги та вдосконалення, такі як збільшення коефіцієнта автономії та відновлення падаючого коефіцієнта забезпечення власними оборотними засобами. З аналізу ліквідності видно, що підприємство утримує стабільно високий рівень ліквідності, але важливо тримати під контролем деякі аспекти, такі як коефіцієнт абсолютної ліквідності. Велика частина короткострокових зобов'язань може бути погашена за рахунок наявних готівкових коштів. Для поліпшення показників рентабельності підприємству слід зосередитися на збільшенні чистого прибутку, середньорічної вартості активів, валового прибутку та вартості власного капіталу. Такі заходи можуть допомогти підприємству забезпечити стабільний фінансовий стан та покращити його платоспроможність. Додатковим аспектом, який слід врахувати при аналізі платоспроможності, є необхідність збільшення коефіцієнта автономії. Це може сприяти збільшенню фінансової стійкості підприємства, оскільки воно матиме більше внутрішніх резервів для покриття потенційних зобов'язань. Також важливо відновити падаючий коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами, оскільки це визначає, наскільки ефективно підприємство використовує свої власні ресурси для забезпечення платежів.

Щодо ліквідності, деякі аспекти, такі як коефіцієнт абсолютної ліквідності, вимагають уваги. При збереженні стабільно високого рівня ліквідності важливо підтримувати баланс, оскільки значна частина короткострокових зобов'язань може бути погашена за рахунок наявних готівкових коштів. Для поліпшення показників рентабельності, важливо зосередитися на збільшенні чистого прибутку, середньорічної вартості активів, валового прибутку та вартості власного капіталу. Ці заходи сприятимуть зміцненню фінансового стану підприємства та покращенню його платоспроможності, що є ключовим для успішного функціонування та конкурентоспроможності на ринку.

Подальший аналіз показників кадрового потенціалу підприємства "Сумський молочний завод" ДП "Аромат" вказує на певні позитивні тенденції, але також виокремлює питання, які потребують уваги та вдосконалення. Згідно з даними таблиці 2.8, спостерігається зростання чисельності персоналу протягом аналізованого періоду. При цьому у 2022 році кількість прийнятих працівників збільшилась на 11,8%, що може свідчити про позитивний розвиток підприємства.

З іншого боку, кількість працівників, які вибули, також відзначається зростанням, зокрема у 2021 році на 51,32%. Це може бути показником певних проблем у збереженні персоналу, що може впливати на стабільність та ефективність підприємства. Такі втрати можуть стати фінансово та організаційно витратними, а також вплинути на загальний розвиток компанії.

Графік "Динаміка руху кадрів" (рисунок 2.1) дозволяє візуально оцінити ці тенденції та виявити, як змінюється структура персоналу протягом років. Важливо звернути увагу на причини вибуття працівників, особливо якщо вони відбуваються за власним бажанням працівників. Підприємству може бути корисно вивчити причини втрати персоналу та прийняти заходи для покращення умов праці та задоволеності працівників. Узагальнюючи аналіз кадрового потенціалу та ліквідності, можна зробити висновок, що підприємство має стабільний стан, але є певні аспекти, які вимагають уваги та подальшого вдосконалення. Прийняття стратегій для збільшення автономії та вдосконалення

умов праці може сприяти загальному покращенню фінансового та організаційного стану підприємства.

2.2. Діагностика управління персоналом в системі адміністративного менеджменту підприємства Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»

Персонал підприємства є ключовим об'єктом управління, взаємодія з яким безпосередньо пов'язана із суспільними процесами, спрямованими на захист інтересів працівників та визнання ролі людського фактора у виробничих процесах [36]. Управління персоналом має визначальне значення для всіх видів організацій — як великих, так і малих, комерційних і некомерційних, промислових і сфери послуг. Важливою характеристикою є те, що управління персоналом є складним процесом, який вимагає глибокого розуміння методів, принципів та стилів управління персоналом, а також формування відповідної концепції управління [36].

Керівники підприємств мають обов'язок розробляти або адаптувати стратегію та політику розвитку підприємства, використовуючи економічні та управлінські інструменти. Одним із таких інструментів є діагностика системи управління персоналом [37]. Метою діагностики системи управління персоналом є виявлення шляхів підвищення її ефективності, прогнозування подальшого розвитку цієї системи, оцінка її зрілості та забезпечення конкурентоспроможності персоналу організації [37].

За систему управління кадрами підприємства відповідає Департамент по роботі з персоналом. Основні його функції:

- забезпечення конкурентних переваг компанії за рахунок створення ефективної кадрової політики, що дозволяє формувати команду висококваліфікованих фахівців;
- розроблення і впровадження кадрової політики підприємства;
- підбір, адаптація, розстановка і закріплення персоналу;

- підвищення професійного рівня співробітників;
- мотивація персоналу;
- забезпечення ефективного використання персоналу;
- постановка і контроль системи обліку руху персоналу;
- забезпечення здорових і безпечних умов праці;
- забезпечення дотримання норм трудового законодавства.

Розглянемо детальніше процес найму персоналу. Отже, коли визначається потреба в працівнику, Департамент по роботі з персоналом приступає до пошуку кандидатів – призначається відповідальна за вакансію особа (рекрутер).

Пошук кандидатів здійснюється трьома шляхами:

- 1) Публікація відповідних оголошень (вакансій) на трудових сайтах в мережі Інтернет.
- 2) Дзвінки з пропозицією посади за тим, хто розміщений на сайтах пошуку роботи і підходить під опис вакансії.
- 3) Особисті рекомендації від співробітників підприємства.

Взаємодія між працівниками в Сумському молочному заводі вибудовується на основі поваги до особистості і націленості на результат, з тим, щоб успішно вирішувати професійні завдання, забезпечувати умови для професійного та особистісного розвитку і підтримувати конструктивні відносини в колективі.

Плинність персоналу представляє собою значущий аспект для будь-якої компанії. Основна проблема в тому, що це призводить до невикористаних витрат, які не встигають окупити витрати на залучення та тренування співробітника. Більше того, висока плинність персоналу спричиняє нові втрати. При заміщенні вибувших співробітників потрібен додатковий час, під час якого їхні обов'язки розподіляються між існуючим персоналом. Це, в свою чергу, збільшує їхнє навантаження. Навіть якщо компенсація за додаткові обов'язки надається, часті збільшення робочого навантаження може викликати втому і професійне вигорання.

Також збільшення кількості вибулих і прийнятих на роботу впливає на значення коефіцієнту загального обороту, який збільшується з кожним роком, що свідчить про необхідність перегляду кадрової стратегії підприємства.

Дані щодо кадрового складу підприємстві наведені в табл. 2.6

Таблиця 2.6 - Кадровий склад підприємства, 2020-2022р.

Категорії персоналу	2020		2021		2022		Відхилення%	Відхилення%
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	2021-2020	2022-2021
Адміністративно-управлінський персонал	144	13,77	156	13,74	187	13,75	8,33	19,87
Торгівельно-оперативний персонал	160	56,16	172	56,21	177	56,06	7,5	2,9
Допоміжний персонал	66	30,07	84	30,05	90	30,19	27,27	7,14
Разом	410	100	434	100	454	100		

Джерело:

Аналізуючи таблицю 2.6, можна зробити висновок, що найбільшу частину персоналу складає торгово-оперативний персонал, який становить понад 56% протягом 2020-2022 років. Ці співробітники займаються ключовим етапом діяльності "Сумського молочного заводу" ДП "Аромат" - процесом продажу, і, отже, ефективність їхньої роботи впливає на прибуток підприємства. З урахуванням важливості цієї категорії персоналу для успішності підприємства, важливо належним чином організувати їх систему навчання та мотивації.

Щодо аналізу працівників за освітою та віком, представленого у таблиці 2.7, можна визначити, що кількість працівників із вищою освітою зросла у 2022 році порівняно з 2021 роком (на 3,29%). Це покращує імідж підприємства і свідчить про збільшений інтерес випускників вищих навчальних закладів до роботи на "Сумському молочному заводі" ДП "Аромат". Зменшення кількості працівників із середньою спеціальною освітою (на 4 чол.) також може зауважити. У порівнянні з 2020 роком, кількість працівників із середньою освітою зменшилась на 19% в 2021 році.

Таблиця 2.7 - Характеристика персоналу за освітою та віком на
«Сумський молочний завод» ДП «Аромат» 2020-2022р.

Вік	З вищою освітою, чол.		Зі середньою спеціальною освітою, чол.		Із загальною середньою освітою, чол.		Усього, чол.		Частка в загальній кількості, %	
	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022	2021	2022
До 30 років	170	173	130	131	31	25	170	173	43,81	44,65
Від 30 до 45 років	130	131	50	51	19	18	130	131	32,93	32,22
Від 45 до 55 років	90	96	70	72	15	9	90	96	16,04	16,99
Понад 55 років	44	48	50	52	23	19	44	48	7,14	7,23
Разом	434	453	300	306	88	71	434	453	100	100

Джерело:

Підприємство активно сприяє розвитку культури ефективних корпоративних комунікацій, в основі яких лежать довіра та командний дух. В компанії стимулюється прояв конструктивних ініціатив співробітників, а також забезпечуються можливості для їхньої реалізації. Значимим аспектом є відсутність дискримінації на підприємстві за будь-якими ознаками, такими як національність, стать, вік, культурні особливості тощо.

Щодо системи мотивації персоналу, на підприємстві діє як матеріальна, так і нематеріальна мотивація. Матеріальна мотивація включає конкурентоспроможні заробітні плати та премії за виконання або перевиконання планів. Співробітникам надається розширений соціальний пакет, що охоплює оплачувані відпустки, лікарняні, та декретні відпустки зі збереженням стажу роботи. Крім того, працівникам надається мобільний зв'язок та можливість

добровільного медичного страхування. У 2020 році середня заробітна плата на підприємстві складала 14254 гривні, що перевищує середню заробітну плату в Україні, яка становила 10730 гривень [38]. Нематеріальна мотивація персоналу визначається як стимулювання працівників до більш продуктивної діяльності за допомогою методів, що не пов'язані із фінансовою компенсацією. Цей вид мотивації виявляється ключовим у загальній системі стимулювання, оскільки, незважаючи на те, що гідний оклад є важливим фактором, нематеріальні аспекти відіграють ключову роль.

На підприємстві "Сумський молочний завод" ДП "Аромат" нематеріальна мотивація включає такі елементи:

- Нагородження кращих працівників грамотами і подарунками.
- Перспективи кар'єрного росту за результатами роботи.
- Система знижок на продукцію компанії для співробітників.
- Організація корпоративів і свят для підтримки колективного духу.

Методи нематеріальної мотивації також включають:

- Організацію мотивуючих нарад та зібрань для обговорення новин і планів розвитку підприємства.
- Привітання працівників з особистими та професійними подіями.
- Надання можливостей для навчання, тренінгів, семінарів та участі у конференціях.
- Організацію заходів та святкувань для підтримки командного духу.
- Створення та підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі.
- Надання можливостей для кар'єрного росту та розвитку.

Введення різних бонусів для співробітників, таких як обіди за рахунок підприємства або безкоштовний абонемент в спортзал. Важливо відзначити, що керівництво підприємства вважає, що успішність розвитку бізнесу тісно пов'язана з постійним навчанням кожного працівника. Концепція розвитку персоналу передбачає проведення внутрішніх тренінгів, залучення експертів для

корпоративного навчання, організацію участі в зовнішніх заходах та розвиток наставництва, щоб забезпечити найкращі умови для саморозвитку.

Співробітники "Сумського молочного заводу" ДП "Аромат" пройшли повний цикл навчальних програм, включаючи інтеграційні програми, навчання продуктам, навчання продажам та обслуговуванню клієнтів, а також професійні школи. Компанія привертає провідних експертів для тематичних та мотиваційних лекцій. Менеджмент Центрального офісу розвивається за допомогою модульної програми, спрямованої на управлінські компетенції, особисту ефективність та крос-функціональну взаємодію. Керівники магазинів мають власну модульну програму з тренінгами з управління командою, прийняття рішень і операційного управління. У Школі майбутніх керівників високого потенціалу надається десятиденний інтенсив, де вивчаються основні бізнес-процеси роздрібних магазинів і розвиваються управлінські навички. Система наставництва спрямована на швидку і послідовну адаптацію нових продавців.

Культура самонавчання активно розвивається через навчальний простір СОВА, де навчальні матеріали, курси, публікації, література, відеоуроки і вебінари доступні 24/7 з будь-якого пристрою і з будь-якої точки світу. "Сумський молочний завод" ДП "Аромат" сприяє самонавчанню, створюючи організаційну культуру, що визначає соціально-психологічний клімат в колективі і формує обличчя підприємства. Корпоративна культура є ключовим важелем управління, постійно взаємодіючи з іншими елементами системи управління.

Основні цінності корпоративної культури «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»:

- баланс роботи та особистого життя;
- участь;
- повне усвідомлення і неупередженість;
- відповідальність;
- чесне і відкрите спілкування.

Ефективне функціонування підприємства обумовлене чіткою системою управління, особливо при зростанні числа підрозділів та працівників. Керівництво "Сумського молочного заводу" ДП "Аромат" активно розвиває корпоративну культуру, сприяючи створенню об'єднаної "сім'ї", де кожен працівник сприяє загальному благополуччю.

Культура самонавчання є важливим аспектом розвитку підприємства, ініціюючи інноваційні підходи в управлінні. Взаємодія з корпоративними цінностями стає ключем для ідентифікації працівників з компанією та формування їхньої мотиваційної структури.

Контроль та оцінка персоналу визначають ефективність управління. Атестація працівників, яка базується на тестуванні та ситуативних випробуваннях, відіграє ключову роль у прийнятті адміністративних рішень, інформаційному забезпеченні та мотивації.

Сприяючи взаємодопомозі та розвитку, "Сумський молочний завод" створює благоприятний психологічний клімат в колективі. Разом з можливістю кар'єрного зростання це формує єдиний командний дух серед працівників.

Система управління персоналом "Сумського молочного заводу" ДП "Аромат" демонструє високий рівень зрілості. Існує чітка організаційна структура, а діяльність Департаменту по роботі з персоналом включає найм, адаптацію та навчання. Засновані на взаємній повазі та виконанні зобов'язань відносини між підприємством та працівниками сприяють керованості системи управління.

2.3. Оцінювання кадрового потенціалу системи управління персоналом Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат»

Кадровий потенціал підприємства представляє собою не тільки кількісний та якісний склад працівників, але й їхню внутрішню готовність до професійного росту та адаптації до стратегічних цілей компанії. Успішне управління кадровим потенціалом вимагає ретельного аналізу різних аспектів, включаючи розвиток кваліфікацій, ефективність командної взаємодії та відповідність корпоративній культурі.

Здатність підприємства до досягнення стратегічних цілей і вирішення бізнес-завдань в значній мірі залежить від компетентності та мотивації його персоналу. Аналіз кадрового потенціалу включає в себе оцінку чисельності працівників, їх кваліфікаційного рівня, а також можливостей для професійного зростання.

Для комплексного вдосконалення управлінських практик та розвитку персоналу необхідно ретельно аналізувати різноманітні аспекти кадрового потенціалу. Це може включати планування розвитку, підвищення кваліфікації, мотиваційні програми та збалансоване управління персоналом.

Для підприємства "Сумський молочний завод" ДП "Аромат" аналіз кадрового потенціалу стане ключовим етапом для ефективного управління та визначення стратегій розвитку. Систематичне дослідження та упорядкування інформації, пов'язаної з працівниками, дозволить зрозуміти потенціал та визначити шляхи оптимізації управлінських процесів та розвитку персоналу.

У табл. 2.8 наведено показники чисельності персоналу за 2020 – 2022 роки.

Таблиця 2.8 - Характеристика руху кадрів на підприємстві «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» 2020-2022р.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення+/-		Відхилення%	
				21/20	22/21	21/20	22/21
Прийнято працівників, чол.	165	178	199	13	21	7,88	11,80
Вибуло працівників, чол.	76	115	110	39	-5	51,32	-4,35
Загальна чисельність персоналу, чол.	410	434	454	63	89	1,27	1,77

Джерело: [24]

Таблиця 2.8 надає огляд динаміки руху кадрів на підприємстві "Сумський молочний завод" ДП "Аромат" за період 2020-2022 роки. Наведені показники чисельності персоналу вказують на ключові аспекти найму та втрати працівників за річними періодами. У 2020 році підприємство прийняло 165 нових працівників, що відображається на загальній чисельності персоналу у розмірі 410 чоловік. У наступному році, 2021, було прийнято ще 178 працівників, піднявши

загальну чисельність до 434 чоловік. В 2022 році цей тренд зріс, прийнято 199 нових працівників, що вплинуло на загальну чисельність персоналу, що становить 454 чоловіка. Відхилення у 2022 році порівняно з 2021 роком склало 21 чоловік або 4,8%.

Щодо вибуття працівників, у 2020 році 76 осіб покинули підприємство. У 2021 році ця цифра збільшилася до 115, що відзначається великим відхиленням у розмірі 51,32%. Однак у 2022 році відбулося зменшення вибуття, а саме 110 працівників покинули підприємство. Таким чином, відхилення за цим показником становить -5 чоловік або -4,35% у порівнянні з попереднім роком. Загальна чисельність персоналу зросла з 410 чоловік у 2020 році до 454 чоловік у 2022 році, що представляє собою зростання на 11,80% за 2021 рік та 1,77% за 2022 рік. Ці показники відображають динаміку кадрового забезпечення на підприємстві та його здатність привертати та утримувати персонал протягом визначеного періоду. Аналіз руху кадрів на підприємстві свідчить про відхилення в чисельності в 2022 році, розразити можна графіком динаміки руху кадрів. На основі отриманих даних побудуємо графік «Динаміка руху кадрів» (рис.2.1).

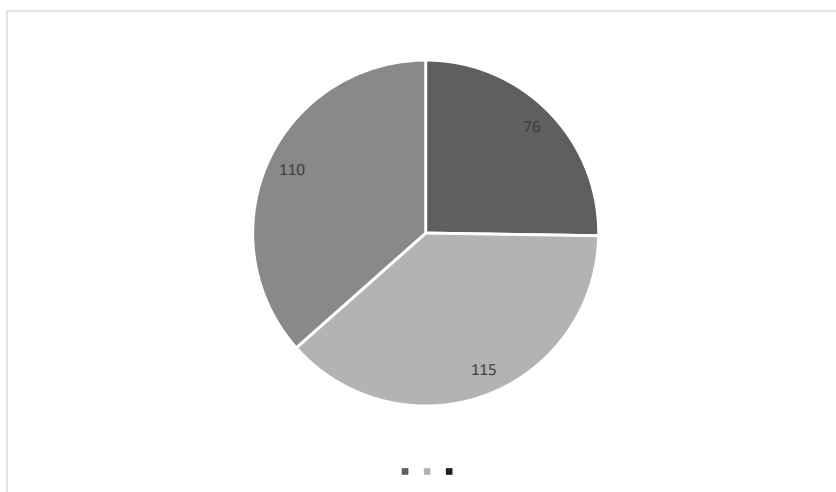


Рисунок 2.1 - Динаміка руху кадрів «Сумський молочний завод» ДП
«Аромат», 2020-2022 р.

Джерело:

Аналізуючи таблицю 2.8 і рисунок 2.1, можна зробити висновок, що чисельність персоналу підприємства зростає, свідчаючи про його поступовий розвиток. У порівнянні з 2021 роком, у 2022 році було прийнято на 11,8% більше працівників, при цьому загальна чисельність збільшилася на 1,77%. Однак слід відзначити високий показник кількості працівників, які залишають підприємство (наприклад, у 2021 році кількість вибулих зросла на 51,32% порівняно з 2020 роком), що є негативним явищем. Це означає, що підприємству необхідно витратити час і ресурси на заміну працівників, а також проводити адаптацію та навчання нового персоналу.

Для більш детального розуміння структури працівників, які покинули підприємство, слід провести докладний аналіз руху кадрів. Незважаючи на те, що кількість нових працівників зростає, коефіцієнт плинності кадрів також збільшується. Збільшення персоналу пов'язане з розширенням та відкриттям нових торгових точок. Проте слід врахувати, що зростає і кількість працівників, які покидають підприємство. Аналізуючи структуру вибулих працівників, можна зазначити, що основну частину складають працівники, які залишають підприємство за власним бажанням. "Сумському молочному заводу" ДП "Аромат" важливо вжити заходів, які створять умови для тривалого збереження працівників на підприємстві.

Таблиця 2.9 - Структура руху кадрів на Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат», 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, %	
				2021/2020	2022/2021
1. Средньоспискова чисельність працівників, чол..	410	434	454	1,27	1,77

2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол..	165	178	199	7,88	11,80
3. Вибуло працівників	76	115	110	51,32	-4,35
- з власного бажання	39	65	62	66,67	-4,62
- за порушення трудової дисципліни	7	8	12	14,29	50,00
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	30	42	36	40,00	-14,29
4. Коефіцієнт обороту:					
- з приймання, %	3,32	3,53	3,88	6,33	9,92
- з звільнення, %	1,53	2,28	2,15	49,02	-5,70
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,92	1,45	1,44	57,61	-0,69
6. Коефіцієнт загального обороту, %	4,84	5,82	6,03	20,25	3,61

Джерело:

Коефіцієнт плинності кадрів на "Сумському молочному заводі" ДП "Аромат" знаходиться на досить високому рівні, що вказує на необхідність вирішення цього питання. Зокрема, коефіцієнт загального обороту також збільшується кожен рік. Надто, варто відзначити різкий приріст кількості працівників, які вибули за власним бажанням, особливо у 2021 році (зростання на 66,67% порівняно з 2020 роком).

Враховуючи ці показники, можна зробити висновок, що у "Сумського молочного заводу" є серйозні проблеми з плинністю кадрів. Підприємству слід активно впроваджувати заходи для зменшення коефіцієнта плинності, так як це може впливати на стабільність та ефективність його діяльності. Незважаючи на збільшення числа нових працівників, важливо вирішити цю проблему для забезпечення тривалої роботи персоналу на підприємстві. Покращення показників коефіцієнта плинності кадрів важливе для забезпечення стабільності та ефективності "Сумського молочного заводу" ДП "Аромат". Різкий приріст кількості працівників, які вибули за власним бажанням, особливо у 2021 році, створює необхідність впровадження конкретних стратегій та заходів.

Додано примітку [s1]:

Також для того, щоб зробити правильні висновки, необхідно проаналізувати і статеву структуру кадрів на підприємстві.

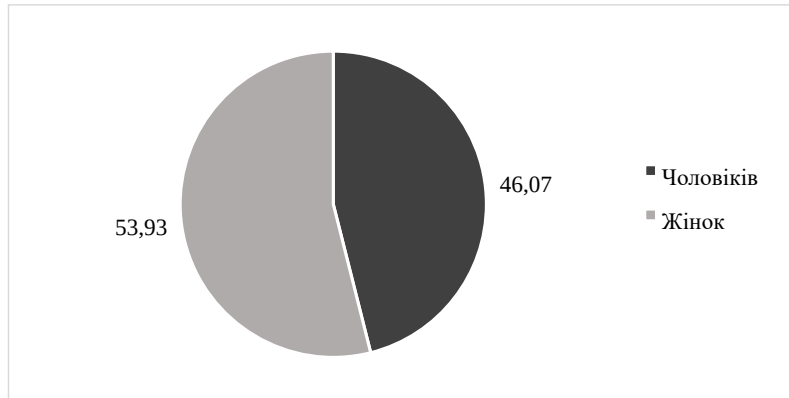


Рисунок. 2.2 - Гендерна структура персоналу «Сумський молочний завод» ДП «Аромат», 2022 рік (%)

Додано примітку [s2]:

Джерело:

Такий розподіл вказує на те, що стать не має суттєвого впливу на представленість робочому колективі та є рівномірною з обох боків.

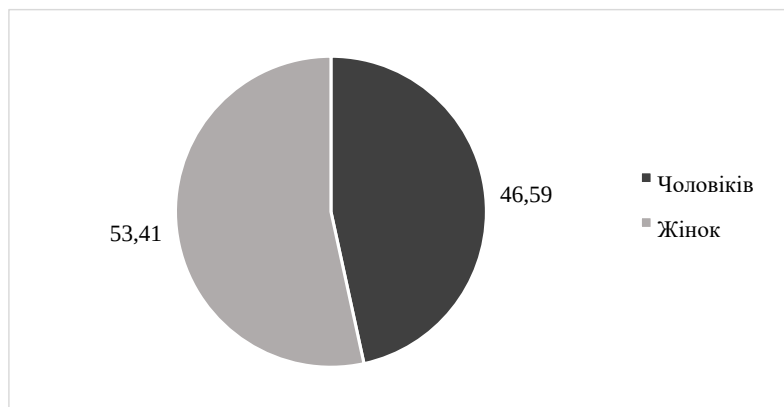


Рисунок 2.3 - Гендерна структура персоналу «Сумський молочний завод» ДП «Аромат», 2020 рік (%)

З рис. 2.2, рис. 2.3, можна зробити висновок, що на підприємстві кількість жінок перевищує кількість чоловіків, причому така ситуація спостерігається протягом всіх трьох років і по всіх трьох категоріях кадрового складу. Проте,

варто зауважити, що переважання жінок над чоловіками незначне, оскільки умови для кар'єрного зростання є для тих і тих.

Показники фонду заробітної плати наведено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 - Аналіз фонду заробітної плати на «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» 2020-2022р.

Додано примітку [s3]:

Категорії персоналу	2020		2021		2022		Відхилення, %	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	%	2021/2022	2022/2021
Адміністративноуправлінський персонал	123626,21	36,12	133533,11	36,83	138395,74	35,88	8,01	3,64
Торгівельнооперативний персонал	158406,20	46,28	164408,24	45,35	175196,52	45,42	3,79	6,56
Допоміжний персонал	60226,75	17,6	64590,84	17,82	72165,46	18,71	7,25	11,73
Разом	342259,16	100	362532,19	100	385757,71	100	5,92	6,41

Джерело:

Фонд заробітної плати працівників включає пряму (тарифну) заробітну плату і всі доплати до неї. Пряма заробітна плата складається з суми відрядних розцінок, які виплачуються працівникам-відрядникам, і заробітної плати працівників погодинників, обчисленої за тарифними ставками.

Проаналізувавши табл. 2.10, можна зробити висновок, що найбільшу частину фонду заробітної плати становлять виплати торгівельно-оперативному персоналу (понад 45% протягом 2020-2022 років). Також варто зауважити, що фонд заробітної плати також збільшується з кожним роком, це пояснюється збільшенням чисельності персоналу та підвищення заробітної плати працівникам.

На основі аналізу кадрового потенціалу «Сумський молочний завод» ДП «Аромат» можна оцінити ефективність систему управління персоналу та дослідити ефективність кадрової стратегії підприємства. Виходячи з вищенаведених фактів і розрахунків, можна зробити висновок, що кадрова стратегія на підприємстві має недоліки і потребує вдосконалення в таких напрямках як система мотивації і навчання персоналу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СИСТЕМИ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ФІЛІЯ «СУМСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД» ДП «АРОМАТ»

3.1 Аналіз проблем і рекомендації вирішення в системі управління менеджменту підприємства

У попередньому розділі нашої роботи було проведено аналіз ключових показників кадрової діяльності Філії «Сумський молочний завод» за період 2020-2022 років. Для розробки рекомендацій щодо вирішення існуючих проблем необхідно акцентувати увагу на основних проблемах у сфері управління персоналом компанії.

Зменшення витрат без втрати якості продукції або послуг є важливим аспектом удосконалення адміністративного менеджменту підприємства. Зазначений підхід дозволяє зберігати конкурентоспроможність та підтримувати прибутковість. Деякі керівники вирішують це завдання шляхом оптимізації штату працівників чи закупівлі більш доступної сировини та комплектуючих. Проте важливо розуміти, що такі рішення можуть вплинути на виробничі потужності та загальну прибутковість підприємства.

Інший важливий аспект удосконалення адміністративного менеджменту - це впровадження ефективних систем управління проектами. Вони мають забезпечити безперервність, впорядкованість і прозорість управлінських процесів. Ключовий фактор успіху - підготовка керівника та надання необхідних ресурсів для забезпечення функціонування цієї системи.

На рисунку 3.1 виділяються базові напрями удосконалення адміністративного менеджменту, які можна успішно застосувати в будь-якому бізнесі. Оптимізація витрат, впровадження ефективних систем управління та раціональне використання ресурсів є важливими управлінськими завданнями для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства.

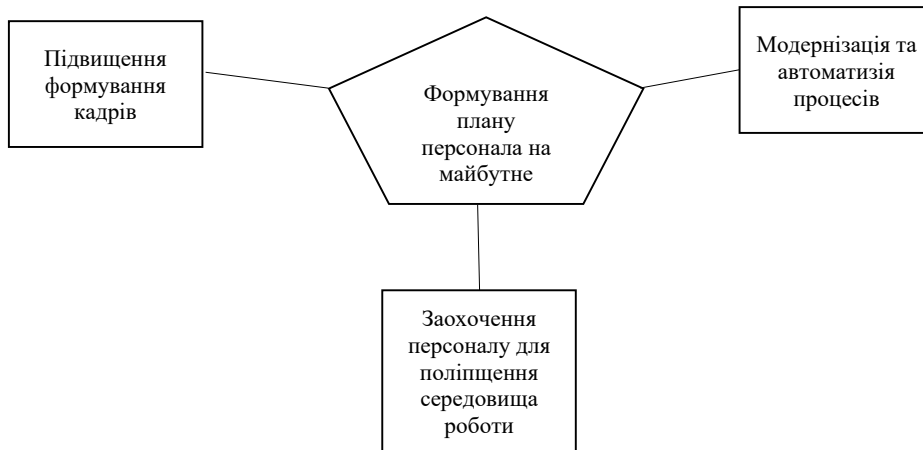


Рисунок 3.1 – Базові напрями удосконалення системи адміністративного менеджменту підприємства

Джерело: згруповано автором за даними

У розділі щодо модернізації та автоматизації бізнес-процесів найбільш пріоритетним є аналіз результатів діяльності підприємства. Бізнес-процеси та виробничі процеси є найбільш сприйнятливими до змін, особливо при впровадженні нових інструментів. Підвищення кваліфікації персоналу розглядається як ключовий аспект удосконалення адміністративного менеджменту, сприяючи генерації нових ідей та забезпеченню кадрових ресурсів для прибуткових проєктів.

Оновлення керівного персоналу сприятиме не лише вдосконаленню адміністративного менеджменту, а й формуванню перспективної маркетингової стратегії. У цьому контексті підтверджується важливість уваги до персоналу, його підтримки та заохочення для створення ефективної та мотивованої команди.

Перед впровадженням змін у систему адміністративного менеджменту важливо проаналізувати поточний стиль управління підприємством. Цей підхід дозволяє визначити оптимальний напрямок розвитку. Крім того, системний аналіз функціонування менеджменту внутрішньої структури підприємства та урахування зовнішніх факторів є ключовими етапами успішної модернізації.

Впровадження проєктно-орієнтованого управління визначається як стратегічний крок для досягнення успіху та вирішення завдань розвитку. Управління проєктами стає не лише методом для реалізації конкретних проєктів, але й інноваційним способом управління підприємством взагалі, охоплюючи всі аспекти діяльності від виробництва до маркетингу.

Реалізація заходів дозволить удосконалити організаційну складову системи адміністративного менеджменту та створить підґрунтя для впровадження елементів проєктно-орієнтованого управління в систему адміністративного менеджменту підприємства. Виходячи із проведених розрахунків, з урахуванням діючих тенденцій щодо зміни підходів в системі управління, в рамках формування стратегії розвитку Сумський молочний завод ДП «Аромат» запропоновано удосконалення організаційної структури підприємства шляхом скорочення економічно-договірного відділу, виведення головного економіста до загальної структури у пряме підпорядкування керівника та створення маркетингового відділу, до якого буде переведено менеджера зі збуту.



Рисунок 3.2 – Удосконалена організаційна структура Сумський молочний завод ДП «Аромат» 2022 рр.

Джерело: розробка автора

Представлені на рисунку 3.3 зміни в організаційній структурі дозволять підвищити результативність збутової діяльності підприємства, вийти на нові ринки та врахувати пропозиції маркетингового відділу при формуванні стратегії розвитку підприємства. У відповідності до змін в організаційній структурі підприємства було впроваджено й зміни в структурі управління, котрі представлено на рисунку 3.4.

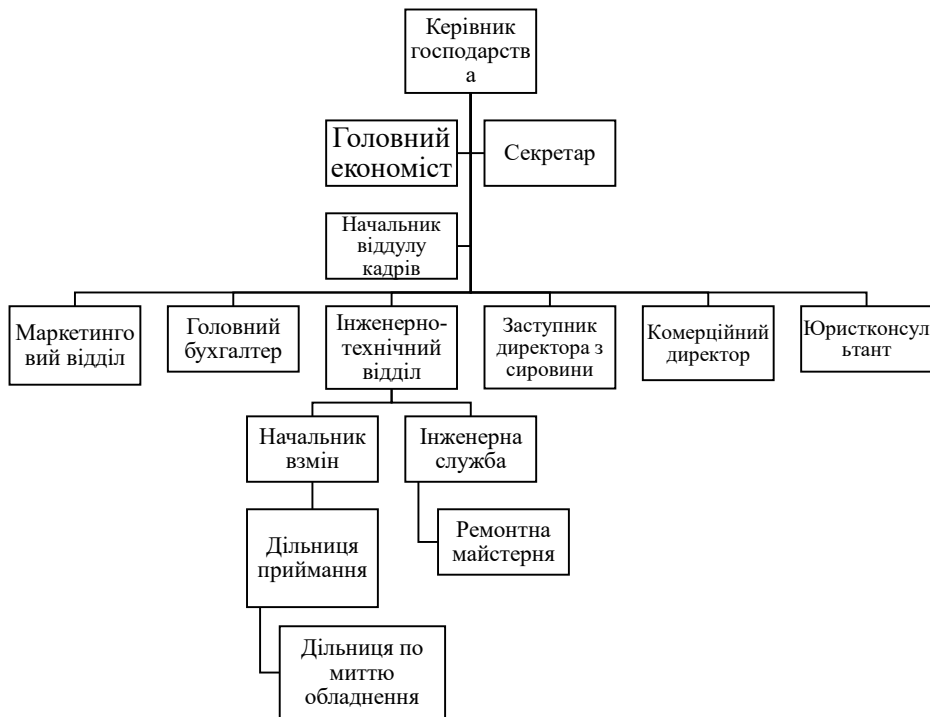


Рисунок 3.3 - Удосконалена структура управління Сумський молочний завод ДП «Аромат» 2022 рр.

Джерело: розробка автора

Представлені на рисунку 3.3 зміни в структурі управління, дозволять впровадити елементи проєктно-орієнтованого управління при формуванні стратегії розвитку підприємства. Так, відповідальною особою по формуванню стратегії розвитку підприємства визначено головного економіста, начальника відділу кадрів до посадових обов'язків якого включено також й проведення оптимізації виробничого плану підприємства, що в свою чергу передбачає реалізацію проєктів. Обґрунтування проєктів, котрі будуть визначені в рамках оптимізації виробничого плану, стануть основою для формування стратегії розвитку підприємства. Враховуючи спеціалізацію в якості перспективних

проектів, визначено виробництво нових культур або впровадження інноваційних технологій.

Бізнес-інновації є відповіддю на глобальні ринкові виклики та потребу у підтримці життєвого циклу продукції. Проекти та їх ефективне управління є ключовим елементом стратегії розвитку, а впровадження програм та процесів управління дозволяє вирішувати завдання бізнес-інновацій у більш стислі терміни. Проектів та стратегічних напрямків для досягнення стійкого розвитку. Це включає ретельний аналіз результатів діяльності підприємства, підвищення кваліфікації кадрів, формування маркетингової стратегії та впровадження проектно-орієнтованого управління.

Аналіз результатів діяльності підприємства:

Проведення ретельного аналізу дозволяє виявити слабкі та сильні сторони бізнесу.

Оновлення кадрів на вищому рівні сприяє генеруванню нових ідей та забезпечує нові кадрові ресурси для реалізації прибуткових проектів.

Підвищення кваліфікації кадрів:

Підвищення кваліфікації розглядається як частина системи удосконалення адміністративного менеджменту.

Керівники повинні підтримувати кадри, створюючи команду, яка має бажання ефективно працювати.

Формування маркетингової стратегії:

Розробка маркетингової стратегії сприяє підвищенню рівня фінансових результатів.

Це важливий компонент ефективного адміністративного менеджменту, визначаючи напрямки розвитку та конкурентоспроможність.

Проектно-орієнтоване управління:

Управління проектами дозволяє досягати кращих результатів у плануванні та реалізації розвитку підприємства.

Інструменти управління проектами, такі як мережеве планування і управління ризиками, допомагають в інноваційних змінах та впровадженні нових технологій.

Інтегроване управління та автоматизація:

Впровадження інтегрованої системи управління є важливою частиною підготовки до впровадження автоматизованого програмного забезпечення.

Це створює систему контролю, яка сприяє ефективності функціонування підприємства.

Стратегічний план розвитку:

Стратегічний план містить перелік проєктів, що відображають єдину стратегію та цілі підприємства.

Розробка стратегії базується на ретельному аналізі ринку та поточних умовах діяльності.

Матричні технології управління:

Балансована матрична технологія дозволяє одночасно досягати цілей проєкту та організаційних цілей.

Це активне управління, спрямоване на прогнозування розвитку організації та врахування організаційних систем.

Реалізація нових продуктів та виробничих проєктів:

Розробка технології виробництва нової продукції або вдосконалення існуючих продуктів є важливим завданням.

Підготовка до запуску виробництва включає роботу над картами виробничих процесів та забезпеченням ресурсів.

Економічний цикл та розвиток підприємства:

Аналіз економічного циклу враховує попит та бажання зростання доданої вартості чи капіталу.

Реалізація проєктів впливає на ринкове середовище, що визначає час випуску продукту та його характеристики.

Узагальнюючи, зазначені стратегічні напрямки та інструменти стають ключовими компонентами системи адміністративного менеджменту,

спрямованої на досягнення сталого розвитку підприємства в умовах змінюючогося ринкового середовища та розвиваючихся технологій.

Інтеграція проектно-орієнтованого управління вимагає використання обов'язкових інструментів, зокрема планування, конкретизації кроків і заходів для розвитку бізнесу, це включає в себе ряд етапів і аспектів, які допомагають впроваджувати та оптимізувати проектно-орієнтоване управління. Нижче подано важливі аспекти та етапи, які варто врахувати при інтеграції проектно-орієнтованого управління:

Планування:

Стратегічний план розвитку: Розробка стратегічного плану, який враховує цілі, цінності, місію підприємства, є основною точкою входу в інтеграцію проектно-орієнтованого управління.

Проектний підхід: Визначення проектів, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей підприємства.

Конкретизація кроків і заходів:

Формулювання мети та завдань: Конкретизація та формалізація мети та завдань кожного проекту.

Визначення викликів та ризиків: Аналіз можливих викликів та ризиків, що можуть виникнути під час реалізації проектів.

Імплементация в виробничу діяльність:

Організаційна структура: Адаптація організаційної структури для впровадження проектно-орієнтованого управління.

Комунікація та координація: Забезпечення ефективної комунікації та координації між різними проектами та підсистемами.

Швидке реагування на зміни:

Система моніторингу та звітності: Впровадження системи моніторингу, що дозволяє швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі.

Гнучкість та адаптивність: Розвиненість гнучких та адаптивних стратегій управління для пристосування до змін.

Удосконалення відповідно до результатів:

Оцінка продуктивності: Постійна оцінка результативності проєктів і впровадження виправлень на основі здобутих даних.

Навчання та розвиток персоналу: Розвиток кадрів, що дозволяє пристосовувати команду до вимог ринку та технологічних змін.

Прогнозування та планування операцій:

Стратегічне прогнозування: Використання стратегічного прогнозування для антиципації майбутніх тенденцій та викликів.

Оптимізація ресурсів: Ефективне використання людських, фінансових та технічних ресурсів.

Бачення розвитку підприємства через призму проєктно-орієнтованого управління передбачає трансформацію виробничої діяльності підприємства з використанням системного та цільового підходів. Це дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси, реагувати на зміни та забезпечувати стійкий розвиток компанії.

3.2 Мотиваційні фактори підвищення ефективності персоналу

Основною загрозою для ефективності організації є велика текучість кадрів. Високий оборот персоналу може призвести до стрімкого погіршення якості робочої сили та зниження рівня професіоналізму співробітників. Організаціям рекомендується акцентувати увагу на стабілізації чисельності та складу персоналу. Це може бути досягнуто шляхом різних заходів, спрямованих на обмеження текучості персоналу та розробку системи прогнозування потреб в кадрах.

Мотивація звичайного персоналу переважно побудована на задоволенні основних потреб, таких як фізіологічні та потреби в безпеці. Отже, для привабливості робочого місця важливо, щоб саме ці потреби були задоволені. Робітники віддають перевагу місцю праці, де забезпечуються комфортні умови, конкурентоспроможна заробітна плата порівняно з іншими компаніями, близькість до дому, соціальні гарантії та стабільність. Таким чином, вони легко

покидають компанію, оскільки завжди можна знайти роботу із схожими умовами праці.

Контроль за текучістю кадрів напряду пов'язаний із мотивацією працівників. Заходи, спрямовані на задоволення потреб відповідно до піраміди Маслоу, є ефективними мотиваторами. Перш за все, це включає гідну оплату праці, але необхідно бережно підходити до фінансового винагородження, оскільки надто низька або висока зарплата може викликати негативні наслідки.

Розвиток персоналу є іншим ключовим елементом мотивації, включаючи наставництво та навчання для підвищення кваліфікації. Крім того, елементи корпоративної культури, такі як вітання, соціальні програми та відзнаки, також можуть стимулювати та зміцнювати відчуття приналежності до організації.

У зусиллях Філії «Сумський молочний завод» зменшити текучість кадрів, рекомендується впроваджувати систему премій для всього персоналу, встановлювати форми нематеріального стимулювання, такі як нагородження та подяки, а також активно вивчати та вдосконалювати існуючу систему мотивації через аналіз результатів та відгуків працівників. Запровадження програм навчання та розвитку, а також створення системи внутрішнього росту, може забезпечити працівникам перспективи кар'єрного зростання в межах компанії.

Очікується, що вдосконалення системи мотивації персоналу призведе до зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Постійний моніторинг та адаптація системи мотивації допоможуть компанії ефективно вирішувати виникаючі завдання в галузі управління персоналом.

Успішна система мотивації персоналу визначається не лише матеріальними стимулами, але й враховує психологічні та соціальні аспекти, що визначають задоволення працівників від своєї професійної діяльності на Сумському молочному заводі ДП "Аромат".

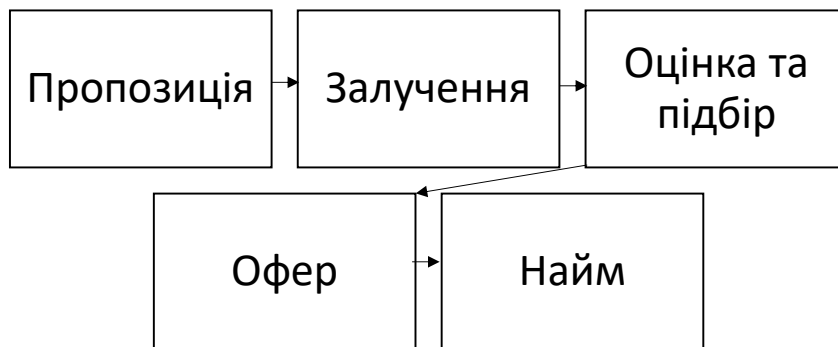


Рисунок 3.4 – Послідовність найму персоналу

Джерело:

Атестація персоналу виявляється ефективним інструментом, спрямованим на оптимізацію структури персоналу та досягнення ряду важливих цілей. Цей процес сприяє підвищенню мотивації працівників, збільшенню продуктивності праці та виявленню напрямків для навчання співробітників. Перш за все, атестація дозволяє оптимізувати структуру персоналу, визначаючи індивідуальні сильні та слабкі сторони працівників.

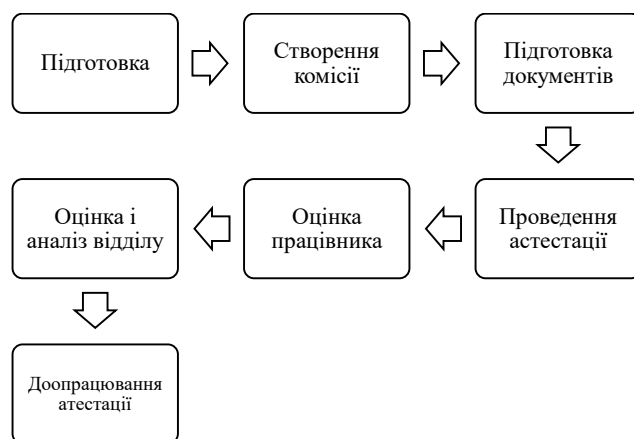


Рисунок. 3.5 – Етапи атестації

Джерело:

Управління персоналом на підприємстві визначається рядом нормативних документів, серед яких ключовим є "Положення про атестацію співробітників". Цей документ встановлює правила та процедури атестації, а також служить основою для прийняття рішень щодо кадрового резерву та звільнення працівників за конкретними підставами. Метою мотивації на підприємстві є підвищення продуктивності праці персоналу. Для досягнення цього, важливо впроваджувати нові підходи в управлінні персоналом, зокрема, розвивати гнучку та адаптивну систему мотивації праці. Система мотивації базується на комплексі стимулів, що визначають поведінку кожного працівника.

Це включає дії керівництва, спрямовані на підвищення ефективності праці та застосування різних методів залучення та утримання висококваліфікованих спеціалістів. Розробка системи мотивації є одним з ключових напрямів діяльності сучасного підприємства. Керівники стикаються з важливими завданнями, такими як узгодження особистих цілей співробітників зі стратегічними цілями підприємства та вирішення проблем з плинністю кадрів. Деякі керівники приділяють належну увагу формуванню ефективних систем мотивації та стимулювання персоналу. Однак для досягнення максимального ефекту, необхідно забезпечити взаємне задоволення інтересів та цілей як окремих працівників, так і підприємства в цілому.

Особливу актуальність цієї проблеми виявляє діяльність працівників, які безпосередньо впливають на формування доходу та кінцевого продукту функціонування підприємства. Мінімізація припустимого рівня конфліктів у колективі та створення сприятливої робочої обстановки взаємин між співробітниками, роботодавцем та окремими підрозділами визначається впровадженням та розвитком ефективної системи мотивації на підприємстві. Ця система надає значний імпульс до підвищення рівня самоврядування та самоорганізації працівників, що в результаті призводить до покращення якості виконаної роботи та конкурентоспроможності підприємства.

Ефективна система мотивації може включати в себе різноманітні заходи, такі як фінансові та нематеріальні стимули, можливості для професійного росту,

сприяння розвитку та самовдосконалення співробітників. Врахування індивідуальних потреб та інтересів працівників, а також створення сприятливих умов для їхньої трудової діяльності може сприяти покращенню міжособистісних відносин та запобіганню конфліктам у колективі.

Завдяки правильно побудованій системі мотивації, працівники можуть бути більш зацікавлені у досягненні спільних цілей підприємства, що створює сприятливі передумови для стабільної та ефективної роботи колективу. Цей аналіз допомагає керівництву підприємства приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів та формування ефективних робочих груп. Завдяки атестації, вдається підвищити мотивацію працівників. Знання того, що їхня працездатність та внесок в розвиток підприємства оцінюються, може стимулювати працівників до вищих досягнень та активної участі у стратегічних завданнях компанії. Визначення рівня працездатності працівників через атестацію є необхідним елементом для постійного підвищення конкурентоспроможності та ефективності робочого колективу. Це дозволяє виявляти потреби у підвищенні кваліфікації та розвитку співробітників.

Окрім того, результати атестації можуть слугувати основою для удосконалення процесів формування компетенцій працівників. При врахуванні отриманих даних можна розробити індивідуальні плани розвитку, спрямовані на вирішення конкретних слабких сторін та підвищення ефективності трудового потенціалу організації. Основною загрозою для ефективності організації є велика текучість кадрів. Високий оборот персоналу може призвести до стрімкого погіршення якості робочої сили та зниження рівня професіоналізму співробітників.

Організаціям рекомендується акцентувати увагу на стабілізації чисельності та складу персоналу. Це може бути досягнуто шляхом різних заходів, спрямованих на обмеження текучості персоналу та розробку системи прогнозування потреб в кадрах.

Мотивація звичайного персоналу переважно побудована на задоволенні основних потреб, таких як фізіологічні та потреби в безпеці. Отже, для

привабливості робочого місця важливо, щоб саме ці потреби були задоволені. Робітники віддають перевагу місцю праці, де забезпечуються комфортні умови, конкурентоспроможна заробітна плата порівняно з іншими компаніями, близькість до дому, соціальні гарантії та стабільність. Таким чином, вони легко покидають компанію, оскільки завжди можна знайти роботу із схожими умовами праці.

Контроль за текучістю кадрів напряму пов'язаний із мотивацією працівників. Заходи, спрямовані на задоволення потреб відповідно до піраміди Маслоу, є ефективними мотиваторами. Перш за все, це включає гідну оплату праці, але необхідно бережно підходити до фінансового винагородження, оскільки надто низька або висока зарплата може викликати негативні наслідки.

Розвиток персоналу є іншим ключовим елементом мотивації, включаючи наставництво та навчання для підвищення кваліфікації. Крім того, елементи корпоративної культури, такі як вітання, соціальні програми та відзнаки, також можуть стимулювати та зміцнювати відчуття приналежності до організації.

Таблиця 3.1 – Відносні показники руху персоналу Філії «Сумський молочний завод ДП «Аромат»»

Показник	завод»			Абсолютне відхилення 2022/2021, чол.	Відносне відхилення 2022/2021,%
	2020 р.	2021 р.	2022 р.		
Інтенсивність обороту з прийому	13	15	37	+22	+147
Інтенсивність обороту з вибуття	14	16,6	19	+2,4	+14
Коефіцієнт плинності кадрів	13,3	16,5	19	+2,5	+15
Коефіцієнт сталості кадрів	95	94,7	89	-5,7	-6
Коефіцієнт поповнення кадрів	90	91	190	+99	+109

У зусиллях Філії «Сумський молочний завод» зменшити текучість кадрів, рекомендується впроваджувати систему премій для всього персоналу, встановлювати форми нематеріального стимулювання, такі як нагородження та

подяки, а також активно вивчати та вдосконалювати існуючу систему мотивації через аналіз результатів та відгуків працівників. Запровадження програм навчання та розвитку, а також створення системи внутрішнього росту, може забезпечити працівникам перспективи кар'єрного зростання в межах компанії.

Очікується, що вдосконалення системи мотивації персоналу призведе до зменшення плинності кадрів, підвищення продуктивності та задоволеності працівників. Постійний моніторинг та адаптація системи мотивації допоможуть компанії ефективно вирішувати виникаючі завдання в галузі управління персоналом. Завершуючи цей розділ, важливо підкреслити, що успішна система мотивації персоналу визначається не лише матеріальними стимулами, але й враховує психологічні та соціальні аспекти, що визначають задоволення працівників від своєї професійної діяльності на Сумському молочному заводі ДП "Аромат".

3.3. Виклик плинності кадрів та стратегії подолання

Достатня кількість трудових ресурсів та їх ефективне використання є важливими для підвищення обсягів продажу та покращення результативності підприємства. Рівень забезпеченості трудовими ресурсами та їх ефективність впливають на виробництво, виконання робіт та надання послуг, а також використання основних засобів. Аналіз трудових ресурсів допомагає виявити резерви для підвищення продуктивності праці та більш раціонального використання персоналу та робочого часу.

Проблема високого рівня плинності кадрів стає важливою для багатьох сучасних підприємств. Частина співробітників виходить на пенсію, інші звільняються з різних причин, що свідчить про недоліки в управлінні трудовими ресурсами та загальному управлінні структурою організації. Хоча певний рівень плинності кадрів є неодмінною частиною діяльності будь-якої організації, ефективні заходи можуть допомогти зменшити цей процес та підвищити

стійкість персоналу. Кампанія по закріпленню кадрів передбачає проведення ряду заходів для забезпечення стабільності та ефективності персоналу. Цей процес може бути розділений на кілька ключових етапів.

Один із перших етапів - це розробка системи відбору та адаптації персоналу. У рамках цього заходу визначається чіткий стандарт відбору, який відображає вимоги та критерії для кандидатів. Після цього стандарт підлягає затвердженню вищим керівництвом. Також розробляється ефективний механізм прийняття рішень щодо кандидатів, що сприяє об'єктивності та справедливості в процесі відбору.

Другий важливий аспект - це створення системи мотивації персоналу. Ця система повинна включати як матеріальні, так і нематеріальні стимули для працівників. Такий підхід допомагає підтримувати високий рівень мотивації та заохочення у колективі. Однією з ключових складових кампанії є створення системи наставництва для новоприйнятих працівників. Це сприяє швидшій адаптації нових співробітників, а також передачі досвіду та знань.

Додатковим елементом є створення тимчасових груп працівників для виконання певних проєктів. Це дозволяє максимально ефективно використовувати ресурси та навички працівників для конкретних завдань. Проведення оцінки працівників і формування кадрового резерву є ще однією важливою складовою кампанії. Це допомагає ідентифікувати потенційних лідерів та розвивати їх професійні якості.

Розробка програм ротації та підвищення кваліфікації персоналу стає стратегічним напрямком для розвитку команди. Це дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації працівників та їх адаптацію до нових викликів. Зокрема, проведення атестації робочих місць за умовами праці та їх своєчасне оснащення технічними новинками є важливим аспектом для забезпечення безпеки та комфорту працівників.

З метою уникнення помилок при підборі персоналу, важливо впроваджувати стандартизовані процедури відбору, залучати кваліфікованих фахівців із підбору персоналу та активно інформувати кандидатів про

особливості роботи та умови праці. Важливою є також заздалегідь планувати потреби в персоналі, щоб уникнути аврального підбору нових співробітників. Сформований кадровий резерв та взаємозамінність фахівців допомагають забезпечити стабільність та надійність кадрового складу. Отже, комплексна реалізація цих заходів сприяє ефективному управлінню персоналом, підвищує його продуктивність та забезпечує стійкість організації в умовах змін на ринку праці. Заходи щодо забезпечення оптимального поєднання особистих, колективних та громадських інтересів, а також поліпшення умов праці та мотивації персоналу можуть допомогти зберегти та залучити кваліфікованих співробітників. Зокрема, розробка стратегій для утримання та мотивації персоналу, а також вдосконалення умов роботи та системи заохочення сприяють зниженню плинності кадрів і підвищенню ефективності підприємства. Для створення ефективної мотиваційної моделі на будь-якому підприємстві перше завдання полягає у формуванні висококваліфікованого та ефективного персоналу. З цією метою керівництво повинно впровадити використання методів експертних оцінок та екстраполяції для точного розрахунку необхідної кількості працівників, спрямованої на безперебійний виробничий процес. Для подолання слабких сторін в управлінні персоналом, керівництво підприємства повинно провести заходи щодо підвищення ефективності професійного відбору та системи планування. Використання автоматизованої системи управління персоналом також є необхідним, щоб систематизувати та контролювати кадровий потік на підприємстві. Ці заходи є важливими для того, щоб будь-яке підприємство, що функціонує в Україні, могло успішно дбати про лояльність свого персоналу. Це, в свою чергу, є ключем до ефективної роботи протягом тривалого періоду.

З економічного погляду плинність кадрів означає сукупність працівників, які за різними причинами залишають підприємство, будь то за власним рішенням чи через порушення трудової дисципліни. У контексті менеджменту це втрата цінного людського ресурсу та витрати на відновлення ефективності колективу.

Психологічно, плинність кадрів вивчається як зміни в складі організації, включаючи виходження та внутрішні реакції осіб, що залишають колектив.

Таблиця 3.2 – Рух персоналу Філії «Сумський молочний завод»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення 2022/2021, чол.
Склад працівників на початок періоду	446	457	442	-15
Прийнято всього (оборот за прийомом)	138	143	180	+37
Вибуло всього, в т. ч	141	158	200	+42
за власним бажанням	131	145	170	+25
переведено на інші підприємства	2	1	3	+2
звільнено за порушення трудової дисципліни	7	10	22	+12
за скороченням штатів	1	2	5	+3
Оборот з вибуття	140	157	197	+40
Склад працівників на кінець періоду	457	442	422	-20
Середньооблікова чисельність	440	450	432	-18
Кількість працівників, які пропрацювали рік	493	400	422	+22
Працівники, які пропрацювали в організації більше року та звільнилися	94	93	97	+4

Джерело:

Аналіз руху персоналу Філії «Сумський молочний завод» за останні три роки вказує на відносну нестабільність кадрового складу. Зниження кількості працівників на кінець періоду, середньої чисельності та абсолютне відхилення у 2022 році свідчать про зростання плинності.

Зокрема, аналіз показників вибуття працівників показує, що збільшення кількості вибулих, особливо через власне бажання, може бути ознакою проблем у задоволенні працівників чи недостатньому управлінні трудовими відносинами. Зростання витрат на заміщення вибулих працівників вказує на додатковий фінансовий тиск на підприємство. Збереження та привабливість персоналу стає стратегічним завданням для забезпечення стійкості та ефективності організації в умовах підвищеної плинності. Задачею, що стоїть перед сучасними підприємствами, є ефективне управління плинністю кадрів, яке включає такі етапи:

Визначення рівня плинності кадрів: аналіз кількості та частоти змін в персоналі.

Визначення втрат від плинності кадрів: оцінка втрат у знаннях, навичках та часі, необхідному для відновлення продуктивності.

Визначення груп працівників, що найбільше схильні до плинності: ідентифікація критичних зон та позначення пріоритетів.

Визначення причин внутрішньої та зовнішньої плинності: аналіз факторів, що спонукають або утруднюють утримання працівників.

Розробка стратегій для зменшення плинності: визначення та впровадження заходів для покращення задоволеності та збереження персоналу.

Моніторинг проведених заходів: систематична оцінка ефективності впроваджених стратегій та корекція плану при необхідності.

Висока плинність кадрів може мати серйозні наслідки для підприємства, такі як втрата продуктивності, витрати на навчання нових працівників та зміни в робочому процесі. Тому важливо вживати заходи для зменшення плинності кадрів, такі як:

Формування та оптимізація системи мотивації: Адаптація системи заохочення для кожного співробітника з метою стимулювання його продуктивності та лояльності.

Розподіл та співпраця обов'язків: Визначення чітких обов'язків, встановлення взаємозв'язків між працівниками та забезпечення ефективної комунікації.

Застосування раціональних методів праці: Впровадження ефективних методів та процесів для забезпечення економічного виконання операцій.

Організація робочих місць та обслуговування: Забезпечення необхідними засобами та правильне організаційне розміщення робочих місць.

Виховання дисципліни праці та творчої ініціативи: Підтримка дисципліни, активності та ініціативи працівників через заохочення та навчання.

Використання різних методів оцінки роботи: Впровадження системи об'єктивної оцінки роботи для сприяння розвитку та стимулювання працівників.

Ефективна політика заробітної плати: Забезпечення справедливої оплати праці та сприяння кар'єрному росту в межах підприємства.

Ці стратегії сприятимуть підприємству у керуванні плинністю кадрів, підтримуючи стійкість та продуктивність колективу.

Формування та оптимізація системи мотивації: Адаптація системи заохочення для кожного співробітника з метою стимулювання його продуктивності та лояльності. Це може включати індивідуальні підходи до преміювання, розвитку кар'єри та забезпечення балансу між роботою та особистим життям.

Розподіл та співпраця обов'язків: Визначення чітких обов'язків, встановлення взаємозв'язків між працівниками та забезпечення ефективної комунікації. Це сприятиме уникненню конфліктів та підвищенню командної ефективності.

Застосування раціональних методів праці: Впровадження ефективних методів та процесів для забезпечення економічного виконання операцій. Автоматизація та оптимізація бізнес-процесів можуть допомогти підприємству працювати більш ефективно.

Організація робочих місць та обслуговування: Забезпечення необхідними засобами та правильне організаційне розміщення робочих місць. Комфортне та ергономічне оточення може позитивно вплинути на задоволеність працівників та їх продуктивність.

Виховання дисципліни праці та творчої ініціативи: Підтримка дисципліни, активності та ініціативи працівників через заохочення та навчання. Сприяння творчості та самовираженню може підвищити залученість та інноваційність у колективі.

Використання різних методів оцінки роботи: Впровадження системи об'єктивної оцінки роботи для сприяння розвитку та стимулювання працівників. Це включає якісні та кількісні методи оцінки, що дозволяють визначити і підтримувати успішність співробітників.

Ефективна політика заробітної плати: Забезпечення справедливої оплати праці та сприяння кар'єрному росту в межах підприємства. Прозора та

конкурентоспроможна система зарплат може бути ключем до задоволеності працівників та їхня ретенція.

Розвиток менторської програми: Впровадження системи менторства для нових працівників, яка допоможе швидше і ефективніше впроваджувати їх в робочий процес та корпоративну культуру.

Формування команди з управління плинністю кадрів: Створення спеціалізованого підрозділу або команди, яка буде відповідальна за вивчення, аналіз та впровадження стратегій для зменшення плинності кадрів.

Регулярне оновлення політик та процедур: Забезпечення постійного аналізу та оновлення політик щодо управління персоналом у відповідності до змін на ринку праці та внутрішніх потреб організації.

Збільшення інвестицій в розвиток персоналу: Постійна інвестиція в професійний розвиток працівників, що дозволить підвищити їх кваліфікацію та відчуття цінності для компанії.

Створення системи зворотного зв'язку: Впровадження ефективної системи обговорення та зворотного зв'язку, яка дозволить працівникам висловлювати свої погляди, вносити пропозиції щодо поліпшення робочого процесу та задоволення від праці.

Стратегічне планування розвитку персоналу: Розробка стратегічного плану розвитку персоналу, який враховуватиме потреби компанії на майбутнє, сприяючи збереженню ключових кадрів та зменшенню неочікуваної плинності.

Аналіз конкурентоспроможності умов праці: Постійний моніторинг та аналіз конкурентоспроможності умов праці в порівнянні з іншими підприємствами, що допоможе пристосовувати політику компанії до потреб ринку праці.

Співпраця з громадськістю: Будівництво позитивного іміджу роботодавця та активна участь у громадських ініціативах для створення привабливого середовища для працівників. Ці вказівки спільно сприятимуть підприємству в досягненні ефективного управління плинністю кадрів, забезпечуючи сталість,

стійкість та високу продуктивність персоналу в умовах постійних змін та викликів на ринку праці.

ВИСНОВКИ

Плинність кадрів негативно впливає на багато показників виробництва. Високий рівень плинності кадрів майже завжди свідчить про серйозні проблеми в управлінні персоналом та загальному управлінні підприємством. Це може служити індикатором проблем на підприємстві.

Аналізуючи діяльність Філії «Сумський молочний завод» ДП «Аромат», можна зробити висновок, що рух кадрів має важливе значення для організації. Внутрішнє і зовнішнє переміщення персоналу повинно бути раціонально сплановано, з можливістю кваліфікаційного росту та оптимальних умов для працівників. Щоб забезпечити задоволення працівників своєю роботою, умовами праці та кар'єрним зростанням, необхідно управляти рухом персоналу, уникати значного відтоку та плинності кадрів.

Згідно звітів Філії, 35% працівників мають повну вищу освіту, середній вік становить майже 40 років, а середній стаж роботи в компанії – 4,8 років. Збільшення плинності кадрів може вказувати на проблеми в управлінні, а велика кількість новачків потребує додаткових витрат на їхню адаптацію та навчання.

Аналіз також показує, що кількість працівників, які звільнилися через порушення трудової дисципліни, збільшилася більше ніж у 2 рази. Це свідчить про недостатню увагу до дисципліни на підприємстві. Також зростає оборот з прийому та вибуття працівників, що вказує на низький рівень зайнятості та надлишок робочої сили.

Для зменшення плинності кадрів можна рекомендувати впровадження системи премій, нематеріального стимулювання, системи особистісних компетенцій та прогнозування потреби в персоналі. Також важливо удосконалити систему дисциплінарного контролю за персоналом. Додатковий аналіз руху персоналу вказує на те, що інтенсивність обороту працівників по прийому вища, ніж інтенсивність вибуття, що може вказувати на зниження рівня зайнятості та надлишок робочої сили. Процент прийнятих працівників значно збільшився, проте зменшилася кількість тих, хто працював на підприємстві

протягом всього року. Це може свідчити про незадоволення працівників організацією та неефективне управління персоналом.

З огляду на зазначені проблеми, пропонуються наступні заходи для зниження плинності кадрів:

Запровадження системи премій для всього персоналу з метою підвищення мотивації та задоволеності роботою.

Впровадження нематеріального стимулювання, такого як пошвидше кар'єрне зростання, навчання та розвиток.

Організація системи особистісних компетенцій для покращення якості управління та міжособистісних відносин.

Прогнозування потреби в персоналі для більш ефективного планування кадрових резервів.

Реформування системи дисциплінарного контролю за персоналом для підвищення дисципліни та відповідальності.

Ці заходи спрямовані на покращення управління персоналом та зменшення плинності кадрів, що в свою чергу позитивно впливає на виробничі показники та загальний стан підприємства.