

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Навчально-науковий інститут інформаційних освітніх технологій
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“__” _____ 20__ р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

**ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
«БАКАЛАВР»**

Тема: Удосконалення управління персоналом ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

Виконала: Миндзя Маргарита Олегівна

Керівник: к.е.н., доцент Теплінський Геннадій Вікторович

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД): _____ Серьогін С.С.

_____ Теплінський Г.В.

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики

Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Освітній ступень Бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організації і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Кириленко О.М.

"__" _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студентки

Миндзі Маргарити Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Удосконалення управління персоналом ПрАТ «Миронівський хлібопродукт»

затверджена наказом від ректора « 19 » 03 2021 р. № 450 /ст

2. Термін виконання роботи: з « 05 » квітня 2021 р. по « 06 » червня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: Наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, бухгалтерська, фінансова та статистична звітність «Миронівський хлібопродукт», статут підприємства ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», літературні джерела, інтернет-ресурси.

4. Зміст пояснювальної записки:

Необхідно: вивчити теоретичні аспекти процесу управління персоналом на підприємстві, проаналізувати фактори впливу на персонал в системі управління персоналом, дослідити напрямки вдосконалення управління персоналом, провести аналіз фінансово-економічної та збутової діяльності ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», здійснити аналіз управління персоналом ПрАТ «Миронівський хлібопродукт», розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління персоналом ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» та обґрунтувати шляхи ефективного управління персоналом підприємства.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: рис.- 3 , табл.- 6, схема – 1.

Аналітико-дослідницький розділ: рис.- 6 , табл.- 8.

Проектно-рекомендаційний розділ: рис.- 2, табл.- 3, схема - 1

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	05-15.04.2021	виконано
2.	Збір даних і проведення аналізу фінансово-економічної і статистичної звітності ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	16-27.04.2021	виконано
3.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу дипломної роботи	28.04.2021 – 02.05.2021	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	03-8.05.2021	виконано
5.	Розробка рекомендацій по управлінню персоналу підприємства до змін	9-13.05.2021	виконано
6.	Вибір напрямків підвищення ефективності діяльності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (наукове обґрунтування запропонованих в проектному розділі заходів і розрахунок основних економічних показників)	14-15.05.2021	виконано
7.	Підготовка та оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	16-18.05.2021	виконано
8.	Оформлення списку літератури. Остаточне оформлення дипломної роботи (анотації, зміст, вступ, висновки, додатки і т.д.)	19.05.2021	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації дипломної роботи	30.05.2020 - 01.06.2021	виконано
10.	Підписання необхідних документів в встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи і передзахист дипломної роботи на кафедрі.	02.06.2020 – 10.06.2020	виконано

Студентка _____ (Миндзя М.О)

Керівник дипломної роботи, к.е.н., доц. _____ (Теплінський Г.В.)

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблеми управління персоналом на підприємстві, розробці плану по вдосконаленню управління персоналу та оцінці економічної ефективності на базі ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним аспектам управління персоналом на підприємстві: розкрито теоретичні основи управління персоналом, зроблений аналіз факторів впливу на персонал в системі управління персоналом, розглянуто стратегічні напрямки вдосконалення управління персоналом.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, здійснений аналіз фінансово-економічних показників, проаналізовано його систему управління персоналом, також висвітлено проблемні моменти в системі управління персоналом.

У третьому розділі вказані шляхи удосконалення системи управління персоналом на підприємстві, розроблено напрямки оптимізації управління персоналом, запропоновано організаційно-економічні заходи покращення системи управління персоналом та проведена оцінка впровадження запропонованих заходів.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: система управління персоналом, персонал, управління людськими ресурсами, контроль, організація, плинність кадрів.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию проблемы управления персоналом на предприятии, разработке плана по совершенствованию управлением персонала и оценке экономической эффективности на базе ПАО «Мироновский хлебопродукт».

Во введении определены актуальность и практическая ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим аспектам управления персоналом на предприятии раскрыты теоретические основы управления персоналом, сделан анализ факторов влияния на персонал в системе управления персоналом, рассмотрены стратегические направления совершенствования управления персоналом.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, осуществлен анализ финансово-экономических показателей, проанализированы его систему управления персоналом, также освещены проблемные моменты в системе управления персоналом.

В третьем разделе указаны пути совершенствования системы управления персоналом на предприятии, разработаны направления оптимизации управления персоналом, предложено организационно-экономические меры улучшения системы управления персоналом и проведена оценка внедрения предложенных мероприятий.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: система управления персоналом, персонал, управление человеческими ресурсами, контроль, организация, текучесть кадров.

ABSTRACT

This thesis is devoted to the study of the problem of personnel management at the enterprise, the development of a plan to improve personnel management and evaluation of economic efficiency on the basis of Public company «Mironivsky Hliboproduct».

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical aspects of personnel management at the enterprise: the theoretical foundations of personnel management are revealed, the analysis of factors influencing personnel in the personnel management system is made, strategic directions of improvement of personnel management are considered.

The second section presents the general characteristics of the researched enterprise, the analysis of financial and economic indicators, analyzes its personnel management system, also highlights the problematic issues in the personnel management system.

The third section indicates ways to improve the personnel management system at the enterprise, developed areas for optimizing personnel management, proposed organizational and economic measures to improve the personnel management system and evaluated the implementation of the proposed measures.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: personnel management system, personnel, human resources management, control, organization, staff turnover.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	11
1.1 Теоретичні аспекти системи управління персоналом	11
1.2 Аналіз факторів впливу на персонал в системі управління персоналом	28
1.3 Стратегічні напрямки вдосконалення управління персоналом.....	46
Висновки до 1 розділу	58
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	60
2.1. Характеристика діяльності ПАТ «Миронівський хлібопродукт».....	60
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	68
2.3 Аналіз управління персоналом ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	73
Висновки до 2 розділу	86
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»	88
3.1 Напрями оптимізації управління персоналом ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	88
3.2 Організаційні заходи покращення системи управління персоналом ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	97
3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів на ПАТ «Миронівський хлібопродукт»	108
Висновки до розділу 3	113
ВИСНОВКИ.....	115
ДОДАТКИ.....	128

ВСТУП

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що сьогодні головне надбання будь-якої організації належить людям.

Якість, продуктивність, прибутковість, задоволеність споживачів та імідж компанії багато в чому залежать від підготовки, координації та мотивації її персоналу. Для належного функціонування компанії потрібно, щоб особи, які складають, знали, хотіли і могли працювати належним чином.

Управління персоналом передбачає адміністративні завдання, які стосуються найму та оплати праці працівників компанії. Як дисципліна, вона спрямована на набір та збереження якісної робочої сили, необхідної для організації для досягнення її цілей.

Людські ресурси компанії - це її персонал - люди, які є її працівниками. Для управління ними сьогодні багато компаній більше не мають підрозділів персоналу, а натомість мають відділи управління персоналом.

Управління людськими ресурсами часто розглядають як стратегічне, ефективне управління людьми компанії, розуміючи їх як найцінніший ресурс компанії. Таким чином, визначення пріоритетів їх розвитку та успіху є життєво важливим для успіху компанії в цілому.

В ринкових умовах підприємство потребує фахівців не лише кваліфікованих, але й здатних при виконанні поставлених завдань самостійно приймати рішення та нести повну відповідальність за бездоганно виконану роботу. Саме тому удосконалення менеджменту персоналу за умови правильного підбору і застосування всього комплексу заходів стосовно аграрних підприємств, виступає одним із найбільш прийнятних шляхів, що ведуть до підвищення ефективності виробництва систематично розвиватися й удосконалюватися [1].

Удосконалення ефективності управління персоналом присвячена значна кількість вітчизняних та зарубіжних праць відомих науковців, таких як Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, Дж. Іванцевич, А. Колот, Дж.Лафті, М. Семикіна, О. Турецький, А. Шегда, С. Шекшня [2].

Метою дипломної роботи є обґрунтування напрямів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- дослідити сутність та основні аспекти управління персоналом;
- розглянути фактори впливу на персонал в системі управління персоналом;
- розкрити стратегічні напрями вдосконалення системи управління персоналом;
- визначити фактори, що впливають на ефективність управління персоналом на підприємстві;
- зробити діагностику системи управління персоналом на підприємстві;
- розглянути фінансово-економічні характеристики управління персоналом підприємства;
- зробити аналіз ефективності роботи персоналу на підприємстві;
- обґрунтувати напрями оптимізації управління персоналом;
- оцінити ефективність впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

Предметом дослідження є теоретико-методичні основи і практичні засади системи управління персоналом ПрАТ «Миронівський хлібопродукт».

У процесі виконання дипломної роботи освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» застосовувалася сукупність загальних та специфічних наукових методів. У процесі дослідження сучасних поглядів на систему управління персоналом організації застосовувалися: системний підхід, групування, графічного моделювання.

Дослідження базується на цілісному загальнотеоретичному осмисленні досягнень різних науковців з питань проблем управління персоналом на підприємстві. Різні методи оцінки застосовувались при виявленні ступеня впливу на систему управління персоналом підприємства факторів, що його формують.

Запропоновані та обґрунтовані у роботі засоби удосконалення системи управління персоналом підприємства в сучасних організаційно-економічних умовах можуть бути використані на практиці аграрними підприємствами.

Результати проведеного дослідження дозволять аграрним підприємствам ефективно формувати систему управління персоналу завдяки застосування креативних методів у роботі з персоналом, згуртування їх в одну команду, за допомогою чого в подальшому підприємство буде досягати ще більших успіхів у своїй роботі.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1 Теоретичні аспекти системи управління персоналом

Управління персоналом - це сукупність принципів, методів та засобів цілеспрямованого впливу на персонал, що забезпечують максимальне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій для досягнення цілей підприємства.

Завдяки системі управління персоналом може бути вирішені більш ефективно, шляхом обґрунтування кадрової політики, проблеми та скарги людей на роботі.

У період традиційного підходу до управління персоналом (від III тисячоліття до н. Е. до 1800-х років) основним завданням була координація трудової діяльності, елементи систематичного управління працею відзначаються вже в найдавніших рабовласницьких суспільствах (Стародавній Єгипет, Антична Греція, Древній Китай, Римська імперія), в системах трудової повинності (Міта і інших), в найдавніших системах найманої праці (колегії в пізньої Римської імперії), в системах середньовічних ремісничих гільдій. Ці системи відносин називають традиційним управлінням персоналом, в якому відсутня усвідомлена концепція управління людьми як окремого виду діяльності зі своєю науковою основою. Можна визначити традиційне управління персоналом як донаукове [3].

Перші наукові основи управління персоналом з'явилися в 1800-х роках в роботах Чарльза Беббіджа і Роберта Оуена, і далі розвивалися такими вченими, дослідниками і практиками як Уїнслоу Тейлор, Джон Коммонс, Гуго Мюнстерберг, Елтон Мейо, Уолтер Ділл Скотт. Поступово з розвитком наукової основи відбувалося оформлення управління персоналом в професію, і вже наприкінці 1910 роки на деяких підприємствах США з'явилися перші відділи з управління персоналом. Вони отримали більш широке поширення відразу після Першої світової війни в США і потім в Європі. Надалі відбулася поява і розвиток систем індустріальних відносин, управління персоналом і до появи сучасних концепцій управління людськими ресурсами (з 1970-1980-х р.р.) [3].

Управління персоналом можна визначити як отримання, використання та підтримку задоволеної робочої сили. Це значна частина керівництва, що займається працівниками на роботі та їх взаємовідносинами всередині організації.

За словами Фліппо, «управління персоналом - це планування, організація, компенсація, інтеграція та утримання людей з метою сприяння досягненню організаційних, індивідуальних та суспільних цілей».

Згідно Бреха, «Управління персоналом - це та частина, яка в першу чергу стосується людських ресурсів організації».

С.Н. Норткотт визначає управління персоналом наступним чином: «Управління персоналом - це розширення загального управління, яке спонукає та стимулює кожного працівника робити свій повний внесок у цілі бізнесу».

За словами Дейла Йодера, «управління людськими ресурсами розглядається як система, в якій учасники прагнуть досягти як індивідуальних, так і групових цілей». Він стверджує, що "його мета полягає в тому, щоб зрозуміти, що сталося і що відбувається, і бути готовим до того, що відбуватиметься у сфері робочих відносин між менеджерами та керованими".

На думку Скотта, Клотье та Спрігеля, «Управління персоналом - це та галузь управління, яка відповідає на кадровій основі за концентрацію на тих аспектах діяльності, які в першу чергу стосуються відносин керівництва з працівниками, а працівників - до співробітників та розвиток особистості та групи. Метою є досягнення максимального індивідуального розвитку, бажаних робочих відносин між роботодавцями та працівниками та ефективного формування людських ресурсів на відміну від фізичних ресурсів ».

На думку Майкла Юціуса, управління персоналом можна визначити як: «Сфера управління, яка пов'язана з плануванням, організацією, керівництвом та контролем різних оперативних функцій із закупівлі, розвитку, «утримання та використання робочої сили - цілі, заради яких створена компанія, досягаються економічно та ефективно; цілі рівня персоналу виконуються якомога вище; цілі громади належним чином враховуються та виконуються».

Таким чином, це визначення намагається узгодити цілі компанії, завдання персоналу та цілі суспільства. Відповідно, адміністрація персоналу стосується управлінських функцій планування, організації, керівництва та контролю, а також оперативних функцій закупівель, технічного обслуговування та використання, щоб досягти всіх цілей економічно та ефективно.

Едвін Б. Фліппо пропонує вичерпне визначення наступним чином: «Управління персоналом - це планування, організація, керівництво та контроль за закупівлями, розробкою, компенсацією, інтеграцією, підтримкою та розподілом людських ресурсів до кінця, що є індивідуальними, організаційними та соціальними цілями. здійснено ». Це визначення охоплює як функції управління, так і оперативні функції. Мета всіх цих функцій - допомогти у досягненні основних організаційних, індивідуальних та суспільних цілей.

Інститут управління персоналом у Великобританії визначає управління персоналом таким чином: «Управління персоналом - це та частина управлінської функції, яка в першу чергу стосується людських відносин в організації. Її метою є підтримка таких відносин на основі, яка, враховуючи добробут особистості, дозволяє всім, хто бере участь у підприємстві, зробити свій максимальний особистий внесок у ефективну роботу цього підприємства» (1945 р.).

Це визначення також було прийняте Індійським інститутом управління персоналом.

Інститут управління персоналом у Великобританії змінив їх визначення в 1965 році таким чином: «Управління персоналом - це та частина управління, яка стосується людей на роботі та їхніх стосунків на підприємстві. Його мета полягає в тому, щоб об'єднати та розвинути в ефективну організацію чоловіків та жінок, які складають підприємство, та враховуючи добробут особистості та робочих груп, щоб дати їм змогу зробити свій найкращий внесок у його успіх».

Це визначення, по суті, чітко дає зрозуміти, що управління персоналом в основному стосується «чоловіків на роботі» та їх «групових відносин» з метою досягнення цілей організації шляхом їх максимального особистого внеску у досягнення цілей роботи [4].

Суть стратегічного підходу до управління персоналом полягає в тому, що організація відноється до персоналу та управління ним, як до вирішального фактору досягнення своїх цілей. Тобто стратегія організації з широкого сенсу - це її цілі, а персонал організації і те, як влаштована робота з ним розглядається як один з факторів для досягнення цих цілей [5]. Так на багатьох промислових підприємствах кінця 19 століття в Європі і США власники цих підприємств використовували працю некваліфікованих робітників, які розглядалися як «придаток» до конвеєра або до верстата, все це відбувалося в ситуації, коли пропозиція праці значно перевищувала попит на нього. Тому використовуваний підходи до управління персоналом (як до легко і швидко замінюється дешевого ресурсу) в кінці 19 століття абсолютно відповідали стратегії цих промислових підприємств, в яких було зроблено ставку на капітал (обладнання, технологію). Тому в самому широкому аспекті управління персоналом можна назвати стратегічним, якщо воно допомагає досягненню стратегії організації [6].

Існує ряд інших концепцій, які використовуються для опису стратегічного управління персоналом. Наприклад, управління персоналом є стратегічним, коли воно відповідає цілям організації по вертикалі і по горизонталі. Відповідність по вертикалі - це значить, що система УП дозволяє реалізувати стратегію організації, відповідність по горизонталі означає, що окремі елементи системи УП відповідають один одному, не суперечать, а забезпечують синергію. Наступний етап аналізу розглядає стратегічне УП через призму ідей людського капіталу та систем високого залучення - високу ефективність т. Н. High performance work systems (HPWS). Ці ідеї ґрунтуються на припущенні, що за допомогою систем ефективного залучення персоналу (HPWS) організація будує відносини з персоналом з позиції «гри з ненульовою сумою», і в результаті отримує довгострокову конкурентну перевагу через високу залученості, участі персоналу[7].

Управління персоналом є елементом управління людськими ресурсами і в першу чергу орієнтоване на набір та розвиток співробітників. Завдання

управління персоналом також може розглядатися як управління робочою силою, що включає отримання, використання та утримання робочої сили.

Співробітники є одним з найцінніших ресурсів в організаціях, оскільки працівники стимулюють ріст компанії. Навички та можливості працівників допомагають організації розвиватися та отримувати конкурентні позиції у галузі. З цієї причини залучення, найм та підтримка найкращих працівників є найважливішим елементом управління людськими ресурсами.

Управління персоналом додатково займається підтримкою працівників. Це правда, оскільки метою управління персоналом є переконатися, що співробітники задоволені роботою в організації. Більш конкретно, він відповідає за те, щоб працівники були спрямовані на досягнення спільної мети організацій. З цієї причини важливо стимулювати кожного працівника розкрити весь свій потенціал для досягнення організаційних етапів.

Характер управління персоналом включає функцію зайнятості, розвитку та компенсації - ці функції виконуються, головним чином, управлінням персоналом за погодженням з іншими департаментами [8].

Управління персоналом - це продовження загального управління. Він займається сприянням та стимулюванням компетентної робочої сили, щоб вона могла зробити свій повний внесок у цю проблему.

Управління персоналом існує для консультування та допомоги лінійним керівникам у кадрових питаннях. Тому відділ кадрів - це відділ персоналу організації.

Керівництво персоналом робить акцент на діях, а не на складенні тривалих графіків, планів та методів роботи. Проблеми та скарги людей на роботі можуть бути вирішені більш ефективно шляхом обґрунтування кадрової політики.

В його основі лежить орієнтація на людину. Він намагається допомогти працівникам повністю розкрити свій потенціал відповідно до концерну.

Це також мотивує працівників через ефективні плани стимулювання, щоб співробітники забезпечували найповнішу співпрацю.

Управління персоналом має справу з людськими ресурсами концерну. У контексті людських ресурсів він керує як окремими людьми, так і працівниками.

Для набору та розвитку співробітників функція управління персоналом полягає у виявленні розриву між внутрішніми можливостями компаній та бажаними цінностями працівників. З цієї причини управління персоналом відповідає за координацію між різними видами діяльності з управління людськими ресурсами, які включають, але не обмежуючись виявленням потреб у виплатах працівникам, навчанні, компенсаціях та інших послугах з персоналу [9].

Керівник персоналу - начальник відділу кадрів. Він виконує як управлінські, так і оперативні функції управління.

Кадровий відділ розглядається як цінна інвестиція, свого роду незамінний, видатний актив з великими обіцянками та потенціалом, який може дати конкретні результати на роки вперед.

Кадровик повинен відігравати активну та стратегічну роль у перетворенні поглядів людей, залученні керівництва до обговорення всіх питань та проблем, що стосуються організації, відкритим і прозорим, а також у встановленні стратегічних цілей, синхронізованих із вимогами навколишнього середовища - враховуючи очікування та прагнення людей.

Він повинен контролювати прогрес, проводити виправлення курсу та приводити людей на шлях. Стрімкий технологічний прогрес, інновації та інші потрясіння, спричинені конкурентними силами, повинні постійно спостерігатися, щоб підготувати людей до нових викликів. Інтеграція корпоративних цілей з очікуваннями співробітників - ще одна важлива проблема, з якою персонал повинен вирішувати компетентно.

Інші важливі питання, такі як залучення та збереження талантів, підтримка організації гнучкою та гнучкою, управління міжгруповими та внутрішньогруповими відносинами та догляд за проблемами добробуту величезної армії людей, що працюють в організації, також заслуговують на постійну увагу в новому схема речей [10].

Менеджери персоналу зазвичай виступають радниками та розробниками політики, щоб забезпечити однакові можливості для персоналу. Ще однією функцією управління персоналом є створення та підтримка бази даних працівників, яка включає необхідні дані працівників. Він включає підтримку страхових пакетів працівників, пенсійних та винагородних пакетів.

Наступна функція полягає в активній моніторингу змін зовнішнього середовища стосовно законів та колективних трудових договорів. Поряд з цим він займається наступними оперативними функціями:

- функція закупівель;
- функція розвитку;
- функція компенсації;
- функція обслуговування;
- функція інтеграції.

1. Функція закупівель. Ця функція займається створенням, обслуговуванням та розвитком бази даних працівників. Як описано раніше, першим кроком є набір потрібних людей, але також у правильній кількості. З цієї причини важливою частиною управління персоналом є визначення поєднання навичок та можливостей, необхідних для виконання певної посади. Це включає визначення завдань та відповідальності за роботу, а також визначення бажаного поєднання характеристик потенційного працівника.

Наступним кроком є вибір кваліфікованих та компетентних працівників. Цей процес, як правило, виконується шляхом проведення співбесід, але в деяких сценаріях необхідно проводити конкретні тести або моделювання роботи. Це важливо для управління персоналом, оскільки ці тести можуть підтвердити, чи потенційний працівник володіє необхідними навичками та можливостями для виконання відкритої посади в організації.

Коли обрана потрібна людина, новому працівникові часто доводиться проходити фазу вступу. На цьому етапі працівник знайомиться з робочим середовищем, політикою компанії, людьми та новим способом роботи.

2. Розвиваюча функція. Ця функція стосується допомоги працівникам у підвищенні їхніх якостей. Мета полягає в тому, щоб знайти правильний засіб для навчання працівників з метою підвищення оперативної ефективності та результативності. З цієї причини управління персоналом відповідає за створення та координацію навчальних програм для працівників усіх рівнів організації. Ця функція додатково включає оцінку потенціалу працівників.

Після визначення потенціалу функція управління персоналом повинна визначити можливості для особистих потреб у навчанні. Це може включати відвідування курсів поруч із роботою, які сприятимуть розвитку працівника для досягнення організаційних цілей. Більше того, планування персоналу додатково оцінює планування кар'єри окремих працівників. Мета - допомогти працівникові досягти кар'єрних амбіцій, надавши освіту, а також написавши рекомендації, які цей працівник готовий залишити в організації.

3. Функція компенсації

Ця частина головним чином відповідає за забезпечення справедливої компенсації найнятим працівникам. Пакет винагород повинен відповідати внеску, який працівник вніс в організацію. З цієї причини вона відповідає за дослідження класифікацій заробітної плати, яка включає аналіз посадових інструкцій та взаємозв'язок із заробітною платою та політикою заробітної плати. Тому управління персоналом також стурбоване створенням належного пакету винагород, що включає оцінку впливу раніше розроблених пакетів винагород на продуктивність праці працівників. Це важливо, оскільки пакет винагород пов'язаний із мотивацією працівника до досягнення організаційних цілей. Це додатково описано у «Теорії двох факторів» Фредеріком Герцбергом.

4. Функція обслуговування. Функція технічного обслуговування постійно оцінює та вдосконалює поточні умови роботи. Це означає, що його відповідальність полягає в оцінці стану праці з точки зору охорони праці. З цієї причини управління персоналом несе відповідальність за забезпечення безпечного робочого місця. Обов'язок поширюється, але не обмежується

наданням працівникам житла, транспортних послуг, освіти, декретної відпустки та пільг.

5. Функція інтеграції. Основною метою цієї функції є переконатися, що працівник погоджується з умовами, встановленими організацією. Для людських ресурсів залишається проблемою досягти взаємного прийняття, наприклад, заробітної плати чи робочого часу. Як наслідок, профспілки створюються працівниками для представництва працівників в організаціях. Ці профспілки намагаються досягти узгодженої угоди працівника та бізнесу. Управління персоналом приділяє велике значення досягненню спільних домовленостей, оскільки це призводить до швидшого зростання та вищої продуктивності праці [11].

Менеджер персоналу надає допомогу вищому керівництву. Вищим керівництвом є люди, які приймають рішення та визначають основні напрямки діяльності концерну. Усі види політики, що стосуються персоналу або робочої сили, можуть ефективно розроблятися менеджером з персоналу.

Він консультує лінійного керівника як штатного спеціаліста. Менеджер з персоналу виконує роль радника персоналу та допомагає лінійним керівникам у вирішенні різних кадрових питань.

Як радник, менеджер з персоналу відвідує проблеми та скарги працівників та направляє їх. Він намагається вирішити їх якнайкраще.

Менеджер персоналу виступає як сполучна шпилька між керівництвом та працівниками.

Оскільки він безпосередньо контактує з працівниками, він зобов'язаний виступати представником організації в комітетах, призначених урядом. Він представляє компанію у навчанні програміста [12].

У системі управління персоналом виділяються суб'єкт і об'єкт. Під суб'єктом (керуючий елемент) розуміється носій функції управління персоналом, тобто сукупність органів і працівників, що реалізують функції управління персоналом. Суб'єкт управління персоналом - це той, від кого залежить якість прийняття управлінських рішень, а, отже, наступний результат діяльності

працівника, підрозділу і всього підприємства в цілому. Суб'єкт управління персоналом - це той, хто володіє функціями управління персоналом; займає активне положення по відношенню до об'єкту управління; має для цього необхідні можливості. Суб'єкти управління персоналом можна поділити на внутрішні і зовнішні. Внутрішніми суб'єктами управління персоналом є:

1. функціональний апарат, керуючий процесами підготовки, прийому, адаптації, переміщення виробничих кадрів тощо;
2. лінійний управлінський персонал, який здійснює керівництво підлеглими підрозділами та колективами;
3. різні робочі, профспілкові та інші громадські організації, що виконують ряд функцій по згуртуванню колективу, виховання його членів, розвитку їх творчої активності;
4. неформальні лідери, наявні в колективі.

До зовнішнім суб'єктам діяльності з управління персоналом відносяться: держава і його органи, які приймають закони, що регулюють сферу трудових відносин; асоціації підприємців, які розробляють рекомендації в галузі управління, в тому числі управління персоналом; організації, що займаються питаннями праці, і насамперед профспілки; власники підприємств, нерідко встановлюють особливі правила в галузі управління персоналом.

Об'єкт (керований елемент, тобто те, що вивчається) - це основні компоненти системи управління персоналом: підбір, розстановка, оцінка, стимулювання і т. д.

Необхідно розрізняти принципи управління персоналом, під якими розуміють правила, основні положення і норми, яким повинні слідувати керівники і фахівці в процесі управління персоналом. Основні принципи формування та функціонування управління персоналом підприємства представлені в табл. 1.1. Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства.

Таблиця 1.1.

Принципи формування і функціонування управління персоналом

Принцип системи управління персоналом	Зміст
Економічність	Передбачає найбільш ефективну і економічну систему управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління в загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва
Прогресивність	Означає відповідність системи управління персоналом передового зарубіжного та вітчизняного досвіду
Перспективність	При формуванні системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства
Оптимальність	Вибір найбільш раціонального варіанту пропозицій щодо формування управління персоналом
Науковість	Розробка заходів щодо формування управління персоналом повинна ґрунтуватися на досягненнях науки в галузі управління
Оперативність	Своєчасне прийняття рішень у галузі управління персоналом
Узгодженість	Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі повинні бути узгоджені з основними цілями підприємства

Створено автором на основі джерела [13]

Всі принципи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства.

Основні елементи системи управління персоналом підприємства представлені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Основні елементи системи управління персоналом підприємства

Елемент системи управління персоналом	Зміст
1. Кадрова політика підприємства	Під кадровою політикою підприємства розуміють систему теоретичних поглядів, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом, а також методи цієї роботи, що дозволяють створити високопродуктивний згуртований колектив
2. Кадрове планування працівників	В рамках кадрового планування вирішуються завдання визначення потреб підприємства в персоналі необхідної чисельності та якості
3. Підбір і відбір персоналу	Процес підбору і відбору персоналу складається з декількох етапів: пошук кандидатів до заняття вакантних місць; деталізація вимог до кандидата на зайняття вільної вакансії; проведення відбору; прийом на роботу

Продовження таблиці 1.2

4. Адаптація нових працівників	У процесі загальної орієнтації, що здійснюється службою управління персоналом, відбувається ознайомлення нового працівника з підприємством, його політикою, умовами праці, охороною праці, технікою безпеки і т. д. По спрямованості адаптація буває: професійна, психофізіологічна та соціально-психологічна
5. Професійна підготовка і розвиток персоналу	Існує кілька видів професійної підготовки та розвитку персоналу на підприємстві: без відриву від виробництва у спеціалізованих закладах; з відривом від виробництва у спеціалізованих закладах; на робочому місці: самоосвіта
6. Оцінка працівників	Оцінка діяльності працівників підприємства являє собою традиційну атестацію. Метою атестації є періодична оцінка та критичний розгляд потенційних можливостей персоналу. В даний час підприємства застосовують ряд нових методів оцінки персоналу, таких як: управління по цілям; управління результативністю; метод "360 градусів"; ассесмент-центр
7. Управління поведінкою персоналу	Поведінка персоналу - це форма взаємодії окремої людини з навколишнім виробничим середовищем. Важливим елементом управління поведінкою працівників є вміння управляти конфліктами на підприємстві
8. Кадрове діловодство	Для всіх типів документів необхідно виконання цілої низки робіт, що об'єднуються поняттям "діловодство"

Створено автором на основі джерела [13]

Методи управління персоналом підприємства поділяються на три групи:

- адміністративні (формування структури управління персоналом; підбір і відбір персоналу, правове регулювання та ін.);
- економічні (матеріальне стимулювання і встановлення матеріальних дотацій; встановлення економічних норм та нормативів, участь в прибутках і капіталі і ін.);
- соціально-психологічні (соціально-психологічний аналіз колективу працівників; моральне стимулювання персоналу, задоволення культурних та духовних потреб персоналу і ін.).

За їх допомогою виробляються способи впливу на колективи і окремих працівників для здійснення їх діяльності.

Ефективність системи управління персоналом істотно впливає на стійкість організацій, тому що сприяє розвитку найбільше цінного корпоративного ресурсу – людського [12].

В багатьох компаніях служба управління персоналом координує стратегію підвищення кваліфікації виконавців, реалізовану на рівні автономних відділень, і

здійснює добір кандидатів на вищі управлінські посади організації. Завдяки успішній інтеграції загально-корпоративній стратегії розвитку і стратегії управління персоналом компанії формують новий організаційний клімат, орієнтований на надання послуг і взаємної підтримки в групах.

Менеджери всіх рівнів, спеціалісти і рядові робітники повинні одержувати інформацію про тенденції розвитку фахових і кваліфікаційних потреб організації. При цьому менеджери враховують особливості персоналу і корпоративної культури.

Оцінка потреби організації в персоналі може носити якісний і кількісний характер.

Кількісна оцінка потреби в персоналі, покликана відповісти на запитання «скільки?», а якісна оцінка потреби в персоналі – це спроба відповісти на запитання «кого?».

Важливий момент в оцінці персоналу - розробка організаційного і фінансового планів укомплектування, що включають:

- розробку програми заходів щодо притягнення персоналу;
- розробку або адаптацію методів оцінки кандидатів;
- розрахунок фінансових витрат на притягнення та оцінку персоналу;
- реалізацію оцінних заходів;
- розробку програм розвитку персоналу;
- оцінку витрат на здійснення програм розвитку персоналу [13].

Розрахунок потреби в персоналі організації складається з поєднання таких цілей як визначення необхідної чисельності робітників та їх фахового і кваліфікаційного складу, що дозволяє здійснити використання нормативних документів: виробнича програма, норми виробітки, планований ріст підвищення продуктивності праці і структура робіт.

У практиці різних підприємств застосовуються найрізноманітніші підходи до структуризації служб, не кажучи вже про різну повноту набору виконуваних функцій.

Основна тенденція полягає в тому, що залежно від розмірів готелю склад підрозділів буде змінюватися: у невеликих готелях один підрозділ може виконувати функції декількох, а у великих функції кожної підсистеми, як правило, виконує окремий підрозділ.

Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягаються в тому випадку, коли застосовується система методів у комплексі. Застосування системи методів дозволяє поглянути на об'єкт удосконалювання з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків [14].

Існують деякі моменти відмінності між управлінням персоналом (управління персоналом) та управлінням людськими ресурсами (управління персоналом), хоча у деяких ключових питаннях управління персоналом та управління персоналом ідентичні.

Традиційне управління персоналом має тенденцію бути вузьким, прагнучи відвідувати лінійних менеджерів, тоді як управління персоналом інтегровано в роль лінійних менеджерів із сильною ініціативною позицією та упередженням до бізнесу.

Управління персоналом - це традиційний підхід до управління людьми в організації. Управління людськими ресурсами - це сучасний підхід до управління людьми в організації.

Управління персоналом фокусується на управлінні персоналом, добробуті працівників та трудових відносинах. Управління людськими ресурсами фокусується на придбанні, розвитку, мотивації та підтримці людських ресурсів в організації.

Управління персоналом передбачає людей як вхід для досягнення бажаного результату. Управління людськими ресурсами передбачає людей як важливий і цінний ресурс для досягнення бажаного результату.

Під управлінням персоналом функція персоналу здійснюється для задоволення працівників. В рамках управління людськими ресурсами адміністративна функція покладається на досягнення цілей.

Під управлінням персоналом розробка робочих місць здійснюється на основі розподілу праці. В рамках управління людськими ресурсами функція проектування роботи виконується на основі групової роботи / колективної роботи.

Під управлінням персоналом працівникам надається менше можливостей для навчання та розвитку. Під управлінням людськими ресурсами працівникам надається більше можливостей для навчання та розвитку [14].

При управлінні персоналом рішення приймаються вищим керівництвом відповідно до правил та норм організації. В управлінні людськими ресурсами рішення приймаються колективно з урахуванням участі працівника, повноважень, децентралізації, конкурентного середовища тощо.

Управління персоналом орієнтоване на збільшення виробництва та задоволених працівників. Управління людськими ресурсами зосереджується на ефективності, культурі, продуктивності та участі працівника.

Управління персоналом стосується менеджера з персоналу. Управління людськими ресурсами стосується всіх рівнів менеджерів зверху вниз.

Управління людськими ресурсами є новою версією управління персоналом. Між управлінням людськими ресурсами та управлінням персоналом немає ніякої чітко вираженої різниці (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Особливості управління персоналом та управління людськими ресурсами

Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Ретельне розмежування письмових договорів (трудовий договір)	Прагнуть виходить за рамки контракту (трудовий договір)
Оплата після оцінки роботи (фіксовані оцінки).	Система оплати праці, пов'язана з ефективністю.
Колективні переговори - це засіб управління працею.	Індивідуальні контракти є основою управління робочою силою.
Праця розглядається як інструмент, який є витратним та замінним.	Люди ставляться до майна, яке буде використано на благо організації, її працівників та суспільства в цілому.
Інтереси організації найвищі.	Взаємність інтересів.
Непряме спілкування.	Пряме спілкування.
Дизайн робочих місць - орієнтований на поділ праці.	Дизайн вакансій орієнтований на колективну роботу.

Створено автором на основі джерела [15]

Переваги управління персоналом:

1. Конкурентоспроможність. Управління персоналом допомагає бізнесу залишатися конкурентоспроможним. Оскільки справа стосується створення правильної суміші освіти, яка допоможе працівникам вдосконалити необхідні навички на посаді чи в галузі, бізнес залишається конкурентоспроможним. Сьогодні багато організацій пропонують доступ до внутрішніх Інтернет-бібліотек, де співробітники можуть читати статті або переглядати інтерактивні навчальні програми, які допомагають підвищити їх професійні навички. Коли управління персоналом здійснюється ефективно, працівники організації отримують нові знання про галузь, і це одночасно покращує здатність компанії боротися зі змінами.

2. Утримання працівника. Коли управління персоналом здійснюється ефективно, це покращує утримання співробітників і, таким чином, призводить до менших витрат для фірми. Управління персоналом стурбоване кар'єрою кожного працівника, і головна мета - досягти загального задоволення з точки зору пакету винагороди та планів розвитку. Коли організація має достатні ресурси для пропонування конкурентоспроможної заробітної плати та інших переваг, вона залучатиме працівників, але для фірми також важливо постійно оцінювати пакет винагород із працівником. Таким чином, працівники залишатимуться задоволеними та почуватимуться цінованими, що покращить утримання працівників.

3. Командна робота. Ще однією функцією управління персоналом є поліпшення відносин між працівниками, оскільки це покращує роботу в команді та залучення працівників. Співробітники легше спілкуються між собою, що збільшує прагнення до досягнення цілей організації. У той же час люди в організації дізнаються про інші посади та поважають їх на основі кращого розуміння інших посад та робочих місць. Це в результаті покращує знання та розуміння працівниками оперативної діяльності, що стимулює кращу командну роботу.

Незважаючи на свою більш ніж столітню історію управління персоналом як вид професійної діяльності поки не має фундаментальних або інституалізованих стандартів, науки прийняття рішень в сфері людського капіталу, талантів.

Можна зустріти компанії, які використовують ті чи інші HR-практики, наприклад, примусовий розподіл рейтингів оцінки результативності [16].

Незважаючи на відсутність єдиної науки прийняття рішень в сфері людського капіталу, в світі існують кілька міжнародних професійних асоціацій фахівців з управління персоналом, які забезпечують обмін досвідом та розвиток професійних практик, членство в цих асоціаціях може сприяти працевлаштуванню фахівця, особливо в разі, якщо майбутній наймач керівник є членом цієї ж асоціації.

Найбільш великими є SHRM (Товариство з управління людськими ресурсами, США) і CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development - Інститут сертифікації в сфері персоналу і розвитку, Великобританія).

Важливість управління персоналом заключається в тому, що сума грошей, яка витрачається на персонал, насправді залежить від розміру компаній. Показано, що компанії, які ефективно інтегрують людський фактор у свій бізнес, досягають міцних конкурентних позицій та вищих оборотів завдяки підвищеній продуктивності праці своїх працівників. Коли компанія має навички та ресурси для набору найкращих потенційних працівників і здатна ефективно підвищувати кваліфікацію своїх працівників, це інтелектуальний ресурс. Постійне вдосконалення цього ресурсу допоможе досягти організаційних цілей [16].

Управління персоналом додатково допомагає визначити основні компетенції компанії, що, можливо, може включати також забезпечення рівних та конкурентних можливостей щодо заробітної плати та пільг для своїх працівників. Це покращило б позицію компанії із залучення найкращих працівників. З цієї причини важливо визначити суму грошей, яку можна витратити на управління персоналом. Інтеграція управління персоналом врешті-решт заощадить витрати і призведе до більш зайнятої компанії.

Розуміючи природу управління персоналом, важливо визнати, що управління персоналом є невід'ємною частиною процесу управління. Менеджер, незалежно від того, відповідає він за виробничу або маркетингову функцію, має справу з людьми і виконує свою роботу через людей та з ними. Цю функцію виконують усі менеджери в організації, а не лише відділ кадрів.

1.2 Аналіз факторів впливу на персонал в системі управління персоналом

Персонал компанії - це актив, який є найбільш важливим, але при цьому не враховується в балансі. Аналіз ефективності роботи персоналу представляє не лише комплексний аналіз господарської діяльності підприємства, а й один з найбільш істотних факторів підвищення ефективності всього підприємства в цілому [17].

Фактори – це суттєві обставини в яких-небудь явищах або процесах. У процесі виробництва на людей впливають три фактори, які розкриті в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика факторів, що впливають на людей

Фактори	Зміст фактору
Засоби впливу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ієрархічна структура організації. 2. Відносини влади . 3. Тиск на людину зверху шляхом примушення. 4. Система контролю.
Культура організації	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вироблені спільні цінності. 2. Соціальні норми . 3. Установка поведінки. 4. Регламентація дій особистості.
Ринкові взаємовідносини	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівноправність відносин. 2. Відносини власності. 3. Рівновага інтересів сторін найманих працівників і роботодавців. 4. Врахування економічної ситуації в організації.

Створено на основі джерела [17]

Всі вище перелічені фактори впливу на практиці рідко реалізуються окремо. Все залежить від того, якому з них надають першість.

При переході до ринку здійснюється поступовий відхід від управління шляхом адміністративного впливу з практично необмеженою владою до ринкових взаємовідносин, відносин власності на базі економічних методів.

Головним пріоритетом цінностей всередині організації є працівники, а за її межами - споживачі (покупці) продукції.

Завдання менеджменту персоналом в організації полягає у тому, щоб зосередити інтереси працівника на споживачу, а не на начальнику, на прибутку, а не на розбазарюванні коштів, на ініціатору, а не на бездумному виконавцю; перейти до соціальних норм, не забуваючи про мораль. Переважаючими факторами повинні бути культура організації і ринкові взаємовідносини [18].

Протягом багатьох років менеджери з персоналу стали свідками кардинальних змін, які вразили промисловий світ з усіх куточків земної кулі. Подорож від регулювання та жорсткого контролю до демократизації та мирного співіснування не є плавною. Спочатку останнє слово мав роботодавець.

Вступ профспілок змінив правила гри більш-менш назавжди. Профспілки неодноразово святкували свій переможний марш, хоча і болісно довго. У 1980-х та 1990-х роках конкуренція нагрівалась у всьому світі. Почалася битва за виживання, і все більше і більше компаній повинні були вступати у глобальну гонку, щоб вижити.

Оскільки клієнти почали вимагати від компаній більш ефективних та результативних послуг, і роботодавці, і працівники усвідомили важливість спільної роботи з метою реалізації власних мрій, прагнень та очікувань. З кожним поворотом і поворотом у цій подорожі переконання, погляди та дії менеджерів з персоналу зазнавали швидких змін [19].

Вони також усвідомили кардинальну зміну своїх ролей. Емоційний багаж минулих років залишається біля самих воріт. Вони навчилися мистецтву ладити з людьми через прозору політику, підтримку спілкування, демократичні принципи та взаємовигідні плани виплат та пакети винагород. Нижче розглянемо декілька факторів, які є доказами того, що це вже наразі змінилось:

1. Жорсткий контроль не дає результатів. Філософське коріння управління персоналом дуже міцне. Давно минули часи, коли з працівниками поводились як із товарами. Помилкове міркування про те, що люди працюють лише за гроші, також відкладається.

Дискусії щодо того, як щось робити за допомогою примусових кроків, заходів контролю, тактики скручування рук тощо, сьогодні не заохочуються у промисловому світі. Роботодавці також усвідомили болісний факт, що такий жорсткий контроль, суворий нагляд і суворі дисциплінарні заходи можуть спрацьовувати лише в надзвичайних ситуаціях, але не завжди.

2. Люди хочуть свободи. Люди чинять опір будь-яким крокам, які перешкоджають їх демократичним правам та свободі особистості. В ім'я більш високої продуктивності не можна ставити людей перед завданнями, які їм не подобаються, завданнями, які вимагають занадто багато, завданнями, які нудні та одноманітні. Люди хочуть, щоб їх визнавали, хвалили і цінували. Їм потрібна компанія інших.

3. Люди люблять компанію інших. Вони хочуть поділитися своїми проблемами, почуттями, думками з іншими, перебуваючи на роботі. Ви не можете встановити бар'єри між людьми і завадити їм розважатися під час роботи. Будь-яка спроба зробити це буде сильно протистояти. Промислова історія не раз доводила це. Люди відчують справжній голод для взаємодії. Адже людина – соціальна.

4. Зробіть людей щасливими та задоволеними. Замість того, щоб перетворювати завод на фортецю, керівники повинні зосередити увагу на тому, як зробити людей щасливими та задоволеними. Це може статися лише тоді, коли до людей ставляться з повагою та гідністю - коли їм дають можливість повною мірою використовувати свої таланти, коли їх влаштовують на цікаві та корисні роботи, коли вони стають партнерами в прогресі компанії.

5. Фабрика не є особистою власністю роботодавців. Фабрику не можна використовувати як майданчик для особистого звеличення. На це слід дивитись як на місце, куди люди приїжджають, щоб витратити свій час, сили та ресурси для

того, щоб заробляти гідно, щасливо та комфортно. Фабрика не є особистою власністю власників. Він не належить членам клубу з вежі зі слонової кістки. Чим швидше це зрозуміють власники фабрики, тим краще.

6. Ставлення працівника також змінюється. Без сумніву, сьогодні спостерігається помітна зміна ставлення як роботодавців, так і працівників. Співробітники також усвідомили, що понад певний рівень войовничості не працює, особливо коли самому майбутньому фірми загрожує перерізана конкуренція. Ви не можете зупинити завод на дурних обставинах і німічних причинах [20].

Коли ви спонукаєте людей страйкувати до роботи з причин, які не витримують випробування економічною логікою, тоді з'являться знаки питання щодо філософії профспілки та її подальшого існування.

Менеджери персоналу також усвідомили важливість довіри людей до кожного важливого рішення, що впливає на життя переважної більшості. Вони зрозуміли, що, щоб все працювало, їм потрібно наблизитись до сердець співробітників. Рішення щодо башти із слонової кістки не дадуть результатів.

Вони повинні відступити і змішатися з основним потоком, щоб отримати чудові результати. Велику частину свого життя потрібно провести разом із робітниками, щоб покласти руку на проблему, що спричиняє проблеми, як у хірурга-експерта. Поки працівник не отримує належної частки пирога, жодне переконання та прозелітизм не спрацюють.

Менеджерам потрібно навчитися мистецтву плавного уживання з людьми - розуміння їх переконань, клопотаності, поглядів, прагнень та очікувань та виконання їх у міру своїх можливостей – завжди [21].

Одним із засобів впливу на людей є тиск зверху шляхом примушення. Теоретичним положенням цього фактору є два підходи. Так, Дуглас Мак Грегор класифікує їх як Теорію X і Теорію V.

Теорія X передбачає:

1. Посередня людина не бажають працювати і уникає роботи.

2. Враховуючи те, що люди не люблять працювати, більшість з них треба контролювати, коригувати, направляти і лякати покаранням, щоб спрямувати їхні зусилля на виконанні певної роботи.

3. Посередня людина надає перевагу тому, щоб її направляли і прагне уникати відповідальності.

Інші менеджери будують свої відносини з підлеглими на основі Теорії V, яка передбачає:

1. Посередня людина любить і прагне працювати.
2. Постійний контроль і залякування покаранням не єдиний засіб направляти зусилля працівників на досягнення цілей організації.
3. Людей більше стимулює задоволення їх першочергових потреб, повага і самореалізація.
4. Посередня людина, вихована у відповідних умовах, не тільки не уникає, а прагне нести відповідальність.
5. Виконання роботи залежить від високого ступеня творчої уяви, винахідливості і творчого підходу до вирішення проблеми.

На основі Теорії X і Теорії V економіст Ренсіс Лікерт обґрунтував розподіл організацій на два типи, які мають Систему 1 і Систему 2 (рис. 1.1, 1.2).

Еволюція спільної діяльності людей привела до створення трьох організаційних культур кадрового менеджменту: бюрократичної; органічної; підприємницької. Вони стали основою для формування чотирьох наукових теорій[22]:

- наукової організації праці;
- людських відносин;
- індивідуальної відповідальності;
- командного менеджменту.

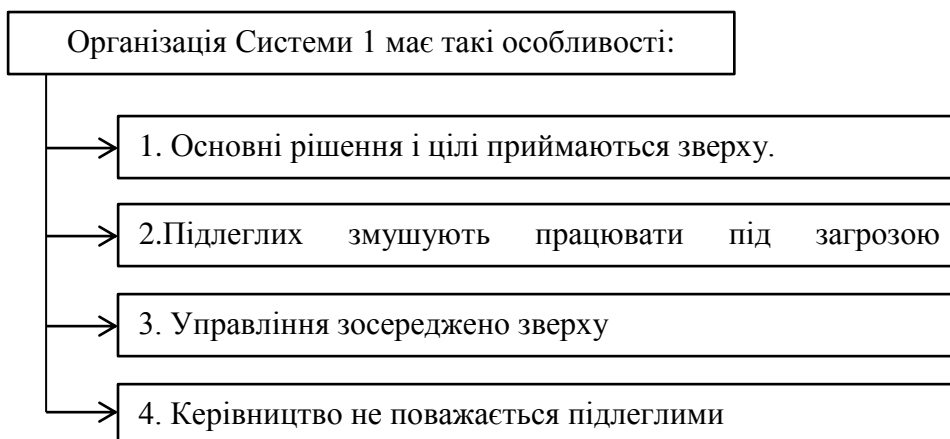


Рис. 1.1 Підхід до управління організаційної системи менеджменту авторитарного напрямку

Створено автором на основі джерела [22]

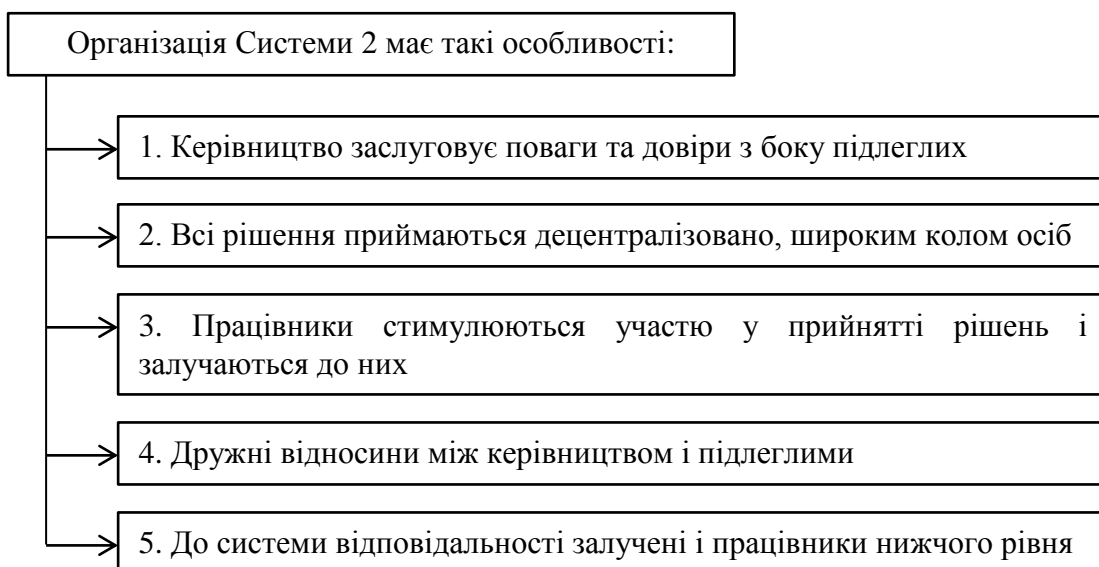


Рис. 1.2 Підхід до управління організаційної системи менеджменту демократичної спрямованості [22]

Все це сприяло формуванню різних типів професійної культури кадрового менеджменту. Так, при бюрократичній організаційній культурі менеджер по персоналу в своїй діяльності використовує такі стереотипи:

1. Працівники розглядаються як ліниві, пасивні особи і потребують постійного контролю з боку організації;
2. Спонукальним мотивом для працівників є матеріальна зацікавленість, і менеджер повинен стимулювати підлеглих;
3. Посилений контроль за підлеглим повинен нейтралізувати можливі небажані дії з його боку;

4. Працівники схильні протидіяти цілям організації і нездатні до самоконтролю і самодисципліни;

5. На керівну роботу слід висувати тільки тих працівників, які здатні до самоконтролю і мають високу мотивацію, цілеспрямованість і добросовісність [23].

При органічній організаційній культурі менеджер по персоналу керується такими стереотипами:

1. Працівників турбують тільки соціальні потреби.

2. Свою діяльність в організації працівники бачать у соціальних відносинах у процесі праці.

3. Працівники більше схильні реагувати на вплив своїх колег, ніж на ініціативи керівництва.

4. Високий рівень згуртованості робить суспільну думку основним джерелом морального авторитету для членів колективу.

5. Працівники позитивно реагують на ініціативи вищого керівництва тоді, коли воно враховує соціальні потреби підлеглих, і в першу чергу потребу в громадському визнанні.

При підприємницькій організаційній культурі менеджер по персоналу керується такими стереотипами:

1. Працівники зацікавлені тільки у досягненні своїх особистих цілей. Вони байдужі до завдань організації, одержання прибутку. З ними краще не обговорювати такі питання.

2. Щоб забезпечити успішне функціонування організації треба наймати цілеспрямованих, активних людей і зберігати контроль над ними.

3. Мотивація працівників сприяє самореалізації, а менеджеру треба передбачати достатню винагороду за досягнення працівниками успіху.

4. Високо ціниться у підлеглих відповідальність, яку вони самі на себе беруть, незважаючи на пов'язаний з цим ризик.

5. Для підприємливих людей не має великого значення посада і звання, а це дає менеджеру свободу маневру при обмежених фінансових ресурсах [24].

При підприємницькій демократичній організаційній культурі менеджер по персоналу у своїй діяльності враховує наступне:

1. Більшість працівників готові напружено працювати для досягнення цілей поза межами їх особистих інтересів.
2. Кожен працівник є особистістю, і стандартні підходи щодо нього не спрацьовують.
3. Особистості мають достатню гнучкість, щоб поєднувати свої цілі з цілями організації.
4. Досягненню загальних цілей організації сприяє взаємодоповнюваність навичок та вмінь членів команди.
5. Для координації зусиль великого колективу необхідно мати комунікації між працівниками і новий тип керівництва.
6. У розробці рішень і аналізі проблем активну участь повинні брати всі члени команди, щоб одержати результати індивідуальних зусиль і вклад кожного у загальну роботу.

У минулому дослідники, якщо не ігнорували міжнародний аспект формування трудового потенціалу, то явно недооцінювали його, що в кінцевому підсумку призвело до ряду відомих проблем [25]. Зокрема, можна вказати на ті проблеми, які найбільш яскраво проявилися в останні роки:

- Потоки мігрантів до країн ближнього зарубіжжя, що веде до зростання безробіття і зниження рівня пропонованої заробітної плати на ринку праці;
- Низька кваліфікація і, як наслідок, низька якість праці мігрантів;
- Конфлікти національних культур, традицій і цінностей як на окремих підприємствах, так і на рівні регіонів;
- Нелегальна міграція, формування національних угруповань (у тому числі кримінального характеру) призводить до витіснення корінного населення з окремих видів діяльності [26].

Крім того, процеси глобалізації, неухильно розвиваючись, вимагають своєчасного і, навіть можна сказати, випереджаючого реагування на світові тенденції розвитку науки, техніки, технологій, стандартів виробництва, вимог до

компетентності персоналу. Ігнорування важливості цього рівня впливу призвело в нашій країні до того, що в підсумку трудовий потенціал дуже багатьох підприємств не відповідає високим світовим стандартам; проектована і вироблювана продукція є неконкурентоспроможною на світовому ринку.

Світовий досвід показує, що в результаті збалансованої реакції на міжнародний рівень впливу факторів формування трудового потенціалу можна різко прискорити розвиток трудового потенціалу за рахунок реалізації програм міжнародної освіти, регулювання міграції законодавчим шляхом, активною участю в різних міждержавних проектах тощо [27].

Ми вважаємо за необхідне окремо виділити такі групи чинників, як політико-правові та природно-кліматичні. Очевидно, що політико-правові чинники формування трудового потенціалу відіграють важливу роль в формуванні та розвитку трудового потенціалу. Цей вплив різний для різних рівнів впливу. На міжнародному рівні цей вплив виражається, зокрема, в укладанні міждержавних угод з регулювання трудової міграції, в тому числі за рахунок обмеження міграції працівників з низькою кваліфікацією і створенні преференцій для працівників з високою кваліфікацією. Як приклад правових чинників впливу на трудовий потенціал можна вказати застосування системи єдиних (на державному рівні) і галузевих (на галузевому рівні) тарифно-кваліфікаційних довідників, що визначають вимоги до працівників в таких аспектах як необхідний рівень освіти, ступінь розвитку професійних навичок. На регіональному рівні вплив цієї групи факторів може виражатися в обмеженні чисельності працівників, які прибувають з-за меж регіону, в посиленні контролю за рівнем кваліфікації працівників, в створенні системи ліцензування для окремих видів діяльності.

Безсумнівно, що природно-кліматичні умови роблять істотний вплив на рівень трудового потенціалу. Цей вплив проявляється, зокрема, в наявності відмінностей тривалості життя, рівнів захворюваності, тривалості трудового життя і т.д. для різних природно-кліматичних зон [28].

Для формування сприятливих умов життєдіяльності, поліпшення екологічного стану довкілля вживаються заходи як на міжнародному рівні, так і

на державному та регіональному. Крім того, для урахування різних природно-кліматичних умов, компенсації їх негативного впливу і для залучення кваліфікованих працівників вводяться різні системи доплат. У нормативних галузевих документах можуть визначатися вимоги до організації робочих місць з метою забезпечення сприятливих умов праці (температурний режим, необхідність вентиляції або кондиціонування та т.п.) [29].

Крім того, зазначені фактори формування трудового потенціалу можна класифікувати по відношенню до підприємства на екзогенні та ендогенні фактори. Таке групування факторів необхідне, оскільки з точки зору підприємства саме ендогенні фактори виступають дієвим інструментом формування і розвитку трудового потенціалу, тоді як зовнішні фактори в більшості випадків мало залежать від підприємства і, в деякій мірі, можуть бути віднесені до некерованих факторів. Це не означає, що екзогенні фактори незначущі і їх можна ігнорувати. Навпаки, вплив екзогенних факторів дуже великий і в деяких випадках є навіть визначальним для підприємства. Тому, створюючи і реалізуючи систему формування трудового потенціалу, підприємство повинно використовувати в першу чергу ендогенні фактори як інструмент управління трудовим потенціалом з урахуванням екзогенних факторів.

Необхідно відзначити, що виділені групи чинників і рівні впливу тісно взаємопов'язані. Наприклад, з вимог, обумовлених впливом факторів на міжнародному рівні, можуть формуватися вимоги по факторам на державному, регіональному та інших рівнях впливу. Таким чином, можна говорити про вертикальний взаємозв'язок рівнів впливу чинників формування трудового потенціалу. Крім того, наведена класифікація підкреслює горизонтальні зв'язки виділених груп чинників.

Наприклад, вплив природно-кліматичних факторів відбивається в правовій системі держави, в регіональних та галузевих нормативних документах. У цьому випадку можна говорити про існування горизонтальних зв'язків між групами факторів формування трудового потенціалу [30].

Наявність таких горизонтальних і вертикальних зв'язків підкреслює ту обставину, що ізольоване використання окремих чинників формування трудового потенціалу виявляється або недостатньо неефективним, або призводить навіть до зниження трудового потенціалу як на рівні окремих працівників, так і на рівні підприємств, регіонів, галузей і навіть держав. Таким чином, програми по формуванню та розвитку трудового потенціалу повинні носити комплексний характер, використовувати безліч факторів з урахуванням їх можливої взаємодії.

На рівні працівника також можна виділити ряд екзогенних та ендогенних факторів формування трудового потенціалу працівника. найбільш значущими представляються фактори, що відповідають рівню впливу підприємства. Що стосується ендогенних факторів формування трудового потенціалу працівника, то тут, на наш погляд, для індивіда на відміну від підприємства, галузі тощо на перший план виступають його професійні та особистісні якості, які проявляються в різних формах, якісно відмінних від інших рівнів трудового потенціалу. У табл. 1.5 наведені найбільш значущі, на наш погляд, ендогенні фактори формування трудового потенціалу працівника [30].

Таблиця 1.5

Ендогенні фактори формування трудового потенціалу працівника

Групи факторів	Характеристика факторів
Професійні	Освіта. Отримана спеціальність. Рівень кваліфікації. Підвищення кваліфікації. Освіта відповідає займаній посаді. Досвід роботи. Володіння додатковими професіями. Працездатність
Демографічні фактори	Вік. Стать. Сімейний стан. Склад сім'ї. Стан здоров'я
Особистісні якості	Працьовитість. Ставлення до роботи. Комунікбельність. Принциповість. Обов'язковість Самокритичність Ініціативність. Оперативність. Цілеспрямованість. Творче ставлення до справи. Здатність до навчання. Самостійність. Дисциплінованість. Організованість. Стресостійкість.
Культурні фактори	Рівень культури.
Шкідливі звички	Куріння, алкоголізм, наркоманія

Складено автором на основі джерела [30]

Розглянута класифікація чинників формування трудового потенціалу може бути використана при розробці підходів до оцінки трудового потенціалу як окремих працівників, так і підприємства в цілому.

У сучасних умовах харчове підприємство, щоб розвиватися, повинне не тільки пристосовуватися до зовнішнього середовища шляхом адаптації внутрішньої структури й поведіння на ринку, але й активно формувати зовнішні умови своєї діяльності, постійно виявляючи в ринковому середовищі загрози й потенційні можливості. Підприємства генерують зміни в зовнішньому середовищі, наприклад, випускаючи нові види товарів і послуг, використовуючи нові види сировини, матеріалів, енергії, застосовуючи нове обладнання й технології [31].

Опираючись на широко розповсюджений підхід до класифікації підприємств, що впливають на діяльність, факторів на діючі в зовнішнім і внутрішнім середовищі фірми, ми здійснили класифікацію факторів, що визначають розвиток підприємств харчової галузі виходячи із цілей і завдань стратегічного й оперативного управління (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Класифікація факторів, що визначають розвиток підприємств харчової галузі

Групи факторів	Тип взаємодії системи управління й середовища підприємства	
	Фактори стратегічної взаємодії	Фактори оперативної взаємодії
Конкурентні Маркетингові	Державна й регіональна політика в області регулювання ринку, ЗМІ й реклами, антимонопольне законодавство Інфраструктура споживчого ринку, наявність і розташування складських приміщень, оптово-роздрібних баз, роздрібних мереж, магазинів, доступність їхньому широкому колу покупців Кон'юнктура ринку харчової продукції Галузева політика в області регулювання ринку, структура галузевих союзів Взаємодія міжгалузевих виробничих комплексів Вплив тенденцій розвитку кон'юнктури на положення підприємства на ринку. Подання споживачів про фірму, її репутації, асортиментах її продукції, вплив товарного знаку фірми на залучення уваги покупців до харчової продукції	Організація власної збутової мережі й побудова взаємодії з підприємствами мережної роздрібною торгівлі, взаємодія з торговельними посередниками Комерційні можливості підприємства надавати проміжним покупцям кредити, знижки із преїскурантної ціни, можливості висновку товарообмінних угод Участь у виставках й ярмарках, ефективність проведених рекламних кампаній, вплив коштами паблік релейшенз.
Природні Географічні Екологічні Ресурсні	Природно-кліматичні умови, географічне розміщення, природні ресурси, величина і якість посівних площ і можливий збір, обсяги закупівель, наявність запасів	Масштаб і структура виробництва, рівень запасів, можливість трансформації ресурсів Якість використовуваної сировини, матеріалів, напівфабрикатів побудова внутрішньо організаційної взаємодії.

Продовження таблиці 1.6

Науково-технічні Техніко-технологічні Інноваційні Інформаційні	Рівень розвитку НТП, інноваційна й інвестиційна політика держави. Сума наукової, технічної й ринкової інформації, зосередженої в академічних університетах, НДІ, дослідницьких лабораторіях, галузевих союзах й інших джерелах Інноваційна, екологічна регіональна й галузева інфраструктура Стандарти виробничо-технічних операцій Рівень спеціалізації, кооперування, концентрації виробництва, сприйнятливості технології до новацій. Галузеві стандарти.	Структура виробництва й управління, рівень концентрації й комбінування Забезпеченість виробничих процесів машинами й устаткуванням Стан і надійність техніки, ступінь механізації й автоматизації основних процесів. Можливість приросту потужності за рахунок додаткових (без додаткових) капіталовкладень. Структура технологічного процесу. Трудомісткість технологічного процесу. Технічний стан устаткування, рівень механізації, новизна й прогресивність техніки Система автоматизованого збору, обліку й аналізу інформації, розробка інноваційних проектів
Правові Організаційні	Законодавчі, нормативні акти й положення України, регіонів і муніципалітетів, що регулюють діяльність підприємств і промисловості, міжгалузеві угоди Стан нормування й організації виробництва, праці й заробітної плати	Наукова організація праці, раціональна організація виробничих процесів Озброєність праці, організація й поділ праці. Завантаження встаткування, оснащення робочих місць, поділ і спеціалізація праці
Соціально-економічні Демографічні Трудові	Демографічна структура, рівень реальних доходів населення Рівень безробіття, рівень утворення, якість життя населення Умови праці, безпека виробництва, режим роботи	Форми й системи оплати праці, мотивація праці, соціальне забезпечення працівників Кваліфікаційний рівень, стабільність кадрів. Дисципліна праці, психологічний клімат
Фінансові Інвестиційні	Грошово-кредитна й податкова політика, державна політика ціноутворення Інвестиційний клімат, галузева тарифна політика Цінова політика, кредитування, розвиток лізингу	Політика залучення фінансових ресурсів, формування й розподіли доходів, цінова стратегія, власне платіжне поведіння, політика формування запасів і витрат, інвестиційна політика

Складено автором на основі джерела [31]

Існує низка критичних тенденцій, що впливають на трудові відносини, які надалі впливають на те, як організації повинні керувати своїми працівниками. Деякі з цих тенденцій стосуються змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації; інші стосуються деяких способів організації внутрішньо реагувати на такі тенденції. Термін середовище бізнесу відноситься до сукупності умов, подій та впливів, які оточують і впливають на нього.

Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на персонал. Зовнішні фактори: технологічні фактори; економічні виклики; політичні фактори; соціальні фактори; місцеві та урядові питання; профспілки; вимоги роботодавця; різноманітність робочої сили.

Внутрішні фактори: місія; політика; організаційна культура; HR системи; організаційна структура.

Зовнішнє середовище складається з тих факторів, які впливають на людські ресурси організації поза межами організації. Кожен із цих зовнішніх факторів окремо або в поєднанні може впливати на функції управління персоналом будь-якої організації. Робота менеджера з персоналу полягає в тому, щоб збалансувати вимоги та очікування зовнішніх груп із інтегралом; вимог та ефективно і ефективно досягати поставлених цілей. Так само внутрішнє середовище також впливає на роботу кадровика. Функціональні сфери, структурні зміни, специфічні культурні проблеми, властиві підрозділу. Системи управління персоналом, корпоративна політика та багато інших факторів впливають на те, як здійснюється функція HR. Менеджер з персоналу повинен тісно співпрацювати з цими складовими частинами, правильно розуміти внутрішню динаміку та розробляти шляхи та засоби виживання та прогресу. Окрім цього, особистому чоловікові доводиться боротися з проблемами різноманітності робочої сили. Давайте розглянемо їх детально.

Зміни технологій. Технологія організації - це процес, за допомогою якого вхідні дані із середовища організації трансформуються у результати. Технологія включає інструменти, машини, обладнання, робочі процедури та знання та навички працівників. У сучасному конкурентному світі технологічний прорив може суттєво вплинути на ринки послуг організації, постачальників, дистрибуторів, конкурентів.

Замовники, виробничі процеси, маркетингові практики та конкурентна позиція. Технологічний прогрес може відкрити нові ринки, призвести до поширення нових і вдосконалених товарів, змінити відносну вартісну позицію в галузі та зробити застарілі існуючі товари та послуги. Технологічні досягнення можуть створити нові конкурентні переваги, які є більш потужними, ніж існуючі. Останні технологічні досягнення, відомі нам у галузі комп'ютерів, лазерів, роботів, супутникових мереж, волоконної оптики, клонування біометрії та інших суміжних областях, відкрили шлях до значних оперативних удосконалень.

Вплив технологій на управління персоналом. Потрібні нові навички, оскільки нові технології розробляються та впроваджуються, існує нагальна

потреба в вдосконаленні існуючих навичок та знань працівників, якщо організація хоче вижити та процвітати в конкурентному світі. Крім того, буде зростати попит або працівників із більш досконалою підготовкою та навичками, особливо в нових гарячих секторах, таких як телекомунікації, гостинність, роздрібна торгівля, банківська справа, страхування, біотехнології та фінансові послуги. Наприклад, працівники сфери послуг вимагають інших навичок, ніж ті, що використовуються у виробництві. Їм потрібні сильні навички спілкування та спілкування, а також здатність гнучко обробляти скарги клієнтів.

Вплив технології. Вплив нових технологій на загальну кількість доступних робочих місць був досить руйнівним. Він передав владу в руки невеликій групі елітних людей у більшості великих організацій. Це сталося через оплату більшості робочих місць, де декілька осіб схильні контролювати організації за рахунок збільшення доступності інформації. Найнижче постраждали в цьому сценарії посади нижчого та середнього рівня, оскільки комп'ютери зараз збирають та обробляють інформацію. Робочі ролі також стали більш інтегрованими. Нові технології, як правило, змушують людей навчитися нового набору навичок, а також вчитися працювати разом у командах проектів раз за разом [48].

Аналіз трудових ресурсів також включає аналіз системи підбору співробітників. Мета підбору і найму не в тому, щоб просто знайти підходящого співробітника, але і зробити це максимально ефективно, з найменшими витратами. Крім того, найнятий працівник повинен бути добре мотивований, щоб він пропрацював як можна довше і приніс максимальну користь компанії. Основними помилками при наймі можна назвати наступні:

1. Зайві вимоги до вакансії, що призводять до підвищених витрат на зарплату або суттєвого утруднення пошуку потрібного працівника. Яскравим прикладом цього може служити вимога знання, наприклад, програми 1С в певній версії. Часто, керівники середньої ланки не віддають собі звіту, що подібні бази даних налаштовуються під кожну окрему організацію, і навіть маючи досвід роботи з даною версією, новий співробітник все одно буде потребувати навчання,

т. к. відмінності можуть бути суттєвими. З іншого боку, просунутий користувач, який працював в аналогічних програмах, наприклад, в SAP або Navision Ахарта, часом легше освоюється з базою даних нового роботодавця.

2. Занадто низька запропонована зарплата, значно нижче середнього рівня зарплат за даною професією в регіоні пошуку. Подібна вакансія може не закриватися роками, менеджери по персоналу витрачатимуть на невдалий пошук свій робочий час, писати непотрібні звіти, будуть вигоряти на роботі, але так і не знайдуть потрібного співробітника. Часто до даної ситуації призводить тривала відсутність контролю з боку вищого керівництва за показником швидкості закриття вакансій. При цьому, всі співробітники, які знають, що вакансія не закривається саме через низьку зарплату, бояться про це сказати, т. К. Подібна ініціатива в українських компаніях частіше карана, ніж заохочувана. Іноді вище керівництво робить це навмисно для мотивації (як їм здається) співробітників - «щоб не розслаблялися». Психологи праці даний метод вважають негативним, т. к. він не мотивує співробітників, а підвищує їх рівень дистресу.

3. Обмежена кількість каналів пошуку. Наприклад, є компанії, які абсолютно ігнорують внутрішні канали пошуку, коли діючі співробітники мотивуються на закриття вакансії поширенням інформації про неї серед своїх друзів і родичів, всередині професійного співтовариства. система внутрішнього пошуку є однією з найефективніших і мало затратних, але найбільш вона поширена в компаніях з грамотним і системним підходом до управління персоналом. Якщо ж працівникам в компанії не подобається, то і рекомендувати вони її друзям і родичам не будуть.

Іншим прикладом є наймання керівників будь-якого рівня з боку замість того, щоб їх виростити у власному колективі. Як правило, власники підприємств пояснюють подібний вибір бажанням уникнути конфліктів: нібито колишні товариші по службі почнуть заздрити колишньому колезі, а тепер начальнику, і почнуть саботувати його накази. Основною причиною цього автори бачать в нездатності керівництва в організації чесного, всім зрозумілого, відкритого конкурсу серед співробітників на заміщення керівної посади [30].

Треба зауважити, що колектив часто саботує накази і начальника з боку. Але крім цього спостерігаються наступні негативні явища: різко знижується мотивація співробітників: вони розуміють, що кар'єрного зростання в цій компанії вони вже не отримають; новий начальник, особливо якщо його зверху в цьому не обмежують, може різко змінити все процеси, мотиваційні схеми своїх підлеглих в гіршу сторону, звільнити старих співробітників (часто працюють ефективно), повністю замінити команду на своїх людей. наслідки подібного рішення можуть бути плачевними не тільки для відділу або департаменту, а й для всієї компанії в цілому. З іншого боку, компанії розвиваючі та просувають своїх співробітників (в ідеалі складові і втілюють в життя кар'єрні і професійні плани по кожному співробітнику), більш стабільні, більш цікаві як роботодавці; їх співробітники більш мотивовані, досвідчені і професійні.

Компанії, що знаходяться на околиці великого міста або в області, намагаються шукати собі співробітників по всьому місту, щоб знайти кращих, повністю ігноруючи «майже відповідних» претендентів, які живуть «в сусідньому будинку». Часто в результаті вони знаходять «крутого» фахівця з іншого району, проживає в півтора годинах їзди від роботи, він легко проходить всі конкурси, випробувальний термін, але постоявши кілька днів поспіль по 2 години на зимових пробках, звільняється через півроку. Взявши ж співробітника з «сусіднього будинку», вони отримують дуже мотивованого працівника, який швидко отримує необхідні знання та досвід і плідно працює в компанії десятиліттями. Таким чином, аналіз необхідності і достатності вимог в вакансії, шляхів пошуку і вартості найму по кожній вакансії, термінів закриття вакансій, втрат від відсутності співробітника, а також можливих помилок допомагає оптимізувати систему найму в компанії і уникати помилок при наймі в подальшому. Аналіз системи адаптації та навчання починається з аналізу в динаміці показника проходження випробувального терміну, який дорівнює відношенню кількості співробітників, які пройшли випробувальних термін, до кількості прийнятих на роботу співробітників. Якщо відсоток не пройшли

випробувальний термін співробітників високий, то це може відбуватися як через помилки при наймі співробітника, так і через недостатню якість адаптації [32].

Основними помилками в системі адаптації, навчання та розвитку можна назвати наступні.

1. Новий співробітник надовго наданий самому собі, йому видали 300 сторінок інструкцій, положень і правил, отримали від нього підпис, що він з усім цим ознайомлений, і не проконтролювали, чи співробітник вивчив і зрозумів.

2. Новачкові не проведений первинний інструктаж, чи не представлений і не пояснений план адаптації, не вказані чіткі критерії проходження випробувального терміну.

3. Новачка не ознайомили з місією компанії, її цілями і завданнями його відділу і його особисто, а також зі структурою компанії, його місці в структурі, його правами і обов'язками. Буває, що співробітник тільки через кілька днів дізнається, хто його безпосередній начальник, а до цього приймає за начальника свого наставника.

4. Новачки не познайомилися з колективом, правилами і традиціями компанії.

5. До нового співробітника не приставлений наставник, або наставник не може відповісти на всі питання і потреби новачка.

6. При виконанні практичних завдань новачкові показують багатоходову дію один раз і не намагаються упевнитися, що він все запам'ятав і може повторити без помилок. Досвідчені наставники, показавши один раз, просять новачка повторити все дію кілька разів, поправляючи його, роз'яснюючи упущені моменти, до тих пір, поки не впевняться, що випробуваний засвоїв всю операцію повністю і в будь-який момент може повторити її без помилок.

7. Компанії дуже рідко вдаються до навчання нових співробітників через комп'ютерне навчання, хоча більшості навичок можна навчити новачка граючи, посадивши його за комп'ютер і чергуючи теорію з тестами. Згадайте, як ви легко вивчили правила дорожнього руху, просто відповідаючи на онлайн-тести. Таким

же методом зручно навчати не тільки нового продукту, але практично будь-якої теорії.

8. Багато компаній відмовляються від найму стажистів і учнів до фахівців, так як не можуть розробити і впровадити ефективний процес навчання. Хоча даний метод допомагає знайти і виростити всередині компанії молодих, високо мотивованих першокласних фахівців практично в будь-якій області. особливо цей метод актуальний в регіонах з нестачею трудових ресурсів на ринку.

Всього в аналізі системи управління персоналом можна нарахувати понад сімдесят показників. Головним же бар'єром підприємств є висока плинність кадрів. Основними причинами високої плинності кадрів є:

- низькі зарплати низових співробітників;
- висока напруженість праці;
- неоплачувані переробки;
- відсутність можливості кар'єрного росту або ротації;
- відсутність можливості проявляти ініціативу;
- незадовільні умови праці та відпочинку;
- неможливість підлаштувати графік роботи під потреби працівника [33].

Таким чином, передові компанії намагаються створити працівникам сприятливу обстановку, як в клубі за інтересами: зручний графік, можливість працювати неповний робочий день, продуману і чітку систему адаптації та навчання, зрозумілу і привабливу систему преміювання, зручну і привабливу до спілкування зону відпочинку, пільгове харчування, знижки на товари, спортивний зал з безкоштовними заняттями футболом, баскетболом, танцями та ін., можливість професійного і кар'єрного зростання, безкоштовного навчання і ротації, відстроченого виходу на пенсію для цінних працівників.

1.3 Стратегічні напрямки вдосконалення управління персоналом

Удосконалення управління персоналом шляхом узгодження кадрової політики та стратегії розвитку можливе на основі запропонованого нового методичного підходу, який базується на оцінці факторів, що забезпечують якість

кадрової політики. При розробленні кадрової політики та узгодженні її із стратегією розвитку необхідно враховувати рівень управління персоналом, мотиваційну систему менеджменту, професійно-кваліфікаційний рівень персоналу та контроль за окремими елементами.

Головною метою управління персоналом підприємства є: підвищення ефективності виробництва і праці, підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах; зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу [34].

Успішне виконання поставленої мети потребує вирішення таких завдань, як: забезпечення потреби підприємства в робочій силі у необхідних обсягах і необхідній кваліфікації; досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу; повне й ефективне використання потенціалу працівника і виробничого колективу в цілому; забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня його організованості, мотивації, самодисципліни, появи в працівника прагнення до взаємодії та співробітництва; залучення його у господарчу діяльність підприємства, формування стабільного колективу як умови окупності коштів, що витрачаються на робочу силу; забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного і посадового просування; узгодження виробничого й соціального завдання, а саме: балансування інтересів й інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності; підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління під час скорочення витрат на робочу силу. Структура управління персоналом може бути побудована виходячи із тлумачення його змісту і включатиме ряд складових [46].

Розвиток персоналу – це системно організований процес безперервного професійного навчання, підготовки працівників до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного та кар'єрного просування, формування резерву кадрів та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розроблений алгоритм стратегії розвитку підприємства дозволяє узгодити кадрову політику з

розвитком персоналу для успішного впровадження ефективного управління персоналом [35].

Організаційна культура є суттєвим інструментом підвищення рівня управління персоналом через її розвиток, який повинен використовуватися керівництвом. До основних складових організаційної культури належать цінності й принципи, групові норми, поведінкові стереотипи, морально-психологічний клімат тощо, взаємопов'язані зі складовими розвитку персоналу – базовим рівнем освіти, підвищенням кваліфікації, перепідготовкою. При здійсненні управління персоналом слід враховувати визначені складові організаційної культури, які мають місце при формуванні та реалізації кадрової політики відповідно до стратегії розвитку.

Компанії, швидше за все, матимуть успіх, коли всі команди працюють задля досягнення однакових цілей. Стратегічний HR проводить аналіз співробітників та визначає дії, необхідні для підвищення їх вартості для компанії. Стратегічне управління людськими ресурсами також використовує результати цього аналізу для розробки кадрових методів для усунення слабких місць працівників.

Переваги стратегічного управління людськими ресурсами:

- підвищення рівня задоволеності роботою;
- краща культура роботи;
- покращення рівня задоволеності клієнтів;
- ефективне управління ресурсами;
- проактивний підхід до управління працівниками;
- підвищення продуктивності [36].

Стратегічне управління людськими ресурсами є ключовим для збереження та розвитку якісного персоналу. Цілком ймовірно, що співробітники почуватимуться цінованими і захочуть залишатися в компанії, яка надає перевагу утриманню та залученню співробітників. Перш ніж впроваджувати стратегічне управління людськими ресурсами, потрібно створити процес стратегічного планування персоналу, використовуючи наведені нижче кроки:

- розвивати глибоке розуміння цілей компанії;

- оцінка своїх кадрових можливостей;
- аналіз поточної здатності до HR з урахуванням цілей;
- оцінка майбутньої потреби у персоналі компанії;
- визначити інструменти, необхідні працівникам для завершення роботи;
- впровадити стратегію управління людськими ресурсами;
- оцінка та коригуючі дії.

1. Глибоке розуміння цілей компанії. Оскільки успіх стратегічного HR залежить від того, наскільки добре він пов'язаний з цілями вашої компанії, вам слід чітко розуміти свої цілі, завдання та місію. Ви повинні мати змогу сформулювати як свої короткострокові, так і довгострокові плани зростання до відповідного персоналу з персоналу. Забезпечення чіткого спілкування з цілями вашої компанії полегшить кадровому персоналу сформулювати ефективну стратегію управління ресурсами.

2. Оцінка кадрових можливостей. Оцінка ваших поточних можливостей з управління персоналом дозволить вам зрозуміти своїх співробітників та те, як вони сприяють виконанню ваших цілей та завдань. Крім того, ви також повинні провести інвентаризацію навичок для кожного працівника. Реєстрація навичок допоможе вам виявити, які співробітники є експертами в певних областях.

Це також допоможе вам визначити працівників, які зацікавлені в тому, щоб пройти навчання з певного аспекту вашої компанії. Чудовий час для оцінки навичок - під час огляду результатів. Однак традиційний огляд результатів роботи вмирає. Ознайомтеся з нашим керівництвом про те, як провести ефективний огляд результативності, орієнтований на результати, отримуючи при цьому необхідний у ваших співробітників перелік навичок.

3. Аналіз поточного потенціалу персоналу з урахуванням цілей. Оцінка вашої спроможності персоналу допоможе вам розпізнати бар'єри та здійснити план дій, щоб скористатися можливостями та ефективно боротися із загрозами. Стратегічний персонал з персоналу проаналізує кількість співробітників, а також їхні навички та працюватиме з вищим керівництвом, щоб визначити шляхи кращого оснащення працівників для задоволення потреб вашої компанії.

4. Оцінка майбутньої потреби у персоналі вашої компанії. Після аналізу співробітників та навичок вашої компанії щодо ваших цілей, треба спрогнозувати свої потреби у персоналі. Прогноз слід робити щодо:

Попит - скласти прогноз щодо кількості працівників із відповідними навичками, які будуть потрібні для досягнення майбутніх потреб вашої компанії.

Постачання - перегляд співробітників та навички, які зараз доступні, щоб допомогти вашій компанії досягти стратегічних цілей.

Прогнозування майбутніх потреб вашої компанії у HR також визначає наступне:

- нові робочі місця та ролі, необхідні для забезпечення, в майбутньому, компанії;
- навички, необхідні нинішнім працівникам, щоб нести відповідальність за нові робочі місця та ролі;
- чи достатньо використовується досвід ваших співробітників;
- чи може поточний персонал та практика управління персоналом сприяти зростанню компанії.

5. Визначення інструментів, необхідних працівникам для завершення роботи. Персонал з персоналу повинен взаємодіяти з відповідними підрозділами, щоб з'ясувати, як інструменти, що використовуються працівниками, впливають на їх здатність виконувати свої ролі. Наприклад, спільно з відділом І.Т можна провести аудит апаратного та програмного забезпечення, щоб виявити прогалини в інструментах, що сприятиме більш організованій робочій силі.

6. Впровадження стратегії управління людськими ресурсами. Після завершення аналізу та прогнозу потреб у персоналі вашої компанії потрібно розпочати процес розширення своєї робочої сили та розвитку нинішніх працівників, щоб забезпечити компанію для майбутнього зростання.

Для досягти реалізації своєї стратегії управління людськими ресурсами, потрібно виконати наступні дії:

- набір персоналу – тут фахівці з персоналу починають пошук кандидатів, які володіють навичками, визначеними під час процесу стратегічного планування управління персоналом;
- організація процесу відбору - в цей час проводяться співбесіди та інші критерії відбору;
- найм претендентів - компанія запропонує кандидату пропозицію про роботу після того, як будуть проведені всі відповідні перевірки;
- проектування та підготовка кадрів - включення працівників є ключовим визначальним фактором того, чи залишається працівник у компанії. Необхідно створити комплексний пакет навчання, щоб збільшити утримання працівників.

7. Оцінка та коригуючі дії. Менеджер з персоналу повинен визначитися із графіком проведення стратегічного огляду управління персоналом. Цей огляд буде відслідковувати досягнутий прогрес, а також визначати напрямки вдосконалення. Огляд слід оцінювати щодо того, чи допомагають зміни вашій компанії досягти своїх цілей. Необхідно вжити коригувальних заходів, якщо стратегічне управління людськими ресурсами не досягає своїх цілей [37].

Стратегічне управління людськими ресурсами важливо для кожної компанії. Компанії не потрібно наймати конкретну кількість працівників, перш ніж почнуть розглядати можливість впровадження стратегічних принципів управління людськими ресурсами. Насправді, якщо у директора є план розвитку бізнесу, слід подумати про прив'язку цього зростання до стратегічного управління людськими ресурсами.

Деякі компанії передають цю частину свого бізнесу на аутсорсинг, оскільки вони не мають власної кадрової функції. Стратегічні кадрові служби забезпечують функції з персоналом із повним спектром послуг, включаючи розробку стратегії управління людськими ресурсами. Стратегічні кадрові послуги допомагають зняти тягар як оперативного, так і стратегічного управління, щоб сприяти зростанню бізнесу.

Політика управління персоналом реалізує цілі та завдання організації і базується на стратегії управління персоналом організації в цілому. У науковій літературі, категорія «політика управління персоналом» має широке і вузьке тлумачення. Зокрема, як зазначає у своїх працях Федулова Л.І., політика управління персоналом у широкому розумінні: «...це система принципів і норм, що приводять людський ресурс у відповідність із стратегією організації». У вузькому розумінні: «це набір законодавчо закріплених норм, правил, принципів у взаєминах людей і організації» [38].

Дуже чітко та практично відобразили механізм політики управління персоналом у системі стратегії менеджменту персоналу організації у своїй праці В.М.Данюк, В.М.Петюх та С.О.Цимбалюк (рис 1.3.).

Розглядаючи рис.1.3., можемо чітко бачити, що політика управління персоналом є складовою стратегічного управління персоналом і координує основні напрямки діяльності у повсякденній роботі з персоналом.

В ринкових умовах завданням першорядної важливості стає забезпечення сталого економічного та соціального розвитку промислових підприємств, що можливе лише за умов якісних змін стереотипів господарювання та значною мірою визначається станом вирішення проблем управління персоналом, які останнім часом набувають все більшого значення у зв'язку з підвищенням ролі працівника в їхній діяльності. Управління персоналом стає фактором забезпечення економічної стабільності та підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств, тому потребує посиленої уваги й залишається актуальним для всіх господарських утворень[38].

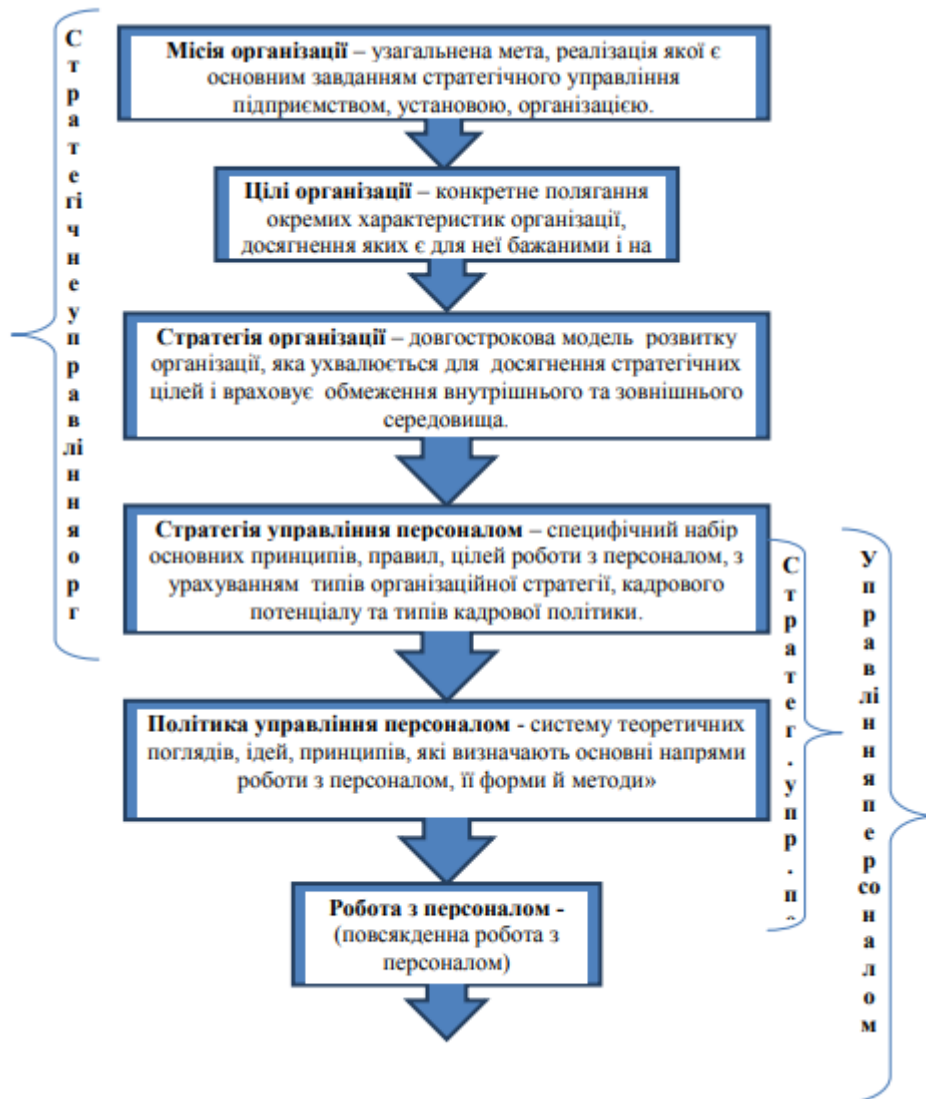


Рис.1.3. Політика управління персоналом у загальній стратегії розвитку організації та системі управління персоналом

Джерело [38]

У сучасних умовах при наявності високої невизначеності та динамізму ринкового середовища економічний та соціальний розвиток неможливий без впровадження стратегічних напрямів в управління персоналом, що дасть можливість забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей промисловими підприємствами на основі утримання конкурентних переваг та відповідного реагування на зміни зовнішнього середовища, серед яких: формування відповідної організаційної структури управління, інвестування в розвиток персоналу, підвищення його конкурентоспроможності, маркетинг персоналу, створення ефективної системи мотивування та стимулювання.

В основі сучасних концепцій управління людина виступає як найважливіший ресурс процесу виробництва та одночасно як особистість з її потребами, мотивами, інтересами, цінностями. Підхід до персоналу як ресурсу означає індивідуальний підхід до кожного працівника в межах поєднання інтересів підприємства і працівника, розуміння стратегічного виміру в управлінні персоналом.

Стратегічне управління персоналом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку підприємства [39].

Формування, розвиток та використання є основними функціями управління персоналом. У зв'язку з цим під стратегічним управлінням персоналом запропоновано розуміти комплексну систему, що забезпечує формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його розвиток і раціональне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни навколишнього середовища, що дозволяє підприємству розвиватися та досягати довгострокових цілей.

Методичне забезпечення стратегічного управління персоналом у сучасних умовах вимагає уточнення понять «стратегія» і «стратегія управління персоналом». Стратегію управління персоналом доцільно розглядати як сукупність функціональних стратегій (формування, розвитку й використання), що діють одночасно та сприяють посиленню можливостей підприємства протистояти конкурентам, ефективно використовувати свої сильні сторони, розширенню конкурентних переваг за рахунок формування конкурентоспроможного персоналу, створення умов для його розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу, а отже, спрямовані на досягнення стратегічних цілей управління персоналом і підприємства в цілому [39].

Здійснення на підприємстві стратегічного управління персоналом дозволить вирішити такі завдання, як забезпечення підприємства висококваліфікованими та конкурентоспроможними працівниками в необхідних обсягах, створення умов для більш повного розкриття їх творчого потенціалу та ефективного його використання, забезпечення умов для високопродуктивної праці, мотивації, розвитку всіх працівників, збалансування інтересів підприємства та працівників, що, в свою чергу, дозволить істотно підвищити ефективність господарювання та досягти стійких конкурентних переваг підприємства на ринку [40].

У сучасних умовах система управління персоналом повинна набувати нових якостей, розширюючи можливості щодо вирішення та реалізації рішень, адекватних ринковій ситуації, тому прийняті стратегічні кадрові рішення повинні в однаковій мірі враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на формування, розвиток й ефективне використання персоналу.

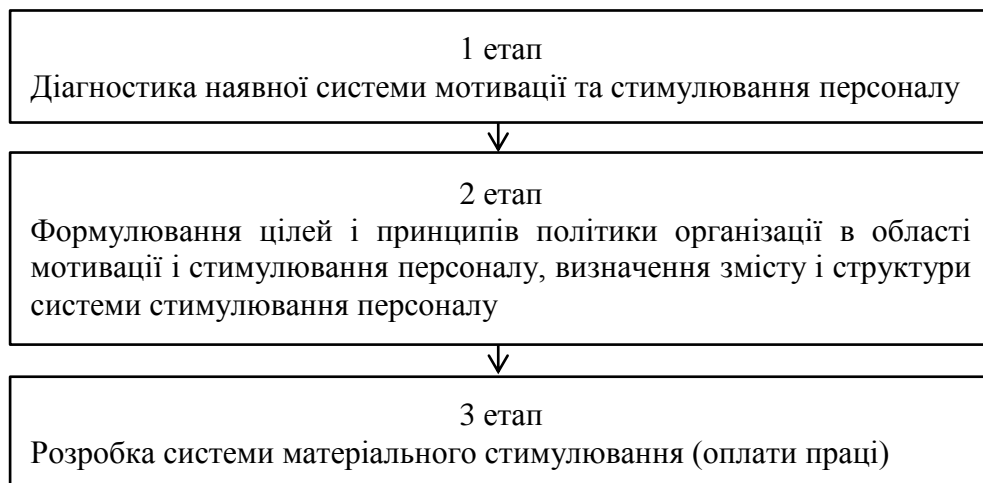


Схема 1.1 Схематичне зображення етапів комплексної системи мотивування та стимулювання працівників на підприємстві

Створено автором на основі джерела [40]

Управління персоналом являє собою багатогранний і винятково складний процес, який повинен мати завершеність на основі комплексного вирішення кадрових проблем, впровадження нових напрямів в управління й удосконалення існуючих форм, методів роботи. Цей процес має свої специфічні властивості та ґрунтується на принципах системного підходу [41].

Формування соціально спрямованого управління в Україні передбачає всебічний розвиток людини – головного чинника розвитку суспільства. Через це актуальними на рівні підприємства залишаються питання, пов'язані з управлінням персоналом. Якість рівня управління персоналом формується під впливом багатьох чинників, таких як соціальні, економічні, організаційні, психологічні та інші, які визначають напрями кадрової політики. Результативність та дієвість кадрової політики залежить від реалізації основних управлінських функцій стосовно персоналу, в тому числі кар'єрного зростання. Все це зумовлює розробку та впровадження стратегії розвитку.

У сучасних ринкових умовах, коли стабільний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості працівників у кінцевих результатах, виникає потреба у розкритті їх трудового потенціалу, а через це – в стимулюванні особистості до саморозвитку й самоствердження у праці. Ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є розробка програми комплексної мотивації персоналу, що розглядається в умовах узгодження кадрової політики та стратегії розвитку і поєднує соціальні, економічні, організаційні, психологічні аспекти [42].

Узагальнення тенденцій розвитку системи управління персоналом у світовій господарській практиці дали змогу зробити висновок про пріоритетність передачі великого обсягу функцій щодо управління виконавцями безпосереднім керівникам того чи іншого колективу.

Негативним є те, що керівники підприємств не одержують необхідної консультативної та методичної допомоги і часто виконують функції, до яких професійно не готові. Це, у свою чергу, веде до превалювання авторитарних підходів під час формування стилю і методів управління.

За останні роки усе більша кількість компаній стали використовувати у своїй практиці міжнародний досвід управління персоналом, який багато в чому збагачується національною специфікою. Цьому сприяє також той факт, що більшість підприємств активно займаються узагальненням і удосконаленням методології й практики управління персоналом [43].

Важливою, у цьому зв'язку, є структуризація функціонального розподілу праці. Загальним і головним завданням системи управління персоналом є забезпечення відповідності якісних і кількісних характеристик персоналу цілям підприємства.

Вітчизняна практика робить на даний час енергійні кроки щодо становлення ефективної системи управління персоналом з поступовим включенням даної системи в загальний світовий процес. Організаційна структура системи управління персоналом є сукупністю взаємозалежних підрозділів системи управління персоналом разом із посадовцями. Підрозділи виконують роль носіїв функцій управління персоналом, вони можуть розглядатися, в широкому змісті, як служба управління персоналом [44].

Для підвищення ефективності системи управління персоналом слід більше уваги приділяти економічним та соціально-психологічним методам управління, поліпшити економічний аналіз господарства, використовувати моральне та матеріальне стимулювання праці, створити приємний соціально-психологічний клімат. Слід також особливу увагу звернути на підвищення освіти та кваліфікації працівників.

Отже, ефективне управління персоналом - це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, але й соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

Висновки до 1 розділу

Управління персоналом - це традиційний підхід до управління людьми в організації. Управління людськими ресурсами - це сучасний підхід до управління людьми в організації.

Управління персоналом фокусується на управлінні людськими ресурсами, добробуті працівників та трудових відносинах. Управління людськими ресурсами фокусується на придбанні, розвитку, мотивації та підтримці людських ресурсів в організації.

Метою управління персоналом є ефективне використання людських ресурсів компанії, одночасно стимулюючи відносини між працівниками фірми.

Персонал - основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Вплив зовнішніх факторів конкретизується у таких параметрах макроекономічного розвитку, як кількість активного населення, загальноосвітній його рівень та кон'юнктура ринку праці.

Завдання менеджменту персоналом в організації полягає у тому, щоб зосередити інтереси працівника на споживачу, а не на начальнику, на прибутку, а не на розбазарюванні коштів, на ініціатору, а не на бездумному виконавцю; перейти до соціальних норм, не забуваючи про мораль. Переважаючими факторами повинні бути культура організації і ринкові взаємовідносини [45].

Основними факторами, які можуть негативно позначитися на діяльності підприємств харчової галузі, є: підвищення цін на сировину, зниження купівельної спроможності населення, ріст процентних ставок на фінансових ринках і ринках капіталу; погіршення загального інвестиційного клімату в Україні.

Стратегія людських ресурсів - це загальний план бізнесу щодо управління своїм людським капіталом для узгодження його зі своєю господарською діяльністю. Стратегія людських ресурсів визначає напрямки для всіх ключових областей управління персоналом, включаючи найм, оцінку роботи, розвиток та компенсацію.

Організаційна культура є суттєвим інструментом підвищення рівня управління персоналом через її розвиток, який повинен використовуватися керівництвом. До основних складових організаційної культури належать цінності й принципи, групові норми, поведінкові стереотипи, морально-психологічний клімат тощо, взаємопов'язані зі складовими розвитку персоналу – базовим рівнем освіти, підвищенням кваліфікації, перепідготовкою. При здійсненні управління персоналом слід враховувати визначені складові організаційної культури, які мають місце при формуванні та реалізації кадрової політики відповідно до стратегії розвитку.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

2.1. Характеристика діяльності ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - вертикально інтегрований лідер українського аграрного виробництва з європейським акціонерним капіталом і закордонними виробничими активами, що працює в галузях птахівництва, рослинництва, зернопереробки, виробництва комбікормів, м'ясопереробки та тваринництва.

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - один із найбільших національних платників податків і роботодавців. Понад 30 підприємств холдингу сприяють розвитку 14 регіонів присутності та забезпечують зайнятість більше ніж 28 тисяч осіб. Один із найбільших національних провайдерів проектів у сфері корпоративної соціальної відповідальності. За підсумками 2018 року «Миронівський хлібопродукт» інвестував у розвиток соціальних та інфраструктурних проектів для розвитку громад і територій присутності понад 200 млн. грн. Продукцію «Миронівський хлібопродукт» постачають на ринки 80 країн світу. Зарубіжні виробничі активи холдингу представлені підприємствами в Нідерландах і Словаччині.

15 травня 2008 року «Миронівський хлібопродукт» став першою українською аграрною компанією, яка залучила іноземний акціонерний капітал під час IPO на Лондонській фондовій біржі. Акції МХП торгуються під тикером МНРС. Серед партнерів холдингу щодо реалізації великих інвестиційних проектів - Міжнародна фінансова корпорація (IFC) Групи Світового банку, Європейський інвестиційний банк і провідні європейські інституційні інвестори.

«Миронівський хлібопродукт» є публічним акціонерним товариством. Близько 60% акцій МХП належать Юрію Косюку (засновник, мажоритарний акціонер та Головний виконавчий директор), решта – у вільному обігу на Лондонській фондовій біржі.

Місія підприємства: бути одним зі світових лідерів аграрного ринку в галузі птахівництва, що демонструє стійке фінансово-економічне та операційне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності бізнесу [49].

Основні напрями діяльності агрохолдингу: птахівництво і супутнє виробництво: охолоджена курятина, готові продукти харчування, соняшникова і соєва олії; рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшника, пшениці, рапсу), а також інша сільськогосподарська діяльність (виробництво яловичини, м'ясоковбасних виробів).

Основною стратегією «Миронівський хлібопродукт» є посісти місце провідного виробника м'яса на українському ринку, що включає такі напрями:

1. контроль собівартості;
2. створення надсучасних підприємств. Інвестування в сучасні виробничі потужності та обладнання, щоб підтримати статус сучасного та інноваційного європейського виробника;
3. розширення системи збуту. У планах компанії на наступні п'ять років розширення франчайзингових мереж;
4. збільшення частки присутності на ринку. Займаючи стійку позицію на ринку м'ясопереробки, МХП прагне розширити асортимент та завоювати більшу частку даного сегменту;
5. розширення земельного банку;
6. просування торгових марок. Підтримка торгових марок через цільову рекламу, яка забезпечує МХП високу впізнаваність, довіру до продукції «Миронівський хлібопродукт», а також веде до подальшого збільшення продажів.

Холдинг володіє брендами «Наша Ряба», «Qualiko», «Легко!», «Башинський», «Ukrainian Chicken». Компанія складається з 11 дистрибуційних центрів (хабів) у великих містах країни. Продукція компанії представлена в 80 країнах.

Компанія випустила акції і має лістинг на світових біржах, включаючи LON (як MHPC) і NASDAQ (MHPSY) [51].

ПАТ «Миронівська птахофабрика» є підприємством замкнутого циклу - від виробництва добового молодняку до виробництва м'яса курчат-бройлерів. Введення птахофабрики в експлуатацію відбувалось у два етапи. Запуск першої черги розпочався у 2006 р. й завершився у 2007 р. Запуск другої черги розпочався в 2008 р. й завершився у 2009 р. Також у 2015-2017 рр. відбулось розширення підприємства завдяки будівництву трьох нових ділянок з вирощування птиці.

7 листопада 2017 року МХП (ПАТ «Миронівський хлібопродукт») презентував рестайлінг Групи МХП (рис.2.1). Фірмовий стиль і логотип компанії був створений спільно з провідним українським брендинговим агентством Tough Slate Design під керівництвом Дмитра Проскуріна, креативного директора і власника агентства.

Ключовими завданнями рестайлінгу було зберегти історичний символ в логотипі і відійти від асоціації компанії з вирощування зерна. Також новий логотип повинен лаконічно представляти МХП за кордоном у зв'язку з активною експансією холдингу в світі. Позиціонування компанії, як лідера аграрного ринку України, залишилося незмінним [50].



Рис. 2.1 Рестайлінг логотипу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» [51]

Новий знак - це трансформація історичного елемента «млин», який був присутній в логотипі компанії ще з 1998 року. Оновлений млин став сучасним, мінімалістичним, але зберіг автентичність першого знака, а разом з ним і історію компанії.

За рахунок скорочення назви з «Миронівський хлібопродукт» на «МХП» логотип виглядає сучасним і легким для сприйняття. Дескриптор коротко пояснює чим займається компанія і демонструє її масштаби.

Геометрія логотипу у вигляді млина символізує рух і мета, акцентуючи увагу на головному - безперервному досягненні результату [51].

Основними цінностями ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є:

1) Мотивація. Щире бажання професійно розвиватися і здобувати нові навички – саме те, що шукає МХП у членах своєї команди. Холдинг, своєю чергою, інвестує в забезпечення добробуту співробітників, щоб дати їм ресурс для поповнення внутрішніх сил.

2) Адаптивність і здатність до вдосконалення. У швидкоплинному світі високих технологій спеціалісти і робітники мають однаково легко пристосовуватися до всіх нововведень.

3) Професіоналізм. Незалежно від освіти та досвіду роботи кожному співробітнику необхідно щодня вдосконалювати свою майстерність, освоюючи всі тонкощі обраної професії.

4) Орієнтація на результат. Для команди не має значення, яким багатообіцяючим здавався проект у процесі реалізації, якщо поставлена мета не була досягнута. Менеджери при цьому повинні вміти формулювати зрозумілі цілі: щоб працювати на результат, потрібно знати, до чого прагнути.

5) Відкритість. Робота холдингу побудована на принципах прозорості, тому підсумки роботи доступні всім співробітникам, споживачам, партнерам, інвесторам і державі [52].

Упродовж усієї своєї історії ПАТ «Миронівський хлібопродукт» розвивається за принципом: «Якщо хочеш зробити щось добре – зроби це сам». Коротку історію ПАТ «Миронівський хлібопродукт» див. ДОДАТОК А.

Операційна діяльність ПАТ «Миронівський хлібопродукт» складається з:

- інкубаторно-птахівничої станції;
- 27 виробничих ділянок з вирощування птиці;
- комплексу з переробки курчат-бройлерів;

- очисних споруд комплексу з переробки курчат-бройлерів;
- транспортної служби;
- департаменту з інженерно-технічного обслуговування.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» - це вертикально інтегрована компанія, контролює повний виробничий цикл отримання товарного м'яса курки. Вирощує зерно для виробництва комбікормів; виготовляє корми для своїх птахофабрик з вирощування батьківського поголів'я і фабрик з виробництва м'яса птиці (рис.2.2).

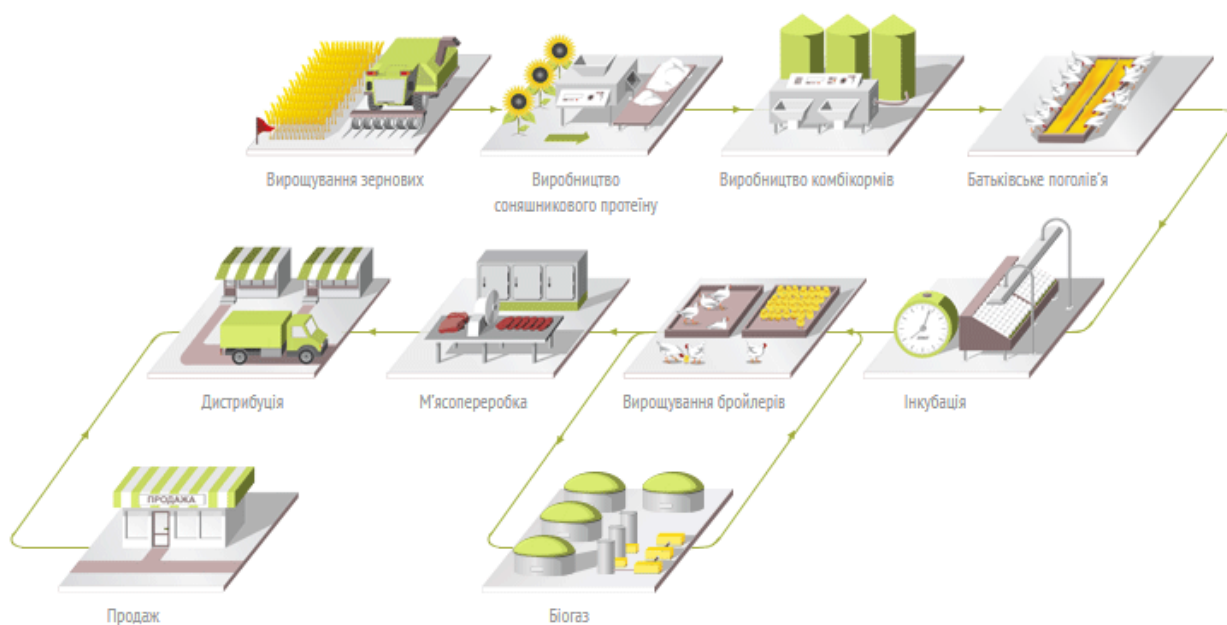


Рис.2.2 - Вертикально-інтегрована система ПАТ «Миронівський хлібопродукт» Джерело [51]

Розглянемо детальніше основні процеси вертикально інтегрованої бізнес-моделі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»:

1) Вирощування зерна. Компанія прагне повністю забезпечувати виробництво комбікормів власними зерновими. Починаючи з 2008 року, ПАТ «Миронівський хлібопродукт» задовольняє свої потреби в кукурудзі на 100%.

2) Виробництво соняшникового протеїну. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є єдиним виробником курятини в світі, який використовує спеціальну технологію отримання протеїну з насіння соняшнику.

3) Виробництво комбікормів. Використовуються власні зернові для виробництва комбікормів, збагачених протеїном, вітамінами і мінералами, необхідними для розвитку курчат.

4) Батьківське поголів'я. Це перший етап виробництва м'яса курки. Від найкращих німецьких виробників батьківські птахофабрики «Миронівський хлібопродукт» отримують одноденних курчат Cobb 500, з яких у пташниках перетворюються на батьківське поголів'я курчат-бройлерів.

5) Інкубація. Яйця, отримані на батьківських птахофабриках, транспортуються до інкубаторів, розташованих на птахофабриках з вирощування курчат-бройлерів. Після сортування яйця розміщують на зберігання в автоматизований інкубатор, який підтримує необхідну температуру, вологість і режим циркуляції повітря, протягом інкубації (21 день). Щойно народжені курчата одразу проходять вакцинацію, після чого їх транспортують до пташників.

6) Вирощування бройлерів. Підприємства з виробництва курятини працюють в замкнутому циклі, серед них – зони вирощування курчат бройлерів, інкубатори, сучасні комплекси з переробки та комбікормові заводи.

7) Біогаз. «Миронівський хлібопродукт» ставить перед собою такі задачі: енергетична незалежність; виробництво екологічно чистих органічних біологічних добрив; суттєве покращення екології в місцях розташування холдингу. Навесні 2012 р. «Миронівський хлібопродукт» почав роботи з будівництва першої біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер. Не використану енергію компанія продає Україні за «зеленим тарифом». Це перша в Європі біогазова станція такої потужності й рівня технологій, яка працює на курячому посліді і відходах комплексу з переробки курчат-бройлерів.

8) М'ясопереробка. Компанія виробляє широкий асортимент продуктів від копченої курки до яловичини преміям класу та фуа-гра. Курятина власного виробництва є головною сировиною для м'ясопереробки і становить понад 50% складу продукту, решта – яловичина та свинина.

9) Дистрибуція. Доставка охолодженої та замороженої продукції через 11 розподільчих центрів і за допомогою 450 вантажівок рефрижераторів є

завершальним етапом вертикальної інтеграції, який забезпечує контроль над якістю до точки продажу.

10) Продаж. Близько 40% продажів проходять через 2600 власних франчайзингових магазинів. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» має 6 філій прямих продажів і 4 філії міжфілійної логістики. 5 розподільних центрів знаходяться у власності компанії. Кожен розподільний центр має складські приміщення і автопарк. Компанія постачає продукцію провідним мережам супермаркетів, зокрема Fozzy, «Сільпо», «АТБ», «Еко», «Новус», Metro Cash & Carry, Auchan, тощо[52].

Структуру ПАТ «Миронівський хлібопродукт» наведено на рис. 2.3.

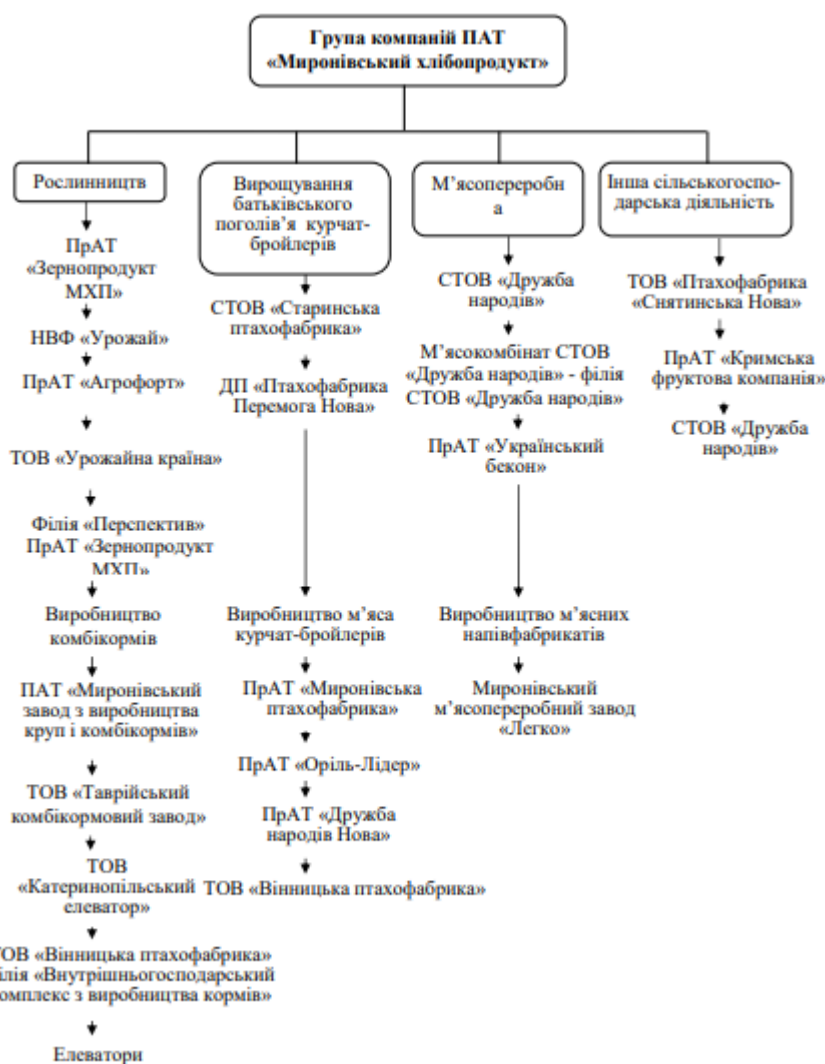


Рис. 2.3 Структура ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Джерело [85]

Вертикальна інтеграція бізнесу гарантує ПАТ «Миронівський хлібопродукт» стабільно високі стандарти якості, а також контроль над собівартістю фінальної продукції завдяки великим масштабам виробництва, що особливо важливо в умовах української економіки, що розвивається. З огляду на ріст виробництва курятини МХП планує і надалі самостійно забезпечувати себе основними інгредієнтами (кукурудзою, пшеницею, соняшником, соєю), необхідними для виробництва комбікормів. Компанія також продовжує знаходити додаткові способи використання відходів виробництва. Наприклад, на сьогодні МХП використовує лушпиння соняшнику для підстилки в пташниках і як паливо для отримання парової енергії на комбікормових заводах компанії. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» також використовує курячий послід як добриво для вирощування зернових.

Незважаючи на виклики, спричинені глобальною пандемією COVID-19 та впливом від спалаху пташиного грипу H5N1 в Україні в I кварталі, Компанія забезпечила доволі гарні результати за дев'ять місяців 2020 року.

Після тимчасового зменшення використання потужностей комплексів птахівництва у I кварталі (приблизно на 10% з лютого до кінця березня 2020 р., внаслідок спалаху пташиного грипу в Україні), починаючи з початку II кварталу всі виробничі потужності птахівництва Компанії знову працюють на повну потужність. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» продовжував інтенсивно розвивати свої експортні можливості на ринку країн Близького Сходу, цілеспрямовано збільшивши частку виробництва маленької тушки (1,0-1,5 кг/голова) через збільшення долі вибірки [54].

Отже, незважаючи на 3% зменшення загального виробництва птиці у III кв. 2020 р., загальна кількість голів протягом періоду зросла на 9% рік до року. Зміна виробництва та збуту була зумовлена вищою рентабельністю на кг та сприятливим ринковим середовищем у регіоні, порівняно з іншими географічними регіонами.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» знаходиться на стадії зрілості, адже їй характерне систематичне збалансоване зростання, максимізація прибутків та обсягів виробництва, формування індивідуального іміджу, завоювання більшої частини ринку, орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання конкурентоспроможності.

Серед основних конкурентів на ринку масового споживання курятини можна відобразити наступним чином (рис. 2.4): ПАТ «МХП» ТМ «Наша Ряба» - 60,6 %; ТОВ «Комплекс Агромарс» ТМ «Гаврилівські курчата» - 16,3 %; ПАТ «Волидимир-Волинська птахофабрика» ТМ «Курка Чеботурка» - 10,4 %; ТОВ «Птахокомплекс Губин» ТМ «Пан Курчак» - 7,2 % та інші.

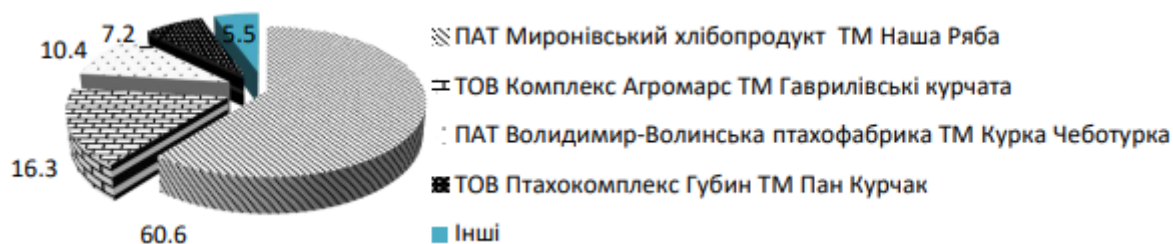


Рис. 2.4 - Розподіл ринку курятини в Україні

Джерело [55]

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління. Даний різновид оргструктури характеризується своєю складністю, проте оцінюючи масштаби діяльності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» можна дійти висновку, що саме лінійно-функціональна структура управління є найбільш доречною для даного підприємства. МХП має чітко визначену ієрархію, систему прав та обов'язків і розподіл трудових функцій між працівниками. Але незважаючи на таку жорсткість система є досить гнучкою в контексті розвитку і самовираження кожного працівника. Це відбувається за рахунок підтримання норм та цінностей, які формуються в процесі обговорення й вирішення проблем, що виникають [55].

Основні переваги оргструктури ПАТ «Миронівський хлібопродукт» це чіткість розпоряджень та їх узгодженість між усіма сторонами, за рахунок чого забезпечується швидкість прийняття рішень; підвищений рівень відповідальності керівника за очолюваний відділ, що сприяє покращенню результатів діяльності даного відділу чи підрозділу.

Недоліками оргструктури, що розглядається є слабка комунікація між вищим керівництвом та виконавцями завдань, що може призвести до небажаного результату на виході, велика множина контактів між різними складовими глобальної системи, значний потік документації [57].

Опрацювавши такі фінансові документи, як баланс та звіт про фінансові результати можемо здійснити фінансово-економічний аналіз ПАТ «Миронівський хлібопродукт» за останні три роки (2018-2020 рр.). Розпочнемо із дослідження динаміки поточних операційних витрат (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз поточних операційних витрат ПАТ «Миронівський хлібопродукт» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Матеріальні затрати	335041	574385	845396	71,4	47,2
Витрати на оплату праці	634858	974788	1224642	53,5	25,6
Відрахування на соціальні заходи	96948	128275	165440	32,3	29,0
Амортизація	848323	713321	785268	-15,9	10,1
Інші операційні календарі	1735392	2073899	2938094	19,5	141,7
Разом	3650562	4464668	5958840	22,3	33,5

Створено автором на основі [56]

Дослідивши структуру витрат виявили, що лівову частку витрат (49%) займають інші операційні витрати. До них належать витрати від операційної курсової різниці, витрати на НДДКР, безнадійна дебіторська заборгованість тощо. На другому місці знаходяться витрати на оплату праці (20%), що пов'язано із інфляцією та постійним приростом трудових кадрів на підприємстві. Витрати на

амортизацію мають тенденцію до зниження (із 23,2 % у 2018 р. до 13,2 % у 2020р).

Таблиця 2.2

Аналіз фінансових результатів ПАТ «Миронівський хлібопродукт»
за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	34464262	42127316	39592476	22,23	-6,02
Валовий дохід	7521178	9685788	9027172	28,78	-6,79
Собівартість продукції	26943084	32951100	31382344	22,29	-4,76
Фінансовий результат до оподаткування	3971908	8172864	2820944	105,76	-65,48
Чистий фінансовий результат	3971908	7714896	3054722	94,24	-60,41

Створено автором на основі [66]

Аналізуючи фінансові результати ПАТ «Миронівський хлібопродукт» (табл.2.2) протягом досліджуваного періоду спостерігається суттєве підвищення собівартості продукції в 2019 р.. Його причиною є зростання транспортних витрат, витрат на оплату праці, рекламу, обладнання тощо. Потім відбулося зниження собівартості в 2020 р. , що пов'язано з пандемією та спалах пташиного вірусу. Позитивною динамікою характеризується чистий фінансовий результат в 2019 р., який потім знизився майже в 3 рази в 2020 р.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансового стану ПАТ «Миронівський хлібопродукт»,
2018-2020 рр.

Показник	Норма	Рік			Відхилення, %	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Оцінка ліквідності						
Коефіцієнт покриття	>1	0,81	0,52	0,65	-35,37	25,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,5-1	0,74	0,50	0,57	-33,42	15,43
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,1-0,2	0,04	0,02	0,05	-60,41	78,06

Продовження таблиці 2.3

Оцінка фінансової стійкості						
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,22	0,33	0,03	51,08	-91,45
Коефіцієнт фінансування	<1, зменш.	5,61	4,05	36,73	-27,79	806,18
Коефіцієнт забезпечення власними ОЗ	>0,1	-0,28	-0,19	-0,24	-32,04	24,88
Коефіцієнт маневреності влас. кап.	>0, збільш.	-0,88	-0,41	-4,60	-53,20	1016,97
Оцінка ділової активності						
Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	0,29	0,39	0,32	34,62	-16,11
Коефіцієнт обор. кредит. заборгованості	Збільшення	0,40	0,41	0,41	2,23	0,67
Коефіцієнт обор. дебіт. заборгованості	Збільшення	0,68	0,72	0,83	5,78	14,60
Коефіцієнт обор. матеріальних запасів	Збільшення	8,38	7,44	6,31	-11,16	-15,25
Коефіцієнт обор. ОЗ	Збільшення	0,56	1,06	0,70	89,65	-33,82
Коефіцієнт обор. ВК	Збільшення	2,01	1,38	2,18	-31,17	57,62
Оцінка рентабельності						
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільш.	0,06	0,09	0,24	62,63	156,23
Коефіцієнт рентабельності ВК	>0, збільш.	0,39	0,54	0,60	40,09	9,16
Коефіцієнт рентабельності діяльності	>0, збільш.	0,21	0,30	0,44	41,30	45,98
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільш.	0,27	0,30	0,29	5,51	-0,30

Створено автором на основі [59]

Зробивши аналіз коефіцієнтів рентабельності та ліквідності (табл. 2.3), можна зробити такі висновки. Оцінка ліквідності підприємства демонструє, що коефіцієнт швидкої ліквідності знаходиться у нормі, тобто в компанії досить ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, що підприємство не здатне негайно ліквідувати короткострокову заборгованість, проте за базовою ознакою спостерігається рух даного показника у бік нормативного значення. Коефіцієнт покриття не відповідає нормі та має негативну динаміку. Це свідчить про недостатність обсягу ліквідних активів для погашення поточних зобов'язань.

Тому проаналізувавши показники ліквідності можна стверджувати, що підприємство є платоспроможним.

Також підприємство є рентабельним і протягом досліджуваного періоду нарощує свою рентабельність по всім складовим, що підтверджує його сильні позиції на ринку. Із кожним роком рентабельність підприємства зростає приблизно на 50 %, що підвищує його інвестиційну привабливість.

Коефіцієнт фінансування має тенденцію до зростання, що є протилежним нормативу та у 2020 році досяг свого максимуму 36,73, це свідчить про зростання ризиків залежності від зовнішніх джерел фінансування. Коефіцієнт забезпечення власними ОЗ та маневреності ВК зазнавали значних коливань протягом 2018-2020 рр., маючи значні відхилення від заданих показників щороку.

Серед показників ділової активності негативної тенденції зазнав лише коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, що має протилежний напрям від норми та протягом 2019-2020 рр. зменшився на 11 % та 15 %, що є результатом падіння швидкості реалізації товарно-матеріальних запасів. Інші ж показники свідчать про ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення, ефективність використання власного капіталу та основних засобів підприємстві збільшується. Кошти компанії витрачаються на задоволення потреб, пов'язаних зі зростанням обсягів виробництва, технічним переозброєнням, вдосконаленням технології виробництва та інших потреб, що забезпечують зростання і вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства.

Для того, щоб проаналізувати майновий стан підприємства необхідно розрахувати такі коефіцієнти: зносу, оновлення та вибуття основних засобів.

Таблиця 2.4

Оцінка майнового стану

Показник	Рік			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2018
Знос	0	0	0	-	-
Оновлення	0,156	0,238	0,508	52,56	113,45
Вибуття	0	0	0	-	-

Створено автором на основі [59]

Як ми бачимо з табл. 2.4 показник зносу обладнання відсутній, так як протягом досліджуваного періоду його знос дорівнював нулю, що є позитивним фактором. Коефіцієнт оновлення зріс за базовою і за ланцюговою ознакою, що свідчить про приріст основних засобів і загальне зростання вартості підприємства. Коефіцієнт вибуття відсутній, і це пов'язано із активним оновленням та відсутністю зносу протягом досліджуваного періоду, що сприяє відсутності необхідності у вибутті основних фондів і свідчить про їх повноцінну робочу здатність [58].

Отже, на основі аналізу фінансово-економічних показників ПАТ «Миронівський хлібопродукт» було досліджено структуру витрат, фінансові результати та фінансову стійкість, майновий стан. Виходячи з розрахунків визначили, що підприємство є прибутковим, рентабельним, характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання та якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення. Підприємство нарощує власні потужності, здійснює НДДКР та зміцнює власні позиції на ринку за рахунок збільшення обсягів виробництва та ділової активності в цілому, впровадження інноваційних рішень.

2.3 Аналіз управління персоналом ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Фундамент для кращої співпраці компанії та працівника — відповідність професійних і особистих компетенцій працівника вимогам посади, яку він обіймає або на яку претендує.

Вкрай важливо не просто знайти спеціаліста з потрібним досвідом роботи, а зуміти визначити, чи має він необхідні ключові компетенції та здібності для їхнього розвитку, і, головне, яка в нього мотивація для подальшого розвитку.

Кожен, хто працює в МХП, довів і продовжує доводити щодня, що відповідає вимогам своєї посади і, відповідно, вимогам компанії. Більш того, щодня працівник має розвиватись у відповідному до розвитку компанії темпі.

При цьому, цінності та інтереси, які нас об'єднують, не роблять нас однаковими. Для кожного з нас важливо знати і розуміти, що задовольнити свої

потреби ми можемо, працюючи в компанії «Миронівський хлібопродукт», яка стала важливою частиною нашого життя.

Головним пріоритетом при підборі персоналу є професіоналізм та бажання працювати, вдосконалюватись. Це стосується всіх - від стажерів і молодих спеціалістів до топ-менеджменту. Важливо серед кандидатів шукати тих, хто дійсно має мотивацію та бажання працювати, набувати досвіду і знань. Саме такі люди мають найбільший потенціал - вони можуть прийти на стартову позицію та в досить короткий термін дорости до менеджерів, керуючих посад [60].

Компанія робить особливу ставку на молодих спеціалістів, які хочуть працювати і розвиватися в агробізнесі.

Навчання кадрів на підприємствах МХП є багатоступеневим процесом. Так, все починається з програм адаптації та стажування на початку роботи і закінчується гнучкими програмами мотивації в процесі роботи. Також існує програма наставництва, коли професіонали передають свій досвід новим спеціалістам. Зрештою, нові знання та навички відзначаються за результатами роботи кожного окремого працівника.

Вдосконалення кожного працівника напряму відбивається на ефективності роботи всієї компанії.

Саме від співробітників, їх рівня професіоналізму залежить розвиток та успішність компанії. Це - нерозривний ланцюжок: від окремої людини до бригади, від бригади до підрозділу, від підрозділу до підприємства [61].

Основні цінності ПАТ «Миронівський хлібопродукт» при роботі з персоналом:

- Професійна та особистісна компетенція. Здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї професійної сфери діяльності. Та сукупність властивостей особистості, яка стосується власне людини, її взаємодії з іншими людьми, групами, колективом.

- Здібності. Індивідуальні якості людини, які сприяють швидкому набуванню нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці.

- Мотивація. Сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), що викликають активність особистості та визначають спрямованість її діяльності.

Філософія працівників «МХП» базується на таких пунктах:

- досягати результату;
- діяти в інтересах компанії;
- допомагати колегам;
- відповідати за свої дії;
- говорити про існуючі проблеми.

Компанія постійно рухається вперед і інвестує, як у свій розвиток, так і у розвиток компанії: освоюють нові ринки і масштаби бізнесу, впроваджують сучасні технології і використовують нове обладнання, створюють нові проекти та робочі місця; вкладають у професійне навчання та особистісний розвиток співробітників. За версією журналу «Фокус» у 2017 році ПАТ «Миронівський хлібопродукт» був визнаний найкращим роботодавцем в агросекторі [62]. Усі кадрові політики і процедури ПАТ «Миронівський хлібопродукт» спрямовані на вирішення таких задач:

- планування і регулювання чисельності персоналу на рівні, необхідному для вирішення і виконання поставлених задач;
- формування і підготовка внутрішнього і зовнішнього кадрового резерву з числа висококваліфікованих фахівців для висування на керівні посади;
- інформування працівників, залучення їх до участі в розробці і реалізації питань управління компанією в тих аспектах діяльності, в яких співробітники можуть проявити свою компетентність;
- зниження плинності персоналу, підтримання ротації персоналу на потрібному на поточний момент рівні;
- забезпечення високої якості підбору персоналу через виявлення кандидатів як всередині компанії, так і на зовнішньому ринку праці;

- створення умов для об'єктивної оцінки і визнання заслуг всіх і кожного з співробітників;
- формування системи навчання і розвитку наставництва;
- розвиток системи оплати праці та мотивації персоналу.

Агрохолдинг має багато філій та підприємств в своєму контролі, і на кожному є своя організаційна структура управління. Розглянемо нижче організаційну структуру головного офісу ПАТ «МХП».

Організаційна структура головного офісу ПАТ «МХП» має лінійно-функціональний вид (рис. 2.5). Лінійно-функціональна організаційна структура являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій [86].

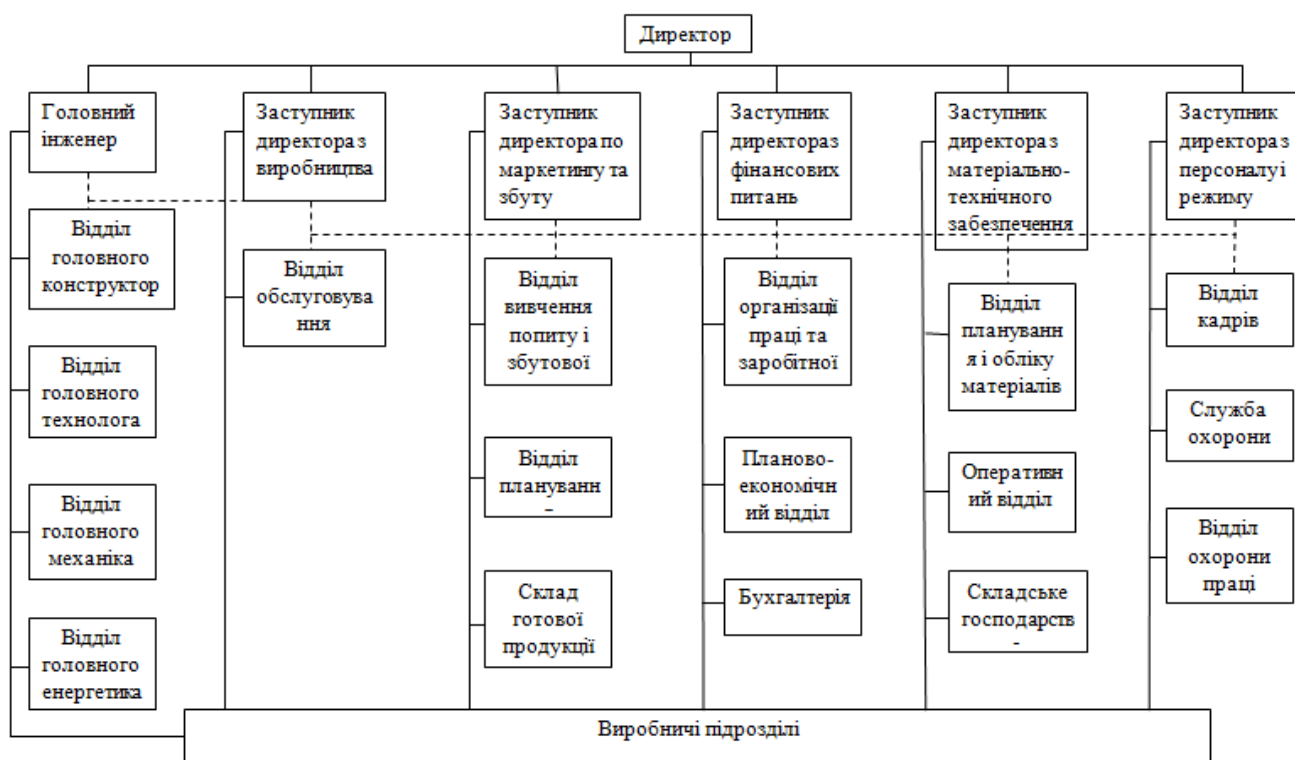


Рис. 2.5 Організаційна структура управління головним офісом ПАТ «МХП»

Джерело [89]

Функціональні керівники мають право безпосередньо впливати на виконавців. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок:

- 1) або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника;
- 2) або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень;
- 3) або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій.

Директор заводу видає конкретні завдання для кожного підрозділу. Наприклад, головному інженеру підпорядковується «Відділ головного конструктора», де займаються удосконаленням вже існуючих і модернізацією продукції; «Відділ головного механіка», займається контролем тракторів в робочому стані; «Відділ головного енергетика» - забезпечує електроресурсами завод.

Переваги лінійно-функціональної структури:

- поєднує переваги лінійних та функціональних структур;
- забезпечує швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархічності;
- спеціалізація функціональних керівників.

Недоліки лінійно-функціональної структури:

- складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників;
- в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників;
- така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Лінійно-функціональна оргструктура застосовується при вирішенні задач, які постійно повторюються, забезпечуючи максимальну стабільність організації. Вона ефективна для масового виробництва зі стабільним асортиментом продукції при незначних (еволюційних) змінах технології виробництва.

Основними принципами кадрової політики ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є: цінність кожного – вартість компанії, кожен працівник компанії є цінним, адже його зусилля – це частина загального результату компанії;

прозорість відносин та стабільність – побудова трудових відносин відбувається відповідно до законодавства України, прозорість в оплаті праці, мотиваційних програмах, компенсацій, оцінки результатів роботи; успішність та лідерство – орієнтація на досягнення, успіх, лідерство, сміливість, відповідальність, новаторство і постійний розвиток; цінність знань – пріоритетним завданням є збереження існуючих та набуття нових знань; конфіденційність інформації; безпека [63].

Розглянемо кількість працівників за типами зайнятості у 2018-2020 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Кількість співробітників за типами зайнятості ПАТ «Миронівський хлібопродукт», 2018–2020 рр.

Тип зайнятості	Рік					
	2018 р		2019 р		2020 р	
	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки	Жінки	Чоловіки
Штатні працівники	17519	11184	16831	10900	17182	10439
Постійне працевлаштування	17200	10830	16563	10529	16239	9734
Тимчасове працевлаштування	319	354	268	371	943	705
Повна зайнятість	17361	10998	16507	10470	17138	10311
Часткова зайнятість	158	186	329	425	44	128
Загальна кількість	28703		27731		27621	

Створено на основі джерела [64]

Специфіка агропромислової сфери полягає в тому, що у зв'язку із закінченням літніх робіт кількість співробітників на зимовий період зменшується. Компанія намагається дотримуватись балансу жінок та чоловіків у колективах. МХП у своїй діяльності сприяє поширенню на підприємствах політики гендерної рівності. У компанії немає диференціації між початковим рівнем і мінімальним розміром заробітної плати для співробітників чоловічої та жіночої статей [67].

Далі розглянемо рух кадрів у ЦО ПАТ «МХП» у місті Києві. Середньооблікова чисельність працівників протягом 3 років зазнала змін (табл. 2.6). У 2019 році відбулося збільшення працівників на 8 %, а у 2020 їх кількість зросла на 6 %. Найбільша хвиля звільнень спостерігалась у 2019 році на 15 %

більше, ніж у 2018 році. Відповідно, у 2020 році спостерігався не такий активний набір кадрів у 295 осіб, що на 4 % більше, ніж попереднього року.

Таблиця 2.6

Аналіз руху кадрів центрального офісу
ПАТ «Миронівський хлібопродукт» у 2018-2020 рр.

№	Показник	Рік			Відхилення,%	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1.	Середньооблікова кількість працівників	827	895	949	8,22	6,03
2.	Кількість прийнятих працівників	233	282	295	21,03	4,61
3.	Кількість звільнених працівників	318	367	412	15,41	12,26
4.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,38	0,41	0,43	7,89	4,88

Створено автором на основі джерела [37]

Відповідно до коефіцієнту плинності кадрів, він є високим, адже він є набагато більшим за норму - 0,2.

Не зважаючи на те, що МХП є великим агроіндустріальним холдингом, тут присутня плинність кадрів, не тільки в центральному офісі в Києві, а на всіх його підприємствах.

Політика в області оплати праці заснована на прозорості та чіткості критеріїв, які залежать від рівня посади в організаційній структурі і включає: оклад, премії, бонуси та додаткові пільги (табл. 2.7). Формування системи мотивації, визначення рівня заробітної плати здійснюється у відповідності з ринковими тенденціями для конкретних фахівців та їх особистим внеском і результатами.

Таблиця 2.7.

Фонд оплати праці ПАТ «МХП» за 2018-2020 рр.

№	Показник	Рік			Відхилення	
		2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
1	Фонд основної заробітної плати	140594,4	206596,1	270695,8	46,95	31,03
2	Фонд додаткової заробітної плати	96972,7	147826,2	156469,5	52,44	5,85
3	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	1602,6	1612,1	1625,4	0,59	0,83
4	Премії та винагороди, що носять систематичний характер	82472,9	124719,2	163946,7	51,22	31,45
5	Фонд оплати праці штатних працівників, усього	237567,1	354422,3	427165,3	49,19	20,52

Створено автором на основі джерела [85]

Як можна побачити, фонд оплати праці не досягав від'ємних значень. А отже зарплата є, і вона конкуруюча.

Важливі принципи корпоративної культури ПАТ «Миронівський хлібопродукт»:

- для людини немає нічого неможливого, все в твоїх силах. Для нас важливо, щоб людина була впевнена в собі як професійно, так і особистісно, і показувала результат, орієнтований на ціннісний підхід компанії. У МХП можуть працювати тільки люди дії.

- людина повинна точно знати, що вона робить і чого вона хоче добитися. Невпевнена в собі або пасивна людина не зможе у нас працювати.

- людина має бути віддана компанії, розділяти її цінності.

У ПАТ «Миронівський хлібопродукт» не зовсім стандартний підхід до оцінки та розвитку людей і їх потенціалу. Найменш важливим для компанії попередній досвід роботи, так як він не завжди може застосуватись у компанії, ключовим критерієм є бажання розвиватись і розширяти свій професійний кругозір. Це означає, що внутрішні цінності людини співпадають з цінностями компанії, а саме – завжди рухатись вперед [62].

Високий рівень мотивації, адаптивність і здатність до вдосконалення, професіоналізм, інноваційність та орієнтація на результат – основні характеристики співробітників компанії. І тому щоденно МХП працює над тим, щоб кожен працівник компанії незалежно від позиції відчував себе невід'ємною її частиною, але й досягав результату та мети. Компанія заохочує працівників розкривати свій потенціал, досягати високих професійних результатів, реалізовувати свої особисті плани.

Одним із найважливіших методів внутрішнього навчання є наставництво, яке забезпечує передачу і збереження знань та навичок всередині компанії. У компанії є два типи наставників: корпоративний наставник – людина, яка консультує на різних стадіях і етапах розвитку кар'єри, допомагає підлеглому переходити на більш високий рівень знань і професійних навичок; кваліфікаційний наставник – людина, яка супроводжує і контролює процес

проходження підлеглого програм навчання, при необхідності здійснює навчання його практичним навичкам.

Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінювання результативності, потенціалу розвитку, професійних та особистісних компетенціях працівників.

Оцінювання проводиться на єдиних та прозорих підходах і принципах. Головним принципом проведення оцінювання є об'єктивність. Реалізувати цей принцип дозволяють спеціально адаптовані для кожного з підприємства холдингу методи та інструменти, в основі яких лежить принцип оцінювання за компетенціями як один із найбільш ефективних методів оцінювання персоналу.

Оцінка в обов'язковому порядку передбачає отримання учасниками зворотного зв'язку за результатами проведеної процедури. Зворотній зв'язок передбачає чіткість та прозорість результатів та коректність передачі інформації.

Результати проведеного оцінювання є конфіденційною інформацією і не можуть бути передані особам, які не мають відповідних повноважень. Результати оцінювання можуть бути використані виключно для прийняття управлінських рішень всередині компанії [63].

Політика розвитку персоналу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» містить у собі такі складові (рис 2.6), як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву. Розвиток персоналу перш за все починається з визначення його потреби, тобто оцінки. Політика оцінювання персоналу ґрунтується на єдиних принципах оцінки рівня компетентності, ділових і професійних знань та навичок необхідних для посади; якість та об'єм виконання посадових обов'язків, ефективність діяльності; рівень досягнення поставлених цілей та задач; ініціативність; дисциплінованість. Оцінка працівників відбувається в індивідуальному порядку. Виявлені досягнення відзначаються належною винагородою.



Рис. 2.6 Складові політики розвитку персоналу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» Джерело [67]

В ПАТ «МХП» навчання персоналу є однією з найважливіших складових, воно завжди було і залишається стратегічно важливою частиною процесу управління. Вже не перший рік МХП впроваджує різні програми розвитку, що дозволяє співробітникам постійно розвивати та удосконалювати свої професійні вміння та навички, отримувати нові знання для ефективної та плідної роботи у виробничих умовах, що постійно змінюються та технологічно ускладнюються. Навчання персоналу має різні форми: аудиторні тренінги, семінари, майстер-класи, вебінари та бізнес-ігри. Компанія впроваджує такі програми навчання та розвитку персоналу (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Програми навчання та розвитку персоналу ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Для працівників: Професійні	Для менеджерів: Управлінські	Для менеджерів: Корпоративні
Обов'язкове навчання для відповідності вимогам органів контролю та видачі ліцензій	Ділові та особисті якості керівників і співробітників, які перебувають у кадровому резерві	Навички особистої ефективності співробітників
Отримання знань і вдосконалення навичок відповідно до певної спеціальності та виконуваних функцій		Розуміння бізнесу

Створено на основі [85]

Компанія «Миронівський хлібопродукт» пропонує своїм працівникам можливість брати участь у різноманітних програмах навчання та розвитку. Наприклад, в Україні у 2019 році понад 2 500 співробітників взяли участь у програмах дистанційного навчання, пропонованих системою управління персоналом «МХП» Cornerstone.

Прагнення ПАТ «Миронівський хлібопродукт» до розвитку своїх систем управління персоналом є стійким та постійним. Це включає збільшення діджиталізації, впровадження навчання відповідно до найкращих міжнародних практик, можливостей розвитку та можливість бути пріоритетним роботодавцем у країнах, де працює компанія. Мета – впровадити єдиний підхід до управління персоналом в усіх організаціях, що належать компанії «Миронівський хлібопродукт».

З усього вище сказаного, може скластись думка, що на підприємстві все ідеально, і в управлінні персоналом немає ніяких проблем. Але такого не буває, в кожній організації є свої проблеми. З найбільш гострих проблем слідує такі як: догляд кваліфікованих фахівців, низька виконавська і трудова дисципліна персоналу, недостатня кваліфікація персоналу і окремих керівників, незадовільний морально-психологічний клімат, низький рівень мотивації працівників, і як наслідок, недостатня ініціативність працівників, конфронтація адміністрації та персоналу, плинність кадрів.

Плинність кадрів є найбільшою проблемою, серед підприємств агрохолдингу.

Частіше всього підприємства не можуть контролювати плинність кадрів через неправильне формування кадрової політики або неефективне використання кадрів. На нашу думку, в агрохолдингу гарно сформована кадрова політика, де є багато позитивних факторів для розвитку робітників, але те, що є на папері не завжди значить, що воно виконується в дійсності на підприємстві.

Висока якість відділу кадрів відповідає за багато найважливіших аспектів успіху компанії. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» складається з людей, і ці люди працюють як з іншими людьми, так і запевняючи, що в компанію вводиться

потрібний талант, що новачки належним чином укомплектовані та що проблеми робочої сили вирішуються ефективно та ефективно своєчасно - це одні з найважливіших завдань, які кадровий відділ повинен виконувати з досконалістю.

Дуже часто методи управління персоналом в ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є стихійними, робота з працівниками не відповідає єдиним принципам і має неадекватну структуру. Критерії результатів не чіткі, і відповідальність за них нечітка. Нарешті, головний менеджер вирішує оптимізувати бізнес-процеси управління персоналом та впровадити систему роботи з персоналом. Однак час, необхідний начальникам, щоб зрозуміти важливість такого рішення, може суттєво відрізнятись.

Хороших результатів в управлінні персоналом можна домогтися лише за допомогою постійного моніторингу існуючих проблем. Якщо використовувати тільки ті знання, які дані людині природою або тільки інтуїцію, то можна зробити помилки, які не можна буде виправити; необхідно постійно навчатися майстерності управління персоналом, щоб уникнути виникнення різного ряду проблем [64].

З моменту виявлення загрози пандемії на початку 2020 року, «Миронівський хлібопродукт» надає пріоритет запобіганню розповсюдженню COVID-19 на робочих місцях. Керівництво «Миронівський хлібопродукт» прагне підтримувати своїх працівників різними способами для вирішення їхніх проблем, пов'язаних зі здоров'ям, добробутом, незахищеністю та невизначеністю.

Діяльність «Миронівський хлібопродукт» була зосереджена на запобіганні передачі інфекції, безпеки продукції та соціальному захисті. Основні особливості профілактичної діяльності компанії, яка триває, включають:

- проведення розгалуженої внутрішньої комунікаційної та навчальної кампанії щодо COVID-19;
- гарантія конфіденційності для кожного, хто прямо чи опосередковано постраждав від спалаху захворювання;
- обов'язкове вимірювання температури;

- встановлення широкого спектру гігієнічних заходів та заходів з соціального дистанціювання;
- регулярне та ретельне прибирання об'єктів «Миронівський хлібопродукт»;
- впровадження спеціально та ретельно розроблених протоколів для приготування та споживання їжі на об'єктах «Миронівський хлібопродукт».

Отже, на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є раціонально розроблена система розвитку персоналу, що включає він його аспекти від особистісного розвитку до кадрового резерву. Розвиток персоналу також містить у собі не тільки традиційні методи навчання, а й забезпечення дозвілля працівників для підвищення їх лояльності, а також заохочення подальшого їх розвитку. Але не дивлячись на всі позитивні моменти в кадровій політиці підприємства, існує плінність кадрів та ряд ін. проблем на які варто звернути увагу.

Висновки до 2 розділу

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» — найбільший виробник та експортер курятини в Україні. Компанія спеціалізується на виробництві курятини та вирощуванні зернових, а також веде іншу аграрну діяльність (виробництво м'ясо-ковбасних виробів і м'ясних виробів, готових до вживання).

Сьогодні ПАТ «Миронівський хлібопродукт» — це:

- провідний виробник м'яса птиці в Європі з одним із найсильніших продуктових брендів в Україні.
- один з найбільших виробників зерна в Україні зі значним потенціалом зростання.
- найбільший виробник на ринку м'ясопереробки в Україні.

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - найбільший виробник і експортер курятини в Україні. Найбільший виробник м'яса, комбікорми України.

ПАТ «Миронівський хлібопродукт» об'єднує виробничі потужності всього технологічного ланцюга м'ясного виробництва - від вирощування та виробництва кормів, інкубаційних яєць, вирощування великої рогатої худоби та домашньої птиці до переробки і реалізації готової продукції.

Продукція «Миронівський хлібопродукт» представлена в Україні і світі такими торговими марками: «Наша Ряба», «Башинський», «Легко!», Qualiko, Ukrainian Chicken і інші.

На основі аналізу фінансово-економічних показників ПАТ «Миронівський хлібопродукт» було досліджено структуру витрат, фінансові результати та фінансову стійкість, майновий стан. Виходячи з розрахунків визначили, що підприємство є прибутковим, рентабельним, характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання та якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення. Підприємство нарощує власні потужності, здійснює НДДКР та зміцнює власні позиції на ринку за рахунок збільшення обсягів виробництва та ділової активності в цілому, впровадження інноваційних рішень.

Головним пріоритетом при підборі персоналу є професіоналізм та бажання працювати, вдосконалюватись. Це стосується всіх - від стажерів і молодих спеціалістів до топ-менеджменту. Важливо серед кандидатів шукати тих, хто дійсно має мотивацію та бажання працювати, набувати досвіду і знань. Саме такі люди мають найбільший потенціал - вони можуть прийти на стартову позицію та в досить короткий термін дорости до менеджерів, керуючих посад.

Компанія робить особливу ставку на молодих спеціалістів, які хочуть працювати і розвиватися в агробізнесі.

Навчання кадрів на підприємствах МХП є багатоступеневим процесом. Так, все починається з програм адаптації та стажування на початку роботи і закінчується гнучкими програмами мотивації в процесі роботи. Також існує програма наставництва, коли професіонали передають свій досвід новим спеціалістам. Зрештою, нові знання та навички відзначаються за результатами роботи кожного окремого працівника.

Серед переваг системи управління персоналом ПАТ «Миронівський хлібопродукт» можна виділити такі: гідна заробітна плата, є перспективи кар'єрного зростання, нормальні умови праці, постійний ріст, розвиток та навчання персоналу.

Сьогодні серед основних проблем, з якими стикаються під час управління персоналом ПАТ «Миронівський хлібопродукт»: несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, плинність кадрів та зневажливе відношення керівників до своїх підлеглих.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПАТ «МИРОНІВСЬКИЙ ХЛІБОПРОДУКТ»

3.1 Напрями оптимізації управління персоналом ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Попередній аналіз кадрової звітності та наявної системи управління персоналом ПАТ «Миронівський хлібопродукт» виявили проблему високої плинності кадрів в головних офісах, зневажливе відношення керівників до своїх підлеглих і несприятливий соціально-психологічний клімат в колективах підприємств.

Оптимізація людських ресурсів – це процес, який в кінцевому результаті принесе користь підприємству, для цього потрібно розглянути чинники, що впливають на розвиток управління персоналом (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Чинники, що впливають на формування системи управління персоналом підприємства

Джерело [82]

У часи кризи та економічної невизначеності відділи кадрів ПАТ «Миронівський хлібопродукт» відіграють ключову роль у успіху організацій. Вони безпосередньо відповідають за стабільність роботи та хороший організаційний клімат; і ці фактори впливають на продуктивність та результати діяльності працівників, а отже, і компанії. З цієї причини відділ кадрів повинен

реагувати як на загальні вказівки, так і на працівників щодо їхнього добробуту [68].

Однак найскладніші рішення в ПАТ «Миронівський хлібопродукт» часто приймаються в цих підрозділах, будь то підвищення заробітної плати, звільнення персоналу, підвищення чи набір та відбір нових талантів. У той же час вони повинні мати чітку політику мотивації праці, яка включає управління талантами та встановлення каналів комунікації з метою зміцнення інформації про робочий клімат, відносин між персоналом та організацією, а також підвищення добробуту та задоволеності працівників. Все це, з єдиною метою створення найкращого робочого середовища та підвищення продуктивності компанії та глобальної конкурентоспроможності.

Зазвичай бувають такі причини звільнення персоналу в організаціях (рис. 3.2).

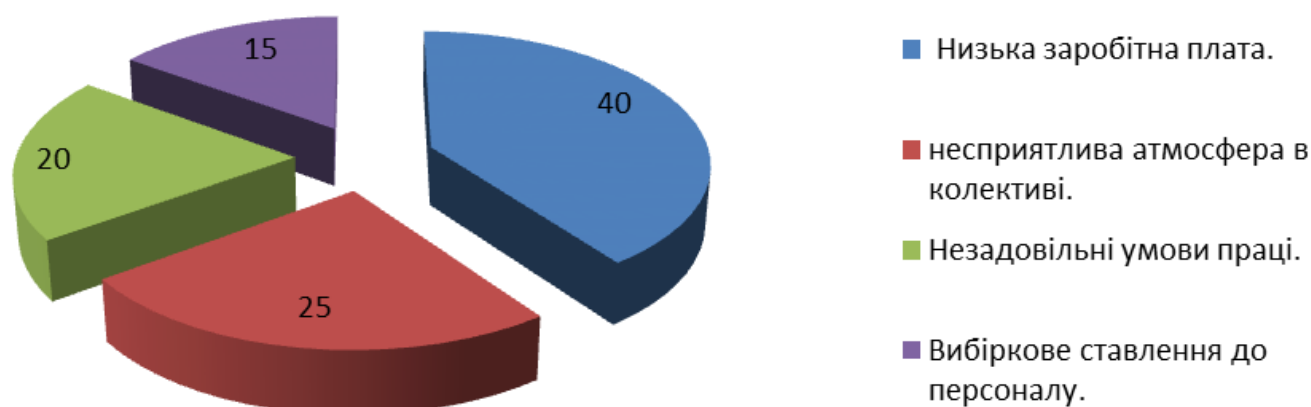


Рис. 3.2 Фактори плинності персоналу на підприємствах

Джерело [97]

Одні з найчастіших причин звільнення з ПАТ «Миронівський хлібопродукт» є:

- конфлікт з керівництвом,
- причини особистого характеру,
- важкі умови праці,
- неприйнятний режим роботи.

Правильно складений план людських ресурсів настільки ж важливий, як і чудовий бізнес-план та стратегічне бачення. Члени ПАТ «Миронівський хлібопродукт» отримують велику користь від цих планів для досягнення мети компанії та подальшого просування власного особистого розвитку, в той же час компанія готова, оскільки має найбільш адекватний персонал для своїх посад і планує заповнити вакансії з найбільш кваліфікованим персоналом [69].

Співробітники приходять і йдуть. Коли працівники йдуть, це дуже дорого для бізнесу. На пошук та підготовку заміни потрібні час і гроші. Ось чому для ПАТ «Миронівський хлібопродукт» найкраще зменшити оборот, наскільки це можливо.

Таблиця 3.1

Етапи зниження плинності кадрів на ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Етапи зниження плинності кадрів на ПАТ «Миронівський хлібопродукт»
1. Наймати потрібних людей.
2. Конкурентна оплата та переваги для працівників
3. Слова вдячності
4. Показати шлях кар'єрного росту
5. Гнучкий графік роботи

Створено автором

Щоб знизити плинність кадрів на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» треба дотримуватись таких рекомендацій:

1. Наймати потрібних людей. Утримання працівників починається з найму потрібних працівників. Вони, найімовірніше, наймають працівників, які мають гарні навички та, які відповідають вашій відкритій посаді. Але, наскільки співробітники відповідають культурі бізнесу?

Потрібно наймати працівників, які відповідають поведінці та культурі для цієї роботи. Можна задати співробітникам відповідні питання на інтерв'ю, щоб з'ясувати, як вони реагують у певних ситуаціях. Крім того, під час співбесід обов'язково треба показати кандидатам бізнес та розказати їм про культуру вашого робочого місця. Тоді, кандидати, які будуть не дуже зацікавлені в такій

роботі, або їм щось буде не подобатись, самоліквідуються, і не будуть займати місце працівника, якому підходить ця робота і цей напрямок діяльності підприємства.

Якщо працівники не вписуються у ваше робоче середовище, я впевнена, що вони не будуть задоволені. Вони не впишуться, не ладнатимуть зі своїми колегами, і почуватимуться самотньо. Видатний кандидат, який не відповідає поведінці та культурі бізнесу, не залишиться довго. Вони використовуватимуть свої навички там, де їм буде зручно.

2. Запропонуйте конкурентну оплату та переваги. Хоча на ПАТ «МХП», і хороша заробітна плата, але вони не мають розслаблятися. Тому що на інших фірмах може бути вигідніша пропозиція та краще оплачувана робота на аналогічній посаді.

Людям хочеться, щоб робота була гарно оплачувана. Адже наразі важливо кожному забезпечувати себе. Працівникам має вистачати на стандартні витрати, такі як житло, комунальні послуги та продукти харчування. Також багато людей прагнуть не тільки працювати, і повністю викладатись в робочий процес, а і відпочивати, тому їм має вистачати на їхні додаткові витрати. Тому якщо буде низька оплата праці, працівники будуть шукати більш кращі для них варіанти.

Слід періодично проводити дослідження на ринку праці, і бути в курсі скільки платять конкуренти своїм працівникам.

Також все не закінчується просто на заробітній платі, працівникам потрібні ще інші переваги, чому вони мають обирати саме цю компанію та залишатися в ній, можливо це якісь додаткові виплати та ін.

3. Слова вдячності. Усі співробітники потребують заохочення та визнання. Коли працівники роблять щось правильно, викажіть їм свою вдячність. Коли вони закінчили якийсь великий, складний проект або подадуть проект до закінчення терміну, похваліть їх. Покажіть їм, що ви бачите їхню тяжку працю.

Не потрібно думати, що потрібно хвалити кожного разу, коли працівники виконують дрібні повсякденні завдання. Але можна виразити свою вдячність тоді, коли вони зробили щось справді варте.

Мета - створити заохочувальне, позитивне робоче середовище. Коли співробітники почувають себе важливими, визнаними, бажаними та мотивованими, вони, швидше за все, залишаться. Найкраще, що цей метод зменшення плинності кадрів є безкоштовним, тут просто потрібно використовувати свої слова.

4. Показати шляхи кар'єрного росту. Якщо співробітники залишаються на одній роботі занадто довго, вони можуть шукати іншу роботу, де зможуть просунути у своїй посаді. Більшість працівників хочуть підвищити свої вміння та знання та просунути по кар'єрних сходах. Показуючи працівникам запланований шлях кар'єрного росту, отримуєте відчуття спрямованості та мети.

В компанії повинні показати своїм працівникам чіткий шлях кар'єрного росту. Як вони можуть покращити своє поточне становище в компанії? Можливо, це буде просування вгору по кар'єрних сходах. Або, можливо, ваші співробітники можуть виконувати більше відповідальності на своїй займаній посаді. Як би там не було, повідомте своїм працівникам, як вони можуть прогресувати.

Можна допомогти працівникам просуватися по кар'єрних «сходах». Потрібно надати їм тренінги, рекомендуючи шляхи просування. Також можна надати працівникам можливість навчання. Дайте їм можливість засвоїти нові навички та відпрацювати їх.

5. Гнучкий графік роботи. Якщо це можливо, дозвольте гнучкі графіки роботи. Гнучкі графіки роботи дозволяють працівникам коригувати свій робочий час та особистий час. Працівники можуть створити для себе баланс між роботою та особистим життям. Працівники можуть займатися не лише роботою, але й ходити на різні зустрічі та піклуватися про свої сім'ї.

Не завжди можна зробити гнучкий час роботи, можливо на підприємстві потрібно бути весь робочий час повністю. Але все одно можуть існувати способи запропонувати гнучкість, наприклад, гнучкий час обіду[90].

Потрібно розуміти, що коли співробітники можуть мати достатньо часу на своє життя поза роботою, вони будуть більш задоволені і менше відволікатимуться на роботі.

Завжди знайдуться працівники, які захочуть покинути роботу на підприємстві. Вони знайдуть роботу, яка їх більше цікавить, змінять свій шлях кар'єрного росту, вирішать стати батьками, які залишаються вдома, або, можливо, відкриють власний бізнес. Плинність кадрів не можна повністю усунути. Але можна знизити її, забезпечивши робочі місця, де працівники хочуть залишатися.

Ефективність і злагодженість дій колективу, швидкість виконання завдань багато в чому залежать від взаємодії керівника і підлеглих. Тому дуже важливо встановити і підтримувати толерантні ділові відносини.

Кожен керівник повинен пам'ятати, що будь-який підлеглий - людина зі своїми інтересами та проблемами. Власні цілі і переживання для неї первинні. З огляду на це і особливості індивіда можна легко домогтися його ефективної і злагодженої роботи [93].

Тому я вважаю, що недоцільно кожного разу кричати на співробітника, коли він щось не так зробив, чи поводити себе зверхньо і вважати, що якщо ти керівник, то тобі все дозволено. Ні, так не правильно. Але, на жаль, в головному офісі ПАТ «Миронівський хлібопродукт», така ситуація зустрічається дуже часто.

Щоб покращити це становище, на мою думку, потрібно, щоб в компанії працював психолог, який допоможе згладжувати конфлікти, які виникають між керівництвом та працівниками. Але звичайно, не так багато людей можуть відкрито розповісти про свої проблеми з начальником, їм краще звільнитись, і знайти більш підходящу роботу, на їх погляд. Тому тут потрібно підійти до вирішення цього питання обачно та продумано.

1. Для початку, я думаю, потрібно провести анонімні опитування, щоб зрозуміти, що конкретно не подобається працівникам, або які саме конкретні дії керівників викликає у них недовіру та дискомфорт в сумісній співпраці.

2. Потім проаналізувавши, що саме не так робить керівник, або якими своїми діями він віддаляє від себе своїх співробітників, і вже з урахуванням цього приймати подальші дії.

3. Далі, я думаю, доречно буде, щоб в самих посадових інструкціях підприємства було вказано те, що якщо керівник буде поводити себе не належним

чином, і якщо він буде до своїх підлеглих відноситись погано та зневажливо, то він має понести якесь покарання. Я думаю, що правильніше всього буде позбавити премій, або якихось надбавок. Тому що коли діло доходить до фінансової сфери, люди реагують дуже чутко на це. І під впливом цього вони будуть контролювати свої дії [94].

Протягом усього періоду існування ПАТ «Миронівський хлібопродукт» намагаються вжити певних заходів для вдосконалення системи управління персоналом та оптимізації бізнес-процесів у цій сфері. Вони створюють стандарти для керівників у формі інструкцій, правил, наказів та вказівок і дуже часто використовують усні пояснення. Усні пояснення або попередження, на мою думку, не дуже ефективні, адже не всі люди сприймають конструктивну критику відразу, і змінюються в кращу сторону. Тому і тут є певні свої моменти.

Я думаю, що в ПАТ «Миронівський хлібопродукт» треба попрацювати з керівниками. Мені здається, що вищому керівництву потрібно придивитись до керівників, які заправляють відділами, можливо когось потрібно змінити.

Дії, які допоможуть керівникам головного офісу ПАТ «Миронівський хлібопродукт» стати більш приємними для своїх підлеглих:

1. Збільшення позитивних емоційних зв'язків з іншими людьми. Так само, як грип чи застуда, емоції заразні. Якщо керівник злий або розчарований, це почуття поширюється на інших. З іншого боку, якщо лідер позитивний та оптимістичний, ці емоції також поширюються. Усвідомлюйте свій емоційний стан і працюйте над поширенням позитивних емоцій.

2. Відобразити те, що ви справедливий керівник і вам можуть довіряти. Чи довіряють вам інші дотримуватися своїх зобов'язань та обіцянок? Чи впевнені інші в тому, що ви будете справедливим і вчините правильно? Усім людям до вподоби ті, кому можна довіритись і на кого можна покластися, суспільство не любить тих, кому не довіряють.

3. Співпраця з іншими. Деякі керівники вважають, що вони конкурують з іншими в організації; однак метою організації є об'єднання працівників для спільної роботи в спільних цілях.

4. Будьте тренером, наставником і вчителем. Подумайте про когось, хто допоміг вам розвинути або освоїти нову навичку. Як ви ставитесь до цієї людини? У більшості людей є добрі та позитивні спогади про тренерів та наставників. Допомогати іншим розвиватися - це дар, який ніколи не забувається.

5. Будьте надихаючим лідером. Зараз дуже багато людей хибно вважають, що керівники – це ті люди, які просто говорять, що робити своїм підлеглим. Більшість керівників дуже добре знають, як рухатись до результатів. Вони вимагають досконалості і наполягають на тому, що працівник досягає поставлених цілей. Іншими словами, вони підштовхують своїх підлеглих на виконання певних завдань. Але, насправді, не всі керівники гарні керівники наполягають на виконанні. Та незважаючи на все це, є такі керівники, які не просто наставляють та підштовхують до роботи, але й які самі разом з командою «закатав рукава» працюють над проектами та вирішують різні завдання, коли це дійсно потрібно. Тому в них є чітко сформована картинка того, як має бути, і як робота буде виконуватись краще.

6. Будьте далекоглядними та зосередженими на майбутньому. Якщо ви коли-небудь вирушали у довгу подорож з маленькими дітьми, ви регулярно чули такі слова: «Ми вже там?». Коли ви не знаєте, де ви перебуваєте чи куди прямуєте, це робить подорож незмінно довшою та істотно менш веселою. Так і в команді, коли працівники не чітко розуміють, куди вони прямують і як вони туди потрапляють, це викликає у них розчарування та незадоволення. Вони почуваються як пасажир, який не має жодного контролю та має кілька інших варіантів, окрім як скаржитися.

7. Попросіть відгуку і докладіть зусиль, щоб змінитися. Ось велика проблема: якщо ви запитаєте лідерів, чи вони гарні чи неприємні вони керівники, переважна більшість оцінить себе як гарних. Реальність така, що більшість людей уявляють, що вони гарні управлінці, хоча насправді так може і не бути. Єдиною точною оцінкою, і найважливішою, є сприйняття інших. Відгуки інших допомагають керівникам зрозуміти їх вплив (позитивний чи негативний), який вони мають на інших [95].

Отож, щоб стати гідним керівником на підприємстві «Миронівський хлібопродукт», потрібно прикладати цьому зусилля. Адже гарним керівником не народжуються, а стають, через призму роботи над собою, співпраці з оточуючими та хорошим ставленням до своїх робітників.

Також одним з основним чинником на робочому місці є соціально-психологічний клімат. І якщо він буде поганим, то працівники не тільки будуть неефективно працювати, а й матимуть поганий психологічний стан, що знову ж таки відобразиться на роботі.

Нижче, наведу способи, які можуть змінити клімат на робочому місці в ПАТ «Миронівський хлібопродукт» на краще:

- ясність. Керівник повинен чітко визначити цілі та очікування організації щодо команди. Більшість співробітників дають кращі результати та менше стресують, коли складають щоденні списки справ, і точно знають, на що їм слід зосередитися, та мають чіткий набір цілей. Менеджери повинні чітко визначити цілі своєї організації та відповідальність кожного працівника. Співробітники, яким залишається розібратися самотійно, будуть менш мотивовані своєю розгубленістю, що призведе до розриву в колективі. Відсутність ясності також може змусити співробітників зосередитись на простих, малоцінних завданнях, які не приносять користі бізнесу.

- прихильність. Віддана команда зв'яжеться з будь якими викликами та досягненнями проекту, і їх буде мотивувати регулярно досягати нових успіхів. Хороший менеджер подбає про те, щоб цілі, досягнення та проблеми команди обговорювались регулярно. Такі активні дискусії дозволять команді відчувати згуртованість, вчитися на помилках один одного та працювати над досягненням спільної мети.

- стандарти. Оскільки керівник ставить цілі для команди, йому потрібно переконатися, що встановлені стандарти є реалістичними та не такими високими, щоб вони постійно були недосяжними, але не настільки простими, щоб їх постійно досягати. Якщо команда не буде змушена регулярно розширювати свої

здібності, бізнес може постраждати. Керівник, який досягає правильного балансу в стандартах, допоможе створити врівноважений та веселий клімат на роботі.

- відповідальність. Хороший керівник розподіляє обов'язки та проекти, якими володіє кожен співробітник, що гарантує, що кожен працівник матиме шанс зростати професійно. Керівники повинні мати достатньо впевненості у своїй команді, щоб дати іншим членам команди завдання підписання певних проектів. Це вселить у працівників почуття власності на свою роботу, і вони, в свою чергу, будуть охоче братися за складніші завдання.

- визнання. Ніколи не визнавати наполегливу роботу вашої команди - це погана практика управління, яка призведе до негативного робочого клімату та нещасних працівників. Ваша команда, звичайно, повинна наполегливо працювати, але вони також заслуговують на похвалу за те, що вони перевищують та отримують чудовий результат. Похвала повинна бути як загальною для усіх, так і особисто кожному, щоб вони почувались цінованими. Регулярні похвали також слугують чудовим мотиватором для команди: якщо робота виконана добре, вони знають, що їхня добра буде визнана.

- командна робота. Сприяння атмосфері колективної роботи та співпраці значним чином сприятиме створенню та підтримці позитивного робочого середовища. Менеджери повинні наголосити на команді, що вони працюють задля досягнення однієї спільної мети, щоб не дати членам команди конкурувати між собою або діяти ізольовано [96].

Не обов'язково одразу брати, і виконувати всі вище перелічені дії. Можна обрати декілька, скласти план впровадження, і потім попросити оцінити прогрес.

3.2 Організаційні заходи покращення системи управління персоналом ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

ПАТ «МХП» - це сучасний аграрний холдинг. Наразі підприємство потребує постійного розвитку та адаптації всередині організації. Так як компанія розвивається, і можна сказати, що вона постійно «на слуху», їй потрібно

підтримувати свій імідж, за допомогою не тільки якісної продукції, але й хороших робочих місць та щасливих і спокійних працівників.

Як я вже зазначала вище існує декілька основних напрямів удосконалення системи управління підприємством:

- зниження плинності кадрів;
- поліпшення морального клімату в колективі;
- покращення відношення керівника до своїх підлеглих.

Заходи щодо зниження плинності спрямовані на попередження причин звільнень. Управління плинністю кадрів на рівні ПАТ «Миронівський хлібопродукт» полягає насамперед у зведенні до мінімуму протиріч між потребами та інтересами працівників і конкретними можливостями їх задоволення.

Високий рівень плинності кадрів майже завжди вказує на серйозні недоліки в управлінні персоналом і управлінні підприємством в цілому, рівень плинності на ПАТ «МХП» може бути високим через специфіку виробництва (великий обсяг сезонних робіт).

Для того, щоб знизити плинність кадрів на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» потрібно [100]:

1. Звільнити людей, які не підходять вашому бізнесу. Як каже приказка, що позбувшись старого, ми отримуємо більше користі. Так і тут. Можливо, на підприємстві є люди, які вже мали давно покинути певні посади, але керівникам їх шкода, і вони їх не звільняють. А є й такі, що просто працюють не ефективно, в від них не має ніякої користі, тому не потрібно, щоб такі працівники були в штаті.

2. Визнати та винагородити працівників. Треба показати своїм співробітникам, що їх цінують і ви зацікавлені в їхньому рості. Не потрібно з цим зважати, потрібно виражати свою вдячність своїм працівникам, можна і у вигляді винагород. Будьте заохочувальними, будьте позитивними та будьте вдячні своїм працівникам за роботу, яку вони виконують.

3. Забезпечити кращу підготовку та наставництво. Ефективні програми навчання та наставництва мають важливе значення для роботи співробітників,

задоволення від роботи та тривалого збереження. Якщо співробітники відчують, що їх недостатньо навчили виконувати завдання та розказали про специфіку роботи, вони можуть швидко розчаруватися та покинути вашу компанію. Завжди треба слідкувати за тим, щоб нові працівники були достатньо обізнаними та навченими в специфіці роботи, коли вони приєднуються до вашої компанії, та забезпечуйте постійне навчання, щоб працівники могли виконувати свої зусилля якнайкраще. Навчання є ключовим у підготовці працівників до більш високих посад у компанії, і керівники можуть легко розвивати своє наступне покоління, за рахунок більших інвестицій у навчання.

4. Надавати співробітникам більше автономії. Давати більшій автономії працівникам у процесі їх роботи сприяє збільшенню творчості, зацікавленості, критичного мислення та інновацій у вашій компанії. Працівники, які відчують, що не мають контролю над роботою, будуть немотивовані та знайдуть роботу з вищим рівнем автономності. Звичайно, деякі робочі місця повинні обмежуватися регламентами робочого процесу, але будь яке збільшення автономії (часу, що витрачається на незалежні дослідження, надаючи більш широкий вибір у вашому навчанні і т.д.) будуть помічені і оцінені співробітниками. Надаючи співробітникам більше контролю над тим, як і коли вони виконують свою роботу, ви надаєте їм свободу, необхідну для досягнення найкращих результатів у виконанні своїх власних потреб.

5. Зберігати конкурентною заробітну плату. Надання зарплати, яка дорівнює або перевищує середні показники по галузі, показує вашим працівникам, наскільки ви цінуєте їхню важку працю. Вона повинна йти в ногу з конкурентами, інакше будете продовжувати втрачати своїх найкращих робітників. Завжди відстежуйте поточні рівні компенсацій та пільг, що пропонуються у вашому регіоні, вашими конкурентами та у вашій галузі в цілому. Незважаючи на те, що компанія може бути не в змозі зрівнятися з кожним конкурентом, їй потрібно залишатися в середньому діапазоні заробітної плати, інакше можуть продовжувати відчувати плинність кадрів.

6. Моніторинг та активність взаємодії. Залучення є ключовим виміром потоку кадрів для моніторингу. Залучення поліпшується завдяки забезпеченню робочого середовища, де кожен відчуває підтримку і вдячність за їх зусилля. Роз'єднання є одним з найбільших факторів обороту, і це може бути наслідком будь-якої кількості чи організаційних проблем, від покарання за стандарти діяльності до токсичної культури компанії. Менеджери компаній є одними з найбільших факторів того, наскільки зайняті ваші співробітники, і одним з їх ключових показників ефективності має бути залучення працівників. Відстежуючи рівні залучення, можна побачити, наскільки ефективні нові політики, орієнтовані на утримання, під час їх встановлення, дозволяючи вам вносити корективи в неефективні ініціативи або відмовлятися від них.

7. Частіше давайте ефективні відгуки. Забезпечення ефективного зворотного зв'язку допомагає співробітникам мати точне уявлення про їх виконання роботи: де вони досягають успіху і де вони повинні ще працювати. Співробітники, які не отримують достатньо зворотного зв'язку, можуть почуватися невпевнено щодо своєї роботи та своєму майбутньому на підприємстві. Щоб співробітники були впевнені у своїй роботі та вчилися на своїх помилках, потрібно частіше надавати ефективний зворотний зв'язок, особливо для працівників, які нещодавно освоїли нові знання в роботі або які демонстративно показують, що не готові йти на контакт. Зворотний зв'язок завжди повинен бути конструктивним та точним. Якщо ви говорите комусь, що вони чудово справляються з роботою, а вони ні, тоді ви нікому не допомагаєте, навпаки робите гірше.

Важливою ланкою всієї кадрової роботи, і зокрема роботи зі скорочення плинності кадрів, є створення та впровадження підсистеми АСУ «Кадри». Наприклад, за наявності АСКП рішення задачі, пов'язаної з розрахунком приватних коефіцієнтів плинності і коефіцієнтів інтенсивності плинності, може бути повністю автоматизовано. Для цього в підсистемі АСУ «Кадри» створюються два інформаційних масиви - звільнені і працюючі [78].

У цілому система формування стабільного трудового колективу (схематично показана на рис. 3.2) передбачає постійну цілеспрямовану роботу з

різними категоріями, що працюють на основі комплексу заходів, спрямованих на підвищення задоволеності працівників працею, поліпшення їх культурно-побутових умов, удосконалення системи освіти, підвищення кваліфікації та професійного просування працюючих [79].



Схема 3.1 Запропонована схема системи регулювання відносин в колективі

ПАТ «МХП».

Сформовано та запропоновано автором

Тому на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» потрібно достатньо уваги приділяти усім працівникам, незалежно від їхньої специфіки роботи. І не тільки на словах, але й приймати конкретні кроки, щодо покращення ситуації з працівниками, а саме зниження плинності кадрів.

Все більше на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» зростає роль соціальної інформації (сукупність правової, соціологічної, соціально-психологічної та педагогічної обізнаності працівників кадрових служб, що сприяє спрямованого впливу на протікання соціальних процесів у колективі і виховання працівників), узагальнені результати якої є необхідною основою для розробки планів соціального розвитку колективів. Також ці відомості, потрібні менеджеру з

кадрів для постановки, вибору засобів і реалізації завдань формування та стабілізації виробничих колективів і соціального управління в цілому.

Тому розглянемо соціально-психологічну проблема на ПАТ «Миронівський хлібопродукт». До розгляду та вирішення цієї проблеми потрібно підходити вкрай обережно, тому що не всі люди розуміють важливість підтримки сприятливого клімату в колективі. А це є необхідним, адже воно впливає на ефективність та результативність роботи певного підрозділу організації.

Щоб дізнатися, як покращити організаційний клімат на своєму робочому місці, потрібно виконати наступні дії:

- визначити поточний організаційний клімат;
- підвищити обізнаність про місію компанії;
- визначити мотиваційні фактори;
- поліпшити розуміння делегування завдань;
- посилити співпрацю в команді [81].

Одними з запропонованих заходів є вдосконалення стилю та методів керівництва, покращення взаємовідносин в колективі, система морального заохочення та ін.

1. Визначити поточний організаційний клімат. Перш ніж почати покращувати клімат на робочому місці, потрібно визначити його поточний стан. Прекрасний спосіб зробити це - провести опитувань працівників. Відповідне дослідження може визначити, які фактори вносять позитивний внесок, такі як:

- ясність (усі члени команди розуміють свої очікування).
- стандарти (цілі, поставлені керівником, є складними, але в той же час реалістичними).
- відповідальність (члени команди зможуть виконувати свої завдання з мінімальним наглядом).
- гнучкість (правила, процедури та політики є обґрунтованими та необхідними).
- нагороди (члени команди отримують належні заохочення та похвалу за їх результати та успіх).

- прихильність команди (керівники та члени команди мають почуття гордості за свою роботу та організацію) [84].

На додаток до проведення офіційного опитування, також можна отримати відгук, зустрівшись із членами команди, щоб обговорити їх ролі та свого відчуття щодо позиції в організації. Це може дати корисну інформацію та надати конкретні кроки для покращення соціально-психологічного клімату в колектив та й в організації, в цілому.

Наприклад, можна спробувати впровадити більш гнучкі правила, щоб команда почувалась комфортно: дозвольте членам команди розпочинати раніше або закінчувати пізніше, щоб пристосувати їхні особисті графіки, або дозвольте співробітникам використовувати свої персональні пристрої для роботи, оскільки вони можуть бути знайомі з власною технікою набагато краще, ніж з офісною, і їм так буде комфортніше працювати.

2. Підвищити обізнаність про місію компанії. Щоб зміцнити організаційний клімат на своєму робочому місці, можна підвищити обізнаність про місію, цінності та бачення компанії. Розуміння місії компанії може допомогти співробітникам відчувати більше вкладень у свою роботу та збільшити їх мотивацію. Треба тримати команду в курсі цінностей і напрямків компанії та переконайтесь, що вони чітко розуміють, де їх власні зусилля вписуються в загальну місію компанії.

Цього можна досягти, пояснивши, як робота кожної ролі стосується проектів організації. Наприклад, навіть працівник початкового рівня, який займається введенням даних, може відчувати себе більш мотивованим, якщо він розуміє, що їхня робота допомагає бізнесу швидко надіслати новий продукт одержувачу, що сприяє досягненню більшої цілі компанії та врешті-решт її баченню.

Місія ПАТ «Миронівський хлібопродукт»: бути одним зі світових лідерів аграрного ринку в галузі птахівництва, що демонструє стійке фінансово-економічне та операційне зростання завдяки постійному підвищенню ефективності бізнесу.

Завдання головних менеджерів донести місію до всіх співробітників, щоб у них була ціль та вони б знали куди прямують, і робили свої завдання більш ефективно та вмотивовано.

3. Визначити мотиваційні фактори. Кожне робоче місце потребує позитивного підкріплення, яке дає працівникам мотивацію, необхідну для виконання повсякденних завдань. Виявлення цих елементів та їх зміцнення є одним із найкращих способів поліпшити клімат на робочому місці. До факторів, що спонукають співробітників, належать реалістичні цілі, хороші лінії спілкування, чітка структура робочого місця та відчуття того, що їх керівник цінує їхні вміння та особисті якості.

У деяких сценаріях невеликі вдосконалення можуть мати значний позитивний вплив на моральний дух та мотивацію вашої команди. Прості жести, такі як безкоштовна кава або створення комфортного робочого середовища, можуть покращити продуктивність, а також організаційний клімат.

Впровадження формальної системи винагород може стати чудовим способом мотивації персоналу. Ви можете винагородити свою команду на основі вимірюваних показників ефективності, таких як бонус за виплату при досягненні певної мети продажів. Інші винагороди можуть включати додаткові вихідні дні, відповідний подарунок або подібну пільгу.

Похвала - це також неформальна нагорода, яка ефективно показує працівникам, що ви цінуєте їх працю та зусилля. Ви можете надіслати особистий електронний лист окремому автору або публічно похвалити його під час наступної зустрічі команди.

Нижче наведені дванадцять факторів, які впливають на мотивацію працівників ПАТ «Миронівський хлібопродукт».

Таблиця 3.2

Фактори мотивації працівників підприємства

№	Мотиваційні фактори	Сутність мотиваційних факторів
1.	Цікава та корисна робота	Потреба мати суспільно корисну роботу
2.	Комфортні умови праці	Потреба мати прекрасні умови праці та комфортне навколишнє середовище

Продовження таблиці 3.2

3.	Структурування роботи	Потреба мати чітко структуровану роботу, встановлені правила та директиви виконання
4.	Соціальні контакти : на рівні рівня легкого спілкування з широким колом людей	Потреба спілкуватися з багатьма людьми, мати тісні стосунки з колегами
5.	Стійкі взаємовідносини: тісні стосунки з невеликим колом людей	Потреба формувати і підтримувати довгострокові стабільні стосунки з невеликою кількістю колег
6.	Визнання заслуг	Потреба в тому, щоб оточуючі цінували досягнення та успіхи індивідуума
7.	Прагнення до досягнень	Потреба ставити для себе складні цілі та досягати їх
8.	Влада і впливовість	Прагнення керувати іншими, прагнення до конкуренції та впливовості
9.	Різноманітність і зміни	Потреба в постійних змінах, бажання постійно бути готовому до дій
10.	Креативність	Бажання бути постійно думаючим працівником, відкритим до нових ідей
11.	Самовдосконалення	Потреба в самовдосконаленні та розвитку особистості
12.	Конкурентна заробітна плата	Потреба мати високу заробітну плату, матеріальні винагороди, набір пільг та надбавок

Створено автором на основі [87]

Також одним з вирішальних чинників морального клімату на підприємстві є корпоративна культура. І тому для підвищення ефективності мотивації, треба більше уваги приділяти стану корпоративної культури на ПАТ «Миронівський хлібопродукт». Тому для підвищення ефективності системи мотивації персоналу слід приділяти підвищену увагу стану корпоративної культури. Спочатку потрібно провести аналіз корпоративної культури, щоб виявити ті аспекти, що гальмують розвиток підприємства, а також оцінити ті аспекти, що сприяють його розвитку. В таблиці 3.3 наведені основні складові аналізу корпоративної культури на підприємстві.

Таблиця 3.3

Основні складові аналізу корпоративної культури підприємства

Завдання	Зміст
Аналіз відношення працівників до організації	Аналіз ставлення співробітників до недоліків та переваг підприємства, їх бажання змінити що-небудь в діяльності організації та ставлення до можливості змін; аналіз ступеня культурної інтеграції підприємства; аналіз виконання зобов'язань організації перед співробітниками
Аналіз корпоративних цінностей та етичних принципів	Аналіз виконання цілей і завдань підприємства; аналіз розуміння співробітниками стратегічних цілей і завдань; аналіз цінностей керівництва і цінностей співробітників; аналіз співвідношення особистих цінностей з цінностями організації; Аналіз якості вирішення спірних етичних питань в організації

Продовження таблиці 3.3

Аналіз виконання робіт на підприємстві	Аналіз планування, прояву ініціативи, постановки та виконання завдань, делегування відповідальності, факторів впливу на розвиток кар'єри, стиль керівництва, зміни, мотивацію співробітників
Аналіз ділової взаємодії	Аналіз засобів і способів передачі інформації, швидкості, спрямованості, організації процесу передачі інформації; аналіз якості результативності проведення зборів і нарад
Аналіз міжособистісного спілкування	Аналіз поведінки, яка заохочується в організації; аналіз психологічних якостей, які, на думку співробітників, необхідні для роботи в організації; аналіз впливу соціально-психологічного клімату в колективі на розвиток підприємства

Складено автором на основі джерела [87]

4. Покращити розуміння делегування завдань. Те, як співробітники розуміють процес делегування, може мати значний вплив на їх сприйняття організаційного клімату. Для позитивного морального клімату, команда повинна чітко знати, чому певні люди отримують конкретні завдання або додаткові обов'язки.

Навчившись делегувати свої завдання, ви можете підняти моральний дух співробітників і підвищити розуміння командою, цілей на робочому місці. Щоб покращити цей фактор організаційного клімату на вашому робочому місці, можна оцінити доручення кожного працівника та перерозподілити завдання, де це необхідно для досягнення балансу. Вказуйте причину, чому ви доручили завдання окремому співробітнику. Коли члени команди знають вашу аргументацію, вони, швидше за все, почуватимуться більш цінованими, а їхня частка навантаження буде справедливою та розумною.

5. Посилити співпрацю в команді. Дружність і єдність важливі для успіху, а також є життєво важливими частинами створення гарного організаційного клімату. Задоволення досягнення спільної мети дуже ефективно для створення єдності в групі, тому треба намагатися використовувати чіткі та досяжні цілі, щоб надати персоналу безліч можливостей для успіху в команді.

Важливо надати послідовний та змістовний зворотний зв'язок про досягнення групи, повідомивши їх, коли у них все добре, та надавши конструктивні, дієві пропозиції щодо подальшого розвитку.

Можна також організувати колективні та соціальні заходи, які дозволять команді зв'язуватися на особистому рівні. Людям, які поважають один одного як особистість, часто стає набагато легше працювати в колективі. Діяльність з побудови команди може створити відчуття єдності та забезпечити позитивне мислення у співпраці, коли мова заходить про роботу в групі.

Не потрібно забувати, що при здійсненні організаційних змін, потрібно враховувати очікувані наслідки психологічного та матеріального характеру для співробітників організації. Також слід передбачити своєчасно реакцію кадрового складу та поліпшити заходи щодо її реалізації [99].

В сучасному суспільстві, співробітники хочуть знайти на роботі почуття порозуміння, належності та добробуту, а керівники мають змогу допомогти встановити це почуття приналежності завдяки надійному спілкуванню, живому контакту, видимості та міцним стосункам. На ПАТ «Миронівський хлібопродукт», нажаль, не так, тому нижче наведу заходи, щодо покращення відносин керівника до своїх підлеглих, щоб їхні відносини були міцними.

1. Пряме залучення співробітників. Кожен працівник повинен мати безпосередні стосунки з керівником, людиною, яка може відповісти на їхні запитання та проблеми, а також людиною, яка може похвалити їх за добре виконану роботу. Керівники мають розуміти, що їх взаємодія з працівником може мати великий вплив на почуття його добробуту.

2. Визнати та оцінити роботу співробітника. Частина успішних відносин між керівником та працівником - це регулярне визнання та пояснення ролі працівника. Повідомляючи цінність праці працівника, менеджери допомагають йому краще зрозуміти, де робота, яку він виконує, вкладається в загальну картину. Коли співробітники розуміють вплив своїх зусиль на успіх у бізнесі, це допомагає їм розвивати почуття власності в місії компанії.

3. Наводьте приклади. Члени команди звертаються до своїх менеджерів, щоб визначити найкращі способи спілкування з ними. Ефективні керівники показують приклад того, як краще спілкуватися з тими, хто безпосередньо перед ними звітує, проводить звіти та висловлює вдячність.

4. Залишатись постійно на зв'язку. Оскільки зростаюча кількість співробітників працює у віддалених офісах або на великих підприємствах, їм легко відчувати себе відключеними від керівництва компанії. Ефективні керівники повинні докласти додаткових зусиль, щоб бути в вільному доступі для підлеглих. Цей доступ може виглядати по-різному для кожного керівника, але вона може включати обмін миттєвими повідомленнями, щотижневі зустрічі команди або регулярне відвідування робочої області кожного працівника.

5. Встановити позитивні робочі стосунки. З того моменту, як робітники починають працювати у вашій організації, новим працівникам потрібні позитивні робочі стосунки з доброзичливим, турботливим керівником. З першого дня керівник наземного рівня може краще, ніж будь-хто інший у бізнесі, задати темп успіху нового найму.

6. Використання технологій для покращення зв'язків. У цей багатий на технології вік існує безліч способів підтримувати зв'язок із працівниками. Керівники можуть використовувати такі інструменти, як обмін миттєвими повідомленнями, відео-конференції та різні мобільні програми для співпраці, щоб залишатися на зв'язку [92].

На ПАТ «Миронівський хлібопродукт» необхідно, щоб кадрова політика підприємства детальніше та більш повніше працювала над стратегічним управлінням персоналом, дотримуючись кожного з етапів, вживаючи при цьому кадрові заходи. Стратегічне управління кадрами означає для товариства те, що досягнення загальної стратегічної цілі компанії повинне відбуватись із залученням стратегічного управління людськими ресурсами, яке вказуватиме на напрям руху компанії.

3.3 Оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів на ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Система управління персоналом на ПАТ «Миронівський хлібопродукт» забезпечуватиме оптимальний баланс процесів прибуття і звільнення, тобто оновлення кількісного складу персоналу; розвиток якісного складу персоналу

відповідно до потреб самої організації. Кадровий потік зустрічається в межах будь-якого підприємства. Але чим більший цей потік, тим більше це свідчить про те, що персонал не задоволений, в нашому випадку, умовами праці [83].

«Залучення працівників» - це емоційний зв'язок працівника з організацією та її цілями. Залучені співробітники насправді піклуються про свою роботу та результати, оскільки розуміють, як це впливає на ріст компанії. Задоволеність працівників вказує на те, наскільки задоволені працівники на своєму робочому місці, в оточенні та з оплатою праці. Щомісяця компанія організовує командні обіди, святкування днів народження та кілька інших заходів з метою створення щасливої робочої сили. Деякі працівники можуть бути задоволені роботою, але це по суті не означає, що вони працюють наполегливо або ефективно взаємодіють з організацією. Тому що зробити щасливими співробітників відрізняється від того, щоб заручитися.

Важливо розуміти, що робоче середовище може сприяти або зменшувати напругу співробітників. У складній ситуації, коли установи постійно змушені контролювати витрати та підвищувати продуктивність праці, роботодавці повинні визнавати точні тригери, які впливають на ріст співробітників, залучення і, в свою чергу, на продуктивність праці. Залучення працівників може відрізнятися залежно від галузі, але по суті вони базуються на однакових принципах. Щоб досягти найкращих результатів, організація повинна надати працівникам право власності, щоб забезпечити найкращі результати. Право власності на роботу формує культуру відповідальності працівників щодо роботи. Чим більш підзвітною буде робоча сила, тим ефективнішою вона буде. Незалежно від їх титульної ролі та посад в організації, всі працівники очікують позитивної атмосфери та робочих асоціацій зі своїми безпосередніми керівниками та перспектив вчитися та рости.

Керівники мотивують людей через спільне бачення та створюють середовище, де люди почувуються оціненими та винагородженими. Створення наступного покоління лідерів є однією з ключових сфер відповідальності керівника. Розвиток талантів є життєво важливим аспектом для успішних починань у майбутньому. Будучи керівником, не потрібно бути авторитарним, але

в той же час потрібно підтримувати та розуміти поведінку своїх працівників. Працівники повинні шукати керівника для навчання, а також ділитися проблемами та складнощами в роботі. Терпіння при вислуховуванні питань та дружньому вирішенні проблеми, не спричиняючи великого тертя, є важливим фактором формування гармонійних робочих відносин.

Перспективи майбутнього зростання, цілеспрямоване формування навичок, знання доменів та просування по службі є одними з основних факторів задоволення працівників. ПАТ «Миронівський хлібопродукт» повинно прагнути надавати широкі можливості, які дозволять працівникам навчатися та впроваджувати інновації на роботі, здійснювати прогресивні проекти та одночасно надавати допомогу, за рахунок підтримки та знань, коли це потрібно. Організація повинна також заохочувати та підтримувати гнучкість щодо нових ідей та підходів для більшої участі працівників.

Щоб мотивувати співробітників давати максимум зусиль, їх зусилля потрібно постійно визнавати та винагороджувати. Запровадження механізму оцінки їхніх зусиль надає їм багато заохочень для подальшого підвищення їхньої діяльності. Щоб активно залучати співробітників та стимулювати здорову конкуренцію, організації повинні ініціювати змагальні заходи та виклики, які по суті ведуть до посиленої гармонії між ними. Такі заходи допомагають сприяти оригінальності та спонукають учасників думати по-іншому щодо розробки підходу до вирішення проблем. Успішний керівник завжди розуміє добробут своїх працівників, а також стежить за тим, щоб вони не зазнавали надмірного стресу. Розумний робочий тиск допомагає пройти зайві витрати ресурсів, але надмірний призводить до поганого морального розвитку.

В рамках заходу адаптації персоналу запропоновано структурний закріплення функцій управління адаптацією за наступними напрямками: виділення відповідного підрозділу в структурі системи управління персоналом; розподіл фахівців, що займаються управлінням адаптацією по підрозділах підприємства і координація діяльності новачків з боку служби управління

персоналом; розвиток якісного наставництва, яке вже використовується в компанії, але не завжди є ефективним.

Ефективне управління ПАТ «Миронівський хлібопродукт» повинен звести до мінімуму потребу в додаткових годинах, оскільки воно розподіляє розкладу рівномірно і, в свою чергу, зменшить витрати на оплату цих додаткових годин. Це також дозволить призначити оптимальні ресурси для кожного завдання, зменшивши додаткову роботу для кваліфікованих працівників.

Оптимізацією продуктивності персоналу є краща галузева практика, оскільки вона рівномірно розподіляє людські ресурси з метою надання більшої кількості послуг в рамках тих же ресурсів.

В сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період. У зв'язку з цим виникають питання про те, як слід найкращим чином організувати саме аналітичну роботу, коли і з якою частотою слід проводити оцінку, і хто повинен вести цю роботу?

Перш за все, ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися її внеском у досягнення організаційних цілей. Управління персоналом є ефективним настільки, наскільки успішно персонал підприємства використовує свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед ним. Так, справжнім критерієм її оцінки служить кінцевий результат праці всього колективу, в якому органічно поєднані результати праці і керівника і виконавців[98].

Аналізуючи оцінку ефективності управління персоналом, не можна не сказати про оцінку власне служби управління персоналом. Багато що залежить від їх персоналу, якщо вони відповідають вимогам економічної реформи, а саме: мають відповідну освіту і відмінні знання, гнучкий розум і практичну кмітливість, достатній стаж роботи на нижче посади, знають передовий вітчизняний і зарубіжний досвід підприємництва і комерційної діяльності, форми і технології виробництва.

Ефективне управління і розвиток підприємства багато в чому визначаються особистісними і професійними якостями самого керівника підприємства, ступенем усвідомлення ним необхідності вчитися самому і сприяти навчанню інших, щоб відповідати соціально-економічному середовищі, постійно змінюється[91].

На наш погляд, ці та інші критерії повинні бути покладені в основу при дослідженні ефективності управління персоналом. Оцінка ефективності, як система процедур, є засобом, що допомагає керівнику побачити і оцінити в досить конкретному сенсі якість системи управління персоналом в цілому і свої професійні здібності зокрема, і ті недоліки в підготовці, які відповідно можна визначити як потреба в навчанні, з метою підвищення результативності роботи.

Висновки до розділу 3

З наведеного вище можна зробити наступні висновки. Аналіз мотиваційного профілю персоналу є дуже важливим етапом при розробці системи ефективного управління плинністю кадрів підприємства. Для підвищення ефективності системи мотивації персоналу особливу увагу слід приділяти аналізу стану організаційної культури. Застосування запропонованої методики аналізу організаційної культури дозволить віднайти керівництву підприємства більш ефективні заходи управління плинністю кадрів, мінімізувати слабкі сторони у формуванні та використанні кадрового потенціалу.

Повноцінна робота системи управління розвитком підприємства забезпечується за рахунок взаємоузгодженого і скоординованого функціонування як базових підсистем стратегічного і корпоративного управління, так і забезпечуючи інформаційно-аналітичної і контрольної-адаптаційної підсистем.

Ефективність управління персоналом ПАТ «Миронівський хлібопродукт» в умовах посилення конкуренції слід розглядати через призму ефективності діяльності підприємств та передумов стійкого розвитку підприємства. Визначення ефективності управління персоналом здійснюється за показниками, які характеризують як ефективність трудової діяльності працівників, так і ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів.

Показники ефективності трудової діяльності працівників згідно з поширеними науковими позиціями об'єднані у три методичних підходи, згідно з якими ефективність управління персоналом відображується, по-перше, через кінцеві результати діяльності працівників; по-друге, через результативність, якість та складність праці; і, по-третє, через показники соціальної ефективності.

Вибір конкретного методичного підходу оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи бухгалтерського обліку тощо. Ефективність

управління персоналом у розрізі окремих процесів управління персоналом характеризується показниками ефективності підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання персоналу, розвитку його кар'єри, кадрового адміністрування та управлінської діяльності.

Отже, діяльність ПАТ «Миронівський хлібопродукт», спрямована на зниження плинності кадрів, може безпосередньо вплинути на підвищення ефективності підприємства в цілому. Тому розробка заходів по скороченню плинності кадрів є важливими елементами роботи з персоналом.

ВИСНОВКИ

Опрацювання наукової літератури дало змогу зробити висновок, що управління персоналом у контексті ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення високо компетентних співробітників та їх закріплення на підприємстві через накопичення та використання їх людського капіталу з метою отримання максимальної віддачі, що відбивається на високих кінцевих результатах діяльності підприємства

Успішність управління персоналом визначається ефективністю використання трудових ресурсів для реалізації поставлених перед ними цілей, комплексним баченням проблем і цілісним підходом до людських ресурсів у взаємозв'язку зі стратегічними установками підприємства. Таким чином, в рамках стратегічного управління виникає нагальна потреба в зміні функціональної моделі управління персоналом на підприємстві на підставі власної організаційної філософії, яка ґрунтується на власному досвіді роботи зі своїми працівниками й використанні практики провідних вітчизняних та світових компаній.

В сучасних умовах функціонування аграрних підприємств відбувається істотна заміна загальної парадигми управління. На даний момент персонал являє собою основний ресурс організації, на якому базують увесь економічний успіх всього товариства. Тому персоналом потрібно вміти грамотно та раціонально управляти, створювати необхідні умови для його розвитку та вкладати засоби у цей розвиток.

Для того, щоб підприємство працювало більш результативніше потрібно вдосконалити систему управління персоналом. Управління персоналом – це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації.

ПрАТ «Миронівський хлібопродукт» - вертикально інтегрований холдинг, лідер Української аграрної індустрії з європейським акціонерним капіталом і зарубіжними виробничими активами в Нідерландах, Словенії, Словаччини, а також дистрибуційним офісом в ОАЕ.

Агроіндустріальний холдинг здійснює основну діяльність в галузі птахівництва, м'ясопереробки і тваринництва.

Вертикальна інтеграція виробництва, а також власна логістична інфраструктура, що складається з 9 дистриб'юторських центрів(хабів) в найбільших містах країни, дозволяють «МХП» забезпечити жорсткий контроль якості та біобезпеки на всіх етапах - від виробництва до реалізації кінцевому споживачеві, що відповідає міжнародним стандартам FSSC 22000, ISO 22000 та BRC Food.

Продукція ПАТ «Миронівський хлібопродукт» представлена на ринках більше 80 країн світу. Група володіє брендами «Наша Ряба», «Qualiko», «Ukrainian Chicken», «Sultanah», «Assilah», «Секрети Шефа», «Kurator», «Легко!», «Бащинський».

На основі аналізу фінансово-економічних показників ПАТ «Миронівський хлібопродукт» було досліджено структуру витрат, фінансові результати та фінансову стійкість, майновий стан. Виходячи з розрахунків визначили, що підприємство є прибутковим, рентабельним, характеризується високою ефективністю використання наявного обладнання та якісним моніторингом стану матеріально-технічного забезпечення. Підприємство нарощує власні потужності, здійснює НДДКР та зміцнює власні позиції на ринку за рахунок збільшення обсягів виробництва та ділової активності в цілому, впровадження інноваційних рішень.

Поряд з цим, спостерігається не дуже ефективна діяльність відділу кадрів, що зумовлює ряд проблем в системі управління персоналом на підприємстві. При наборі персоналу керівництво товариства в основному звертається до різних джерел, найбільш розповсюдженими серед яких є пошук нових потенційних кандидатів для заміщення вакантних місць серед співробітників товариства, пошук кандидатів за допомогою працівників підприємства, розміщення оголошень в ЗМІ, використання послуг місцевого центру зайнятості.

Процесу професійного навчання співробітників ПАТ «Миронівський хлібопродукт» керівництво намагається приділяти вагому увагу, проте, в силу,

тяжкої зовнішньо-економічної ситуації, доля працівників, які занурені в даний процес, в загальній чисельності персоналу є незначною.

Головним методом оцінювання працівників, який знайшов своє розповсюдження на підприємстві, є оцінка результатів діяльності. Недоліком даного методу є те, що результати діяльності не всіх працівників повною мірою можуть бути оцінено.

Керівництво ПАТ «Миронівський хлібопродукт» приділяє дуже мало уваги стимулюванню праці персоналу, що негативно відображається на діяльності товариства в цілому.

Дослідивши діяльність ПАТ «Миронівський хлібопродукт», вироблені наступні рекомендації:

- орієнтуватися на досягнення запланованого кінцевого результату діяльності підприємства;
- постійно коригувати цілі і програми в залежності від стану ринку, змін зовнішнього середовища;
- використовувати сучасну інформаційну базу для різноманітних розрахунків при прийнятті управлінських рішень;
- змінити функції планування – від поточного до перспективного;
- здійснювати управління на основі гнучкості рішень;
- проводити глибокий економічний аналіз кожного управлінського рішення.

Розвиток трудових ресурсів на ПАТ «Миронівський хлібопродукт», використовуючи професіоналізацію менеджменту праці і різноманітні мотиваційні механізми гарантує стабільний розвиток на економічному ринку, прибуткове функціонування, безперервний розвиток персоналу підприємства, зменшення плинності кадрів, а головне – швидкий позитивний економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Personnel Management [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.managementstudyguide.com/personnel-management.htm>.
2. What Is Personnel Management? [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.masters-in-human-resources.org/faq/what-is-personnel-management/>.
3. Techniques for Improving Human Resource Management in the Enterprise [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.sinapsys.com/en/content/techniques-improving-human-resource-management-enterprise>.
4. Гриньова В. М. Управління персоналом на промислових підприємствах // Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. наук. пр. Вип. 143. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2002. – С. 131 — 134.
5. Доровської О. Ф. Місце кадрової політики в політиці підприємства // Економіка розвитку. ХНЕУ. – 2004., №3 (31). – С. 83 – 85
6. Крушельницька О. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Ольга Крушельницька, Дмитро Мельничук,. — 2-е вид., перероб. й доп.. — К.: Кондор, 2005. — 304 с.
7. Менеджмент персоналу: Навчальний посібник/ В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха; М-во освіти і науки України, КНЕУ. — К.: КНЕУ, 2005. — 398 с.
8. Мистецтво управління персоналом / Ред. Н. Черепухіна (гол.) та ін., Уклад.: Людмила Савицька, Віктор Тарнавський та ін., Пер. з рос.: Людмила Метелюк та ін.. — К.: Вид-во Олексія Капусти. – 2002. — 299 с.
9. Personnel Management [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.iedunote.com/personnel-management>.
10. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник/ Микола Мурашко,. — 2-ге вид., стереотип.. — К.: Знання, 2006. — 311 с.

11. Савельєва В. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Валерія Савельєва, Олексій Єськов,; М-во освіти і науки України. — К.: Професіонал, 2005. — 335 с.
12. Савченко В. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник/ Василь Савченко,; М-во освіти і науки України, Київський нац. економ. ун-т. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
13. Personnel Management: Definition, Nature, Role, HRM [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.toolshero.com/human-resources/personnel-management/>.
14. Управління персоналом: Навчальний посібник/ Микола Виноградський, Світлана Беляєва, Алла Виноградська, Олена Шканова,; М-во освіти і науки України, Київ. економ. ін-т менеджм. («Екомен»). — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 500 с.
15. Armstrong, M., & Lorentzen, J. F. (1988). A handbook of personnel management practice. London: Kogan Page
16. Aswathappa, K. E. M. A. L. (2005). Human resource and personnel management. Tata McGraw-Hill Education.
17. Cole, G. A. (2002). Personnel and human resource management. Cengage Learning EMEA.
18. Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (1991). Personnel/human resource management. St. Paul, MN: West Publishing Company.
19. Werther Jr, W. B., & Davis, K. (1985). Personnel management and human resources.
20. Werther, W. B., & Davis, K. (1993). Human resources and personnel management.
21. Personnel Management: Definition, Scope, Concept, Objectives, Functions and Importance [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.businessmanagementideas.com/personnel-management/personnel-management-definition-scope-concept-objectives-functions-and-importance/18852>

22. Ангелин Д. О рекрутинге / Д. Ангелин // Бизнес. – 2004. – № 42. – С. 77–79.
23. Безсмертна В. В. Стратегічне управління персоналом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / В. В. Безсмертна. – Луганськ, 2008. – 20 с.
24. Витковская Т. Особенности подбора HR-менеджеров в Украине / Т. Витковская // Управление персоналом. – 2007. – № 9(168). – С. 26–28.
25. Гринева В. Н. Методика оценки трудового потенциала предприятия / В. Н. Гринева, В. Л. Смолук // Економіка розвитку. – 2002. – № 4(24). – С. 87–89.
26. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / За ред. С. В. Мочерного. – Львів : Світ, 2006. – Т. 2. – 568 с.
27. Завадський Й. С. Проблеми сучасного менеджменту в АПК : наукове видання : зб. наук. праць / Й. С. Завадський // Науковий вісник Національного аграрного університету. – Вип.14 : Проблеми сучасного менеджменту та маркетингу. – К. : НАУ, 1999. – С. 77–83. – Режим доступу : http://lib.sau.sumy.ua/cgi-bin/irbis64r_opak62/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DB=N=DB-1&P21DBN=DB-1&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullw&C21-COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=M=&S21COLORTERM S=0&S21STR=.
28. Кваснікова Г. С. Заробітна плата в умовах кризи / Г. С. Кваснікова. – Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-kvasnikova-gs-zarobitna-plata-v-umovah-krizi/>.
29. Медведева Е.К. Механизм установления и регулирования заработной платы в развитых капиталистических странах // Труд за рубежом. – 1989. – №4. – С. 54–59.
30. Марченко С. Ценообразование в рекрутинге / С. Марченко // Управление персоналом-Украина. – 2009. – №9(192). – С. 21–23..
31. Экономика труда и социальные отношения: Курс ключевых лекций // Отв. ред. и сост. Н.А. Волгин, Б.В. Ракитский. – М.: Изд-во РАГС, 1998. – 210с.

32. Фактори впливу на ефективність управління персоналом [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3222>
33. Factors Influencing the Personnel Function [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.citeman.com/12486-factors-influencing-the-personnel-function.html>
34. Hargrove, M. B., Nelson D. L., Cooper, C. L. Generating eustress by challenging employees: Helping people savor their work //Organizational Dynamics. – 2013. – № 42. – Рр. 61–69.
35. Mechanism to analyze economic reliability of the innovational potential of aircraft enterprises / Troshin A.N., Burdina A.A., Moskvicheva N.V., Nikulina E.N., Tarasova E.V., Rogulenko T.M. / International Journal of Applied Business and Economic Research. –2016. – Vol. 14. – № 14. – Рр. 747–765.
36. Фактори впливу на людей у процесі виробництва [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://pidru4niki.com/1529052750694/menedzhment/faktori_vplivu_lyudey_pro_tsesi_virobnitstva
37. 7 Steps to Strategic Human Resource Management [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.deputy.com/blog/7-steps-to-strategic-human-resource-management>
38. How to Create a Human Resource Strategy [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.digitalhrtech.com/human-resource-strategy/>
39. Основні напрямки удосконалення управління персоналом організації [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://referatss.com.ua/work/osnovni-naprijamki-udoskonalennja-upravlinnja-personalom-organizacii/>
40. Порядок діагностики існуючої системи мотивації та стимулювання персоналу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://stud.com.ua/34702/menedzhment/poryadok_diaagnostiki_isnuyuchoyi_sistemi_motivatsiyi_stimulyuvannya_personalu

41. Кадровая политика предприятия: теория и практика / Л.В. Батченко, А.В. Белоусов, В.В. Назаренко, Г.П. Стрюковский // Менеджер: Вісник ДонДАУ.– 1999. – № 2 (4). – С. 54–66.
42. Бессмертная В.В. Формирование стратегии управления персоналом предприятия / В.В. Бессмертная // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2007.– № 1 (107). – С. 54–59.
43. Криворотько І.О. Планування ділової кар'єри персоналу/ І.О. Криворотько // Формування ринкових механізмів господарювання : міжнар. наук.-практ. конф., 2007 р. : тези доп. – Запоріжжя, 2007. – Т. 1. – С. 32–33.
44. Булеев И.П. Методические подходы к стратегическому планированию управления персоналом / И.П. Булеев, В.В. Синельник // Прометей : регіон. зб. наук. праць з економіки. – Донецьк : ДЕГІ; ІЕПД НАН України. – 2006. – Вип. 3 (21). – С. 177–180.
45. Малиновський А.С. Кадрово-управлінський потенціал аграрних формувань / А.С. Малиновський // Економіка АПК. - 2011. - № 7. - С.97-104.
46. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007. - 248 с.
47. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навч. посіб. / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. - 2 вид., перероблене і доповнене. - К., «Кондор», 2006. - 308 с.
48. Янишин Я.С., Линдюк А.О. Планування потреби в менеджерському персоналі / Я.С. Янишин, А.О. Линдюк // Економіка АПК. - 2010. - № 4. - С. 118-120.
49. Вертикальна інтеграція [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mhp.com.ua/uk/operations/integration>
50. Миронівський хлібопродукт [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Миронівський_хлібопродукт
51. Головний сайт ПАТ «Миронівський хлібопродукт» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <https://www.mhp.com.ua/uk/home>

52. База даних ПАТ «Миронівський хлібопродукт» [Електронний ресурс] - Режим доступу до ресурсу: <http://smida.gov.ua/db/participant/25412361>
53. «Мироновский хлебопродукт» сменил стиль и логотип [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://telegraf.design/news/mironovskij-hleboprodukt-smenil-stil-i-logotip/>
54. Рязанова Н. Інформаційна функція корпоративних фінансів: її розуміння у світлі сучасного бачення сутності інформації. Формування ринкових відносин в Україні. 2013. № 6. С. 8–15.
55. Новости: Мироновский хлебопродукт (МХП) [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.fixygen.ua/stocks/tickers/lse-mhpc-news.html>
56. Прес-реліз та будовані фінансові результати за 2018 рік. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mhp.com.ua/library/file/press-release-12m-2018-ukr-fin.pdf>
57. Вплив корпоративного управління на фінансову спроможність підприємства. // Причорноморські економічні студії. – 2019. – №42. – С. 192–197.
58. Положення про проведення оцінки професійної діяльності працівників підприємств, які входять до Групи компаній «Миронівський хлібопродукт», К. 2013, 4 с.;
59. Положення про наставництво, К. 2020, 9 с.;
60. Положення про адаптацію та порядок проходження випробувального терміну ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - К., 2017 – 3 с.;
61. Положення про кадрову політику ПАТ «Миронівський хлібопродукт» - К., 2020 – 9 с.;
62. Внутрішні резерви: успішний розвиток агропідприємств напряду залежить від їх працівників [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://vechirka.net/suspilstvo/vnutrishni-rezervi-uspishniy-rozvitok-agropidpriemstv-napryamu-zalezhit-vid-ikh>

63. Наші люди [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/nashi-liudy>
64. Нефінансовий звіт "МХП" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://api.webtest.next.mhp.com.ua/images/512bd/51d31/0a7c2207d13c31.pdf>
65. Financial Results [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://api.webtest.next.mhp.com.ua/images/512bd/e296a/fa94eeb58106.pdf>
66. Річна фінансова звітність емітента [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://stockmarket.gov.ua/cabinet/xml/show/fin_general/10309
67. Кадрова політика ПАТ "МХП" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://api.webtest.next.mhp.com.ua/images/512bd/51d31/bea2eb7176ed15.pdf>
68. Personnel management system: how to build an ideal scheme [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://crocotime.com/en/personnel-management-system-how-to-build-an-ideal-scheme/>
69. How to optimize the Human Resources management of your company [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу:
<https://jasonhanoldhr.com/optimize-human-resources-management-company/>
70. Аникин Б. А. Высший менеджмент для руководителей: Учеб. пособие. Гос. ун-т управления. Моск. пед. ун-т. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 136 с.
71. Базаров Т. Ю. Управление персоналом развивающейся организации: Учебн. пособ. – М.: 1996. – 340 с.
72. Базаров Т. Ю., Малиновский П. В. Управление персоналом в условиях кризиса / Теор. и практ. антикриз. упр. – М.: ЮНИТИ, 1996. – 340 с.
73. Брэдик У. Менеджмент в организации. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 344 с.
74. Веснин В. Р. Технология работы с персоналом и деловыми партнерами. – М.: ТД Элит-2000, 2003. – 592 с.
75. Власова Н. М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния – М.: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.

76. Зудина Л. Н. Организация управленческого труда: Учеб. пособ. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 256 с.
77. Иванов Ю. Подбор управленческой команды: // Управление персоналом – 2001. – № 8. – С. 52–55.
78. Пригожий А. И. Современная социология организаций. – М.: 1995. – 245 с.
79. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации: учебник. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 279 с.
80. Синятин Ю. В., Ушаков К. М. Управленческая команда как способ самореализации руководителя // Директор школы. – 2003. – № 6. – С. 6–9.
81. Скрипник К. Д., Гергелев А. Э., Кутасова Т. Л., Милованов Ю. Е., Рожкова А. Ю. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала. – М.: "Издательство ПРИОР", 2000. – 192 с.
82. Оптимізація системи управління персоналом: роль управлінської команди. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/gov_reg/18418/
83. 7 Of The Best Human Resources Practices You Should Implement Today [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://jasonhanoldhr.com/7-best-hr-practices-implement-today/>
84. Формування стабільного персоналу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/5513116/page:48/#:~:text=В%20цілому%20система%20формування%20стабільного,умов%2C%20удосконалення%20системи%20освіти%2C%20підвищення>
85. МХП [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt>
86. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: Учеб. пособие / Пер. с англ. под ред. проф. А. Е. Климова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — С. 393.
87. Стахів О. В. Впровадження системи мотивації персоналу та здійснення мотиваційного моніторингу // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: - <http://archive.nbuv.gov.ua>

88. Новикова Е.Д. Корпоративная культура и управление изменениями // Менеджмент в России и за рубежом, 2007, № 7. – с.42
89. Яковлева Е.Н. Мониторинг организационной культуры // Менеджмент в России и за рубежом, 2007, № 2. – с.37
90. Розробка та впровадження заходів щодо зниження плинності кадрів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://library.if.ua/book/147/9805.html>
91. Особливості сучасного управління персоналом. // Ефективна економіка. – 2012. – С. 22–23.
92. The importance of optimizing Human Resources [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.goalsystems.com/en/sectors-en/the-importance-of-optimizing-human-resources/>
93. Холдинг МХП впроваджує системи SAP – це найбільша цифрова трансформація бізнесу в Східній Європі з використанням RISE with SAP [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://news.sap.com/ukraine/2021/03/mhp/>
94. 5 Ways To Reduce Employee Turnover [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/mikekappel/2017/08/09/5-ways-to-reduce-employee-turnover/?sh=45dd844b5001>
95. 6 Tips to Change the Workplace Climate [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://trainingmag.com/6-tips-to-change-the-workplace-climate/>
96. You can be more likable. Identify two of the actions above that would most help you in your current situation. Make a plan for improvement and then stick to your goals. Ask others for feedback on your progress. [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://teploskat.ru/en/socialno-psihologicheskii-klimat-gruppy-i-puti-ego-optimizacii---fail-n1-doc/>
97. Виявлення причин плинності персоналу [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://infopedia.su/1xd56.html>

98. The Unlikable Leader: 7 Ways To Improve Employee/Boss Relationships [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.forbes.com/sites/jackzenger/2013/06/13/the-unlikable-leader-7-ways-to-improve-employeeboss-relationships/?sh=618261f51da6>
99. How to Reduce Employee Turnover [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.checkster.com/blog/how-to-reduce-employee-turnover>
100. List of Tips and Strategies to Reduce Employee Turnover Rate [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: <https://www.contractrecruiter.com/reduce-employee-turnover-rate/>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А.2

Коротка історія створення ПАТ «Миронівський хлібопродукт»

Рік	Подія
1998	Юрій Косюк заснував АТЗТ «Миронівський хлібопродукт».
1999	МХП викуповує та модернізує птахофабрику «Перемога». На оновленому підприємстві "Перемога Нова" починається промислове виробництво м'яса птиці.
2002	На ринок виходить перший в Україні бренд охолодженої курятини "Наша Ряба".
2003	У грудні МХП стає першою українською компанією, що отримала кредит від Міжнародної фінансової корпорації (IFC). Ці кошти вони спрямовують на збільшення та модернізацію виробничих потужностей.
2004	На Миронівському заводі з виготовлення круп і комбікормів введено в експлуатацію олієпресовий завод - як наступний етап втілення стратегії вертикальної інтеграції.
2005	Цього року частиною МХП стає також "Катеринопільський елеватор" (комбікормовий завод і потужності для зберігання зернових та олійних культур). Це дозволяє компанії збільшити контроль за виробництвом комбікормів. Щоб виробляти бетонні панелі для будівництва пташників, МХП в травні включає до свого складу Черкаський завод залізобетонних виробів.
2006	30 травня, згідно із законодавством Люксембургу, створюється холдингова компанія MHP. S.A. У січні закінчується будівництво першого в Україні заводу з виробництва м'ясних напівфабрикатів - Миронівського м'ясопереробного заводу "Легко". До складу компанії з цього року також входять такі підприємства, як Науково-виробнича фірма "Урожай" (рослинництво) та "Дружба народів" (рослинництво та птахівництво). Цього ж року МХП завершує випуск єврооблігацій на суму 250 млн. доларів США.
2008	МХП проводить первинне публічне розміщення акцій (у формі глобальних депозитарних розписок) на Лондонській фондовій біржі. Група отримує контроль над 80% акцій заводу "Український бекон", що виробляє м'ясні вироби. Розширюється продуктова лінійка МХП за рахунок таких брендів м'ясоковбасних виробів, як "Бащинський" та "Європродукт". З цього року компанія повністю забезпечує свої потреби в кукурудзі, що використовується при виробництві комбікормів.
2009	Миронівська птахофабрика виходить на повну виробничу потужність. Тепер потужність виробництва складає близько 200 тис. тонн курятини на рік. Виробництво олії збільшується на 50%. У квітні проводиться успішний рестайлінг ТМ "Наша Ряба".
2010	В грудні в ході SPO власник МХП Юрій Косюк продає близько 10% акцій компанії. У вільному обігу відтепер знаходяться близько 35% акцій компанії.
2011	МХП починає розробку пілотного проекту "Біогаз", що працюватиме на курячому посліді на потужностях птахофабрики "Оріль-Лідер" (Дніпропетровська обл.). Об'єм інвестицій - близько \$15 млн. на одну установку.
2012	Побудована і введена в експлуатацію перша черга Вінницького комплексу. У квітні 2012 р. МХП розпочав будівництво біогазової станції на птахофабриці «Оріль-Лідер». У грудні 2012 року перший ферментатор був уведений в експлуатацію в тестовому режимі. МХП збільшив свій земельний банк приблизно на 5 тис. га.
2013	Три підприємства компанії отримали єврономери, що дозволяють експортувати їхню продукцію в країни ЄС: Миронівська птахофабрика, МПЗ «Легко», Птахофабрика «Снятинська Нова». Завдяки новим придбанням у Росії (40 тис. га) і в Україні (35 тис. га) земельний банк МХП сягає 360 тис. га.

продовження таблиці

2014	Завершено будівництво та введення в експлуатацію першої черги Вінницької птахофабрики потужністю близько 220 тис. Підприємство отримало дозвіл на експорт своєї продукції в країни ЄС і почало експорт курятини під ТМ Qualiko. Вперше МХП бере участь в найбільших світових виставках продуктів харчування: GULFOOD (Дубай, ОАЕ) і SIAL (Париж, Франція). Географія експорту сягає 50 країн. Для експорту продукції МХП на світові ринки створена ТМ Qualiko. Створена і введена на український ринок ТМ Chick & Go.
2015	У Брюсселі шість продуктів МХП отримали європейські нагороди Міжнародного інституту смаку та якості (ITQI – International Taste & Quality Institute).
2016	Експортер м'яса птиці в Україні № 1. Диверсифікованість експорту: відкрито нові дистриб'юторські офіси в країнах Близького Сходу і Північної Африки. Відкриття нового переробного заводу в Нідерландах. Земельний банк ПАТ «МХП» становить 370 000 га. 100 % ефективність із переробки відходів.
2017	За голландською моделлю відкрито переробне підприємство у Словаччині. Розпочато будівництво другої черги Вінницької птахофабрики. Розпочато будівництво другої черги Вінницької птахофабрики.
2018	Було завершено будівництво другої черги Вінницької птахофабрики. Розпочато будівництво ВП «Біогаз Ладиджин» – найбільшого біогазового комплексу з переробки курячого посліду в Європі та другої біогазової станції МХП.
2019	Акції компанії у формі глобальних депозитарних розписок допущено до обігу на території України.

Створено автором на основі [51]