

# Підвищення ефективності **управління трудовими ресурсами** приватного акціонерного товариства «Вінницька кондитерська фабрика»



**Виконала:** ст. гр. МПОУ-18 мз

Іващук А.В.

**Керівник :** к. е. н., доцент

Нікіфорова Л. О.

**Рецензент :** д. е. н., доцент

Єпіфанова І.Ю.

Вінниця 2020

**Метою** роботи є обґрунтування теоретичних та практичних засад та визначення шляхів вдосконалення управління трудовими ресурсами в системі менеджменту підприємства.

Здійснення поставленої мети здійснювалась шляхом вирішення наступних **задач**:

- визначення теоретичних засади управління трудовими ресурсами на підприємстві в умовах ринкової економіки;
- дослідження показників руху трудових ресурсів підприємства та їх динаміки;
- проведення оцінки ефективності використання трудових ресурсів;
- розробка економіко-організаційної характеристика ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»;
- розгляд мотивації та оцінки для вдосконалення управління персоналом базового підприємства.

**Об'єктом** дослідження є процес управління трудовими ресурсами в системі менеджменту підприємств кондитерської галузі.

**Предметом** дипломної роботи є виступають теоретико-методичні та прикладні аспекти управління трудовими ресурсами підприємства на прикладі ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика».

Від управління трудовими ресурсами на підприємстві залежать обсяги виробництва, моральний та фінансовий стан робітників, а сам підхід до менеджменту ресурсів є недостатньо систематизованим, саме тому ця тема є як ніколи **актуальною** у наш час.

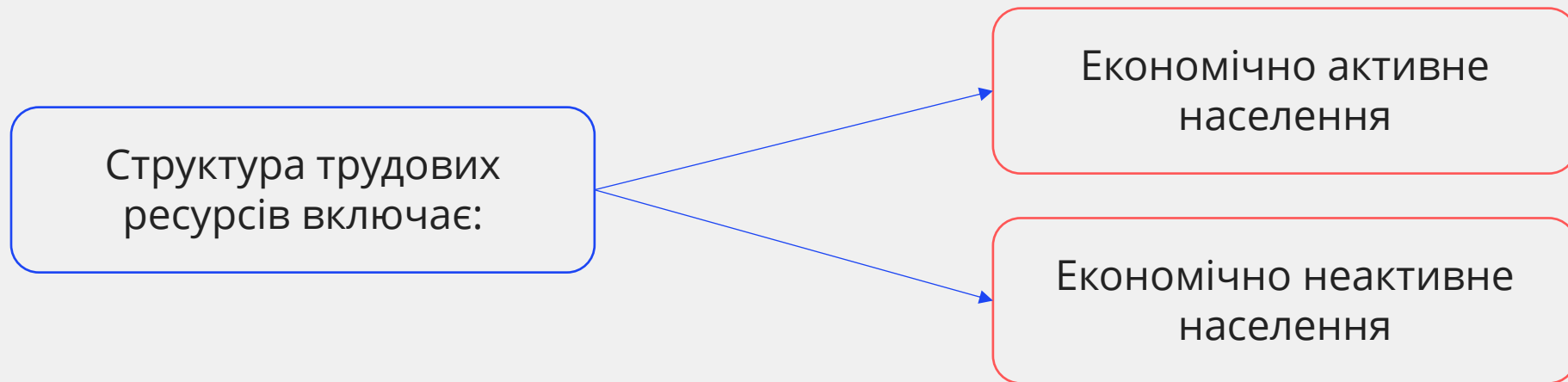
**Науковою новизною** є те, що і роботі удосконалено використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок за рахунок використання низки специфічних емпіричних показників для більш точного розрахунку планування персоналу.

**Інформаційною базою** дослідження при підготовці дипломної роботи були спеціальна економічна література, інформація наукових та інформаційно-аналітичних сайтів мережі інтернет, літературні посібники з ведення бізнесу, менеджменту в на промисловому підприємстві, матеріали періодичних видань, звітні дані досліджуваного підприємства, довідково-інформаційні матеріали, результати власних спостережень автора.

Таблиця 1.1 – Трактуювання терміну «трудо́ві ресурси» різними авторами

Автор	Визначення
Богиня Д. П. [3, с. 211]	Основна продуктивна сила суспільства, найактивніша в економічному відношенні частка населення, що складається з трудящих міста та села і забезпечує розширене відтворення суспільного продукту.
Буряк П. Ю. [4, с. 40]	Працездатна частка населення, яка має фізичний розвиток, інтелектуальні здібності, знання, які потрібні для роботи в народному господарстві.
Заславська Т. І. [8]	Сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих взаємовідносин.
Качан Є. П. [5, с.41]	Частина працездатного населення, яка володіє фізичними і інтелектуальними здібностями і знаннями, потрібними для здійснення корисної діяльності.
Лукашевич В. М. [6]	Головна продуктивна сила суспільства, носії (суб'єкти) взаємовідносин, що складаються у ході формування, розподілу та використання трудових запасів. Як економічна категорія – населення, що володіє фізичною та розумовою здатністю у відповідності з умовами відбитка робочої сили; як планово- облікова – населення у працездатному віці, зайняте і незайняте у суспільному створенні благ.
Махсма М. Б. [7]	Частина населення країни, що за власними інтелектуальними здібностями, фізичним розвитком і знаннями спроможна працювати в народному господарстві.
Олійник Є. О. [8]	Винятковий та надзвичайно вагомий вид економічних ресурсів, ціна котрого визначається чисельністю працівників, що мають певні професіональні навички, знання, які можуть застосовувати у трудовому процесі та служити первинною інформаційною базою для планування й аналізу.
Мерзляк А. В., Михайлов Є. П., Корецький М. Х., Михайлова Г. О., [9]	Проміжна категорія між «населення» і «сукупна робоча сила». Усе працездатне населення, зайняте, незалежно від віку, у галузях суспільного господарства й особистої трудової діяльності, також особи працездатного віку, котрі могли б брати участь у праці, але зайняті в домашньому й приватному господарстві, на навчанні з відривом від виробництва, на військовій службі.
Саблук П. Т., Орлатий М. К. [10]	Частина населення, яка має потрібний фізичний розвиток, інтелектуальні здібності та знання для роботи в всяких сферах економічної діяльності.
Єсінова Н. І. [11, с. 11]	Працездатна частка населення, яка володіючи фізичними й розумовими здібностями, придатна виробляти матеріальні блага чи робити послуги.

**Трудові ресурси** підприємства являють собою сукупність робітників різного професійно-кваліфікованого рівня, що зайняті на підприємстві, та входять до його облікового складу. В облікову чисельність штатних робітників включають усіх найманих працівників, що уклаладають письмово трудовий договір і виконують постійну, тимчасову або сезонну роботу один день і більше



**Рисунок 1.1 – Структура трудових ресурсів**

**Колектив** підприємства є найбільш вагомим ресурсом підприємства і у зв'язку з цим він потребує особливого підходу у питаннях управління.

**Персонал** підприємства - це сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку і мають практичні навички.

Таблиця 1.2 – Класифікація персоналу підприємства

Ознака	Види
<b>1. За характером участі в господарській діяльності</b>	Виробничий персонал – включає всіх працівників основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, заводоуправління, складів, охорони – тобто всіх працівників, що займаються виробництвом товарів або їх безпосереднім обслуговуванням.
	Невиробничий персонал - включає працівників структур, які нехай і перебувають на балансі підприємства, але не пов'язані з процесами промислового створення благ: житлово-комунальне господарство, дитячі садки та ясла, амбулаторії, навчальні заклади тощо.
<b>2. По відношенню до виробництва</b>	Основні робітники - безпосередньо беруть участь у процесі виробництва благ.
	Допоміжні робітники - здійснюють функції обслуговування основного виробництва.
<b>3. За статтю</b>	Чоловіки Жінки
<b>4. За характером виконуваних функцій</b>	Керівники
	Спеціалісти
	Службовці Робітники



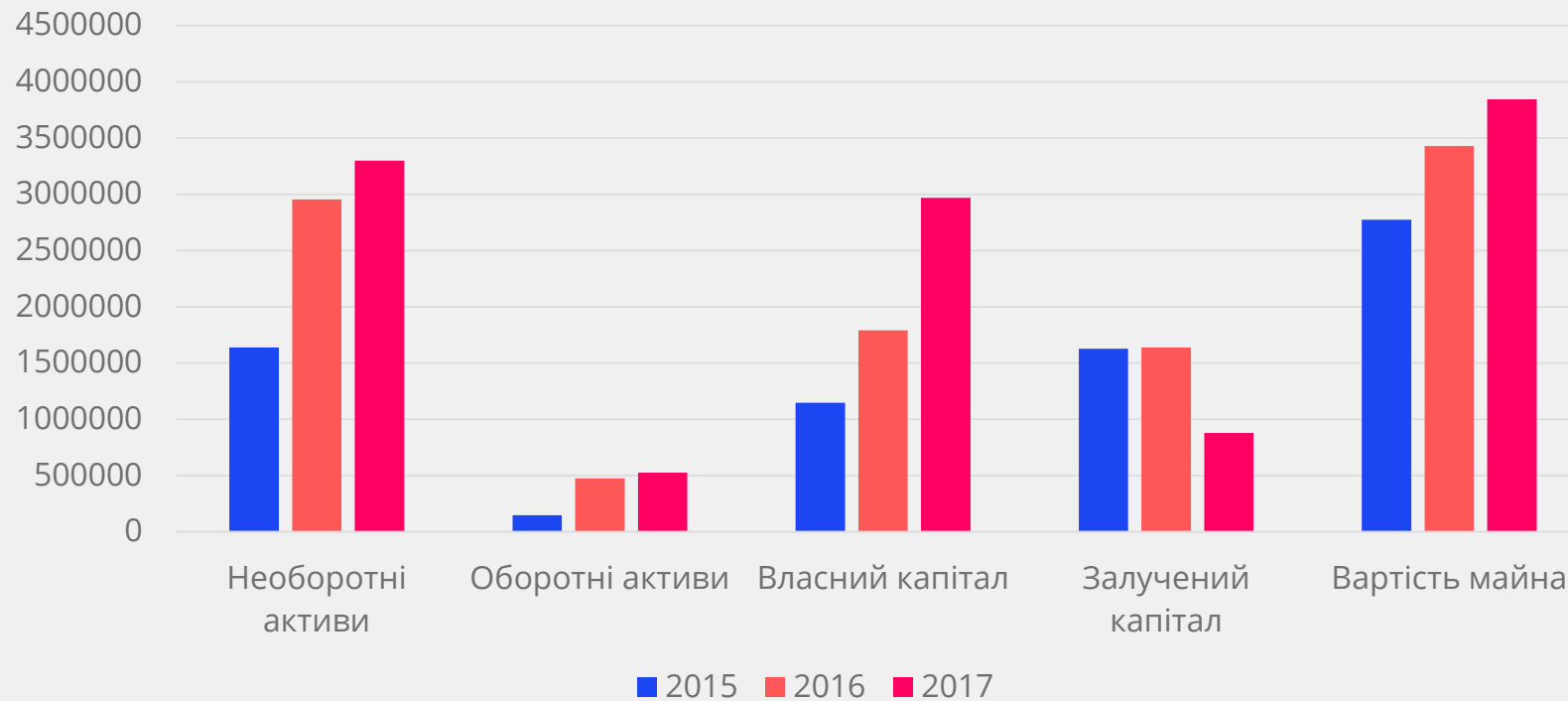


Таблиця 2.1 – Аналіз структури та динаміки балансу підприємства за 2015-2017 роки

Показники	Роки			Відхилення:			
	2015	2016	2017	2016 від 2015 року		2017 від 2016 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1.Необоротні активи</b>	1639016	2953925,5	3300629,5	325418,5	12,38	346704	11,74
<b>2.Оборотні активи</b>	145027,5	472671	524606,5	327643,5	225,92	51935,5	10,99
<b>3.Власний капітал</b>	1147262,5	1789624	2969262,5	642361,5	55,99	1179638,5	65,92
<b>4.Залучений капітал</b>	1626272	1639016	876743,5	12744	0,78	-762272,5	-46,51
<b>5.Вартість майна</b>	2773534,5	3428640	3846006	655105,5	23,62	417366	12,17



## Аналіз структури та динаміки балансу підприємства за 2015-2017 роки



**Рисунок 2.1 – Аналіз структури та динаміки балансу підприємства за 2015-2017 роки**

## Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2015-2017 роки



**Рисунок 2.2 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства за 2015-2017 роки**

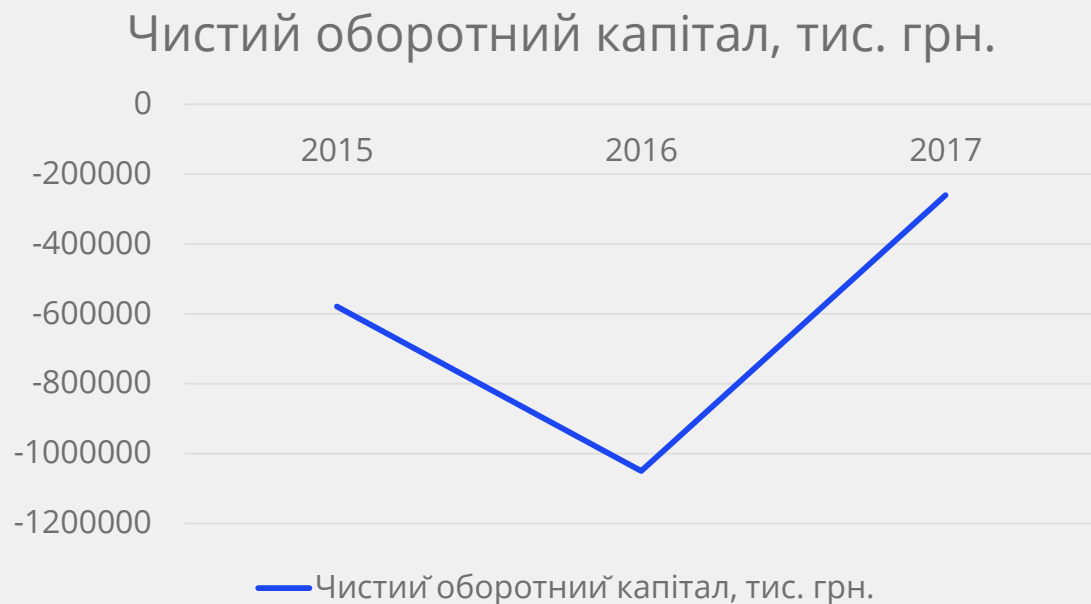


Рисунок 2.3 – Чистий оборотний капітал за 2016-2017 роки

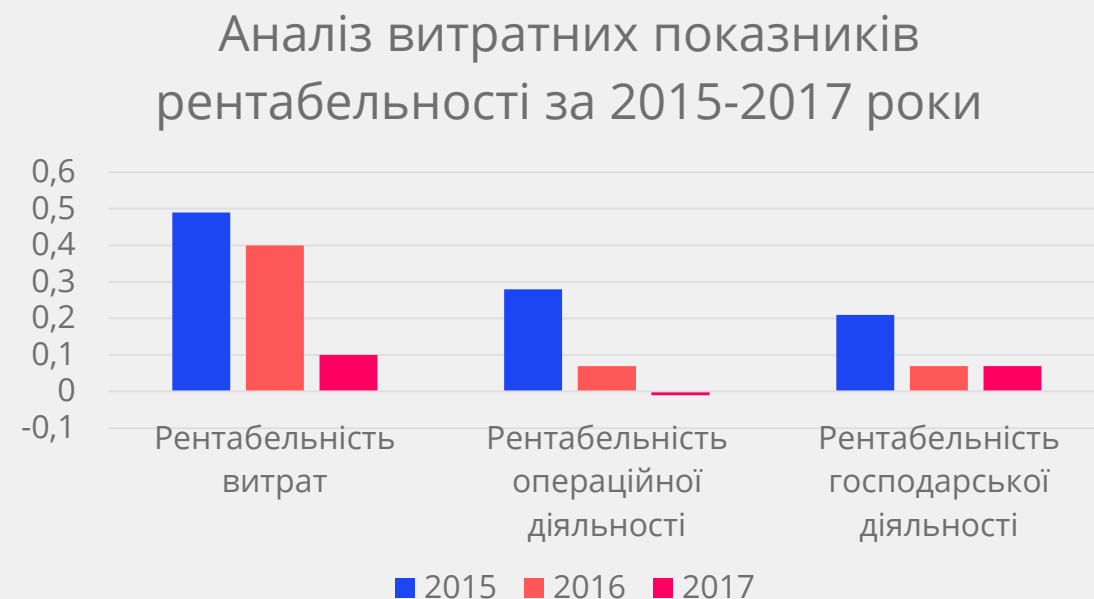


Рисунок 2.4 – Аналіз витратних показників рентабельності за 2015-2017 роки

Таблиця 2.4 – Аналіз витратних показників рентабельності за 2015-2017 роки

Показники	Роки			Відхилення:			
	2015	2016	2017	2016 від 2015 року		2017 від 2016 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
<b>1.Рентабельність витрат</b>	0,49	0,40	0,10	-0,09	-17,26	-0,30	25,24
<b>2.Рентабельність операційної діяльності</b>	0,28	0,07	-0,01	-0,21	-73,31	0,06	18,79
<b>3. Рентабельність господарської діяльності</b>	0,21	0,07	0,07	-0,14	-65,53	0,00	0

Таблиця 2.5 – Помилки проведення оцінки персоналу на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

№ з/п	Помилка	Наслідок
1.	Недостатня мотивація учасників перед початком оцінки	Негативне сприйняття всього заходу. Неадекватна поведінка
2.	Ігнорування статусу учасників	Висока ймовірність виникнення конфлікту між учасниками і спостерігачами
3.	Спостереження одним і тим же консультантом за одним і тим же учасником	Різде зниження об'єктивності оцінки
4.	Розповсюдження висновків про учасників в ході оцінки, порівняння учасників між собою	Висновок може носити не об'єктивний характер і викликати негативну реакцію в учасника

Таблиця 2.6. Оцінка ділових якостей працівників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

№ з/п	Назва ознаки	Значущість оцінки	Оцінки рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали			
			Працівник 1	Працівник 2	Працівник 3	Працівник 4
1.	Професійна компетентність	0,17	0,34(0,17*2)	0,17(0,17*1)	0,51(0,17*3)	0,51(0,17*3)
2.	Виявлення винахідливості та ініціативи	0,15	0,45(0,15*3)	0,15(0,15*1)	0,45(0,15*3)	0,15(0,15*1)
3.	Організація роботи	0,14	0,14(0,14*3)	0,14(0,14*3)	0,28(0,14*2)	0,42(0,14*3)
4.	Виконання доручень, рівень відповідальності	0,13	0,39(0,13*3)	0,39(0,13*3)	0,26(0,13*2)	0,26(0,13*2)
5.	Вміння працювати в колективі	0,15	0,30(0,15*2)	0,30(0,15*2)	0,08(0,15/2)	0,30(0,15*3)
6.	Рівень гнучкості при новій роботі	0,15	0,30(0,15*2)	0,45(0,15*3)	0,08(0,15/2)	0,08(0,15/2)
7.	Стресостійкість	0,11	0,33(0,11*3)	0,22(0,11*3)	0,11(0,11*1)	0,11(0,11*1)
8.	Можливість виконувати обов'язки іншого працівника	0,15	0,15(0,15*1)	0,30(0,15*2)	0,15(0,15*1)	0,45(0,15*3)

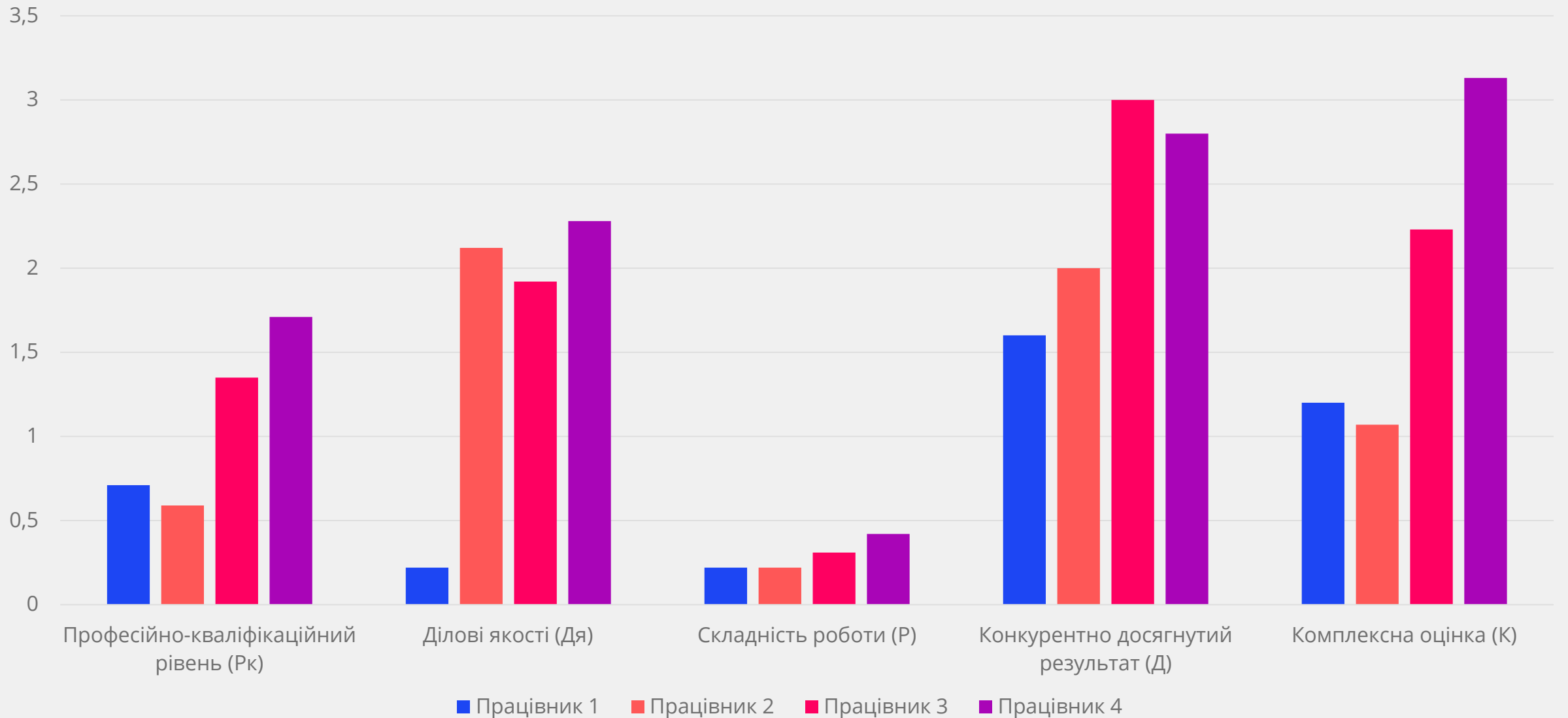
Таблиця 2.7 Оцінка ознак, що визначають складність виконуваних працівником функцій

№ з/п	Назва ознаки	Значущість оцінки (в частках одиниці)	Оцінки рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали					
			1.	2.	3.	4.	5.	6.
1.	Характер робіт, що визначає складність праці за тарифно-кваліфікаційним довідником	0,50	0,50	1,0	1,5	2,0	2,5 0	3,0
2.	Різноманітність робіт	0,15	0,15	0,30	0,45	-	-	-
3.	Керівництво (ланкою, бригадою)	0,20	0,20	0,40	0,60	0,80	-	-
4.	Додаткова відповідальність в технічному процесі	0,15	0,15	0,30	-	-	-	-

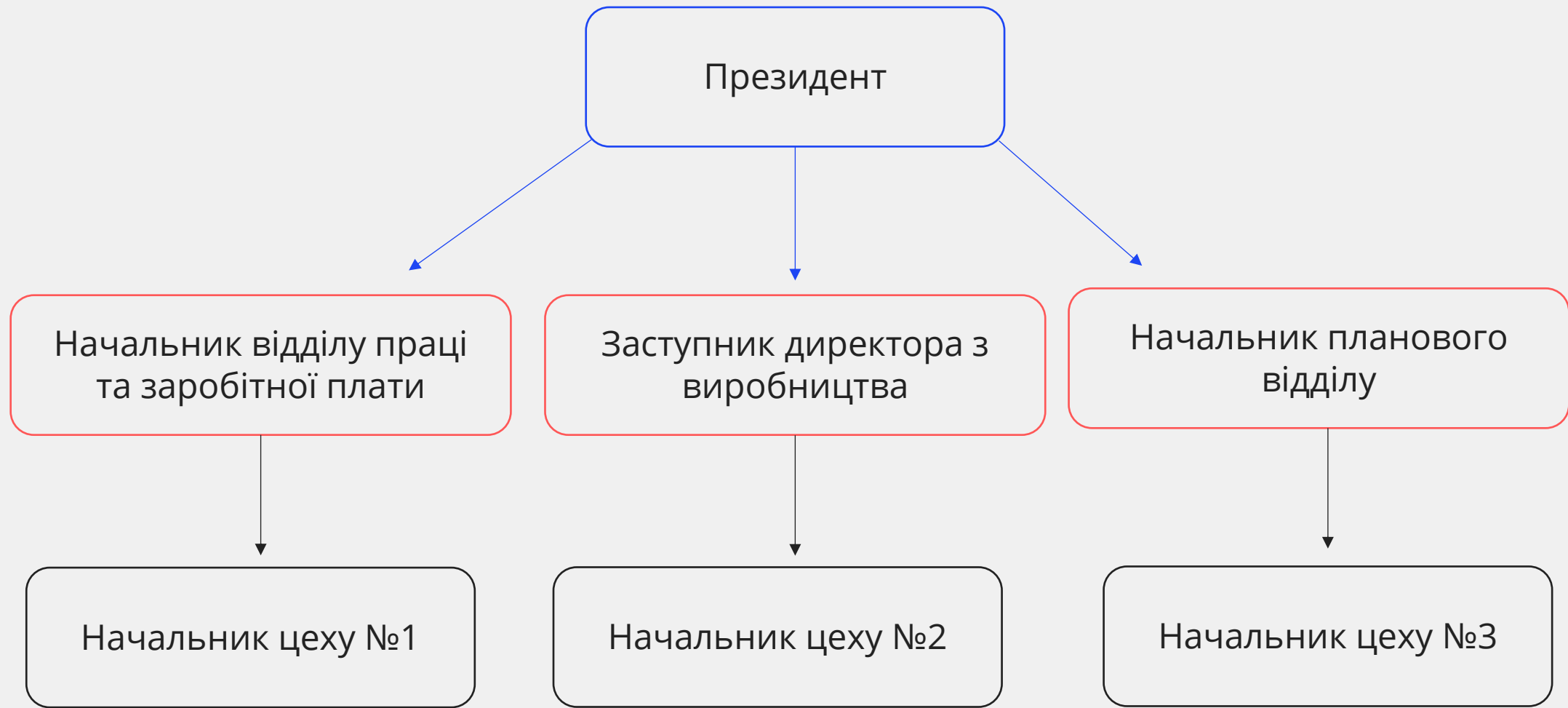
Таблиця 2.8 Ознаки, що визначають результат праці

№ з/п	Назва ознаки	Значущість оцінки	Оцінки рівнів ознак з врахуванням їх ваги, бали		
			1.	2.	3.
1.	Обсяг виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
2.	Якість виконаних робіт	0,40	0,40	0,80	1,20
3.	Ритмічність	0,20	0,20	0,40	0,60





**Рисунок 2.5 – Комплексна оцінка працівників ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»**



**Рисунок 2.6 – Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури. ПрАТ «ВКФ»**

Таблиця 3.1 - Визначення сильних та слабких сторін ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Параметри оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
<b>1. Організація</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зручне розташування підприємства в транскордонному регіоні, в промисловій зоні індустріального міста з розгорнутою інженерною та транспортною інфраструктурою</li> <li>- Сертифікат ISO</li> <li>- Близькість власників до виконавчої влади</li> </ul>	-
<b>2. Виробництво</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Замкнений цикл виробництва кондитерських виробів</li> <li>- Виробничі потреби забезпечуються земельними та виробничими площами на 100%</li> <li>- Швидкі темпи оновлення асортименту продукції</li> <li>- Власні розробки</li> <li>- Інвестиції в обладнання</li> </ul>	- Велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів
<b>3. Фінанси</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Висока цінова конкурентноспроможність</li> <li>- Сприятлива економічна і соціально-економічна ситуація для виходу на нові ринки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Залежність коливань від вартості валюти</li> <li>- Високі оперативні витрати</li> <li>- Слабка диверсифікація продукції</li> </ul>
<b>4. Маркетинг</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сила бренду та широка визнаваність</li> <li>- Сучасні розробки, висококваліфікований персонал</li> <li>- Представленість в регіонах</li> <li>- Великий рекламний бюджет</li> </ul>	-

Таблиця 3.2 - Визначення ринкових можливостей та загроз ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

Параметри оцінки	Можливості	Загрози
1. Конкуренція	- Витеснення конкурентів із галузі	- Поява у конкурентів нових технологій
2. Збут	- Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку	- Нестабільність збуту
3. Попит	- Збільшення кількості споживачів за рахунок маркетингових заходів	- Сезонність використання продукції
4. Політичні	- Політична стабільність в Україні	- Політична нестабільність - Нестабільна законодавча база
5. Економічні фактори	- Надходження великих замовлень - Зниження цін на ресурси	- Збої у поставках сировини та матеріалів - Відмова банків у наданні довгострокових кредитів

Таблиця 3.3 - Матриця SWOT-аналізу реалізації продукції ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку.</li> <li>2. Зниження цін на ресурси.</li> <li>3. Збільшення кількості споживачів за рахунок рекламних та маркетингових заходів.</li> <li>4. Надходження великих замовлень Вихід конкурентів із галузі</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестабільність збуту.</li> <li>2. Поява у конкурентів нових технологій.</li> <li>3. Збої у поставках сировини та матеріалів.</li> <li>4. Конкуренція зі сторони виробників країн Південно-східної Азії Політична нестабільність.</li> <li>5. Негативні зміни валютного курсу.</li> <li>6. Відмова банків у наданні довгострокових кредитів Нестабільна законодавча база.</li> </ol>
<p><b>СИЛЬНІ СТОРОНИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока цінова конкурентоспроможність.</li> <li>2. Сприятлива економічна і соціально - економічна ситуація для виходу на нові ринки.</li> <li>3. Висококваліфікований менеджмент.</li> <li>4. Замкнений цикл виробництва солодоців.</li> <li>5. Виробничі потреби забезпечуються земельними та виробничими площами на 100%. Зручне розташування підприємства в транскордонному регіоні, в промисловій зоні індустріального міста з розвинутою інженерною та транспортною інфраструктурою.</li> </ol>	<p>Вихід на нові ринки, збільшення асортименту, дозволить мати стабільні фінансові показники. Достатня популярність буде сприяти виходу на нові ринки. Кваліфікація персоналу, контроль якості, невіддалене поводження конкурентів і розвиток рекламних технологій дадуть можливість встигнути за ростом ринку. Чітка стратегія дозволить використати всі можливості.</p>	<p>Посилення конкуренції, політика держави, інфляція та ріст податків, зміна смаків споживачів вплинуть на проведення стратегії. Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів. Достовірний моніторинг зафіксує зміни смаків споживачів.</p>
<p><b>СЛАБКІ СТОРОНИ</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Велика залежність від закордонних постачальників обладнання та матеріалів.</li> <li>2. Необхідність ремонту споруд та енергообладнання.</li> <li>3. Залежність від коливань вартості валюти.</li> <li>4. Необізнаність споживачів про продукцію.</li> </ol>	<p>Слабка рекламна політика створить ускладнення при виході на нові ринки, збільшення асортименту, та додавання додаткових супутніх продуктів і послуг. В умовах недостатнього фінансування власними засобами доведеться вдаватися до запозичення «дорогих» кредитів. Постійний пошук нових постачальників послабить можливість маневрування на ринках фінансування та збуту.</p>	<p>Посилення конкуренції, політика держави, інфляція та ріст податків, зміна смаків споживачів вплинуть на проведення стратегії. Поява конкурентів викличе додаткові витрати фінансових ресурсів. Достовірний моніторинг зафіксує зміни смаків споживачів.</p>

Таблиця 3.4 – План заходів з підвищення ефективності управління системою мотивації на ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» (2020-2022 р.)

Найменування заходів та їх зміст	Відповідальні	Термін	Витрати	Щорічний прогн. ефект
1. Розширення можливостей залучення кандидатів на вакантні посади через налагодження професійних відносин з навчальними закладами міста та за рахунок активної участі у заході «Ярмарка вакансій»	Директор	1,5 місяці	Одноразові витрати 40 тис. грн.	<b>324,2</b>
2. Запровадження використання у процесі відбору кадрів, окрім посадових інструкцій, кваліфікаційних карт та карт компетенцій.	Керівник відділу ме-неджменту	1 місяць	Одноразові витрати 50 тис. грн.	<b>129,68</b>
3. Запровадження на підприємстві використання методу екстраполяції та методу експертних оцінок для більш точного розрахунку необхідної кількості робітників (планування персоналу) з метою забезпечення безперебійного виробничого процесу.	Директор, системний адміністратор	1 місяць, постійно	Одноразові витрати 20 тис. грн. Щорічні витрати 100 тис. грн.	<b>972,6</b>
4. Введення посади штатного психолога для створення та підтримки позитивного соціально-психологічного клімату в колективі та удосконалення процесу оцінки кандидатів на заміщення вакантних посад за рахунок використання спеціальних тестів	Директор	Постійно	Щорічно 210 тис грн	<b>269,1</b>
5. Використання запропонованої стратегії посилення позицій на ринку	Директор	Постійно	Щорічні витрати 300 тис. грн.	<b>1296,8</b>
<b>Всього витрат, тис. грн.</b>	<b>одноразово: 110,0</b>		<b>щорічно: 610,0</b>	<b>4320</b>



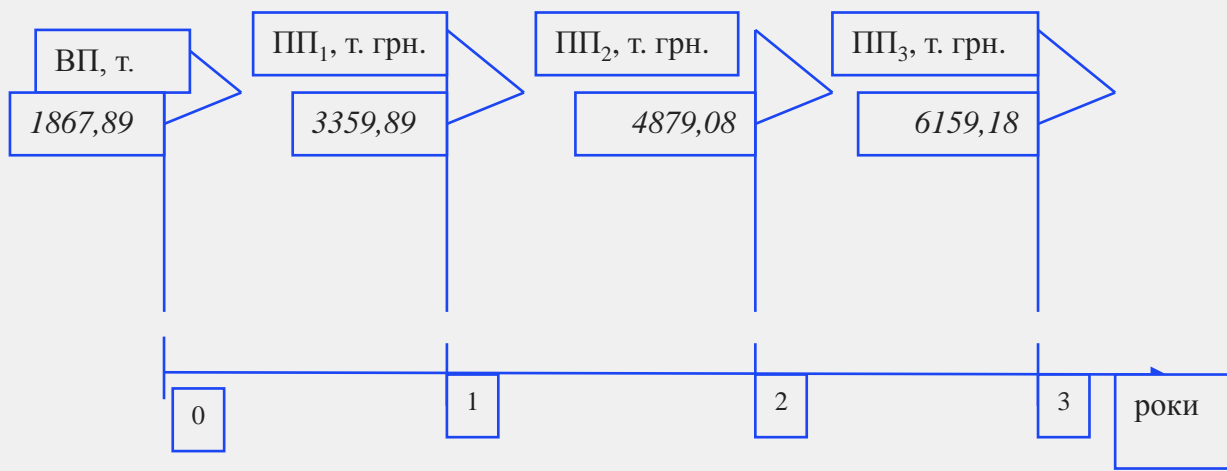


Рисунок 3.1 – Вкладені кошти та очікувані ефекти, що мають місце, час виконання роботи та впровадження зроблених рекомендацій

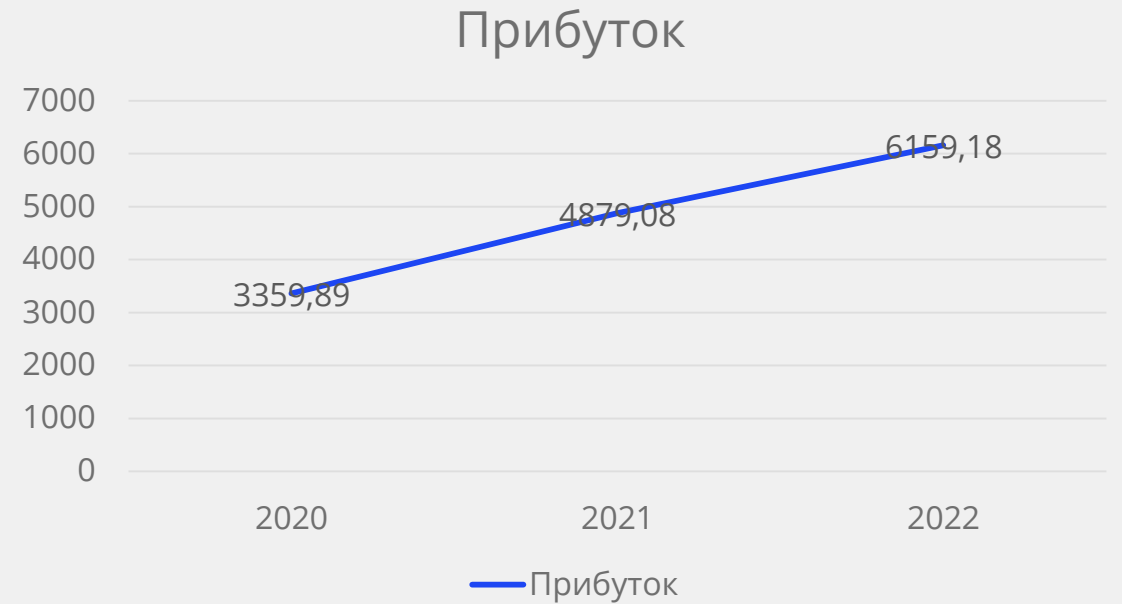


Рис. 3.2 – Моделювання чистого прибутку підприємства 2020-2022 р.р.

Оскільки внутрішня ефективність коштів, вкладених у впровадження наших рекомендацій, становить  $E_v \approx 97\%$ , це свідчить про економічну доцільність впровадження наших пропозицій.

# Висновки

- Отже, трудові ресурси займають особливе місце у сукупності ресурсів підприємства. Замість терміну «трудові ресурси» на підприємстві частіше використовують «кадри» або «персонал». Кадри – це одна із найважливіших продуктивних сил у суспільстві. Від **кадрової політики** залежить те, як раціонально використовується робоча сила і наскільки продуктивною та ефективною буде робота підприємства.
- Економічна складова визначає **ефективність трудового потенціалу** підприємства, яка має базуватися на основі економічного визначення здібностей працівників, колективу та приносити певний прибуток. Економічна складова прямо пов'язана з мотиваційною складовою, тому в науці дедалі частіше розглядають саме економічну мотивацію, яка є дуже важливим чинником мотиваційного механізму [41].
- Встановлено, що для успішного виконання завдань в галузі ефективного управління трудовими ресурсами важливе значення має **вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на управління персоналом**, на продуктивність праці, на повне і своєчасне своєчасне використання резервів зростання, вдосконалення науково-обґрунтованої системи планування та аналізу оцінки ефективності управління персоналом та продуктивності праці.
- З'ясовано, що ПрАТ «Вінницька фабрика» є структурною одиницею всесвітньо відомої Кондитерської корпорації ROSHEN і входить у п'ятірку найбільших кондитерських підприємств України. Підприємство впевнено займає **провідне місце в кондитерській галузі** України та добре відоме за її межами. На сьогоднішній день в компанії розроблений і активно здійснюється стратегічний план перетворення в підприємство європейського типу та вихід на нові ринки збуту. Для цього впроваджуються найновіші технології, проводиться технічне переозброєння і модернізація виробничих потужностей відповідно до правил належної виробничої практики кондитерських виробів, удосконалюється інтегрована система менеджменту.

- Аналіз фінансово-економічного стану підприємства показав, що за три роки **рівень показників ділової активності значно збільшився**. Це свідчить про те, що «Вінницька кондитерська фабрика» пристосувалася до зовнішніх та внутрішніх впливів та використовує їх для створення стратегії, що дозволить максимізувати критерій оцінки ефективності роботи підприємства.
- Аналіз показників ефективного використання трудових ресурсів підприємства показав, що ПрАТ «Вінницька кондитерська фабрика» має досить активний **рух працівників**. Коефіцієнт із прийому працівників у 2017 році збільшився у порівнянні з 2015 роком, проте трохи зменшився, якщо порівнювати з 2016. Коефіцієнт плинності кадрів збільшився у 2017 році на 5,36% у порівнянні з 2015, проте зменшився на 0,99% у порівнянні з 2016.
- Дуже важливою умовою для виконання виробничого плану та ефективного використання трудових ресурсів є **ефективне використання робочого часу**. У 2017 році працівники відпрацювали на 7,8 годин менше, ніж у 2015, проте якщо порівнювати із 2016 роком, то кількість відпрацьованих годин зросла з 1934,4 годин до 1950 годин. 2017 році темп зростання чистого доходу перевищує темп зростання витрат порівняно з 2016 роком. Це у свою чергу призводить до того, що прибуток зростає швидше, аніж чистий дохід і тому приріст прибутку становить 23,8%. А ось рентабельність фонду оплати праці зменшилася на 8,2% з 2016 року.
- На основі **кореляційно-регресійної моделі** було сформовано пропозиції щодо покращення організації ефективного використання трудових ресурсів на підприємстві. Можемо побачити, що при збільшенні чисельності працівників всього на 3% та 4% чистий дохід зростає на 28,9% та 39,84% у 2020 та 2021 роках відповідно, а підвищення фонду заробітної плати на 10% та 12% збільшить чистий дохід підприємства на 1,3% та 1,56% відповідно. Усі показники рентабельності зростають У 2022 році показник рентабельності фонду оплати праці перестане бути від'ємним і його питома вага складатиме 47,03%. Виконання цих рекомендацій допоможе підприємству підвищити свій прибуток за відносно невеликий проміжок часу.