

106
20.12.23

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



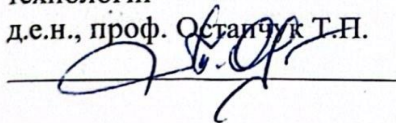
ДВОРСЬКИЙ Микола Олександрович
(студент групи ПВМ-8)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

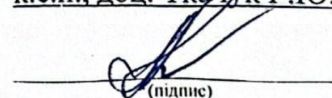


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г.Ю.



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Дворський М. О. Удосконалення системи управління персоналом підприємства – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та удосконалення системи управління персоналом підприємства. Досліджено теоретичні основи управління персоналом підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління персоналом підприємства. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Ключові слова: персонал, кадри, управління персоналом, розвиток персоналу, автоматизація управління персоналом, продуктивність праці.

Annotation

Dvorskyi M. O. Improvement of the personnel management system of the enterprise - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 076 "Entrepreneurship, trade and exchange activity". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification thesis examines the features of substantiation and improvement of the company's personnel management system. The theoretical foundations of enterprise personnel management were studied. Analytical assessment of the functioning of the company's personnel management system is presented. The areas of improvement of the company's personnel management system are substantiated.

Keywords: personnel, personnel, personnel management, personnel development, automation of personnel management, labor productivity.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Сутність та складові системи управління персоналом на підприємстві	9
1.2. Процес функціонування та розвитку системи управління персоналом на підприємстві.....	16
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємств	32
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	42
2.1. Аналіз тенденцій розвитку молокопереробної галузі України	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	49
2.3. Оцінка функціонування системи управління персоналом на підприємстві	56
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	68
3.1. Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.....	68
3.2. Організаційно-економічний механізм впровадження автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві	75
3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів	80
Висновки до розділу 3	84
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	89
ДОДАТКИ.....	96

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Успішна діяльність будь-якої організації або бізнес-структури залежить від поставлених нею цілей. Досягнення цих цілей пов'язане з ефективним управлінням всіх організаційних ресурсів, серед яких найважливішим є персонал організації. На сьогоднішній день, роль персоналу є дуже високою у досягненні короткострокових і довгострокових цілей організації. Ефективне управління персоналом на підприємстві має бути головним завданням будь-якої організації на рівні управління фінансами та бізнес – процесами.

Управління персоналом є важливою складовою загального менеджменту підприємства, значущість якої полягає у всеосяжному впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату. Управлінські рішення в рамках менеджменту персоналу реалізуються у всіх без виключення структурних підрозділах і продуктивність роботи в значній мірі залежить від їх обґрунтованості й ефективності. В таких умовах взаємозв'язок та взаємозалежність загальної системи менеджменту та управління персоналом є доволі високими, тому на розвиток підходів та концепцій до управління персоналом в значній мірі впливають загальні тенденції розвитку менеджменту як такого.

Однією з головних проблем управління підприємством є саме проблема управління його кадрами. Управління персоналом включає в себе багато різнопланових та змістовних процесів, які потребують постійного вдосконалення та розвитку. Особливо це стосується процесу професійного підбору персоналу, оскільки стрімкий розвиток бізнес-середовища формує безліч нових форм та методів підбору персоналу на вакантні робочі місця. Тому підприємствам важливо підлаштовуватись під сучасні тенденції у сфері управління персоналом. Це і обумовлює актуальність дослідження питань удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Багато вітчизняних та закордонних вчених присвятили свої роботи дослідженню проблем управління персоналом та кадрового менеджменту в організаціях. Серед них варто виокремити Крушельницька О.В., Маслак О.О., Мажник Л.О., Пошелюжна Л.Б., Ткаченко А.М., Лобза А.В., М.Д. Виноградський, З.С. Гладун, Є.Є. Латишев, О.П. Маслова, В.Г. Никифорова, Т.М. Носуліч, О.С. Пескова В. В. Ровенська, Є. О. Саржевська, Л.Л. Шамілева, О.М. Шканова. Разом з тим, незважаючи на тенденцію підвищеного інтересу до питань управління персоналом, зберігаються чинники, що знижують ефективність та якість роботи з персоналом, в той час як ситуація сьогодні диктує необхідність впровадження перспективних напрямків розвитку у цій галузі.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад удосконалення управління персоналом підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- дослідити сутність та складові системи управління персоналом на підприємстві;
- вивчити процес функціонування та розвитку системи управління персоналом на підприємстві;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємства;
- провести аналіз тенденцій розвитку молокопереробної галузі України;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;

- здійснити оцінку функціонування системи управління персоналом на підприємстві;
- розробити заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- запропонувати організаційно-економічний механізм впровадження автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві;
- представити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. У процесі виконання роботи було застосовано сукупність загальних та специфічних наукових методів: системний підхід, методи групування, графічного моделювання, наукової абстракції, систематизації; методи графічного, статистичного, економічного аналізу; метод логічного аналізу, прогнозування, калькуляційний метод.

Інформаційною базою дослідження стали: законодавчі, нормативно-правові акти, фінансова звітність підприємства, монографії та наукові статті зарубіжних та вітчизняних авторів у галузі управління персоналом.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає в поглибленні теоретичних замахів та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом. При цьому, було отримано такі результати:

- удосконалено трактування сутності поняття «система управління персоналом», що представляється комплексом взаємопов'язаних та взаємозалежних дій у сферах організації, менеджменту, прийнятті до роботи організації керівникам структур важливо органічно вдосконалювати та розвивати кожну ланку системи;
- дістало подальшого розвитку оптимізація системи управління персоналом через реалізацію організаційно-економічного механізму

впровадження автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві.

Практичне значення результатів роботи полягає в тому, що наукові результати, які були отримані, доведені до рівня практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод».

За результатами дослідження опубліковано: Дворський М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 94 сторінках друкованого тексту. Робота містить 29 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові системи управління персоналом на підприємстві

Формування системи управління персоналом на підприємстві пройшло складний еволюційний шлях розвитку. Перш за все, варто визначитись із теоретичними підходами до визначення поняття «персонал». Науковці по-різному тлумачать дане поняття, і економічна наука знає багато його синонімів: «робоча сила», «трудові ресурси», «трудовий потенціал» тощо.

К. Маркс першим дав точне визначення поняттю «робоча сила». На його думку, це «сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини і які йдуть у хід кожного разу, коли вона виробляє будьякі споживчі вартості» [44, с.65].

На сьогоднішній день, поняттю «персонал» дано безліч різних тлумачень. Наприклад, І.І. Бажан визначає персонал як «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація» [1]. За визначенням О.А. Грішнкової, персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності» [12, с.446].

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [41] тлумачать поняття «персонал» як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників».

Як бачимо, існує багато підходів щодо визначення поняття «персонал». Важливо розглянути також підходи до визначення поняття «система управління персоналом. Для цього сформуємо порівняльну таблицю (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «система управління персоналом»

Автор	Визначення
Виноградський М.Д. [8, с.337]	Упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства (отримання прибутку).
Грішнова О.А. [12, с.227]	Це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства», тобто оперує метою та методами досягнення цієї мети
Завіновська Г.Т. [19, с.58]	Галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників»
Козак Л.С. [32, с.250]	Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації
Кравченко М.А. [38, с.35]	Систематично-організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.
Лобза А.В. [43, с.511]	Сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу
Персолов С.С. [56, с.345]	Комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем у трудовій діяльності, побудований із урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які визначають ефективність управління персоналом
Хміль Ф.І. [76, с.190]	Сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.

Проаналізувавши підходи до визначення системи управління персоналом, можна зробити висновок, що системність – основна характеристика управління персоналом, оскільки врахування взаємозв'язків між елементами даної системи є найефективнішим методом вирішення проблем та помилок. Це передбачає системний підхід. Управлінська система є не тільки набором певних методів, прийомів або підходів.

Система управління персоналом є комплексом взаємопов'язаних та взаємозалежних дій у сферах організації, менеджменту, прийнятті до роботи організації керівникам структур важливо органічно вдосконалювати та розвивати кожен ланку системи. Для цього нижче наведемо схематичне зображення системи управління персоналом на підприємстві (рис. 1.1).

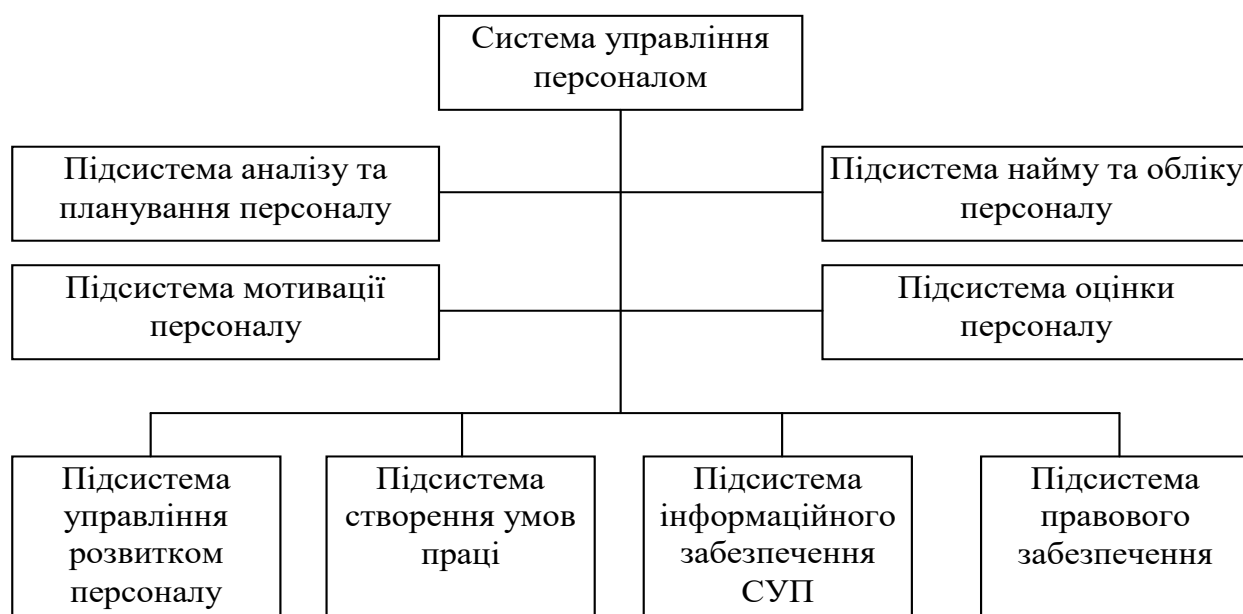


Рис. 1.1. Структура системи управління персоналом на підприємстві [12]

Д. О. Корсаков [35] має схожий підхід до визначення підсистем. Єдина відмінність – дев'ята підсистема «розвитку організаційної структури управління».

На думку Л.Б. Пошелюжної [60], система управління персоналом складається з таких підсистем: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, облік співробітників підприємства, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, оцінювання персоналу, мотивація персоналу, створення умов праці, організація трудових відносин на підприємстві, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом, соціальний розвиток та соціальне партнерство.

Загалом, система управління персоналом має три функціональні блоки: формування персоналу, використання персоналу та розвиток персоналу. Розглянемо більш детально структуру цих блоків на схемі (рис. 1.2).

Всі процеси роботи з персоналом є важливими елементами системи управління персоналом. Робота з кадрами – досить складний, багатогранний та змістовний процес, що потребує постійної уваги та розвитку в умовах мінливого соціально-економічного середовища.



Рис. 1.2. Основні складові системи управління персоналом на підприємстві [6]

Тому керівникам організацій необхідно слідкувати за сектором управління кадрами та всебічно розвивати його відповідно до нових тенденцій.

Різноманітність підходів щодо визначення поняття системи управління персоналом обумовлює велику кількість підходів щодо визначення елементів даної системи. На сьогоднішній день виокремлюють такі елементи системи управління кадрами організації [62, с.226]:

1. Група фахівців апарату управління.
2. Технічні засоби системи управління.
3. Інформаційна база управління персоналом.
4. Комплекс методів організації праці та управління персоналом.
5. Правова база.
6. Методи і програми управління інформаційними процесами вирішення завдань управління персоналом.

У табл. 1.2 наведемо характеристику даним елементам системи.

Таблиця 1.2

Загальна характеристика елементів системи управління персоналом [47]

Елемент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління	Функціональні керівники, фахівці з управління персоналом, підбору, оцінки персоналу, плановики, фахівці відділу винагороди та компенсацій тощо.	Реалізація функцій управління персоналом.
Комплекс технічних засобів системи	Засоби обчислювальної техніки, передачі та збору інформації, засоби зв'язку.	Технічне забезпечення функцій управління.
Інформаційна база	Класифікатори інформації, програми для зберігання, ведення та систематизації інформації, бази даних.	Інформаційне забезпечення функцій управління.
Методи організації праці та управління персоналом	Методи і методики вирішення кадрових питань (відбір, просування, набір, звільнення тощо), методи і методики організації праці та заробітної плати.	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління.
Правова база	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та інші документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, Кодекс законів про працю України, рішення ради директорів, нормативнодовідкові документи, норми, стандарти тощо.	Правове та нормативне забезпечення функцій управління.
Методи і програми управління інформаційними процесами	Керівні і методичні матеріали та документи, методики зборів і обробки матеріалів, методи управління та прийняття управлінських рішень і програмні засоби, що використовуються в процесі управління.	Методичне і програмне забезпечення процесу управління.

Управління персоналом реалізується через взаємодію керуючої та керованої систем. Керуючою системою (суб'єктом) називають сукупність органів управління й управлінських працівників, що відрізняються масштабами своєї діяльності, компетенціями та функціями, що на них покладені. Керуюча система може піддаватися впливу організуючих і дезорганізуючих чинників. Основою керуючої системи є лінійні керівники, що розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу. Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу. Управління

персоналом являє собою комплексну систему, елементами якої є напрями, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи [50, с.165].

Тобто, як і будь-яка система, система управління персоналом включає в себе суб'єкт та об'єкт управління. Суб'єктом управління є сукупність лінійних та функціональних керівників, що впливають на об'єкта системи та керують ним, а об'єктом системи є всі виконавці, які сприяють досягненню цілей організації.

Основні цілі функціонування системи управління персоналом обумовлюють вирішення низки завдань. Розглянемо ці завдання у вигляді рис. 1.3.

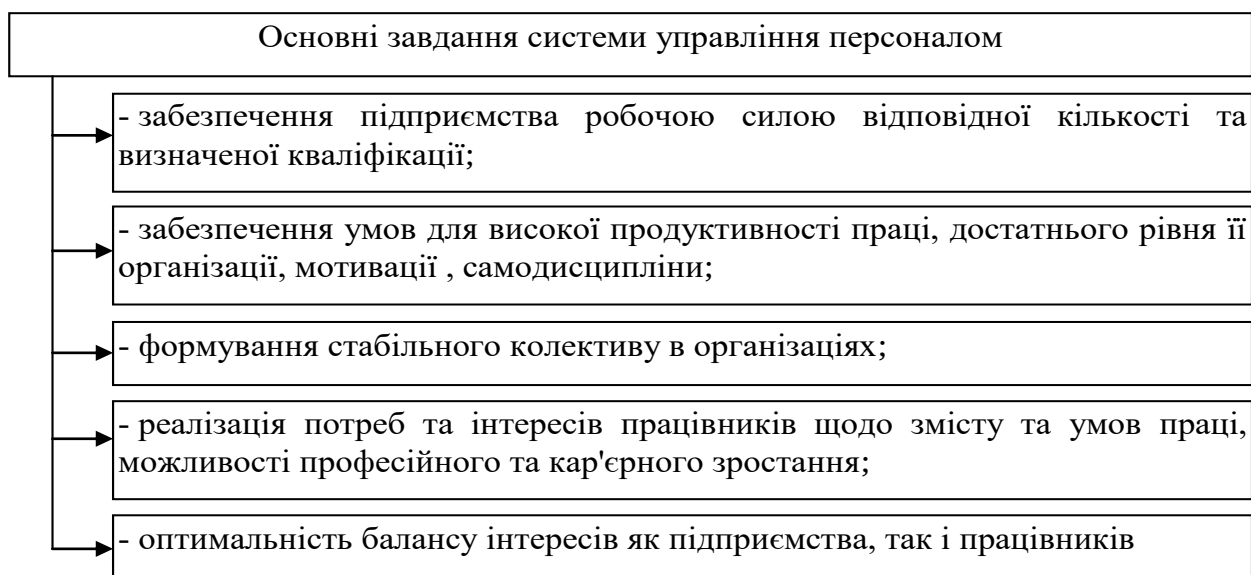


Рис. 1.3. Основні завдання системи управління персоналом [39]

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності [32, с.249].

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна

визначити з переліку завдань та обов'язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» [17].

До ключових функцій системи управління персоналом сьогодні належать:

- залучення та відбір персоналу;
- управління якістю діяльності персоналу, його мотивація;
- удосконалення системи оплати праці;
- навчання та підвищення кваліфікації;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [12, с.415].

Складність і багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його розглядання. Аспектами управління персоналом є:

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);
- педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та ін.).

Отже, система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Люди – рушійна сила організації, і все більше керівників розуміють важливість ефективної роботи з кадрами. Кожен елемент системи управління персоналом є важливим і потребує особливої уваги та своєчасних змін відповідно до сучасних тенденції мінливого економічного середовища. Оскільки управління персоналом є складним та змістовним процесом, все більшого поширення зазнає саме системний підхід до управління. В кожній організації може бути свій підхід до визначення кількості та змісту підсистем управління персоналом, це залежить від організаційної структури організації, виду діяльності, місії, концепції. Персонал став ключовим рушієм розвитку організації, а системність передбачає всебічний розвиток персоналу, як головного ресурсу підприємств.

1.2. Процес функціонування та розвитку системи управління персоналом на підприємстві

Сьогодні вважається, що головне надбання будь-якої організації – це люди. 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 працівники знали, хотіли і могли працювати належним чином.

Неадекватне управління людьми може призвести до незліченних проблем, які заважають роботі організації [8, с.337]:

- відсутність мотивації;
- невизначені обов'язки;
- відсутність навчання / недостатність інформації;
- відсутність внутрішнього спілкування;
- відсутність співпраці;
- відсутність координації;
- конфлікт інтересів.

Сьогодні багато українських організацій приділяють недостатньо уваги до підвищення ефективності персоналу та його мотивації. Для того, щоб організація могла розвиватися ефективно і бути конкурентоспроможною на ринку, необхідно мати кваліфікований та мотивований персонал, який може принести користь своїй організації та вивести її на вищі економічні позиції.

Започаткування змін та створення очікувань, які не виправдаються, можуть викликати розчарування та погіршити ситуацію в компанії. Тому впровадження заходів для вдосконалення системи управління трудовими ресурсами має здійснюватися професійно і лише після правильної діагностики.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання ухвалення рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів [16, с.489].

Аналіз літературних джерел і практики управління різними організаціями дає підстави розглядати управління персоналом на різних рівнях.

На нижчому рівні (бригада, дільниця, функціональний підрозділ) бригадир, керівник здійснює безпосереднє управління виконавцями, які доводять до кожного підлеглого виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці, якість виробленої продукції тощо.

На середньому рівні управління (відділення, цех, філіал) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад.

На вищому рівні управління розробляється кадрова стратегія, як функціональна складова генеральної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад [21].

Основними етапами управління персоналом в організації є такі:

- планування персоналу, головною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;
- залучення персоналу та створення резерву потенційних кандидатів для заміщення усіх посад;
- відбір кадрів, у процесі якого здійснюється оцінка кандидатів та відбираються кращі із претендентів;
- визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників організації з метою залучення та збереження кадрів;
- професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого введення нових працівників в організацію та реалізації їх потенціалу;
- навчання персоналу як безперервний процес, що є необхідною умовою для ефективного виконання робіт;
- оцінка діяльності працівників (атестація кадрів);
- трудове переміщення (підвищення, пониження, переведення, звільнення працівників), метою якого є більш раціональне їх використання;
- підготовка керівних кадрів як важливої складової усієї системи управління персоналом [14, с.105].

Отже, формування ефективної системи управління персоналом – це складний процес, який охоплює багато напрямів діяльності та передбачає вивчення змісту та цілей системи управління персоналом, визначення послідовних етапів, а також сукупності основних методів та принципів її побудови.

Загалом, система управління персоналом – це складний механізм, який здійснює управління організацією в цілому та окремими її підрозділами, розробляє стратегію і політику управління кадрами, організовує найм персоналу та сприяє його розвитку, займається мотивацією і соціальним розвитком працівників. Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та кристалізації власного досвіду, містить сьогодні ряд підсистем (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Підсистеми системи управління персоналом [3; 14; 56]

Вид підсистеми	Зміст підсистеми
Аналіз та планування персоналу	До цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами
Підбір та наймання персоналу	Проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей
Оцінювання персоналу	Персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів
Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом
Атестація і ротація кадрів	Проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи
Управління оплатою праці	Формування форм і систем оплати праці, вивчення напрямів матеріального стимулювання персоналу
Мотивація персоналу	Розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу
Облік співробітників підприємства	Облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство
Організація трудових відносин на підприємстві	Оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини
Створення умов праці	Створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека
Соціальний розвиток та соціальне партнерство	Організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування
Кадрова безпека	Процес запобігання впливів на економічну безпеку підприємства за допомогою ліквідації чи зниження ризиків і різноманітних загроз, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними зв'язками
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом

Існує декілька моделей менеджменту: Японська, Американська моделі, та модель ЄС. Кожна має свої особливості та поєднує в собі певні елементи з інших моделей. Між собою вони відрізняються як трактуванням діяльності, так і мотивацією працівників, а також методами взаємодії з персоналом та впливу на нього. Україна стоїть перед вибором, куди їй рухатися далі, тому, використовуючи іноземний досвід й опираючись на українські реалії та ментальні особливості, із кожної моделі слід використовувати кращі підходи, що дозволить досягти бажаного ефекту за найменших витрат [14, с.110].

В залежності від моделей менеджменту в різних країнах по-різному підходять до вдосконалення системи управління персоналом.

На основі проведених наукових досліджень Мирошніченко Ю.В. та Молчанова Т.С. запропонували порівняльну характеристику японської та американської систем управління персоналом та виділені ознаки, які найбільш підходять до української системи з урахуванням менталітету робітників, яка представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Системи управління персоналом у зарубіжних країнах та Україні [33]

Критерій	Японія	США	Україна
Лозунг підприємств	«Робити все краще, більше і швидше для процвітання свого підприємства – значить, робити життя кращим для самого себе»	«Ми хочемо думати про себе як про переможців»	Максимізація прибутку – наше основне завдання
Стимулювання праці	Економічне. Психологічне	Об’єктом стимулювання є рівень кваліфікації	Економічне. Соціальне
Напрями управління	Орієнтація управління на групу, підвищена увага до людини	Орієнтація на окрему особу, увага до людини як до виконавця	Орієнтація на окрему особу
Стратегія розвитку	Приділяється більше уваги своєму довгостроковому розвитку	Приділяється увага середньостроковому та короткостроковому розвитку	Орієнтація на короткостроковий розвиток

Продовження таблиці 1.4

Професійна мобільність кадрів	Вважається досить негативним явищем	Вважається позитивним явищем і має високу тенденцію	Досить нормальне ставлення
Ротація посадових функцій	Всі найняті працівники набувають досвіду різних робіт	Майже відсутня ротація	Відсутня
Оплата праці	Залежно від стажу роботи, від життєвих піків, від результатів праці	Оплата праці за індивідуальними досягненнями	Оплата праці за особистими досягненнями
Ставлення до праці	Не існує нічого більш важливого, ніж робота	Увага приділяється особистому розвитку	Увага приділяється особистості
Ставлення до людини	Ставлення до людини як до центру діяльності	Людина як засіб досягнення мети	Людина – робоча сила
Відносини з підлеглими	Особисті, неформальні	Формальні	Дуже розвинута субординація
Процес підвищення кваліфікації	Без відриву від виробництва (на робочому місці)	Відокремлено, за спеціальними програмами	За спеціальними програмами

Закордонний досвід вдосконалення HR-системи полягає у використанні технологій управління персоналом. Для створення цілісності системи в арсеналі менеджерів є і кейс-технології, і ділові ігри, коучинг та допомога професійних центрів оцінки бізнесу.

Найсучасніші та найпопулярніші технології для здійснення ефективної роботи з персоналом наведені в табл. 1.5.

Для ефективного управління необхідно розуміти механізм функціонування досліджуваного процесу, всю систему факторів, що викликають його зміну, а також засоби впливу ці фактори. Тому можна говорити про певний механізм функціонування системи управління персоналом та про використання різних інструментів впливу на працівника, тобто про певну технологію роботи з персоналом. У найзагальнішому вигляді технологія - це техніка, вміння або послуга, що використовується для внесення певних змін у процес.

Існує кілька типів технологій [39, с.169]:

1) багатоканальна, під якою розуміється серія взаємопов'язаних завдань, що виконуються послідовно;

Таблиця 1.5

Сучасні технології для розвитку та полегшення роботи з персоналом [50]

Назва поняття	Визначення
Лізинг персоналу (Staff leasing)	Технологія управління, яка передбачає забезпечення бізнес-процесів компанії необхідними трудовими ресурсами, одночасно користуючись послугами сторонньої організації.
Аутстафінг (Outstaffing)	Представляє цілий комплекс заходів, спрямованих на використання персоналу за межами штату.
Аутсорсинг (Outsourcing)	Передача функцій, пов'язаних з управлінням персоналом підприємства, іншій компанії, яка займається наймом та набором персоналу. Часто така співпраця має тривалий характер.
Скрінінг персоналу (Staff screening)	Це основний відбір кандидатів за певними ознаками: стать, вік та освіта, досвід роботи тощо. Мотивація та особисті якості не оцінюються. Головною перевагою цієї технології є її низька вартість.
Реінжиніринг (Reengineering)	Означає зміну основних принципів організації, в свою чергу стосується питань кадрової політики на підприємстві.
Внутрішній маркетинг (Internal marketing)	Робота, спрямована на «просування маркетингу» всередині компанії. Хороший менеджер з маркетингу повинен допомагати керівнику та менеджеру персоналу згуртувати та мотивувати колектив, приносити задоволення та завзяття на роботу та налаштовувати відгуки від працівників - це те, що можна назвати внутрішнім маркетингом.
«Таємний покупець» («The secret buyer»)	Метод прихованого спостереження за роботою персоналу та виявлення негативних моментів.
Автоматизована система управління персоналом (HRM-sustem)	Програмне забезпечення, що допомагає полегшити процес управління кадрами.

2) посередництво, тобто надання однією групою людей послуг у вирішенні конкретних проблем;

3) індивідуальна, пов'язана зі специфікацією методів, навичок та послуг, що застосовуються до окремого працівника.

Прикладом впровадження багатоканальної технології в управлінні персоналом є прийняття управлінських рішень на кожному етапі трудового життя працівника на підприємстві (найм, навчання, адаптація, безпосередня праця тощо) із властивими характеристиками, відповідними завданнями та методами управлінського впливу [41, с.336].

Посередницькі технології використовуються в процесі взаємодії кадрової служби з керівниками структурних підрозділів підприємства щодо реалізації

кадрової політики, підбору персоналу, їх оцінки тощо.

Індивідуальні технології значною мірою орієнтовані на управління поведінкою людей під час трудової діяльності і спираються на використання методів мотивації праці, соціальної психології і, перш за все, методів регулювання міжособистісних відносин.

В управлінні персоналом важливо знати, яких цілей можна досягти за допомогою різних засобів впливу, як і за допомогою чого це здійснюється. Набір інструментів (методи, способи роботи з персоналом, виражені в різних організаційних формах), досить різноплановий [56, с.345]:

- планування персоналу;
- управління змінами;
- оптимізація чисельності та структури персоналу, регулювання плинності персоналу;
- розробка правил прийому, розміщення та звільнення працівників;
- структурування робіт, їх нова компоновка, формування нового змісту праці, посадових обов'язків;
- управління витратами на персонал як засіб впливу на розвиток трудового потенціалу працівника;
- організація праці як засіб створення середовища, сприятливого для максимальної віддачі виконавця в процесі праці;
- управління навантаженням, оптимізація структури робочого часу;
- оцінка та контроль діяльності;
- політика оплати праці, її результати;
- надання соціальних послуг як засіб мотивації та стабілізації колективу;
- тарифні договори між адміністрацією та колективом;
- соціально-психологічні методи (методи усунення конфліктних ситуацій, забезпечення взаємодії тощо);
- формування корпоративної культури тощо.

Деякі з цих заходів мають організаційний характер (планування персоналу, організація праці), інші пов'язані з впливом на працівника з метою зміни його

мотивації, поведінки, мобілізації його внутрішніх можливостей (система винагород, оцінка, сумісництво тощо).

Важливим інструментом управління також є кадрове планування, яке забезпечує цілеспрямований розвиток колективу відповідно до ресурсних можливостей та цілей підприємства [63, с.44].

Планування персоналу є частиною загальної системи планування, тому воно повинно бути тісно пов'язане з іншими його видами (планування виробництва, маркетинг, фінанси, інвестиції тощо). Планування персоналу впливає на такі аспекти роботи з кадрами, як [78, с.83]:

- потреба в персоналі;
- робота з найму та заміщення вакансій, включаючи навчання;
- звільнення робочої сили;
- витрати на оплату праці тощо.

Управління персоналом має забезпечувати сприятливе середовище, в якому реалізуються творчі здібності працівників та розвиваються їх навички. Як результат, люди повинні насолоджуватися виконаною роботою та суспільним визнанням своїх досягнень.

Широко поширеним засобом впливу на працівника на розвиток трудових відносин є мотивація праці, яку забезпечує [64, с.115]:

- 1) система винагороди, матеріального та морального заохочення;
- 2) збагачення змісту праці, підвищення інтересу до роботи;
- 3) розвиток персоналу, забезпечення можливостей для просування професійної кваліфікації, планування кар'єри;
- 4) поліпшення соціально-психологічного клімату в організації шляхом зміни стилю керівництва, умов працевлаштування та роботи, стимулювання індивідуальної та групової ініціативи, творчості та саморозвитку;
- 5) активне залучення працівників до управління трудовими процесами, участь у прибутках та статутному капіталі фірми тощо.

Отже, кожний поважаючий себе керівник повинен приділяти особливу увагу вдосконаленню системи управління персоналом, оскільки лише якісний

та кваліфікований персонал здатний рухати організацію в правильному напрямку, підвищувати економічну ефективність та зміцнювати позиції організації.

Досвідчений менеджер розуміє, що ринок динамічно змінюється, і організація повинна змінюватися разом з ним, в тому числі персонал повинен розвиватися, бути конкурентоспроможним і мати хороші робочі відносини. З цією метою багато організацій створюють корпоративну культуру, яка включає правила, цінності, певні стандарти поведінки в організації. Ретельно сформована корпоративна культура допомагає працівникам у їхній трудовій діяльності, а також усуває незначні конфлікти в організації та цілеспрямовано впливає на поліпшення атмосфери в колективі.

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом є важливою складовою загальної системи управління підприємством. Для запровадження результативних заходів щодо розвитку сектору управління кадрами в організації, важливо глибинно оцінювати ефективність діяльності системи управління персоналом.

На думку Дж. Іванцевича та А. Лобанова [16], оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний та формалізований процес, спрямований на вимірювання витрат і прибутків, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом. Даний процес є важливим для співвіднесення результатів управління персоналом з підсумками базового періоду, з показниками конкурентів і цілями підприємства.

Що стосується ефективності, вона може бути економічна, соціальна та організаційна.

Економічна ефективність системи управління персоналом полягає у використанні персоналу для повного задоволення потреб підприємства (наприклад, збільшення прибутків та обсягів виробництва) при обмеженості

трудових ресурсів як фактору виробництва.

Соціальна ефективність системи управління персоналом визначається вже у задоволенні потреб та соціально-економічних очікувань персоналу, його інтересів та поглядів [15, с.226].

Організаційна ефективність – це підхід, що оцінює внесок системи управління персоналом у формування організаційної цілісності та єдності задля досягнення місії організації.

Виходячи з цього, можна сказати, що немає єдино визначеного підходу для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві. Часто ефективність даної системи оцінюється комплексно разом з ключовими показниками діяльності підприємства.

Наприклад, існує підхід, що персонал підприємства – це сукупний працівник, тому можливо оцінювати ефективність управління персоналом за допомогою таких загальних показників, як рентабельність, собівартість, валовий прибуток, фондівіддача основних засобів, обсяг готової продукції тощо.

Інший підхід до визначення ефективності системи управління персоналом передбачає більш вузько направлену оцінку персоналу. Це показники продуктивності праці, показник співвідношення зростання продуктивності та заробітної плати, показники зарплатовіддачі, фонду оплати праці тощо. У той же час, ці показники є також важливою частиною при визначенні ефективності та результативності діяльності всього підприємства загалом.

Методичний підхід передбачає розрахунок показників соціальної ефективності – це коефіцієнти плинності персоналу, коефіцієнт трудової участі, співвідношення робітників, службовців та управлінського персоналу, рівень соціально-психологічного клімату [29, с.165].

На сьогоднішній день, для багатьох сучасних вітчизняних підприємств характерним є третій підхід для визначення ефективності – за допомогою показників соціальної ефективності. Але, на жаль, більшість підприємств просто ігнорує систему управління персоналом та її важливість для

підприємства загалом.

В сучасних умовах стрімкого розвитку економіки було б доцільно притримуватись комплексного методу вимірювання ефективності системи управління персоналом в організації. Це передбачає оцінку як соціальних показників управління персоналом, так і порівняння їх з ефективністю роботи підприємства за той самий період [29, с.172].

Важливим показником для оцінки саме економічної ефективності роботи системи управління персоналом є трудові витрати для реалізації кадрової політики підприємства. Розглянемо трудові витрати підприємства на схемі (рис. 1.4).

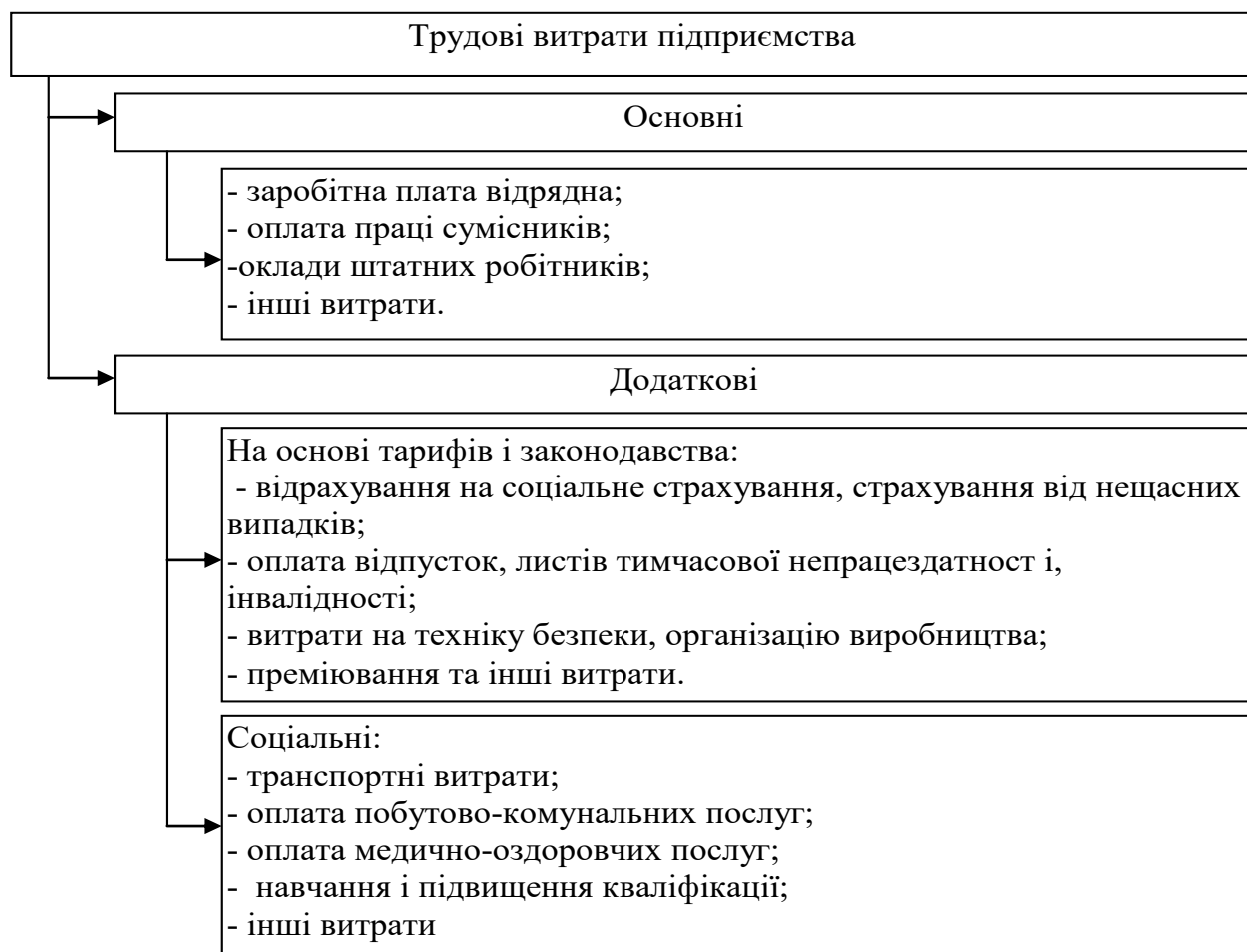


Рис. 1.4. Трудові витрати підприємства [34; 76]

На основі цих даних можна розрахувати економічну ефективність витрат на персонал згідно з формулою 1.1:

$$\text{Евп} = \text{Результат дільності} / \text{Витрати} \times 100\% \quad (1.1)$$

Результатом діяльності може виступати валовий прибуток, обсяг реалізації, а витрати – трудові витрати (фонд заробітної плати, сума прямих витрат тощо) [12, с.509].

Розглянемо, як різні науковці підходять до визначення ефективності системи управління персоналом (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Підходи до визначення ефективності системи управління персоналом

Автор	Підхід
Блонська В.І. [5]	Ефективність управління персоналом визначається через ряд фінансових індикаторів, таких як мінімізація витрат, максимізація доходів, збільшення норм прибутковості), та інших показників праці щодо графіка роботи та термінів діяльності, рівнів відповідності стандартам і якості обслуговування, відгуків, що надходять від самих працівників відділу персоналу, внутрішніх та зовнішніх клієнтів і замовників.
Виноградський М.Д. [9]	Дані автори притримуються системного підходу у визначенні ефективності. В межах підходу пропонується розглядати ефективність системи управління персоналом як частину загальної ефективності діяльності всього підприємства.
Завіновстка Г.Т. [19]	Ефективність системи управління кадрами визначається через оцінку роботи кадрової служби та оцінку прийнятих менеджерами рішень.
Козак Л.С. [32]	Автори визначають ефективність системи управління персоналом за ступенем та якістю виконання специфічних завдань, поставлених відділом з управління персоналом.
Корсаков Д.О. [35]	Автори розпізнають ефективність управління персоналом комплексним підходом через загальні результати роботи співробітників підприємства.
Крупка Я.Д. [40]	Ототожнює ефективність управління персоналом з досягненням цілей організації шляхом скорочення витрат на персонал.
Олійник С.О. [51]	Автор розглядає ефективність системи управління кадрами через ефективність та результативність поставленої HR-стратегії для досягнення мети організації.

Основною стратегічною метою оцінки ефективності системи управління персоналом є виявлення та усунення тих негативних чинників, що сприяють зменшенню віддачі від діяльності персоналу в організації. Своєчасна оцінка ефективності управління персоналом дозволяє [39, с.116]:

1. Вчасно виявляти нагальні проблеми в системі управління персоналом, що дає можливість нівелювати можливі негативні наслідки.
2. Своєчасно приймати стратегічні рішення для вирішення проблем та ефективного розвитку персоналу організації.

3. Здійснювати планування роботи як кадрової служби, так і інших підрозділів.

Практикуючі фахівці в галузі управління людськими ресурсами виділяють ряд факторів, що ускладнюють оцінку ефективності управління персоналом [52, с.115]:

- робота служби кадрового менеджменту має не тільки кількісні, але і якісні цілі;

- на кінцеві результати роботи служби впливає безліч факторів (наприклад, плинність кадрів може залежати і від умов робочого місця, і від характеру керівника лінійного підрозділу);

- кінцеві результати діяльності віддалені за часом (наприклад, заходи щодо поліпшення корпоративної культури, навчання резерву не дають негайної віддачі).

Д. Філіпсом була запропонована методика визначення ефективності управління персоналом з використання п'яти формул [60]:

- 1) оцінка інвестицій у відділ кадрів (співвідношення витрат на кадровий відділ до операційних витрат підприємства);

- 2) показник витрат з управління персоналом на 1 співробітника (відношення витрат кадрової служби до кількості працівників підприємства);

- 3) показник відсутності на робочому місці (загальна сума прогулів і позапланових звільнень співробітників);

- 4) показник задоволеності співробітників (відсоток працівників, задоволених своєю роботою, визначається за допомогою методів анкетування та інтерв'ю);

- 5) показник єдності і згоди в організації (визначається на основі статистичних даних з продуктивності та оцінки ефективності праці).

З погляду науковців, підхід Д. Філіпса до визначення ефективності системи управління персоналом на підприємстві широко застосовується в організаціях, де добре розвинутий HR-сегмент. Але в Україні це зустрічається не часто. Тому більшості вітчизняних організацій було б важко розрахувати

останній показник єдності та згоди [49, с.115].

Розглянемо ще методику Дейва Ульріха, що користується популярністю на Заході. Вона передбачає оцінку ефективності системи управління персоналом п'ятьма способами, які зазначені на рис. 1.5.



Рис. 1.5. Метод визначення ефективності системи управління персоналом Д. Ульріха [79]

Досить відомим та поширеним є метод KPI (Key Performance Indicators). На думку Кравченко М.А. [38] метод KPI «дозволяє тримати під контролем ключові параметри в заданому коридорі, вибудовувати ефективну систему мотивації співробітників, своєчасно знаходити критичні точки і вузькі місця в роботі підрозділів або організації в цілому».

Впровадження методу KPI в організації вимагає участі топ-менеджменту, а також керівників підрозділів і співробітників, тобто по суті всієї організації. За допомогою методу KPI можна проаналізувати ряд сегментів управління персоналом. Плинність кадрів, прогули, показники задоволеності персоналу, мікроклімату в колективі – це ті області, де вже давно застосовуються KPI.

Цікавим підходом до визначення ефективності управління персоналом є метод компанії BSSL «Азимут». Метод полягає у використанні соціальних мереж для виявлення формальних і неформальних зв'язків між співробітниками компанії, визначення основних лідерів серед колег, формування карти взаємодій, встановлення ступеня довіри між співробітниками. «Азимут» -

досить швидкий спосіб оцінити стан справ в колективі.

Науковці та дослідники HR-сфери виокремлюють декілька основних проблем, з якими можуть стикатися керівники під час оцінки ефективності системи управління персоналом в своїй організації:

1) більшість підходів передбачає розрахунок досить специфічних показників, для яких компанія може не мати необхідних даних. Це ускладнює весь процес;

2) часто методи не містять показників, що можуть оцінити такі сегменти, як адаптація персоналу, мотивація, розвиток, формування кадрового резерву;

3) складність отримання зведеної оцінки ефективності системи управління персоналом.

Підводячи підсумок аналізу існуючих методів, можна сказати, що наразі компаніям не вистачає програм для оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом. На сьогоднішній день, вітчизняні та закордонні компанії користуються методами бенчмаркінгу, експертної оцінки, співставлення економічного ефекту і витрат [38, с.33].

В сучасних умовах українські підприємства використовують такі шляхи для підвищення ефективності системи управління кадрами (рис. 1.6).

Методи підвищення ефективності системи управління персоналом	
- грамотний підбір кадрів;	- забезпечення стабільної зайнятості
- навчання і стимулювання професійного зростання персоналу;	- ефективна організація робочих місць;
- систематична перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників;	- раціональне планування робочого часу;
- вдосконалення оплати і методів нематеріальної мотивації праці	- формування корпоративної культури і створення позитивного психологічного мікроклімату

Рис. 1.6. Методи підвищення ефективності системи управління персоналом за результатами діагностики [36]

Отже, ефективність системи управління персоналом має визначатися не тільки специфічними показниками по персоналу, а її загальним внеском в досягнення мети організації. Ефективність системи залежить від того, наскільки персонал організації успішно реалізує власний потенціал. Варто пам'ятати, що ефективність системи управління персоналом прямо залежить від того, наскільки результативною є співпраця робітників з керівниками організації. Суб'єктивність та трудомісткість існуючих методів визначення ефективності управління кадрами обумовлює необхідність подальших досліджень та створення зручних програм для оцінки. Наразі, вся аналітична робота з визначення ефективності може бути організована різними способами, в залежності цілей компанії, її виду діяльності та стану її персоналу.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління персоналом підприємств

Нормативно-правове регулювання управління персоналом підприємств охоплює комплекс законів, постанов, нормативних актів, які визначають правила та принципи, за якими здійснюється управління трудовими відносинами на підприємствах. Його зміст включає такі аспекти [19, с.115]:

1. Трудове законодавство: закони та постанови, які визначають права та обов'язки працівників і роботодавців, встановлюють процедури укладання та припинення трудових контрактів, регламентують умови праці, оплату праці, відпустки, гарантії соціального захисту тощо.

2. Нормативні акти з управління персоналом: включають в себе правила та положення, що стосуються організації роботи з персоналом, процедур набору та відбору персоналу, оцінки та розвитку співробітників, кадрової політики підприємства, внутрішніх правил та процедур.

3. Норми з охорони праці: встановлюють вимоги до безпеки та охорони здоров'я на робочому місці, процедури перевірки технічного стану обладнання, планування та проведення навчань з питань безпеки на роботі.

4. Регулювання у сфері соціальних гарантій: охоплює законодавство про медичне страхування, пенсійні виплати, соціальні пакети для працівників, умови страхування на випадок травм або хвороб, визначення прав та обов'язків у випадку тимчасової непрацездатності тощо.

5. Адміністративне регулювання: включає процедури та вимоги щодо звітності, документообігу, ведення кадрових справ, а також контролю за виконанням нормативно-правових актів у сфері управління персоналом.

Нормативно-правове регулювання управління персоналом спрямоване на забезпечення взаємовигідних умов праці, захист прав та інтересів працівників та роботодавців, підвищення ефективності управління людськими ресурсами на підприємствах.

Нормативно-правове регулювання управління персоналом на підприємствах має на меті забезпечення відповідності практики управління персоналом чинним законодавством та нормативними вимогами. Основні завдання цього регулювання включають [33, с.387]:

- захист прав та інтересів працівників. Регулювання управління персоналом спрямоване на створення умов праці, які відповідають нормам законодавства та забезпечують безпеку, соціальний захист, адекватну оплату праці, умови для професійного та кар'єрного зростання;

- організація трудових відносин. Встановлення правил і процедур, пов'язаних з укладанням, зміною та припиненням трудових договорів, регулюванням умов праці, робочого часу, відпусток тощо;

- розвиток кадрового потенціалу. Забезпечення навчання, підвищення кваліфікації, розвитку та підтримки працівників для підвищення їхньої продуктивності та адаптації до змін у сучасному бізнес-середовищі;

- контроль за дотриманням нормативів. Виконання підприємством вимог законодавства та нормативних актів у сфері трудових відносин, організації умов праці, оплати праці, ведення документації;

- забезпечення соціальної відповідальності. Здійснення політики, спрямованої на соціальну підтримку працівників, створення умов для розвитку

робочого колективу, збереження здоров'я та безпеки працівників, виконання соціальних програм;

- створення регламенту і стандартів. Формування інструкцій, положень, регламентів, що визначають процедури та правила управління персоналом на підприємстві, а також створення внутрішніх правил і політик.

Нормативно-правове регулювання в управлінні персоналом допомагає підприємствам створювати справедливі умови праці, забезпечувати ефективне використання трудових ресурсів та здійснювати соціальну відповідальність перед своїми працівниками.

Зважаючи на те, що українське законодавство у сфері управління персоналом охоплює різні аспекти трудових відносин, соціального захисту працівників та організації праці, наведемо перелік основних законів України, що стосуються цієї сфери (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління
персоналом підприємств

Назва НПА	Основний зміст
Кодекс законів про працю України [31]	Встановлює основні норми та правила трудових відносин.
Закон України «Про оплату праці» [25]	Регулює питання оплати праці працівників.
Закон України «Про відпустки» [20]	Визначає види та умови надання відпусток працівникам.
Закон України «Про колективні договори та угоди» [24]	Регулює умови укладання та виконання колективних договорів.
Закон України «Про зайнятість населення» [23]	Встановлює основні принципи зайнятості населення та працевлаштування.
Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» [21]	Регулює питання військової служби та мобілізації населення.
Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» [26]	Визначає механізми соціального захисту осіб з інвалідністю.
Закон України «Про охорону праці» [27]	Встановлює правові засади охорони праці працівників.
Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» [28]	Регламентує питання професійно-технічної освіти в Україні.
Закон України «Про державну службу» [22]	Регламентує питання державної служби та умови роботи держслужбовців.

Ці закони становлять основну правову базу у сфері управління персоналом на підприємствах в Україні.

Удосконалення нормативно-правового регулювання управління персоналом підприємств спрямоване на впровадження сучасних підходів до управління людським капіталом та адаптацію до змін у суспільстві та бізнес-середовищі. Основні напрями цього удосконалення включають:

1. Гнучкі форми зайнятості: розвиток законодавства, що стосується контрактної роботи, дистанційної роботи, аутсорсингу, тимчасової роботи тощо. Це дозволить компаніям швидше реагувати на зміни в обсягах роботи та потребах на ринку.

2. Захист прав працівників: посилення відповідальності роботодавців за порушення трудового законодавства, включаючи забезпечення безпечних та здорових умов праці, гарантування прав жінок на рівні умови праці, захист від дискримінації, оптимізація режиму праці та відпочинку тощо.

3. Стимулювання розвитку кадрів: введення податкових пільг для компаній, які інвестують у навчання та розвиток персоналу. Розвиток програм стажування, інтернатури, підтримка навчання та саморозвитку співробітників.

4. Узгодження з міжнародними стандартами: посилення відповідності національного законодавства з міжнародними стандартами, зокрема у сферах рівності та соціального захисту працівників.

5. Сучаснізація трудових відносин: адаптація правових норм до сучасних реалій та нових форм організації роботи (наприклад, врахування специфіки роботи на віддалених платформах, у гібридних офісах).

6. Підтримка роботодавців: стимулювання підприємств до впровадження соціально відповідальних практик, сприяння розвитку робочих місць, відповідно до потреб ринку.

7. Комплексний підхід до управління персоналом: законодавче визначення методів оцінки ефективності управління персоналом, врахування показників задоволеності працівників, механізми підвищення мотивації та залучення персоналу до досягнення цілей організації.

Ці напрями спрямовані на створення більш гнучкої, справедливої та конкурентоздатної системи управління персоналом, яка відповідає сучасним вимогам та сприяє розвитку підприємств.

В умовах постійних змін економічної ситуації країни ефективна діяльність систем управління персоналом можлива лише за наявності комплексної системи, яка охоплює різні ланки управління, зокрема управління фінансами, персоналом, постачанням та збутом тощо.

Основні вимоги, що ставляться до інформаційної системи, – це її автоматизація, комплексність та доступність. Саме тому надзвичайно вагома роль в системі управління персоналом відводиться інформаційному та програмному забезпеченню. Незважаючи на великі досягнення інформаційних технологій у сфері управління, на сьогоднішній день їх роль продовжує посідати значне місце та зростати [33, с.193].

Вплив інформаційних технологій на діяльність та побут людини очевидні, неможливо здійснювати ефективне управління персоналом без інформаційного забезпечення, що відповідало б ряду вимог. Це зумовлено тим, що управління людським ресурсом, незважаючи на сферу діяльності, використовує великий різновид інформаційних технологій в залежності від змісту визначених етапів процесу прийняття управлінських рішення та завдань, що ставляться для досягнення поставлених цілей.

Інформаційне забезпечення – сукупність процесів із підготовки й надання інформації для вирішення управлінських, наукових, технічних та інших завдань відповідності з етапами їх розв'язування. Інформаційне забезпечення – комплекс методів і засобів документаційного, фактографічного і концептографічного обслуговування, використовуваних для задоволення інформаційних потреб у конкретній науково-технічній ситуації або у вирішенні управлінських завдань [11, с.45].

Інформаційне забезпечення управління персоналом характеризує зв'язок інформації з різними системами управліннята управлінськими процесами загалом. Дане поняття розглядається не лише як цілісний елемент, включаючи

усі функції управління, але і як окремі функціональні управлінські роботи, що дають змогу швидко виявляти та коригувати поставлені завдання та прийняті рішення. Завданням інформаційного забезпечення є збір та переробка інформації, що необхідна для прийняття обґрунтованих та конкурентоспроможних управлінських рішень, передача інформації про стан та діяльність організації загалом на усі необхідні рівні та взаємний обмін між усіма взаємопов'язаними підрозділами.

Основою інформаційного забезпечення менеджменту персоналу є інформаційна база, яка характеризує трудові ресурси цього об'єкта управління і є складовою частиною загальної інформаційної бази, яка створюється при функціонуванні системи автоматизованого збирання й обробки інформації на об'єкті управління. Причому ця система діє на принципах непаперової інформаційної технології [11, с.47].

Інформаційна база складається з двох частин: зовнішньої та внутрішньої. Внутрішня, своєю чергою, включає три групи масивів: нормативно-планові й довідкові дані; фактичні дані; спеціальні масиви. Зовнішня інформація підприємства має ключове значення, оскільки є складною за структурою і великою за обсягами. Вона складає предметну галузь, яка характеризує зовнішнє середовище й орієнтована на джерела й методичні прийоми, за допомогою яких можна одержати всі необхідні відомості про події та ситуації, що складаються на зовнішньому ринку. Тому цією проблемою займається на підприємстві спеціальна служба маркетингу.

Управління персоналом відбувається на основі великої кількості прийнятих, узгоджених та реалізованих рішень, які спрямовані на досягнення основної мети функціонування організації. Розробка таких рішень неможлива без залучення інформаційного забезпечення, що являє собою сукупність реалізованих рішень по обсягу, розміщенню і формам організації інформації, які циркулюють в системі управління при її безпосередній діяльності.

З погляду теорії управління інформація – це результат аналітико-синтетичної обробки даних (відомостей) щодо об'єкта управління. Така

обробка здійснюється переважно свідомо. Хоча на рівні мистецтва управління інформація може бути результатом евристики – підсвідомої обробки відомостей (даних) щодо об'єкта управління [30, с.447].

Основним елементом використання інформаційного забезпечення є оперативна інформація, нормативно-довідкова інформація, класифікатори техніко-економічної інформації та системи документації (як уніфіковані, так і спеціальні).

Розробка інформаційного забезпечення в системі управління персоналом має відповідати ряду організаційно-методичних вимог та вимог до якості інформації [37, с.45]:

- раціональній інтеграції обробки інформації з мінімальним дублюванням її в інформаційній базі;

- можливість обробки інформації за допомогою технічних засобів та вимог до якості інформації;

- комплексність – (інформація повинна містити комплексний характер по відображенню всіх ланок діяльності: технологічної, технічної, економічної, організаційної та соціальної);

- оперативність – інформація повинна надходити одночасно з проходженням процесу в керованій системі або ж збігатися з моментом його закінчення;

- систематичність – необхідна інформація повинна надходити безперервно та систематично;

- достовірність – одержана інформація повинна бути сформована за допомогою точних вимірів.

Розглядаючи загальний зміст інформаційного забезпечення системи управління персоналом, необхідно уточнити основні відмінності між комп'ютерним інформаційним забезпеченням та документальним. До документального інформаційного забезпечення ми відносимо ту інформацію, яка піддається загальній системі класифікацій та кодування, що існує в організації, внесення змін в документацію, систему управлінської документації.

Додатково можна віднести ту частину інформаційних повідомлень, службових записок, які приймаються відповідними управлінським об'єктом для здійснення необхідних операцій з інформації без застосування комп'ютерного програмного забезпечення. Документальна сфера характеризується рухом документів між керуючою та керованою системами [56, с.345].

На сучасному етапі у великих організаціях інформаційно-аналітичне управління стає відносно самостійним видом діяльності. Щоб бути ефективною, інформаційна діяльність повинна здійснюватися відповідно до загальних положень і механізмів управління. Ефективна діяльність будь-якої організації, яка перебуває у постійних змінах, що зумовлені ринковими змінами економіки, неможлива без коректного використання (застосування) інформаційних технологій. Управління персоналом здійснюється на основі великої кількості рішень, що приймаються, погоджуються, реалізуються, та які спрямовані на досягнення реалізації основної цілі ефективного функціонування організації. Розробка таких нестандартних рішень неможлива без використання інформаційного забезпечення.

Отже, інформаційне забезпечення управління персоналом характеризує зв'язок інформації з різними системами управління та управлінськими процесами загалом. Дане поняття розглядається не лише як цілісний елемент, включаючи усі функції управління, але і як окремі функціональні управлінські роботи, що дають змогу швидко виявляти та коригувати поставлені завдання та прийняті рішення.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ системи управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що системність – основна характеристика управління персоналом, оскільки врахування взаємозв'язків між елементами даної системи є найефективнішим методом вирішення проблем та помилок. Це передбачає системний підхід. Управлінська система є не тільки набором певних методів, прийомів або підходів. Система управління персоналом є комплексом взаємопов'язаних та взаємозалежних дій у сферах організації, менеджменту, прийнятті до роботи організації керівникам структур важливо органічно вдосконалювати та розвивати кожну ланку системи.

2. Встановлено, що система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Люди – рушійна сила організації, і все більше керівників розуміють важливість ефективної роботи з кадрами. Кожен елемент системи управління персоналом є важливим і потребує особливої уваги та своєчасних змін відповідно до сучасних тенденцій мінливого економічного середовища. Оскільки управління персоналом є складним та змістовним процесом, все більшого поширення зазнає саме системний підхід до управління.

3. Обґрунтовано, що система управління персоналом – це складний механізм, який здійснює управління організацією в цілому та окремими її підрозділами, розробляє стратегію і політику управління кадрами, організовує найм персоналу та сприяє його розвитку, займається мотивацією і соціальним розвитком працівників. Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та кристалізації власного досвіду, містить сьогодні ряд підсистем.

4. Узагальнено, що ринок динамічно змінюється, і організація повинна змінюватися разом з ним, в тому числі персонал повинен розвиватися, бути

конкурентоспроможним і мати хороші робочі відносини. З цією метою багато організацій створюють корпоративну культуру, яка включає правила, цінності, певні стандарти поведінки в організації. Ретельно сформована корпоративна культура допомагає працівникам у їхній трудовій діяльності, а також усуває незначні конфлікти в організації та цілеспрямовано впливає на поліпшення атмосфери в колективі.

5. Обґрунтовано, що ефективність системи управління персоналом має визначатися не тільки специфічними показниками по персоналу, а її загальним внеском в досягнення мети організації. Ефективність системи залежить від того, наскільки персонал організації успішно реалізує власний потенціал. Варто пам'ятати, що ефективність системи управління персоналом прямо залежить від того, наскільки результативною є співпраця робітників з керівниками організації. Суб'єктивність та трудомісткість існуючих методів визначення ефективності управління кадрами обумовлює необхідність подальших досліджень та створення зручних програм для оцінки.

6. Визначено, що нормативно-правове регулювання управління персоналом підприємств охоплює комплекс законів, постанов, нормативних актів, які визначають правила та принципи, за якими здійснюється управління трудовими відносинами на підприємствах. Нормативно-правове регулювання управління персоналом спрямоване на забезпечення взаємовигідних умов праці, захист прав та інтересів працівників та роботодавців, підвищення ефективності управління людськими ресурсами на підприємствах.

7. Доведено, що інформаційне забезпечення управління персоналом характеризує зв'язок інформації з різними системами управліннята управлінськими процесами загалом. Завданням інформаційного забезпечення є збір та переробка інформації, що необхідна для прийняття обґрунтованих та конкурентоспроможних управлінських рішень, передача інформації про стан та діяльність організації загалом на усі необхідні рівні та взаємний обмін між усіма взаємопов'язаними підрозділами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку молокопереробної галузі України

Вивчення за дослідження стану молокопереробної галузі України є актуальною темою. Насамперед це зумовлено тим, що ця галузь має велику кількість виробників та представлена досить широким асортиментом продукції, високим рівнем конкуренції, а також маркетинговими зусиллями, які докладає кожен з учасників ринку для утримання своєї частки і завоювання нових ринків збуту. Підприємства галузі зіткнулися з проблемою конкуренції не лише в межах національного, але і глобального ринку [45, с.98].

Ринок молока та молочних продуктів у Україні характеризується складністю та динамічністю. Зменшення ємності ринку молочних продуктів пов'язано з тим, що через безробіття скоротилась кількість працівників у промисловості і колишні промислові працівники, які проживають у зоні доїзду, перейшли на самозабезпечення молочними продуктами. В поєднанні з монопольно низькими закупівельними цінами на молоко це призвело до зменшення поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах та суттєвого скорочення обсягів виробництва молока [61].

Скорочення доходів населення України, зростання цін на продукцію промислового виробництва обумовили зростання попиту на молоко та молокопродукти, які пропонують домашні та фермерські господарства на ринку. Це негативно позначається на величині попиту на продукцію молокопереробних підприємств, які повинні активізувати свою комунікаційну діяльність з акцентом на якість пропонованих на ринку товарів та їхню відповідність наявним стандартам, дотримання належних санітарногігієнічних умов при їх виробництві, постійно проводити дослідження потреб клієнтів,

пропонуючи їм нові товари та шукати нові ринки збуту.

Значне зростання вартості паливно-мастильних матеріалів, віддаленість молокозаводів від сировинної бази, нерозвинена структура заготівельних пунктів у сільській місцевості, зростання вартості сировини, знецінення української валюти негативно впливають на розвиток молокопереробних підприємств та призводять до скорочення обсягів їх виробництва [36, с.75].

Щодо виробництва молока і продуктів з нього в Україні загалом, то тут простежується спадна динаміка за усіма видами молочної продукції.

Динаміка виробництва молока та інших видів молочної продукції підприємствами України у 2017–2021 рр. представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва молока та інших видів молочної продукції підприємствами України у 2017–2021 рр., тис. т. [61]

Види молочної продукції	2013	2015	2017	2019	2021
Молоко та вершки незгущені жирністю > 1%	542,72	472,34	478,26	474,42	433,66
Масло вершкове жирністю < 85 %,	93,88	101,04	108,43	91,60	87,45
Сир свіжий, неферментований	83,77	67,80	68,16	64,15	73,78
Сир твердий	141,30	96,55	94,26	86,07	85,23
Молоко, йогурт, кефір, сметана та інші ферментовані продукти	378,27	297,17	272,17	279,93	306,45

За даними табл. 2.1 можна зробити висновок про те, що виробництво молока та вершків незгущених жирністю > 1% в Україні досягло максимального значення за досліджуваний період у 2013 р. і складало 542,72 тис. т, а найнижчого – у 2021 р. (433,66 тис. т). Хоча у 2015–2019 рр. відбулося незначне збільшення виробництва молока та вершків незгущених до 474,42 тис. т. Аналогічною є ситуація у виробництві масла вершкового жирністю < 85%, сиру свіжого, сиру твердого та молока, йогуртів, кефіру, сметани та інших ферментованих продуктів. Так, зокрема, у 2021 р. порівняно із 2013 р. виробництво молока та вершків незгущених жирністю > 1% зменшилося на 20,1%; масла вершкового жирністю < 85% – на 6,85%; сиру свіжого, неферментованого – на 11,93%; сиру твердого – на 39,68% та молока, йогуртів,

кефіру, сметани та інших ферментованих продуктів – на 18,99%. Таке продемонстроване скорочення обсягів виробництва молока та різних видів молочної продукції в Україні у період 2013–2021 рр. зумовлено, насамперед, такими причинами [48]:

- зменшенням обсягів виробництва молока за рахунок скорочення поголів'я корів зокрема;
- поступове підвищення закупівельних цін на основну сировину – молоко;
- невисокий рівень завантаження потужностей в результаті недостатньої кількості сировини;
- зниження попиту на молочну продукцію в зв'язку із недостатньо високою купівельною спроможністю населення та тенденцією до зменшення його чисельності;
- високий рівень конкуренції з боку потужних підприємств, оснащених сучасним обладнанням і технологіями тощо.

Загальною тенденцією в товарній політиці молокопереробних підприємств вважаємо використання стратегії диверсифікації – розширення асортименту. На великих молокопереробних підприємствах асортимент включає багато товарних позицій та найменувань, тобто практично асортимент розвивається як в ширину, так і в глибину. У зв'язку з цим вважаємо стратегію диверсифікації перспективною і в ближчому майбутньому.

Дії більшості молокопереробних підприємств України за усі роки реформ спрямовувались на максимізацію поточного прибутку. Володіючи монополією у зоні заготівель сировини, підприємства максимум зусиль докладали для спрямовувались на забезпечення прибутку шляхом формування низьких закупівельних цін. Закупівельні ціни формувались на рівні, нижчому від собівартості молока, виробленого у сільськогосподарських підприємствах. В останніх намітилась тенденція зменшення поголів'я корів і обсягів виробництва молока. Виникли проблеми із закупівлями сировини [80].

Аналізуючи динаміку кількості молокопереробних підприємств в Україні можемо говорити про її позитивні тенденції.

У табл. 2.2 зображено кількість молокопереробних підприємств за різними видами переробки.

Таблиця 2.2

Динаміка кількості молокопереробних підприємств за різними видами переробки у 2017–2021 рр., од. [61]

Види підприємств	2013	2015	2017	2019	2021
Підприємства, що виробляють молочні продукти	649	670	609	730	734
Підприємства, що займаються переробкою молока, виробництвом масла та сиру	552	572	604	618	632
Підприємства, що займаються виробництвом морозива	97	98	105	112	102

Детальний аналіз свідчить про те, що і кількість підприємств, що виробляють молочні продукти, так і та кількість, що займаються переробкою молока, виробництвом масла і сиру та кількість підприємств, що виробляють морозиво – мають зростаючу тенденцію.

Враховуючи особливості українського ринку з його браком інформації і невизначеністю, яку вносить війна між російською федерацією та Україною, при формуванні маркетингових цілей на сьогодні дуже мало змінних є відомими. Рішення приймаються в умовах відсутності та високої вартості необхідної інформації. Тому, очевидним буде зробити припущення про схильність до короткострокової стратегії стосовно закупівлі сировини з інших областей, а не стратегічного маркетингового планування та тенденцію до мінімізації ризику. У цьому ракурсі доцільно показати організацію закупівлі молока в розрізі окремих молокопереробних підприємств.

Отже, за 2021 р. в Україні загалом було вироблено 8,72 млн т молока проти 9,25 млн т у 2020 р. При цьому сільськогосподарські підприємства виробили 2,75 млн т молока (на 0,4% менше), господарства населення – 5,97 млн т (на 8,2% менше). У 2021 р., за даними Держстату, на переробні підприємства надійшло майже 3,2 млн т сирого молока, із яких виробляли вершкове масло, молоко та вершки (сухі та згущені), сири, молочну сироватку тощо [48].

Після повномасштабного вторгнення росії в Україну в зоні бойових дій та окупації опинилися області, де виробляли 42,3% валу молока. У багатьох постраждалих регіонах, продуктивність корів знизилася на 15-70% [80]. Дані маркетингових досліджень свідчать про те, що виробництво промислового молока у 2022 р. і може скоротитися на 19,5% – із 2,75 до 2,21 млн т [80]. Зниження обсягів виробництва молоко-сировини та молокопродуктів в Україні не перевищить 17-18%. Відповідно зменшиться надходження сирого молока на переробні підприємства.

На рис. 2.1 подана інформація про найбільших виробників молочної продукції України за результатами діяльності у 2021 р.

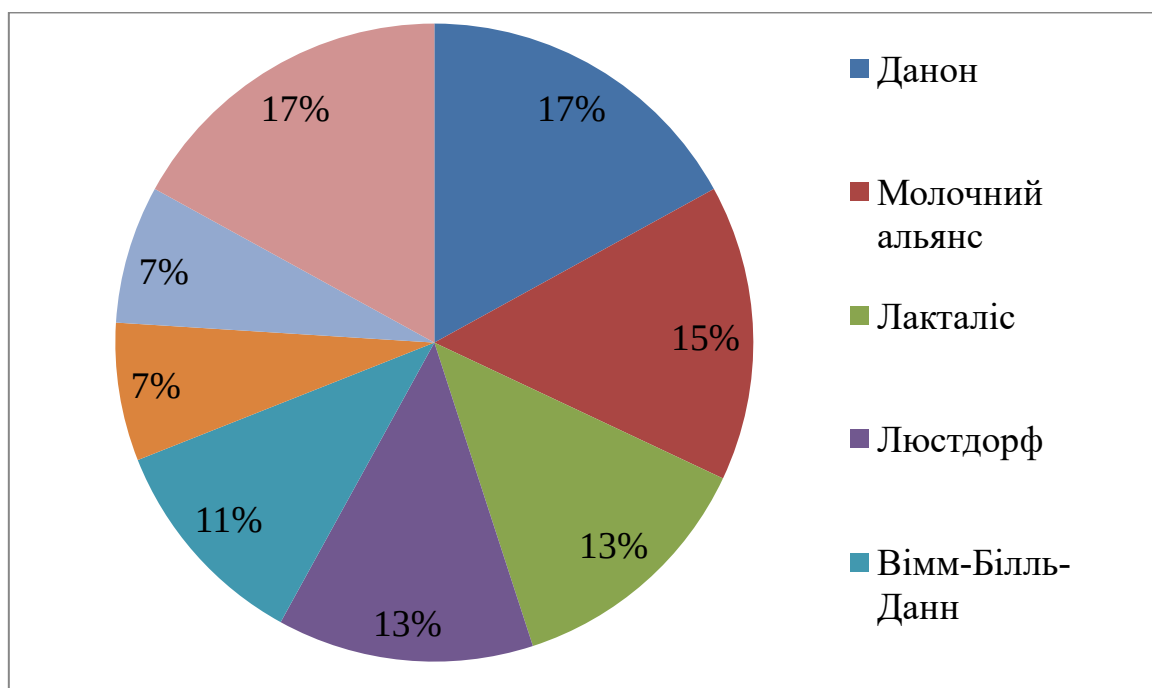


Рис. 2.1. Частка вітчизняного ринку найбільших виробників молочної продукції в Україні у 2021 р., % [71]

З поданої інформації визначено, що найбільшу частку вітчизняного ринку молокопродуктів займають компанії Данон (17%), Молочний альянс (15%), Лакталіс (13%) та Люстдорф (13%), при цьому найбільший ріст продемонстрували «Галичина» (+ 22%), «Лакталіс» (+ 21%).

Детальний аналіз товарно-асортиментної політики та збутової політики молокопереробних підприємств України предствалено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Детальна характеристика товарно-асортиментної та збутової політики
найбільших молокопереробних підприємств України [71]

Найменування компанії	Основні види продукції	Географія збуту
«Терра Фуд» (19 підприємств на території України)	Цільномолочна продукція, сир, рослинновершкові суміші, вершкове масло. Лідер – на ринку фасованого вершкового масла і рослинно-вершкових сумішей	Охоплює понад 40 країн світу, у т. ч. країни Близького Сходу, Північної Африки, Балканів, Китай, США і Північну Корею
«Молочний Альянс» (6 підприємств на території України)	Молоко, сири, цільно-кисломолочна продукція	Охоплює 35 країн світу, серед яких арабсько-мусульманські країни та Китай
«Danone Україна» – підрозділ французької продовольчої групи Danone	Йогурти, сирки, продукти дитячого харчування	Україна
«Альміра» (7 підприємств у Полтавській області)	Сухі молочні продукти, масло, сир, спреди, молочні консерви. Лідер на ринку сиру і сирних продуктів в Україні (23% цього ринку), вершкового масла і рослинно-вершкових сумішей (16%)	Охоплює понад 50 країн світу, у т.ч. країни СНД, Африки, Близького Сходу, США, Мексику, Японію
Група компаній «Комо» (8 підприємств на території України)	Цільномолочна продукція, сир, суха молочна сироватка	Активно експортувала продукцію у росію, тепер орієнтується насамперед на ринки Китаю і Казахстану

Вивчаючи попит споживачів на продукцію молочної промисловості, підприємства-виробники змінюють асортимент вироблених продуктів, тому на противагу збільшенню обсягу випуску продукції з незбираного молока скорочується виробництво нежирної молочної продукції, зокрема, відбулося скорочення на 60% випуску в натуральній вазі сирів та сиркової маси.

За останні роки відбулись суттєві зміни в організації торгівлі молоком та молочними продуктами. Якщо раніше більша частина цієї продукції продавалась у спеціалізованих крамницях, що було обумовлено постачанням промисловими підприємствами таких продуктів як молоко, сир, сметана – в бідонах та фасованій продукції – в скляних пляшках та баночках, що вимагало холодильних камер та прийому поверненої населенням тари, то в сучасних умовах, коли практично вся продукція надходить в торгову мережу

розфасованою, в області поступово втратилась спеціалізація молочних крамниць.

Варто і виокремити місце України і виробництві молока у світі. Якщо у 90-х роках Україна посідала 6-те місце з виробництва молока у світі та виробляла 24,5 млн т молока, а вже у 2021 р. – у близько 6,5 млн т молока, що супроводжується 32-им місцем в світовому рейтингу [80].

У свою чергу, Україна на зовнішніх ринках натуральних молочних продуктів почувається не дуже добре. У 2021 р. зменшився експорт на 20% у порівнянні з минулим роком (за аналогічний період) [8]. І показники експорту далі будуть зменшуватися через дефіцит молока. Якщо раніше експорт здійснювався за рахунок надходження молока від населення у весняно-літній період, то зараз молока від господарств населення майже немає. Тому, на даний момент для України відсутні перспективи бути конкурентоспроможними на зовнішніх ринках. Україна може скласти конкуренцію лише за умови, якщо вироблятиме продукцію з додатковою вартістю.

Підсумовуючи усе вищесказане зазначимо, що значною загрозою для функціонування молокопереробних підприємств є зростання прихильності населення до молочних продуктів, закуплених на ринках. Це призвело до того, що протягом останніх дев'яти років споживання молочних продуктів промислового виробництва в Україні зменшилося на 25%, а «базарних» за аналогічний період зросло на 79%, що у грошовому вираженні еквівалентно 20 млрд. грн на рік.

Для утримання існуючої та збільшення частки ринку велику увагу молокоперобні підприємства повинні приділяти заходам паблісіті та стимулювання збуту, об'єднавши свої дії в межах реалізації заходів у сфері просування. Мова йде про пропагування споживання саме продуктів молочного виробництва через проведення їхньої дегустації у навчальних закладах, організацію проведення екскурсій на молокопереробні підприємства, проведення незалежної оцінки якості такої продукції та аналогічної приватних і фермерських господарств.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Об'єктом дослідження системи управління персоналом підприємства обрано відому молокопереробну компанію ТДВ «Яготинський маслозавод», яке є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до групи компаній «Молочний альянс», що об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції. «Молочний альянс» на сьогоднішній день є лідером молочної галузі України. Він був створений у 2000 році та має централізовану розвинуту систему виробництва, реалізації товарів, маркетингу, логістики тощо [53].

Група компаній «Молочний альянс» реалізує продукцію, використовуючи 7 брендів: «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Славія», «Златокрай», «Хопси» і безпосередньо «Молочний Альянс». Під торговою маркою «Молочний альянс» випускається продукція для харчової промисловості: сухе цільне та знежирене молоко, мінералізована сироватка, масло-моноліт [53].

ТДВ «Яготинський маслозавод» було створено у 1956 році і спеціалізувалося лише на виробництві та переробці молока та вершків. У 2006 році завод приєднався до групи компаній «Молочний Альянс», в ході чого відбулася технічна реконструкція та переоснащення заводу. «Молочний альянс» включає в себе 5 підприємств молочної галузі: Баштанський сирзавод, Золотоніський маслоробний комбінат, Пирятинський сирзавод, Яготинський маслозавод, філія «Яготинське для дітей».

Основний документ, що регулює діяльність ТДВ «Яготинський маслозавод» - Статут. Згідно статуту Товариство створене з метою здійснення підприємницької діяльності для одержання прибутку в інтересах акціонерів Товариства, покращення добробуту акціонерів, в тому числі шляхом збільшення ринкової вартості акцій Товариства, отримання акціонерами дивідендів, досягнення позитивного соціального та економічного ефекту та

реалізації інших рішень акціонерів.

Основним предметом діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» є [54]:

- виробництво молочних продуктів;
- заготівля молока, переробка та виробництво сиру та молочних продуктів, спредів, сирних продуктів;
- торгівля оптова та роздрібна продовольчими та непродовольчими товарами;
- послуги у галузі громадського харчування.

Підприємство також має право здійснювати торгівельно-закупівельну, комерційну та представницьку діяльність, оптову та роздрібну торгівлю, проводити патентні дослідження, придбати патенти, ноу-хау.

Місія ТДВ «Яготинський маслозавод» полягає у можливості для українських споживачів насолоджуватися високоякісними молочними продуктами європейського рівня. Це досягається завдяки застосуванню інноваційних технологій обробки сирового молока, використанню високотехнологічного обладнання та дотриманню високих стандартів санітарії та гігієни на підприємстві.

Основною метою ТДВ «Яготинський маслозавод» є зайняття лідерської позиції у виробництві корисних і безпечних молочних продуктів стабільної якості, які відповідають вимогам українських споживачів [54].

Стратегічні цілі ТДВ «Яготинський маслозавод» включають досягнення ТОП-5 виробників продукції з незбираного молока.

Організаційна структура компанії ТДВ «Яготинський маслозавод» наведена в Додатку А.

Головний орган управління товариством - загальні збори. Умови та порядок скликання позачергових загальних зборів визначаються законодавством та Положенням про такі збори. Спостережна рада виступає як орган, що захищає права акціонерів та контролює роботу ради директорів. Виконавчим органом товариства, який керує поточною діяльністю, є Рада

директорів. Склад Правління затверджується Наглядовою радою. Рада директорів підпорядкована загальним зборам, а спостережна рада відповідає за виконання рішень цієї ради.

На сьогоднішній день ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним з найвідоміших виробників молочної продукції. Важливо зазначити, що підприємство є одним з найбільших експортерів вершкового масла в Україні. Тому продукція заводу широко використовується вітчизняними споживачами та високо цінується поза межами України.

Розглянемо динаміку обсягів виробництва та реалізації продукції на підприємстві у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка обсягів виробництва основних видів продукції

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр., тис.грн.

Основні види виробленої продукції	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Молоко питне	672671	768864	834000	161329	23,98
Кисломолочна продукція	421623	551216	883622	461999	109,58
Сирно-творожна продукція	216529	329687	268511	51982	24,01

Обсяг виробництва основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» зростає. У 2022 році було вироблено на 23,98 % більше молока та на 109,58 % більше кисломолочної продукції, ніж у попередньому році. Найбільша динаміка зростання спостерігається в обсягах виробництва саме кисломолочної продукції.

Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр., представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка обсягів реалізації основних видів продукції

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр., тис.грн.

Основні види продукції	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Молоко питне	684412	778339	861313	176901	25,85
Кисломолочна продукція	430461	556932	1021813	591352	137,38
Сирно-творожна продукція	257260	334024	322666	65406	25,42

Станом на 2022 рік обсяг виробництва на підприємстві (у грошовому вимірі) становив 1986133 тис. грн., обсяг реалізації при цьому становив 2205792 тис. грн. При цьому, найбільшу частку в обсягах виробництва та реалізації має кисломолочна продукція. На другому місці молоко питне, далі – сирно-творожна продукція. З розрахунків абсолютних відхилень та темпів зростання зрозуміло, що обсяги виробництва та реалізації зростають з кожним роком суттєво.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Основні економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	2706103	3201672	3495741	789638	29,18
Валовий прибуток, тис. грн.	653249	859321	928989	275740	42,21
Чистий прибуток, тис. грн.	164523	253732	184741	20218	12,29
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	832295,0	1089453,5	1287529,0	455234,0	54,70
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	238301,0	330195,0	383462,0	145161,0	60,91
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	593994,0	759258,5	904067,0	310073,0	52,20
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1061	898	948	-113	-10,65
Фондовіддача, грн.	11,36	9,70	9,12	-2,24	-19,72
Фондомісткість	0,01	0,01	0,02	0,01	59,63
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	224,60	367,70	404,50	179,90	80,10
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	2550,52	3565,34	3687,49	1136,97	44,58
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,56	4,22	3,87	-0,69	-15,13

За результатами представленої діагностики у табл. 2.6 встановлено, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» становив 3495741 тис.грн., що на 789638 тис.грн., або на 29,18 % більше, ніж у 2020 р. Також, валовий прибуток компанії зріс у 2022 р. на 275740 тис.грн., або на 42,21 % та мав значення у розмірі 928989 тис.грн. Досліджуване підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонувало прибутково протягом 2020-2022 рр. та встановлено, що сума чистого прибутку

складала 184741 тис.грн., що на 20218 тис.грн., або на 12,29 % більше, ніж у 2020 р.

Аналіз засвідчив, що у 2022 р. відбувалося збільшення середньорічної вартості активів компанії на 455234 тис.грн., або на 54,70 %, що становило 1287529 тис.грн. Аналіз показав, що спостерігалось збільшення середньорічної вартості необоротних активів на 145161 тис. грн., або на 60,91 % та середньорічної вартості оборотних активів на 310073 тис. грн., або на 52,20 %.

Протягом досліджуваного періоду було встановлено скорочення середньооблікової чисельності працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» на 113 осіб, або на 10,65 %. Станом на кінець 2022 р. у ТДВ «Яготинський маслозавод» працювало 948 чоловік. Також, потрібно зауважити на позитивну тенденцію щодо зростання рівня продуктивності праці на 1136,97 тис.грн., або на 44,58 %, що у 2022 р. складало 3687,49 тис.грн.

Характеристика майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Характеристика майна підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Активи									
1. Необоротні активи:	294181	30,61	366209	30,07	400715	29,53	106534	36,21	-1,09
в т.ч. основні засоби	214122	22,28	288984	23,73	299742	22,09	85620	39,99	-0,20
2. Оборотні активи	666776	69,39	851741	69,93	956393	70,47	289617	43,44	1,09
в т.ч. запаси	122105	12,71	111350	9,14	106923	7,88	-15182	-12,43	-4,83
дебіторська заборгованість	527270	54,87	706041	57,97	829873	61,15	302603	57,39	6,28
грошові кошти	13430	1,40	33152	2,72	19270	1,42	5840	43,48	0,02
Пасиви									
1. Власний капітал	400983	41,73	454715	37,33	528350	38,93	127367	31,76	-2,80
в т.ч. зареєстрований капітал	3797	0,40	3797	0,31	3797	0,28	0	0,00	-0,12

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
нерозподі- лений прибуток	397186	41,33	450918	37,02	524553	38,65	127367	32,07	-2,68
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	201670	20,99	163493	13,42	219143	16,15	17473	8,66	-4,84
Баланс	358304	37,29	599742	49,24	609615	44,92	251311	70,14	7,63

Аналіз засвідчив, що загальна вартість майна компанії ТДВ «Яготинський маслозавод» зросла за аналізований період на 251311 тис.грн., або на 70,14 %, що станом на кінець 2022 р. складало 609615 тис.грн. Так, доводиться стверджувати, що вартість необоротних активів становила 400715 тис.грн., або лише 29,53 % в загальній структурі активів, а вартість оборотних активів становила рівня 956393 тис.грн., або 70,47 % в загальній питомій частці майна. У 2022 р. власний капітал відзначався низькою вагомою вагою, а саме 38,93 % в структурі зобов'язань компанії. Водночас, поточні зобов'язання і забезпечення мали значення на рівні 219143 тис.грн., або 16,15 % структури пасивів.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» проаналізовано у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції	2706103	3201672	3495741	789638	29,18
Собівартість реалізованої продукції	2052854	2342351	2566752	513898	25,03
Валовий прибуток	653249	859321	928989	275740	42,21
Інші операційні доходи	3220	5034	5869	2649	82,27
Адміністративні витрати	22668	26531	33139	10471	46,19
Витрати на збут	363425	446501	581379	217954	59,97
Інші операційні витрати	10940	23454	22961	12021	109,88
Фінансовий результат від операційної діяльності	259436	367869	297379	37943	14,63
Фінансові витрати	62046	62482	79520	17474	28,16
Інші витрати	688	1421	3	-685	-99,56

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат до оподаткування	200703	309559	221378	20675	10,30
Чистий фінансовий результат	164523	253732	184741	20218	12,29

Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції компанії збільшився у 2020-2022 рр. на 789638 тис.грн., або на 29,18 %, що на кінець 2022 р. становило 3495741 тис.грн. Аналіз показав, що ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризується вагомим значенням чистого фінансового результату у 2022 р., в розмірі 184741 тис.грн., що на 20218 тис.грн., або на 12,29 % більше, ніж у 2020 р.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників оцінки фінансового стану ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,86	1,42	1,57	-0,29	-15,70
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,04	0,06	0,03	-0,01	-15,67
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	308472	251999	346778	38306	12,42
Коефіцієнт автономії	0,42	0,37	0,39	-0,03	-6,70
Коефіцієнт фінансової залежності	2,40	2,68	2,57	0,17	7,18
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,72	0,60	0,64	-0,08	-10,97
Коефіцієнт оборотності активів	3,25	2,94	2,72	-0,54	-16,49
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,49	7,48	7,11	-1,38	-16,23
Рентабельність господарської діяльності, %	8,19	10,90	6,91	-1,28	x
Рентабельність власного капіталу, %	51,62	59,30	37,58	-14,03	x
Рентабельність продукції, %	10,95	13,72	9,89	-1,07	x

Таким чином, в результаті проведеної діагностички фінансового стану компанії визначено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» характеризувався достатньо стабільним значенням фінансової стійкості. Чистий оборотний капітал компанії мав позитивне значення протягом досліджуваного періоду. ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснювало власну виробничо-господарську діяльність ефективно.

2.3. Оцінка функціонування системи управління персоналом на підприємстві

Система управління персоналом на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» - це комплекс структурованих підходів, стратегій, методів та процесів, спрямованих на організацію та керування робочою силою з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Така система включає наступні компоненти:

1. Найм і розбудова команди. Це включає пошук, відбір та найм кваліфікованих працівників, а також їхню адаптацію до робочих обов'язків та організаційної культури підприємства.

2. Оцінка та розвиток. Система управління персоналом включає в себе процеси оцінки працівників, визначення їхніх потреб у розвитку, навчанні та тренінгах для поліпшення навичок та компетенцій.

3. Компенсації та стимулювання. Це організація системи заробітної плати, винагород та стимулів, які мотивують працівників до досягнення високих результатів.

4. Управління відносинами. Система сприяє вирішенню конфліктів, підтримці позитивних відносин між працівниками та розвитку комунікаційної культури на робочому місці.

5. Управління талантами та кадровим потенціалом. Організація стратегії збереження ключових кадрів, розвитку талантів, просування у внутрішніх кар'єрних ланцюгах.

6. Оптимізація процесів і стандартів. Встановлення ефективних робочих процесів та стандартів, які дозволяють підтримувати робочі потоки, виконання завдань та досягнення цілей підприємства.

7. Управління звільненням та виходом зі служби. Це регулювання процесу звільнення працівників та інші аспекти, пов'язані з їхнім виходом зі служби, включаючи пенсійні плани та документацію.

Ці елементи формують комплексний підхід до управління людським

капіталом підприємства, спрямований на забезпечення оптимальної працездатності та досягнення стратегічних цілей ТДВ «Яготинський маслозавод».

Кадрова робота підприємства спрямована на формування ефективного та стабільного трудового колективу. Для цього на ТДВ «Яготинський маслозавод» існують свої підходи до кадрової роботи. Вона передбачає ефективний та обґрунтований підбір, навчання та мотивацію персоналу відповідно до мінливих потреб виробництва.

Відповідно, кадрова політика ТДВ «Яготинський маслозавод» спрямована на:

1. Створення комплексної програми професійного розвитку, що передбачає формування матриці технологічних компетенцій та оцінку персоналу (як фахівців, так і керівників) відповідно до цієї матриці, з подальшим аналізом результатів та формуванням ефективних управлінських рішень.

2. Освоєння програм навчання фахівців та розробка плану організаційнотехнічних заходів для зменшення відсотку браку продукції, зменшення проблем стосовно роботи з устаткуванням, формування професійних навичок у персоналу відповідно до потреб виробництва та науковотехнічного прогресу.

В організаційній структурі заводу немає окремого HR відділу. Кадровим діловодством займається відділ кадрів та відділ охорони праці. Підбором персоналу, оцінкою, навчанням, формуванням звітності по зарплаті та виробництву, складанням робочих графіків займаються або начальники відповідних цехів, або спеціальні рекрутингові агентства. Як бачимо, окрім основних виробничих функцій, начальникам виробничих цехів доводиться брати на себе роботу з управління персоналом.

На ТДВ «Яготинський маслозавод» підбір персоналу відбувається у декілька етапів. Якщо у підприємства виникла потреба у нових працівниках, відділ кадрів користується зовнішніми джерелами пошуку персоналу (наприклад, оголошення у спеціалізованих виданнях).

Основою підбору персоналу на даному підприємстві є аналіз анкет, заповнених претендентами. Анкетування надає відділу кадрів загальну інформацію про претендентів (освіта, професійні та кваліфікаційні здібності, досвід роботи). Окрім анкетування, претенденти проходять спеціалізовані тести на відповідність посаді. На основі аналізу анкет та результатів тесту, декілька претендентів проходять співбесіду з керівництвом компанії, після чого відділом кадрів та керівництвом робиться вибір у бік найбільш підходящої кандидатури на дану посаду (рис. 2.2).

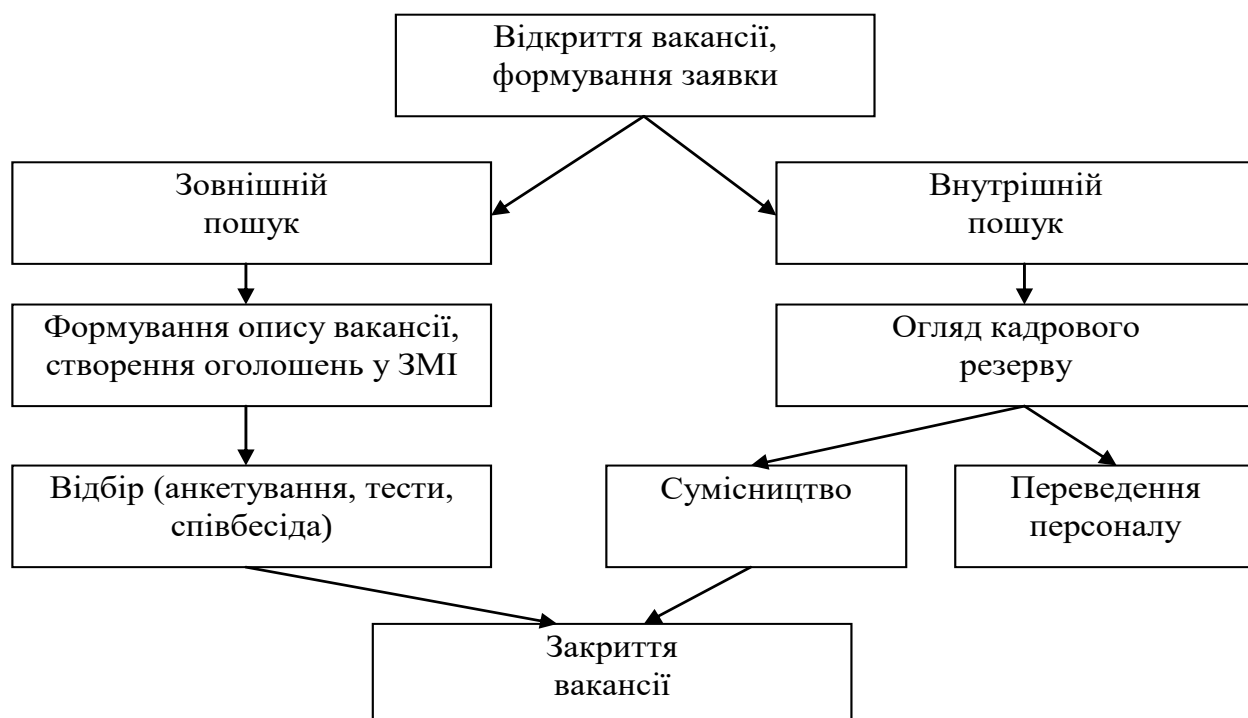


Рис. 2.2. Схема підбору персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Важливо зазначити, що кожний новий співробітник компанії проходить стажування протягом місяця, протягом якого відбувається навчання та адаптація.

Оцінка персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» відбувається у вигляді атестацій керівників, фахівців та службовців, на основі якої робиться аналіз відповідності працівників заданим вимогам виробництва.

Для аналізу руху персоналу розрахуємо показники рядів динаміки у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка чисельності працівників ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2020-2022 рр.

Роки	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Абсолютні прирости		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові
2020	1061	-	0	-	100	-	0
2021	898	-163	-163	84,6	84,6	-15,4	-15,4
2022	948	50	-113	5,6	89,3	-94,4	-10,7

Отже, розрахунок показників рядів динаміки демонструє зменшення чисельності працівників на підприємстві у 2022 році на 10,7% порівняно з базовим 2020 роком. Хоча порівняно з 2021 роком чисельність працівників зросла на 50 чоловік. Можна зробити висновок, що плинність персоналу на підприємстві не є інтенсивною.

Показники руху персоналу також є ключовими під час оцінки стану системи управління персоналом. Рух персоналу характеризується абсолютними і відносними показниками обороту та плинності. Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що змінилися; чисельність працівників, що пропрацювали весь період.

Проведемо розрахунок та оцінку показників руху персоналу підприємства, а також визначимо економічні втрати, спричинені плинністю персоналу. Результати розрахунків наведемо у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Динаміка руху персоналу на підприємстві
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	1061	898	948	-113	-10,65
Прийнято нових працівників протягом року, осіб	14	60	11	-3	-21,43
Вибуло працівників протягом року, осіб	177	10	10	-167	-94,35
Коефіцієнт обороту:					
- з приймання	0,0132	0,0668	0,0116	-0,0016	-12,12

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
- зі звільнення	0,167	0,011	0,0105	-0,1565	-93,71
Коефіцієнт загального обороту	0,180	0,078	0,022	-0,158	-87,78

Як бачимо, плинність персоналу у 2022 році зменшилась, порівняно з 2020 базовим роком. Звільнень у звітному році стало менше, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 93%. У 2022 році було на 45% менше звільнень, хоча і на 12% менше було прийнято нових кадрів. Коефіцієнт загально обороту впав майже на 90%, тобто оборотність персоналу зменшилась у звітному році.

Проаналізуємо склад персоналу підприємства за категоріями та проведемо оцінку якісного складу персоналу підприємства за статево-віковою ознакою. Результати розрахунків згрупуємо в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»
за категоріями за 2020–2022 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
			+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	898	948	50	5,6
в т. ч.: – управлінський персонал, осіб	58	61	3	5,2
питома вага управлінського персоналу, %	6,5	6,4	-0,1	-
– промислово-виробничий персонал, осіб	724	763	39	5,4
питома вага промислововиробничого персоналу, %	80,6	80,5	-0,1	-
– допоміжний персонал, осіб	116	124	8	6,9
питома вага допоміжного персоналу, %	12,9	13,1	0,2	-

Як бачимо, в звітному періоді чисельність персоналу зросла на 5,6%, порівняно з 2021 роком. Кількість управлінського персоналу зросла на 5,2%, промислово-виробничого на 5,4%, допоміжного – на 6,9%. Найбільшу питому вагу має промислово-виробничий персонал – більше 80% співробітників працює безпосередньо у виробництві. Питома вага допоміжного персоналу – 13%, управлінського – 6,4%.

Проведемо аналіз ефективності використання робочого часу ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Динаміка ефективності використання фонду робочого часу працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Фонд робочого часу загальний, людино/годин	2673720	2261613	2411712	-262008	-9,80
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1061	898	948	-113	-10,65
Середня тривалість робочого дня, год	12,0	11,5	12,0	0,0	0,00
Кількість відпрацьованих працівниками днів, людино-днів	210	219	212	2,0	0,95
Фонд робочого часу одного працівника, людино-годин	2520,0	2518,5	2544,0	24,0	0,95

Отже, у звітному році фонд робочого часу на одного працівника є найбільшим, порівняно з 2021 та 2020 роками. Кількість відпрацьованих працівниками днів коливається, оскільки даний показник залежить від непередбачуваних обставин (кількість відпусток, лікарняних, відгулів тощо). Загальний фонд робочого часу зменшився у звітному році, порівняно з попередніми. Це пов'язано зі зменшенням чисельності працівників на підприємстві та коливаннями кількості відпрацьованих працівниками днів.

Для аналізу рівня та динаміки продуктивності праці робітників ТДВ «Яготинський маслозавод» складемо табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Динаміка показників виробітку на
ДВ «Яготинський маслозавод» за 2020–2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2706103	3201672	3495741	789638	29,18
Фонд робочого часу, людино/годин	2673720	2261613	2411712	-262008	-9,80

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1061	898	948	-113	-10,65
Кількість відпрацьованих працівниками днів, людино-дні	210	219	212	2	0,95
Фонд робочого часу одного працівника, людино-годин	2520,0	2518,5	2544,0	24	0,95
Виробіток, тис. грн.:					
- річний	2550,5	3565,3	3687,5	1137,0	44,58
- денний	6,9	9,7	10,1	3,2	46,38
- годинний	0,2875	0,4041	0,0276	-0,2599	-90,40

З огляду на проведені розрахунки можна зробити висновок, що спостерігалася позитивна динаміка у обсязі чистого доходу від реалізації. Порівняно з базовим 2020 роком, у 2022 році обсяг чистого доходу зріс майже на 30%. Відповідно і річний виробіток з роками зростає. Найбільшим є показник виробітку у 2022 році. Порівняно з 2020 роком виробіток зріс на 45% у звітному році. Порівняно з 2021 роком динаміка є повільнішою – 3,5% зростання.

Виходячи з попередніх розрахунків, можна сказати, що позитивна динаміка показника виробітку працівників обумовлена, перш за все, збільшенням чистого доходу від реалізації, а також зменшенням чисельності працівників у звітному році порівняно з базовим. Оскільки показник середньогодинного виробітку також зростає, можна зробити висновок, що на це могли мати вплив умови праці (мотивація, рівень автоматизації та технології), а також стаж, кваліфікація робітників.

Аналізуючи трудомісткість випуску продукції за видами необхідно скласти табл. 2.15.

Отже, трудомісткість праці з роками спадає. У 2022 році рівень трудомісткості знизився на 30,9% порівняно з 2020 роком. Порівняно з 2021 роком зміни незначні – лише 3,2%. Це добре, оскільки чим менші затрати часу на одиницю продукції, тим вищий рівень продуктивності праці. Зменшення трудомісткості пов'язано перш за все зі зменшенням затрат часу на вироблення одиниці продукції.

Таблиця 2.15

Зміна трудомісткості виробництва (реалізації) продукції на
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2706103	3201672	3495741	789638	29,18
Фонд робочого часу, людино/годин	2673720	2261613	2411712	-262008	-9,80
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1061	898	948	-113	-10,65
Продуктивність праці, тис.грн.	2550,5	3565,3	3687,5	1137,0	44,58
Трудомісткість, людино-годин	0,00039	0,00028	0,00027	-0,00012	-30,77

Порівняння темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр. представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Порівняння темпів росту середньомісячної заробітної плати
та продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2706103	3201672	3495741	789638	29,18
Фонд оплати праці, тис. грн.	104632,5	109251,7	146261,8	41629,3	39,79
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1061	898	948	-113	-10,65
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	10650	11050	13550	2900	27,23
Продуктивність праці, тис. грн.	2550,5	3565,3	3687,5	1137,0	44,58
Продуктивність праці середньомісячна, тис. грн.	212,5	297,1	307,3	94,8	44,61

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зростала в аналізованій період. У 2022 році середньомісячна заробітна плата зросла на 22,6%, порівняно з 2021 роком, і на 27,2%, порівняно з 2020 роком. Відповідно, спостерігалось і підвищення продуктивності праці робітників: продуктивність зросла у звітному році на 44,3%, порівняно з 2020 роком. І не дивлячись на значне зростання зарплати, порівняно з 2021 роком, продуктивність праці

зросла лише на 3,4%.

Основними резервами росту продуктивності праці є:

1. Впровадження раціональних режимів праці та відпочинк.
2. Підвищення соціальної захищеності.
3. Скорочення втрат робочого часу.
4. Застосування способу повного відтворення основних засобів.

З огляду на проведені розрахунки, можна стверджувати, що продуктивність праці на досліджуваному підприємстві стабільно зростає, а трудомісткість навпаки спадає. Обидва явища є задовільними для роботи підприємства. Але, розрахунки показали, що наявний темп збільшення середньомісячної заробітної плати робітників ТДВ «Яготинський маслозавод» не дуже сильно впливає на збільшення рівня продуктивності праці. Можливо, було б доцільно використати шлях підвищення соціальної захищеності: покращити систему мотивації праці, або запровадити нові технології, використовувати нову техніку.

Динаміка співвідношень результатів діяльності та витрат на оплату праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» представлена у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Динаміка співвідношень результатів діяльності та витрат на оплату праці

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2706103	3201672	3495741	789638	29,18
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2052854	2342351	2566752	513898	25,03
Фонд оплати праці, тис.грн.	104632,5	109251,7	146261,8	41629,3	39,79
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1061	898	948	-113	-10,65
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	127,8	132,6	162,6	34,8	27,23
Рівень фонду оплати праці у доході, %	3,86	3,41	4,18	0,32	x
Частка фонду оплати праці у собівартості, %	5,09	4,67	5,69	0,60	x

Отже, у 2022 році рівень фонду оплати праці у доході склав 4,18%, а його частка у собівартості склала 5,7%. Собівартість реалізованої продукції у 2022 році зросла на 9,6%, порівняно з попереднім роком. Порівняно з 2020 р., собівартість зросла на 25%. Частка фонду оплати праці у доході зростає. Хоча спостерігалася негативна тенденція у 2021 році.

Зміна зарплатовіддічі та зарплатомісткості на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр. представлена у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Динаміка зміни зарплатовіддічі та зарплатомісткості
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2020-2022 рр.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2706103	3201672	3495741	789638	29,18
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	104632,5	109251,7	146261,8	41629,3	39,79
Зарплатовіддача, тис. грн.	25,86	29,30	23,90	-1,96	-7,58
Зарплатоємність, тис. грн.	0,039	0,034	0,042	0,003	7,69

Як бачимо, рівень зарплатовіддачі з роками знижується. У 2022 році на 1 грн заробітної плати припадає 23,9 грн. обсягу виробництва. У 2021 році цей показник був більший на 7,6%.

Таким чином, можна зробити висновок, що кадрова робота підприємства спрямована на формування ефективного та стабільного трудового колективу. Розрахунок показників рядів динаміки демонструє зменшення чисельності працівників на підприємстві у 2022 році на 10,7% порівняно з базовим 2020 роком. Плинність персоналу у 2022 році зменшилась, порівняно з 2020 базовим роком. Звільнень у звітному році стало менше, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 93%. Кількість управлінського персоналу зросла на 5,2%, промислово-виробничого на 5,4%, допоміжного – на 6,9%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зростала в аналізований період. Відповідно, спостерігалось і підвищення продуктивності праці робітників: продуктивність зросла у звітному році на 44,3%, порівняно з 2020 роком.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки фінансово-економічного стану та системи управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ринок молока та молочних продуктів у Україні характеризується складністю та динамічністю. Зменшення ємності ринку молочних продуктів пов'язано з тим, що через безробіття скоротилась кількість працівників у промисловості і колишні промислові працівники, які проживають у зоні доїзду, перейшли на самозабезпечення молочними продуктами. В поєднанні з монопольно низькими закупівельними цінами на молоко це призвело до зменшення поголів'я корів у сільськогосподарських підприємствах та суттєвого скорочення обсягів виробництва молока.

2. Аналіз показав, що за 2021 р. в Україні загалом було вироблено 8,72 млн т молока проти 9,25 млн т у 2020 р. При цьому сільськогосподарські підприємства виробили 2,75 млн т молока (на 0,4% менше), господарства населення – 5,97 млн т (на 8,2% менше). У 2021 р., за даними Держстату, на переробні підприємства надійшло майже 3,2 млн т сирого молока, із яких виробляли вершкове масло, молоко та вершки (сухі та згущені), сири, молочну сироватку тощо.

3. Встановлено, що Україна на зовнішніх ринках натуральних молочних продуктів почувається не дуже добре. У 2021 р. зменшився експорт на 20% у порівнянні з минулим роком (за аналогічний період). І показники експорту далі будуть зменшуватися через дефіцит молока. Якщо раніше експорт здійснювався за рахунок надходження молока від населення у весняно-літній період, то зараз молока від господарств населення майже немає. Тому, на даний момент для України відсутні перспективи бути конкурентоспроможними на зовнішніх ринках. Україна може скласти конкуренцію лише за умови, якщо вироблятиме продукцію з додатковою вартістю.

4. Визначено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших

національних виробників молочної продукції. ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до групи компаній «Молочний альянс», що об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції. «Молочний альянс» на сьогоднішній день є лідером молочної галузі України. Він був створений у 2000 році та має централізовану розвинуту систему виробництва, реалізації товарів, маркетингу, логістики тощо.

5. Аналіз показав, що чистий дохід від реалізації продукції підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» становив 3495741 тис.грн., що на 789638 тис.грн., або на 29,18 % більше, ніж у 2020 р. Також, валовий прибуток компанії зріс у 2022 р. на 275740 тис.грн., або на 42,21 % та мав значення у розмірі 928989 тис.грн. Досліджуване підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» функціонувало прибутково протягом 2020-2022 рр. та встановлено, що сума чистого прибутку складала 184741 тис.грн., що на 20218 тис.грн., або на 12,29 % більше, ніж у 2020 р.

6. Обґрунтовано, що система управління персоналом на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» - це комплекс структурованих підходів, стратегій, методів та процесів, спрямованих на організацію та керування робочою силою з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Кадрова робота підприємства спрямована на формування ефективного та стабільного трудового колективу. Для цього на ТДВ «Яготинський маслозавод» існують свої підходи до кадрової роботи. Вона передбачає ефективний та обґрунтований підбір, навчання та мотивацію персоналу відповідно до мінливих потреб виробництва.

7. Розрахунок показників рядів динаміки демонструє зменшення чисельності працівників на підприємстві у 2022 році на 10,7% порівняно з базовим 2020 роком. Плинність персоналу у 2022 році зменшилась, порівняно з 2020 базовим роком. Звільнень у звітному році стало менше, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 93%. Кількість управлінського персоналу зросла на 5,2%, промислово-виробничого на 5,4%, допоміжного – на 6,9%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зростала.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

Сучасні заходи удосконалення системи управління персоналом підприємства включають в себе впровадження новаторських стратегій та підходів, спрямованих на підвищення продуктивності, залучення та збереження талановитого персоналу, а також створення сприятливого робочого середовища. Ось деякі з таких заходів, що представлені на рис. 3.1.

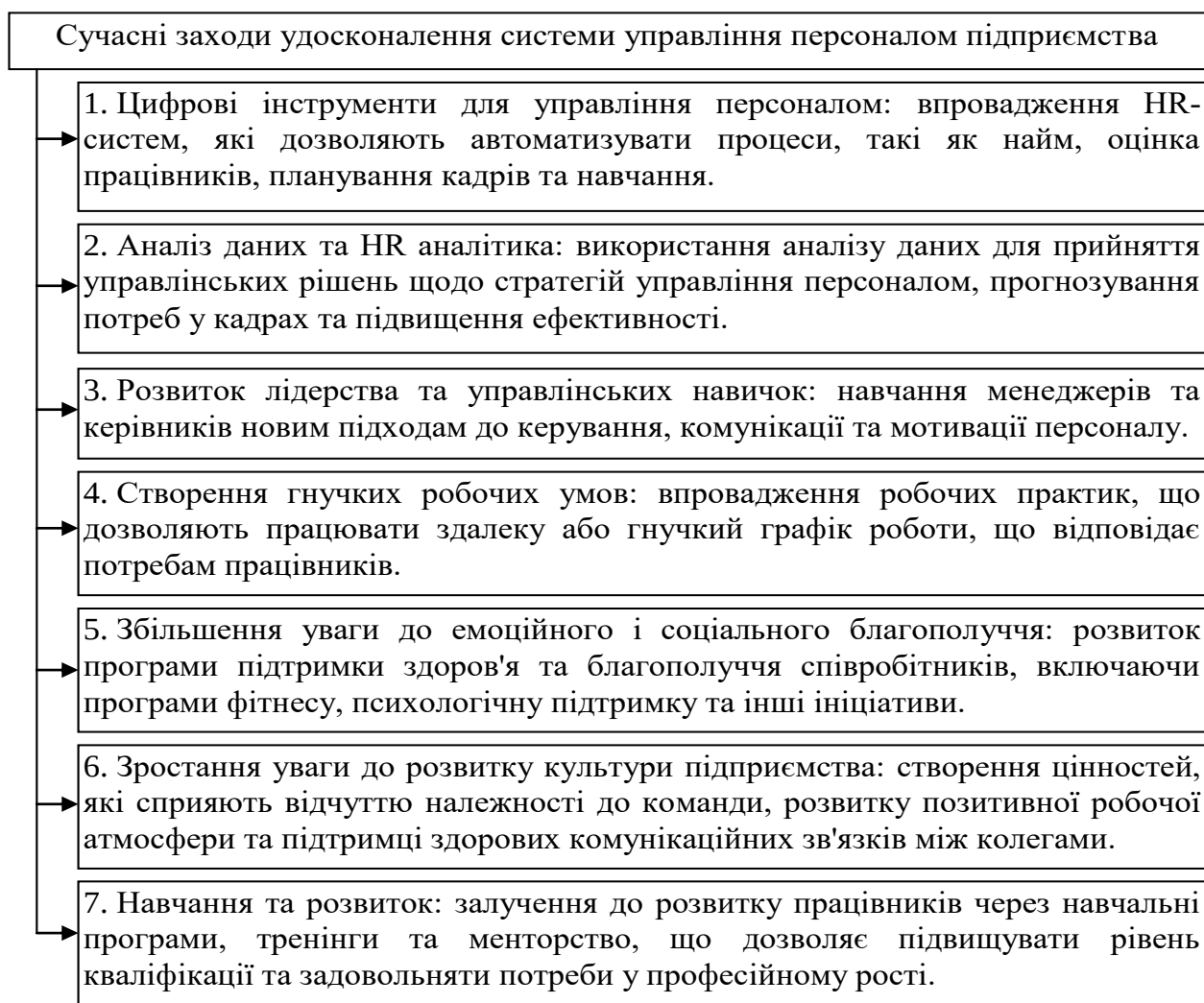


Рис. 3.1. Сучасні заходи удосконалення системи управління персоналом [56]

Ці заходи допомагають підприємствам пристосовуватися до змін у сучасному світі та створювати більш ефективні, здорові та продуктивні команди.

HR-менеджмент за останні десятиліття значно змінився і продовжує розвиватися. Тим не менше, основні передові практики з управління людськими ресурсами зберігаються, слугуючи орієнтирами для фахівців з персоналу протягом багатьох років [49, с.226].

Приклади успішної роботи найбільших міжнародних корпорацій свідчать про те, що в такому понятті як ефективність управління персоналом займає одне з провідних місць, а для підтримки конкурентоспроможності компанії в довгостроковій перспективі необхідно використовувати постійно удосконалювані технології управління людським капіталом, які сприяють [51]:

- залучення, утримання і мотивації кращих співробітників;
- пошуку та розвитку талантів;
- досягнення стратегічних завдань шляхом доведення їх розуміння до кожного співробітника;
- навчання і розвитку кожного працівника зокрема і кадрового потенціалу компанії в цілому з урахуванням поточних цілей і завдань;
- здійснення стратегічного планування чисельності та формування бюджету на утримання та розвиток персоналу;
- ведення обліку в області управління персоналом;
- прийняття правильних кадрових рішень на основі точного і всебічного аналізу одержуваної інформації.

Виходячи з проведеного аналізу системи управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод», можна запропонувати декілька методик щодо її вдосконалення. Найпопулярнішими світовими практиками є наступні:

1. Забезпечення безпеки працівників.

Виходячи з того, що у 2020 році на підприємстві було звільнено 177 працівників, можна припустити, що це вплинуло на бренд роботодавця організації. Також це може призвести до збільшення плинності персоналу через

недовіру працівників. Життя непередбачуване, а робота - стабільний фактор, який дуже важливий для більшості людей. Наявність роботодавця, який дозволяє працівникові забезпечувати себе та свою сім'ю, є, по суті, причиною номер один, чому люди приходять на роботу.

Концепція безпеки є важливою і лежить в основі майже всього, що робить HR. Безпека зайнятості також приносить користь організаціям, оскільки це допомагає їм утримувати своїх людей.

2. Справедлива компенсація на основі результатів.

Впровадження системи оцінки працівників допоможе ефективніше оцінювати здатності працівників та утримувати найкращих. Поєднуючи результати діяльності організації з індивідуальними винагородами, людина стимулюється до максимізації цього результату. Тому для вдосконалення системи управління персоналом, на досліджуваному підприємстві можна було б впровадити систему комплексної оцінки персоналу, наприклад, за допомогою КРІ – ключових показників ефективності. На даний момент ТДВ «Яготинський маслозавод» практикує тільки стандартні атестації працівників.

На основі тих же показників КРІ можна запровадити на підприємстві різні програми компенсацій для співробітників. Все більше компаній надають право співробітникам мати частку прибутків компанії, це цікава практика.

3. Навчання, e-learning.

Роботодавці дедалі більше інвестують у форми професійної підготовки, що стосуються конкретних навичок. Окрім формального навчання, важливу роль відіграє також навчання на виробництві. Це посилює увагу до зворотного зв'язку, коучингу та взаємного навчання. Це частина часто цитованого правила 70 | 20 | 10 [76, с.226]:

- 70% навчання відбувається на складних завданнях;
- 20% навчання - це курси, що стосуються особистого розвитку;
- 10% навчання - це формальні курси та тренінги.

Навчання також стає все більш важливим для останніх поколінь, міленіалів і покоління Z. Нове покоління робітників активно шукає можливості для

розвитку і розглядає їх як спосіб зростання у своїй професії. Непропонування цих можливостей пов'язано з вищим рівнем плинності працівників.

Тому, на досліджуваному підприємстві для вдосконалення системи управління персоналом було б ефективно запровадити програму електронного навчання, наприклад.

4. Автоматизація процесів управління персоналом.

Сучасне управління персоналом базується на використанні новітніх кейсів і практик, які дозволяють ефективно здійснювати підбір, навчання, мотивацію та утримання працівників. Управління персоналом – це комплексний процес, який базується на грамотному зіставленні інтересів працівників і роботодавця. Автоматизація управління персоналом, як і автоматизація виробництва – обов'язкова вимога сучасного менеджменту в складних умовах високої конкуренції, фінансової нестабільності та невизначеності на зовнішніх ринках.

В сучасних умовах розвитку інформаційних технологій, автоматизація стала самим актуальним способом проведення операцій на різних етапах управління персоналом. Загалом, інформаційні системи в системі управління персоналом отримали назву HRM-систем.

HRM-система (Human Resource Management - управління людськими ресурсами) – автоматизована комплексна система управління персоналом. Основна мета програмних продуктів цього класу – привернути та утримати цінних для компанії фахівців. Тому вони дозволяють працювати не тільки з кількісними, але і з якісними показниками персоналу [64, с.165].

Основні корисні властивості HRM-систем такі:

- зведення великих об'ємів даних в єдину базу, зручність зберігання;
- зручність та оперативність обробки великих об'ємів даних;
- легкість у розробці нових алгоритмів обробки даних (наприклад, при зміні законодавства);
- підтримка різних організаційних структур;
- зменшення навантаження на робітників;
- структуризація всіх облікових і розрахункових процесів тощо.

На сьогоднішній день існує безліч якісних програмних продуктів для спрощення процесів управління персоналом. Програми є як на вітчизняному ринку, так і закордонного походження.

Розглянемо їх у вигляді табл. 3.1, де зазначимо цінові категорії, якість та країну походження.

Таблиця 3.1

Аналіз сучасних HRM-систем [67]

Назва програмного продукту	Якість	Вартість, грн	Необхідність сертифікації	Країна
SAP	Еталонна відома програма, світовий лідер.	Вартість ліцензії 60000- 90000 грн. за 1 робоче місце + 6% щорічно за підтримку.	Навчання персоналу обов'язкове. Вартість сертифікації входить в загальну вартість програми.	Німеччина
PeopleForce	Досить якісна програма, з високим попитом.	Ціна ліцензії на 1 працівника: 3300 грн. На 10 робочих місць: 22290 грн.	Курс навчання необхідний, вартість 850 грн. + обов'язкова сертифікація.	Україна
Oracle HCM (Human Capital Management)	Світовий лідер на рівні SAP. Еталонна програма.	Вартість ліцензії на 1 працівника: 10000 грн. Процесорна ліцензія: 500000 грн.	Обов'язкова сертифікація, навіть при оновленні програмних продуктів.	США
Quinyx WorkForce	Якісна програма, популярна на вітчизняному ринку.	Ліцензія на 1 користувача з підтримкою на рік: 4000 грн.	Є програми навчання та сертифікації.	США
Hurma System	Сучасна нова програма на українському софт-ринку з якісними функціями.	Ціна на рік для компанії до 100 чоловік: 55000 грн.	-	Україна

SAP - комплексна ERP-система для середнього та великого бізнесу. Окремий блок SAP HR виконує такі функції: адміністрування персоналу, або кадровий облік; ведення організаційної структури компанії; розрахунок заробітної плати (в т.ч. відрядної) і формування звітності за формою, встановленою законодавством; управління робочим часом співробітників

(фактичний облік, аналіз і обробка даних); планування витрат на персонал; управління відрядженнями; розвиток і управління талантами; управління політикою мотивації співробітників; формування та робота з кадровим резервом; аналіз ефективності діяльності персоналу; корпоративне навчання та ін.

Програмний продукт «PeopleForce» включає технологічну платформу «PeopleForce» і конфігурацію (прикладне рішення) «PeopleForce». Функції: планування потреб в персоналі; забезпечення бізнесу кадрами; управління компетенціями та атестація працівників; управління навчанням персоналу; управління фінансовою мотивацією персоналу; ефективне планування зайнятості персоналу; облік кадрів і аналіз кадрового складу; трудові відносини, зокрема, кадрове діловодство; розрахунок заробітної плати персоналу; управління грошовими розрахунками з персоналом, зокрема, депонування; розрахунок регламентованих законодавством податків і внесків з фонду оплати праці; відображення нарахованої зарплати і податків у витратах підприємства.

Серед функцій програми Oracle HCM слід виділити наступні: супровід всіх етапів роботи з персоналом: підбір і найм, навчання і розвиток, атестація, переміщення по службових сходах, мотивація, планування ефективних з точки зору економії витрат організаційних змін, включаючи моделювання структурних і посадових ієрархій організації, персональний облік співробітників і кандидатів з повною записом їх професійних якостей в єдиних термінах, даних для нарахування зарплати, для формування привабливого компенсаційного пакета, даних про використання робочого часу, послужного списку співробітників, потреби в підвищенні кваліфікації та результатів навчання співробітників.

Система Quinux WorkForce поєднує в собі як традиційний кадровий облік, так і новітні методології в області Human Resource Management (HRM):

- працевлаштування: прийом на роботу, переміщення по службі (переклади, висунення і т.п.), звільнення; управління організаційно-штатною

структурою; ведення профілів співробітників і кадрове адміністрування; управління оплатою праці, розрахунки з персоналом і неспискового складу; облік робочого часу і аналіз його ефективного використання; складання гнучких робочих графіків;

- формування статистики, форм і різноманітних звітів для зовнішніх і внутрішніх потреб;

- управління відрядженнями; навчання, адаптація, атестація і оцінка співробітників;

- управління витратами на персонал;

- управління кадровим резервом і т.д.

Hurma System – програма українського походження. Основні функції її такі:

- створення і управління вакансіями компанії, профілями кандидатів і співробітників;

- візуалізація організаційної структури компанії в зручному дереві команд;

- побудова ієрархії цілей компанії по системі OKR;

- нарахування та управління відпустками працівників;

- робота із запитами;

- бронювання приміщень під зустрічі;

- обробка статистики по рекрутингу, OKR і HR;

- управління заходами компанії (мітинги, інтерв'ю, зустрічі з клієнтами, корпоративні свята, навчання співробітників і т. д.);

- створення і управління опитуваннями.

Корисним і цікавими пропозиціями на софт-ринку є також такі HRM-системи, як Zoho People (вартість ліцензії на рік – 200000 грн., Індія), BambooHR (320000 грн./рік, США) і Workable (240000 грн./рік, США). Якщо перші дві програми є більш комплексними і їх інтерфейс містить різноманітні функції щодо управління персоналом, то Workable стосується лише процесів рекрутингу.

3.2. Організаційно-економічний механізм впровадження автоматизованої системи управління персоналом на підприємстві

Керівництво ТДВ «Яготинський маслозавод» постійно займається питанням інвестицій на вдосконалення виробництва. На сьогоднішній день на підприємстві автоматизовані високотехнологічні процеси виробництва та логістики (складування та відвантаження). У 2019 році було виділено 148 млн. грн. на автоматизацію виробничих процесів.

Як було вже зазначено у розділі 2, в організаційній структурі заводу немає окремого HR відділу і управлінням персоналу займається відділ кадрів, відділ охорони праці, а підбором персоналу, оцінкою, навчанням, формуванням звітності займаються або начальники відповідних цехів, або спеціальні рекрутингові агентства. Як бачимо, окрім основних виробничих функцій, начальникам виробничих цехів доводиться брати на себе роботу з управління персоналом.

Це викликає потребу у розвитку системи управління персоналом на підприємстві, саме за допомогою HRM-системи. Плинність персоналу зростає, на підприємстві відсутня системність у процесі відбору персоналу, а оцінка персоналу проводиться лише у вигляді атестацій раз на декілька років. Це обумовлює необхідність впровадження автоматизованої системи управління персоналом.

Бажано сконцентрувати всю роботу по персоналу в окремий HR-відділ, в якому і буде зосереджена робота з автоматизованою HRM-системою. Це спростить роботу начальників цехів, збільшить продуктивність та якість їх праці. Це позитивно вплине на результати діяльності організації.

Звісно, такі еталонні програми як SAP, Oracle є кращими за якістю та більш змістовними, але ціна на дані програми є дуже високою. Крім того, з'являться постійні щорічні витрати щодо технічного оснащення та оновлення блоків програми. Оптимальним варіантом автоматизації HR-процесів буде впровадження програми ««Hurma System»», оскільки дана програма є не

гіршою за своїм наповненням, містить в собі повний список функції щодо управління персоналом. Впровадження програми є також легким процесом та досить дешевим, хоча програма є відомою та популярною на українських підприємствах.

Розглянемо витрати на підбір персоналу, якщо підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод» звертається до послуг рекрутингових агентств (Вр.а.). Зазвичай, вартість послуг на підбір 1 працівника дорівнює 100% середньомісячної зарплати працівника. Середньомісячної зарплата по підприємству становить 13113 грн. У звітному році на підприємство було прийнято 11 нових співробітників:

$$\text{Вр.а.} = 11 \times 13113 = 144243 \text{ грн.}$$

Тепер розглянемо витрати на впровадження програми «Hurma System».

HURMA – міжнародна компанія, яка спеціалізується на розробці системи для автоматизації процесів HR, рекрутингу та управління цілями компанії. Система дозволяє заощадити до 43% часу на рутинних процесах і 18% бюджету на рекрутингу. Компанія представлена в країнах східної Європи. Офіс знаходиться в Україні, Харків.

У 2020 році компанія HURMA залучила інвестиції від венчурного фонду Pragmetech Ventures для прискорення розвитку продукту та експансії на нові ринки.

Спочатку HURMA була внутрішнім продуктом IT-компанії IT Svit, яка має високу експертизу в області Devops, Big Data, безпеки даних, але з часом вийшла за її межі. Засновник і євангеліст HURMA та IT Svit – Володимир Федак.

Клієнти HURMA System отримують технологічний і комплексний HRM-ATS продукт з AI, високою безпекою даних з архітектурою Single Tenant, де кожному клієнту виділяється індивідуальний сервер і інформація на ньому шифрується, з простим і зручним інтерфейсом за розумною ціною.

Бачення продукту HURMA: «Допомагати компаніям рости й бути кращими своїх співробітників».

У кожної компанії є прагнення, цілі та завдання, для досягнення яких, обов'язково потрібна злагоджена команда професіоналів. Зібрати таку команду мрії й разом з нею досягти амбітних цілей допоможе HURMA.

Можливості HRM-системи «Hurma System» наступні:

1. HR-Автоматизація.
2. Система для рекрутера або ATS – автоматизація рекрутингу.
3. Система OKR – управління цілями і ключовими результатами.
4. Система для опитувань співробітників – автоматизація отримання зворотного зв'язку.
5. HR-аналітика та статистика процесів компанії.

Якісно побудована HRM-система «Hurma System» діє не фрагментарно, а підкоряється загальній логіці управління компанією у відповідності зі стратегією її розвитку. Вона успішно інтегрується для вирішення спільних завдань з виробничими, фінансовими і іншими інформаційними системами, що використовують дані про персонал для вирішення конкретних бізнес-завдань.

Основні функції HRM-системи «Hurma System»:

- адміністрування персоналу, або кадровий облік;
- ведення організаційної структури компанії;
- розрахунок заробітної плати (у т. ч. відрядної) і формування звітності по формі, встановленій законодавством;
- управління робочим часом працівників (фактичний облік, аналіз і обробка даних);
- планування витрат на персонал;
- управління відрядженнями;
- розвиток та управління талантами;
- управління політикою мотивації співробітників;
- формування і робота з кадровим резервом;
- аналіз ефективності діяльності персоналу;
- корпоративне навчання та ін.

Використання HRM-системи «Hurma System» дозволяє:

- швидко отримати повний доступ до даних;
- забезпечити інформаційну підтримку рішень, які приймаються на різних рівнях, в основу яких покладено всебічний аналіз ситуації;
- втягнути в роботу над досягненням стратегічних цілей компанії кожного її співробітника;
- забезпечити процес безперервного навчання персоналу;
- підвищити якість оперативного і стратегічного планування організаційних змін бізнесу і бюджету на утримання персоналу.

Рішення HRM-системи «Hurma System» «Управління людським капіталом» – це цілий комплекс рішень, які дозволяють синхронізувати і оптимізувати всі бізнес-процеси управління персоналом:

- штатний розклад і кадровий облік;
- розрахунок заробітної плати;
- набір персоналу, ведення бази даних кандидатів;
- навчання і розвиток, ведення профілів компетенцій;
- планування кар'єрного росту;
- ведення кадрового резерву;
- планування витрат на персонал;
- інтернет сервіси самообслуговування співробітників та інше.

Таким чином, рішення HRM-системи «Hurma System» дозволять скоротити трудовитрати по обліку кадрів (за рахунок інтеграції даних і процесів обліку), забезпечити підтримку складних організаційно-правових структур (холдингів, груп тощо) і підвищити ефективність роботи персоналу на всіх рівнях.

Як вже було зазначено вище, кращим варіантом для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» буде відкрити окремий HR-відділ, а не покладати зайві обов'язки на керівників цехів. Припустимо, що для ефективного функціонування даного відділу нам необхідно 3 HR-спеціаліста:

- рекрутер для підбору персоналу (підрозділ Talent acquisition);

- фахівець з винагороди та компенсації (підрозділ Compensation and benefits);

- спеціаліст з оцінки та навчання персоналу, та внутрішніх комунікацій (підрозділ People and Culture).

Виходячи з показників руху персоналу, 3 фахівця з управління персоналом буде достатньо, враховуючи навантаження на одного HR-спеціаліста. Питаннями впровадження, контролю та адаптації вже існуючих автоматизованих систем на підприємстві з новою системою слід доручити начальнику відділу автоматизованої системи керування.

Тож, маємо наступні статті витрат на впровадження інформаційної системи на ТДВ «Яготинський маслозавод» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Витрати на впровадження HRM-системи «Hurma System»
у ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Статті витрат	Розрахунок	Сума витрат, грн
Зарплата фахівців нового HR відділу.	Середньомісячна зарплата по підприємству x кількість співробітників	$13113 \times 3 = 39339$ грн.
Нарахований єдиний соціальний внесок.	22% від зарплати фахівців	$39339 \times 0,22 = 8654,6$ грн.
Впровадження програмного продукту.	Вартість ліцензії x кількість робочих місць + вартість курсів навчання (850 грн./чол.) x кількість робітників.	$3300 \times 3 + 850 \times 3 = 12450$ грн.
Премія начальнику відділу автоматизованої системи керування за впровадження і контроль за інформаційною системою.	Премія у розмірі середньомісячної зарплати на підприємстві + 22% нарахування ЄСВ	$13113 + 13113 \times 0,22 = 15997,85$ грн.
Всього (Віс):		76441,45 грн.
Всього за рік:		604371 грн.

Таким чином, впровадження HRM-системи «Hurma System» у ТДВ «Яготинський маслозавод» потребуватиме здійснення відповідних витрат. Місячна сума витрат на впровадження HRM-системи «Hurma System» у ТДВ «Яготинський маслозавод» становитиме 76441,45 грн. Відповідно, річна сума витрат становитиме 604371 грн.

3.3. Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Отже, визначившись з організаційними питаннями провадження інформаційної HRM-системи «Hurma System» на ТДВ «Яготинський маслозавод», та розрахувавши всі витрати, пов'язані з цим, визначимо економічну ефективність даного проекту відповідно до сучасних підходів.

Оскільки одним із завдань даної роботи є оцінка ефективності впровадження інформаційної системи в процес управління персоналом, розглянемо в даному підрозділі підходи та способи оцінки ефективності цього рішення.

При визначенні ефективності інвестицій найбільш відомим та широко використовуваним є метод NPV.

Чиста приведена вартість (NPV - Net Present Value) дає змогу визначити нижню межу прибутковості проекту та використовувати її як критерій при виборі найбільш ефективного, тобто визначити абсолютну величину ефекту від реалізації запропонованого проекту.

Визначається він за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t - C_{0T}}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де CF_t – грошовий потік (доходи, річний економічний ефект) від впровадження проекту, гр. од.;

C_{0t} – початкові інвестиції або інвестиційні витрати, гр.од.;

r – ставка дисконтування;

T – кількість періодів.

Розглянемо також більш загальні показники у визначенні ефективності впровадження автоматизованої системи. Наприклад, капітальні витрати на проектування і впровадження [30]:

$$K = V_p + V_{пр} + V_n + V_v \quad (3.2)$$

де V_p – витрати на проектування системи;

$V_{пр}$ – витрати на створення програмного забезпечення;

Вн – витрати на налагодження програмного забезпечення;

Вв – витрати на впровадження системи.

Річна економія коштів (П) розраховується за формулою [30]:

$$\Pi = V_o - V_a \quad (3.3)$$

де V_o – приведені до одного року витрати на обробку інформації до впровадження інформаційної системи;

V_a – приведені до одного року витрати на обробку інформації після впровадження системи.

Розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат (E_p) обчислюється так [30]:

$$E_p = \Pi / K \quad (3.4)$$

Термін окупності витрат на впровадження інформаційної системи (Т) розраховується за формулою [30]:

$$T = K / \Pi \quad (3.5)$$

Річний економічний ефект E від розробки і впровадження інформаційної системи розраховується так [30]:

$$E = \Pi - K * E_n \quad (3.6)$$

де E_n – нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень.

На думку Василюка В.Б. [28], економічний ефект від автоматизації процесів управління персоналом виявляється при чисельності персоналу від 1000 чоловік. Це не означає, що на підприємствах з меншою чисельністю персоналу впровадження HRM-системи буде невиправданим, в цьому випадку період її окупності буде довшим.

Тоді, маючи приблизні витрати підприємства до та після впровадження автоматизованої системи, розрахуємо річну економію коштів (П) за формулою (3.3). Витрати у формулі приведені до одного року:

$$\Pi = V_a - V_o = 144243 * 12 - 604371 = 1126545 \text{ (грн./рік)}$$

За формулою (3.4) визначимо розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат (E_p):

$$E_p = \Pi / K = 1126545 / 604371 = 1,86$$

За формулою (3.5) розрахуємо термін окупності витрат на впровадження автоматизованої системи:

$$T = K/\Pi = 604371 / 1126545 = 0,53$$

Далі можна розрахувати показник NPV, але для цього спочатку необхідно визначити річний економічний ефект від впровадження проекту за формулою (3.6):

$$E = \Pi - K * E_n$$

Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень по галузях харчової промисловості в середньому прийнятий 0,15. Сума капітальних вкладень в нашому випадку – це сума витрат на впровадження автоматизованої системи (Віс):

$$E = 1126545 - 604371 * 0,15 = 1035889,35 \text{ (грн.)}$$

Тоді, маючи річний економічний ефект та суму початкових інвестицій, розрахуємо показник NPV. Враховуючи турбулентні умови середовища всередині України ставку дисконтування необхідно брати не менше 20 %. Початковий відтік коштів компанії буде становити 604371 грн. (за рік), інші видатки грошових коштів за 1-10 років очікуються у розмірі 575923,2 грн. щорічно (зарплата працівникам відділу управління персоналом + ЄСВ).

Розрахунок грошового потоку представимо у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Розрахунок чистої дисконтованої вартості проекту впровадження HRM-системи «Hurma System» у ТДВ «Яготинський маслозавод»

Період	Грошовий потік (CF)
0	-604371
1	383305,125
2	319420,9375
3	266184,1146
4	221820,0955
5	184850,0796
6	154041,733
7	128368,1108
8	106973,4257
9	89144,5214
10	74287,10117

$$NPV = 344\,782,44 \text{ (грн.)}$$

Результати розрахунків показників ефективності впровадження HRM-системи «Hurma System» у ТДВ «Яготинський маслозавод» зведемо в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники ефективності впровадження проекту автоматизації системи управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Результат розрахунку
Річна економія коштів, грн	1126545
Розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат	1,86
Термін окупності витрат, років	0,53
Річний економічний ефект, грн	1035889,35
Чиста дисконтована вартість (NPV), грн	344782,44

Отже, бачимо, що впровадження інформаційної системи у власний HR-відділ буде вивільняти 1126545 грн. підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно. Проект може дуже швидко окупитися, майже за півроку, крім того розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат більший за нормативний, це свідчить про ефективність вкладень. Показник чистого дисконтованого доходу більше 0. Це означає, що проект слід прийняти, оскільки зберігання коштів в банку під вказану ставку не принесе таких доходів за 10 років, наприклад, як дана інвестиція.

З економічної точки зору проект є ефективним. Соціальна ефективність запропонованих заходів полягатиме у: покращенні умов праці робітників; збільшенні продуктивності праці; зниженні плинності кадрів; полегшенні роботи з управління персоналом; збільшенні швидкості кадрової роботи; оптимізації підбору та оцінки персоналу завдяки автоматизації цих процесів.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що сучасні заходи удосконалення системи управління персоналом підприємства включають в себе впровадження новаторських стратегій та підходів, спрямованих на підвищення продуктивності, залучення та збереження талановитого персоналу, а також створення сприятливого робочого середовища. Ці заходи допомагають підприємствам пристосовуватися до змін у сучасному світі та створювати більш ефективні, здорові та продуктивні команди.

2. Встановлено, що сучасне управління персоналом базується на використанні новітніх кейсів і практик, які дозволяють ефективно здійснювати підбір, навчання, мотивацію та утримання працівників. Управління персоналом – це комплексний процес, який базується на грамотному зіставленні інтересів працівників і роботодавця. Автоматизація управління персоналом, як і автоматизація виробництва – обов'язкова вимога сучасного менеджменту в складних умовах високої конкуренції, фінансової нестабільності та невизначеності на зовнішніх ринках.

3. Узагальнено, що сучасне управління персоналом базується на використанні новітніх кейсів і практик, які дозволяють ефективно здійснювати підбір, навчання, мотивацію та утримання працівників. Управління персоналом – це комплексний процес, який базується на грамотному зіставленні інтересів працівників і роботодавця. Автоматизація управління персоналом, як і автоматизація виробництва – обов'язкова вимога сучасного менеджменту в складних умовах високої конкуренції, фінансової нестабільності та невизначеності на зовнішніх ринках.

4. Обґрунтовано, що бажано сконцентрувати всю роботу по персоналу в окремий HR-відділ, в якому і буде зосереджена робота з автоматизованою HRM-системою. Це спростить роботу начальників цехів, збільшить

продуктивність та якість їх праці. Це позитивно вплине на результати діяльності організації. Рішення HRM-системи «Hurma System» дозволять скоротити трудовитрати по обліку кадрів (за рахунок інтеграції даних і процесів обліку), забезпечити підтримку складних організаційно-правових структур (холдингов, груп тощо) і підвищити ефективність роботи персоналу на всіх рівнях.

5. Обґрунтовано, що кращим варіантом для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» буде відкрити окремий HR-відділ, а не покладати зайві обов'язки на керівників цехів. Виходячи з показників руху персоналу, 3 фахівця з управління персоналом буде достатньо, враховуючи навантаження на одного HR-спеціаліста. Питаннями впровадження, контролю та адаптації вже існуючих автоматизованих систем на підприємстві з новою системою слід доручити начальнику відділу автоматизованої системи керування.

6. Доведено, що впровадження інформаційної системи у власний HR-відділ буде вивільняти 1126545 грн. підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно. Проект може дуже швидко окупитися, майже за півроку, крім того розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат більший за нормативний, це свідчить про ефективність вкладень. Показник чистого дисконтованого доходу більше 0. Це означає, що проект слід прийняти, оскільки зберігання коштів в банку під вказану ставку не принесе таких доходів за 10 років, наприклад, як дана інвестиція.

7. Встановлено, що з економічної точки зору проект є ефективним. Соціальна ефективність запропонованих заходів полягатиме у: покращенні умов праці робітників; збільшенні продуктивності праці; зниженні плинності кадрів; полегшенні роботи з управління персоналом; збільшенні швидкості кадрової роботи; оптимізації підбору та оцінки персоналу завдяки автоматизації цих процесів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що система управління персоналом є невід'ємною частиною загальної системи управління підприємством. Люди – рушійна сила організації, і все більше керівників розуміють важливість ефективної роботи з кадрами. Кожен елемент системи управління персоналом є важливим і потребує особливої уваги та своєчасних змін відповідно до сучасних тенденцій мінливого економічного середовища. Оскільки управління персоналом є складним та змістовним процесом, все більшого поширення зазнає саме системний підхід до управління.

2. Обґрунтовано, що система управління персоналом – це складний механізм, який здійснює управління організацією в цілому та окремими її підрозділами, розробляє стратегію і політику управління кадрами, організовує найм персоналу та сприяє його розвитку, займається мотивацією і соціальним розвитком працівників. Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та кристалізації власного досвіду, містить сьогодні ряд підсистем.

3. Узагальнено, що ринок динамічно змінюється, і організація повинна змінюватися разом з ним, в тому числі персонал повинен розвиватися, бути конкурентоспроможним і мати хороші робочі відносини. З цією метою багато організацій створюють корпоративну культуру, яка включає правила, цінності, певні стандарти поведінки в організації. Ретельно сформована корпоративна культура допомагає працівникам у їхній трудовій діяльності, а також усуває незначні конфлікти в організації та цілеспрямовано впливає на поліпшення атмосфери в колективі.

4. Обґрунтовано, що ефективність системи управління персоналом має

визначатися не тільки специфічними показниками по персоналу, а її загальним внеском в досягнення мети організації. Ефективність системи залежить від того, наскільки персонал організації успішно реалізує власний потенціал. Варто пам'ятати, що ефективність системи управління персоналом прямо залежить від того, наскільки результативною є співпраця робітників з керівниками організації.

5. Визначено, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. ТДВ «Яготинський маслозавод» входить до групи компаній «Молочний альянс», що об'єднує потужні підприємства з виробництва та реалізації основних видів молочної продукції. «Молочний альянс» на сьогоднішній день є лідером молочної галузі України. Він був створений у 2000 році та має централізовану розвинуту систему виробництва, реалізації товарів, маркетингу, логістики тощо.

6. Обґрунтовано, що система управління персоналом на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод» - це комплекс структурованих підходів, стратегій, методів та процесів, спрямованих на організацію та керування робочою силою з метою досягнення стратегічних цілей підприємства. Кадрова робота підприємства спрямована на формування ефективного та стабільного трудового колективу. Для цього на ТДВ «Яготинський маслозавод» існують свої підходи до кадрової роботи. Вона передбачає ефективний та обґрунтований підбір, навчання та мотивацію персоналу відповідно до мінливих потреб виробництва.

7. Розрахунок показників рядів динаміки демонструє зменшення чисельності працівників на підприємстві у 2022 році на 10,7% порівняно з базовим 2020 роком. Плинність персоналу у 2022 році зменшилась, порівняно з 2020 базовим роком. Звільнень у звітному році стало менше, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 93%. Кількість управлінського персоналу зросла на 5,2%, промислово-виробничого на 5,4%, допоміжного – на 6,9%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника зростала в аналізований період.

8. Обґрунтовано, що бажано сконцентрувати всю роботу по персоналу в окремий HR-відділ, в якому і буде зосереджена робота з автоматизованою HRM-системою. Це спростить роботу начальників цехів, збільшить продуктивність та якість їх праці. Це позитивно вплине на результати діяльності організації. Рішення HRM-системи «Hurma System» дозволять скоротити трудовитрати по обліку кадрів (за рахунок інтеграції даних і процесів обліку), забезпечити підтримку складних організаційно-правових структур і підвищити ефективність роботи персоналу на всіх рівнях.

9. Обґрунтовано, що кращим варіантом для підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» буде відкрити окремий HR-відділ, а не покладати зайві обов'язки на керівників цехів. Виходячи з показників руху персоналу, 3 фахівця з управління персоналом буде достатньо, враховуючи навантаження на одного HR-спеціаліста. Питаннями впровадження, контролю та адаптації вже існуючих автоматизованих систем на підприємстві з новою системою слід доручити начальнику відділу автоматизованої системи керування.

10. Доведено, що впровадження інформаційної системи у власний HR-відділ буде вивільняти 1126545 грн. підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод» щорічно. Проект може дуже швидко окупитися, майже за півроку, крім того розрахунковий коефіцієнт економічної ефективності капітальних витрат більший за нормативний, це свідчить про ефективність вкладень. Показник чистого дисконтованого доходу більше 0. Це означає, що проект слід прийняти, оскільки зберігання коштів в банку під вказану ставку не принесе таких доходів за 10 років, наприклад, як дана інвестиція.

11. Встановлено, що з економічної точки зору проект є ефективним. Соціальна ефективність запропонованих заходів полягатиме у: покращенні умов праці робітників; збільшенні продуктивності праці; зниженні плинності кадрів; полегшенні роботи з управління персоналом; збільшенні швидкості кадрової роботи; оптимізації підбору та оцінки персоналу завдяки автоматизації цих процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2023. С. 69-73.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
3. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка та управління. 2020. № 3. С. 48-53.
4. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
5. Блонська В.І. Стратегічне управління підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 6. С. 89–92.
6. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
7. Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.
8. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
9. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2016. 476 с.
10. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
11. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент. Робота сьогодні. 2016. № 5. С. 32–34.
12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 3-є. вид., випр. і доп. К.: Знання, 2017. 559 с.
13. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу.

Інноваційна економіка. 2013. № 6(44). С. 194–198.

14. Гудзенко Н.М. Вплив інформаційних потреб користувачів на структуру та наповнення фінансової звітності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 5. С. 102-113.

15. Данилюк В. М., Петюк В.М., Цинбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навч.- метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

16. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник./ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

17. Діяльність підприємств. Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності у 2010–2021 рр. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

18. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 2016. С. 43–46.

19. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. К.: КНЕУ, 2017. 304 с.

20. Закон України «Про відпустки» від 5 листопада 1996 року № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр#Text>

21. Закон України «Про військовий обов'язок і військову службу» від 25 березня 1992 року № 2232-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2232-12#Text>

22. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>

23. Закон України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 року № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>

24. Закон України «Про колективні договори та угоди» від 1 липня 1993 року № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>

25. Закон України «Про оплату праці» від 24 березня 1995 року № 108/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр#Text>

26. Закон України «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» від 21 березня 1991 року № 875-XII. URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>

27. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

28. Закон України «Про професійну (професійно-технічну) освіту» від 10 лютого 1998 року № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103/98-вр#Text>

29. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Знання України, 2015. 250 с.

30. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.

31. Кодекс законів про працю України. Редакція від 01.10.2023, підстава - 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

32. Козак Л.С., Голубєва Ю.Є. Розвиток антикризового управління персоналом в сучасних умовах реформування економіки. 2019. № 10. С. 249-250.

33. Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.

34. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

35. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf

36. Косар Н.С., Кубрак Н.Р. Ринкові можливості та загрози молокопереробних підприємств України. Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького. 2022. № 76. С. 72–76.

37. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

38. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка. 2018. № 6. С. 32–37.

39. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278 с.

40. Крупка Я.Д. Інформаційне забезпечення та аналітична оцінка альтернативних інвестиційних ресурсів. Економічний аналіз: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. 2017. Вип. 6. С. 17-19.

41. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібн. Київ: Кондор, 2007. 428 с.

42. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид. Київ: Академвидав, 2017. 464 с.

43. Лобза А. В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 1(1). С. 510–513.

44. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2020. № 4(16). С. 63–65.

45. Майовець Є.Й., Сенишин О.С., Хіч Р.Я. Розвиток молокопереробної галузі України: перспективи стратегічного маркетингового планування. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 43. 2022. С. 97-104.

46. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2018. № 20. С. 45-56.

47. Михайлов Є.П. Економіка праці і соціально-трудові відносини: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 520 с.

48. Молочна галузь України та її майбутнє через 10 років: проблеми, національна програма розвитку та державна підтримка. URL: <https://agropolit.com/blog/412-molochna-galuz-ukrayini-ta-yiyi-maybutnye-cherez-10-rokiv-problemi-natsionalnaprograma-rozvitku-ta-derjavna-pidtrimk>

49. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.

50. Никифороенко В.Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
51. Олійник С.О. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
52. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ: Кондор, 2008. 224 с.
53. Офіційний сайт компанії «Молочний альянс» з річною звітністю. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/> 90
54. Офіційний сайт ТДВ «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>
55. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.
56. Персолов С. С. Стратегічне управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2019. № 3. С. 344-349.
57. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом: реалії та перспективи. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Т. 2 Управління персоналом в організаціях. К.: Вид-во КНЕУ, 2005. С. 214–223.
58. Плєснєв К.М. Досвід правового регулювання атестації працівників у зарубіжних країнах. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2013. № 26. С. 442-447.
59. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755–VI#Text>
60. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
61. Промисловість. Виробництво окремих видів промислової продукції у 2015–2021 pp. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
62. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2013. 496 с.
63. Роль управління кадровими ресурсами у покращенні результатів

діяльності системи охорони здоров'я України. К., 2009. 72 с.

64. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

65. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: ВД "Професіонал", 2015. 336 с.

66. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. пос. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.

67. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 303–307.

68. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій. К.: МАУП, 2017. 488 с.

69. Столярська К. М. Розвиток людських ресурсів як інструмент підвищення компетенції персоналу та інтенсифікації праці співробітників в інтересах організації. Вісник державного університету інформаційно-комунікаційних технологій. Київ, 2019. С. 166-174.

70. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>

71. Топ-10 виробників молочних продуктів. URL: <https://agroportal.ua/news/zhivotnovodstvo/top10-proizvoditelei-molochnykh-produktov>

72. Труш Ю. Л., Гриценко А. О. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 2. С. 98-101.

73. Управління персоналом фірми: навчальний посібник для студ. економ. спец.; ред. Валентина Крамаренко, Бориса Холод. К.: ЦУЛ, 2013. 271 с.

74. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ. КНЕУ, 2013. 666 с.

75. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна. К. : Всеуито, Наукова думка, 2012. 566 с.

76. Хміль Ф. І. Управління персоналом. К. : Академвидав, 2006. 488 с.

77. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2019. №628. С.692–695.

78. Черчик Л. М. Стратегія управління розвитком персоналу. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Луцьк: СНУ імені Лесі Українки, 2013. № 5. С. 77-85.

79. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

80. Як війна-2022 змінює ринок молока в Україні. URL: <https://zemliak.com/biznes/2590-yak-viyna-2022-zminyuye-rinokmoloka-v-ukrajini>

ДОДАТКИ

Додаток А

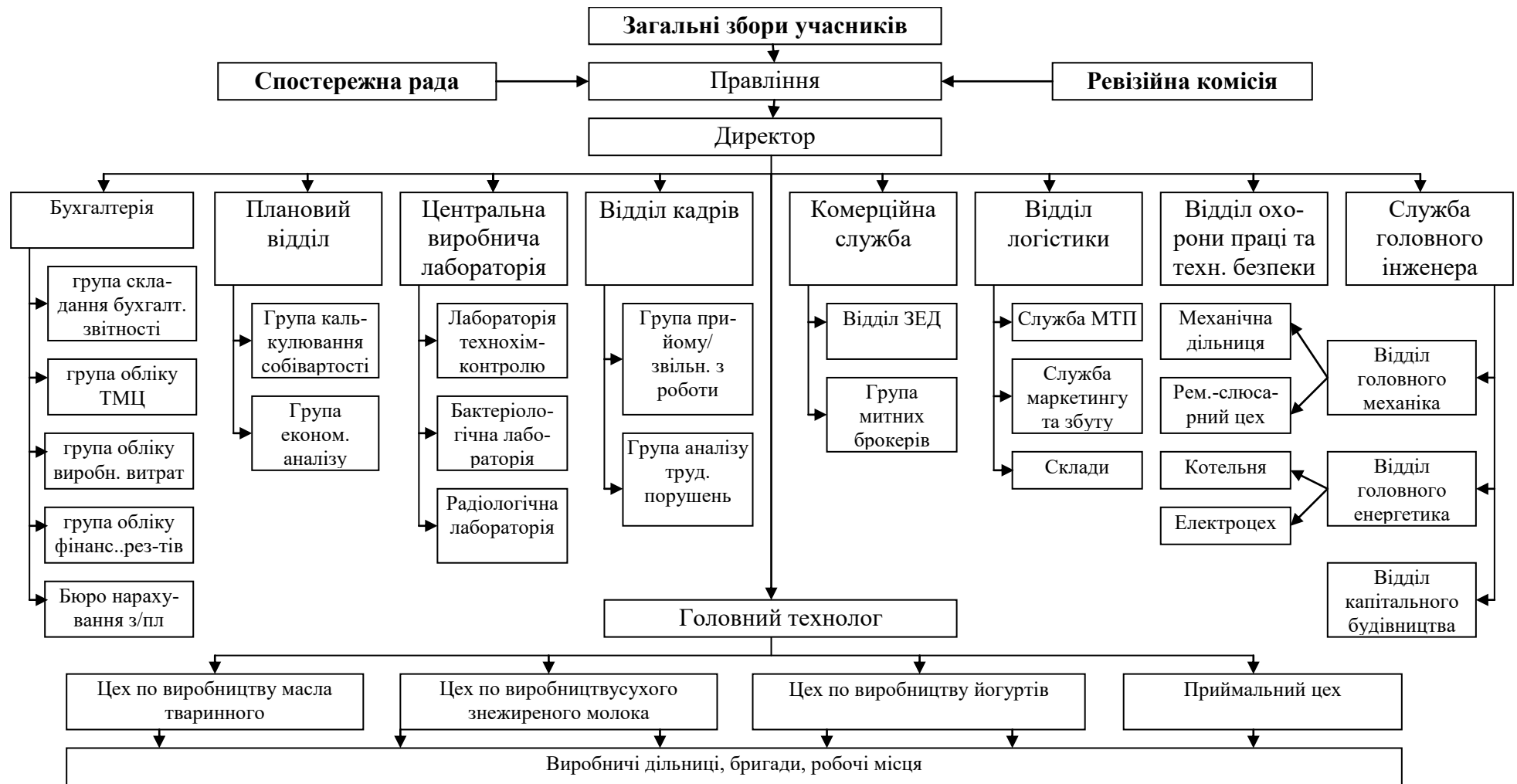


Рис. А.1. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод»		31.12.2020	
Територія Київська обл.		за ЄДРПОУ	39467845
Організаційно-правова форма господарювання ТДВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.51
Адреса, телефон 07700, Київська обл., Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, будинок 213			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2020 року		Форма №1	Код за ДКУД 1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	499	2498
первісна вартість	1001	2447	4587
накопичена амортизація	1002	1948	2089
Незавершені капітальні інвестиції	1005	364	336
Основні засоби:	1010	175456	214122
первісна вартість	1011	320012	384869
знос	1012	144556	170747
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	6102	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	182421	294181
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	104155	122105
Виробничі запаси	1101	56680	51510
Незавершене виробництво	1102	3885	4279
Готова продукція	1103	42338	64448
Товари	1104	1252	1868
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212497	285378
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	3675	8154
з бюджетом	1135	951	24
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	151493	233296
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5351	418
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	34704	13430
Готівка	1166	396	14
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	419	884
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	7967	3087
Усього за розділом II	1195	521212	666776
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	703633	960957

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	232711	397186
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	236508	400983
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	207018	201670
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	207018	201670
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	72125	116092
розрахунки з бюджетом	1620	11435	11153
у тому числі з податку на прибуток	1621		8733
розрахунки зі страхування	1625	551	841
розрахунки з оплати праці	1630	2047	2918
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	601	594
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	162248	124334
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	4969	5976
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	6131	20432
Усього за розділом III	1695	260107	358304
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	703633	960957

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод»			31.12.2021
Територія Київська обл.		за ЄДРПОУ	39467845
Організаційно-правова форма господарювання ТДВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.51
Адреса, телефон 07700, Київська обл., Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, будинок 213			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	2498	
первісна вартість	1001	4587	
накопичена амортизація	1002	2089	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	336	
Основні засоби:	1010	214122	288984
первісна вартість	1011	384869	497008
знос	1012	170747	208024
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	294181	366209
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	122105	111350
Виробничі запаси	1101	51510	70728
Незавершене виробництво	1102	4279	6042
Готова продукція	1103	64448	30856
Товари	1104	1868	3724
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	285378	315882
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	8154	8745
з бюджетом	1135	24	37
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	233296	380464
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	418	913
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	13430	33152
Готівка	1166	14	23
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170	884	187
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	3087	1011
Усього за розділом II	1195	666776	851741
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	960957	1217950

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	397186	450918
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	400983	454715
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201670	163493
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	201670	163493
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		154819
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	116092	155939
розрахунки з бюджетом	1620	11153	13066
у тому числі з податку на прибуток	1621	8733	9087
розрахунки зі страхування	1625	841	1266
розрахунки з оплати праці	1630	2918	4645
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	594	1789
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	124334	215919
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	5976	9567
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	20432	42732
Усього за розділом III	1695	358304	599742
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	960957	1217950

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод»		31.12.2022	
Територія Київська обл.		за ЄДРПОУ	39467845
Організаційно-правова форма господарювання ТДВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Перероблення молока, виробництво масла та сиру		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	10.51
Адреса, телефон 07700, Київська обл., Яготинський район, м. Яготин, вул. Шевченка, будинок 213			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000		
первісна вартість	1001		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010	288984	299742
первісна вартість	1011	497008	555394
знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		115
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		23633
Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	111350	106923
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незавершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	8745	8394
з бюджетом	1135	37	13105
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167		19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	1217950	1357108

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	3797	3797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунки з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунки зі страхування	1625	1266	1486
розрахунки з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	1217950	1357108

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод»		31.12.2020	
		за ЄДРПОУ	39467845
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2020 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2706103	2024684
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2052854	1521831
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	653249	502853
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	3220	4568
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	22668	18457
Витрати на збут	2150	363425	268928
Інші операційні витрати	2180	10940	13132
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	259436	206904
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	3382	4289
Інші доходи	2240	619	792
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	62046	53774
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	688	152
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	200703	158059
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36180	28428
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	164523	129631
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	164523	129631
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1763122	1409205
Витрати на оплату праці	2505	74980	61650
Відрахування на соціальні заходи	2510	16408	13480
Амортизація	2515	27668	26299
Інші операційні витрати	2520	343904	253166
Разом	2550	2226082	1763800
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод»		31.12.2021	
		за ЄДРПОУ	39467845
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3201672	2706103
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2342351	2052854
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	859321	653249
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5034	3220
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	26531	22668
Витрати на збут	2150	446501	363425
Інші операційні витрати	2180	23454	10940
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	367869	259436
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	5477	3382
Інші доходи	2240	116	619
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	62482	62046
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	1421	688
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	309559	200703
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	55827	36180
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	253732	164523
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	253732	164523
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	1944364	1763122
Витрати на оплату праці	2505	109285	74980
Відрахування на соціальні заходи	2510	23122	16408
Амортизація	2515	37373	27668
Інші операційні витрати	2520	417386	343904
Разом	2550	2531530	2226082
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТДВ «Яготинський маслозавод»		31.12.2022	
		за ЄДРПОУ	39467845
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
		Форма №2	Код за ДКУД
I ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			1801003
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2566752	2342351
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	928989	859321
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	33139	26531
Витрати на збут	2150	581379	446501
Інші операційні витрати	2180	22961	23454
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	297379	367869
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	79520	62482
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	3	1421
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	221378	309559
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36637	55827
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	184741	253732
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184741	253732
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417386
Разом	2550	2848388	2531530
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Середньорічна кількість простих акцій	2600		
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605		
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610		
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615		
Дивіденди на одну просту акцію	2650		