

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

**Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра теоретичної та прикладної економіки**

ДО ЗАХИСТУ ДОПУЩЕНО:

Завідувачка кафедри ТПЕ

_____ Крейдич І.М.

(підпис)

«___» _____ 20__ р.

**Дипломна робота
на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо-професійною програмою
«Управління персоналом та економіка праці»
спеціальності 051 – «Економіка»**

на тему: *«Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві»
(на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод»)*

Виконала:

Студентка 4 курсу, групи УП-71

Телєгіна Дар'я Михайлівна

(підпис)

Керівник:

доцент кафедри ТПЕ, к.е.н., доц. Трофименко О.О.

(підпис)

Рецензент:

доцент кафедри ММЕС, к.ф-м.н. Черноусова Ж.Т.

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Студент _____
(підпис)

Київ – 2021 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра теоретичної та прикладної економіки

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність – 051 Економіка

Освітня програма – Управління персоналом та економіка праці

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувачка кафедри ТПЕ

_____ Крейдич І.М.

(підпис)

«___» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на дипломну роботу студенту

Телєгіній Дар'ї Михайлівні

1. Тема роботи *«Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві»* (на прикладі ТДВ «Яготинський маслозавод»), керівник роботи доцент кафедри ТПЕ, к.е.н., доц. Трофименко О.О., затверджені наказом по університету від «21» травня 2021 р. №1248-с.

2. Термін подання студентом роботи 31.05.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок економічної діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод», аналітичні матеріали підприємства, фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2017–2019 рр.;

4. Зміст роботи:

а) теоретична частина:

- сутність та складові системи управління персоналом на підприємстві;

- показники ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві;
- наукові підходи до вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;

б) аналітична частина:

- аналіз фінансово-економічного стану підприємства та особливостей його діяльності;
- аналіз ефективності праці та особливостей процесів управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- таксономічний аналіз системи економічного управління персоналом на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод»;

в) рекомендаційна частина:

- заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
- організаційний механізм впровадження автоматизованої системи управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- економічна ефективність запропонованих заходів;

5. Перелік ілюстративного матеріалу (із зазначенням плакатів, презентацій тощо):

- структура системи управління персоналом на підприємстві;
- основні складові системи управління персоналом на підприємстві;
- основні завдання системи управління персоналом;
- трудові витрати підприємства;
- метод визначення ефективності системи управління персоналом Д. Ульріха;
- методи підвищення ефективності системи управління персоналом;
- карта розташування підприємств групи «Молочний Альянс»;
- обсяги виробництва у грошовій формі основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2019 році;
- обсяги реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2019 році;

- зміна показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.;
- зміна показників ліквідності та платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.;
- зміна показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.;
- організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- схема підбору персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- динаміка рівня фонду оплати праці у доході і у собівартості на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2017–2019 рр.;
- динаміка показника зарплатовіддачі на ТДВ "Яготинський маслозавод" у 2017-2019 рр.;
- динаміка таксономічного показника економічного управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.

6. Дата видачі завдання 21.05.2021 р.

Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір напряму дослідження, затвердження теми роботи науковим керівником, формулювання завдань	жовтень	-
2.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад для удосконалення системи управління персоналом підприємства	21.11.2021 р. – 25.12.2021 р.	-
3.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо діяльності підприємства	26.12.2021 р. - 18.01.2021 р.	-
4.	Розгляд методологічних та теоретичних аспектів удосконалення системи управління персоналом підприємства. Завершення роботи над розділом 1 дипломної роботи	19.01.2021 р. – 20.02.2021 р.	-
5.	Проведення організаційно-економічної характеристики ТДВ «Яготинський маслозавод»	21.02.2021 р. – 15.03.2021 р.	-
6.	Дослідження особливостей управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод», виявлення основних проблем. Завершення роботи над розділом 2 дипломної роботи	16.03.2021 р. – 20.04.2021 р.	-
7.	Розроблення можливих варіантів удосконалення системи управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»	21.04.2021 р. – 05.05.2021 р.	-
8.	Економічне обґрунтування доцільності удосконалення системи управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод». Завершення роботи над розділом 3 дипломної роботи	06.05.2021 р. – 27.05.2021 р.	-
9.	Оформлення дипломної роботи, відгук керівника	28.05.2021 р. - 31.05.2021 р.	-
10.	Перевірка на плагіат	03.06.2021 р.	-
11.	Захист дипломної роботи	17.06.2021 р.	-

Студент

Д.М. Телєгіна

Керівник роботи

О.О. Трофименко

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: «Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві» містить 103 сторінки, 36 таблиць, 17 рисунків, 3 додатки. Перелік посилань нараховує 30 найменувань.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до аналізу стану системи управління персоналом на підприємстві та напрями її удосконалення в сучасних умовах.

Однією з основних проблем управління підприємством є саме пошук напрямів ефективного управління персоналом. Управління персоналом включає в себе багато різнопланових та змістовних процесів, які потребують постійного вдосконалення та розвитку. Підприємствам важливо підлаштовуватись під сучасні тенденції та виклики у сфері управління персоналом.

Результати дослідження можуть бути використані промисловими підприємствами для вдосконалення системи управління персоналом і пристосування до сучасних тенденцій, зокрема, ТДВ «Яготинський маслозавод» для забезпечення розвитку та вдосконалення системи управління персоналом.

Ключові слова: *управління персоналом, система управління персоналом, трудові ресурси, автоматизація, ефективність, вдосконалення системи управління персоналом.*

ABSTRACT

Bachelor's thesis on the topic: "Improving human resources management system at an enterprise" contains 103 pages, 36 tables, 17 figures, 3 applications. The list of references consists of 30 titles.

The purpose of the work is to generalize the theoretical foundations and substantiate the directions of improving the personnel management system at the enterprise.

The object of research is the processes of personnel management of the enterprise.

The subject of research is theoretical and methodological approaches to the analysis of the state of the personnel management system at the enterprise and the mechanisms and ways of its improvement in modern conditions.

One of the main problems of enterprise management is the problem of personnel management. Personnel management includes many diverse and meaningful processes that require constant improvement and development. It is important for companies to adapt to current trends and trends in the field of personnel management.

The results research can be used by food industry enterprises, or other activities, to improve the personnel management system and adapt to current trends, in particular, "Yagotinsky butter plant" to ensure the development and improvement of personnel management system.

Key words: personnel management, personnel management system, labor resources, automation, efficiency, improvement of personnel management system.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	12
1.1 Сутність та складові системи управління персоналом на підприємстві.....	12
1.2 Показники ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві	19
1.3 Наукові підходи до вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.....	27
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 ПЕРЕДУМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	34
2.1 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та особливостей його діяльності	34
2.2 Аналіз ефективності праці та особливостей процесів управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод».....	50
2.3 Таксономічний аналіз системи економічного управління персоналом на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод».....	63
Висновки до розділу 2.....	70
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	72
3.1 Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.....	72
3.2 Організаційний механізм впровадження автоматизованої системи управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод».....	77
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів.....	79
Висновки до розділу 3.....	83
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88
ДОДАТКИ.....	91

ВСТУП

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.

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.

Багато вітчизняних та закордонних вчених присвятили свої роботи дослідженню проблем управління персоналом та кадрового менеджменту в організаціях. Серед них варто виокремити Крушельницька О.В. [4], Маслак О.О. [5], Мажник Л.О. [9], Пошелюжна Л.Б. [11], Ткаченко А.М. [26], Лобза А.В. [24], Десслер Г. [20] та інші.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад та обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Поставлена мета обумовлює вирішення наступних **завдань**:

1. Розкрити сутність та складові системи управління персоналом на підприємстві;
2. Дослідити показники ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві;

3. Проаналізувати наукові підходи до вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві;
4. Провести аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства;
5. Дослідити організаційну структуру та стан системи управління персоналом досліджуваного підприємства;
6. Провести аналіз ефективності управління персоналом на досліджуваному підприємстві;
7. Запропонувати напрями автоматизації управління персоналом;
8. Запропонувати організаційний механізм впровадження автоматизованої системи управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод»;
9. Визначити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процеси управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні підходи до аналізу стану системи управління персоналом на підприємстві та напрями її удосконалення в сучасних умовах.

База дослідження – Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод».

У процесі виконання дипломної роботи було застосовано сукупність загальних та специфічних наукових методів: системний підхід, методи групування, графічного моделювання, наукової абстракції, систематизації - в ході дослідження сучасних поглядів на систему управління персоналом організації; методи графічного, статистичного, економічного аналізу, а саме методи аналізу абсолютних та відносних величин, горизонтальний та вертикальний аналіз використовувались для фінансово-економічного стану підприємства; метод логічного аналізу, прогнозування, калькуляційний метод – для розрахунку вартості рекомендованих заходів та соціально-економічного ефекту від впровадження на підприємстві автоматизованої системи управління персоналом; методи сучасних комп'ютерних технологій обробки економічної інформації, зокрема, пакет

прикладних програм Microsoft Excel, Microsoft Project - для обробки економічної інформації.

Апробація результатів дипломної роботи. Матеріали дипломної роботи були повідомлені і обговорювалися на таких конференціях:

- VI Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Глобалізація напрямів формування промислового потенціалу в умовах постіндустріальних трансформацій» (м. Київ, 16 грудня 2020 року). Тема виступу: «Автоматизація процесів підбору та оцінки персоналу». За результатами конференції було видано збірник тез.
- II Всеукраїнська науково-практична конференція студентів, аспірантів і молодих вчених «Управління персоналом в інституційній економіці» (м. Київ, 28 квітня 2021 року). Тема публікації: «Сутність та складові системи управління персоналом на підприємстві».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та складові системи управління персоналом на підприємстві

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 будь-які споживчі вартості» [1].

На сьогоднішній день, поняттю «персонал» дано безліч різних тлумачень. Наприклад, І.І. Бажан визначає персонал як «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація» [2]. За визначенням А.Г. Гольдфарба, персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності» [3].

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [4] 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
1	2
О. Маслак	Упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети підприємства (отримання прибутку) [5].
В. Галенко	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 [6].
М. Грачов	Галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників» [7].
В. Данилюк, В. Петюк, С. Цимбалюк	Частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації [8].

Джерело: розроблено автором на основі [5,6,7,8]

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 +ї 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):

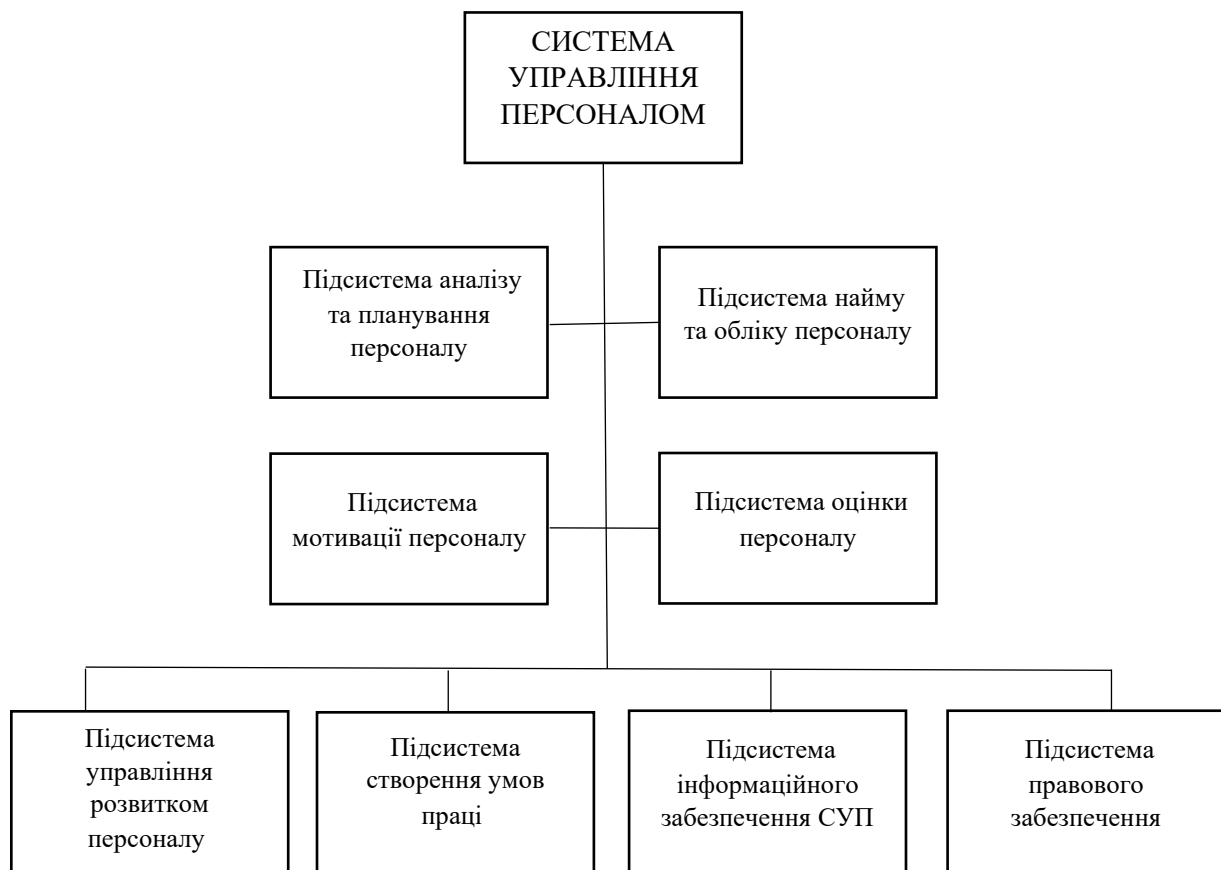


Рисунок 1.1 - Структура системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [9]

Д. О. Корсаков [10] має схожий підхід до визначення підсистем. Єдина відмінність – дев'ята підсистема «розвитку організаційної структури управління».

На думку Л.Б. Пошелюжної [11], 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):

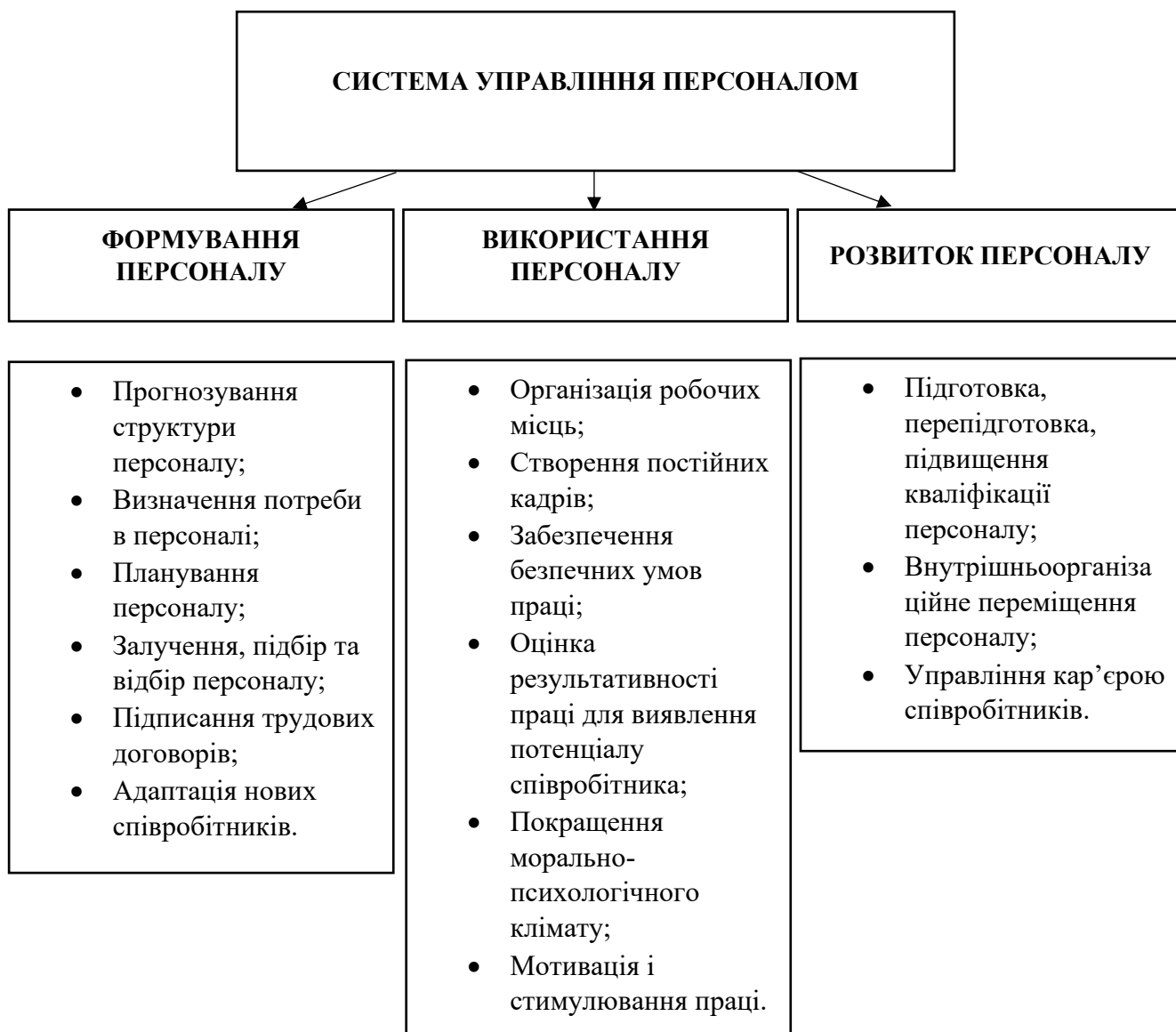


Рисунок 1.2 – Основні складові системи управління персоналом на підприємстві

Джерело: розроблено автором

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. 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:

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 таблиці 1.2 наведемо характеристику даним елементам системи:

Таблиця 1.2 – Загальна характеристика елементів системи управління персоналом

Елемент	Склад	Призначення
1	2	3
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.

Кінець таблиці 1.2

1	2	3
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, нормативно-довідкові 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.

Джерело: розроблено автором на основі [4, 12-15]

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 [4].

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 рисунку (рис. 1.3):

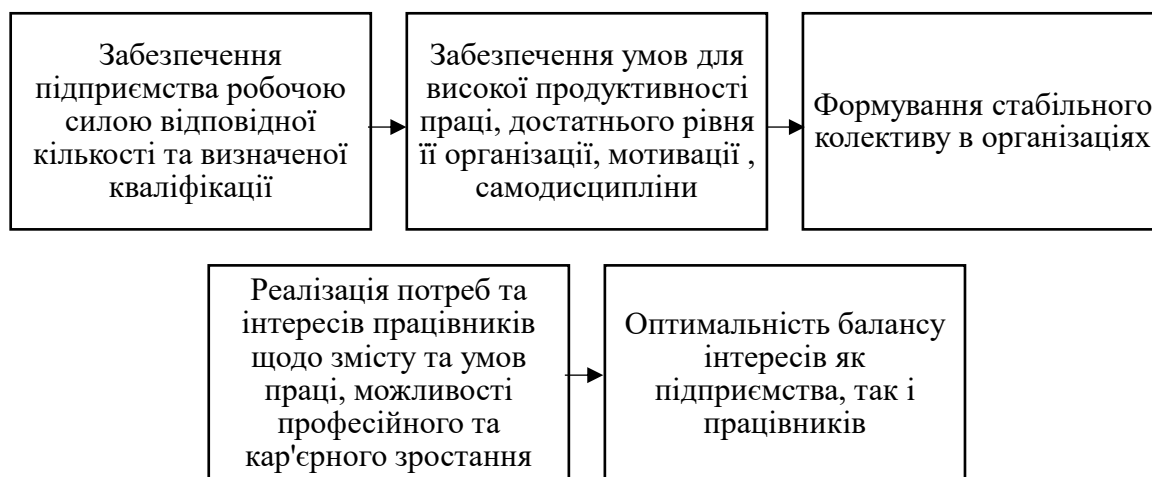


Рисунок 1.3 – Основні завдання системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором

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 Показники ефективності функціонування системи управління персоналом на підприємстві

Як вже було зазначено в підрозділі 1.1, 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.

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.

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.

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):

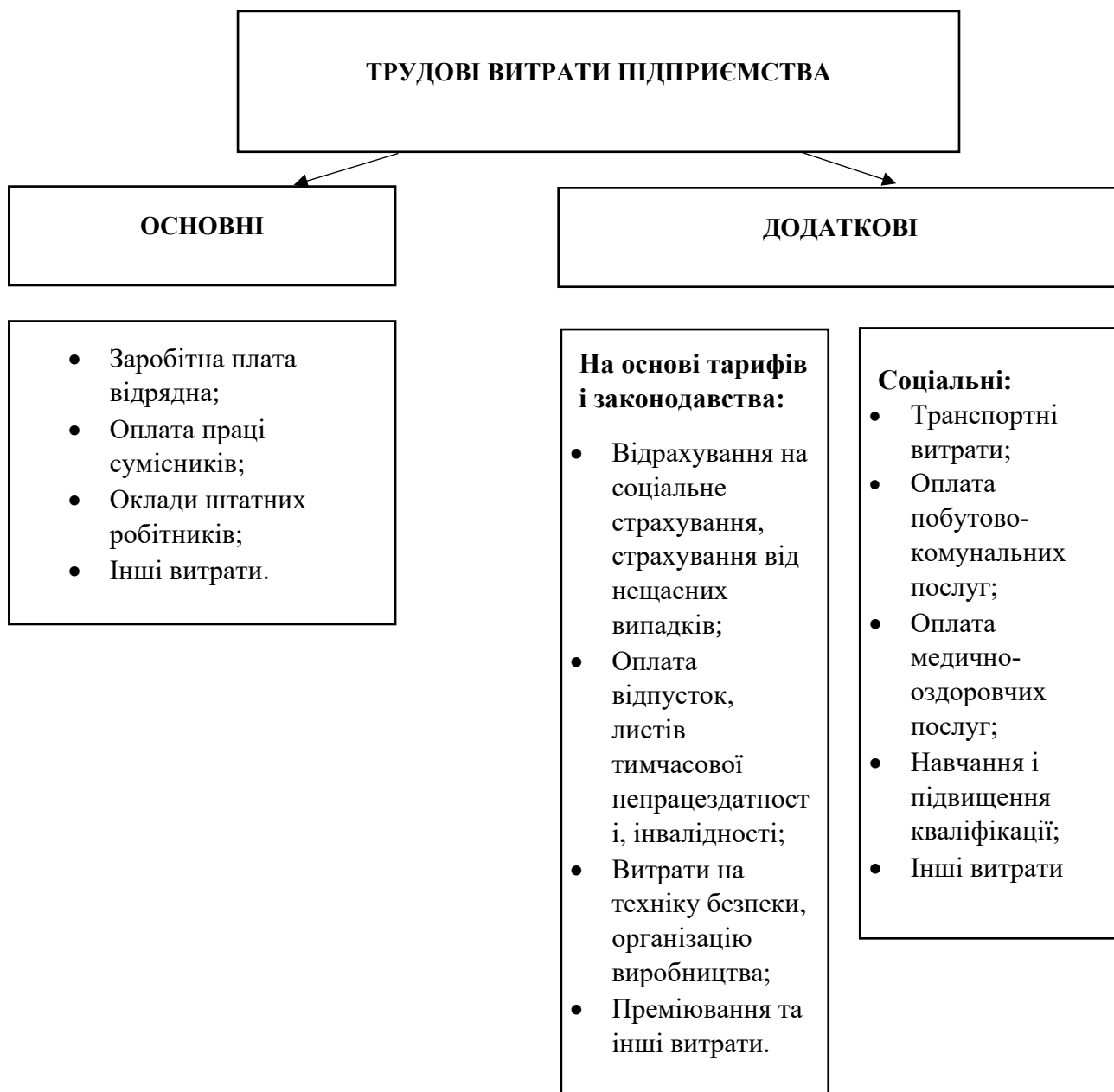


Рисунок 1.4 – Трудові витрати підприємства

Джерело: розроблено автором

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

$$E_{\text{вп}} = \frac{\text{Результат діяльності}}{\text{Витрати}} * 100\% \quad (1.1)$$

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

Розглянемо, як різні науковці підходять до визначення ефективності системи управління персоналом (табл. 1.3):

Таблиця 1.3 – Підходи до визначення ефективності системи управління персоналом

Автор	Підхід
1	2
М. Армстронг [17]	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.
А. Єгоршин, Дж. Лафта [18,19]	Дані автори притримуються системного підходу у визначенні ефективності. В межах підходу пропонується розглядати ефективність системи управління персоналом як частину загальної ефективності діяльності всього підприємства.
Г. Десслер [20]	Ефективність системи управління кадрами визначається через оцінку роботи кадрової служби та оцінку прийнятих менеджерами рішень.
Дж. Іванцевич, А. Лобанов [16]	Автори визначають ефективність системи управління персоналом за ступенем та якістю виконання специфічних завдань, поставлених відділом з управління персоналом.
Ю. Одегов, А. Разінов [21]	Автори розпізнають ефективність управління персоналом комплексним підходом через загальні результати роботи співробітників підприємства.
Є. Маслов [22]	Маслов утотожнює ефективність управління персоналом з досягненням цілей організації шляхом скорочення витрат на персонал.
Д. Торрінгтон [23]	Автор розглядає ефективність системи управління кадрами через ефективність та результативність поставленої HR-стратегії для досягнення мети організації.

Джерело: розроблено автором на основі [17-23]

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:

- 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 [24]:

- 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:

- 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) [11].

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.

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

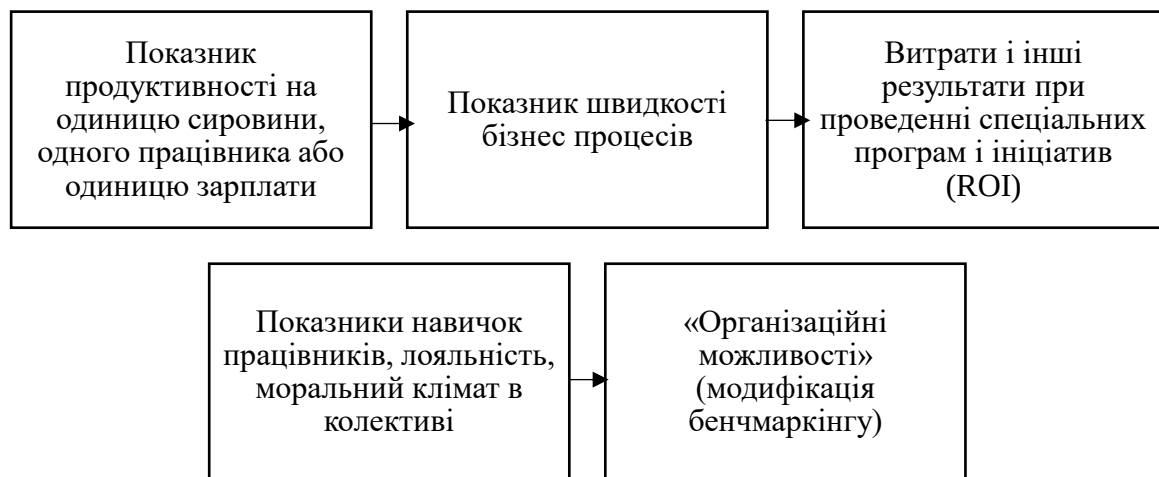


Рисунок 1.5 – Метод визначення ефективності системи управління персоналом Д. Ульріха

Джерело: розроблено автором на основі [24]

Досить відомим та поширеним є метод KPI (Key Performance Indicators). На думку Кравченко М.А. [25] 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.

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

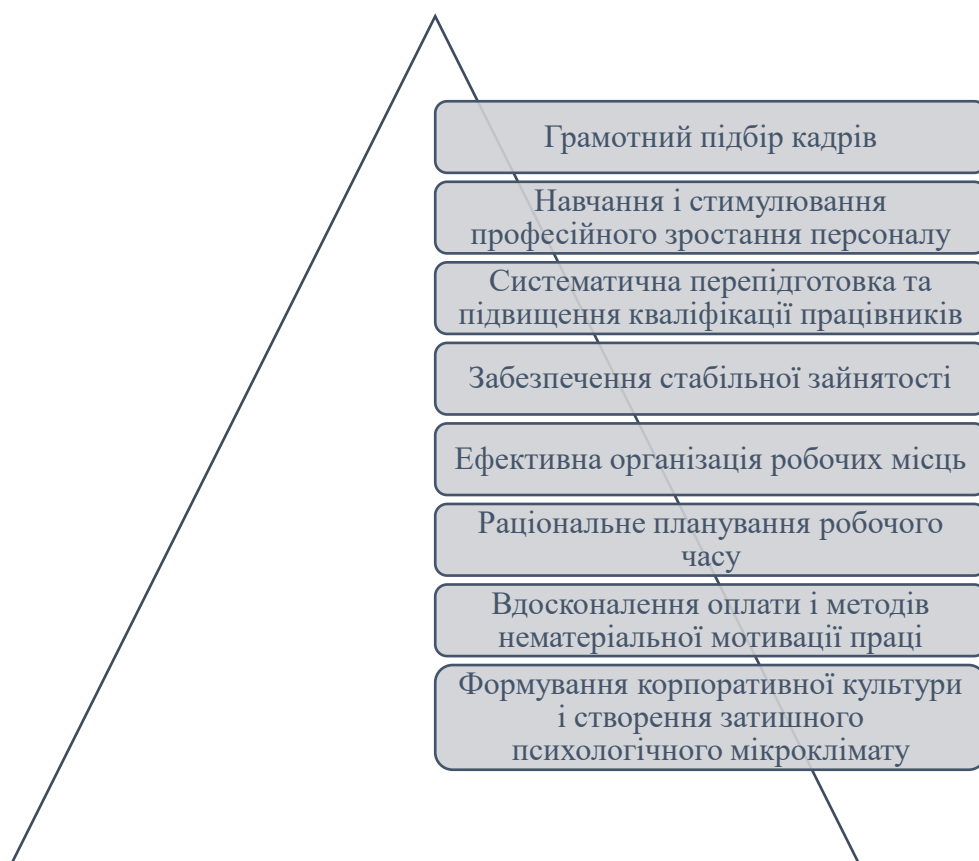


Рисунок 1.6 – Методи підвищення ефективності системи управління персоналом

Джерело: розроблено автором

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.

1.3 Наукові підходи до вдосконалення 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:

- 1) Відсутність мотивації;
- 2) Невизначені обов'язки;
- 3) Відсутність навчання / недостатність інформації;
- 4) Відсутність внутрішнього спілкування;
- 5) Відсутність співпраці;
- 6) Відсутність координації;
- 7) 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.

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 [26].

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

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 вдосконалення роботи з персоналом наведені в таблиці 1.4:

Таблиця 1.4 – Сучасні технології для вдосконалення та полегшення роботи з персоналом

Назва поняття	Визначення
1	2
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 згрупувати та мотивувати колектив, приносити задоволення та завзяття на роботу та

Кінець таблиці 1.4

1	2
	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-sistem)	Програмне забезпечення, що допомагає полегшити процес управління кадрами.

Джерело: розроблено автором

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:

- 1) Багатоканальна, під якою розуміється серія взаємопов'язаних завдань, що виконуються послідовно;
- 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.

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:

- 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.

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:

- 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:

- 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.

Висновки до розділу 1

В ході роботи над Розділом 1, було визначено, що системність – основна характеристика управління персоналом, оскільки врахування взаємозв'язків між елементами даної системи є найефективнішим методом вирішення проблем та помилок. Система управління персоналом складається з таких підсистем: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Всі процеси роботи з персоналом є важливими елементами системи управління персоналом. Тому керівникам організацій необхідно слідкувати за сектором управління кадрами та всебічно розвивати його відповідно до нових тенденцій.

Для запровадження результативних заходів щодо розвитку сектору управління кадрами в організації, важливо глибинно оцінювати ефективність діяльності системи управління персоналом. Але немає єдино визначеного підходу для оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємстві. Часто

ефективність даної системи оцінюється комплексно разом з ключовими показниками діяльності підприємства.

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.

Сьогодні для підвищення ефективності системи управління персоналом компанії по всьому світу використовують такі загальновідомі технології, як лізинг персоналу, аутсорсинг, кадрове планування, скрінінг персоналу, впровадження автоматизованих систем управління персоналом, реінжиніринг.

РОЗДІЛ 2

ПЕРЕДУМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

2.1 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства та особливостей його діяльності

Об'єктом дослідження виступає Товариство з Додатковою Відповідальністю «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.

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.

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». Карту розташування підприємств можна розглянути на рис. 2.1:

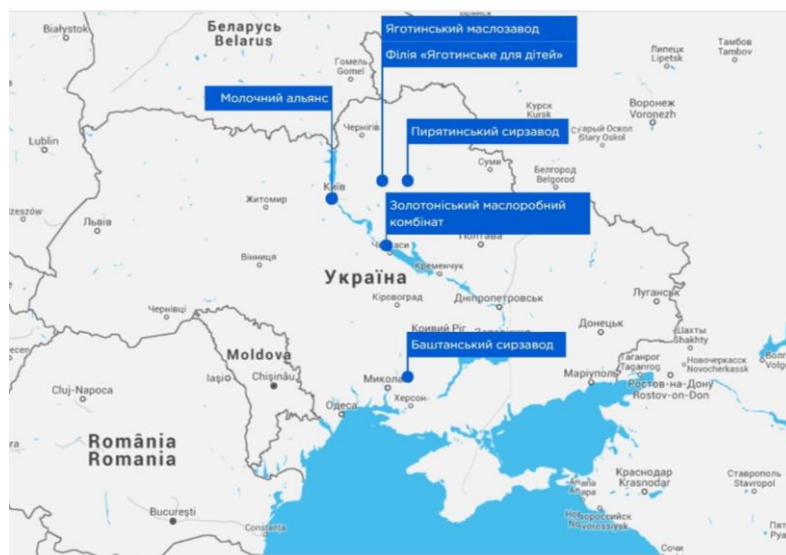


Рисунок 2.1 - Карта розташування підприємств групи «Молочний Альянс»
Джерело: [27]

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.

Протягом 2018 - 2019 років змін в статутному капіталі товариства не відбувалося.

Основним предметом діяльності підприємства є:

- 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.

На сьогоднішній день «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.

Існує 9 конкуруючих на ринку підприємств-виробників аналогічної продукції, серед них:

- 1) «Терра Фуд»
- 2) «Danone Україна»
- 3) «Альміра»
- 4) Група компаній «Комо»
- 5) «Житомирський маслозавод» — компанія «Рудь»
- 6) «Люстдорф»
- 7) «Milkiland Україна»
- 8) «Вімм-Білл-Данн Україна»

Розглянемо динаміку обсягів виробництва та реалізації на підприємстві:

Таблиця 2.1 - Аналіз динаміки обсягів виробництва у грошовій формі основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2019 рр.

Основні види виробленої продукції	Роки			Відхилення від попереднього року, +/-		Темп зміни відносно попереднього року, %	
	2017	2018	2019	2019\2018	2019\2017	2019\2018	2019\2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Молоко питне (грн.)	6726710 00	7688640 00	8340000 00	6513600 0	1613290 00	+8,4	+23,9
Кисломолочна продукція (грн.)	4216230 00	5512160 00	8836220 00	3324060 00	4619990 00	+60,3	+109,5
Сирно-творожна продукція (грн.)	2165290 00	3296870 00	2685110 00	- 6117600 0	5198200 0	-18,6	+24

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Обсяг виробництва основних видів продукції маслозаводу зростає. У 2019 році було вироблено на 8,4% більше молока та на 60,3% більше кисломолочної продукції, ніж у попередньому році. Винятком є сирно-творожна продукція, обсяги виробництва якої скоротилися на 18,6% у звітному році. Найбільша динаміка спостерігається в обсягах виробництва саме кисломолочної продукції.

Таблиця 2.2 - Аналіз обсягів реалізованої промислової продукції (у грошовій формі) ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017-2019 рр.

Основні види виробленої продукції	Роки			Відхилення від попереднього року, +/-		Темп зміни відносно попереднього року, %		Темп зміни відносно попереднього року, % (З урахуванням індексу цін)	
	2017	2018	2019	2019\2018	2019\2017	2019\2018	2019\2017	2019\2018	2019\2017
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Молоко питне (грн.)	684412000	778339000	861313000	8297400	176901000	+10,6	+25,8	+12,3	+27,2
Кисломолочна продукція (грн.)	430461000	556932000	1021813000	464881000	591352000	+83,4	+137,4	+86,4	+139,9
Сирно-творожна продукція (грн.)	257260000	334024000	322666000	-11358000	65406000	-3,5	+25,4	-1,96	+26,8

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Станом на 2019 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.



Рисунок 2.2 - Обсяги виробництва у грошовій формі основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2019 році
Джерело: розроблено автором на основі [27]

З рисунку 2.2 чітко видно, що кисломолочна продукція та молоко питне – основа виробництва досліджуваного підприємства. Сирно-творожна продукція має найменшу частку. Роздивимось подібну структурну діаграму по показникам обсягів реалізації заводу (рис. 2.3):



Рисунок 2.3 - Обсяги реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2019 році
Джерело: розроблено автором на основі [27]

Проведемо аналіз інтенсивності й ефективності використання основних засобів (таблиця 2.3) та аналіз забезпеченості підприємства оборотним капіталом та його розміщення в поточних активах (таблиця 2.4):

Таблиця 2.3 - Показники ефективності використання основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

Показники	Роки			Динаміка, %	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг), тис. грн.	2706103	3201672	3495741	+29,1	+9,1
Фінансовий результат (прибуток/збиток) від операційної діяльності, тис.грн	259436	367869	297379	+14,6	-19,2
2. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	194789	252970	306161,5	+57,1	+21,02
3. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1061	898	948	-10,7	+5,6
5. Фондовіддача, грн.	13,89	12,65	11,42	-17,7	-9,7
6. Фондомісткість, грн.	0,072	0,079	0,087	+20,8	+10,1
7. Фондоозброєність, тис. грн. /чол.	183,6	281,7	322,95	+75,9	+14,6
Рентабельність основних засобів, %	1389,2	1265,6	1141,8	-17,8	-9,7

Джерело: розроблено автором на основі [27]

У звітному році підприємство отримало 1141,8 грн. прибутків від вартості основних засобів. Показник фондовіддачі спадав за 2017-2019 роки. Тобто, зменшується обсяг виробленої підприємством продукції одиницею основних виробничих фондів. У показника фондоозброєності виявлена позитивна динаміка.

У 2019 році показник зріс на 20,8%, порівняно з базовим роком, і на 10,1%, порівняно з минулим роком. Показник фондоозброєності зростає, і це добре. Станом на 2019 рік, на 1 працівника припадає 322,95 грн. виробничих фондів.



Рисунок 2.4 - Динаміка рентабельності основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Отже, середньорічна вартість основних засобів за аналізований період зростала. Рентабельність основних засобів знижувалась. У 2019 рентабельність знизилась на 17,8% та 9,7%, порівняно з 2017 та 2018 роками відповідно.

Таблиця 2.4 - Характеристика активів ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

(тис. грн.)

Показники	Роки			Динаміка, %	
	2017	2018	2019	2019/2017	2019/2018
1	2	3	4	5	6
Необоротні активи	294181	366209	400715	+36,2	+9,4
Оборотні активи	666766	851741	956393	+43,4	+12,3
Витрати майбутніх періодів	884	187	197	-77,7	+5,3
Всього активів	961831	1218137	1357305	+41,1	+11,4

Кінець таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6
Питома вага у загальній сумі активів, (%)					
- необоротних активів	30,6%	30%	29,5%	-3,6	-1,6
- оборотних активів	69,3%	69,9%	70,5%	+1,7	+0,85
- витрат майбутніх періодів	0,09%	0,05%	0,01%	-88,8	-80

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Отже, активи підприємства зростають. У 2019 році сума активів зросла на 41,1% відносно базового року. Відносно минулого 2018 року сума активів зросла на 11,4%. У звітному році частка необоротних активів в загальному обсязі активів становить 29,5%, оборотних 70,5%, витрати майбутніх періодів мають найменшу частку – 0,01%. Динаміка в частках незначна протягом трьох років.

Важливо також провести аналіз ефективності використання оборотного капіталу підприємства (таблиця 2.5):

Таблиця 2.5 - Показники ефективності використання оборотного капіталу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

Показники	Роки			2019 до 2018	
	2017	2018	2019	Відхилення, (+,-)	Динаміка, %
1	2	3	4	5	6
Середньорічний обсяг оборотних активів (ОА), тис. грн.	593989	759253,5	904067	144813,5	+19,07
Чистий прибуток (ЧП), тис. грн.	164523	253732	184741	-68991	-27,2
Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу (Коб), кільк. обор.	0,28	0,33	0,21	-0,12	-36,4
Рентабельність оборотного капіталу (РОА), %	28	33	21	-12	-36,4
Інтегральний показник ефективності використання оборотного капіталу (ІОА), %	0,0784	0,1089	0,0441	-0,0648	-59,5

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Середньорічний обсяг оборотних активів стабільно зростає. Але показник чистого прибутку знизився у 2019 році на 27,2%. Рентабельність оборотного капіталу спадає, порівняно з 2018 роком.

Проведемо дослідження динаміки чистого доходу підприємства (виручки від реалізації) в діючих і порівняльних цінах (табл. 2.6):

Таблиця 2.6 - Динаміка чистого доходу ТДВ «Яготинський маслозавод» (виручки від реалізації) в діючих і порівняльних цінах за 2017 - 2019 рр.

Показники	Роки		
	2017	2018	2019
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в діючих цінах, тис.грн.	2706103	3201672	3495741
Динаміка до попереднього року, %	+33,6	+18,3	+9,2
Індекс цін до попереднього року, %	116,5	114,2	92,6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) в порівняльних цінах, тис.грн.	2322835,2	2803565,7	3775098,3
Динаміка до попереднього року (в порівняльних цінах), %	+55,7	+20,7	+34,6

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Отже, чистий дохід від реалізації продукції в порівняльних цінах зростав протягом аналізованого періоду. У звітному році чистий дохід зріс на 34,6% відносно 2018 року, та на 20,7% відносно 2017 року, враховуючи показник індексу цін.

Важливо також розрахувати показники інтегральної оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами.

Результат комплексної оцінки показників результативності наведений у таблиці 2.7:

Таблиця 2.7 – Цільові показники інтегральної оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.

(тис.грн)

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2017	2018	2019	2019 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2706103	3201672	3495741	+789638	+294069
Валовий прибуток (збиток)	653249	859321	928989	+275740	+69668
Фінансовий результат від операційної діяльності	259436	367869	297379	+37943	-70490
Чистий фінансовий результат	164523	253709	184741	+20218	-68968
Валова рентабельність продажу, % (грн)	24,1	26,8	26,6	+2,5	-0,2
Операційна рентабельність продажу, %	9,6	11,5	8,5	-1,1	-3
Рентабельність операційної діяльності, %	6,07	7,9	5,3	-0,77	-2,6

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як бачимо, за аналізований період підприємство не мало збитків і показник чистого фінансового результату додатній. Хоча, у 2019 році чистий фінансовий результат є меншим, ніж у попередньому році на 68968 тис. грн. Показники валової та операційної рентабельності продажу коливаються, хоча можна сказати, що виробнича діяльність підприємства є рентабельною та ефективною. Підприємство є також рентабельним після вирахування витрат на виробництво і збут товарів. Хоч рентабельність операційної діяльності є додатньою, динаміка – негативна.

Проведена оцінка доходності, прибутковості та рентабельності (табл. 2.8) показала, що підприємство є рентабельним. Чистий прибуток повністю окупає вартість оборотних активів. І це норма для підприємств харчової промисловості. Всі показники рентабельності додатні, тобто «Яготинський маслозавод» прибуткове підприємство.

Таблиця 2.8 – Ресурсні показники рентабельності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.

(тис.грн)

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2017	2018	2019	2019 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6
Власний капітал	236508	400983	454715	+218207	+53732
Середньорічна вартість основних засобів	194789	252970	306161,5	+111372,5	+53191,5
Середньорічна вартість оборотних коштів (ОА-Поточні зобов'язання) /2	130552,5	154236	125999,5	-4553	-28236,5
Активи (всього)	561849,5	808189	886876	+325026,5	+78687
Чистий фінансовий результат	164523	253709	184741	+20218	-68968
Рентабельність:					
- власного капіталу, %	69,6	63,3	40,6	-29	-22,7
- основних засобів, %	84,5	100,3	60,3	-24,2	-40
- оборотних коштів, %	126,02	164,5	146,6	+20,58	-17,9
- активів, %	29,3	31,4	20,8	-8,5	-10,6

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як бачимо, станом на 2019 рік сума активів підприємства зросла на 78687 тис. грн. відносно попереднього року, та на 325026,5 тис. грн. відносно базисного року. Варто зазначити, що підприємство прибуткове, але порівняно з 2018 роком чистий прибуток знизився на 68968 тис. грн. у звітному році. Варто звернути увагу на негативну динаміку у показниках рентабельності підприємства у 2019 році. Порівняно з минулим роком показники суттєво зменшились.

Комплексний підхід до аналізу результативності діяльності підприємства передбачає оцінку збалансованості засобів та джерел їх формування, доходів і витрат, грошових і товарних потоків оцінюється на підставі співвідношення власного і залученого капіталу, довгострокових і поточних зобов'язань, достатності забезпечення матеріальних оборотних засобів власними джерелами, які знаходять своє відображення в показниках, що характеризують фінансову стійкість підприємства. Показники фінансової стійкості представимо у табл. 2.9:

Таблиця 2.9 – Зміна показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2017	2018	2019	2019 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6
Валюта балансу (пасив балансу), тис. грн.	703633	960957	1217950	+514317	+256993
Власний капітал, тис. грн.	236508	400983	454715	+218207	+53732
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності, концентрації власного капіталу) > 0,5	0,34	0,42	0,37	+0,03	-0,05
Позиковий капітал, тис. грн.	467125	559974	763235	296110	203261
Коефіцієнт фінансової залежності < 2,0	2,94	2,38	2,7	-0,24	+0,32
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	207018	201670	163493	-43525	-38177
7. Поточні зобов'язання і забезпечення	260107	358304	599742	339635	241438
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу (коефіцієнт заборгованості) <0,5 (0,4-0,6)	0,66	0,58	0,63	-0,03	0,05
Коефіцієнт фінансового левєриджу (плече фінансового важеля)	0,88	0,5	0,36	-0,52	-0,14
Коефіцієнт фінансової стійкості (2+6)/1 (0,7-0,9)	0,63	0,63	0,51	-0,12	-0,12

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Отже, коефіцієнт автономії нижче норми – підприємство залежить від зовнішніх джерел фінансування, хоча у 2018 році спостерігалось збільшення автономії підприємства завдяки збільшенню суми власного капіталу. Суми позикового капіталу з роками зростають. Коефіцієнт фінансової залежності коливався сильніше, за інші показники. Коефіцієнт фінансової залежності наразі вище норми, і у 2019 році на кожну гривню власних коштів припадає 2,7 гривні фінансових ресурсів, що на 0,32 більше, ніж роком раніше. Детальніше розглянути динаміку даних показників можна на рисунку 2.5:

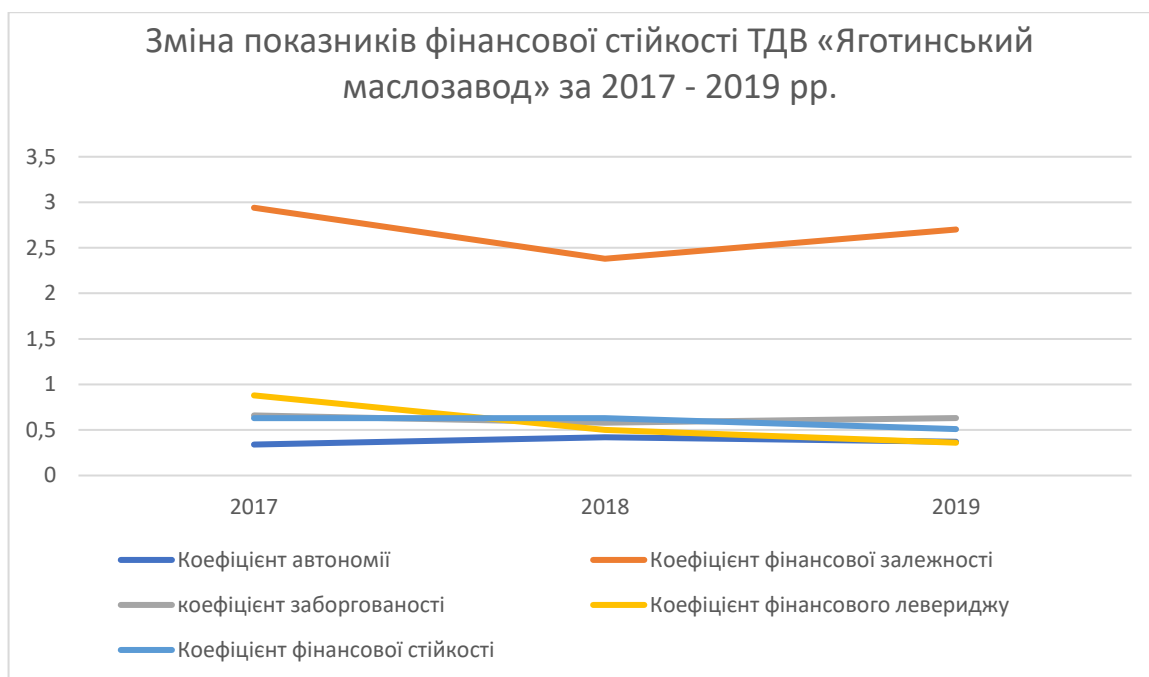


Рисунок 2.5 – Зміна показників фінансової стійкості ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Протягом аналізованого періоду довгострокові позики зменшувались, а поточні збільшувались. Коефіцієнт заборгованості трохи збільшений, хоча і знаходиться в межах норми. У 2019 році активи на 63% фінансувалися за рахунок зобов'язань. Коефіцієнт фінансового левериджу з роками знижується, і це добре, оскільки підприємство стає все менш залежним від довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стійкості у 2019 році знизився (-0,12), і взагалі за всі роки коефіцієнт нижчий за норму, це означає, що підприємство фінансово нестійке на даний момент, але не критично.

В ринкових умовах господарювання ліквідність і платоспроможність підприємства вважається однією з характеристик результативності його діяльності. Ці поняття здаються схожими, але варто пам'ятати, що від рівня ліквідності підприємства залежить платоспроможність.

Тому, детально розглянемо показники ліквідності та платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» у таблиці 2.10:

Таблиця 2.10 – Зміна показників ліквідності та платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2017	2018	2019	2019 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6
Власний капітал, тис. грн	236508	400983	454715	+218207	+53732
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	207018	201670	163493	-43525	-38177
Оборотні активи, тис. грн	521212	666776	851741	+330529	+184965
Поточні зобов'язання, тис. грн	260107	358304	599742	339635	241438
Грошові кошти, тис. грн	34704	13430	33152	-1552	+19722
Дебіторська заборгованість, тис. грн	374869	527270	706041	+331172	+178771
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності), > 0,2	0,133	0,037	0,055	-0,078	+0,018
Коефіцієнт швидкої ліквідності > 1	1,57	1,51	1,23	-0,34	-0,28
Загальний коефіцієнт ліквідності (покриття) > 2	2,00	1,86	1,42	-0,58	-0,44
Коефіцієнт критичної ліквідності > 0,8	0,785	0,81	0,87	+0,085	+0,06
Позиковий капітал	467125	559974	763235	296110	203261
Коефіцієнт фінансового ризику	1,98	1,39	1,68	-0,3	+0,29

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Отже, в нашому випадку коефіцієнт абсолютної ліквідності менший за норму, тобто наявні в підприємства грошові кошти не перекривають його поточні зобов'язання. Коефіцієнт швидкої ліквідності більше за 1 за весь аналізований період, тобто, дебіторська заборгованість разом з готівкою здатна погасити поточні зобов'язання. Ідеальним був показник коефіцієнту покриття у 2017 році, далі спостерігалася негативна динаміка. Наразі оборотні активи повністю не погасять зобов'язань підприємства. Коефіцієнт критичної ліквідності в межах норми і зростає. Коефіцієнт фінансового ризику у 2019 році зріс, порівняно з попереднім роком. Це свідчить про посилення залежності підприємства від позикових коштів

у звітному році. Загалом, підприємство можна визначити як платоспроможне, оскільки майже всі показники знаходяться в межах норми, або її перевищують.

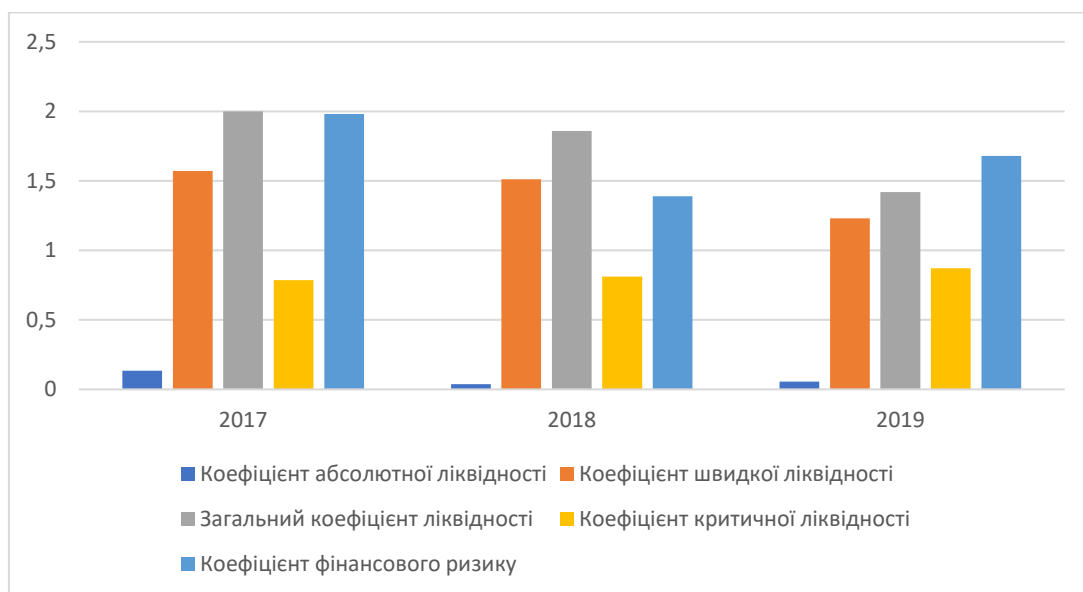


Рисунок 2.6 – Зміна показників ліквідності та платоспроможності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Проведемо оцінку ділової активності бізнесу:

Таблиця 2.11 – Зміна показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.

(тис.грн)

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, ±	
	2017	2018	2019	2019 до 2017	2019 до 2018
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2706103	3201672	3495741	+789638	+294069
Коефіцієнт оборотності активів, об.	5,19	4,8	4,1	-1,09	-0,7
Середня величина кредиторської заборгованості, тис.грн	513549,5	661604,5	795996,5	+282447	+134392

Кінець таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Середня величина дебіторської заборгованості, тис.грн	451069,5	616655,5	767957	+316887,5	+151301,5
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,3	4,8	4,4	-0,9	-0,4
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,9	5,2	4,5	-1,4	-0,7
Строк погашення дебіторської заборгованості	0,98	0,86	0,75	-0,23	-0,11
Строк погашення кредиторської заборгованості	0,88	0,8	0,73	-0,15	-0,07
Середньорічна вартість власного капіталу	318745,5	427849	491532,5	+172787	+63683,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	8,5	7,5	7,1	-1,4	-0,4

Джерело: розроблено автором на основі [27]

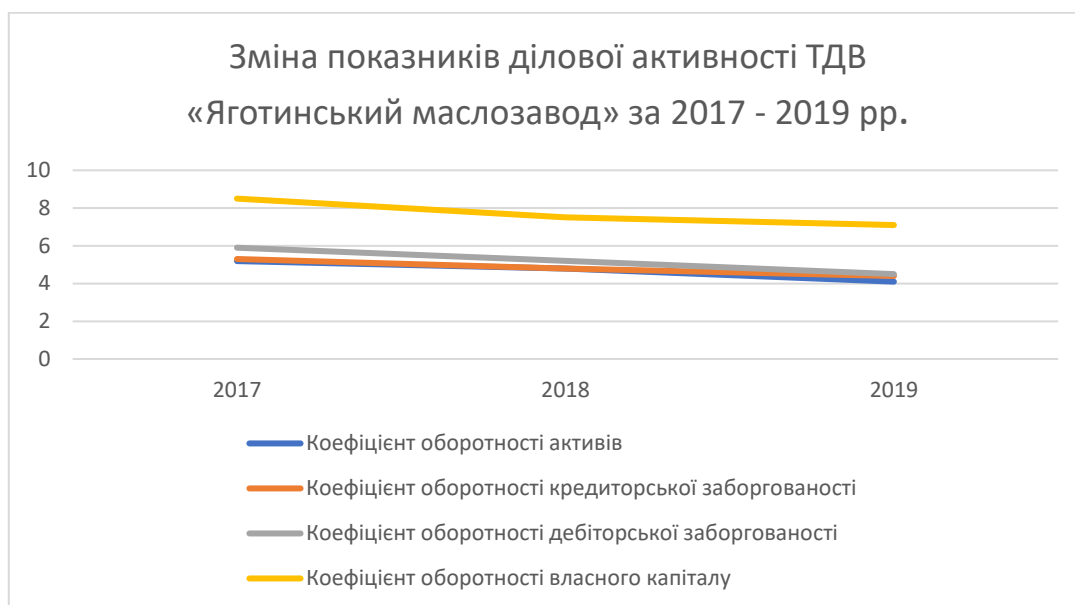


Рисунок 2.7 - Зміна показників ділової активності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як бачимо, показники оборотності на підприємстві спадають протягом 2017-2019 років. У показника оборотності активів спостерігається негативна тенденція. Якщо у 2017 році на кожну гривню залучених коштів було реалізовано продукції

на суму 5,19 гривень, то в 2019 р - вже 4,1. Коефіцієнти оборотності кредиторської та дебіторської заборгованостей також спадають. В середньому на підприємстві кредиторська заборгованість робить 4-5 обортів протягом року, але для підприємств харчової промисловості норма – 8 обортів. Також, на ТДВ «Яготинський маслозавод» кредиторська заборгованість переважає над дебіторською, хоч і не значною мірою. Це не позитивне явище для підприємств. Компанія використовує кошти кредиторів в якості джерела фінансування своїх дебіторів, а інша частина грошей використовується фірмою для фінансування своїх інших операцій. Коефіцієнт оборотності власного капіталу досить високий, але спадає. на кінець періоду дослідження було вироблено товарів і надано послуг на суму 7,1 гривень на кожную гривню залучених коштів власників.

Отже, можна зробити загальний висновок, що ТДВ «Яготинський маслозавод» як відомий та популярний виробник молочної продукції наразі нарощує обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції, особливо кисломолочної. Рентабельність основних засобів на даний момент знижується, також зменшується обсяг виробленої підприємством продукції одиницею основних виробничих фондів. Хоча на підприємстві збільшується обсяг активів, особливо оборотних. Підприємство також має досить високі обсяги чистого прибутку, хоча у 2019 році його сума знизилась. Завод є рентабельним, прибутковим і має додатній чистий фінансовий результат. Але, у 2019 році показники рентабельності знизились. Необхідно збільшувати активи, нарощувати обсяги продажу та отриманого прибутку, тоді бізнес буде активно і успішно розвивається. Підприємство фінансово нестійке на даний момент, але не критично. ТДВ «Яготинський маслозавод» є ліквідним та платоспроможним підприємством, але поки що частково залежить від зовнішніх джерел фінансування.

2.2 Аналіз ефективності праці та особливостей процесів управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Середньооблікова кількість працівників ТДВ "Яготинський маслозавод" складає 948 осіб.

Фонд оплати праці за 2019 рік склав 146 261,8 тис. грн. За звітний період, відносно попереднього року, фонд оплати зріс на 37 010,1 тис. грн.

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 організаційно-технічних заходів для зменшення відсотку браку продукції, зменшення проблем стосовно роботи з устаткуванням, формування професійних навичок у персоналу відповідно до потреб виробництва та науково-технічного 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.

Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод» схематично зображена на рисунку 2.8:

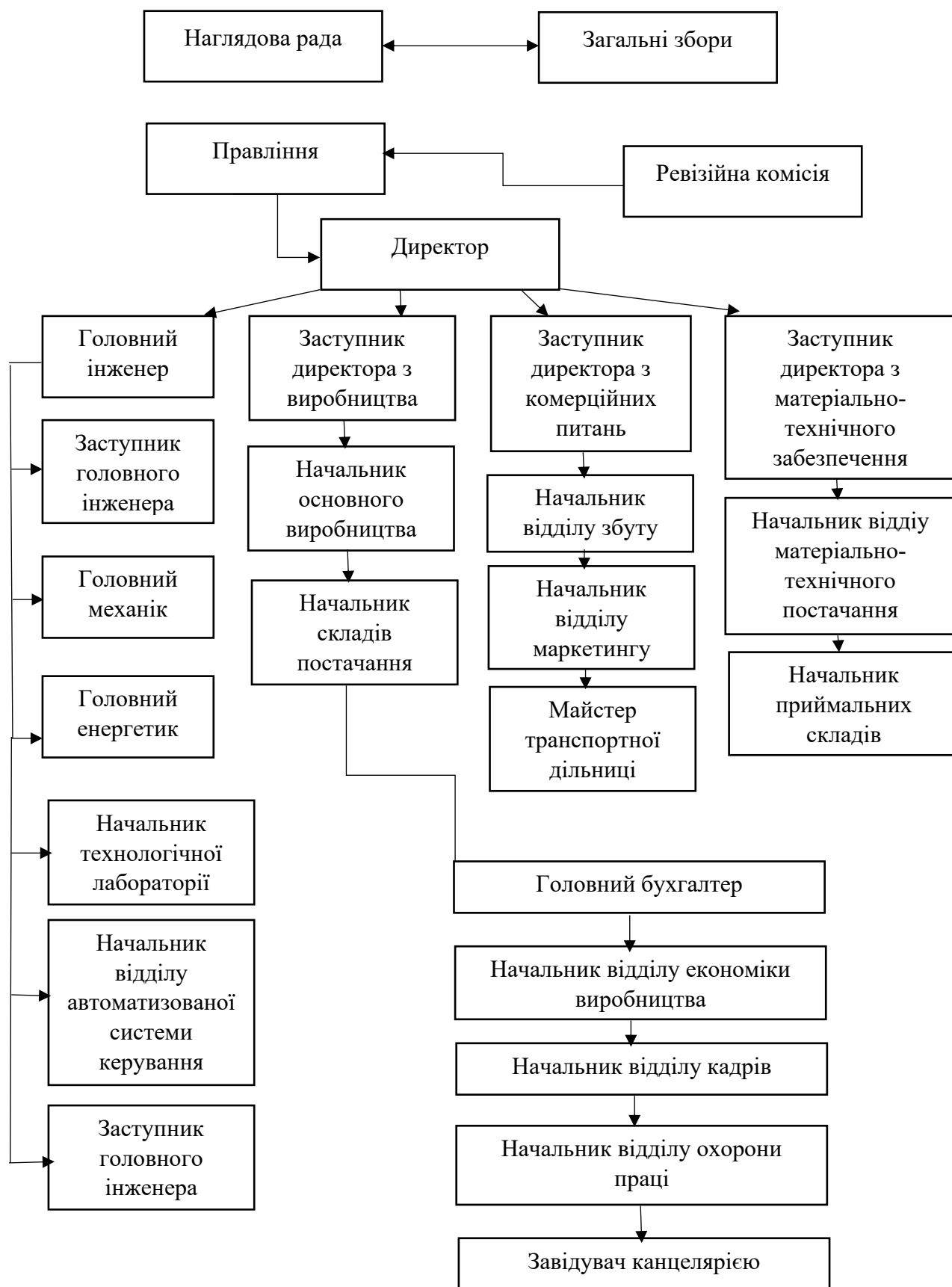


Рисунок 2.8 - Організаційна структура ТДВ «Яготинський маслозавод»

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.

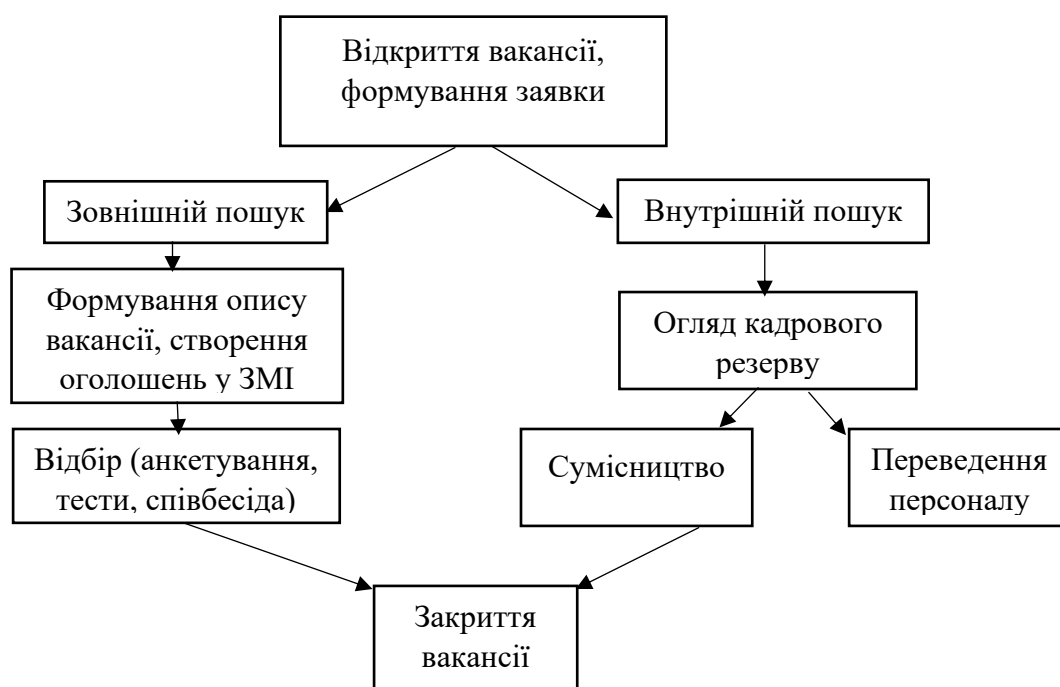


Рисунок 2.9 - Схема підбору персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: розроблено автором на основі [27]

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 таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 - Динаміка чисельності працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

Роки	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	Абсолютні прирости		Темпи росту, %		Темпи приросту, %	
		Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові	Ланцюгові	Базові
1	2	3	4	5	6	7	8
2017	1061	-	0	-	100	-	0
2018	898	-163	-163	84,6	84,6	-15,4	-15,4
2019	948	50	-113	5,6	89,3	-94,4	-10,7

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Отже, розрахунок показників рядів динаміки демонструє зменшення чисельності працівників на підприємстві у 2019 році на 10,7% порівняно з базовим 2017 роком. Хоча порівняно з 2018 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 таблиці 2.13:

Таблиця 2.13 - Рух персоналу на досліджуваному ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

Показники	2017	2018	2019	Відхилення (2019/2017)	
				Абсолютне, (+,-)	відносне , %
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	1061	898	948	-113	-10,6
Прийнято нових працівників протягом р., осіб	14	60	11	-3	-21,4
Вибуло працівників протягом р., осіб	177	10	10	-167	-94,4
Коефіцієнт обороту:					
- з приймання	0,0132	0,0668	0,0116	-0,0016	-12,2
- зі звільнення	0,167	0,011	0,0105	-0,1565	-93,7
Коефіцієнт загального обороту	0,180	0,078	0,022	-0,158	-87,7

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як бачимо, плинність персоналу у 2019 році зменшилась, порівняно з 2017 базовим роком. Звільнень у звітному році стало менше, коефіцієнт обороту зі звільнення зменшився на 93%. У 2019 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 статеві-віковою ознакою. Результати розрахунків згрупуємо в таблиці 2.14:

Таблиця 2.14 - Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за категоріями за 2017 – 2019 рр.

Показники	Минулий період	Звітний період	Відхилення від минулого періоду:	
			абсолютне, (+,-)	відносне , %
1	2	3	4	5
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	898	948	+50	+5,6
в т. ч.: – управлінський персонал, осіб	58	61	+3	+5,2

Кінець таблиці 2.14

1	2	3	4	5
питома вага управлінського персоналу, %	6,5%	6,4%	-0,1	-
– промислово-виробничий персонал, осіб	724	763	+39	+5,4
питома вага промислово-виробничого персоналу, %	80,6%	80,5%	-0,1	-
– допоміжний персонал, осіб	116	124	+8	+6,9
питома вага допоміжного персоналу, %	12,9%	13,08 %	+0,18	-

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як бачимо, в звітному періоді чисельність персоналу зросла на 5,6%, порівняно з 2018 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:

Таблиця 2.15 - Динаміка ефективності використання фонду робочого часу працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, (+,-)		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7
Фонд робочого часу загальний, людино-годин	2673720	2261613	2411712	-412107	-262008	150099
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1061	898	948	-163	-113	50
Середня тривалість робочого дня, год	12	11,5	12	-0,5	0	0,5

Кінець таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Кількість відпрацьованих працівниками днів, людино-днів	210	219	212	9	2	-7
Фонд робочого часу одного працівника, людино-годин	2520	2518,5	2544	-1,5	24	25,5

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Отже, у звітному році фонд робочого часу на одного працівника є найбільшим, порівняно з 2018 та 2017 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 таблицю 2.16:

Таблиця 2.16 - Динаміка показників виробітку на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.

(тис.грн.)

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2706103	3201672	3495741	+18,3	+29,1	+9,1

Кінець таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7
Фонд робочого часу, людино-годин	2673720	2261613	2411712	-15,4	-9,7	+6,6
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1061	898	948	-15,4	-10,7	+5,6
Кількість відпрацьованих працівниками днів, людино-дні	210	219	212	+4,3	+0,9	-3,2
Фонд робочого часу одного працівника, людино-годин	2520	2518,5	2544	-0,1	+0,95	+1,01
Виробіток, тис. грн.:						
- річний	2550,5	3565,3	3687,5	+39,7	+44,3	+3,4
- денний	6,9	9,7	10,1	+40,6	+44,9	+3,09
- годинний	0,2875	0,4041	0,0276	+42,9	+50	+5

Джерело: розроблено автором на основі [27]

З огляду на проведені розрахунки можна зробити висновок, що спостерігалася позитивна динаміка у обсязі чистого доходу від реалізації. Порівняно з базовим 2017 роком, у 2019 році обсяг чистого доходу зріс майже на 30%. Відповідно і річний виробіток з роками зростає. Найбільшим є показник виробітку у 2019 році. Порівняно з 2017 роком виробіток зріс на 45% у звітному році. Порівняно з 2018 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 наступну таблицю (табл. 2.17):

Таблиця 2.17 - Зміна трудомісткості виробництва (реалізації) продукції на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	2706103	3201672	3495741	+18,3	+29,1	+9,1
Фонд робочого часу, людино-годин	2673720	2261613	2411712	-15,4	-9,7	+6,6
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1061	898	948	-15,4	-10,7	+5,6
Продуктивність праці, тис.грн.	2550,5	3565,3	3687,5	+39,7	+44,3	+3,4
Трудомісткість, людино-годин	0,00039	0,00028	0,00027	-28,6	-30,9	-3,2

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Отже, трудомісткість праці з роками спадає. У 2019 році рівень трудомісткості знизився на 30,9% порівняно з 2017 роком. Порівняно з 2018 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 2.18 - Порівняння темпів росту середньомісячної заробітної плати та продуктивності праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	2706103	3201672	3495741	+18,3	+29,1	+9,1

Кінець таблиці 2.18

1	2	3	4	5	6	7
Фонд оплати праці, тис. грн.	104632,5	109251,7	146261,8	+4,4	+39,8	+33,9
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1061	898	948	-15,4	-10,7	+5,6
Середньомісячна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	10650	11050	13550	+3,8	+27,2	+22,6
Продуктивність праці, тис. грн.	2550,5	3565,3	3687,5	+39,7	+44,3	+3,4
Продуктивність праці середньомісячна, тис. грн.	212,5	297,1	307,3	+39,3	+44	+3,4

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Середньомісячна заробітна плата одного працівника зростала в аналізований період. У 2019 році середньомісячна заробітна плата зросла на 22,6%, порівняно з 2018 роком, і на 27,2%, порівняно з 2017 роком. Відповідно, спостерігалось і підвищення продуктивності праці робітників: продуктивність зросла у звітному році на 44,3%, порівняно з 2017 роком. І не дивлячись на значне зростання зарплати, порівняно з 2018 роком, продуктивність праці зросла лише на 3,4%.

Основними резервами росту продуктивності праці є:

- 1) Впровадження раціональних режимів праці та відпочинку;
- 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 в таблиці 2.8 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.

Таблиця 2.19 - Динаміка співвідношень результатів діяльності та витрат на оплату праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (тов., робіт, послуг), тис. грн.	2706103	3201672	3495741	+18,3	+29,1	+9,1
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2052854	2342351	2566752	+14,1	+25,03	+9,6
Фонд оплати праці, тис.грн.	104632,5	109251,7	146261,8	+4,4	+39,8	+33,9
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1061	898	948	-15,4	-10,7	+5,6
Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн.	127,8	132,6	162,6	+3,8	+27,2	+22,6
Рівень фонду оплати праці у доході, %	3,86%	3,41%	4,18%	-11,6	+8,3	+22,6
Частка фонду оплати праці у собівартості, %	5,09%	4,67%	5,69%	-8,3	+11,8	+21,8

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Отже, у звітному році рівень фонду оплати праці у доході склав 4,18%, а його частка у собівартості склала 5,7%. Собівартість реалізованої продукції у звітному році зросла на 9,6%, порівняно з попереднім роком. Порівняно з базовим, собівартість зросла на 25%. Частка фонду оплати праці у доході зростає. Хоча спостерігалася негативна тенденція у 2018 році. Розглянемо цю динаміку на рис. 2.10:

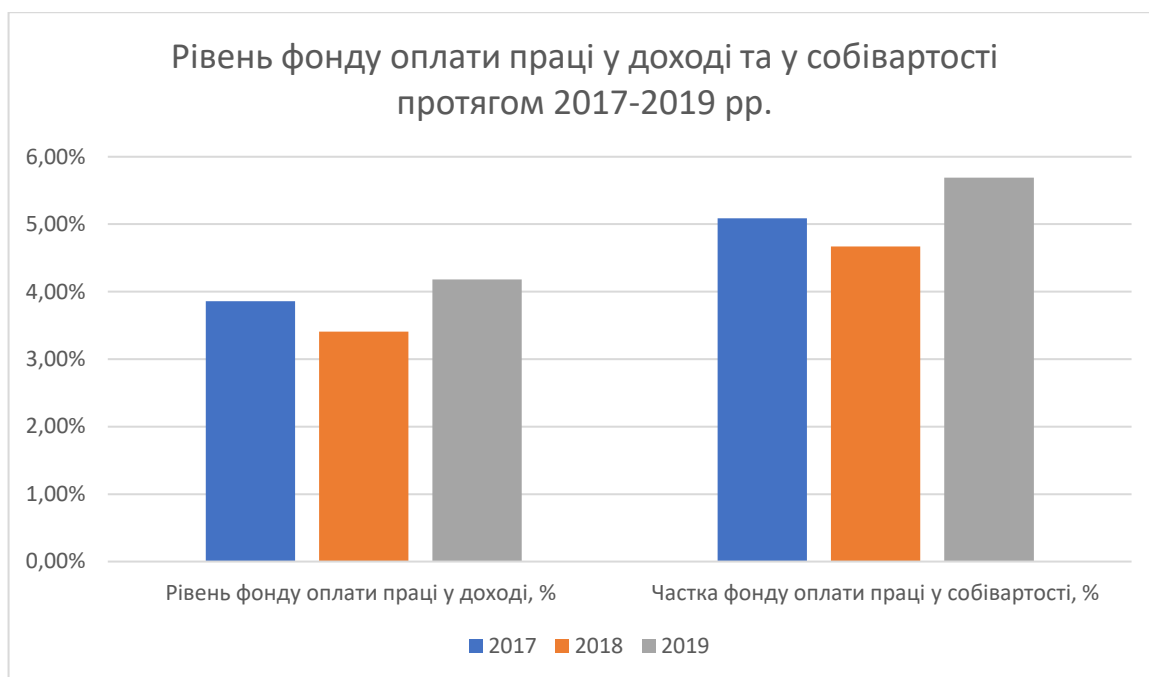


Рисунок 2.10 – Динаміка рівня фонду оплати праці у доході і у собівартості на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Важливо також розрахувати показники зарплатовіддачі та зарплатомісткості:

Таблиця 2.20 - Зміна зарплатовіддачі та зарплатомісткості на ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 - 2019 рр.

Показники	Роки			Динаміка, %		
	2017	2018	2019	2018/ 2017	2019/ 2017	2019/ 2018
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	2706103	3201672	3495741	+18,3%	+29,1%	+9,1%
Фонд оплати праці працівників, тис. грн.	104632,5	109251,7	146261,8	+4,4%	+39,8%	+33,9%
Зарплатовіддача, тис. грн.	25,86	29,3	23,9	+13,3%	-7,6%	-18,4%
Зарплатоємність, тис. грн.	0,039	0,034	0,042	-12,8%	+7,7%	+23,5%

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Результати розрахунків представимо наочно на діаграмі:



Рисунок 2.11 - Динаміка показника зарплатовіддачі на ТДВ "Яготинський маслозавод" у 2017-2019 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [27]

Як бачимо, рівень зарплатовіддачі з роками знижується. У 2019 році на 1 грн заробітної плати припадає 23,9 грн. обсягу виробництва. У 2018 році цей показник був більший на 7,6%.

2.3 Таксономічний аналіз системи економічного управління персоналом на підприємстві ТДВ «Яготинський маслозавод»

Таксономічний аналіз складається з наступних етапів:

1. Систематизація вхідних даних для аналізу економічного управління персоналом.
2. Стандартизація значення елементів матриці спостережень.
3. Визначення дестимуляторів та стимуляторів
4. Визначення відстані між окремими спостереженнями (періодами) і вектором-еталоном.

На **1-му етапі** виберемо 10 індикаторів для розрахунків (таблиця 2.21):

Таблиця 2.21 - Вхідні дані для аналізу рівня економічного управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2017-2019 роках

Показники-індикатори	Роки		
	2017	2018	2019
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	1061	898	948
Коефіцієнт обороту з приймання	0,0132	0,0668	0,0116
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,167	0,011	0,0105
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0103	0,013	0,0127
Продуктивність праці, тис. грн.	2550,5	3565,3	3687,5
Трудоємність, людино-годин	0,00039	0,00028	0,00027
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	10650	11050	13550
Зарплатовіддача, тис. грн.	25,86	29,3	23,9
Зарплатоємність, тис.грн.	0,039	0,034	0,042
Фонд робочого часу, людино-годин	2673720	2261613	2411712

Джерело: розроблено автором на основі [27]

2-й етап - Стандартизуємо значення елементів матриці спостережень. Для цього визначаємо середнє значення по кожному показнику.

Таблиця 2.22 - Середнє значення по кожному показнику (індикатору) економічного управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник (індикатор економічної безпеки системи), X_i	Середнє значення ($X_{сер}$)
1	2
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	969

Кінець таблиці 2.22

1	2
Коефіцієнт обороту з приймання	0,03053
Коефіцієнт обороту зі звільнення	0,06283
Коефіцієнт плинності кадрів	0,012
Продуктивність праці, тис. грн.	3267,7
Трудомісткість, людино-годин	0,00031
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	11750
Зарплатовіддача, тис. грн.	26,353
Зарплатоємність, тис.грн.	0,0383
Фонд робочого часу, людино-годин	2449015

Джерело: розроблено автором

Стандартизуємо показники за формулою (1):

$$Z_i = \frac{X_i}{\bar{X}} \quad (2.1)$$

де X_i – значення і-ого показника (індикатора); $\bar{X}$ – середнє значення по кожному показнику (індикатора).

Стандартизовані дані зводимо у табл. 2.23:

Таблиця 2.23 – Стандартизовані показники (індикатори) економічного управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники – індикатори /Стандартизовані значення	Z_{2017}	Z_{2018}	Z_{2019}
1	2	3	4
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	1,09	0,93	0,98
Коефіцієнт обороту з приймання	0,43	2,19	0,38
Коефіцієнт обороту зі звільнення	2,66	0,18	0,17

Кінець таблиці 2.23

1	2	3	4
Коефіцієнт плинності кадрів	0,86	1,08	1,06
Продуктивність праці, тис. грн.	0,78	1,09	1,13
Трудомісткість, людино-годин	1,24	0,89	0,86
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	0,91	0,94	1,15
Зарплатовіддача, тис. грн.	0,98	1,11	0,91
Зарплатоємність, тис.грн.	1,02	0,89	1,10
Фонд робочого часу, людино-годин	1,09	0,92	0,98

Джерело: розроблено автором

3-й етап – визначаємо дестимулятори та стимулятори (табл. 2.24):

Таблиця 2.24 – Поділ досліджуваних показників (індикаторів) економічного управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» на стимулятори та дестимулятори

Показник (індикатор економічної безпеки системи)	Стимулятор чи дестимулятор
1	2
Середньооблікова чисельність працюючих, осіб	Стимулятор
Коефіцієнт обороту з приймання	Стимулятор
Коефіцієнт обороту зі звільнення	Дестимулятор
Коефіцієнт плинності кадрів	Дестимулятор
Продуктивність праці, тис. грн.	Стимулятор
Трудомісткість, людино-годин	Дестимулятор
Середньомісячна заробітна плата 1 працівника, тис. грн.	Стимулятор
Зарплатовіддача, тис. грн.	Стимулятор
Зарплатоємність, тис.грн.	Дестимулятор
Фонд робочого часу, людино-годин	Стимулятор

Джерело: розроблено автором

4-й етап - Поділ індикаторів на стимулятори й дестимулятори – основа для побудови вектора - еталона. Елементи цього вектора мають координати та формуються за рахунок значень показників за формулою (2):

$$\begin{cases} X_{0i} = \max x_{ij} \text{ (стимулятор)} \\ X_{0i} = \min x_{ij} \text{ (дестимулятор)} \end{cases} \quad (2.2)$$

Вектор-еталон для ТДВ «Яготинський маслозавод» має наступний вигляд:

$$P=(1,09;2,19;0,17;0,86;1,13;0,86;1,15;1,11;0,89;1,09) \quad (2.3)$$

де : $X_1, X_2, X_5, X_7, X_8, X_{10}$ – стимулятор (+);

X_3, X_4, X_6, X_9 – дестимулятор (-).

Наступним етапом визначення таксономічного показника рівня економічної безпеки системи є визначення відстані між окремими спостереженнями (періодами) і вектором-еталоном. Відстань між точкою - одиницею й точкою P_0 розраховується за формулою:

$$C_{i0} = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2} \quad (2.4)$$

де z_{ij} – стандартизоване значення j -ого показника в період часу i ;

z_{0j} – стандартизоване значення j -ого показника в еталоні.

Значення відстані між точкою-одиницею та точкою P_0 зводимо у табл. 2.25

Таблиця 2.25 – Значення відстані між точкою-одиницею та точкою P_0

Відстань між точкою – одиницею й точкою P_0	Значення
1	2
C_{2017}	3,11
C_{2018}	0,39
C_{2019}	1,85

Джерело: розроблено автором

Отримана відстань є початковою для розрахунку показника економічного управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод».

Визначаємо таксономічний показник рівня економічного управління персоналом досліджуваного ТДВ «Яготинський маслозавод» за формулою:

$$K_i = 1 - d, \quad (2.5)$$

де d – відхилення відстані між точкою-одиницею й точкою P_0 від значення відстані ознак.

Безпосередньо перед його розрахунком необхідно визначити ряд інших показників. Для цього розрахуємо середню відстань за формулою:

$$C_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m C_{i0}, \quad (2.6)$$

де m – кількість періодів;

C_{i0} – відстань між точкою-одиницею й точкою P_0 .

Розрахунок середнього значення кореня квадратного середнього квадрата різниці значень ознак здійснюється за формулою:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum (C_{i0} - \overline{C_0})^2}, \quad (2.7)$$

де S_0 – середнє значення кореня квадратного середнього квадрата різниці значень ознак.

$\overline{C_0}$ – середня відстань.

Визначимо відстань за формулою:

$$C_0 = \overline{C_0} + 2S_0$$

$$d_i = \frac{C_{i0}}{C_0}, \quad (2.8)$$

де d_i – відхилення відстані між точкою-одиницею й точкою P_0 від значення відстані ознак;

C_0 – відстань.

Розраховані значення даних показників зводимо у табл. 2.26.

Таблиця 2.26 – Значення додаткових показників для визначення таксономічного показника рівня економічного управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Значення
1	2
$C_{0\text{сеп}}$	1,07

Кінець таблиці 2.26

1	2
S_0	1,92
C_0	4,92

Джерело: розроблено автором

У табл. 2.27 зводимо результати розрахунку значення d_i за за 2017- 2019 рр.

Таблиця 2.27 - Значення d_i ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017- 2019 роки.

d_i в конкретному році	Значення d_i
1	2
d_{2017}	0,63
d_{2018}	0,08
d_{2019}	0,38

Джерело: розроблено автором

На підставі проведених розрахунків визначаємо таксономічний показник рівня економічного управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод». Результати розрахунків зводимо в табл. 2.28.

Таблиця 2.28 - Значення таксономічного показника рівня економічного управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.

Таксономічний показник в конкретному році	Значення K
1	2
K_{2017}	0,37
K_{2018}	0,92
K_{2019}	0,62

Джерело: розроблено автором

Для наочності сформуємо графік динаміки змін інтегрального показника розвитку на рис. 2.11.



Рисунок 2.11 - Динаміка таксономічного показника економічного управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2017 – 2019 рр.

Джерело: розроблено автором

Таксономічний показник приймає високі значення при більших значеннях стимуляторів і низькі значення – при малих значеннях стимуляторів. В нашому випадку показник протягом 2017-2019 років є нестійким. Спостерігається різке збільшення показника у 2018 році. Тобто визначені стимулятори мали високі значення на той час. Хоча у 2019 році показник впав – це свідчить про негативну динаміку у показниках визначених стимуляторів.

Висновки до розділу 2

Отже, ТДВ «Яготинський маслозавод» як відомий та популярний виробник молочної продукції наразі нарощує обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції, особливо кисломолочної. Рентабельність основних засобів на даний момент знижується, також зменшується обсяг виробленої підприємством продукції одиницею основних виробничих фондів. Хоча на підприємстві збільшується обсяг активів, особливо оборотних.

Підприємство також має досить високі обсяги чистого прибутку, хоча у 2019 році його сума знизилась. Завод є рентабельним, прибутковим і має додатній

чистий фінансовий результат. Але, у 2019 році показники рентабельності знизились. Необхідно збільшувати активи, нарощувати обсяги продажу та отриманого прибутку, тоді бізнес буде активно і успішно розвивається. Підприємство фінансово нестійке на даний момент, але не критично. ТДВ «Яготинський маслозавод» є ліквідним та платоспроможним підприємством, але поки що частково залежить від зовнішніх джерел фінансування.

Продуктивність праці на досліджуваному підприємстві стабільно зростає, а трудомісткість навпаки спадає. Обидва явища є задовільними для роботи підприємства. На підприємстві також зросла кількість персоналу: в звітному періоді чисельність персоналу зросла на 5,6%, порівняно з 2018 роком. Кількість управлінського персоналу зросла на 5,2%, промислово-виробничого на 5,4%, допоміжного – на 6,9%, але варто зауважити, що зросла і плинність кадрів.

У 2019 році середньомісячна заробітна плата зросла на 22,6%, порівняно з 2018 роком, і на 27,2%, порівняно з 2017 роком. Відповідно, спостерігалось і підвищення продуктивності праці робітників: продуктивність зросла у звітному році на 44,3%, порівняно з 2017 роком.

Таксономічний показник протягом 2017-2019 років є нестійким. Найбільше значення спостерігалось у 2018 році, а у 2019 році показник різко зменшився – це свідчить про недостатній розвиток економічного управління персоналом на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві

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.

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 2017 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 «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:

- 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.

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 – повернути та утримати цінних для компанії фахівців. Тому вони дозволяють працювати не тільки з кількісними, але і з якісними показниками персоналу [28].

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 таблиці, де зазначимо цінові категорії, якість та країну походження.

Таблиця 3.1 - Аналіз сучасних HRM-систем

Назва програмного продукту	Якість	Вартість, грн	Необхідність сертифікації	Країна
1	2	3	4	5
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
«1С: Зарплата та управління персоналом»	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.	Росія

Кінець таблиці 3.1

1	2	3	4	5
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
БОСС-Кадровик	Якісна програма, популярна на вітчизняному ринку.	Ліцензія на 1 користувача з підтримкою на рік: 4000 грн.	Є програми навчання та сертифікації.	Росія
Hurma System	Сучасна нова програма на українському софт-ринку з якісними функціями.	Ціна на рік для компанії до 100 чоловік: 55000 грн.	-	Україна

Джерело: розроблено автором

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 "**Зарплата та управління персоналом**" включає технологічну платформу "1С:Підприємство 8" і конфігурацію (прикладне рішення) "**Зарплата та управління персоналом**". 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 [29].

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 **БОСС-Кадровик** 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, висування 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 Організаційний механізм впровадження автоматизованої системи управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Керівництво Яготинського маслозаводу 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.

Багато 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 «1С: Зарплата та управління персоналом», 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 звертається до послуг рекрутингових агентств ($V_{p.a.}$). 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:

$$V_{p.a.} = 11 * 13113 = 144243 \text{ грн.}$$

Тепер розглянемо витрати на впровадження програми «1С». Як вже було зазначено вище, кращим варіантом для підприємства 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 заводі:

Таблиця 3.2 - Витрати на впровадження програми «1С: Зарплата та управління персоналом» на ТДВ «Яготинський маслозавод

Статті витрат	Розрахунок	Сума витрат, грн
1	2	3
1. Зарплата фахівців нового HR відділу.	Середньомісячна зарплата по підприємству * кількість співробітників	$13113 * 3 = 39339$ грн.
2. Нарахований єдиний соціальний внесок.	22% від зарплати фахівців	$39339 * 0,22 = 8654,6$ грн.
3. Впровадження програмного продукту.	Вартість ліцензії * кількість робочих місць + вартість курсів навчання (850 грн./чол.)* кількість робітників.	$3300 * 3 + 850 * 3 = 12450$ грн.
4. Премія начальнику відділу автоматизованої системи керування за впровадження і контроль за інформаційною системою.	Премія у розмірі середньомісячної зарплати на підприємстві + 22% нарахування ЄСВ	$13113 + 13113 * 0,22 = 15997,85$ грн.
Всього (В_{ic}):		76441,45 грн.
Всього за рік:		604371 грн.

Джерело: розроблено автором

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів

Отже, визначившись з організаційними питаннями провадження інформаційної системи «1С: Зарплата та управління персоналом» 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]:

$$K = B_{\pi} + B_{\text{пр}} + B_{\text{н}} + B_{\text{в}}, \quad (3.2)$$

де B_{π} – витрати на проектування системи;

$B_{\text{пр}}$ – витрати на створення програмного забезпечення;

$B_{\text{н}}$ – витрати на налагодження програмного забезпечення;

$B_{\text{в}}$ – витрати на впровадження системи.

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

$$\Pi = B_o - B_a, \quad (3.3)$$

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

B_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 Е 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 (Π) за формулою (3.3). Витрати у формулі приведені до одного року:

$$\Pi = B_a - B_{ic} = 144243 * 12 - 604371 = 1126545 \text{ (грн./рік)}$$

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 (B_{ic}):

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

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 таблиці 3.3:

Таблиця 3.3 - Розрахунок чистої дисконтованої вартості проекту

Період	Грошовий потік (CF)
1	2
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

Джерело: розроблено автором

$$NPV = 344\,782,44 \text{ (грн.)}$$

Результати розрахунків показників ефективності зведемо в таблицю 3.4:

Таблиця 3.4 – Показники ефективності впровадження проекту автоматизації системи управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Результат розрахунку
1	2
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

Джерело: розроблено автором

Отже, бачимо, що впровадження інформаційної системи у власний HR-відділ буде вивільняти 1126545 грн. підприємства 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:

1. Покращенні умов праці робітників;
2. Збільшенні продуктивності праці;
3. Зниженні плинності кадрів;
4. Полегшенні роботи з управління персоналом;
5. Збільшенні швидкості кадрової роботи;
6. Оптимізації підбору та оцінки персоналу завдяки автоматизації цих процесів.

Висновки до розділу 3

Отже, в даному розділі були запропоновані заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом на ТДВ «Яготинський маслозавод». Дані заходи полягають у впровадженні автоматизованої системи управління персоналом «1С: Зарплата та управління персоналом».

В сучасних умовах розвитку інформаційних технологій, автоматизація стала самим актуальним способом проведення операцій на різних етапах управління персоналом. В даному розділі була проведена порівняльна характеристика сучасних програмних рішень в сфері управління персоналом. Було розглянуто як закордонні, так і вітчизняні програми з управління кадрами.

Відповідно, щоб оцінити доцільність впровадження даного проекту, було розглянуто організаційну структуру підприємства, обраховано поточні витрати та витрати на впровадження автоматизованої системи. Оскільки впровадження будь-

якої інформаційної системи на підприємство є інвестицією, це зумовлює необхідність обчислення її економічної ефективності та доцільності. Підходи до оцінки ефективності інвестиційного проекту також були розглянуті в даному розділі.

Виходячи з розрахунків показників економічної ефективності, можна зробити висновок, що проект є економічно доцільним, оскільки він вивільняє значну частину коштів компанії, що витрачаються в даний момент на пошук персоналу через аутсорсинг.

Крім того, додатній показник чистої приведеної вартості показав, що дана інвестиція є ефективною, оскільки буде більш вигідною, ніж вкладання коштів під вказану ставку в банк. Соціальна ефективність впровадження автоматизованої системи управління персоналом полягатиме у покращенні процесів управління кадрами, полегшенні основних операцій, збільшенні швидкості роботи з кадрами, вивільненні часу у робітників, збільшенні продуктивності праці тощо.

Тому, виходячи з цього, можна вважати дану пропозицію економічно доцільною та в цілому ефективною для діяльності всього підприємства.

ВИСНОВКИ

Результатом даного дослідження є узагальнення теоретичних засад вдосконалення системи управління персоналом для вирішення основного практичного завдання – вдосконалення системи управління кадрами на базі дослідження – ТДВ «Яготинський маслозавод».

Для обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві було вирішено завдання, поставлені в процесі дослідження. В процесі аналізу теоретичних засад вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві було розкрито сутність та складові системи управління персоналом. В ході роботи було визначено, що системність – основна характеристика управління персоналом і всі процеси роботи з кадрами є важливими елементами системи управління персоналом. Тому керівникам організацій необхідно слідувати за сектором управління кадрами та всебічно розвивати його відповідно до нових тенденцій.

В процесі аналізу основних показників ефективності системи управління персоналом та наукових підходів щодо її вдосконалення, було визначено, що важливо глибинно оцінювати ефективність діяльності системи управління персоналом. Але наразі немає єдино визначеного підходу для оцінки ефективності системи на підприємстві. Часто ефективність системи оцінюється комплексно разом з ключовими показниками діяльності підприємства. Наразі компаніям не вистачає програм для оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом.

В ході роботи над аналітичним розділом, було проведено аналіз фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства. Аналіз показав, що ТДВ «Яготинський маслозавод» є прибутковим і рентабельним підприємством, що постійно нарощує обсяги виробництва і має додатній чистий фінансовий результат. Були виявлені також і проблеми на підприємстві: не дивлячись на високі показники платоспроможності та ліквідності, ТДВ «Яготинський маслозавод» частково залежить від зовнішніх джерел фінансування, а також у 2019 році показники

рентабельності заводу знизились. Підприємство фінансово нестійке на даний момент, але на це міг вплинути сучасний несприятливий економічний стан в світі.

В процесі роботи над аналітичним розділом було також проаналізовано стан системи управління персоналом на підприємстві, а також було розглянуто організаційну структуру. Спираючись на отримані результати, було зроблено такі висновки: продуктивність праці на досліджуваному підприємстві стабільно зростає, а трудомісткість навпаки спадає, що є задовільними явищами для роботи підприємства. На підприємстві зросла кількість персоналу, але варто зауважити, що зросла і плинність кадрів. Середньомісячна заробітна плата зросла, як і фонд оплати праці. Таксономічний аналіз показав недостатній розвиток економічного управління персоналом на підприємстві у 2019 році.

Основною проблемою, виявленою в процесі аналізу системи управління персоналом на підприємстві, стала проблема відсутності HR-відділу, наслідком чого є високі витрати на підбір персоналу та високе навантаження на керівників цехів основного виробництва.

Відповідно до цього, у третьому рекомендаційному розділі був розроблений організаційний механізм впровадження автоматизованої системи управління персоналом «1С: Зарплата та управління персоналом» на ТДВ «Яготинський маслозавод». Для цього було проведено аналіз програмних продуктів для автоматизації управління персоналом. Інформаційні системи є дуже поширеними на сучасних підприємствах, і вибір програмних продуктів є дуже великим, тому, у підприємств є можливість обирати для себе оптимальні варіанти впровадження автоматизованих систем в залежності від напрямку діяльності, результатів роботи і багатьох інших факторів.

Оцінка показників ефективності впровадження показала доцільність та ефективність даного проекту. Впровадження інформаційної системи у власний HR-відділ буде вивільняти 1126545 грн. підприємства щорічно. Проект може окупитися за 6-7 місяців, 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.

Отже, впровадження автоматизованої системи підбору та оцінки персоналу в майбутньому принесе прибутки підприємству, та вивільнить значну частину коштів бюджету.

Соціальна ефективність запропонованих заходів полягатиме у:

7. Покращенні умов праці робітників;
8. Збільшенні продуктивності праці;
9. Зниженні плинності кадрів;
10. Полегшенні роботи з управління персоналом;
11. Збільшенні швидкості кадрової роботи;
12. Оптимізації підбору та оцінки персоналу завдяки автоматизації цих процесів.

Отже, на сьогоднішній день впровадження автоматизованої системи управління персоналом є актуальним питанням, оскільки розвиток інформаційних технологій дозволяє сьогодні не тільки полегшувати основну роботу з людськими ресурсами, а ще й економити значну частину коштів підприємства. Тому дане питання потребує подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Karl Marx, Frederick Engels. Collected works. Volume 23. 1960. 516 pages.
2. Бажан, І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. Формування ринкових відносин в Україні. 2003. С. 69-73.
3. Гольдфарб А. Г. Среда формирования и реализации трудового потенциала промышленного предприятия. 2004. С. 231-238.
4. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навч. посібн. Київ: Кондор, 2007. 428 с.
5. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20/6.
6. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия. СПб.: СПбУЭФ, 2009. 295 с.
7. Грачев М. А. Управление персоналом в организации 2008. Вид. №3. С. 17-21.
8. Данилюк В. М., Петюк В.М., Цинбалюк С.О. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.
9. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2008. № 4(16). С. 63–65.
10. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf
11. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр навчальної літератури, 2011. 468 с.
13. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. 2-ге вид. Київ: Академвидав, 2007. 464 с.

14. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навч. посібник. Київ: Кондор, 2008. 224 с.
15. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу: навч. посібник. Київ: Ліра-К, 2010. 338 с.
16. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Москва: Дело, 1993. С. 288.
17. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2008. 832 с.
18. Егоршин А. П. Управление персоналом. 4-е изд. Н. Новгород: НИМБ, 2003. 720 с.
19. Лафта Дж. К. Эффективность менеджмента организации: учеб. пособие. Москва: Русская Деловая Литература, 1999. 320 с.
20. Десслер Г. Управление персоналом. Москва: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2004. 800 с.
21. Одегов Ю. Г., Разинов А.Е. Проблемы измерения производительности труда и результативности деятельности. 2014. С. 5–9.
22. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие. Москва: ИНФРА-М, НГАЭИУ; Новосибирск, изд, 1998. 312 с.
23. Торрингтон Д. Управление человеческими ресурсами: учебник. Москва: Дело и Сервис, 2004. 752 с.
24. Лобза А. В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 1(1). С. 510–513.
25. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2010. № 6. С. 32–37.
26. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>
27. Офіційний сайт компанії «Молочний альянс» з річною звітністю. URL: <https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>

28. Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.
- 29.1С: Підприємство. Ефективний інструмент українського бізнесу. URL: http://1c.ua/ua/v8/RegionalSolutions-UA_ZUP.php
30. Крупка Я.Д. Інформаційне забезпечення та аналітична оцінка альтернативних інвестиційних ресурсів. *Економічний аналіз: збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету*. 2010. Вип. 6. С. 17-19.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Таблиця А.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Яготинський маслозавод» станом на 31.12.2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	499	2498	0
первісна вартість	1001	2447	4587	0
накопичена амортизація	1002	1948	2089	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	364	336	0
Основні засоби:	1010	175456	214122	0
первісна вартість	1011	320012	384869	0
знос	1012	144556	170747	0
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0	0
первісна вартість	1016	0	0	0
знос	1017	0	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0
первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	6102	77225	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	0
Гудвіл	1050	0	0	0

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом І	1095	182421	294181	0
ІІ. Оборотні активи				
Запаси	1100	104155	122105	0
Виробничі запаси	1101	56680	51510	0
Незавершене виробництво	1102	3885	4279	0
Готова продукція	1103	42338	64448	0
Товари	1104	1252	1868	0
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	212497	285378	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	3675	8154	0
з бюджетом	1135	951	24	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	902	0	0
з нарахованих доходів	1140	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	151493	233296	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5351	418	0
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	34704	13430	0
Готівка	1166	396	14	0
Рахунки в банках	1167	0	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	419	884	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	7967	3087	0
Усього за розділом II	1195	521212	666776	0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	703633	960957	0
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797	0
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	0	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	232711	397186	0
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	236508	400983	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0

Продовження таблиці А.1

1	2	3	4	5
Інші довгострокові зобов'язання	1515	207018	201670	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0
Призовий фонд	1540	0	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0	0
Усього за розділом II	1595	207018	201670	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	0	75964	0
Векселі видані	1605	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	72125	116092	0
за розрахунками з бюджетом	1620	11435	11153	0
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	8733	0
за розрахунками зі страхування	1625	551	841	0
за розрахунками з оплати праці	1630	2047	2918	0
за одержаними авансами	1635	0	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	601	594	0
із внутрішніх розрахунків	1645	162248	124334	0

Кінець таблиці А.1

1	2	3	4	5
за страховою діяльністю	1650	0	0	0
Поточні забезпечення	1660	4969	5976	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6131	20432	0
Усього за розділом III	1695	260107	358304	0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0	0
Баланс	1900	703633	960957	0

Таблиця А.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Яготинський маслозавод» за 12 місяців 2017 р.

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2706103	2024684
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2052854)	(1521831)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	653249	502853
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	3220	4568
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(22668)	(18457)
Витрати на збут	2150	(363425)	(268928)
Інші операційні витрати	2180	(10940)	(13132)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)
Витрат від первісного визнання біологічних активів і	2182	(0)	(0)
сільськогосподарської продукції			
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	259436	206904
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	3382	4289
Інші доходи	2240	619	792
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(62046)	(53774)

Продовження таблиці А.2

1	2	3	4
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(688)	(152)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	200703	158059
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	36180	28428
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	164523	129631
збиток	2355	(0)	(0)
СУКУПНИЙ ДОХІД			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	164523	129631
ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
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

Кінець таблиці А.2

1	2	3	4
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

ДОДАТОК Б

Таблиця Б.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

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	216956	288984
первісна вартість	1011	389792	497008
знос	1012	172836	208024
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
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	--	--
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	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	285378	315882
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8154	8745
з бюджетом	1135	24	37
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	233296	380464

Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	418	913
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	13430	33152
Готівка	1166	14	23
Витрати майбутніх періодів	1170	884	187
Інші оборотні активи	1190	3087	1011
Усього за розділом II	1195	666776	851741
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	960957	1217950
Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	397186	450918
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	400983	454715
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201670	163493
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	201670	163493
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	75964	154819
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	--
товари, роботи, послуги	1615	116092	155939
розрахунками з бюджетом	1620	11153	13066
у тому числі з податку на прибуток	1621	8733	9087
розрахунками зі страхування	1625	841	1266
розрахунками з оплати праці	1630	2918	4645
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	594	1789

Кінець таблиці Б.1

1	2	3	4
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	124334	215919
Поточні забезпечення	1660	5976	9567
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
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	--	--
Баланс	1900	960957	1217950

Таблиця Б.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018 р.

ФІНАНСОВИЙ РЕЗУЛЬТАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3201672	2706103
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2342351)	(2052854)
Валовий: прибуток	2090	859321	653249
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5034	3220
Адміністративні витрати	2130	(26531)	(22668)
Витрати на збут	2150	(446501)	(363425)
Інші операційні витрати	2180	(23454)	(10940)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	367869	259436
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	5477	3382

Кінець таблиці Б.2

1	2	3	4
Інші доходи	2240	116	619
Фінансові витрати	2250	(62482)	(62046)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(1421)	(688)
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	(--)	(--)
СУКУПНИЙ ДОХІД			
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
ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
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

ДОДАТОК В

Таблиця В.1 - Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 р.

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунками з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615

Кінець таблиці В.1

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

Таблиця В.2 - Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 р.

ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)
Валовий: прибуток	2090	928989	859321
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	297379	367868
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	221378	309558
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849

Кінець таблиці В.2

1	2	3	4
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	184741	253709
збиток	2355	(--)	(--)
СУКУПНИЙ ДОХІД			

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	253709
ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			

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	417387
Разом	2550	2848388	2531531