

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

Шеремет О.О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Березянюк Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)
освітньо-професійної програми «Менеджмент» _____

на тему: «Удосконалення системи управління персоналом виробничого підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 5

Борей Ольга Василівна
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Керівник: к. е. н., доцент Москаленко Вікторія Олександрівна _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Засвідчую, що в цій кваліфікаційній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних
посилань.

Здобувач _____
(підпис)

Київ – 2021 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
 Кафедра економіки праці та менеджменту

Освітній ступінь бакалавр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(код і назва)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

(назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

Березянко Т.В.

«27» січня 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Борей Ользі Василівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення системи управління персоналом виробничого підприємства

керівник роботи Москаленко В.О., к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 27 січня 2021 р. № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 24 травня 2021 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми проекту, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «Пирятинський сирзавод»

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

Розділ 1 Теоретичні та методичні засади системи управління персоналом підприємств

Розділ 2 Дослідження діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Розділ 3 Вдосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 11 рисунках та 15 таблицях ілюстративного матеріалу.

АНОТАЦІЯ

Анотація. Питання удосконалення системи управління персоналом займає важливе місце як в теорії, так і в практиці, тому в роботі досліджено сутність поняття «система управління персоналом».

За даними підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод», було запропоновано заходи впровадження навчання персоналу. На основі роботи, доведено, що запропонований проект дозволить покращити задоволення працівників та удосконалить систему управління персоналом вцілому.

Запропоновані заходи дозволять підприємству слідувати світовим тенденціям сталого розвитку.

Випускна робота складена на 100 сторінках (без урахування додатків), містить 15 таблиць, 11 рисунків.

Ключові слова: ПЕРСОНАЛ , УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА НАВЧАННЯ, ПРОДУКТИВНІСТЬ ПРАЦІ.

ANNOTATION

The issue of improving the personnel management system occupies an important place both in theory and in practice, so the paper explores the essence of the concept of "personnel management system".

According to the Pyryatyn Cheese Factory, measures were taken to introduce staff training. Based on the work, it is proved that the proposed project will improve employee satisfaction and improve the overall personnel management system.

The proposed measures will allow the company to follow global trends in sustainable development.

The final work is 100 pages (excluding appendices), contains 15 tables, 11 figures.

Keywords: PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEMS, TRAINING SYSTEM, LABOR PRODUCTIVITY.

ЗМІСТ

| | |
|---|-----|
| ВСТУП | 6 |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ..... | 9 |
| 1.1 Сутність та значення системи управління персоналом (СУП) | 9 |
| 1.2. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємств | 15 |
| 1.3. Система управління персоналом організації - принципи і методи побудови | 25 |
| Висновки до розділу 1 | 35 |
| РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»..... | 38 |
| 2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства | 38 |
| 2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» | 48 |
| 2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві | 59 |
| Висновки до розділу 2 | 66 |
| РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»..... | 69 |
| 3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення навчання на розвитку персоналу | 69 |
| 3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраних заходів | 76 |
| Висновки до розділу 3 | 89 |
| ВИСНОВКИ..... | 91 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... | 93 |
| ДОДАТКИ..... | 101 |

ВСТУП

В ринковій економіці все більшого значення набувають саме якісні характеристики трудового потенціалу: професіоналізм, кваліфікація, можливість отримання знань упродовж життя, рівень культури тощо. В Україні найближчим часом неможливо вирішити економічні проблеми за рахунок простого збільшення кількості зайнятого населення, тому що просте нарощування чисельності працівників означає збереження існуючої продуктивності праці і ефективності виробництва, що неприйнятно в сучасних умовах.

Управління персоналом визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності спроможною підвищити ефективність функціонування підприємства або довести його до збитковості. Тому система управління персоналом повинна відповідати сучасним вимогам, застосовувати інновації, у тому числі інноваційні методи мотивації працівників, передбачати розвиток інтелектуального капіталу і підвищення ефективності його використання, а також розвиток всіх своїх складових і в першу чергу персоналу.

Проблеми системи управління персоналом провідних компаній досліджували Ф. Тейлор, А. Маслоу, Д. Макгрегор, І. Ансофф, М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуорі, Х. Мінсберг, Т. Р. Мітчелл та інші. Найвагоміші теоретичні дослідження проблем підвищення ефективності використання та розвитку персоналу здійснили такі вітчизняні дослідники: Л.В. Балабанова, М.М. Виноградський, Д.П. Мельничук, О.В. Крушельницька, О.В. Сардак, А.П. Єгоршина, Л.Є. Довгань та інші.

Актуальність даної роботи обумовлено високою важливістю персоналу як одного з факторів виробництва у процесі створення товарів та послуг, а також їх реалізації, значущості якості кадрового складу для розвитку підприємства і створення унікальної ціннісної пропозиції на ринку.

В умовах глобалізації економіки матеріальні та фінансові ресурси вже не є першочергово важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Натомість людські ресурси, їх кваліфікація, особистісні якості та професійні навички, здібність до творчості забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку. Саме персонал забезпечує досягнення цілей організації, тому в процесі управління підприємством доцільно приділяти значну увагу розвитку персоналу та його найбільш ефектному використанню задля досягнення необхідних результатів.

Об'єктом роботи є процес формування системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Предметом дослідження є системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення.

Метою кваліфікаційної роботи є вдосконаленні системи управління персоналом на ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

Для досягнення мети роботи були поставлені та вирішені такі завдання:

- досліджено визначення сутності, структури та методів системи управління персоналом на підприємстві;
- здійснена загальна характеристика діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- проведено аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- охарактеризовано прийняття управлінського рішення щодо удосконалення системи управління персоналом;
- здійснено обґрунтування впровадження на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Інформаційною базою для написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці закордонних та вітчизняних учених з питань удосконалення системи управління персоналом; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали та інтернет-ресурси.

Під час дослідження застосовувались такі методи як : спостереження; графічно-аналітичний метод; економіко-математичний; аналіз та синтез; узагальнення.

Дипломна робота складається із змісту, вступу, трьох розділів, кожний розділі поділений на підрозділи і включає в себе висновки, перелік використаних джерел та додатки. Загальний обсяг роботи становить 100 сторінок, ілюстрованих таблицями та рисунками. Список використаних літературних джерел включає 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Сутність та значення системи управління персоналом (СУП)

Однією з найважливіших проблем на сучасному етапі економічного розвитку є компетентне управління персоналом організацій, оскільки ефективне управління персоналом стає найбільш важливим фактором конкурентоспроможності підприємств та їх економічного успіху.

Менеджери часто зосереджуються на фінансах, виробництві, логістиці або продажі кінцевої продукції, не приділяючи достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації у всіх сферах. Ці помилки занадто дорогі. Немає організації без людей. Без відповідних людей жодна організація не може досягти своєї мети та вижити. Тому управління людськими ресурсами було визнано одним з найважливіших напрямків діяльності компанії.

Сучасна концепція управління персоналом – це система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту та цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій [1, с 221]

Концепція філософії управління персоналом включає в себе :

- створення методології управління персоналом;
- формування системи управління персоналом;
- створення технології управління персоналом.

Управління - це процес переробки інформації з метою підготовки, прийняття та реалізації рішень, що забезпечують підвищення ефективності роботи організації, поліпшення якості продукції [2, с.7].

Сутністю поняття управління є цілеспрямована обробка інформації. Управління в свою чергу реалізується через такі функції як: планування, організація, координація, мотивація і контроль [3, с. 41].

Управління персоналом є однією із складових менеджменту, що пов'язане з людьми і їх відносинами усередині підприємства. Саме люди - джерело творчості, ініціативи, енергії для досягнення цілей, що стоять перед підприємством. [4, с. 51-52, 57-61, 65].

Управління персоналом організації - це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій, стратегії і кадрової політики, принципів, методів і технологій управління персоналом [5, с. 10].

Поняття управління персоналом потрібно розглядати з точки зору сучасних вчених в сфері економіки та управління. Визначення поняття «управління персоналом промислового підприємства» за різними авторами представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

| Автор | Визначення |
|---|--|
| В.М. Данилюк, В.М. Петюк та С.О. Цинбальук [6]. | Частина функціональної області управління людськими ресурсами як основний механізм організації. |
| Т.Г.Александрова [7] | Сукупність впливів на організаційну поведінку людей, покликана активувати невикористані професійні та духовні можливості для вирішення завдань. |
| Є. Маслов [8] | Область діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби, залучення, введення в роботу, розвиток, контролінг, вивільнення персоналу, а також структурування робіт, політика винагород та соціальних послуг, управління витратами на персонал і керівництво співробітниками. |
| В. Галенко [9] | Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних і соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства. |
| Ф.І. Хміль [10] | Злагоджена система заходів для формування та ефективного використання повного трудового потенціалу працівника у складних ієрархічних типах організаційних підрозділів. |

Продовж. табл. 1.1

| | |
|--------------------|--|
| М.О.Меньшикова[11] | Сукупність механізмів, принципів, форм та методів, які взаємодіють у формуванні, розвитку та функціонуванні персоналу організації, реалізованих у низці взаємопов'язаних областей та функцій. |
| А. Кибанова [12] | Системно, планомірно організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних та соціальних заходів на процес формування та перерозподіл роботи на рівні компанії, створення умов для використання характеристик робочої сили з метою забезпечення ефективної роботи компанії і всебічного розвитку зайнятих у ній працівників. |

Джерело: складено автором

Таким чином, визначено, що управління персоналом на промисловому підприємстві - це діяльність, яка має враховувати потреби, здібності, знання, навички та досвід, щоб ефективно використовувати потенціал персоналу та забезпечити належні умови праці за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів зі створенням потрібних умов праці, що дасть можливість підвищити показники продуктивності праці та рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Формування системи управління персоналом на підприємстві є дуже важливим, тому що керівнику промислового підприємства і керівникам підрозділів потрібно правильно проводити систему оцінки персоналу, правильно ставити цілі.

Система управління персоналом підприємства - це система, що реалізує в собі функції кадрового менеджменту (планування, організація, мотивація, контроль). Система управління персоналом на підприємстві складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів) [13; с.112-116]. Система управління персоналом на підприємстві має багатоступеневу структуру з великою кількістю різних напрямів діяльності, які наведено на рис. 1.1



Рис. 1.1. Напрями системи управління персоналом на підприємстві

Джерело:[13]

Сучасні концепції управління персоналом ґрунтуються на визнанні зростаючої ролі особистості працівника, на знанні його мотиваційних установок, вмінні правильно їх формувати і реалізовувати відповідно до тих завдань, яких хоче досягти підприємство.

Основна ціль системи управління персоналом - це розробка результативних мотивацій, задовольнити компанії висококласними кадрами, їх продуктивне використання, професійний і соціальний розвиток [14, с. 38]. Найважливішою тенденцією розвитку менеджменту в останні десятиліття стає системний підхід, який розглядається як сучасний спосіб управлінського мислення, що дозволяє представити цілісно і комплексно управління організацією та її підсистемами в складному ринковому середовищі. Застосування системного підходу дає можливість розкрити внутрішню будову системи управління людськими ресурсами як цілісної системи, що складається

з трьох взаємозалежних підсистем управління формуванням, використанням та розвитком людських ресурсів в організації.

Основна мета системи управління персоналом - забезпечення якісного та раціонального формування, освоєння і розвитку людських ресурсів для досягнення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації. Іншими словами можна сказати, що це забезпеченість кадрами, організації їх ефективного використання, професійного і соціального розвитку. Відповідно не обійтися без основних складових системи управління персоналом: суб'єкта управління персоналом і об'єктом управління персоналом.

Суб'єкт управління персоналом - група фахівців, що виконують функції в якості працівників кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління по відношенню до свої підлеглих [15, с. 28].

Об'єкт управління персоналом - окремий працівник, а також якась їх сукупність, виступаюча як трудовий колектив [16, с. 25].

Об'єктом управління в даному випадку є організована діяльність людей. Це спільна діяльність людей, об'єднаних спільними інтересами або цілями, симпатіями або цінностями, діяльність людей, об'єднаних в одну організацію, що підкоряються правилами нормам цієї організації, що виконують задану їм спільну роботу у відповідності з економічними, технологічними, організаційними і корпоративними вимогами.

Система управління персоналом включає формування цілей, завдань, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців в період обґрунтування, розробки, затвердження та реалізації управлінських рішень.

Технологія управління персоналом включає організацію прийняття працівників, відбору, найму персоналу, оцінку діяльності, профорієнтацію та адаптацію, навчання, управління його кар'єрою та просування по службі, мотивацію і організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу. Розглянемо систему управління персоналом, далі СУП, більш детально.

Проаналізуємо різні визначення даного терміну з точки зору сучасних авторів (таблиця 1.2)

Таблиця 1.2

Визначення терміну «Система управління персоналом»

| Визначення | Автор |
|---|------------------------------------|
| Являється комплексом цілей, та завдань підприємства і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів та певного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи. | Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. [17] |
| Комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що створюють ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства. | В. Галенко [18, с. 15] |
| 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. | М. Грачов [19, с. 17] |
| Система управління персоналом означає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних та горизонтальних функціональних взаємозв'язків управлінців та фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень. | В. Лук'янихін [20, с. 33] |

Джерело: складено автором

Таким чином, система управління персоналом - це сукупність органів управління (посадових осіб, структурних підрозділів) персоналом підприємства і організаційно-інформаційних зв'язків (відповідних засобів і каналів) між ними, призначених для здійснення діяльності з управління персоналом і рішення відповідних завдань в інтересах підприємства.

1.2. Тенденції розвитку системи управління персоналом на підприємстві

Персонал відіграє важливу роль у діяльності підприємства, Він являється одним із найважливіших виробничих ресурсів. Від досконалості управління ним залежить ефективність використання всіх ресурсів та прибутковість підприємства.

Проте низький рівень підготовки персоналу, неготовність керівництва до змін заважають удосконаленню управлінської системи на вітчизняних підприємствах. Науковці І. Ладунка та Т. Рибалка, вважають, що серед напрямів удосконалення системи економічного управління підприємства має стати використання системного підходу до управління персоналом. [21, с. 563]

В ринковій економіці великого значення набувають саме якісні характеристики трудового потенціалу: кваліфікація, професіоналізм, здатність отримання знань упродовж життя, рівень культури тощо. Як вважають О. Дайнека, Ю. Григор'єва, О. Синікова, враховуючи ситуацію в Україні, можна дійти висновків, що в країні найближчим часом неможливо ч вирішити фінансові проблеми, збільшивши кількість зайнятого населення [22 с.127]. Адже просте нарощування кількості працівників означає збереження існуючої продуктивності праці і ефективності виробництва, що не відповідає сучасним умовам.

У статті [23], вказується, що для ефективного використання людського потенціалу і забезпечення високої прибутковості діяльності сучасного підприємства його система управління персоналом повинна бути спрямована на задоволення нагальної потреби в безперервному навчанні персоналу, підвищенні його освітнього та культурного рівня, кваліфікації та підсиленні мотивації шляхом впровадження її інноваційних методів.

Людський фактор є найважливішою продуктивною силою сучасного суспільства і основою концепції менеджменту. Як і фінансовим та виробничий капітал, людський капітал набувають особливої вагомості. Він відіграє важливу роль у всіх аспектах діяльності підприємства, адже від

компетентності й навичок працівника залежить реалізація інших складових у системі сталого розвитку підприємства. [24, с. 143].

Основною проблемою, що потребує невідкладного вирішення, є відмова роботодавців від молодих фахівців, через відсутність або недостатність у них практичного досвіду, зокрема, стажу роботи за фахом після завершення навчання у вищих навчальних закладах.

На жаль, на українських підприємствах немає специфічної системи освіти та професійного навчання прийнятих ними на роботу працівників. Це обумовлено тим, що з періоду радянського союзу відсутній зв'язок підприємств, як бази практики студентів з навчальними закладами. Виробнича практика, на жаль, стала тільки формальністю. Це не дозволяє отримати практичні навички і більш-менш якийсь досвіду щодо майбутньої спеціальності. Вирішити цю проблему в змозі саме підприємство, яке може приймати молодого працівника до себе на роботу, якщо б він мав специфічну для його виробничих процесів освіту.

Серед прогресивних світових систем управління персоналом і мотивацією, а саме: американської, шведської, японської, німецької та французької, загально відома висока ефективність японської системи. Особливої уваги заслуговує система освіти та підготовки. Там існує досить ефективна модель навчання та підготовки персоналу на робочому місці. Так, основною рисою та основоположною особливістю японського менеджменту персоналу є те, що управління підприємствами будується в залежності від можливостей людини, а не машини або виробничих функцій, тому в Японії на даний момент добре розвинена концептуальна схема управління людськими ресурсами за стратегією, переважно орієнтованою на ефективне використання «людського фактору», з концептуальними установками на систему довічного найму, розвинену систему морально-психологічного стимулювання, за методами повільного просування по сходах, комплексної системи оцінювання ефективності, горизонтальної ротації персоналу, орієнтації на створення груп працівників, взаємозамінності кадрів, універсалізму в професійній підготовці,

групового характеру прийняття рішень, підвищеної уваги до працівника постійної перепідготовки кадрів «зверху вниз» тощо [25, с.285].

Для наших умов це дуже цінний досвід. Його використання за умов адаптації, особливо у сфері навчання в робочих умовах, сприяло б в нашій країні працевлаштуванню за фахом молодих спеціалістів (магістрів). Як було вказано раніше, що «суспільний прогрес та майбутнє будь-якої держави основним чином залежать від молодих людей, які мають «інтелектуальний потенціал, активність, мобільність та гнучкість» [26, с.3]

Науковці О. Амоша і Л. Шамілева [27, с. 4], відмічають основою концепції розвитку трудового потенціалу промисловості чи окремого підприємства є соціальна відповідальність роботодавця як базова умова відновлення «робочої сили» Це відноситься і до окремого підприємства і для забезпечення повної та раціональної зайнятості. Особливу увагу при цьому приділяють мотивації, яка «визначає можливості розвитку схильності працівника до нестандартних ідей, сприяє формуванню корпоративної культури та корпоративних цінностей, посилює цінність праці, відданість і приналежність до трудового колективу. Умови для цього створюються та реалізуються одночасно як на рівні працівників, так і на рівні роботодавців та підприємців».

Люди в цій концепції розглядаються як найбільш цінний ресурс підприємства. З одного боку, роль «колективного мозку» відіграють інформація й знання, які є змістом інтелектуального капіталу, що акумулює наукові й повсякденні знання працівників, інтелектуальну власність і накопичений досвід, спілкування й організаційну структуру, інформаційні мережі та імідж підприємства. З іншого боку, інтелектуальний капітал – це вартість сукупності наявних у нього інтелектуальних активів, зокрема інтелектуальної власності, його природних і придбаних інтелектуальних здатностей й навичок, а також накопиченої ним бази знань і корисних відносин з іншими суб'єктами.

Загальновідомо, що до чинників які впливають на рівень інтелектуального капіталу відноситься якість робочої сили та нематеріальних активів, наявність і обсяг фінансово-інноваційного капіталу, застосування високих та новітніх технологій, рівень розвитку інформаційного середовища, наявність сучасної ринкової інфраструктури, стан інноваційного середовища та інші.

Завдяки перетворенню в постіндустріальну епоху інтелектуального капіталу на самостійний фактор виробництва [28, с.276] дуже важливо нарощувати інтелектуальний капітал та ефективно його використовувати. Еволюцію інтелектуального капіталу по суспільних інформаціях наведено нижче (рис. 1.2). За дослідженнями С. Кравченка і О. Корневої [28, с.286-292], важливим аспектом для формування ефективності інтелектуального капіталу є його взаємозв'язок з іншими формами капіталу та факторами виробництва, що проявляється у господарчих процесах. Причому, роль інтелектуального капіталу у різні епохи неоднакова і поступово збільшується.

Наприклад, у доіндустріальну епоху «він виступав як частина людського капіталу (рис. 1.3), належав працівнику, використовувався ним і без суттєвої втрати корисності переносив свою вартість на продукцію, виступав частиною такого фактору виробництва, як труд».



Рис. 1.2 Інтелектуальний капітал у доіндустріальну епоху як частина фактору виробництва

Джерело: складено автором

В індустріальну епоху, «в процесі створення і виробництва продукції техніка та інші фізіологічні активи відокремлені від працівника і не є його власністю, тобто інтелектуальний капітал набуває нової форми – матеріалізованого у засобах праці і впливає на продукцію з боку двох факторів виробництва, а також на процеси виробництва та реалізації продукції, формує вимоги, що висуваються підприємством до матеріальних ресурсів, персоналу, технологій», [28, с. 287-288].

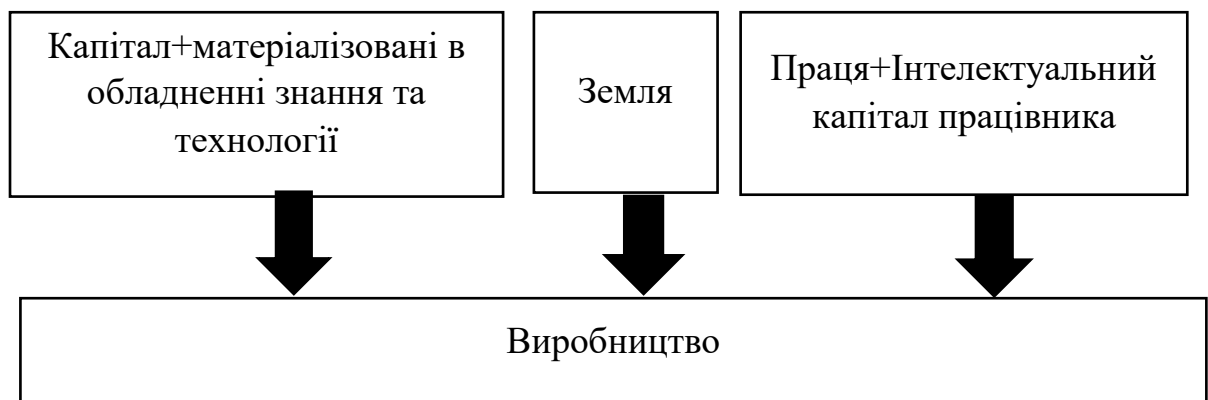


Рис.1.3. Інтелектуальний капітал в індустріальну епоху, матеріалізований у засобах праці

Джерело: складено автором

У постіндустріальну епоху ускладнилася участь інтелектуального капіталу в виробничих процесах завдяки тому, що з'явилися нові інформаційні технології і наука стала важливим виробничим ресурсом. У цей час інтелектуальна праця становиться не тільки частиною праці та капіталу як факторів виробництва, а й інтелектуальний капітал розширює ресурсну базу сучасного підприємства, тому додатково впливає на фактор виробництва «земля». Крім того, через інтелектуальні цінності, відокремлені від працівників, а також через засоби і предмети праці забезпечує значну частину корисності продукції і значною мірою впливає на її вартість. З огляду на вказане, у виробника значно збільшується прибуток. За підсумком

інтелектуальний капітал в постіндустріальну епоху перетворюється на самостійний фактор виробництва (рис.1.4).

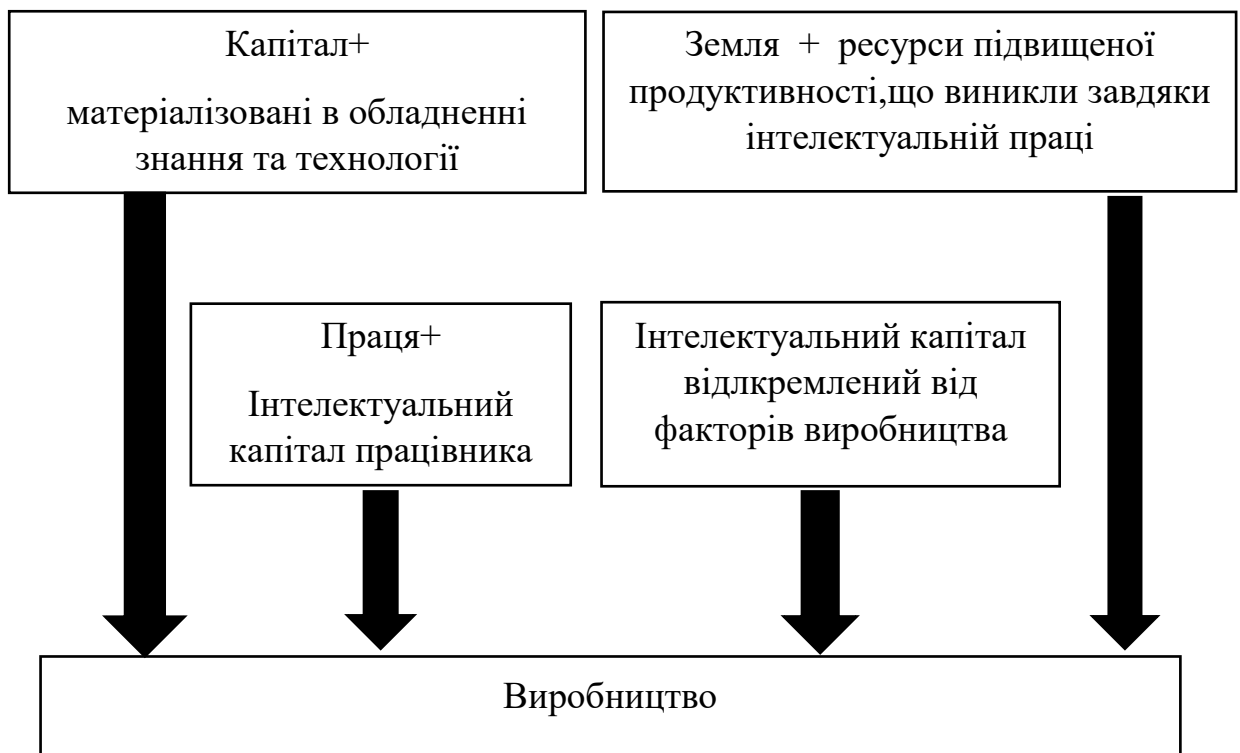


Рис. 1.4. Інтелектуальний капітал в постіндустріальну епоху

Джерело: складено автором

Отже, як видно з рис.1.4, в сучасних умовах процес використання інтелектуального капіталу має принципово відмінний характер, аніж в більш ранній суспільній формації. У даних умовах він стає «самостійним чинником виробництва, являючи собою перший в історичному аспекті ресурс, якому не властива вичерпність в традиційному розумінні (оскільки інформація може копіюватися та багаторазово використовуватися, не втрачаючи своїх корисних властивостей)» [29, с.290].

З цих часів інтелектуальний капітал, а також різноманітні елементи, має змогу впливати не тільки на якість вироблюваної продукції, а й на її собівартість, ціну, конкурентоспроможність, а також – на готовність споживачів купувати дорогу якісну продукцію.

У зв'язку з цим інтелектуальний капітал потрібно розглядати разом з традиційними факторами виробництва. При цьому підприємство має зацікавленість в досягненні максимально високого рівня його ефективності і тому має докладати найбільших зусиль, щоб бути інноваційно активним у всіх сферах своєї діяльності, включаючи персонал, і тим самим поліпшувати формування ефективності інтелектуального капіталу.

Зі зростанням ролі та підвищенням ефективності інтелектуального капіталу в сучасних умовах підприємства, персонал стає одним із ключових ресурсів. Це також відображає реальне підвищення ролі людського фактору в діяльності підприємства, посилення залежності діяльності підприємства від якості, мотивації та характеру використання персоналу в цілому і кожного працівника окремо. Вкладення у людські ресурси та кадрову роботу нині розглядається як довгостроковий фактор конкурентоздатності та успішного функціонування сучасного підприємства. Цією обставиною пояснюється особлива увага до розробки напрямів вирішення проблем управління персоналом та практичного втілення його сучасних форм.

Основу концепції управління персоналом підприємства в сучасних умовах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати і направляти у відповідність до завдань, які вирішує підприємство [30, с.10]. В цих умовах необхідно вдосконалювати систему управління персоналом, в якій повинні бути посилені функції пошуку, підбору і відбору висококваліфікованих кадрів і забезпечено управління подальшим розвитком персоналу. Щоб мати якісний і в достатній кількості інтелектуальний капітал, підприємство в першу чергу повинно бути інноваційно активним. персоналу, а також в склад однієї із підсистем (кадрового діловодства та управління обліком персоналом) введено організацію рекрутингової діяльності, надважливої для пошуку і підбору висококваліфікованих кадрів [31, с. 4] (на ринку праці або в межах самого підприємства) (рис.1.5).

Основним напрямом персонал-менеджменту відповідає послідовно складена система управління людськими ресурсами К. Любимовою на базі досліджень та розробок, проведених такими спеціалістами, як О. Крушельницька, Д. Мельничук та Г. Слізингер [32,с. 20]. В ній виділено функціональні підсистеми [33, с.4], у тому числі підсистема розвитку.



Рис.1.5. Функціональні підсистеми сучасної системи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [33.с20]

Проте, в Україні залишається незадовільним стан розвитку персоналу, з низькими витратами на професійне навчання, а значить, за відсутності інноваційних технологій. Лише в 2012 р. прийнято Закон України «Про професійний розвиток працівників». У нинішній час актуальним є дослідження аспектів щодо підвищення кваліфікаційного рівня персоналу [34, с.98].та необхідність удосконалення системи розвитку персоналу через

навчання в робочих умовах, тому що складовими підсистемами розвитку персоналу в Україні до цих пір залишаються підготовка, перепідготовка і підвищення кваліфікації працівників. А за кордоном за основні елементи розвитку персоналу вважають людський, професійний та сталий розвиток. Останній, тобто сталість людського розвитку має стати, за думкою Е. Лібанової, одним «із головних індикаторів прогресу» суспільства [35, с. 5]

Під розвитком персоналу розуміється процес, що передбачає неперворотну, направлену закономірну зміну, яка відбувається в результаті формального і неформального навчання, спілкування та доповнення суб'єктивного досвіду працівників засвоєними знаннями і досвідом інших людей, де парадигми навчання або роблять упор на розвиток потенціалу, або на зміну позиції суб'єктів учіння в реальному світі. Відповідно, управління розвитком персоналу зосереджуватиметься на сукупності комплексних управлінських заходів з досягнення цілеспрямованої гармонійної зміни працівників, що забезпечить вирішення стратегічних цілей підприємства з більшою ефективністю [33, с. 2]. На базі системного і комплексного та запропонованого Ю. Комаром у [34] атрибутивного підходу К. Любимовою створено атрибутивну структуру управління розвитком персоналу (рис. 1.6), що проявлятиме триєдність, поєднуючи навчання персоналу в рамках трьох підсистем: людського, професійного, сталого (та соціального) розвитку, відповідно, на базовому, вищому та найвищому рівнях управління [33, с. 3]. Слід вважати, що практична реалізація цієї теоретичної розробки, може привести діючу вітчизняну систему розвитку персоналу у відповідність з світовою розвинутою системою.

Як видно з рис.1.6, високу якість атрибутивності управління розвитком персоналу обумовлено тим, що: по-перше, базовий рівень управління, в основі якого лежить комплексний підхід, створює підсистему людського розвитку, в результаті функціонування якої відбувається професійне становлення працівників підприємства; по-друге, вищий рівень управління завдяки системному підходу через підсистему професійного розвитку сприяє розвитку

професіоналів; по-третє, найвищий рівень управління, використовуючи атрибутивний підхід, характеризує підсистему сталого (та соціального розвитку), тим самим забезпечує розвиток соціальної відповідальності.

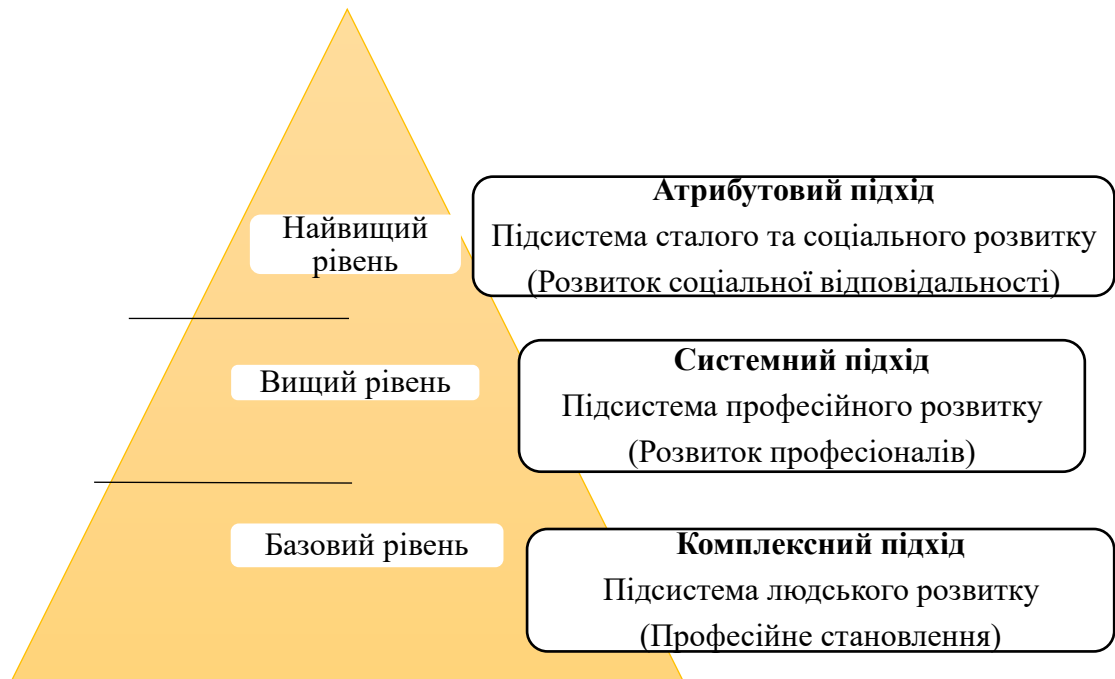


Рис.1.6. Атрибутивна структура системи управління розвитком персоналу підприємств

Джерело: складено автором на основі [33]

Як результат, у порівнянні з традиційною підсистемою управління розвитком персоналу в Україні переваги запропонованої атрибутивності управління розвитком персоналу: на базовому рівні атрибутивної структури досягатиметься підвищений індекс людського розвитку завдяки додатково до вищої освіти напрацюванню вмінь швидко адаптуватися до змін в технології, апаратурному оснащенні, у виробництві та реалізації самої продукції тощо; на вищому рівні також матиме місце зростання загального індексу глобальної конкурентоспроможності (завдяки розвитку працівників як професіоналів на стадіях професійної адаптації первинної і вторинної професіоналізації та професійної майстерності); на найвищому рівні забезпечуватиметься індекс

сталого розвитку. Сталий розвиток для світової спільноти – це дорога розвитку, що дозволить максимізувати людський добробут для теперішнього покоління та не погіршить життя у майбутньому. [33, с. 4-5].

Дуже важливо підприємствам нарощувати свій інтелектуальний капітал і підвищувати ефективність його використання, відповідно до пропозицій науковців, щодо виявлених закономірностей формування ефективності. Подальшому розвитку системи управління персоналом також сприятиме практичне застосування підприємствами теоретичних розробок запропонованих ученими концептуальних моделей, зокрема, управління розвитком персоналу та його мотивації. З огляду на те, що управління персоналом є головним фактором ефективного менеджменту в цілому на підприємстві, в процесі використання світового досвіду потрібно виходити із особливостей діяльності кожного із вітчизняних підприємств. Слід погодитись з важливістю і практичною значимістю пропозицій дослідників щодо тенденцій і проблем розвитку системи управління персоналом

1.3. Система управління персоналом організації - принципи і методи побудови

Принципи та методи побудови системи управління персоналом широко представлені в науковій літературі з управління персоналом. Вони детально розглянуті в роботах ряду авторів, таких як : І. Б. Дуракова,[36] А. Я. Кибанова, [37]Ю. Г. Одегов [38] і інші.

Принципи побудови системи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, яких повинні дотримуватися керівники та експерти підрозділів управління персоналом при формуванні системи управління людськими ресурсами в організації. Принципи побудови системи управління персоналом це результат узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів, правил та закономірностей, тому об'єктивні самі.

Принципи на відміну від методів побудови системи управління персоналом постійні і носять обов'язковий характер. Методи можуть змінюватися в залежності від умов при збереженні принципів. Система методів формується в залежності від принципів, а методи не мають такого впливу на принципи.

Принципи побудови системи управління персоналом діляться на 2 групи:

1. Принципи, які описують вимоги до формування системи управління персоналом організації;

2. Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом організації. Поєднання принципів залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом в даній організації.

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом:

1. Принцип обумовленості функцій управління персоналом цілями виробництва (формування і зміна функцій управління персоналом відбувається в залежності від цілей і потреб виробництва);

2. Первинність функцій управління персоналом (склад підсистем управління персоналом, їх структура, вимоги до працівників, чисельність і ін. залежать від змісту, кількості і функцій управління персоналом);

3. Оптимальність співвідношення інтра- і інфрафункцій управління персоналом (інтрафункції спрямовані на організацію системи управління персоналом, а інфрафункцій - функції управління персоналом);

4. Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій (функції управління персоналом на розвиток виробництвом повинні випереджати функції щодо забезпечення функціонування самого виробництва);

5. Можливі імітації (тимчасовий вихід на пенсію окремих працівників не повинен переривати управлінські обов'язки);

6. Економічності (організація найбільш ефективної та економічної системи управління персоналом з метою підвищення ефективності виробництва);
7. Прогресивності (відповідність системи управління персоналу передовим закордонним і вітчизняним аналогам);
8. Перспективності (необхідно враховувати перспективи розвитку організації при формуванні системи управління персоналом);
9. Комплексності (при формуванні системи управління персоналом слід враховувати всі фактори впливу на неї);
10. Оперативності (вчасне прийняття рішень щодо аналізу та вдосконалення системи управління персоналом для швидкого запобігання та усунення аномалій);
11. Оптимальності (підготовка та обробка різних варіантів пропозицій щодо формування системи управління персоналом та вибору раціонального);
12. Доступності;
13. Науковості (створення заходів щодо створення системи управління персоналом на основі наукових досягнень з урахуванням зміни розвитку законів суспільного виробництва в умовах ринку);
14. Ієрархічності (забезпечення ієрархічного взаємодії між ланками управління);
15. Автономності (забезпечення раціональної автономності структурних підрозділів і окремих керівників СУП);
16. Узгодженості (взаємодія ланок по вертикалі і горизонталі повинні бути узгоджені з основними цілями організації);
17. Стійкості (необхідно передбачити спеціальні «локальні» регулятори, які при відхиленні від цілі ставлять працівника або підрозділ в не вигідне становище);
18. Прозорості (єдина доступна термінологія, концептуальне єдність СУП);

Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом:

1. Концентрації: концентрація зусиль працівників кожного підрозділу і всієї СУП на вирішення основних завдань;
2. Концентрація однорідних функцій в одному підрозділі СУП для усунення дублювання;
3. Спеціалізації (поділ праці в СУП, формування окремих підрозділів, що спеціалізуються на виконанні функцій);
4. Паралельності (одночасне виконання окремих управлінських рішень, підвищення оперативності управління персоналом);
5. Адаптивності - гнучкості (пристосовність СУП до мінливих цілям об'єкта управління та умовам його роботи);
6. Наступності (наявність загальної методичної основи вдосконалення СУП на різних рівнях та різними експертами, звичайне їх оформлення);
7. Безперервності (відсутність перерв в роботі працівників СУП або її підрозділів, зменшення часу простежування документів та ін.);
8. Ритмічності (виконувати постійно рівний обсяг роботи через однакові періоди часу і регулярне повторення функцій управління персоналом);
9. Прямоточності (впорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації з вироблення певного рішення; розрізняють вертикальний та горизонтальний взаємозв'язок між функціональними підрозділами та відносини на різних рівнях управління).

Методи побудови СУП - це інструментарій вивчення стану діючої СУП організації, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи.

Науковці, вчені та практики менеджменту створили три групи методів управління персоналом організації (рис.1.7).

| МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕСОНАЛОМ | | |
|--|--|--|
| АДМІНІСТРАТИВНІ | ЕКОНОМІЧНІ | СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ |
| <ul style="list-style-type: none"> - Ієрархія управління - Персональна залежність - Вузька спеціалізація - Виконання - Зовнішній контроль | <ul style="list-style-type: none"> - Авторитет з використанням матеріальних стимулів - Мотивація - Групова діяльність - Ініціатива - Колективний контроль | <ul style="list-style-type: none"> - Лідерство та партнерство - Прихильність - Віртуальна або мережева організація - Творчість - Самоконтроль |

Рис.1.7. Методи управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [39]

Основою адміністративних чи організаційно-адміністративних методів є використання влади та нормативного діяльності працівників. Зазвичай він реалізується у формі наказів, вказівок, вказівок і фокусується на мотивах поведінки людини, таких як почуття обов'язку, усвідомлення необхідності дотримання трудової дисципліни, бажання працювати в певній організації. Адміністративні методи мають прямий ефект - слід дотримуватися всіх правил управління чи інструкцій.

Економічні методи включають усі методи матеріального стимулювання персоналу. Основним економічним методом є заробітна плата, а також частка прибутку, система стимулювання якості та ефективності роботи, система покарань, що накладаються у вигляді відрахувань та штрафів. До цієї ж групи входять деякі аспекти соціального забезпечення персоналу - харчування, подорожі, медичне страхування. Застосування фінансових методів базується

на їх погашенні. Інвестування в матеріальне стимулювання повинно бути віддачею доходу за рахунок підвищення якості роботи.

Соціально-психологічні методи базуються на законах психології та соціології. Одним з найважливіших результатів застосування психологічних методів є мінімізація особистих конфліктів. Крім того, вони дозволяють керувати кар'єрою кожного працівника та формувати корпоративну культуру на основі іміджу ідеального працівника. Соціологічні методи допомагають визначити місце розташування кожного в групі, виявити неформальних лідерів, вирішити виробничі конфлікти

Детальніше розглядаючи зміст і природу методів, слід зазначити, що адміністративні методи відрізняються від безпосередньої природи наслідків; вони є обов'язковими для виконання, не дозволяють працівникам вибирати та накладати санкції за невиконання. Економічні та соціально-психологічні методи мають опосередкований ефект, відсутність чітко визначеного часу та необхідність ефекту. Вони дозволяють у певних межах волі особи вибирати та поводитись, що значною мірою залежить від індивідуальних особливостей працівників.

Точно визначити силу та кінцеві ефекти цих методів важко, але загалом всі ці методи управління, особливо економічні, відіграють провідну роль в управлінні персоналом та служать основою для управлінського впливу.

Всі методи аналізу і побудови СУП можна класифікувати на 5 груп:

1. Методи обстеження - збір даних (самообстеження, інтерв'ювання, активне спостереження робочого дня, моментні спостереження, анкетування, вивчення документів, функціонально-вартісний аналіз);

2. Методи аналізу (системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, метод послідовної постановки, порівнянь, динамічний метод, метод структурування цілей, нормативний, параметричний, моделювання, експертно-аналітичний, функціонально-вартісного аналізу, головних компонент, балансовий, кореляційний і регресійний аналіз, досвідчений, матричний);

3. Методи формування (блоковий, системний підхід, аналогій, експертно-аналітичний, параметричний, моделювання, морфологічний аналіз, блоковий функціонально-вартісного аналізу, досвідчений, творчих нарад, колективного блокнота, контрольних питань, 6-5-3);

4. Методи обґрунтування (розрахунок кількісних і якісних показників оцінки економічної ефективності передбачуваних варіантів, аналогій, порівнянь, експертно-аналітичний, нормативний, моделювання фактичного і бажаного стану досліджуваного об'єкта, функціонально-вартісний аналіз);

5. Методи впровадження (навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників апарату управління, матеріальне і моральне стимулювання нововведень, залучення громадських організацій, функціонально-вартісний аналіз).

Системний аналіз являється методичним засобом системного підходу до вирішення проблем вдосконалення СУП. Він орієнтує дослідника на розкриття СУП в цілому і складових її компонентів, виявлення їх взаємозв'язків між собою та із зовнішнім середовищем і зведення їх в єдину картину. Зовнішнім середовищем для управління персоналом є інші підсистеми управління даної організації, зовнішні організації.

Економічний аналіз включає у себе вивчення і зіставлення витрат на виробництво продукції або надання послуг з результатами, отриманими при реалізації продукції або надання послуг.

Метод послідовної підстановки вивчає вплив на формування СУП кожного фактору окремо, виключаючи дії інших факторів. Фактори відбираються найбільш істотні.

Метод порівнянь - за його допомогою порівнюється СУП даної організації з передовими організаціями, з нормативним станом або станом у минулому періоді. Порівнювати слід зіставні, однорідні системи.

Динамічний метод: розташування даних у динамічному ряду і виняток з нього випадкових відхилень для відображення стійких тенденцій.

Використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують СУП.

Метод структуризації цілей: кількісне і якісне обґрунтування цілей всієї організації та цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації. Необхідно забезпечити взаємозв'язк, повноту, порівнянність цілей між різними рівнями управління людськими ресурсами.

Експертно-аналітичний метод: залучення висококваліфікованих фахівців з управління персоналом до процесу вдосконалення. Важливо опрацювати форми систематизації, записи і думки експертів для виявлення основних напрямів удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу і причин недоліків. Найбільш ефективний при багатокрокової експертизі, тому що експерти не мають єдині критеріями оцінок.

Нормативний метод: застосування стандартної системи нормативів, що визначає склад і зміст функцій управління персоналом, кількість персоналу за функціями, тип організаційної структури, розподіл праці керівників організації та спеціалістів управління персоналом організації.

Параметричний метод: встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи і СУП для виявлення ступеня їх відповідності.

Метод функціонально-вартісного аналізу: дозволяє вибрати варіант побудови СУП або виконання будь-якої функції, при якому найменші витрати і найбільша ефективність кінцевих результатів.

Метод головних компонент: відображає в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників, що дозволяє порівнювати не безліч показників однієї СУП з великою кількістю різних показників іншої схожої системи, а тільки один.

Балансовий метод: з його допомогою виробляються балансові зіставлення, ув'язки.

Кореляційний, регресійний аналіз: встановлення лінійної залежності і тисноти зв'язку між параметрами (чисельністю персоналу і впливають на неї факторами).

Досвідчений метод: ґрунтується на досвіді попереднього періоду даної СУП і досвіді іншої аналогічної системи.

Метод аналогій: застосування організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих СУП з подібними економіко-організаційними характеристиками по відношенню до даної системи. Він повинен розробити типові рішення і визначити межі та умови їх застосувань.

Метод творчих нарад: колективне обговорення напрямків розвитку СУП групою фахівців і керівників (суть методу - виникнення потоку ідей; мета - виявити максимально більшу кількість варіантів шляхів вдосконалення СУП).

Метод колективного блокнота: поєднує самостійне пропонування окремим працівником, подальше колективне обговорення та оцінка на нараді.

Метод контрольних питань: активізація творчого пошуку рішення задачі вдосконалення СУП за допомогою заздалегідь підготовленого списку питань, форма яких містить підказку, як слід вирішити задачу.

Морфологічний аналіз: засіб вивчення всіх можливих комбінацій варіантів організаційних рішень, пропонованих для здійснення окремих функцій управління персоналом. Суть: складну задачу треба розбити на дрібні підзадачі, які легше вирішити.

Для структуризації і подальшої побудови системи управління персоналом спочатку визначають стратегічну мету управління персоналом компанії. Основна мета управління персоналом в сучасних умовах - формування особистості, що наділена високою кваліфікацією, відповідальністю, ступенем в досягнення загальних цілей організації, командним духом і активною позицією. Саме такий персонал забезпечує конкурентну перевагу компанії.

Цілі, що стоять перед службою персоналу:

- інтеграція кадрової стратегії в загальну стратегію компанії;
- залучення та утримання висококваліфікованого персоналу;
- створення можливостей для розвитку персоналу;
- формування конструктивних взаємин між ра- ками.

Потім визначаються завдання, що виконуються кадровою службою на кожному з рівнів управління:

- Оперативні завдання: підбір і розстановка кадрів, адаптація, навчання і розвиток персоналу, його оцінка і атестація, формування кадрового резерву, мотивація і стимулювання співробітників, їх переміщення і звільнення, кадровий документообіг;

- Тактичні завдання: планування чисельності персоналу, ре- вання трудових відносин, взаємодію з профспілками, розробка програм навчання і заохочення співробітників, оцінка ефективності управління персоналом, автоматизація функцій управління;

- Стратегічні завдання: розробка кадрової стратегії і полі- тики, підготовка і виконання бюджету, розвиток корпоративної культури, формування організаційної структури, участь в з- будівлі системи інформування співробітників (ЗМІ, інтернет) і т.д.

Ефективність управління залежить від того, в якій мірі зазначені групи цілей будуть несуперечливі. З точки зору працівника, систему цілей можна уявити так (висловлюючи через функцію праці):

- Монетарна мета (оплата праці, додаткові і матеріальні пільги і стимули);
- Соціально-психологічна мета (міжособистісне спілкування, умови праці, соціальна безпека, соціально-психологічний клімат);
- Мета самореалізації людини (творчий характер праці, можливість професійного росту, посадова просування, визнання заслуг, адекватна оцінка праці).

З точки зору адміністрації, для отримання прибутку організацією, необхідно:

- Використовувати персонал відповідно до структури і цілями організації (цілі: виконання трудової функції; розстановка персоналу; цілеспрямоване переміщення персоналу; оцінка персоналу; оцінка кадрів при відборі; поточна періодична оцінка персоналу; розвиток персоналу; індивідуальні цільові завдання; навчання персоналу; службове і професійне просування);
- Підвищувати ефективність трудової віддачі (цілі: підтримка здорового клімату; відносини керівництва і колективу; трудові взаємовідносини; рівень конфліктності в колективі; вплив на мотивацію поведінки; оплата праці, створення творчої атмосфери; підтримка кар'єри; врахування інтересів; створення нормальних умов праці; охорона праці; дотримання психофізіологічних та ергономічних норм і умов праці; забезпечення соціальної інфраструктури).

Цілі щодо управління персоналом можуть бути виконані через реалізацію суб'єктами основних і спеціальних функцій. Основні функції (планування, організація, мотивування та контроль) реалізовує усе керівництво в діапазоні закріплених за кожним повноважень.

Висновки до розділу 1

Отже, система управління персоналом підприємства - це система за допомогою якої реалізуються функції кадрового менеджменту, такі як планування, організація, мотивація та контроль, на застосуванні системи методів управління та використання ресурсного забезпечення.

Основна мета системи управління персоналом - забезпечення якісного та раціонального формування, освоєння і розвитку людських ресурсів для досягнення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації.

Іншими словами можна сказати, що це забезпеченість працівниками, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвитку.

Основними складовими системи управління персоналом є суб'єкт управління персоналом (група фахівців, що виконують функції в якості працівників кадрової служби, а також керівники всіх рівнів, що виконують функцію управління по відношенню до своїх підлеглих) і об'єкт управління персоналом (окремий працівник, а також якась їх сукупність, виступаюча як трудовий колектив).

Людський фактор є найважливішою продуктивною силою сучасного суспільства і основою концепції менеджменту. Як і фінансовий, так виробничий і людський капітал набувають особливої вагомості. Він відіграє важливу роль у всіх аспектах діяльності підприємства, адже від компетентності й навичок працівника залежить реалізація інших складових у системі сталого розвитку підприємства. Основу концепції управління персоналом підприємства в сучасних умовах становить зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати і направляти у відповідність до завдань, які вирішує підприємство.

За кордоном за основні елементи розвитку персоналу вважають людський, професійний та сталий розвиток. В Україні залишається незадовільним стан розвитку персоналу, з низькими витратами на професійне навчання, а це означає відсутність інноваційних технологій. Лише в 2012 р. прийнято Закон України «Про професійний розвиток працівників». У нинішній час актуальним є дослідження аспектів щодо підвищення кваліфікаційного рівня персоналу

Під розвитком персоналу розуміється процес, що передбачає неперворотну, направлену закономірну зміну, яка відбувається в результаті формального і неформального навчання, спілкування та доповнення суб'єктивного досвіду працівників засвоєними знаннями і досвідом інших людей. Відповідно, управління розвитком персоналу зосереджуватиметься на сукупності комплексних управлінських заходів з досягнення цілеспрямованої

гармонійної зміни працівників, що забезпечить вирішення стратегічних цілей підприємства з більшою ефективністю.

Принципи побудови системи управління персоналом діляться на 2 групи:

1. Принципи, які описують основні вимоги до формування системи управління персоналом організації.

2. Принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом організації.

Методи побудови СУП - це інструментарій вивчення стану діючої СУП організації, побудови, обґрунтування і реалізації нової системи.

Існує три групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Всі методи аналізу і побудови СУП можна класифікувати на 5 груп: методи обстеження, методи аналізу, методи формування, методи обґрунтування, методи впровадження.

Отже, для отримання прибутку організацією, з точки зору адміністрації, компанії необхідно використовувати персонал відповідно до структури і цілями організації та підвищувати ефективність трудової віддачі.

РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика діяльності підприємства

ТОВ «Пирятинський сирзавод» – підприємство харчової промисловості молочної галузі, яке розташоване в місті Пирятині в Полтавській області. Підприємство є провідним у своїй галузі, в Полтавському регіоні, й загально по країні, має багато відзнак та нагород за високу якість і властивості продукції, що випускається під торговою маркою «Пирятин».

Пирятинський сирзавод розташований за адресою: вул. Сумська, буд. 1, м. Пирятин – 37000 (Полтавська область, Україна).

Дата державної реєстрації підприємства – 26.10.2004 року. Підприємство зареєстроване в Пирятинській районній державній адміністрації Полтавської області. Генеральним директором компанії є Бартошак Володимир Анатолійович [40].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є юридичною особою та здійснює свою діяльність на основі Статуту й спрямовує її на найповніше задоволення всіх потреб населення в продовольчих товарах, поєднує інтереси населення і членів трудового колективу.

Секретом успіху Пирятинського сирзаводу є три компоненти.

По-перше – це багаті традиції та набутий десятиліттями досвід.

По-друге – професійна майстерність, та щире вболіванням за улюблену справу.

По-третє – найсучасніше технологічне оснащення [40].

Головною сферою діяльності підприємства є організація закупки молока у сільгоспвиробників і населення і подальша його ефективна переробка складових на якісний молочний продукт.

Основними напрямками діяльності заводу є виробництво твердих та плавлених сирів. Також на заводі виготовляється цільномолочна продукція, суха молочна сироватка та вершкове масло. Вся продукція виготовляється

виключно з натурального молока, без застосування сухого молока та рослинних домішок. [40].

Основні цілі підприємства:

- завоювання ведучого положення на ринку сирів України;
- розширення асортименту продукції.

Головними досягненнями підприємства є:

– гідний вихід із кризового становища у зв'язку з можливою відсутністю сировини;

– велика кількість різних нагород (медалей достоїнства отриманих за останні роки)[41]

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» діє система менеджменту якості згідно зі стандартом ISO 9001:2008, та ISO 22000:2005 – система менеджменту безпечності харчових продуктів.

Сирзавод у Пирятині був заснований ще у 1920 році. Був реконструйований у 1935 році. Після війни у 1952-1954 роки було здійснено розширення території заводу. Потужність досягла 32 т продукції за добу. У 1969 – 1973 роках був побудований новий завод потужністю 80 т переробки молока за добу. Новозбудований Пирятинський сирзавод вже у перший рік своєї роботи зайняв лідируючі позиції по основному виду продукції – сиру «Російському».

У 1978 році було введено в дію цех з виготовлення заміниacza незбираного молока, в 1980 року новий компресорний цех. В 1982 році відбулася чергова реконструкція технологічних цехів [40].

Шляхом реорганізації і перетворення колективного підприємства «Пирятинський сирзавод» 2 жовтня 2004 року було утворено ЗАТ «Пирятинський сирзавод», за рішенням установчих зборів його засновників. У 2005-2006 роках на заводі була проведена заміна всього виробничого обладнання.

У 2007 році на підприємстві запроваджено повністю автоматизовану лінію формування і пресування сирів іспанської фірми «Фібоса», з того часу

потужності підприємства з переробки молока на твердий сир зросли до 504 т на добу, тобто 50 тонн на добу сиру твердого [40].

У 2008 році завод зміг виробити 15815 тонн сичужних і 1834 т плавлених сирів, в першому півріччі 2009 року на ньому були встановлені та введені в дію лінія нарізки сирів німецького виробництва та лінія зважування і упаковки японського виробництва, після чого в червні 2009 року завод почав випуск фасованих сирів.

У 2010 році чисельність працівників підприємства вже становила 835 чоловік, завод виробляв 47 тонн готової продукції на добу і входив до числа найбільших виробників сиру в Україні (забезпечував 12% від обсягу виробництва по країні).

У лютому 2011 року в ході перевірки заводу фахівцями ДП «Полтавастандартметрологія» були виявлені порушення в технології виробництва плавлених сирів (при їх виготовленні використовували рослинні жири). 2011 рік завод завершив з чистим прибутком 5,5 млн. грн.

У 2013 році завод брав участь у всеукраїнському конкурсі якості продукції «100 кращих товарів України», твердий сир «Вершковий» 50% жирності, поданий на конкурс, увійшов до числа переможців конкурсу в категорії «Продовольчі товари».

У 2014 році становище підприємства стало складнішим, обсяги виробництва зменшились, однак 2014 рік завод завершив з чистим прибутком в 4,3 млн. грн. В 2015 завод завершив рік з чистим прибутком 4,4 млн. грн.

У січні 2016 року експорт продукції був дозволений в Молдову, а в квітні 2016 року почали поставляти продукцію заводу в Болгарію, в травні 2016 року продукція заводу отримала сертифікат який відповідав вимогам до продуктів, котрі дозволені до вживання в їжу мусульманам.

Станом на 2016-2017 роки Пирятинський сирзавод виробляв близько 40 тонн твердого сиру на добу. До того ж основні обсяги молока переробляються на сири тверді жирні, їх питома вага у структурі асортименту продукції складає приблизно 89 %, сиру «Російського» – аж понад 60 % [40].

У 2017 році відбулася реорганізація підприємства ПрАТ «Пирятинський сирзавод» в ТОВ «Пирятинський сирзавод».

У теперішній історії підприємство має багато нагород, дипломів і відзнак. В загальному на підприємстві виробляється понад 50 найменувань продукції – сири тверді і плавлені, суха молочна сироватка, продукція з незбираного молока.

Асортимент ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає таку продукцію:

1. Молоко пастеризоване (фасоване) 2,5%, молоко пряжене 4%;
2. Сир кисломолочний 9%;
3. Кефір 3,2%; 2,5%;
4. Сметана 21%;
5. Йогурти фруктові 1,5%;
6. Ряжанка 4%;
7. Сиркові вироби 9%, 15%;
8. Сири тверді:

«Російський» 50%, «Король сирів» 50%, «Вершковий» 50%, «Голландський» 45%, «Нижній» 50%, «Левове серце» 50% та ін.

9. Сири плавлені :

«Копчений» 60%, «Янтарний» 60%, «Дружба» 55%, «Російський» 45%, «До сніданку» 40%, «Голландський» 45%, та ін.

10. Сироватка суха.

Основними районами, з яких надходить сировина на завод, є: Пирятинський, Кременчуцький, Гребінківський, Хорольський, Лохвицький, Прилуцький, Лубенський, Чорнухинський, Оржицький, Драбівський, Шишацький, Варвинський, Миргородський, Семенівський, Зінківський, Диканьський, Глобинський, Роменський, Путівльський та інші.

Сировинний відділ організовує отримання матеріальних ресурсів, які здійснюють багаточисельні зв'язки з поставкою сировини і забезпеченням безперервного його постачання на переробку. В якості сировини в справжній час виступає лише молоко.

Надходження молока від населення має частку в 50% від загального обсягу поставок. Решта 50% поставок молока надходять з фермерських господарств та колективних господарств в області [40].

Молоко коров'яче незбиране є основною сировиною для виробництва групи цільномолочної продукції. Одним з факторів, які впливають на якість кисломолочних продуктів, являються склад та властивості молочної сировини, що обумовлюють якість готового продукту. Властивості молока змінюється протягом року та залежно від раціону харчування тварин, стадій лактації, від захворювань худоби, від умов і тривалості зберігання молока.

Саме тому молоко, котре поступає на виробництво регламентується нормативною документацією. Оптимальне функціонування перероблюючого підприємства можливе при раціональному оснащенні його всіми основними елементами виробництва, в їх числі одне з перших місць займає сировина.

Транспортування молока проводиться автомолокоцистернами згідно ДСТУ 3662-97 або флягами ДСТУ 5037. Цистерни та фляги з молоком щільно закриті кришками з прокладками з харчової гуми та опломбовані.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» має такі структурні підрозділи:

- основні цехи;
- допоміжні цехи.

Основні цехи:

- апаратна цех;
- приймально-миюче відділення;
- цех по виробництву масла;
- цех незбираномолочної продукції;
- сироробний цех; цех по догляду за сиром;
- цех з виробництва сухої сироватки;
- цех з виготовлення плавлених сирів;
- цех лактози; лабораторія;
- тарний склад;
- склад готової продукції.

Допоміжні цехи: механічний цех;

– компресорне відділення;

– котельня;

– КВПіА цех.

Приймально-миюче відділення – воно здійснює приймання та облік молока сировини, охолодження та резервування. Відділення оснащено SIP-мийкою, для безрозбірного миття трубопроводів та резервуарів.

Апаратний цех здійснює механічну та теплову обробку молока, вона включає в себе очищення молока на сепараторах молоко-очисниках, бактофугування, сепарування, пастеризацію молока, термізацію, та нормалізацію на твердий сир.

Дільниця з виробництва сиру оснащена сучасним обладнанням німецького, польського та іспанського виробництва. На дільниці прийомки молока встановлено 4 лінії приймання молока виробництва Німеччини.

Сирцех – це основний цех підприємства який здійснює переробку підготовленого молока сировини на сир твердий сичужний.

Маслоцех – здійснює пререробку вершків які отримали після сепарування молока на масло. На даний момент цех не функціонує, так як підприємству не вигідний випуск та реалізація масла.

Цех цільномолочних продуктів – здійснює виробництво питного молока, кефіру, сметани, йогурту, сиру кисломолочного, ряжанки, та виробів з нього (сиркової маси, дитячих сирків).

Цех лактози та альбуміну – основний цех, який забезпечує безвідходне виробництво шляхом переробки сироватки як побічного продукту виробництва твердих сирів [40].

В цьому цеху проводять виробництво молочного цукру – лактозу та виділення сироваткових білків альбуміну та глобуліну. Також в ньому відбувається сепарування сироватки та виробництво підсирного масла на масловиготовлювачі періодичної дії за рахунок збивання.

Цех плавлених сирів – здійснює виробництво більше як 15 найменувань плавленого сиру.

Цех для сухих молочних продуктів – здійснюється процес згущення та подальшу сушку підсирної сироватки.

У цілях безпеки та стабільного забезпечення підприємства холодом провели реконструкцію компресорного цеху, де встановили сучасне японське обладнання, яке дозволило більш ефективно використовувати енергоресурси.

Структура товариства складається з адміністративних, виробничих і допоміжних підрозділів. Структура організації зображена на рис. 2.1.

Організаційно-функціональна схема товариства складається з трьох рівнів.

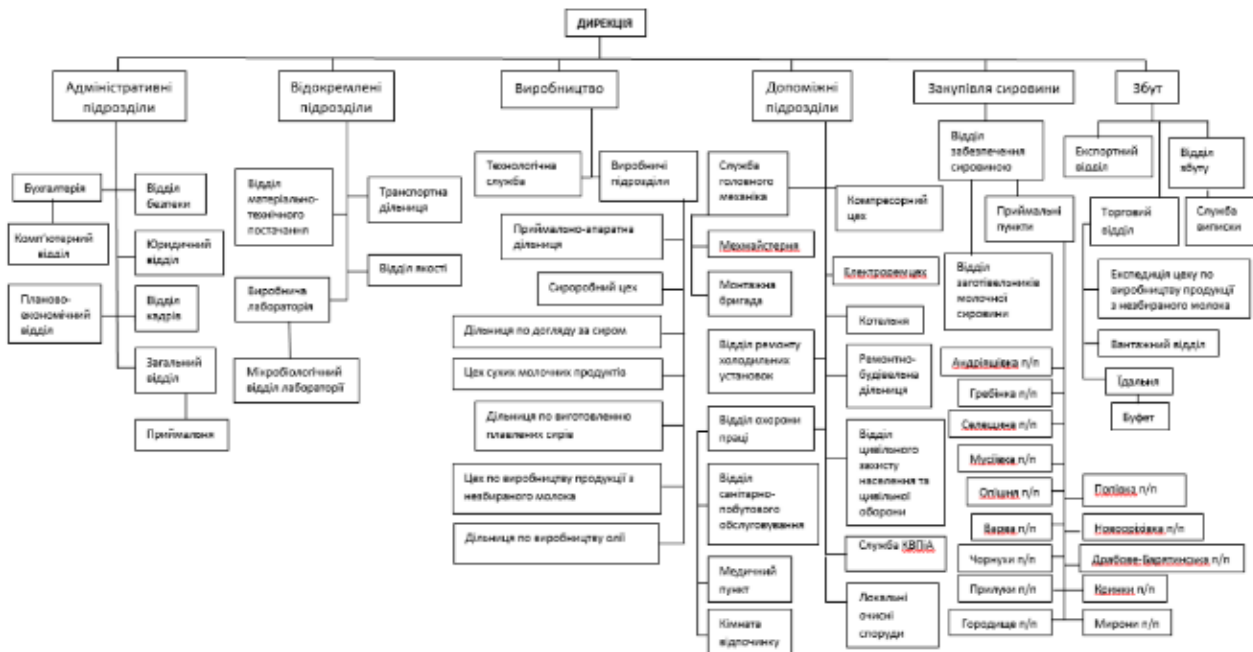


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: [41]

1-й рівень – вище керівництво: виконавчий орган - голова і члени правління, наглядова рада, головний бухгалтер, ревізійна комісія.

Виконавчому органу підпорядковуються керівники виробничих підрозділів: комерційний директор, головний інженер, директор з сировини,

завідуючий лабораторії, завідуючий виробництвом, уповноважений представник голови правління з якості.

2-й рівень управління складається з керівників виробничих і обслуговуючих підрозділів: відділ маркетингу, планово-економічний відділ, відділ збуту, бухгалтерія, технолог, інженер з сировини, головний механік, інженер-будівельник, головний енергетик, інженер-програмист, інженер по ТБ, завідуючий гаражем.

3-й рівень управління - безпосередньо виробничі обслуговуючі підрозділи: виробничі цехи (сироробний, чедерних сирів, камера визрівання сирів, цільномолочної продукції і масла, плавлених сирів), підготовчого виробництва (пункти збору молока, цех прийоми молока, апаратний цех), цех готової продукції, допоміжні служби: гараж, диспетчерська, транспортний відділ, відділ головного енергетика, компресорний цех, відділ головного механіка. [40].

Оцінки оптимальності організаційної структури управління підприємства повинна здійснюватися як мінімум в трьох напрямках: ефективність існуючої організаційної структури, її відповідність обраній стратегії та правильність ранжування задачі нової стратегії між рівнями та підрозділами підприємства. Але, на жаль, і в науці і в практиці відсутня алгоритмізовані моделі, що б дозволяли повноцінно реалізувати зазначені напрями оцінки.

Якщо проаналізувати організаційну структуру ТОВ «Пирятинський сирзавод», можна зазначити, що вона відповідає тим цілям та задачам підприємства, всі функції управління реалізують на високому рівні, управлінські підрозділи мають високий рівень спеціалізації, централізоване управління.

Перевагами такої структури є висока компетентність фахівців, що відповідають за здійснення функцій (підвищення професіоналізму), з стандартизація і програмуванні процесів і операцій управління, виключення дублювання при виконанні управлінських функцій, вільнення лінійних

менеджерів від вирішення деяких спеціальних питань, зменшення потреб у фахівцях широкого профілю, централізація стратегічних рішень і децентралізація оперативних.

Недоліки: можлива нескоординованість рішень головних спеціалістів, їх боротьба за пріоритет, що призводить до високої конфліктності; надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, труднощі у підтримуванні постійних взаємозв'язків між функціональними підрозділами, поява тенденцій надмірної централізації, тривалість процедури прийняття рішень [40].

Ця структура управління є оптимальною для даного підприємства бо вона має низку переваг, а саме зосередження на найважливіших рішеннях на вищому рівні; стратегічна спрямованість роботи і можливості проведення єдиної політики в усіх сферах діяльності; раціональність, чіткість, відсутність дублювання функцій; економічність процесу управління.

За 2020 рік, середньооблікова чисельність працівників становила 612 чоловік. Основними завданнями кадрової політики підприємства є:

- своєчасне забезпечення персоналу необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації прав і обов'язків громадян передбачених трудовим законодавством;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудового колективу.

Вдалий досвід роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» свідчить про те, що головною конкурентною перевагою його, серед підприємств в регіоні, є унікальний кадровий потенціал. Високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для працівників, утримує їх в організації, а результати їхньої праці, своєю чергою, створюють відповідну репутацію для підприємства. Головним завданням підприємства це сприяння зростання професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь. Підприємство проводить активну кадрову політику. Так, адміністрація має

прогноз і засіб впливу на ситуацію – проводить постійний моніторинг ситуації, розробку та коригування програм відповідно до внутрішніх та зовнішніх впливів. Кадрова служба підприємства володіє як засобами діагностики персоналу, так і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогноз потреби в кадрах (якісної і кількісної) [41].

Успішний розвиток компанії протягом усіх років обумовлено чітким дотриманням пріоритетів, визначених на початку діяльності компанії з прицілом на майбутнє: турботою про здоров'я своїх споживачів, а отже, і про здоров'я всієї нації; натуральністю продукції її високою якістю; постійне оновлення технологічних процесів та обладнання.

Група компаній «Молочний альянс», до якого належить досліджуване підприємство «Пирятинський сирзавод», з оптимізмом і впевненістю дивиться в майбутнє. Досвідчена та згуртована команда менеджерів-однодумців докладає усіх зусиль, аби компанія залишалася лідером молочної галузі України і постачальником улюбленої молочної продукції в кожную родину.

Пріоритетними для Групи компаній «Молочний альянс» є питання екології та охорони навколишнього середовища. Активна громадянська позиція компанії полягає в дбайливому і небайдужому ставленні до природних ресурсів. Протягом останніх років було зроблено багатомільйонні вкладення в будівництво власних нових очисних споруд на Баштанському сирзаводі та Золотоніському маслоробному комбінаті, реконструкція вже існуючих споруд для Пирятинського сирзаводу, впровадження нанофільтраційних установок, які виключають потрапляння сироватки до заводських стоків. Компанія активно є спонсором соціальних, оздоровчих, гуманітарні та творчі проекти, допомагає дитячим будинкам і спортивним клубам, виділяючи на це щорічно близько 1 000 000 грн. Також, щоквартально всі підприємства холдингу «Молочний альянс» надають разові перерахування та продукцію на різні благодійні та спонсорські проекти, допомагає воїнам АТО, а також їх сім'ям.

У 2019 році група компаній «Молочний альянс» впровадила план по розвитку основного виробництва і збудувала очисні споруди, керівництво АТ «Молочний альянс» вклало 150 млн грн капітальних вкладень в основне виробництво, та у 2 великі проекти – автономні очисні споруди в Яготині і Пирятині вартістю в 20 і 22 млн грн. кожен. У 2018 р «Молочний альянс» інвестував в розвиток своїх підприємств більше 180 млн грн.

Стратегічне управління будь-яким підприємством у ринковому середовищі зосереджується на правильному визначенні поточних позицій підприємства на ринку, показників його господарсько-фінансової діяльності, сильних і слабких сторін.

Отже, зараз ТОВ "Пирятинський сирзавод" являє собою потужний сучасний промислово-виробничий комплекс, де діють сир- і маслоцехи, цех виробництва продукції із незбираного молока та цех плавлених сирів, приймально-апаратний цех, транспортний відділ і відділ заготівлі молока та багато інших допоміжних підрозділів. Навіть зараз, у періоді занепаду економіки в державі, підприємство щороку може нарощувати виробництво, освоювати нові види товарів, а його продукція неодноразово відзначена на різного рівня виставках. Вона не застоюється на складах, знаходить свого споживача як в межах України, так і закордоном.

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Пирятинський сирзавод»

До основних видів діяльності підприємства відноситься отримання прибутку за мінімальних витрат, але економічно нестабільне зовнішнє середовище діяльності суб'єктів господарювання вносять свої корективи. Непередбачені збитки, невиправдані ризики, додаткові витрати, стають все більш звичними для діяльності підприємств. Аби уникнути цієї тенденції та не зазнати краху підприємство має постійно здійснювати аналіз свого фінансово-економічного стану.

Почнемо аналіз діяльності підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» з дослідження обсягів виробництва основних видів продукції підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Обсяг виробництва та реалізації основних видів продукції
ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2020 рік**

| Основні види продукції | Обсяг виробництва | | Обсяг реалізації | |
|------------------------|----------------------------|--------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| | У натуральних одиницях, т. | У грошових одиницях, тис. грн. | У натуральних одиницях, т. | У грошових одиницях, тис. грн. |
| Сир твердий | 2958,0 | 395691,6 | 2575,0 | 344457,7 |
| Сир плавлений | 1364,8 | 108382,9 | 1318,1 | 104674,3 |
| Вершки | 4851,1 | 276390,1 | 4851,1 | 276390,1 |
| Всього | 9173,9 | 780464,6 | 8744,2 | 725522,1 |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків А, Б, В, Д, Е, Ж

Відповідно до таблиці найбільша частка виробництва припадає саме на вершки і складає 4851,1 т., проте у грошовому вираженні першим є сир твердий – 395691,6 тис. грн.. Обсяги реалізації мають схожу ситуацію, але загальний обсяг є меншим і складає 8744,2 т., продуктом з найбільшим обсягом реалізації у грошовому вимірі також є сир твердий – 344457,7 тис. грн.. Загальний обсяг реалізації основних видів продукції підприємства за 2020 рік склав 8744,2 т., і становить 725522,1 тис. грн..

Наступним етапом буде оцінка основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні техніко економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський маслозавод»

| Найменування показника | Роки | | | Відхилення | | | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | Абсолютне, +/- | | | Відносне, % | | |
| | | | | 2019/2018 | 2020/2019 | 2020/2018 | 2019/2018 | 2020/2019 | 2020/2018 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Обсяг виробництва продукції, т. | 11289,0 | 8380,4 | 9173,9 | -2908,6 | 793,5 | -2115,1 | -25,76 | 9,47 | -18,74 |
| Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (послуг), тис. грн | 1616516,0 | 1409128,0 | 1371020,0 | -207388,0 | -38108,0 | -245496,0 | -12,83 | -2,70 | -15,19 |
| Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн. | 77018,5 | 90091,5 | 100864,0 | 13073,0 | 10772,5 | 23845,5 | 16,97 | 11,96 | 30,96 |
| Середньорічна вартість активів, тис. грн. | 552286,5 | 522245,0 | 491059,0 | -30041,5 | -31186,00 | -61227,5 | -5,44 | -5,97 | -11,09 |
| Середньорічна вартість власно капіталу, тис. грн. | 204905,0 | 115701,0 | 103467,5 | -89204,0 | -12233,5 | -101437,5 | -43,53 | -10,57 | -49,50 |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб | 650,0 | 636,0 | 612,0 | -14,0 | -24,0 | -38,0 | -2,15 | -3,77 | -5,85 |
| Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн | 67949,0 | 70319,0 | 72072,0 | 2370,0 | 1753,0 | 4123,0 | 3,49 | 2,49 | 6,07 |
| Собівартість реалізованої продукції, тис. грн. | 1456698,0 | 1286117,0 | 1242015,0 | -170581,0 | -44102,0 | -214683,0 | -11,71 | -3,43 | -14,74 |
| Адміністративні витрати, тис. грн. | 17734,0 | 16659,0 | 18152,0 | -1075,0 | 1493,0 | 418,0 | -6,06 | 8,96 | 2,36 |
| Витрати на збут, тис. грн. | 127211,0 | 123936,0 | 47107,0 | -3275,0 | -76829,0 | -80104,0 | -2,57 | -61,99 | -62,97 |
| Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн. | 1601643,0 | 1426712,0 | 1307274,0 | -174931,0 | -119438,0 | -294369,0 | -10,92 | -8,37 | -18,38 |
| Валовий прибуток (збиток), тис. грн. | 159818,0 | 123011,0 | 129005,0 | -36807,0 | 5994,0 | -30813,0 | -23,03 | 4,87 | -19,28 |
| Чистий прибуток, тис. грн. | -16006,0 | -62085,0 | 37602,0 | -46079,0 | 99687,0 | 53608,0 | 287,89 | -160,57 | -334,92 |

Продовж. табл. 2.2

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|----------|----------|----------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|
| Витрати на 1 грн. продукції, коп. | 99,1 | 101,2 | 95,4 | 2,2 | -5,9 | -3,7 | 2,19 | -5,82 | -3,76 |
| Продуктивність праці, грн./особу | 2486,9 | 2215,6 | 2240,2 | -271,3 | 24,6 | -246,7 | -10,91 | 1,11 | -9,92 |
| Фондоозброєність, тис. грн./особу | 118,5 | 141,7 | 164,8 | 23,2 | 23,2 | 46,3 | 19,55 | 16,35 | 39,09 |
| Фондовіддача, грн./грн. | 21,0 | 15,6 | 13,6 | -5,4 | -2,1 | -7,4 | -25,48 | -13,10 | -35,24 |
| Середньорічна заробітна плата штатного працівника, грн. | 104536,9 | 110564,5 | 117764,7 | 6027,5 | 7200,2 | 13227,8 | 5,77 | 6,51 | 12,65 |
| Рентабельність (збитковість) діяльності (продажу), % | -1,0 | -4,4 | 2,7 | -3,4 | 7,2 | 3,7 | X | X | X |
| Рентабельність (збитковість) продукції, % | -1,1 | -4,8 | 3,0 | -3,7 | 7,9 | 4,1 | X | X | X |
| Рентабельність (збитковість) активів, % | -0,2 | -7,1 | 13,1 | -6,9 | 20,2 | 13,3 | X | X | X |
| Рентабельність (збитковість) власного капіталу, % | -7,8 | -53,7 | 36,3 | -45,9 | 90,0 | 44,2 | X | X | X |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків А, Б, В, Д, Е, Ж

Відповідно до розрахунків, обсяги виробництва продукції за досліджуваний період мали тенденцію до зниження: у 2018 році були найбільші обсяги 11289 т., у наступному році був різкий спад обсягів на 25,76%, проте у 2020 році знову зростання, лише на 9,47%, чого не вистачає для виходу на попередній обсяг виробництва.

Виручка підприємства також знизилась за досліджуваний період, у 2018 році вона була 1616516 тис. грн., а вже у 2020 році на 15,19%. Основною причиною було зниження обсягів виробництва та складна економічна ситуація на ринку та в країні в цілому.

Попри зниження чисельності працівників до 612 осіб, фонд заробітної плати лише зріс і у 2020 році становив 72072 тис. грн., що на 6,07% більше ніж в 2018 році і на 2,49% за 2019 році, відповідно зростала і середньорічна заробітна плата, яка у 2020 році становила 117764,7 грн./ос., що на 12,65% більше ніж у 2018 році. Проте на фоні зниження виручки знизилася і продуктивність праці, яка в 2018 році становила 2486,9 грн./особу, а в 2020 році знизилася на 9,92% і склала 2240,2 грн./особу, проте зниження кількості працівників стримувало більше стрімке падіння значення даного показника.

Собівартість реалізації продукції мала виключно позитивну динаміку, у 2018 році була 1456698 тис. грн., а вже у 2020 році собівартість склала 1242015 тис. грн., що на 14,74% менше. Відповідно до собівартості витрати на збут теж суттєво знизилися, загальне відхилення 2020 року від 2018 складає 62,97%, а за звітний період витрати склали 47107 тис. грн.. Але адміністративні витрати навпаки, зросли, але лише на 2,36% за увесь досліджуваний період і у 2020 році становили 18152 тис. грн.. Отже, відповідно динаміки вказаних витрат, повні витрати на виробництво і реалізацію продукції знизилися на 18,38% і становлять 1307274 тис. грн. у 2020 році. Відповідно і витрати на 1 грн реалізованої продукції теж знижувалися протягом досліджуваного періоду, з 2018 по 2020 рік зниження склало 3,7 коп. (3,76%), тобто підприємство почало отримувати на 3,7 коп. більше прибутку від кожної реалізованої 1 гривні продукції, у 2020 році розмір витрат на 1 гривню реалізованої продукції склав

95,4 коп., краще відзначити що у 2019 році значення показника становило 101,2 коп.. тобто діяльність підприємства була збитковою.

Відповідно, через те що темпи зниження виручки більші за темпи зниження витрат, валовий мав тенденцію до зниження, як склав 19,28% і у 2020 році розмір валового прибутку склав 129005 тис. грн.. У 2018 і 2019 роках підприємство мало збитки у розмірі 16006 тис. грн та 62085 тис. грн відповідно і лише за 2020 рік було отримано чистого прибутку у розмірі 37602 тис. грн., що вказує на значне покращення ефективності діяльності підприємства і стосується проведеній оптимізації витрат.

У 2018 році на одного працівника припадають основні засоби вартістю 118,5 тис. грн, згідно з показником фондоозброєності, а у 2020 році значення показника зросло на 39,9% і дорівнювало 164,8 тис. грн., це означає що було підвищення технічної озброєності підприємства.

Фондовіддача за 2018 рік становила 21 грн./грн., це означає, що з кожної вкладеної гривні в основні засоби підприємство виробляє продукції на 21 грн., у 2020 році значення цього показника знизилося до 13,6 грн./грн., тобто зменшилася ефективність використання основних фондів підприємства.

Через отримання збитку за результатами діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2018 та 2019 році, показники рентабельності (збитковості) були лише негативними, що говорить про неефективну, а головне збиткову діяльність підприємства, але у 2020 році підприємство значно покращило свою діяльність та стало рентабельним, отже, рентабельність продукції підприємства становить 3%, тобто стільки було отримано чистого прибутку в розрахунку на 1 грн. понесених витрат. Рентабельність діяльності підприємства становить 2,7%, так як спостерігається тенденція до збільшення, це означає, що є покращення ефективності господарської діяльності компанії. Рентабельність активів підприємства збільшилась до 13,1%, це свідчить про зростання попиту на продукцію та раціональне використання активів. А також показник рентабельності власного капіталу, який мав найбільший приріст, тепер становить 36,3%.

Розглянемо структуру операційних витрат підприємства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка операційних витрат

ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр., тис. грн

| Назва статті витрат | Роки | | | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|-----------|------------------------|-----------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/2018 | 2020/2019 | 2019/2018 | 2020/2019 |
| Матеріальні витрати | 1370275 | 1128727 | 1130194 | -241548 | 1467 | -17,63 | 0,13 |
| Витрати на оплату праці | 67949 | 70319 | 72072 | 2370 | 1753 | 3,49 | 2,49 |
| Відрахування на соціальні заходи | 14299 | 14976 | 16377 | 677 | 1401 | 4,73 | 9,35 |
| Амортизація | 18309 | 29085 | 30098 | 10776 | 1013 | 58,86 | 3,48 |
| Інші операційні витрати | 149224 | 138502 | 117812 | -10722 | -20690 | -7,19 | -14,94 |
| Разом | 1620056 | 1381609 | 1366553 | -238447 | -15056 | -14,72 | -1,09 |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б, Д, Ж

Отже, ми спостерігаємо у динаміці витрат тенденцію до зниження, в період з 2018-2019 рр. знизилися на 14,72%, а з 2019 по 2020 рр. на 1,09%. Структура має такі зміни: матеріальні витрати становлять найбільшу частку у 2019 році знизилися на 17,63%, проте у 2020 році спостерігається незначне підвищення на 0,13%, і становлять тепер 1130194 тис. грн.; витрати на оплату лише зростали і у 2020 році складають 72072 тис. грн., що на 2,49% більше за 2019 рік; відрахування на соціальні заходи відповідно до витрат на оплату праці теж зросли до 16377 тис. грн у 2020 році (9,35%); амортизаційні відрахування становлять 30098 тис. грн, зростання у порівнянні до 2019 року становлять 3,48%; інші операційні витрати знизилися за 2019-2020 роки на 14,94%, що у грошовому вираженні становить 20690 тис. грн..

Наступним кроком розглянемо динаміку фінансових результатів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Динаміка фінансових результатів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення, +/- | | Відносне відхилення, % | |
|--|---------|---------|--------|---------------------------|---------------|------------------------|---------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 | 2019/ 2018 | 2020/ 2019 |
| Валовий прибуток | 159818 | 123936 | 129005 | -35882 | 5069 | -22,45 | 4,09 |
| Інші операційні доходи | 12996 | 7865 | 19355 | -5131 | 11490 | -39,48 | 146,09 |
| Адміністративні витрати | 17734 | 16569 | 18152 | -1165 | 1583 | -6,57 | 9,55 |
| Витрати на збут | 127211 | 123936 | 47107 | -3275 | -76829 | -2,57 | -61,99 |
| Інші операційні витрати | 29243 | 27524 | 18872 | -1719 | -8652 | -5,88 | -31,43 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності (збиток) | (1374) | (37153) | 64229 | 35779 | 101382 | 2604,00 | -272,88 |
| Інші фінансові доходи | 1429 | 1659 | 1306 | 230 | -353 | 16,10 | -21,28 |
| Інші доходи | 1377 | 5032 | 84 | 3655 | -4948 | 265,43 | -98,33 |
| Фінансові витрати | 16171 | 26687 | 27995 | 10516 | 1308 | 65,03 | 4,90 |
| Інші витрати | 27 | 4936 | 22 | 4909 | -4914 | 18181,48 | -99,55 |
| Фінансовий результат до оподаткування (збиток) | (16006) | (62085) | 37602 | 46079 | 99687 | 287,89 | -160,57 |
| Чистий фінансовий результат (збиток) | (16006) | (62085) | 37602 | 46079 | 99687 | 287,89 | -160,57 |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків Б, Д, Ж

Вивчення фінансових результатів показало тенденцію до покращення: операційні витрати зменшились, витрати на продаж зменшились на 61,99%, інші операційні витрати склали 18872 тис. грн., що на 31,43% менше, ніж у 2019 році. Високі витрати та низькі доходи призвели до збитків у 2018 році - 2019. Фінансовим результатом у 2018 році був збиток в 16006 тис. грн., Аналогічна ситуація в 2019 р. - збиток у 62085 тис. грн. Однак у 2020 році результат за рік склав 37602 тис. грн., Що свідчить про значне збільшення ефективності роботи підприємства.

Проведемо аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 роки. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Показники фінансового стану
ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.**

| Показник | Нормативне значення | Роки | | | Відхилення | |
|--|---------------------|--------|-------|-------|------------|--------|
| | | 2018 | 2019 | 2020 | 19/18 | 20/19 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Показники ліквідності підприємства | | | | | | |
| Коефіцієнт покриття | > 1 | 1,77 | 1,25 | 1,13 | -0,52 | -0,12 |
| Коефіцієнт швидкої ліквідності | 0,6-0,8 | 1,31 | 0,86 | 0,77 | -0,46 | -0,09 |
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | > 0 збільшення | 0,64 | 0,29 | 0,06 | -0,34 | -0,23 |
| Чистий обіговий капітал, тис. грн. | > 0 збільшення | 201279 | 96388 | 43136 | -104891 | -53252 |
| Показники платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства | | | | | | |
| Коефіцієнт фінансової автономії | > 0,5 | 0,49 | 0,26 | 0,18 | -0,23 | -0,08 |
| Коефіцієнт фінансової стабільності | 0,6-1,5 | 0,95 | 0,35 | 0,21 | -0,60 | -0,14 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | > 0,1 збільшення | 0,71 | 0,46 | -0,26 | -0,25 | -0,72 |
| Показники ділової активності підприємства | | | | | | |
| Коефіцієнт оборотності активів | збільшення | 1,70 | 1,64 | 1,78 | -0,06 | 0,13 |
| Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості | збільшення | 6,96 | 4,00 | 16,65 | -2,95 | 12,65 |

Продовж. табл. 2.5

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості | збільшення | 25,39 | 16,32 | 13,79 | -9,07 | -2,52 |
| Строк погашення кредиторської заборгованості, днів | зменшення | 52 | 90 | 22 | 38 | -68 |
| Строк погашення дебіторської заборгованості, днів | зменшення | 14 | 22 | 17 | 8 | -5 |
| Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів | збільшення | 13,57 | 9,27 | 11,38 | -4,30 | 2,11 |
| Коефіцієнт оборотності власного капіталу | збільшення | 6,14 | 9,60 | 16,19 | 3,46 | 6,59 |

Джерело: розраховано автором на основі Додатків А, Б, В, Д, Е, Ж

Розглянемо результати, отримані відповідно до отриманих блоків показників. Почнемо з показників ліквідності: рівень покриття знаходиться в межах норми, але проте за досліджуваний період мав тенденцію до зниження і у 2020 році становив 1,13. Коефіцієнт швидкої ліквідності відповідає стандарту, тому компанія може погасити свої короткострокові зобов'язання борг. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності також відповідають нормативному значенню, але в 2020 році воно суттєво зменшилось і наблизилось до 0, вказуючи на зниження можливості погашення всіх боргів. І останній показник цього блоку - чистий оборотний капітал, значення якого більше 0 і становить у 2020 р. 43136 тис. грн., одна спостерігається негативна динаміка за досліджуваний період.

Проведемо аналіз показників платоспроможності підприємства : коефіцієнт фінансової автономії знижується та не відповідає нормативному значенню, це означає що знижується фінансова стійкість та відсутня незалежність від позикових коштів; коефіцієнт фінансової стабільності також знижується і у 2020 році становить 0,35 і це вказує на наявність фінансових ризиків в довгостроковій перспективі підприємства . Останній показник – це

коефіцієнт маневреності власного капіталу, у 2020 році він мав від'ємне значення, отже на підприємстві відсутня мобільність використання власного капіталу.

Останній блок - це аналіз ділової активності компанії: коефіцієнт обороту в 2020 році дорівнює 1,78, і це найвище значення показника за досліджуваний період, тобто кожна одиниця активу приносить все більше грошових одиниць від продажів. Співвідношення оборотності кредиторської заборгованості значно збільшився на 12,65 пунктів порівняно з 2020 роком і становитиме 16,65, що скоротило термін погашення кредиторської заборгованості до 22 днів, що є позитивною тенденцією. Така ж ситуація спостерігається з дебіторської заборгованістю, коефіцієнт її оборотності збільшився та дорівнює 13,79, відповідно термін погашення дебіторської заборгованості знизився до 17 днів. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів у 2019 році знизився, але у 2020 році знову підвищився до 11,38, це свідчить про зниження виробничих запасів на підприємстві та можливе збільшення попиту на готову продукцію. Останній коефіцієнт – це оборотність власного капіталу. Цей показник зріс у 2020 році на 6,59 і становить 16,19, що свідчить про підвищення ефективності використання власного капіталу компанії.

Можна зробити висновок, що аналіз фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» вказав на наявні проблеми підприємства, 2018 та 2019 роки були збитковими для компанії і показники фінансового стану мали негативну тенденцію та невідповідність нормативним значенням, проте у 2020 році фінансовий стан компанії значно покращився, підприємство здобуло фінансовий результат у вигляді прибутку. Можна стверджувати що підприємство має певну стабілізацію та можна прогнозувати покращення у подальшій перспективі.

2.3 Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Суть системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку промислового підприємства (рис. 2.1).

Управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів:

- Визначення загальної стратегії підприємства.
- Планування потреби в персоналі з урахуванням кадрового резерву.
- Підбір та добір персоналу.
- Організація праці.
- Політика заробітної праці, управління витратами на персонал.
- Підвищення кваліфікації.



Рис. 2.1. Система управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: складено автором

Управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів:

- Визначення загальної стратегії підприємства.
- Планування потреби в персоналі з урахуванням кадрового резерву.
- Підбір та добір персоналу.
- Організація праці.
- Політика заробітної праці, управління витратами на персонал.
- Підвищення кваліфікації.

Система управління персоналом на ТОВ «Пирятинський сирзавод» будується на таких принципах:

- Вагомість (люди є ключовою і найбільш цінною складовою підприємства);
- Обґрунтованість (кадрові рішення та дії слід приймати та реалізовувати лише для підвищення ефективності роботи підприємства);
- Системність (всі рішення та дії, що стосуються персоналу, повинні прийматись та реалізовуватися лише з урахуванням усіх аспектів);
- Об'єктивність оцінки (компанія гарантує, що оцінка кожного робітника та претендентів на роботу проводиться об'єктивно. Встановлені процедури оцінки об'єктивні та максимально незалежні від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо);
- Орієнтація на результати (усі відділи, експерти та керівники повинні мати чітко визначений результат роботи, а всі працівники повинні прагнути його досягти. Цей результат є критерієм оцінки успіху та єдиним критерієм мотивації ТОВ "Пирятинський сирзавод");
- Постійний особистий розвиток персоналу та самореалізація працівників (вдосконалення підприємства залежить від розвитку співробітників та їх самореалізації);

– Еквівалентність матеріальної зарплати кваліфікації та особистій участі у діяльності підприємства (система матеріальної винагороди працівникам включає не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє його особистій участі у діяльності підприємства).

Одним з найважливіших елементів системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» є визначення загальної стратегії управління персоналом. Вона розвиває і деталізує ділові, корпоративні стратегії підприємства та підпорядковані завданню їх реалізації. Стратегія управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» –використовувати висококваліфікованих працівників, постійно вдосконалювати їх професійні компетенції та створювати привабливі умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності компанії..

В процесі управління персоналом на ТОВ «Пирятинський сирзавод» звертає особливу увагу на процес відбору кадрів, що включає в себе процес вивчення психологічних і професійних характеристик працівника з метою продемонструвати його придатність до певної роботи чи посади і вибору з сукупності претендентів найбільш вдалого враховуючи його кваліфікації, спеціальності, особисті якості і здібності характеру діяльності, інтересам ТОВ «Пирятинський сирзавод» і його самого. Але, слід відзначити, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовує спрощену відбіркову процедуру, що пояснюється неможливістю відшкодування значних фінансових ресурсів на проведення серйозних заходів пошуку та відбору персоналу.

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» керівник компанії приймає рішення про найм на основі особистої співбесіди, характеристик, доступних заявнику, та рекомендацій. Головна мета співбесіди - знайомство та аналіз досвіду претендента, його досягнень, оцінка індивідуальних якостей - загальної ерудиції, глибини розуміння проблем, комунікативних здібностей, цілеспрямованості.

Система управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає в себе розвиток персоналу. На основі даних підприємства, було виявлено, що головні складові розвитку персоналу включають в себе :

- здійснення професійної підготовки персоналу;
- організація виробничої адаптації персоналу;
- забезпечення повного використання здібностей;
- оцінювання персоналу;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Основним завданням для розвитку персоналу на ТОВ «Пирятинський сирзавод» має бути професійне зростання і розвиток кар'єри співробітників. Розглянемо процес професійного навчання кадрів на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Професійне навчання кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, є безперервним процесом і здійснюється під час їх роботи з метою поступового розширення та поглиблення своїх знань, умінь та навичок відповідно до вимог виробництва. Процедурою організації професійного навчання займається відділ кадрів.

Розглянемо види професійного навчання для керівників і спеціалістів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6.

Види професійного навчання на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| Класифікаційна ознака | Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки |
|--|--|
| Залежно від учасників процесу навчання | - внутрішнє – створюється та реалізується працівниками підприємства; - зовнішнє - створюється та реалізується із залученням інших залучених експертів, навчальних закладів; |

Продовження табл. 2.6.

| | |
|---|---|
| Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві | -з відривом від виробництва - під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків;- - без відриву від виробництва - під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків. |
| Залежно від цільового призначення | -перепідготовка -підвищення кваліфікації -навчання в цільовій аспірантурі |
| Залежно від часу навчання | -короткострокове - навчання не більше п'яти днів; -середньострокове - навчання не більше шести місяців; - довгострокове - навчання більше шести місяців |
| Залежно від кількості учасників навчання | -індивідуальне; -групове. |

Джерело: складено автором

Розглянемо стан підвищення кваліфікації керівників та фахівців на ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020рр. (табл. 2.7)

Таблиця 2.7.

Підвищення кваліфікації керівників та фахівців на ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2019-2020рр.

| Назва показників | Навчено всього, осіб | | Відхилення | |
|--------------------------------|----------------------|------|------------|-------|
| | 2019 | 2020 | + | % |
| Підвищили кваліфікацію, всього | 10 | 12 | 2 | 20 |
| у тому числі: керівники | 3 | 1 | -2 | -67,7 |
| фахівці | 7 | 11 | 4 | 57,1 |

Джерело: складено автором

Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію на ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020р. зросла на 20% порівняно до 2019 р. Проте спостерігається негативна тенденція до зменшення кількості працівників управлінського персоналу, що проходили навчання та підвищили свою кваліфікацію.

Отже, кількість керівників, які підвищили свою кваліфікацію, зменшилась на 67%. Але за сьогоднішніх ринкових умов цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень має бути набагато більшою, а програма, що здійснює навчання та розвиток працівників - спрямованою на підтримку якісного фактору підготовки кадрів.

Однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на ТОВ «Пирятинський сирзавод» є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, а також небажання виділяти на це кошти. В Україні відповідальність за фінансування професійної підготовки покладається виключно на роботодавця, тому велика кількість компаній не має можливості підвищити кваліфікацію свого персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва.

Перешкодою у розвитку системи професійного навчання є неякісна організація навчання та підготовки персоналу, відсутність ефективної системи стимулювання просування по службі. Навіть коли компанії створюють умови для професійного навчання своїх працівників, працівники досить часто відмовляються проходити різні курси, особливо якщо вони проводяться поза робочим часом.

В останні роки керівництво компанії активно мотивує працівників до навчання. Вважаємо за доцільне оцінити мотивацію праці співробітників на ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

- підвищити інтерес співробітників, за допомогою мотивування їх праці;
- забезпечити правильний баланс між зростанням продуктивності праці та заробітною платою;
- проводити систематичну оцінку трудової діяльності працівників компанії.

Керівництво компанії повинно прагнути до досягнення оптимального співвідношення показників, що стимулює продуктивну та ефективну роботу. З метою сприяння зростанню робочих місць, поліпшення якості роботи, підвищення ефективності діяльності організацій та покращення матеріального та культурного рівня життя працівників на цій основі, зміцнення трудової дисципліни та поступове забезпечення праці пріоритетом для суспільства, заробітна плата кожна працездатна особа - це колективний договір. Він використовує не всі методи контрактного регулювання оплати праці в організації, але також не визначає умови оплати праці, які послаблюють позицію працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» порівняно із законодавством.

В системі управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод», для ефективності управління, сформульовані вимоги до керівників і співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків. Ці вимоги зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають в наступному: робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурних підрозділів ТОВ «Пирятинський сирзавод»; керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і транслюють цю установку своїм підлеглим; керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

Керуючий вплив на діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснюється за допомогою методів управління. Методи управління - це способи здійснення управлінської діяльності персоналу для досягнення організаційних цілей управління.

Розрізняють: економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал.

Серед адміністративних методів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовуються дисциплінарна відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і організаційна структура, накази, розпорядження, вказівки, інструкції. Економічні методи представлені системою заробітною плати, системою преміювання, матеріальною допомогою, матеріальними пільгами. Серед соціально-психологічних методів на підприємстві використовуються переконання, похвала, осуд, примус, спонукання.

Отже, суть системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» полягає в роботі з персоналом, відповідно до концепції розвитку виробничого підприємства, яка спрямована на залучення висококваліфікованих робітників, постійне вдосконалення їхньої кваліфікації та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності компанії.

Висновки до розділу 2

ТОВ «Пирятинський сирзавод» - велика компанія з виробництва молочних продуктів, що знаходиться в місті Пирятин на Полтавщині. Компанія була заснована в 1920 році. Компанія є лідером у своїй галузі. ТОВ «Пирятинський сирзавод» має систему управління якістю відповідно до стандарту ISO 9001: 2008 та системи управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000: 2005.

Основним напрямком діяльності підприємства є організація закупки молока від сільськогосподарських виробників та населення, а також безперервна ефективна переробка всіх його компонентів на високоякісну молочну продукцію. Напрямки діяльності підприємства : виробництво твердих та плавлених сирів; виробництво тваринного масла, продукції з незбираного молока ; виробництво порошку сироватки; оптова, роздрібна та фірмова торгівля; виробництво інших харчових продуктів.

Основна продукція підприємства - це твердий сир, плавлений сир та вершки. Більша частина виробництва належить вершкам, але, вимірюючись у грошовому вираженні, твердий сир має пріоритет. Загальний обсяг реалізації основної продукції компанії в 2020 році склав 8744,2 тонни, що становить 725522,1 тис. Грн.

Структура компанії складається з адміністративних, виробничих та допоміжних підрозділів. Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод» відповідає цілям компанії, всі функції управління виконуються на високому рівні, управлінські підрозділи мають високий ступінь спеціалізації

Аналіз фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» показав існуючі проблеми, 2018 та 2019 роки були збитковими для підприємства, але у 2020 році фінансовий стан компанії значно покращився, компанія отримала прибуток та збільшила деякі фінансові показники. Це призвело до покращення стабілізації підприємства і, як прогнозується, покращення будуть в майбутньому.

Через те, що підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримало збиток у 2018-2019 рр. Показники рентабельності мали лише негативні значення, що свідчило про неефективність та, насамперед, збитковість діяльності, однак у 2020 році підприємство вдосконалило свою діяльність та стало рентабельним (рентабельність продукції становить 3%). Рентабельність основної діяльності становить 2,7%, спостерігається тенденція до зростання, це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності підприємства.

Система управління персоналом на ТОВ «Пирятинський сирзавод» будується на таких принципах: вагомість, обґрунтованість, системність, об'єктивність оцінки, націленість на результат, постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників, відповідність матеріальної винагороди з кваліфікацією та рівнем особистої участі у діяльності підприємства.

Стратегія управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» – залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

Система управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» включає в себе розвиток персоналу. На основі даних підприємства, було виявлено, що головні складові розвитку персоналу включають в себе : здійснення професійної підготовки персоналу; організація виробничої адаптації персоналу; забезпечення повного використання здібностей; оцінювання персоналу; формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Професійне навчання кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності. Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію на ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020р. зросла на 20% порівняно до 2019 р., проте спостерігається негативна тенденція до зменшення кількості осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію.

Однією з головних проблем сирзавод, є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, а також небажання виділяти на це кошти. Перешкодою у розвитку системи професійного навчання є неякісна організація навчання та підготовки персоналу, відсутність ефективної системи стимулювання просування по службі.

РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

3.1. Прийняття управлінського рішення щодо напрямів удосконалення навчання на розвитку персоналу

Ефективне функціонування будь-якого підприємства насамперед визначається ступенем професійного розвитку його персоналу. У сучасних умовах швидкого старіння знань, умінь та практичних навичок, одним із найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку є необхідність постійно підвищувати фаховий рівень своїх працівників. Розвиток нових напрямів діяльності організації, підвищення рівня вимог до якості роботи різних категорій персоналу вимагає відповідних змін у системі управління персоналом.

Система управління персоналом повинна базуватися на сучасних принципах, що дозволяють компаніям досягти як спільних цілей на вибраних ринках, так і високого рівня прихильності персоналу. Ефективна система управління персоналом - це робота з персоналом відповідно до концепції розвитку підприємства.

В контексті цього, був проведений аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Пирятинський сирзавод» з ціллю адаптувати існуючу систему управління. Завдяки аналізу було отримано повне уявлення про вже створену систему управління персоналом та систему навчання та виявлено її слабкі сторони:

- Низька відповідальність керівника за професіоналізм та кваліфікацію працівників підприємства.
- Відсутність креативних методів управління працівниками на підприємстві.

Для покращення системи управління персоналом на підприємстві пропоную такі заходи як :

- Впровадження нових видів навчання персоналу на підприємстві;
- Впровадження нової інноваційної системи оцінки персоналу Leadership Circle Profile.

Всі управлінські рішення приймаються на основі розуміння основної проблеми, її діагностики та аналізу ситуації, а також пояснення проблеми. Потреба у вирішенні проявляється або як проблема, або як можливість. Проблема виникає тоді, коли отримані організацією результати не відповідають поставленим перед нею цілям, а значить, деякі аспекти її діяльності вимагають поліпшення. Можливість означає, що керівники бачать можливість поліпшити результати діяльності організацій, що дозволяє їм перевищувати поточні цілі.

Управлінське рішення є результатом вибору керівництвом найкращого варіанту вирішення певної управлінської проблеми. Головною метою управлінського рішення є надання координаційного ефекту цілі управління з метою досягнення цілей організації. [62].

Кожна компанія має власні рішення щодо розробки та прийняття управлінських рішень. Вони визначаються характером та специфічними особливостями організації, її структурою, внутрішньою культурою. Однак існує загальний алгоритм прийняття рішень для всіх процесів. Він використовується в будь-якій організації та має кілька етапів.(рис. 3.1).

Таким чином управлінське рішення виконує чотири основні функції [62]:

- забезпечувальна – визначає шляхи та способи, ресурси та засоби, необхідні для виконання запланованих завдань;
- скеровуюча – розробляється на основі довгострокової стратегії розвитку;

- координуюча – визначає роль всіх виконавців та координує їх діяльність для досягнення поставлених цілей;
- мобілізуюча – активізує виконавців для досягнення поставлених цілей.

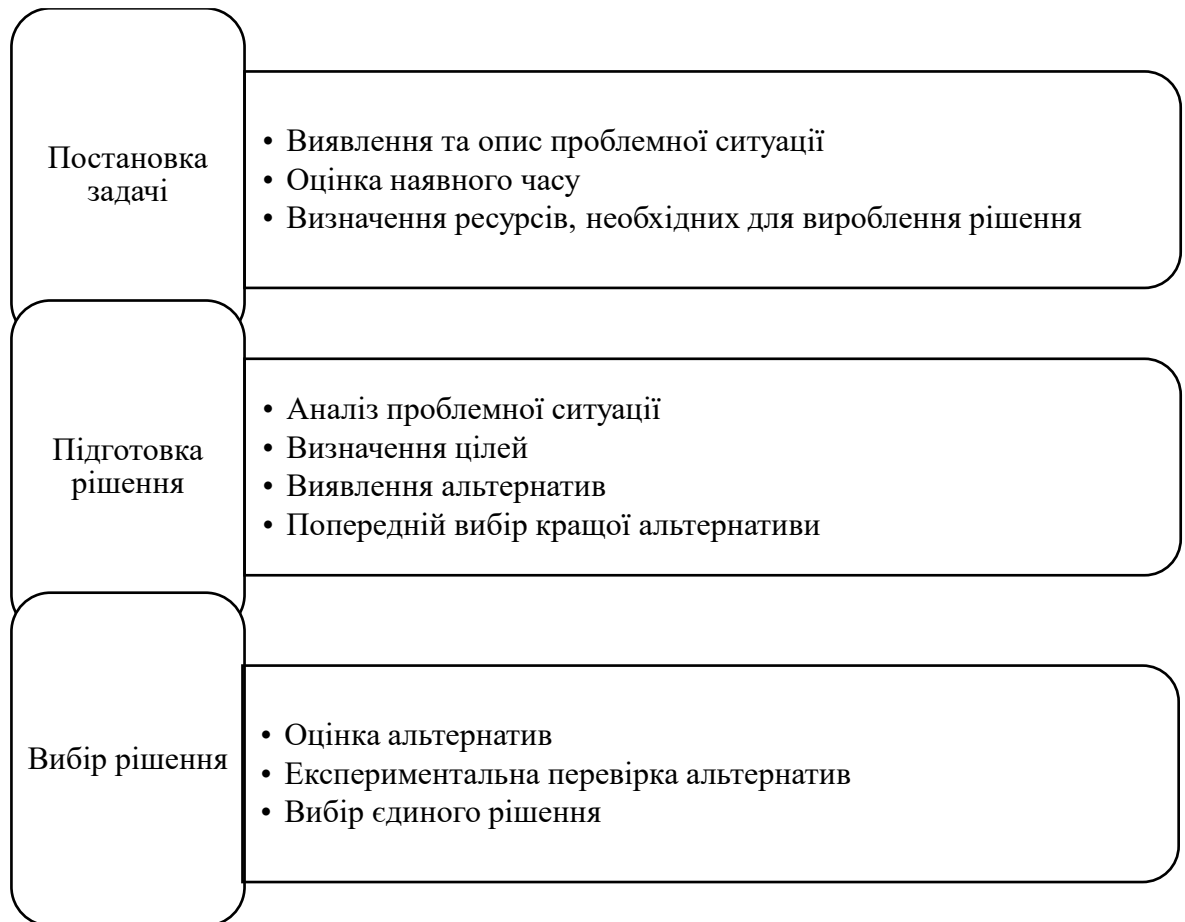


Рис. 3.1. Типовий процес прийняття управлінського рішення

Джерело: [63]

Приймаючи управлінське рішення, необхідно забезпечити виконання всіх функцій . Якщо не врахувати будь-яку роль, то на практиці це може привести до незрозуміння цілей, поставлених перед певними групами, непослідовності дій, відсутності ініціативи та порушення роботи. [63, с. 12].

Процес прийняття управлінського рішення передбачає наявність таких складових [64]:

1. Суб'єкт прийняття управлінських рішень - людина або група людей, які мають необхідні повноваження для прийняття рішень і які несуть за це відповідальність.

2. Керовані змінні - сукупність факторів та умов, що викликають проблему, якою може керувати об'єкт управлінських рішень.

3. Неконтрольовані змінні - це ситуації, які керівник не може контролювати, але інші можуть контролювати. Разом із контрольованими змінними неконтрольовані змінні можуть впливати на результат вибору, формуючи передумови проблеми або її середовища.

4. Обмеження (внутрішні та зовнішні) контрольованих та неконтрольованих змінних, які разом визначають діапазон допустимих значень для рішення.

5. Критерій (або критерії) для оцінки альтернативних рішень. Критерій може бути встановлений за кількісною моделлю або якісно (з точки зору індивідуальних уподобань або нечіткої логіки).

6. Вирішальне правило (або система вирішальних правил) - принципи та методи вибору рішення, що призводять до рекомендацій або рекомендованого рішення (хоча остаточний вибір покладається на особу, яка приймає рішення).

7. Варіанти (можливі результати) залежно від значень якісних або кількісних контрольованих і неконтрольованих змінних та самого вибору.

8. Рішення, яке передбачає існування принаймні двох варіантів поведінки (інакше не виникає проблем з прийняттям управлінських рішень через відсутність вибору).

9. Можливості реалізації прийнятого рішення [64, с. 58-59].

Етапи в організації розробки управлінських рішень включають процедури узгодження, прийняття та затвердження, а також організацію реалізації рішення.

Для того, щоб організувати розробку управлінських рішень, компанії потрібно:

- задокументувати початок розробки рішення та вказати конкретне завдання, склад персоналу та систему їх підпорядкування, час виконання завдання, проміжні етапи контролю за ходом виділених ресурсів;
- представити та пояснити розробникам управлінського рішення ведення організаційних документів на початку роботи;
- пояснити працівникам, що приймають рішення, їх права, обов'язки та повноваження при виконанні роботи;
- обговорити з розробниками невраховані фактори для успішного здійснення роботи;
- підкреслити важливість запропонованої роботи
- здійснювати нагляд з боку адвоката щодо відповідності адміністративного рішення чинному законодавству та статутним документам компанії.

Для процедури узгодження управлінського рішення потрібні такі дії керівника підприємства та апарату управління:

- приготувати документи про фізичних або юридичних осіб, з якими необхідно узгоджувати управлінські рішення;
- вказати та записати тимчасові періоди затвердження та назву і зміст супровідних документів;
- документально оформити загальний акт погоджень;

Процес прийняття управлінських рішень вимагає:

- задокументувати відсутність суперечливих рішень у варіантах управлінських рішень;
- задокументувати набір критеріїв для вибору управлінського рішення, включаючи назву параметра, числові та якісні значення;
- фіксувати відхилення параметрів управлінського рішення від параметрів критеріїв;

– налагодити процес прийняття управлінських рішень із зазначенням дати.

Для процедури затвердження управлінського рішення необхідно виконати такі завдання:

- підготувати документи щодо фізичних або юридичних осіб, в яких необхідно затвердити управлінське рішення;
- зазначити та записати періоди заперечень а також найменування і зміст супровідних документів;
- задокументувати загальний акт тверджень.

Під час прийняття управлінського рішення, яке спрямоване на підвищення ефективності навчання персоналу беруть участь відділ управління персоналом та керівник підприємства.

Типовий алгоритм дій при прийнятті управлінського рішення щодо навчання та розвитку персоналу включає наступні етапи:

- 1) Виявлення проблемної ситуації в системі управління персоналом та постановка цілей;
- 2) Збір всебічної інформації, виявлення обмежень;
- 3) Розробка альтернативних рішень та вибір оптимального варіанту для вдосконалення СУП;
- 4) реалізація рішення;
- 5) зворотний зв'язок та контроль прийнятих рішень. [65]

Розглянувши основні аспекти прийняття управлінського рішення, потрібно розглянути процес прийняття управлінського рішення для заходу запропонованого для ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Наведемо процес прийняття управлінського рішення щодо навчання персоналу підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» з враховуючи особливості організаційної структури підприємства у вигляді таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи прийняття управлінського рішення щодо навчання персоналу підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод»

| Етап | Заходи | Відповідальні особи |
|--|--|---|
| 1 | 2 | 3 |
| Аналіз ситуації | Збір та обробка інформації щодо стану кваліфікації працівників | Менеджер персоналу |
| Визначення попередніх цілей з врахуванням реальних результатів | Визначення планових показників ефективності впроваджуваного заходу | Менеджер персоналу |
| Прийняття рішення про проведення заходу | Провівши аналіз планових показників, керівник приймає рішення про здійснення заходу | Керівник підприємства |
| Розробка плану навчання | Пошук платформи де будуть проходити навчання працівники та пошук навчального матеріалу | Менеджер персоналу |
| Здійснення заходу | Виклад навчального матеріалу | Менеджер персоналу |
| Контроль досягнення поставлених цілей | Визначення ефективності заходу | Менеджер персоналу, фахівець планово-економічного відділу |

Джерело: складено автором

Отже, можна зробити висновок, що процес прийняття управлінського рішення має багато етапів.

Розглянемо процес прийняття управлінського рішення на підприємстві, щодо впровадження нової інноваційної системи оцінки персоналу Leadership Circle Profile[67].

1. Аналіз проблеми – відсутність сучасної системи оцінки та розвитку персоналу підприємства;
2. Визначення цілей заходу – удосконалення системи управління персоналом за допомогою розвитку та навчання працівників;

3. Ознайомлення відділу персоналом підприємства з інноваційною системою оцінки персоналу Leadership Circle Profile ; навчання відділу управління персоналу для роботи з інструментом оцінки персоналу Leadership Circle Profile.

4. Впровадження набутих знань під час управління персоналом підприємства.

5. Оцінка результатів впровадження інструменту на підприємстві.

Отже , для впровадження системи оцінки, осмислення і розвитку лідерського потенціалу Leadership Circle Profile, Працівники відділу персоналу мають відвідати програма з 4-х зустрічей, яка допоможе зрозуміти структуру системи Leadership Circle Profile, основи її роботи, правильність застосування і можливі помилки .

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження обраних заходів

Провівши аналіз системи управління персоналом підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод», ми визначили, що підприємство не використовує сучасні та креативні способи навчання працівників, крім того наявна система навчання є недосконалою і не сприяє конкурентному розвитку персоналу підприємства.

Побудова системи освіти - це трудомісткий процес, головним чином через витрати часу та фінансів. Тому всі працівники, особливо вищий та середній рівень керівництва , повинні чітко розуміти цілі навчання персоналу та його роль у успішному функціонуванні компанії.

Навчання, що проводилося раніше на підприємстві , було хаотичним і малоефективним, і учасники мали неясне уявлення про його мету та результат. Постійною передумовою ефективного розвитку та діяльності компанії є постійне вдосконалення знань, умінь та навичок працівників.

Розглянемо запропоновані варіанти , які можна запровадити на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

Самонавчання є найдоступнішим методом навчання для персоналу організації. Для цього не потрібні ні викладачі, ні приміщення, ні визначений час навчання, адже кожен вчиться у зручному місці та часі. Підприємство може отримати користь від самостійного навчання якщо розробити та впровадити сучасний підхід до навчання, з засобів: аудіо- і відеоматеріалів, підручників, навчальних посібників тощо .

Дистанційне навчання – сукупність технологій, що забезпечують доставку основного обсягу навчального матеріалу, інтерактивну взаємодію слухачів і лекторів у процесі навчання, надання можливості самостійної роботи з навчальними матеріалами. Особливо цінним цей метод є в період пандемії COVID-19, коли очне навчання мінімізовано.

Дистанційне навчання – найефективніша система підготовки та безперервної підтримки високого кваліфікаційного рівня спеціалістів, у якій застосовують різні методи надання навчальної інформації. Додатковою перевагою є можливість створення єдиного освітнього середовища.

Саме дистанційне навчання відіграє найбільшу роль у модернізації освіти. Дистанційне навчання, що здійснюється за допомогою комп'ютерних телекомунікацій, має різноманітні форми занять:

- чат-заняття – навчальні заняття, що проводять синхронно, тобто всі учасники мають одночасний доступ до чат.
- веб-заняття – дистанційні уроки, семінари, конференції, практикуми, ділові ігри та інші форми навчальних занять, проведених за допомогою засобів телекомунікацій та інших можливостей мережі інтернет.
- Skype-навчання, яке надає можливість давати пояснення і ставити запитання віч-на-віч, надсилати файли, переписуватися в чаті, показувати презентації, відтворювати аудіо та відео в режимі демонстрації екрана.
- вебінари – інтерактивне мережеве навчальне заняття, яке проводиться викладачем дистанційно з використанням різноманітних

програмних засобів та мережевих ресурсів, які забезпечують високу насиченість інформацією й активність учнів у режимі реального часу. Воно максимально наближене до безпосередньої взаємодії, адже дозволяє викладачеві вести діалог у режимі реального часу.

Для кожної категорії персоналу варто застосовувати індивідуальні методи розвитку та підвищення кваліфікації, тому для працівників підприємства, що займаються виробничою діяльністю пропонується впровадження дистанційного навчання. Його застосування дозволяє співробітникам отримати нові знання та навички, не відриваючись від роботи. Вчитися можна як із дому при використанні спеціальних даних для авторизації, так і на робочому місці. Результатом стає підвищення залученості, збільшення рентабельності бізнесу та покращення обстановки в колективі. Прикладами такого навчання є відеосервіс YouTube, блоги, форуми, Facebook, Instagram, Google тощо [70]

Для пілотного проекту , введення дистанційної системи навчання працівників на ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонується сформувати групу з десятиох працівників . Витрати на реалізацію даного заходу наведено в таблиці 3.2

Таблиця 3.2

Витрати на впровадження дистанційного навчання на підприємстві, для тис. грн.

| № | Вид витрат | Сума витрат тис.грн | |
|---|---|---------------------|---------|
| | | 1 чол. | 10 чол. |
| 1 | Розробка оцінювання та тестування персоналу | 2,8 | 28 |
| 2 | Придбання перших курсів для підприємства на платформах Coursera, Prometheus, YouTube та інші. | 9 | 90 |
| 3 | Загалом | 11,8 | 118 |

Джерело: розраховано автором

Отже, підприємство має обрати платформу, де буде зберігатись вся інформація про навчання, записи ефірів, відео, курси та інші навчальні матеріали. Для цього можна використовувати безкоштовну платформу Google або ж інші безкоштовні сервіси. Оцінювання та тестування персоналу може розробити спеціаліст з відділу управління персоналом, або ж залучений для цього спеціаліст. На навчання 10 працівників підприємство має виділити 118 тис.грн. Проектний період заходу – 1 рік. На сьогоднішній день більшість дистанційних курсів, тренінгів та вебінарів є безкоштовними, тому це економічно вигідно, також на період пандемії COVID-19 це є найкращим варіантом для навчання персоналу.

В подальшому відділ управління персоналом буде купувати та додавати нові навчальні матеріали для розвитку персоналу підприємства, дотримуючись чіткої послідовності дій:

- планування (включає аналіз, визначення потреб та цілей навчання, розробку детальних критеріїв оцінки навчання);
- реалізація (безпосередня підготовка, організація та здійснення навчання);
- оцінка (кононтроль ефективності навчання).

Використовуючи системи навчання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» досягає прогнозованого позитивного ефекту:

- за рахунок коротких термінів підготовки управлінців при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на «звикання» до нового виду діяльності (вчитися);
- збільшення практичного впливу, особливо якщо це безперервна система заходів для розвитку персоналу, що включає різні сучасні форми та методи;
- персонал, який пройшов навчання за запропонованими програмами навчання, швидко реагує та дуже швидко адаптується до мінливих умов праці, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії в цілому.

Тому, можна зробити висновок, що ефективна система навчання персоналу повинна бути інтегрована, "вбудована" в загальну систему управління персоналом та управління компанією.

Навчання персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» призначене для виявлення та розвитку професійних навичок, формування інтересу, пізнавальної активності, готовності до управління, подолання розриву в розумінні керівниками важливості навчання та практичного використання знань у професійній управлінській діяльності.

Розглянемо наступний захід - інноваційну систему оцінки, осмислення і розвитку лідерського потенціалу Leadership Circle Profile ,яка пропонується для впровадження на підприємстві.

Leadership Circle Profile - це унікальна, всеосяжна система оцінки, осмислення і розвитку лідерського потенціалу. Вона допомагає побачити взаємозв'язок між професійними компетенціями і людськими якостями працівника , задіявши те, що раніше знаходилося в "сліпій зоні", і не було виявлене стандартними інструментами. The Leadership Circle Profile - допомагає оцінити 18 лідерських компетенцій, разом з реактивними тенденціями мислення, які їх стримують

Профіль лідерського кола - це найбільше комплексна система оцінки лідерства, яка доступна на даний момент . Комплексна система оцінки Leadership Circle Profile є унікальною з двох причин:

По-перше, це є перший інструментом компетентності для вимірювання внутрішніх та зовнішніх аспектів лідерства.

По-друге, вона організована у дуже потужну систему розуміння поведінки людини.

Leadership Circle Profile - потужна система для отримання та інтеграції зворотного зв'язку, яка створена Робертом Андерсоном і Біллом Адамсом на основі праць мислителів і практиків лідерства, таких як :

1. Мак Клеелланд - теорія мотивації ,
2. Пітер Друкер - цілепокладання і візіонерство,

3. Роберт Фрітц - креативна напруга і фокус на результаті,
4. Пітер Сенге - системне мислення і усвідомленість,
5. Майкл Вайсберг - системний дизайн і розуміння структури,
6. Пітер Блок - справжність і пряма комунікація,
7. Джеймс Кузес і Баррі Познер - цілісність, справжність і довіру,
8. Маслоу та Гоулману - самоусвідомлення і емоційний інтелект,
9. Карл Роджерс - компетенції в побудові відносин.

Розглянемо більш детально іноваційну систему, на рисунку 3.3. зображена модель Leadership Circle Profile. Це коло, що складається з чотирьох частин:

1. Творчі компетенції (рис.3.2) – верхня половина кола відображає творчі компетенції, які сприяють ефективності працівника . Вони вимірюють ключову поведінку лідерства та внутрішні припущення, що призводять до високого рівня реалізації, лідерства та високих досягнень.

2. Реактивні тенденції (рис.3.2) - нижня половина кола відображає самообмежуючі реактивні тенденції та поведінку. Реактивні виміри відображають внутрішні переконання, які обмежують ефективність, достовірність висловлювань та розширення можливостей працівника.

3. Відносини - ліва половина кола відображає поведінку працівника в колективі як у творчих, так і в типових ситуаціях.

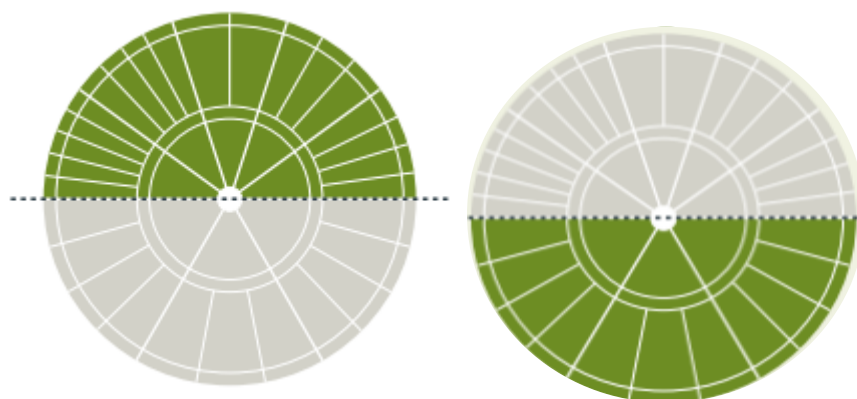


Рис. 3.2 Leadership Circle Profile

Джерело:[67]

4. Завдання - права половина кола відображає можливості та стиль роботи працівника. Розміри розділу завдання показують або творчі здібності працівника виконувати завдання та стабільно досягати результатів, або реактивний стиль особистості, що впливає на роботу самого працівника та на продуктивність інших працівників.

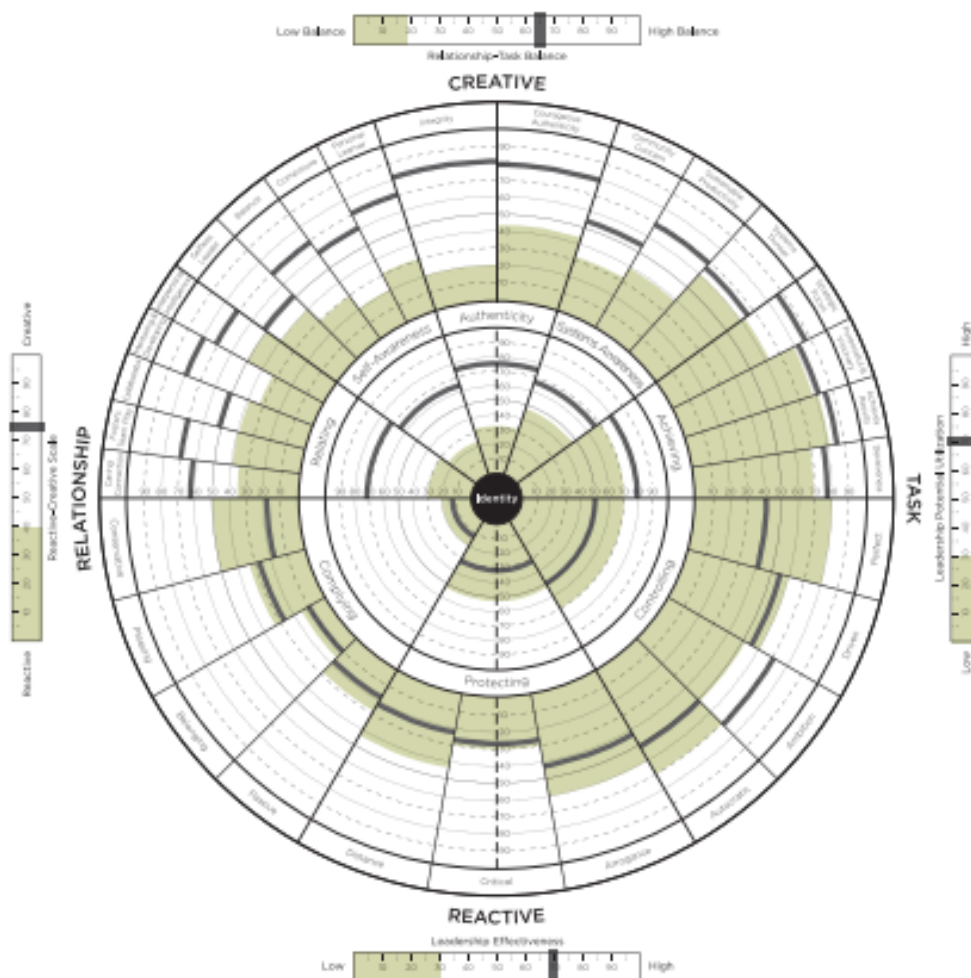


Рис. 3.3 Модель Leadership Circle Profile

Джерело [67]

Розглянемо більш детально структуру Leadership Circle Profile, описавши всі його елементи у таблицях 3.3 та 3.4.

Таблиця 3.3

Творчі компетенції лідерства **leadership circle profile**

| Розділ | Показник | Коротка характеристика |
|------------------|----------------------------|--|
| «ТОЧКА ЗОРУ» | «Турботливий зв'язок» | Вимірює інтерес лідера та здатність складати теплі, турботливі стосунки. |
| | «Командна гра» | Вимірює здатність лідера сприяти високопродуктивній командній роботі серед члени команди, які підпорядковуються йому. |
| | «Співавтор» | Вимірює, наскільки добре керівник залучає інших, та чи знаходить з ними спільну мову. |
| | «Наставництво» | Здатність лідера розвивати інших. |
| | «Міжособистісний інтелект» | Вимірює міжособистісну ефективність, як керівник слухає, вступає в конфлікт та суперечки, керує своїми почуттями та почуттями інших. |
| «САМОСВІДОМІСТЬ» | «Самовідданий лідер» | Вимірює, якою мірою лідер застосовує роботу для власних інтересів. |
| | «Баланс» | Вимірює здатність лідера підтримувати здоровий баланс між роботою та сім'єю, діяльністю та роздумами, роботою та відпочинком. |
| | «Композиція» | Вимірює здатність лідера, в розпал конфліктів та ситуацій з підвищеною напругою, залишатися спокійним і зосередженим, |
| | «Учень» | Вимірює ступінь, зацікавленості керівника до навчання, особистого та професійного росту. |
| «АВТЕНТИЧНІСТЬ» | «Добросовісність» | Чи керівник дотримується набору цінностей та принципів. |

Продовження табл 3.3

| | | |
|--------------|----------------------------|---|
| | «Сміливість рішень» | Готовність керівника до жорстких дій, ризикованих питань, складних ситуацій. |
| «СВІДОМОСТЬ» | «Турбота про колектив» | Вимірює ступінь орієнтації на задоволення потреб колективу. |
| | «Стійка продуктивність» | Вимірює здатність керівника досягати результатів таким чином, що підтримує або підвищує загальну довгострокову ефективність організації. |
| | «Мислитель» | Вимірює ступінь, в якій керівник мислить і діє з точки зору цілої системи. |
| «ДОСЯГНЕННЯ» | «Стратегічний фокус» | Вимірює ступінь, як керівник ретельно та стратегічно думає та планує забезпечити можливість процвітання організації в найближчій та довгостроковій перспективі. |
| | «Цілеспрямований візіонер» | Вимірює ступінь чіткої комунікації лідера та моделює прихильність до особистих цілей та бачення. |
| | «Результативність» | Вимірює ступінь, до якої керівник спрямований на ціль, і має досвід досягнення цілей та високу ефективність. |
| | «Рішучість» | Вимірює здатність керівника приймати рішення вчасно і ступінь, наскільки йому комфортно рухатися вперед в умовах невизначеності |

Джерело [67]

Таблиця 3.4

Реактивні компетенції лідерства **leadership circle profile**

| Розділ | Показник | Коротка характеристика |
|--------------|-----------------|---|
| «ВИКОНАННЯ» | «Консерватор» | Вимірює, наскільки керівник мислить і діє консервативно, дотримується процедури і живе відповідно до встановлених правил організації |
| | «Приємні міри» | Потреба лідера шукати підтримки та схвалення інших |
| | «Приналежність» | Вимірює потребу керівника відповідати, дотримуватися правил і відповідати очікуванням тих, хто має владу. |
| | «Бездієвість» | Здатність лідера розвивати інших |
| | «Пасивність» | Вимірює ступінь, до якої керівник віддає свою владу іншим людям та обставинам, що не перебувають під його контролем. Це показник того, наскільки він вважає себе творцем свого життєвого досвіду. |
| «ЗАХИСТ» | «Зарозумілість» | Вимірює схильність лідера визначати ситуацію. |
| | «Критичність» | Міра тенденції керівника до критичного, сумнівного та дещо цинічного ставлення. |
| | «Відстань» | Показник тенденції керівника до створення почуття особистої цінності та безпеки через відступ, емоційну віддаленість. |
| «КОНТРОЛІНГ» | «Досконалість» | Міра потреби лідера для досягнення бездоганних результатів та ефективності за надзвичайно високими стандартами |
| | «Driven» | Міра того, наскільки лідер знаходиться в надмірному русі. |
| | «Амбіція» | Вимірює ступінь того, наскільки лідер повинен просунути в організації і бути кращим за інших. |
| | «Автократизм» | Вимірює тенденцію лідера до сили, агресивності та контролю. |

Джерело [67]

Основні завдання Leadership Circle Profile :

- Вимірює добре досліджені ключові лідерські компетенції – ту поведінку та набори навичок, які призводять до ефективного лідерства.
- Розкриває звички , що породжують ефективність та здатність лідера вдосконалюватися.
- Підвищує цінність навчання та економить час. Тренер миттєво бачить всю інтегровану картину.
- Забезпечує всебічну метрику для відстеження розвитку лідерства та культурних змін та сприяє постійному управлінню ефективністю.

Для впровадження Leadership Circle Profile, на початку, менеджер з персоналу має отримати знання щодо роботи даного інструменту. Отримавши теоретичні та практичні знання менеджер буде проводити системну оцінку потенціалу персоналу підприємства використовуючи Leadership Circle. Розрахуємо вартість впровадження інструмента Leadership Circle Profile на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» та наведемо дані в таблиці 3.5

Таблиці 3.5

**Витрати на впровадження Leadership Circle Profile на підприємстві,
тис.грн.**

| № | Витрати | Сума, тис.,грн. |
|---|---|-----------------|
| 1 | Ознайомлення та навчання менеджера персоналу підприємства з роботою Leadership Circle Profile | 12,8 |

Джерело: розраховано автором на основі [67]

Отже, для впровадження даної системи потрібно 12800 грн. Після навчання відділ управління персоналом буде використовувати Leadership Circle Profile в своїй роботі , що позитивно вплине не тільки на самих працівників , а й діяльність підприємства в цілому. Адже у даний час саме організація сучасної та ефективно діючої системи управління персоналом та підвищення ефективності системи управління персоналом виступає одним із

найвагоміших чинників підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Отже, розглянувши усі деталі, які стосуються впровадження даних заходів, розглянемо їх вплив на роботу підприємства в цілому

Розрахуємо загальні витрати для реалізації заходів щодо впровадження Leadership Circle Profile та дистанційного навчання на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» :

$$12,8 + 118 = 130,8 \text{ тис. грн.};$$

Згідно рекомендацій авторів навчальних програм, результатом проведення навчання є зниження трудомісткості внаслідок застосування вивчених інноваційних методів, очікуваний приріст продуктивності робітників приблизно складе 2%. Так, якщо продуктивність робітників без проведення навчання в минулому році становила 2240,2 тис. грн., то після проведення навчання вона становитиме:

$$2240,2 \times 2\% = 2285 \text{ тис. грн.};$$

Таким чином, навчання дасть змогу підвищити продуктивність праці працівників підприємства на 44,8 грн . За рахунок впроваджених заходів відділ управління персоналом зможе покращити якість та продуктивність своєї роботи, що дозволить підприємству ТОВ «Пирятинський сирзавод» зменшити кількість працівників відділу на 6 осіб. Також запропоновані заходи дозволять підприємству економити на навчанні, адже :

1. Буде економія на оренді приміщень, операційних витратах організації виїзних тренінгів.
2. Куплені одноразово матеріали можуть бути завантажені в систему і використані багаторазово.

Вплив заходів щодо навчання персоналу підприємства на основні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведемо у вигляді таблиці (табл.3.6.)

Таблиця 3.6

**Прогнозований вплив заходів на основні показники діяльності
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

| Найменування показника | Одиниці виміру | До впровадження проекту | Після впровадження проекту | Відхилення від звітного року | |
|--|-------------------|-------------------------|----------------------------|------------------------------|-------------|
| | | | | Абсолютне | Відносне, % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Чистий прибуток | тис. грн | 37602,0 | 38177,8 | 575,8 | 1,5 |
| Середньооблікова чисельність штатних працівників | чол. | 612 | 606 | -6 | -0,9 |
| Продуктивність праці | тис. грн/ чол. | 2240,2 | 2285 | 44,8 | 2 |
| Адміністративні витрати | тис. грн | 18152,0 | 18282,8 | 130,8 | 0,72 |
| Витрати на оплату праці | тис. грн | 72072,0 | 71365,4 | -706,6 | -0,98 |

Джерело: розраховано автором

Отже, підприємство збільшить продуктивність праці робітників на 2%, також можливе скорочення персоналу, за рахунок покращення управління, що призведе до зменшення витрат на оплату праці. У зв'язку з тим, що прямі розрахунки обґрунтування доцільності заходу ми не можемо провести, пропонується провести анкетування працівників щодо їх задоволення працею, після першого проектного року.

Дистанційне керування процесом навчання також дозволить більш раціонально витратити час на перевірку знань співробітників, а також з'явиться прозорість та об'єктивність оцінок. Заплановано створити досить велику базу знань для розвитку персоналу, яка дозволить всебічно розвивати працівника.

Висновки до розділу

Сучасний ринок з його технічними, технологічними і економічними новаціями потребує постійного перенавчання частини робітників з метою досягнення більшого прибутку для підприємства.

З метою удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Пирятинський сирзавод» було запропоновано поліпшити систему навчання персоналу та впровадити нову інноваційну систему оцінки персоналу Leadership Circle Profile.

Основними етапами впровадження заходу є :

1. Аналіз ситуації;
2. Визначення попередніх цілей з врахуванням реальних результатів;
3. Прийняття рішення про проведення заходу;
4. Розробка плану навчання ;
5. Здійснення заходу;
6. Контроль досягнення поставлених цілей.

Електронна система освіти, що є зручною для використання співробітниками, приносить багато переваг, а зокрема: з її допомогою можна створювати і імпортувати навчальний контент, дистанційно керувати процесом навчання, формувати і розвивати базу знань тощо.

Соціально-психологічний ефект виражається в підвищенні рівня співпраці та довіри між керівництвом і фахівцями; підвищенні рівня прихильності фахівців своєї організації; поліпшенні соціально-психологічного клімату в колективі; розвиток лідерських якостей працівника та його психологічного стану

Проаналізовано вплив заходів на показники фінансово-господарської діяльності підприємства. Після повної інтеграції нових методів компанія стане більш привабливою для нових досвідчених кадрів, що буде позитивно впливати на зростання обсягів прибутку, буде сприяти зростанню

продуктивності праці, підвищенню кваліфікації співробітників, розвитку лідерських якостей та лояльності працівників до підприємства.

Отже, вважаємо запропоновані в роботі заходи щодо навчання та розвитку персоналу на підприємстві як складової системи управління персоналом є ефективними та можуть бути впроваджені на підприємстві.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна зробити такі висновки.

Управління персоналом - це сукупність принципів, механізмів, методів та форм впливу для створення, розвитку та використання працівників у компанії, які реалізуються як декілька взаємозалежних областей та функцій. Управління людськими ресурсами відіграє особливу роль у структурі сучасного управління, це одна з найважливіших функціональних сфер організації, яка може багаторазово підвищити ефективність її роботи.

У сучасній науці та управлінській практиці відбувається постійне вдосконалення, оновлення та пошук нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організації.

Важливою особливістю сучасного управління є всебічний вплив на весь персонал. У зв'язку з цим розроблюється система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему управління, поєднуючи його зі стратегічними установками та корпоративною культурою, а також виробництвом, продажами, поліпшенням якості та інше.

ТОВ «Пирятинський сирзавод», знаходиться в Полтавській області, - це підприємство, основною діяльністю якого є організація закупки молока від фермерів та населення, а також безперервна ефективна переробка всіх його складових у високоякісний молочний продукт. Його діяльність включає: виробництво твердих та плавлених сирів; виробництво тваринного масла, виробництво сухої молочної сироватки; оптова та роздрібна торгівля; виробництво інших харчових продуктів.

Аналіз фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» показав проблеми у 2018 та 2019 роках, які виявились невігідними для компанії, але в 2020 році його фінансовий стан суттєво покращився, підприємство отримало фінансовий результат у вигляді прибутку, також покращення мають і деякі

показники фінансового стану, усе це свідчить про певну стабілізацію стану підприємства і прогнозується покращення у подальшій перспективі.

Досліджуване підприємство ТОВ «Пирятинський сирзавод» є одним із лідерів в своїй галузі. Система управління персоналом на ТОВ «Пирятинський сирзавод» організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління, однак, вона має певні недоліки. В контексті цього для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу було розроблено рекомендації щодо розвитку працівників. Однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на підприємстві є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

За 2020 рік, середньооблікова чисельність працівників підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» становить 612 чоловік. За 2019-2020 рік середньооблікова чисельність працівників не змінилася, це вказує на те, що кадрова політика підприємства досить на високому рівні.

Ефективна система управління персоналом має бути гнучкою та інноваційною, мати можливість змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами та цілями підприємства і ситуацією, яка складається на ринку праці. З метою підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» було запропоновано: впровадити системне навчання персоналу на підприємстві та інноваційну систему оцінки персоналу Leadership Circle Profile

В результаті вдосконалення системи управління персоналом буде досягнуто збільшення продуктивності праці на 2% , покращено соціальний клімат компанії. Навчання персоналу буде відповідати концепціям сталого розвитку, що дозволить підприємству розвиватись на рівні зі світовими компаніями та не втрачати лідерські позиції на ринку України . Таким чином, запропоновані є заходи ефективні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балашов Ю.К., Пугачев В.П., Энциклопедический словарь по управлению персоналом– М.: ИНФРА-М, 2016 г.
2. Цугеля Т. М. Десять кроків на шляху до процесної структури організації. Методи менеджменту якості, 2013 р
3. Десслер Г. Управління персоналом - М.: ЮНИТИ, 2014 г. - 313 с
4. Хант Дж. Організації як культури. Управління зміною № 5, 2014 року з. 51-52, 57-61, 65.
5. Каменська В.Г. Соціально-психологічні засади управлінської діяльності - М.: Академія, 2015 г. - 373 с.
6. Данилюк, В. М. Менеджмент персоналу : навч.-метод. посібн. / В. М. Данилюк, В. М. Петюк, С. О. Цинбалюк. – К. : КНЕУ, 2006. – 398 с.
7. Александрова, Т. Г. Управление персоналом : методические указания к практическим занятиям / Т. Г. Александрова // Оренбург : ГОУ ОГУ, 2005. – 63 с.
8. Федорняк Л.С. Сутність поняття “персонал” підприємства [Текст] / Федорняк Л.С. // Економіка: проблеми теорії та практики. Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ. – 2007. – Вип. 181: Т 7. – С. 12– 33.
9. Галенко В.П. Управління персоналом і ефективність підприємств. [Текст] / В.П. Галенко. - СПб: СПбГУЕФ - 1994. - 54 с.
10. Хміль Ф.І. Основи менеджменту [Текст] : підручник / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2005. – 607 с.
11. Меньшикова М.А. К вопросу об управлении персоналом как к системе и как к интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М.А. Меньшикова // Ученые записки Курского государственного университета. – 2008.
12. Кибанова А.Я. Управління персоналом організації [Текст] / flood ред. Кибанова А.Я.,Шекшня С.В.- М.: ИНФРА-М, 1998. - 62 с..

13. Розанова В.А. Психология управления – М.: Интел-Синтез, 2016 г. – 353 с.
14. Журавлев П.В., Управление персоналом – М.: ЭКМОС, 2016 г. – 512 с.
15. Качалина Л.Н., Конкурентоспособный менеджмент – М.: ЭКСМО, 2013 г. – 288 с.
16. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом – М.: Дашков и К, 2014 г.
17. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 468 с.
18. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В. П. Галенко. – СПб. : Изд-во СПбУЭФ, 2009. – 295 с.
19. Грачев, М. А. Управление персоналом в организации / М. А. Грачев // Управление персоналом в международной корпорации. – 2008. – №3. – С. 17-21.
20. Лук'янихін, В. О. Менеджмент персоналу / В. О. Лук'янихін. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. – 592 с.
21. Ладунка І.С., Рибалка Т.М. Особливості економічного управління підприємством. Економіка і суспільство. Мукачівський держ. Ун-т. 2017. Вип. 13. С. 562-565..
22. Дейнека О.Г., Григор'єва ЮВ., Синікова О.М. Дослідження та удосконалення управління персоналом на підприємстві залізничного транспорту. Збірник наукових праць Укр ДАЗТ. 2011. Вип. 120. С.126-129.
23. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві// Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць / НАН України, Ін-т економіки пром-сті; редкол.: О.І. Амоша (голов. ред.), В.І. Ляшенко (відп. ред.), Ю.С. Залознава та ін. Київ, 2018. 166 с.

24. Ровенская В.В. Человеческий капитал как ключевой элемент стратегии устойчивого развития промышленного предприятия. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 4(54). С. 142-147.

25. Шкурат М. Є. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2 (22). С. 282-290. 13. Зайцев В.С. Основні напрями удосконалення мотивації праці робітників промислових підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С. 29-35.

26. Грішнова О., Костенко Т. Нові підходи до мотивації праці з урахуванням системи життєвих цінностей молоді. *Україна: Аспекти праці*. 2011. №7. С. 3-8.

27. Амоша О.І., Шамілева Л.Л. Розвиток трудового потенціалу промисловості на засадах соціальної відповідальності: концептуальне та науково-методичне забезпечення. *Вісник економічної науки України*. 2016. №2. С. 3-8.

28. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296

29. Кравченко С., Корнєва О. Формування ефективності інтелектуального капіталу підприємства / ред. кол. Амоша О. І. Джвігол Х. Мішкєвіч Р. Інноваційне промислове підприємство у формуванні сталого розвитку: монографія // НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2018. С. 276-296

30. Ландсман В. А. Теоретичні аспекти розвитку системи управління персоналом сучасного підприємства. С. 1-11. Кулакова С.Ю., Копейкина В.В. Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2018. №1. 7 с.

31. Глазов М. М., Фирова И. П. Истомина О. Н. Управление персоналом: анализ и диагностика персонал-менеджмента. СПб.: Андреевский издательский дом, 2007. 251 с.
32. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств. Ефективна економіка. Дніпровський державний аграрно-економічний ун-т. 20.07.2015 р. 7с. URL://www.economy.nauka.com.ua/.
33. Петюх В.Н., Щетинина Л.В., Зинченко О.Н. Обеспечение профессионального развития персонала как компонента концепта достойного труда. Економіка промисловості. 2017. №4 (80). С. 97-108.
34. Лібанова Е. Соціальна орієнтація ринкової економіки як передумова консолідації суспільства. Вісник національної академії наук України. 2010. №8. С.3-14.
35. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации : учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. — 2-е изд., стер.— М. : КНОРУС, 2012. — 368 с.
36. Управление персоналом : учебное пособие / А.Я. Кибанов. — 6-е изд., стер. — Москва : КНОРУС, 2018. — 202 с.
37. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом : учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 467 с
38. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162
39. Офіційний сайт ТОВ «Пирятинський сир завод» [Електронний ресурс] Режим
доступу:<https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/piryatinsk>.
40. Продукція фірми «Пирятинський сирзавод» отримала нагороди міжнародного конкурсу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://milkalliance.com.ua/press-centre/news/produktsiya-zavodiv-gk->

molochnijfbclid=IwAR2i2Pf3aO36R_Wm8VxLjeqHKWD2XgaKdH_e3d24LZ54
kevJU-5gBGQi9Uc.

41. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 1994. – 464 с.

42. Пащенко О.І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві / О.І. Пащенко // Управління розвитком. – 2012. – № 11. – С. 67–68.

43. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством / Т.О. Погорелова, Ю.І. Ігнат'єва // Вісник Національного технічного університету “ХПІ”. – 2013. – № 21. – 133 с.

44. Корсаков Д.О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства / [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf.

45. Дуракова І.Б. Управление персоналом: учебное пособие / І.Б. Дуракова. – М.: Омск, 2011. – 436 с.

46. Сладкевич В.П. Сучасний менеджмент організацій / В.П. Сладкевич, А.Д. Чернявський. – К.: МАУП, 2007. – 488 с.

47. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодні / А.М. Ткаченко, К.А. Марченко // Економічний вісник Донбасу. – 2014. – № 1 (35). – С. 194-197.

48. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою / Н.П. Базалійська // Науково-виробничий журнал “Інноваційна економіка”. – 2015. – № 1 (56). – С. 138-142.

49. Щербак Л. Професійна освіта і навчання кадрів на виробництві в Іспанії / Л. Щербак // Справочник кадровика. – 2006. – № 05. – С. 88-90

50. Корнюшин В.Ю. Оценка и аттестация персонала: учебное пособие/ Корнюшин В.Ю. – М.:МИЭП, 2010. – 120 с.

51. Сильванович С.Ф. Организация обучения персонала / С.Ф. Сильванович // Кадровая служба. – 2007. – № 4. – С. 32-33.
52. Хабибуллина С.А. Построение системы обучения в компании. / С.А. Хабибуллина, Е.М. Козлова // Управление развитием персонала, 2009. – № 3 (19). – С. 198-204.
53. Хрящева Н. Развитие персонала ключевой фактор успеха бизнеса / Н. Хрящева // Управление персоналом. – 2015. – № 10. – С. 16-17.
54. Эммонс Р. Психология высших устремлений. Мотивация и духовность личности. – М.: Смысл, 2004. – 416 с.
55. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія / О.М. Скібіцький. – К.: ТОВ “Три-К”, 2013. – 582 с.
56. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2010. № 5. с. 34-38.
57. Колешня Л. Підготовка фахівців у ринковій економіці: проблеми і шляхи вирішення // Україна: аспекти праці.- К.- 2015-№ 4.-с. 22-26.
58. Грішнова О.М. Економіка праці і соціально трудові відносини. – К: Кондор.-2016.- 356с.
59. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу// економіка і суспільство.- 2018. № 19.- с.927-935.
60. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с.;
61. Grayson, D. Corporate Social Opportunity! Seven Steps to Make Corporate Social Responsibility Work for Your Business / D. Grayson, A. Hodges. – Shefeld: Greenleaf Publishing, 2004. – 390 p.
62. Орлів М. С. Підготовка і прийняття управлінських рішень : навч.-метод. Матеріали ; упоряд. Г. І. Бондаренко. КИЇВ : НАДУ, 2013. 40 с.

63. Яресь, О. Б. Методи прийняття управленческих решений: учеб. пособие / О. Б. Яресь, И. В. Паньшин. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2011. – 66 с
64. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті: навчю посіб. / за ред. д.е.н., проф. Ф.Ф. Бутинця, к.е.н., доц. М.М.Шигун. Житомир : ЖДТУ, 2004. 352 с.
65. Білинська М. М., Ковбасюк Ю. В. Прийняття управлінських рішень: організаційно-психологічний аспект : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2011. 232 с.
66. Прийняття управлінських рішень [Текст] : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Ю. Є. Петруня [та ін.] ; ред. Ю. Є. Петруня. - 2-ге вид. - К. : Центр учбової літератури, 2011. – 214 с.
67. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://leadershipcircle.com/en/products/the-leadership-system/>
68. Жуковська В. М. Система оцінки та напрями підвищення ефективності управління персоналом / В. М. Жуковська // Вісник Донецьк. держ. ун-ту економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. — Вип. 4. — Ч.1. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2009. — С. 101–111.
69. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
70. Самойленко В. В. Підвищення кваліфікації персоналу на прикладі провідних країн світу // Ефективна економіка. – 2019. – № 5. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7039> (дата звернення: 23.05.2021). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.5.33
71. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147
72. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві / О.В. Полоус // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2013. - №1 (56). – С. 187-192.

73. Макклелланд Д. Мотивация человека : Питер, 2007. —672с
74. Peter F.Drucker. The Theory of the Business // Harvard Business Review. 1999. September-October. P.100-104.
75. Human Resource Management Systems: A Practical Approach, Carswell Legal Pubns; 2nd edition (December 1, 1999), 290 pages.
76. Birdi, K., Clegg, C., Patterson, M., Robinson, A., Stride, C. B., Wall, T. D., Wood, S. J. 2008. The impact of human resource and operational management practices on company productivity: A longitudinal study. Personnel Psychology, 61: 467-501.
77. Combs, J., Liu, Y., Hall, A., Ketchen, D. 2006. How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. Personnel Psychology, 59: 501-528.
78. Conway, E., Fu, N., Monks, K., Alfes, K., Bailey, C. 2016. Demands or resources? The relationship between HR practices, employee engagement, and emotional exhaustion within a hybrid model of employment relations. Human Resource Management, 55: 901-917.
79. Jiang, K., Messersmith, J. 2018. On the shoulders of giants: A meta-review of strategic human resource management. International Journal of Human Resource Management, 29: 6-33.
80. Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8013558/>

ДОДАТКИ

Додаток А

| | | | | |
|---|---------------------------|------------|----|----|
| Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»</u> Територія <u>ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u> Вид економічної діяльності <u>ПЕРЕРОБЛЕННЯ МОЛОКА, ВИРОБНИЦТВО МАСЛА ТА СИРУ</u> Середня кількість працівників <u>650</u> Одиниця виміру : тис. грн. Адреса <u>37000 Полтавська область Пирятинський р-н м. Пирятин вул. Сумська, буд. 1, т.(05358) 2-86-57</u> | Дата (рік, місяць, число) | Коди | | |
| | за ЄДРПОУ | 2019 | 01 | 01 |
| | за КОАТУУ | 00446865 | | |
| | за КОПФГ | 5323800000 | | |
| за КВЕД | 240 | | | |
| | | 10.51 | | |

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

| |
|---|
| V |
|---|

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2018 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 321 | 1073 |
| первісна вартість | 1001 | 2311 | 3854 |
| накопичена амортизація | 1002 | 1990 | 2781 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 383 | 326 |
| Основні засоби | 1010 | 76387 | 77650 |
| первісна вартість | 1011 | 209840 | 227390 |
| знос | 1012 | 133453 | 149740 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | -- | -- |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | -- | -- |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | -- | -- |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | -- | -- |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | -- | -- |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | -- | -- |
| Інші необоротні активи | 1090 | -- | -- |
| Усього за розділом I | 1095 | 77091 | 79049 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 119144 | 152028 |
| Виробничі запаси | 1101 | 31588 | 29170 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 20134 | 28290 |
| Готова продукція | 1103 | 66795 | 92339 |
| Товари | 1104 | 627 | 2229 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | -- | -- |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 93480 | 101247 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 8128 | 6199 |
| з бюджетом | 1135 | 14964 | 10719 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | -- | 2801 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | 40580 | 66643 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 14312 | 17645 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | | |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 166225 | 113503 |
| Готівка | 1166 | 100 | 63 |
| Рахунки в банках | 1167 | 166125 | 113440 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 60 | 85 |

Продовження додатку А

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| Інші оборотні активи | 1190 | 5853 | 17618 |
| Усього за розділом II | 1195 | 462746 | 485687 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | -- | -- |
| Баланс | 1300 | 539837 | 564736 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 13350 | 13350 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | -- | -- |
| Додатковий капітал | 1410 | 10785 | 10818 |
| Резервний капітал | 1415 | 7840 | 7840 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 231110 | 114717 |
| Неоплачений капітал | 1425 | -- | -- |
| Вилучений капітал | 1430 | -- | -- |
| Усього за розділом I | 1495 | 263085 | 146725 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | -- | -- |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | -- | -- |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 15285 | 28712 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | -- | -- |
| Цільове фінансування | 1525 | -- | -- |
| Усього за розділом II | 1595 | 15285 | 28712 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 25000 | 28500 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | -- | -- |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 53900 | 70314 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 5106 | 870 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 4414 | -- |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 623 | 966 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 2153 | 3509 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 61 | 1965 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640 | 3 | 78 |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 1645 | 166066 | 274274 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 4499 | 6337 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | -- | -- |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 4056 | 2486 |
| Усього за розділом III | 1695 | 261467 | 389299 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | -- | -- |
| Баланс | 1900 | 539837 | 564736 |

д/н

Генеральний директор

(підпис)

Бартошак В.А.

Головний бухгалтер

(підпис)

Брижаха Т.Б.

Додаток Б

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю
«Пирятинський сирзавод»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2019 | 01 | 01 |
| 00446865 | | |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2018 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. 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 | 1616516 | 1520951 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (1456698) | (1284651) |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 159818 | 236300 |
| збиток | 2095 | (--) | (--) |
| Інші операційні доходи | 2120 | 12996 | 17345 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (17734) | (15642) |
| Витрати на збут | 2150 | (127211) | (99563) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (29243) | (11484) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | -- | 126956 |
| збиток | 2195 | (1374) | (--) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | -- | -- |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1429 | 1774 |
| Інші доходи | 2240 | 137 | 4960 |
| Фінансові витрати | 2250 | (16171) | (10932) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (--) | (--) |
| Інші витрати | 2270 | (27) | (5056) |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | -- | 117702 |
| збиток | 2295 | (16006) | (--) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -- | (21299) |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -- | -- |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | -- | 96403 |
| збиток | 2355 | (16006) | (--) |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 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 | 33 | -- |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 33 | -- |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | -- | -- |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 33 | -- |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | (15973) | 96403 |

Продовження додатку Б

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-------------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 1370275 | 1234336 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 67949 | 50520 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 14299 | 10816 |
| Амортизація | 2515 | 18309 | 11678 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 149224 | 108838 |
| Разом | 2550 | 1620056 | 1416188 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | -- | -- |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | -- | -- |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | -- | -- |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | -- | -- |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | -- | -- |

д/н

Генеральний директор

(підпис)

Бартошак В.А.

Головний бухгалтер

(підпис)

Брижаха Т.Б.

Додаток В

| | | | | |
|---|---------------------------|------------|----|----|
| Підприємство <u>Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»</u> Територія <u>ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u> Вид економічної діяльності <u>ПЕРЕРОБЛЕННЯ МОЛОКА, ВИРОБНИЦТВО МАСЛА ТА СИРУ</u> Середня кількість працівників <u>636</u> Одиниця виміру : тис. грн. Адреса <u>37000 Полтавська область Пирятинський р-н м. Пирятин вул. Сумська, буд. 1, т.(05358) 2-86-57</u> | Дата (рік, місяць, число) | Коди | | |
| | за ЄДРПОУ | 2020 | 01 | 01 |
| | за КОАТУУ | 00446865 | | |
| | за КОПФГ | 5323800000 | | |
| за КВЕД | 240 | | | |
| | 10.51 | | | |

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

| |
|---|
| |
| V |

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на "31" грудня 2019 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

| Актив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 1073 | -- |
| первісна вартість | 1001 | 3854 | -- |
| накопичена амортизація | 1002 | 2781 | -- |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 326 | -- |
| Основні засоби | 1010 | 77650 | 102533 |
| первісна вартість | 1011 | 227390 | 281591 |
| знос | 1012 | 149740 | 179058 |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | -- | -- |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | -- | -- |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | -- | -- |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | -- | -- |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | -- | -- |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | -- | -- |
| Інші необоротні активи | 1090 | -- | 4330 |
| Усього за розділом I | 1095 | 79049 | 106863 |
| II. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 152028 | 120515 |
| Виробничі запаси | 1101 | 29170 | 24816 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 28290 | 10440 |
| Готова продукція | 1103 | 92339 | 83619 |
| Товари | 1104 | 2229 | 1640 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | -- | -- |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 101247 | 93391 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130 | 6199 | 8383 |
| з бюджетом | 1135 | 10719 | 9868 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 2801 | 2801 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків | 1145 | 66643 | 76490 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 17645 | 18500 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | -- | -- |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 113503 | 21210 |
| Готівка | 1166 | 63 | 89 |
| Рахунки в банках | 1167 | 113440 | 21121 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 85 | 76 |

Продовження додатку В

| | | | |
|--|------|--------|--------|
| Інші оборотні активи | 1190 | 17618 | 24458 |
| Усього за розділом II | 1195 | 485687 | 372891 |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | -- | -- |
| Баланс | 1300 | 564736 | 479754 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного року | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|--------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 13350 | 13350 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | -- | -- |
| Додатковий капітал | 1410 | 10818 | 70 |
| Резервний капітал | 1415 | 7840 | -- |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 114717 | 71257 |
| Неоплачений капітал | 1425 | -- | -- |
| Вилучений капітал | 1430 | -- | -- |
| Усього за розділом I | 1495 | 146725 | 84677 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | -- | -- |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | -- | -- |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 28712 | 65322 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | -- | -- |
| Цільове фінансування | 1525 | -- | -- |
| Усього за розділом II | 1595 | 28712 | 65322 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 28500 | 37835 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | -- | 863 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 70314 | 55150 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 870 | 928 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | -- | -- |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 966 | 918 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 3509 | 3194 |
| Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами | 1635 | 1965 | 171 |
| Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками | 1640 | 78 | 3 |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків | 1645 | 274274 | 218101 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 6337 | 6445 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | -- | -- |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 2486 | 6147 |
| Усього за розділом III | 1695 | 389299 | 329755 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | -- | -- |
| Баланс | 1900 | 564736 | 479754 |

Генеральний директор

_____ (підпис)

Бартошак В.А.

Головний бухгалтер

_____ (підпис)

Брижаха Т.Б.

Додаток Г

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю
«Пирятинський сирзавод»Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

| Коди | | |
|----------|----|----|
| 2020 | 01 | 01 |
| 00446865 | | |

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. 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 | 1409128 | 1616516 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (1286117) | (1456698) |
| Валовий: прибуток | 2090 | 123011 | 159818 |
| збиток | 2095 | (--) | (--) |
| Інші операційні доходи | 2120 | 7865 | 12996 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (16569) | (17734) |
| Витрати на збут | 2150 | (123936) | (127211) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (27524) | (29243) |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток | 2190 | -- | -- |
| збиток | 2195 | (37153) | (1374) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | -- | -- |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1659 | 1429 |
| Інші доходи | 2240 | 5032 | 137 |
| Фінансові витрати | 2250 | (26687) | (16171) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (--) | (--) |
| Інші витрати | 2270 | (4936) | (27) |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток | 2290 | -- | -- |
| збиток | 2295 | (62085) | (16006) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | -- | -- |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | -- | -- |
| Чистий фінансовий результат: прибуток | 2350 | -- | -- |
| збиток | 2355 | (62085) | (16006) |

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 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 | 37 | 33 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | 37 | 33 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | -- | -- |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | 37 | 33 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | -62048 | -15973 |

Продовження додатку Г

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 1128727 | 1370275 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 70319 | 67949 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 14976 | 14299 |
| Амортизація | 2515 | 29085 | 18309 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 138502 | 149224 |
| Разом | 2550 | 1381609 | 1620056 |

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|--|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | -- | -- |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | -- | -- |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | -- | -- |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | -- | -- |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | -- | -- |

Генеральний директор

(підпис)

Бартошак В.А.

Головний бухгалтер

(підпис)

Брижаха Т.Б.

Додаток Д

| | | | |
|---|---|-----------|------------------------|
| | | Дата | КОДИ |
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод" | за ЄДРПОУ | 01.01.2021 00446865 |
| Територія | Полтавська область, Пирятинський район/м.Пирятин | за КОАТУУ | 5323800000 |
| Організаційно-правова форма господарювання | | за КОПФГ | 100 |
| Вид економічної діяльності | Перероблення молока, виробництво масла та сиру | за КВЕД | 10.51 |
| Середня кількість працівників: 612 | | | |
| Адреса, телефон: 37000 м. Пирятин, вул. Сумська, буд. 1, (05358) 2-86-57 (05358) 2-85-37 | | | |
| Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака | | | |
| Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): | | | |
| за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку | | | |
| за міжнародними стандартами фінансової звітності | | | |

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2020 р.
Форма №1

| | | Код за ДКУД | |
|--|--------------|----------------------------------|---------------------------------|
| | | 1801001 | |
| Актив | Код рядка | На початок звітної періоду | На кінець звітної періоду |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| I. Необоротні активи | | | |
| Нематеріальні активи | 1000 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1001 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1002 | (0) | (0) |
| Незавершені капітальні інвестиції | 1005 | 0 | 0 |
| Основні засоби | 1010 | 102 533 | 99 195 |
| первісна вартість | 1011 | 281 591 | 303 872 |
| знос | 1012 | (179 058) | (204 677) |
| Інвестиційна нерухомість | 1015 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1016 | 0 | 0 |
| знос | 1017 | (0) | (0) |
| Довгострокові біологічні активи | 1020 | 0 | 0 |
| первісна вартість | 1021 | 0 | 0 |
| накопичена амортизація | 1022 | (0) | (0) |
| Довгострокові фінансові інвестиції: | | | |
| які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030 | 0 | 0 |
| інші фінансові інвестиції | 1035 | 0 | 0 |
| Довгострокова дебіторська заборгованість | 1040 | 0 | 0 |
| Відстрочені податкові активи | 1045 | 0 | 0 |
| Гудвіл | 1050 | 0 | 0 |
| Відстрочені аквізиційні витрати | 1060 | 0 | 0 |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах | 1065 | 0 | 0 |
| Інші необоротні активи | 1090 | 4 330 | 3 846 |

Продовження додатку Д

| | | | |
|--|------|---------|---------|
| Усього за розділом І | 1095 | 106 863 | 103 041 |
| ІІ. Оборотні активи | | | |
| Запаси | 1100 | 120 515 | 142 425 |
| Виробничі запаси | 1101 | 24 816 | 25 181 |
| Незавершене виробництво | 1102 | 10 440 | 15 369 |
| Готова продукція | 1103 | 83 619 | 101 529 |
| Товари | 1104 | 1 640 | 346 |
| Поточні біологічні активи | 1110 | 0 | 0 |
| Депозити перестраховання | 1115 | 0 | 0 |
| Векселі одержані | 1120 | 0 | 0 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125 | 93 391 | 96 960 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | | | |
| за виданими авансами | 1130 | 8 383 | 9 053 |
| з бюджетом | 1135 | 9 868 | 13 108 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1136 | 2 801 | 2 801 |
| з нарахованих доходів | 1140 | 0 | 4 |
| із внутрішніх розрахунків | 1145 | 76 490 | 41 207 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 1155 | 18 500 | 2 765 |
| Поточні фінансові інвестиції | 1160 | 0 | 0 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165 | 21 210 | 89 403 |
| Готівка | 1166 | 89 | 142 |
| Рахунки в банках | 1167 | 21 121 | 89 261 |
| Витрати майбутніх періодів | 1170 | 76 | 77 |
| Частка перестраховика у страхових резервах | 1180 | 0 | 0 |
| у тому числі в: | | | |
| резервах довгострокових зобов'язань | 1181 | 0 | 0 |
| резервах збитків або резервах належних виплат | 1182 | 0 | 0 |
| резервах незароблених премій | 1183 | 0 | 0 |
| інших страхових резервах | 1184 | 0 | 0 |
| Інші оборотні активи | 1190 | 24 458 | 4 321 |
| Усього за розділом ІІ | 1195 | 372 891 | 399 323 |
| ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття | 1200 | 0 | 0 |
| Баланс | 1300 | 479 754 | 502 364 |

| Пасив | Код рядка | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|---|-----------|-----------------------------|----------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| І. Власний капітал | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400 | 13 350 | 13 350 |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу | 1401 | 0 | 0 |
| Капітал у дооцінках | 1405 | 0 | 0 |
| Додатковий капітал | 1410 | 70 | 49 |
| Емісійний дохід | 1411 | 0 | 0 |
| Накопичені курсові різниці | 1412 | 0 | 0 |
| Резервний капітал | 1415 | 2 507 | 2 507 |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 1420 | 68 750 | 106 352 |
| Неоплачений капітал | 1425 | (0) | (0) |
| Вилучений капітал | 1430 | (0) | (0) |
| Інші резерви | 1435 | 0 | 0 |

Продовження додатку Д

| | | | |
|---|------|---------|---------|
| Усього за розділом I | 1495 | 84 677 | 122 258 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | |
| Відстрочені податкові зобов'язання | 1500 | 0 | 0 |
| Пенсійні зобов'язання | 1505 | 0 | 0 |
| Довгострокові кредити банків | 1510 | 0 | 0 |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1515 | 65 322 | 89 329 |
| Довгострокові забезпечення | 1520 | 0 | 0 |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу | 1521 | 0 | 0 |
| Цільове фінансування | 1525 | 0 | 0 |
| Благодійна допомога | 1526 | 0 | 0 |
| Страхові резерви | 1530 | 0 | 0 |
| у тому числі: | | | |
| резерв довгострокових зобов'язань | 1531 | 0 | 0 |
| резерв збитків або резерв належних виплат | 1532 | 0 | 0 |
| резерв незароблених премій | 1533 | 0 | 0 |
| інші страхові резерви | 1534 | 0 | 0 |
| Інвестиційні контракти | 1535 | 0 | 0 |
| Призовий фонд | 1540 | 0 | 0 |
| Резерв на виплату джек-поту | 1545 | 0 | 0 |
| Усього за розділом II | 1595 | 65 322 | 89 329 |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | |
| Короткострокові кредити банків | 1600 | 37 835 | 93 424 |
| Векселі видані | 1605 | 0 | 0 |
| Поточна кредиторська заборгованість за: | | | |
| довгостроковими зобов'язаннями | 1610 | 863 | 696 |
| товари, роботи, послуги | 1615 | 55 150 | 79 426 |
| розрахунками з бюджетом | 1620 | 928 | 1 134 |
| у тому числі з податку на прибуток | 1621 | 0 | 0 |
| розрахунками зі страхування | 1625 | 918 | 1 092 |
| розрахунками з оплати праці | 1630 | 3 194 | 3 900 |
| одержаними авансами | 1635 | 171 | 3 590 |
| розрахунками з учасниками | 1640 | 3 | 3 |
| із внутрішніх розрахунків | 1645 | 218 101 | 97 363 |
| страховою діяльністю | 1650 | 0 | 0 |
| Поточні забезпечення | 1660 | 6 445 | 7 386 |
| Доходи майбутніх періодів | 1665 | 0 | 0 |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків | 1670 | 0 | 0 |
| Інші поточні зобов'язання | 1690 | 6 147 | 2 763 |
| Усього за розділом III | 1695 | 329 755 | 290 777 |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700 | 0 | 0 |
| Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду | 1800 | 0 | 0 |
| Баланс | 1900 | 479 754 | 502 364 |

Керівник

Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер

Брижаха Тетяна Борисівна

Додаток Е

| | | | |
|--------------|--|-------------------|------------|
| Підприємство | Товариство з обмеженою відповідальністю "Пирятинський сирзавод" | Дата за ЄДРПОУ | КОДИ |
| | | | 01.01.2021 |
| | | | 00446865 |

**Звіт про фінансові результати
(Звіт про сукупний дохід)**

за 2020 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 2000 | 1 371 020 | 1 356 007 |
| Чисті зароблені страхові премії | 2010 | 0 | 0 |
| Премії підписані, валова сума | 2011 | 0 | 0 |
| Премії, передані у перестраховання | 2012 | (0) | (0) |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума | 2013 | 0 | 0 |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій | 2014 | 0 | 0 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 2050 | (1 242 015) | (1 286 117) |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами | 2070 | (0) | (0) |
| Валовий: | | | |
| прибуток | 2090 | 129 005 | 69 890 |
| 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 | 19 355 | 7 865 |
| 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 |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування | 2123 | 0 | 0 |
| Адміністративні витрати | 2130 | (18 152) | (16 569) |
| Витрати на збут | 2150 | (47 107) | (70 815) |
| Інші операційні витрати | 2180 | (18 872) | (27 524) |
| Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю | 2181 | 0 | 0 |
| Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: | | | |
| прибуток | 2190 | 64 229 | 0 |
| збиток | 2195 | (0) | (37 153) |
| Дохід від участі в капіталі | 2200 | 0 | 0 |
| Інші фінансові доходи | 2220 | 1 306 | 1 659 |

Продовження додатку Е

| | | | |
|---|------|------------|------------|
| Інші доходи | 2240 | 84 | 5 032 |
| Дохід від благодійної допомоги | 2241 | 0 | 0 |
| Фінансові витрати | 2250 | (27 995) | (26 687) |
| Втрати від участі в капіталі | 2255 | (0) | (0) |
| Інші витрати | 2270 | (22) | (4 936) |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті | 2275 | 0 | 0 |
| Фінансовий результат до оподаткування: | | | |
| прибуток | 2290 | 37 602 | 0 |
| збиток | 2295 | (0) | (62 085) |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 2300 | 0 | 0 |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305 | 0 | 0 |
| Чистий фінансовий результат: | | | |
| прибуток | 2350 | 37 602 | 0 |
| збиток | 2355 | (0) | (62 085) |

II. Сукупний дохід

| Стаття | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 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 | -21 | 37 |
| Інший сукупний дохід до оподаткування | 2450 | -21 | 37 |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом | 2455 | (0) | (0) |
| Інший сукупний дохід після оподаткування | 2460 | -21 | 37 |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465 | 37 581 | -62 048 |

III. Елементи операційних витрат

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|----------------------------------|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Матеріальні затрати | 2500 | 1 130 194 | 1 128 727 |
| Витрати на оплату праці | 2505 | 72 072 | 70 319 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510 | 16 377 | 14 976 |
| Амортизація | 2515 | 30 098 | 29 085 |
| Інші операційні витрати | 2520 | 117 812 | 138 502 |
| Разом | 2550 | 1 366 553 | 1 381 609 |

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва статті | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
|---|-----------|-------------------|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| Середньорічна кількість простих акцій | 2600 | 0 | 0 |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій | 2605 | 0 | 0 |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2610 | 0,000000 | 0,000000 |

Продовження додатку Е

| | | | |
|--|------|----------|----------|
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію | 2615 | 0,000000 | 0,000000 |
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650 | 0,00 | 0,00 |

Керівник Бартошак Володимир Анатолійович

Головний бухгалтер Брижаха Тетяна Борисівна