

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

(підпис) Олег ШЕРЕМЕТ
(ім'я та прізвище)

(підпис) Тамара БЕРЕЗЯНКО
(ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Розроблення програми ефективності використання персоналу підприємства» _____

Виконав: здобувач 4 курсу, групи МП-4-12

Кузнєцова Анастасія Юріївна

(підпис)

Керівник доцент, к.е.н. Осадчук Оксана Павлівна

(підпис)

Рецензент

(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувач Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав і не одержував недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Кузнєцової Анастасії Юріївни

1. Тема роботи «Розроблення програми ефективності використання персоналу підприємства»
керівник роботи Осадчук О.П., к.е.н., доцент
затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.
2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.
3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, навчальні посібники, матеріали конференцій та наукові статті стосовно теми кваліфікаційної роботи, бухгалтерська та статистична звітність, аналітичні матеріали ТДВ "Яготинський маслозавод"
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні аспекти ефективного використання персоналу підприємства
Розділ 2. Дослідження господарської діяльності та ефективності використання персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод"
Розділ 3. Напрямки підвищення ефективності використання персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод"
5. Перелік графічного матеріалу
Результати дослідження знайшли відображення в 11 рисунках та 20 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	07.03.2023 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	28.04.2023 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	15.05.2023 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	17.05.2023 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	18.05.2023 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

Здобувач

(підпис)

Керівник роботи

(підпис)

Анастасія КУЗНЄЦОВА

(прізвище та ініціали)

Оксана ОСАДЧУК

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кузнєцова Анастасія Юрїївна. Розроблення програми ефективності використання персоналу підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТДВ "Яготинський маслозавод" за 2021-2022 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне дослідження сутності ефективності використання персоналу підприємства, визначено ключові характеристики, які впливають на ефективність та раціональне використання персоналу підприємства, а також розглянуто основні показники та критерії ефективного використання персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи визначено основні тенденції економічного розвитку ТДВ "Яготинський маслозавод", досліджено динаміку забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та проаналізовано стан розвитку і основні показники ефективності використання персоналу підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено програму з удосконалення використання персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод" та розраховано вплив даного заходу на основні економічні показники діяльності підприємства.

Робота містить 75 сторінок основного тексту, 20 таблиць, 11 рисунків, 47 використаних джерел.

Ключові слова: персонал, ефективність, розвиток, характеристики персоналу, програма, використання персоналу.

SUMMARY

Kuznetsova Anastasia Yurievna. Development of a program for the efficiency of the use of the company's personnel. - Qualification work on manuscript rights.

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of the TDV "Yagotinsky maslozavod" for the years 2021-2022.

In the first part of the work, a theoretical study of the essence of the efficiency of the use of the company's personnel was carried out, the key characteristics that affect the efficiency and rational use of the company's personnel were determined, and the main indicators and criteria of the effective use of the personnel were considered.

In the second section of the qualification work, the main trends of the economic development of the TDV "Yagotinsky maslozavod" were determined, the dynamics of the enterprise's supply of labor resources were studied, and the state of development and the main indicators of the efficiency of the use of the enterprise's personnel were analyzed.

In the third section of the qualification work, a program was developed to improve the use of personnel of the TDV "Yagotinsky maslozavod" and the impact of this measure on the main economic indicators of the enterprise was calculated.

The work contains 75 pages of main text, 20 tables, 11 figures, 47 used sources.

Key words: staff, efficiency, development, staff characteristics, program, staff utilization.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Ефективність використання персоналу підприємства та основні фактори, що її визначають.....	9
1.2. Ключові характеристики, які впливають на ефективність та раціональне використання персоналу підприємства	13
1.3. Основні показники та критерії ефективності використання персоналу.....	19
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД".....	30
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод".....	30
2.2. Динаміка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами: склад та структура.....	39
2.3. Тенденції розвитку та основні показники ефективності використання персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод".....	47
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД".....	56
3.1. Розроблення програми з удосконалення використання персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод".....	56
3.2. Обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємств.....	60
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	72
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

У сучасних умовах глобальної конкуренції і стрімкого науково-технічного прогресу, коли продукти, технології, операційні методи і навіть організаційні структури застарівають з нечуваною швидкістю, а знання та навички співробітників підприємства стають головним джерелом його тривалого розвитку, питання підвищення ефективності використання персоналу набувають значної актуальності.

Як свідчить досвід зарубіжних країн, найбільших успіхів досягають ті підприємства, де створені сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників та впроваджуються передові інноваційні технології управління людським капіталом.

Проблема ефективного використання робочої сили досить широко розкривається в роботах як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження актуальних аспектів формування й ефективного використання продуктивних здібностей людей зробили вітчизняні вчені О. А. Грішнова, М. І. Долішній, Є. П. Качан, А. М. Колот, І. О. Курило, Е. М. Лібанова, М. В. Семикіна та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних засад щодо ефективного використання персоналу, як фактору забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах змін та розроблення програми ефективності використання персоналу підприємства ТДВ "Яготинський маслозавод".

Задля досягнення поставленої мети кваліфікаційної роботи було поставлено і вирішено ряд завдань, серед яких:

- дослідити теоретичні аспекти ефективності використання персоналу підприємства та основні фактори, що її визначають;
- визначити основні показники та критерії ефективності використання персоналу;
- представити загальну характеристику господарської діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод"
- проаналізувати динаміку забезпеченості підприємства трудовими ресурсами;

- розглянути тенденції розвитку та основні показники ефективності використання персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод"

- розробити програму з удосконалення використання персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод" та здійснити її економічне обґрунтування.

Об'єктом дослідження є сукупність процесів щодо розроблення програми ефективності використання персоналу підприємства.

Предметом є теоретичні та практичні аспекти з розроблення програми ефективності використання персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод".

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Інформаційне забезпечення: матеріали науково-практичних конференцій, наукові публікації вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження, фінансова та статистична звітність підприємства, джерела інформації в мережі Internet та результати власних досліджень.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 75 сторінках машинописного тексту. В роботі представлено 20 таблиць і 11 рисунків. Список використаних джерел складається із 47 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Ефективність використання персоналу підприємства та основні фактори, що на неї впливають

В умовах динамічного інноваційного виробництва економічне зростання, ефективність і конкурентоспроможність підприємства дедалі більше залежать від ефективності використання персоналу. Знання, кваліфікація, мотивація й інтелект працівників стають найважливішим фактором розвитку організації [35, с. 174].

Робоча сила відіграє важливу роль у формуванні конкурентоспроможності підприємства. Забезпечення підприємства кадрами в достатній кількості відповідно до їх рівня кваліфікації, їхнє раціональне використання, рівень продуктивності праці має велике значення для підвищення ефективності виробництва. Контраст між працівниками та іншими видами ресурсів підприємства полягає в тому, що найманий робітник має можливість відмовитися від запропонованих йому умов праці або, якщо це доречно, забажати деяких змін. Тобто, працівники є головним ресурсом для кожного підприємства, від якості і ефективності якого залежать результати діяльності установи.

Питання ефективності використання персоналу набувають дедалі особливої важливості, але не однаково активно досліджуються на всіх вітчизняних підприємствах. Так, на багатьох великих і середніх підприємствах сформувалося і процвітає знеособлене бюрократичне ставлення до працівників, які розглядаються лише як дешевий і цілком достатній (часто надлишковий) ресурс, на якому можна й потрібно економити. Це ставлення посилюється ще й низьким рівнем життя більшості населення та праценадлишковою кон'юнктурою ринку праці, коли достатньо бажаючих працювати за невисоку зарплату навіть у важких та шкідливих умовах.

Дещо краща ситуація у великих містах з динамічним ринком праці, на підприємствах з іноземними інвестиціями (оскільки вони переважно орієнтовані на західні стандарти управління персоналом) та в малому бізнесі (він здебільшого

ведеться людьми, пов'язаними особистими або родинними стосунками). Однак невелика загалом частка зайнятих на таких підприємствах слабо впливає на загальну ситуацію. Недооцінка ролі людського капіталу, невміння правильно оцінити його ефективність – типова ситуація для вітчизняних підприємств.

Під використанням персоналу слід розуміти комплекс заходів, що спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників [3, с. 67] .

Ефективність використання персоналу підприємства визначають сукупні його характеристики, серед яких кваліфікація, компетентність та інші продуктивні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у сфері ефективної організації праці, трудової мотивації та розвитку персоналу, здатність працівників постійно створювати й нарощувати все більшу вартість, у тому числі і примножувати особистий потенціал.

Окрім основних характеристик персоналу на ефективність його використання впливають численні організаційні аспекти підприємства, зокрема: сукупність баз даних, торгових марок, організаційних структур, комп'ютерних програм, патентів та інших організаційних аспектів, які забезпечують продуктивну роботу персоналу. Вони певною мірою є об'єктивні й відтворювані, їх можна купити, продати, скопіювати для іншого підприємства тощо.

Основні характеристики персоналу та основні організаційні аспекти підприємства, що комплексно поєднуються можуть багатократно примножити ефективність функціонування, конкурентоспроможність і ринкову ціну компанії. Таким чином, управління персоналом перетворюється не просто на основну, але й на найскладнішу складову управління підприємством. Всесвітньо відомий американський вчений у галузі економіки, управління та соціальної філософії Пітер Друкер акцентує увагу на тому, що сьогодні як у прибуткових, так і в неприбуткових організаціях «співробітниками потрібно керувати так, немовби вони добровольці, а не наймані працівники» [10, с. 48].

Ефективність кожного конкретного працівника для підприємства визначається сукупністю притаманних йому продуктивних якостей: професійних, яких вимагають

конкретні обов'язки на визначеній посаді, і особистісних, яких потребує соціальне та виробниче оточення особистості загалом.

Відмітимо, що ефективність використання персоналу в апараті управління, інженерних службах, у штаті робітників підприємства впливає на скорочення трудових затрат на одиницю продукції, що безпосередньо позначається на зниженні фінансових витрат.

До передумов підвищення ефективності використання персоналу в системі управління підприємством необхідно відносити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці; забезпечення безпеки та надійності виробничих процесів; забезпечення нормальних умов праці, раціональних режимів праці та відпочинку; визначення здібностей працівника, встановлення характеристик, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці [35, с. 147].

Для підвищення ефективності управління трудовими ресурсами підприємства необхідно:

- забезпечити ефективне застосування інтелектуального, організаторського, творчого потенціалу персоналу за допомогою покращення змісту праці, її гуманізації, виключення монотонності та беззмістовності праці;
- забезпечити безпеку та надійність виробничих процесів;
- забезпечити нормальні умови праці, раціональні режими праці та відпочинку;
- визначити здібності працівника, встановити характеристики, які безпосередньо або опосередковано впливають на ефективність праці.

Підвищенню ефективності формування і використання трудових ресурсів підприємства сприяє скорочення втрат робочого часу та забезпечення його раціонального використання, удосконалення режимів праці і відпочинку. Важливими резервами підвищення ефективності формування і використання трудових ресурсів підприємства є зростання продуктивності праці та підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, поліпшення системи перепідготовки кадрів, а також поліпшення умов праці. Відповідно до виявлених резервів формуються напрями розвитку кадрового потенціалу підприємства у складі

відповідної стратегії. Застосовувані методи управління кадрами передбачають створення матеріальних і моральних стимулів якісної роботи на противагу адмініструванню. Основні принципи такого підходу включають: створення системи матеріальних стимулів; забезпечення самостійності виконавців у прийнятті рішень та широких можливостей просування по службі; створення системи підготовки кадрів.

Рівень ефективності використання персоналу в системі управління підприємством залежить від різних чинників:

- 1) науково-технічних, що пов'язані з рівнем розвитку і використання засобів виробництва;
- 2) організаційних, серед яких є удосконалення структури управління та змістовності праці;
- 3) економічних, що пов'язані з економічними методами управління персоналом;
- 4) соціальних, що зумовлені системою соціально-економічних та соціально-трудових відносин [46, с. 79].

Дані чинники підвищення ефективності використання персоналу підприємств тісно взаємопов'язані і, взаємодіючи, утворюють єдину систему.

Раціональне використання персоналу має забезпечити:

- оптимальну зайнятість працівників і стабільне та рівномірне їх завантаження протягом робочого періоду (тижня, місяця);
- відповідність трудового потенціалу працівників вимогам робочого місця, посади;
- періодичну зміну одного робочого місця на інше з метою забезпечення різноманітності виконуваних робіт і можливості гнучкого маневрування в процесі виробництва;
- максимальну можливість виконання на робочому місці різних операцій, чергуючи навантаження різних груп м'язів людини.

Досягнення високої ефективності використання і розвиток персоналу підприємства є результатом ефективності функціонування системи управління ним, яка передбачає управління процесами формування, організації, мотивації до певної реалізації та розвитку [26, с. 58].

Ефективне використання персоналу дедалі ускладнюється ще й тому, що на сучасному ринку праці (і ці тенденції вже відчутні на динамічних ринках праці великих міст у нашій країні) висококваліфіковані й високомотивовані спеціалісти сучасних професій мають широку свободу вибору своїх роботодавців. У контексті концепції управління людським капіталом підприємства саме правильний вибір, розвиток, оцінювання і використання можливостей співробітників перетворює їхні людські якості у вагомі фінансові показники компанії.

Сьогодні функції управління розвитком і використанням персоналу підприємства на мікрорівні виконують працівники відділу щодо роботи з персоналом, керівники структурних підрозділів на чолі з керівником підприємства [26, с. 58].

Як зазначають зарубіжні фахівці, для успішного формування персоналу підприємства і його утримання, повинні бути задіяні не лише фахівці служби управління персоналом, але й лінійні менеджери кожного підрозділу підприємства. У процесі відбору персоналу лінійні менеджери відіграють провідну роль, оскільки одним із критеріїв ефективності праці управлінців може бути якість сформованого колективу [26, с. 58].

Підвищення ефективності праці та зокрема підвищення ефективності використання персоналу є основою економічного зростання, адже воно веде до зниження питомих витрат, підвищення конкурентоспроможності продукції, збільшення обсягу продажів і прибутковості, а внаслідок цього – до зростання інвестицій у створення нових робочих місць, підвищення ціни праці й подальшого збільшення її продуктивності [3, с. 66].

1.2. Основні характеристики персоналу, які визначають ефективність його використання

У сучасних умовах господарювання суттєво змінюються вимоги до основних характеристик персоналу підприємства. Це спонукає працівників постійно займатися підвищенням рівня кваліфікації своїх професійних знань. Головною метою управління трудовими ресурсами є забезпечення підприємства працівниками, які

відповідають вимогам сучасного підприємства та підвищення професійної і соціальної адаптації працівників [27, с. 76].

Основні характеристики, якими мають бути наділені працівники представлені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Основні характеристики персоналу, що визначають ефективність його використання

Джерело: [складено автором]

Кваліфікація працівника – це сукупність його загальної і спеціальної професійної освіти, необхідних знань, умінь, професійних навичок та виробничого досвіду для виконання в певних організаційно-технічних умовах зазначених видів робіт певної складності на визначеній посаді. Кваліфікація є дуже важливою, але далеко не єдиною складовою внутрішньої структури людського капіталу. Оцінюючи людський капітал працівника, слід також враховувати його кваліфікацію у суміжних сферах діяльності. Якщо кандидат має високий рівень кваліфікації з близького роду діяльності, то він зможе використовувати її і на даній роботі [35, с. 181].

2. *Досвід роботи.* Найвищу цінність має досвід роботи працівника на цій же посаді, в цьому ж виді діяльності, на цьому ж підприємстві (ідеальний варіант). Крім цього, слід враховувати також досвід роботи у суміжних сферах і загальний досвід роботи працівника.

3. *Освіта.* Важливою умовою високопродуктивної роботи є вища освіта, спеціальні знання, професійні навички та творчий підхід. На сьогоднішній день, кількість робітників з вищою та технічною освітою становлять 90 % усіх зайнятих, і цей показник поступово зростає; а освіта жінок знаходить на одному рівні з освітою чоловіків. Для нагромадження людського капіталу важливе значення має як освіта працівника у тій сфері, що стосується даної посади (тобто наявність і рівень знань, необхідних на зазначеній посаді), так і знання в інших, суміжних сферах діяльності та загальноосвітня підготовка працівника. При аналізі ефективності людського капіталу підприємства розрізняють дві складові професійної підготовки працівників за місцем роботи: загальну освіту, яка сприяє підвищенню продуктивності праці однаковою мірою на багатьох підприємствах, і спеціальне навчання, яке сприяє підвищенню продуктивності праці лише на конкретному підприємстві.

4. *Здоров'я.* Ця характеристика значною мірою впливає на формування і використання продуктивних якостей працівника і сама є важливою складовою людського капіталу. Очевидно, що, залежно від посади та роду діяльності, при оцінюванні людського капіталу слід звертати увагу на різні аспекти фізичного й психологічного здоров'я працівників. Це можуть бути як суто фізичні характеристики (загальна фізична сила, зір, слух тощо), так і психологічні (стійкість до нервових навантажень, стресів тощо). Показники здоров'я можуть бути оцінені шляхом медичних оглядів та тестів [35, с. 181].

5. *Продуктивність праці.* Очевидно, цей показник характеризує ступінь використання наявного людського капіталу. Попри загальне визнання важливості цього показника, поки що немає надійних методів оцінювання продуктивності інтелектуальної, творчої, інноваційної діяльності, яка, власне, є визначальною для конкурентоздатності підприємства.

6. *Внесок даного працівника у результати діяльності підприємства.* Внесок працівника можна приблизно оцінити за часткою прибутку, що припадає на проекти,

які виконувалися під його керівництвом або за його участю. Для оцінки внеску працівника у загальні результати діяльності (S) необхідно, по-перше, оцінити участь працівника в усіх проектах організації як частку (у відсотках), по-друге, визначити фінансові результати, отримані підприємством від кожного проекту. Така оцінка визначається для кожного працівника для одного періоду часу. Потім показники для всіх працівників нормуються, так що найменший додатний показник складає у шкалі мінімальний позитивний бал, а найвищий відповідає максимальному значенню оцінки за шкалою. Працівники, які мають унікальний людський капітал, нерідко здійснюють такий внесок у загальні результати роботи підприємства, який неможливо оцінити у вартісному вимірі (позитивний вплив на роботу команди, внутрішньофірмова передача знань і багато іншого). Очевидно, що для оцінювання такого внеску можна скористатися лише експертним методом. Указані вище характеристики активів людського капіталу є відносно об'єктивними, тобто вони досить чітко проявляються і можуть бути точно оцінені, принаймні за відносною шкалою. Суттєве значення в людському капіталі працівника мають також і особистісні (суб'єктивні) характеристики, що визначаються не так явно. Крім того, наступна група показників має більш складний характер зміни: якщо зміни у досвіді роботи, кваліфікації, освіті, здоров'ї, продуктивності праці та участі у результатах діяльності можна простежити і спрогнозувати, то зміну особистісних характеристик з'ясувати значно важче. До групи особистісних показників людського капіталу належать [35, с. 183].:

7. *Риси характеру та інші особистісні характеристики*, що впливають на ефективність роботи, тобто є важливими активами людського капіталу.

7.1. *Відповідальність* визначається сумлінністю, надійністю, ретельністю, які необхідні для виконання виробничих завдань без шкоди для людей і матеріальних збитків, а також світоглядом, достатнім для того, щоб не допустити виникнення проблем та збоїв у виробничому процесі.

7.2. *Дисциплінованість* – це здатність працівника дотримуватися певного чітко визначеного порядку трудової поведінки, включаючи як дотримання правил внутрішнього трудового розпорядку підприємства, так і точне виконання всіх вимог технології за кожним виробничим процесом, вчасну і точну реалізацію виробничих

завдань, виконання посадових обов'язків, правильну експлуатацію обладнання, дотримання правил охорони праці і техніки безпеки.

7.3. *Мобільність* як актив людського капіталу на рівні підприємства – це здатність і готовність працівника у разі необхідності змінити місце роботи і навіть освоїти нову для себе професію. Вона пов'язана з наявністю у працівників додаткових професій, ступенем освоєння їх, належною базовою теоретичною підготовкою, мотивацією, спрямованою на зміну видів трудової діяльності.

7.4. *Мотивованість* – це здатність працівника реагувати на мотиватори, тобто на зовнішні фактори, що заохочують його до певного виду трудової поведінки для виконання завдань підприємства. Вмотивованість визначається структурою мотивів, мотиваторів та особистими характеристиками працівника.

7.5. *Інноваційність* – це готовність людини до інновацій, тобто здатність до розробки нових ідей, технологій і виробів та до їх упровадження, що залежить від рівня освіти, способу життя, орієнтацій поведінки і культури. Вона передбачає розвиток наукової творчості у процесі праці, досягнення певних значимих результатів, постійне поновлення знань.

Звичайно, перелік особистісних характеристик, які прямо впливають на ефективність роботи працівників, далеко не вичерпується названими якостями. Залежно від типу діяльності працівника можна вказати також: цілеспрямованість та амбітність, урівноваженість і психологічну стабільність, оптимізм, увагу і зосередженість, ініціативність і творчість, аналітичні здібності, раціональність, системність і широту мислення, комунікабельність або стриманість, лідерські якості або здібності працівника як виконавця, поведінку у конфліктних ситуаціях тощо.

Перелік рис характеру, які аналізуються при оцінці людського капіталу працівників підприємства, створюється відповідно до конкретної посади і мети дослідження. Риси характеру оцінюються шляхом однакових для всіх працівників тестів та співбесід [35, с. 184].

8. *Здатність до навчання, розширення знань і підвищення кваліфікації*. Ці риси також необхідно оцінювати за категоріями персоналу, де вони мають різну вагу. На сучасних підприємствах ці риси мають вирішальний вплив на ефективність

формування й використання людського капіталу. Виділяють дві компоненти цієї характеристики:

8.1. *Навчальна мотивація*, тобто бажання навчатися, підвищувати кваліфікацію і розширювати знання. Цей компонент є більш психологічним, він піддається регулюванню, може бути успішно змінений за допомогою відповідної мотиваційної політики підприємства та спеціальних тренінгів. Оцінку цьому компоненту можна дати тільки порівняльну (бальну), після чого необхідно проранжувати оцінки для всіх оцінюваних працівників та знормувати оцінки відповідно до мінімального позитивного та максимального балу шкали.

8.2. *Розумові та гностичні здібності особи* визначаються як здатність ефективно використовувати свій інтелект – суму загальних розумових функцій розуміння, мислення, навчання, спостереження, розв’язання проблем. Вони визначають ефективність процесів навчання, що виражається у часі засвоєння нових знань, стійкості отриманої нової інформації та навичок. Цей компонент залежить від більш глибоких факторів, і впливати на нього значно важче. Оцінка цього компонента може бути здійснена тільки за умови наявності відповідних даних для всіх оцінюваних працівників. Ці дані мають бути уніфіковані і обчислені за однаковою методикою [35, с. 185].

9. *Ставлення працівників до роботи у конкретній організації*. Позитивне ставлення працівника до роботи на своїй посаді та в певній організації може суттєво підвищити ефективність його роботи. Це означає, що його людський капітал використовується краще порівняно з іншими працівниками цієї організації, які мають нейтральне або негативне ставлення до роботи на своїй посаді (у цій організації).

З метою управління людським капіталом підприємства недостатньо лише визначити ставлення працівника до роботи в зазначеній організації або на конкретній посаді, необхідно аналізувати також причини такого ставлення. За відсутності потрібних даних деяким замінником такої характеристики є частота зміни роботи протягом кар’єри працівника і причини змін місця роботи (враховуючи тільки зміни місць роботи, що не були спричинені кар’єрним зростанням).

Все більш істотним та свідомим на сучасних вітчизняних підприємствах є перехід до управління не колективом в цілому, а кожним окремим працівником, який

хоча і являє собою частину системи, однак є унікальним індивідуумом, незалежним суб'єктом з власними, індивідуальними потребами, інтересами, прагненнями, вподобаннями, цінностями тощо.

Як свідчить досвід зарубіжних країн, найбільших успіхів досягають ті підприємства, де створені сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників та впроваджуються передові інноваційні технології управління людським капіталом [27, с. 76].

Для підвищення ефективності використання кадрів на підприємстві, роботодавці мають докладати досить зусиль, наприклад, підвищувати рівень кваліфікації, покращувати умови праці, соціальне забезпечення та інше. Перш за все, роботодавець має бути націлений не на отримання прибутку, за рахунок працюючих, а за рахунок мінімізації витрат та ефективного використання робочого часу. Звісно, якщо кожен роботодавець буде забезпечувати належні умови праці та сприяти розвитку персоналу, то це допоможе підприємству отримати більші прибутки, а відтак дозволить розширюватися і створювати нові робочі місця. Питання підвищення ефективності та раціонального використання персоналу підприємства залежить як від працівників, так і роботодавця, обидві сторони мають бути в цьому зацікавлені та кожен з них має докладати максимум зусиль.

1.3. Основні показники та критерії ефективності використання персоналу

Трудові ресурси є важливим напрямом аналізу діяльності будь-якого підприємства [18, с. 36]. Персонал підприємства характеризують кількісно та якісно. Кількість визначається чисельністю працівників, що характеризує потенційну масу живої праці, яка наявна в даний момент часу на підприємстві для виконання основних виробничих та управлінських функцій задля забезпечення сталого розвитку організації. До якісних характеристик належать професійний склад, досвід роботи, стан здоров'я, вік, кваліфікація, знання, активність. Від'ємний природний приріст, механічна рухомість населення та інтенсивний відтік осіб молодого віку за кордон, сприяє деформації вікової структури працездатних та зменшенню приросту робочої

сили. За таких умов є важливим забезпечення ефективного використання наявного персоналу підприємства та максимального розвитку його потенціалу [3, с. 67].

Для оцінювання ступеня ефективності використання персоналу використовують численні наукові підходи, найбільш поширені з них представлені на рис. 1.2.

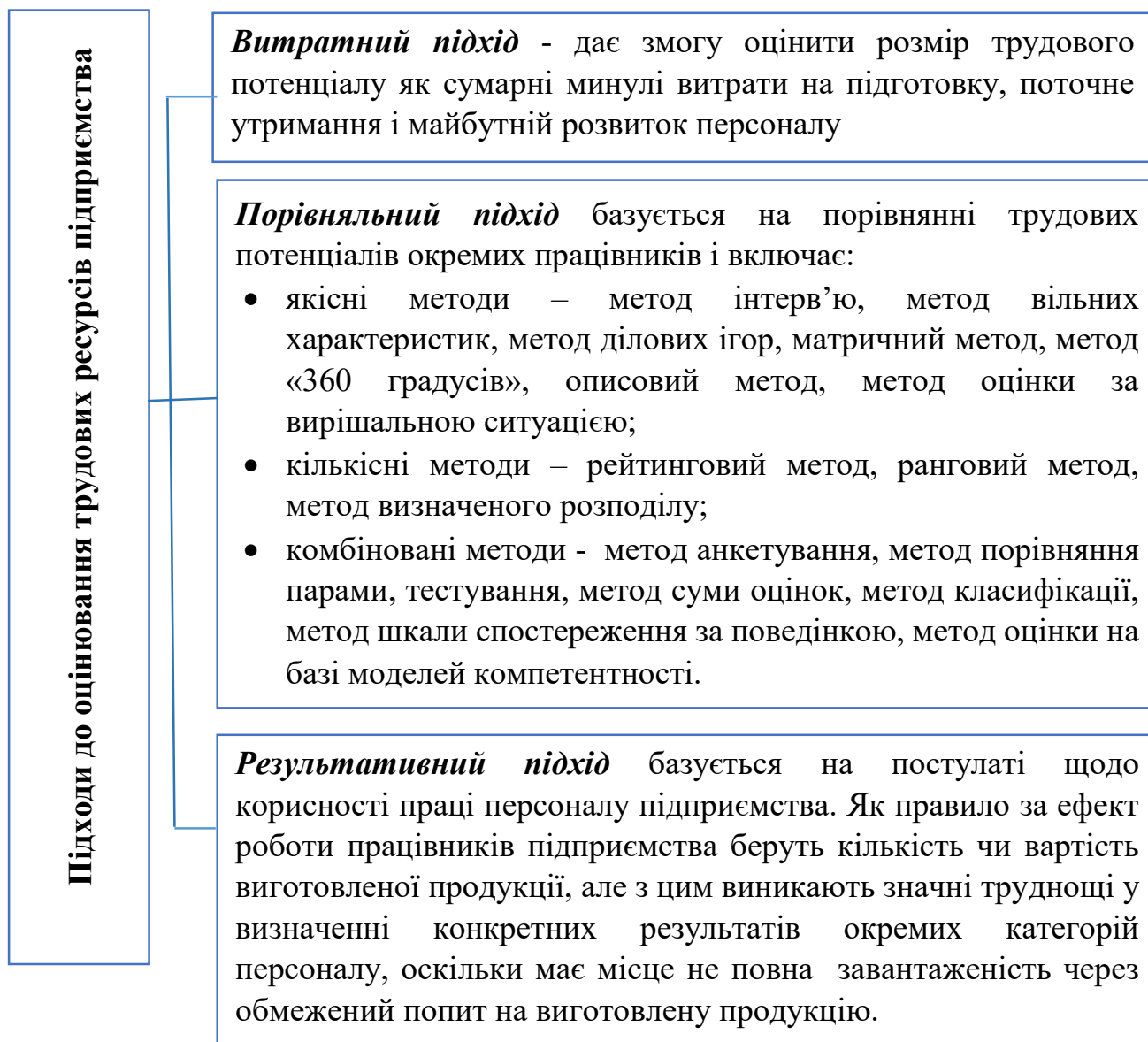


Рис. 1.2. Наукові підходи до оцінювання трудових ресурсів підприємства

Джерело: [1]

Оцінювання ефективності використання персоналу підприємства необхідно здійснювати з дотриманням наступних принципів, а саме [18, с. 37]:

– комплексності – багатогранний вплив персоналу на результати діяльності підприємства в сучасних умовах дозволяє дослідити серед іншого наявні

взаємозв'язки між кількісними та якісними характеристиками трудових ресурсів і різними аспектами та результатами діяльності підприємства;

- інтегрованості – питання аналізу використання персоналу включені в аналітичні процедури різних аспектів функціонування підприємства, оскільки їхня результативність визначається кількісно-якісними характеристиками трудових ресурсів;

- стратегічної орієнтації – визначає необхідність забезпечення результативності персоналу в майбутньому за рахунок реалізації системної політики з розвитку його кваліфікаційних компетентностей на даному етапі;

- пріоритетності – в умовах, коли формування конкурентних переваг підприємства залежить від характеристик персоналу, а поповнення фінансовими і матеріальними ресурсами не має критичного значення, аналіз персоналу набуває особливого значення.

Процес оцінювання ефективності використання персоналу підприємства здійснюють в декілька етапів, основні з яких відображені на рис. 1.3.

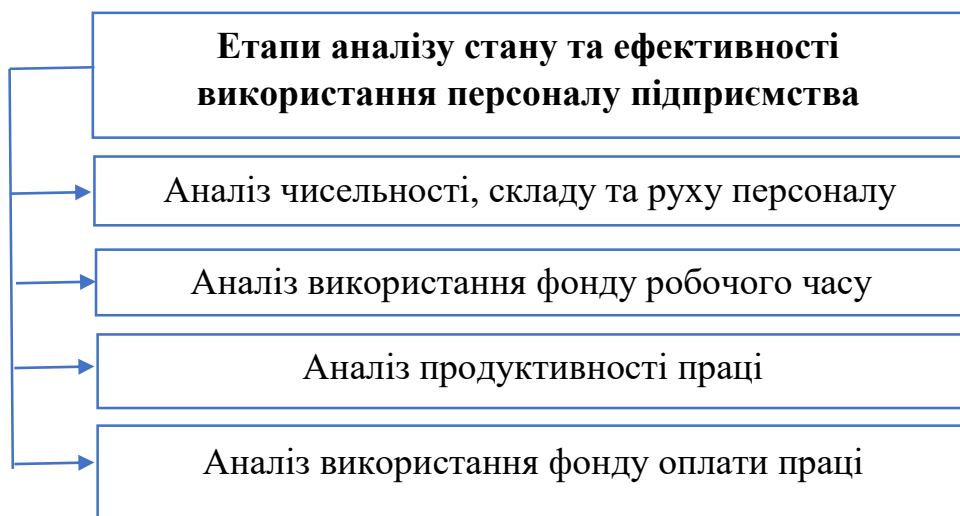


Рис. 1.3. Основні етапи оцінювання ефективності використання персоналу підприємства

Для оцінювання ефективності використання персоналу підприємства необхідно сформувати чітку шкалу критеріїв, які висуваються до кожного працівника на відповідній посаді. Наприклад, можна скористатися класичним поділом працівників на керівників, спеціалістів, службовців та робітників і деталізувати вимоги в межах кожної з категорій за професіями. Ці критерії доцільно подати у вигляді окремого

розділу посадової інструкції. Після цього необхідно визначити продуктивні характеристики конкретного працівника і оцінити їх за визначеними критеріями. Зазначимо, що точної й об'єктивної оцінки всіх характеристик працівника досягнути практично неможливо. Це пов'язано з неможливістю чітко зафіксувати і кількісно виміряти характеристики, що мають вирішальне значення для оцінки ефективності людського капіталу працівника. Тому для деяких рис можна застосовувати приблизні оцінки, а коли навіть наближену оцінку дати неможливо, беруться найближчі до вказаної характеристики показники, які піддаються вимірюванню [35, с. 180].

Основними показниками використання персоналу підприємства є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства, дослідження соціальних аспектів трудової діяльності, дані про рівень санітарно-гігієнічних виробничих і побутових умов. Для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів використовується інформація оперативної та бухгалтерської звітності, дані табельного обліку, первинних документів, матеріали хронометражу і фотографій робочого дня, позаоблікові матеріали (протоколи виробничих нарад, документи економічного аналізу тощо) [4, с. 59].

Показники аналізу чисельності і складу працівників схематично можна зобразити у вигляді рис. 1.4.

Окрім загальних показників чисельності персоналу здійснюється аналіз його структури по групах, категоріях, професійному складу та кваліфікації, або іншими словами – оцінюється якісний склад ресурсів праці. Отримані результати фіксуються у вигляді узагальнюючих таблиць чи діаграм у динаміці.

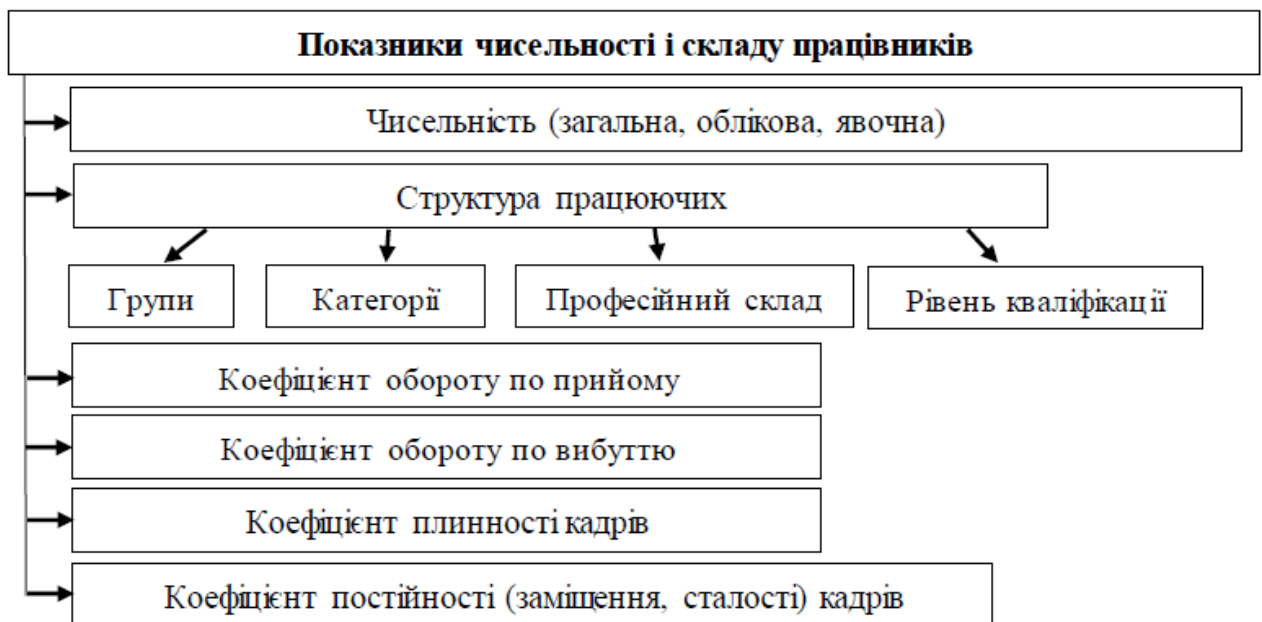


Рис. 1.4. Структура аналізу чисельності, складу та руху працівників

Такий аналіз може ґрунтуватись на показниках аналізу трудового потенціалу колективу, а саме:

- ❖ професійно-кваліфікаційний потенціал: професійна структура персоналу; функціональна структура; кваліфікаційна структура; структура персоналу за рівнем освіти; структура персоналу за стажом роботи;
- ❖ психофізіологічний потенціал: статевовікова структура персоналу; інтенсивність, важкість праці; показники захворюваності (загальної, професійної); показники працездатності;
- ❖ творчий потенціал: число рацпропозицій і винаходів, поданих працівниками; участь працівників у діяльності творчих груп (наприклад, кружках якості);
- ❖ участь у розробці інновацій, професійних конкурсах тощо;
- ❖ мотиваційний потенціал: задоволеність працею; показники відношення до праці; стан соціально-психологічного клімату в колективі; плинність кадрів і т. д.;
- ❖ моральний потенціал: стан трудової дисципліни тощо.

За цими показниками одночасно із загальним аналізом стану ресурсів праці виконується оцінка стану трудового потенціалу організації і виявляються структурні зміни, що відбулися в його складі останні роки.

Деякі з цих показників складно виміряти кількісно, їх характеристика буде скоріш описовою та носитиме рекомендаційний характер. Виміряти рівень трудової мотивації, ступінь задоволеності працею, стан соціально – психологічного клімату в

колективі можна в основному лише соціологічними методами – анкетування, опитування, інтерв'ювання і т. д.

Додатково при аналізі структури працюючих може визначатись трудова активність персоналу, тобто здатність високоефективно працювати, використовуючи весь особистісний потенціал.

Показники, що характеризують трудову активність персоналу, розділяють на кілька груп [4, с. 61]:

- виробничо-економічні показники (продуктивність праці, рівень виконання трудових норм, якість продукції, витрати робочого часу, економія матеріальних ресурсів, трудова дисципліна);
- показники творчої активності (участь у раціоналізаторстві, винахідництві, розробці інновацій, пошуку невикористаних резервів);
- показники розвитку особистості (підвищення рівня освіти, кваліфікації, культури праці, розширення професійного профілю, трудова кар'єра і т. д.);
- показники суспільної активності у сфері виробництва (участь у роботі громадських організацій, гуртків якості управління, у виробленні і прийнятті господарських рішень).

Визначення рівня трудової активності висвітлює, наскільки персонал організації є самостійним, проявляє свої трудові та творчі здібності і чи має можливості самореалізації у процесі трудової діяльності.

Для оцінки трудової активності персоналу окремого структурного підрозділу використовують показник порівняльної напруженості праці за чисельністю, що характеризує ступінь використання персоналу підрозділу (ділянки, цеху, виробництва, відділу) у порівнянні з їх використанням у системі більш високого рівня.

Далі потрібно проаналізувати структуру прибуття та вибуття персоналу, коефіцієнти обороту, плинності та сталості. В інтересах контролю за роботою кадрових служб фірм необхідно визначити не тільки загальне число прийнятих і звільнених за даний період працівників, а й розподіл їх за джерелами надходження і напрямками вибуття.

За даними про наявність і рух кадрів у цілому, за категоріями і групами персоналу будується баланс руху кадрів (баланс ресурсів робочої сили). Для оцінки якості роботи з персоналом організації можна використовувати і систему показників, що характеризують інтенсивність обороту кадрів і особливості цього обороту. До даних показників відносять: коефіцієнт інтенсивності обороту з прийому, коефіцієнт обороту по вибуттю; коефіцієнт плинності; коефіцієнт заміщення; коефіцієнт сталості кадрів. Знов прийнятих працівників необхідно додатково навчати, надавати їм час на адаптацію до конкретних умов роботи на даній фірмі, а у зв'язку зі звільненнями працівників фірма несе втрати, пов'язані з раніше понесеними нею витратами на навчання і задоволення деяких соціальних потреб працівників, які звільняються.

Ефективність використання робочого часу робітників аналізують за допомогою таких двох показників, як середня кількість днів, відпрацьованих робітником за звітний період (місяць, квартал, рік), і середня тривалість робочого дня (зміни). Ці показники можна обчислити на підставі даних звіту з праці. Перший показник характеризує тривалість робочого періоду у днях (явочні дні) і залежить від таких факторів, як:

- кількість вихідних і святкових днів;
- кількість днів чергової відпустки;
- інші види відпусток, передбачених законодавством;
- кількість днів непрацездатності;
- неявка на роботу з дозволу адміністрації;
- прогули та інші.

Тривалість робочого дня (зміни) робітника визначають такі фактори:

- величина нормативного робочого тижня;
- час простою упродовж дня, зафіксований в обліку;
- час понадурочної роботи (збільшує величину показника);
- час інших скорочень робочого дня, передбачених законодавством (для підлітків, матерів-годувальниць тощо).

Законодавчо в Україні встановлено нормальну тривалість робочого тижня п'ять днів (40 робочих годин) та скорочену 36 годин для визначених категорій [21, 38], але, як свідчить статистика, загальна величина робочого часу протягом року має сталу

тенденцію до зменшення. Єдиної норми тривалості робочого часу на рік законодавчо не встановлено – ця норма може бути різною залежно від того, який робочий тиждень установлений, якою є тривалість щоденної роботи, кількість вихідних тощо, отже організації самостійно формують ці норми для себе.

При проведенні аналізу використання робочого часу визначають максимально можливу тривалість робочого часу та порівнюють кожен показник із фактичним значенням. Під час аналізу знаходять відхилення цих показників від плану, а також порівнюють їх із аналогічними показниками за минулі періоди, встановлюють конкретні причини можливих відхилень. При цьому слід звернути особливу увагу на величину зафіксованих в обліку непродуктивних втрат робочого часу через такі обставини: неявка на роботу з дозволу адміністрації; прогули й цілодобові простої; внутрішньозмінні простої, зафіксовані в обліку; облікований брак продукції.

Ресурси робочого часу формують календарний фонд робочого часу, вивчення структури якого здійснюється як по підприємству в цілому, так і за окремими категоріями і групами працівників. Загалом структуру календарного фонду часу можна відобразити схемою, зображеною на рис. 1.5.

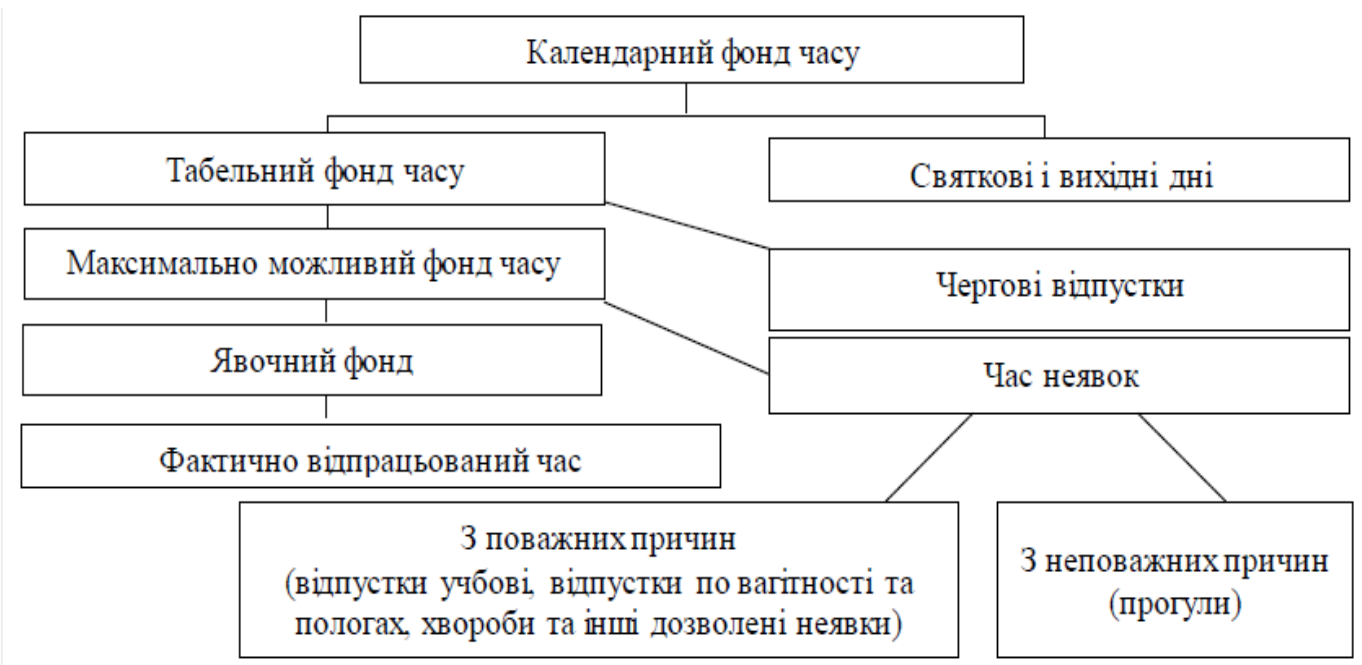


Рис. 1.5. Структура календарного фонду робочого часу

Календарний фонд робочого часу складається з табельного фонду часу, максимально можливого фонду часу, явочного фонду, фактично відпрацьованого часу, а також святкових і вихідних днів, часу чергових відпусток і часу неявок.

Неявки виникають з поважних причин (відпустки навчальні, відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, хвороби та інші, дозволені адміністрацією) та з неповажних причин (прогули, абсентеїзм).

Аналіз зміни продуктивності праці передбачає:

- оцінку виконання плану і динаміки продуктивності праці;
- вивчення впливу факторів на рівень продуктивності праці;
- дослідження впливу продуктивності праці на рівень інших показників;
- виявлення резервів підвищення рівня продуктивності праці.

Трудомісткість – це витрати робочого часу на одиницю або на увесь обсяг виготовленої продукції. У процесі її аналізу вивчають динаміку трuдомісткості, виконання плану за її рівнем, причини її змін і вплив на рівень продуктивності праці.

Зниження трuдомісткості продукції – найважливіший фактор підвищення продуктивності праці. Зростання продуктивності праці відбувається передовсім за рахунок зниження трuдомісткості продукції. Між трuдомісткістю продукції і рівнем продуктивності праці є обернено пропорційна залежність, загальна питома трuдомісткість продукції залежить від тих само факторів, що й середньогодинний виробіток робітників.

Визначення допустимої величини витрат на персонал в одиниці вартості продукції є вихідним моментом для планування всіх інших показників з праці на підприємстві в ринкових умовах господарювання. Для ринку не має великого значення ні кількість персоналу, ні розмір фонду заробітної плати, ні середній її розмір на підприємстві. Для забезпечення конкурентоспроможності головне – це зменшувати витрати на одиницю продукції. Тому найважливішим трудовим показником стає частка витрат на персонал у вартості продукції. Особливого значення планування витрат на персонал набуває ще й тому, що з розвитком суспільства практично єдиним товаром, який буде неухильно дорожчати, стає робоча сила.

Аналіз рівнів і динаміки зарплатоємності та використання фонду оплати праці складається з аналізу витрат засобів на оплату праці і містить:

- визначення середньої заробітної плати за категоріями персоналу;
- обґрунтування форм і системи оплати праці;

- аналіз ефективності систем преміювання;
- аналіз використання і розподілу засобів, що направляються у фонд споживання;
- визначення фінансового резерву на аналізований період.

Аналіз використання фонду заробітної плати здійснюють з визначення економії або перевитрати ФЗП за передбаченими витратами і категоріями працівників. Далі аналізують витрати фонду заробітної плати за категоріями працівників, а також вивчають чинники, за рахунок яких отримана його економія або перевитрата. Такими чинниками є чисельність працівників і зміна їхньої середньої заробітної плати.

Негативно впливають на загальне витрачання коштів на оплату праці підприємства непродуктивні виплати (доплати працівникам за понаднормову роботу, оплата цілоденних і внутрішньозмінних простоїв не з вини працівників). Перевитрати ФЗП свідчать про певні недоліки в наявній організації праці і маркетинговій діяльності. Підприємствам надане право самим вирішувати, які форми оплати праці використовувати, установлювати пільги і надбавки, визначати порядок преміювання і використання фонду матеріального заохочення.

Ефективне використання персоналу – це важливий фактор результативності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємств. Щоб підвищити ефективність управління персоналом необхідно:

- забезпечити обґрунтоване планування, підбір й залучення персоналу, впровадити ефективний організаційно-економічний механізм забезпечення кваліфікованим персоналом;
- оптимізувати систему мотивації персоналу, забезпечити зростання сукупних доходів співробітників, забезпечити раціональне співвідношення між ефективністю й результативністю співробітників і витратами;
- сприяти розвитку ефективної системи оцінки персоналу, розробити й впровадити стандарти оцінки професійних знань і навичок;
- сформувати ефективну систему розвитку персоналу, провести моніторинг потреб у навчанні, розробити випереджальні програми навчання з використанням сучасних технологій;
- забезпечити ефективну роботу з установами освіти й молодими фахівцями [39, с. 62].

Впровадження запропонованих стратегічних напрямів підвищення ефективності використання персоналу дозволить: підвищити рівень мотивації працівників на підприємстві; збільшити продуктивність праці; зменшити плинність кадрів; регулювати та усунути недоліки, які виникають у процесі виробничих відносин; створити сприятливу атмосферу в трудовому колективі та сформувати корпоративну культуру на підприємстві; сформувати у працівників нові навички і вміння у процесі навчання, підвищення кваліфікації персоналу, розвитку творчого потенціалу; збільшити прибутки підприємства та у цілому поліпшити його іміджу, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі.

Оскільки показники ефективності використання персоналу підприємства характеризують ефективність його використання в різних аспектах: витратному (рентабельність витрат на оплату праці, коефіцієнт використання робочого часу, зарплатомісткість), прибутковому (прибутковість персоналу, виробіток, приріст продуктивності праці, випуск продукції на одиницю витрат на оплату праці), організаційному (плинність, оснащеність основними засобами), то доходимо до висновку, що ефективне управління використанням персоналу підприємства характеризується максимальним досягненням цілей кадрової політики підприємства щодо витрат на персонал, результатів і стабільності його використання [26, с. 59].

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності ТДВ "Яготинський маслозавод"

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» - одне із вітчизняних підприємств по виготовленню молочної продукції, що належить до складу Групи компаній «Молочний Альянс». Основні виробничі потужності ТДВ "Яготинський маслозавод" та адміністративні підрозділи розміщені за адресою: Київська область, м.Яготин, вул.Шевченка, 213, 07700. Офіційна сторінка в інтернеті, на якій доступна інформація про товариство: milkalliance.com.ua [30].

ТДВ «Яготинський маслозавод» розпочав свою діяльність у 1956 році. У лютому 1994 року він був корпоратизований та перетворений на відкрите акціонерне товариство «Яготинський маслозавод». В 2011 році загальні збори акціонерів прийняли рішення змінити назву компанії на "публічне акціонерне товариство" шляхом внесення змін до її статуту. В даний момент акціонерами компанії є фізичні та юридичні особи, які набули акції у процесі приватизації, на вторинному ринку цінних паперів або у спадковому порядку, а також в інших випадках, передбачених законодавством. Держава не володіє акціями компанії.

17 квітня 2018 року відбулась зміна організаційно-правової форми підприємства. Публічне акціонерне товариство «Яготинський маслозавод» було змінено на Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод" (скорочено ТДВ «Яготинський маслозавод») [30].

Основними видами економічної діяльності підприємства є:

- перероблення молока, виробництво масла та сиру;
- оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Окрім цього ТДВ «Яготинський маслозавод» згідно положень статуту здійснює свою діяльність ще в наступних напрямках, серед яких:

- виробництво молочних продуктів;
- неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом;
- заготівля молока, переробка та виробництво сиру та молочних продуктів, спредів, сирних продуктів;
- торгівля оптова та роздрібна продовольчими та непродовольчими товарами;
- організація та експлуатація магазинів, кафе, ресторанів, барів, виставок-продаж та комплексне забезпечення діяльності виставок, ярмарок, демонстраційних залів та магазинів, організація комплексних обідів;
- створення оптово-роздрібних підприємств торгівлі і послуг населенню;
- операції з цінними паперами [30].

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників. У Загальних зборах товариства беруть участь особи, включені до переліку акціонерів, які мають право на таку участь, або їх представники. Перелік акціонерів, які мають право на участь у Загальних зборах, складається в порядку, встановленому чинним законодавством України.

Загальні збори мають право приймати рішення з усіх питань діяльності підприємства, у тому числі і з тих, що передані Загальними зборами до компетенції інших органів підприємства.

До виключної компетенції Загальних зборів належить:

- 1) визначення основних напрямів діяльності підприємства;
- 2) внесення змін до статуту товариства;
- 3) прийняття рішення про анулювання викуплених акцій;
- 4) прийняття рішення про зміну типу товариства;
- 5) прийняття рішення про розміщення акцій;
- 6) прийняття рішення про збільшення/зменшення статутного капіталу товариства;

- 7) прийняття рішення про дроблення або консолідацію акцій;
- 8) затвердження річного звіту підприємства;
- 9) розподіл прибутку і збитків підприємства;
- 10) прийняття рішення про викуп товариством розміщених ним акцій;
- 11) затвердження розміру річних дивідендів;
- 12) затвердження принципів (кодексу) корпоративного управління товариства.

Ієрархічну структуру основних підрозділів підприємства, їх взаємодію та розподіл влади й повноважені схематично відображає організаційна структурна схема підприємства (рис. 2.1.). ТДВ «Яготинський маслозавод» притаманний лінійно-функціональний тип організаційної структури. Структура підприємства поділяється на підрозділи за функціональними областями, які відповідають за здійснення окремих задач. Основними функціональними відділами підприємства є: відділ закупівлі сировини, відділ кадрів, бухгалтерія, служба безпеки, відділ матеріально-технічного постачання, відділ контролю якості, планово-економічний відділ, торговий відділ, а також виробничі цехи, а саме: сирний цех, маслоцех, цех виготовлення та переробки молока, цех переробки сироватки. Кожен підрозділ має свого керівника, який відповідає за виконання функцій свого відділу. Кожен підрозділ спеціалізується на певній функціональній галузі. Це дозволяє співробітникам виробляти глибокі знання і експертизу в своїх областях, що сприяє високій ефективності та якості виконання робіт. У лінійно-функціональній структурі комунікація зазвичай відбувається вздовж вертикальних ліній, тобто в межах одного підрозділу [30]. Комунікація між різними функціональними групами може бути обмеженою, що може призводити до неефективності у вирішенні комплексних завдань. Одна з особливостей лінійно-функціональної структури полягає в тому, що рішення зазвичай приймаються на рівні вищого керівництва, а підлеглі підрозділи слідує цим рішенням. Це може призводити до меншої гнучкості та швидкості в адаптації до змін.

Дослідження ефективності діяльності підприємства є важливим інструментом для оцінки його продуктивності та успішності в сучасних умовах господарювання. Аналіз ефективності діяльності підприємства дозволяє отримати об'єктивну інформацію щодо стану розвитку підприємства, його сильних та слабких сторін, наявних конкурентних переваг.

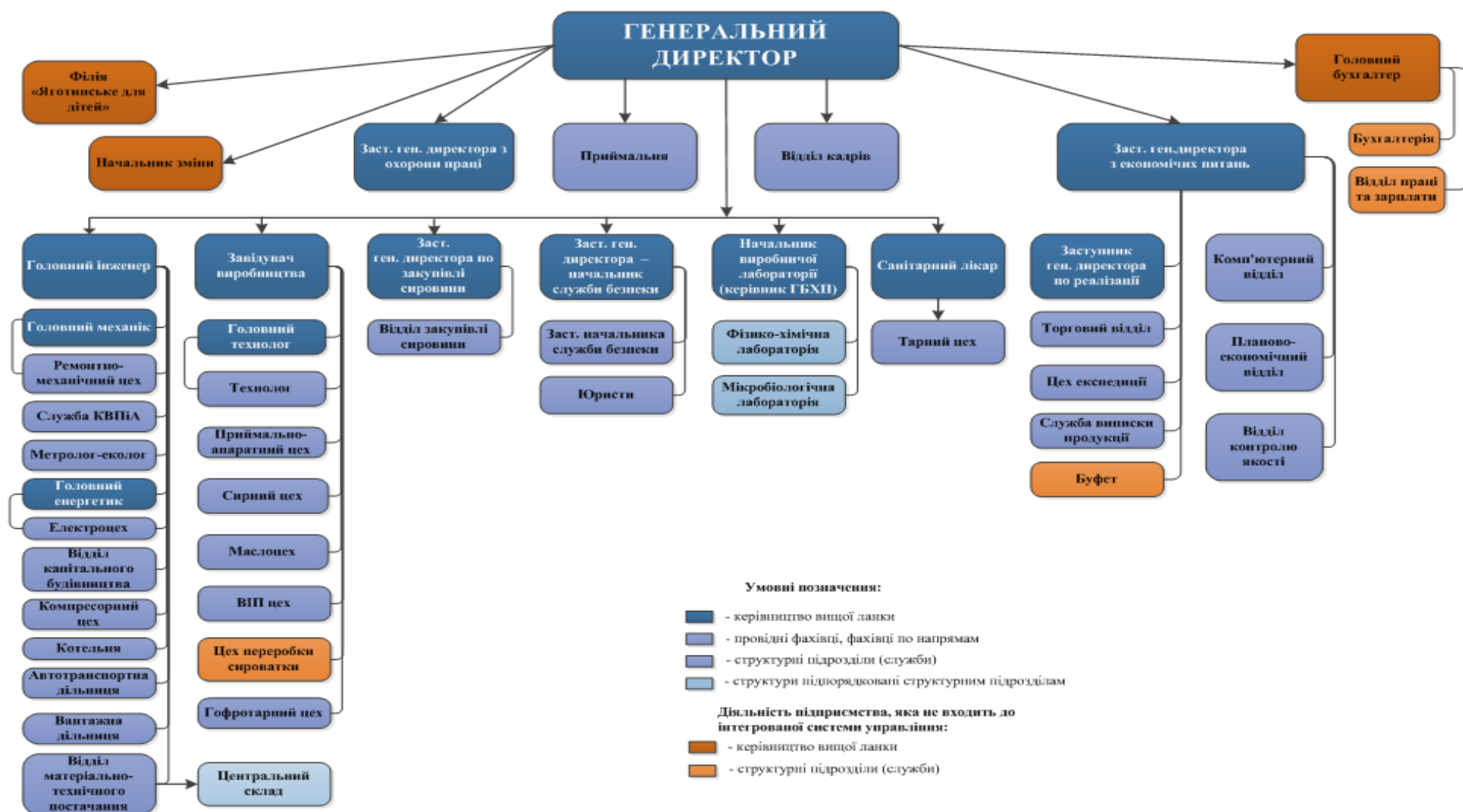


Рис. 2.1. Організаційна структурна схема ТДВ «Яготинський маслозавод»

Результати проведеного аналізу є основою для прийняття обґрунтованих рішень, формування цілей та стратегії розвитку підприємства. Інформаційною базою для здійснення аналізу ефективності діяльності підприємства виступають основні техніко-економічні показники, що представлені в табл. 2.1

Таблиця 2.1.

Основні показники господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсол,	відн,
				±	%
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	3103661	3 736 091	632 430	20,4
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2784504	3090847	306 343	11,0
3	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	417 251,00	390541	-26 710	-6,4
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	901	900	-1	-0,1
5	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	168573	195918	27 345	16,2
6	Валовий прибуток, тис.грн	319157	645244	326 087	у 2,02 р.
7	Інші операційні доходи, тис. грн	23650	47017	23 367	98,8
8	Адміністративні витрати, тис.грн	33130	37602	4 472	13,5
9	Витрати на збут, тис.грн	254742	296742	42 000	16,5
10	Інші операційні витрати	34147	65926	31 779	93,1
11	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	20788	291991	271 203	у 14,04 р.
12	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис .грн	3106523	3491117	384 594	12,4
13	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	-63319	177841	241 160	-
14	Чистий прибуток, тис. грн.	-63319	155639	218 958	-
15	Продуктивність праці, тис.грн/ос	3 444,68	4 151,21	707	20,5
16	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн/осіб	15,59	18,14	2,55	16,4
17	Фондоозброєність, тис.грн/ос.	463,10	433,93	-29	-6,3
18	Рентабельність продукції, %	11,46	20,88	9	х
19	Рентабельність персоналу, тис.грн/ос.	-	172,93	-	х
20	Рентабельність діяльності, %	-	4,46	-	х

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Чистий дохід від реалізації у 2022 році зріс на 20,4%, досягнувши 3,736,091 тис. грн у 2022 році порівняно з 3,103,661 тис. грн у 2021 році.

Собівартість реалізованої продукції також зросла на 11,0%, досягнувши 3,090,847 тис. грн у 2022 році. Середньорічна вартість основних засобів зменшилась на 26,710 тис. грн або 6,4% у 2022 році порівняно з 2021 роком. Зниження середньорічної вартості основних засобів спричинило зменшення рівня фондоозброєності праці на 6,3%.

Середньооблікова чисельність штатних працівників залишилась практично незмінною, зменшившись лише на 1 особу у 2022 році. Фонд оплати праці штатних працівників збільшився на 27,345 тис. грн або 16,2% у 2022 році. При цьому відбулося підвищення середньомісячної заробітної плати з 15,5 тис. грн до 18,1 тис. грн. Валовий прибуток зріс у 2,02 рази досягнувши 645,244 тис. грн у 2022 році порівняно з даними попереднього періоду.

Інші операційні доходи та адміністративні витрати у звітному періоді також зросли відповідно на 98,8% та 13,5%.

Витрати на збут збільшилися 16,5% у 2022 році, що викликано зростанням обсягів виробництва продукції на підвищенням витрат на її реалізацію.

Фінансовий результат від операційної діяльності значно збільшився у звітному періоді порівняно із базисним, досягнувши рівня 291млн. грн.

Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 384 млн. грн, що у відсотковому відношенні складає 12,4%. За результатами 2021 року підприємство отримало збиток від реалізації продукції в сумі 63,3 млн. грн, але у 2022 році воно збільшило обсяги продажу продукції та отримало в загальному підсумку 177,8 млн. грн прибутку від реалізації продукції. ТДВ «Яготинський маслозавод» у звітному періоді значно підвищило результативність господарської діяльності та змогло подолати кризові періоди, покривши збиток за попередній період у розмірі 63,3 млн. грн та отримавши 155,6 млн. грн чистого прибутку. Зростання прибутковості підприємства у звітному році пояснюється позитивною зміною продуктивності праці, зростання якої склало 20,5% в порівнянні з минулим періодом.

Протягом досліджуваного періоду рентабельність продукції підприємства зросла з 11,46% у 2021 році до 20,88% у 2022 році, загальний приріст складає 9%.

Враховуючи збитковість підприємства у 2021 році показники рентабельності персоналу та рентабельності діяльності не мали змісту для розрахунку. Отримання чистого прибутку за підсумками 2022 року дало змогу визначити та дослідити рентабельність персоналу підприємства та рентабельність його діяльності значення яких відповідно склало 172,93 тис.грн/особу та 4,46%.

Загальна тенденція показує, що ТДВ «Яготинський маслозавод» показує покращення результатів у 2022 році порівняно з попереднім періодом, збільшуючи чистий дохід, валовий прибуток та рентабельність. Однак, витрати на операційну діяльність також зросли, що може потребувати уваги та аналізу для забезпечення подальшого стійкого зростання компанії.

Прибутковість підприємства у 2022 році була забезпечена зростанням доходів від реалізації молочної продукції, товарів та послуг на суму 3736,1 млн грн, шляхом зростання продажів за номенклатурними групами товарів, що відображені в табл. 2.2.

Таблиця 2.2.

Обсяги доходів ТДВ «Яготинський маслозавод» від реалізації продукції у 2021-2022 р.

Номенклатура продукції	2021 рік		2022 рік		Абсол. відхилення	Віднос. відхилення
	Тис.грн	%	Тис.грн	%		
Масло	592 229	19,08	648 695	17,4	56 466	9,5
Сирно-творожна	379 215	12,22	410 330	11,0	31 115	8,2
Молоко	752 070	24,23	900 481	24,1	148 411	19,7
Вершки	131 225	4,23	170 324	4,6	39 099	29,8
Сметана	398 737	12,85	494 840	13,2	96 103	24,1
Кисломолочна	449 156	14,47	613 464	16,4	164 308	36,6
Дитяче харчування	333 728	10,75	410 435	11,0	76 707	23,0
Інша молочна продукція	67 301	2,17	87 522	2,3	20 221	30,0
Всього	3 103 661	100	3 736 091	100	632 430	20,4

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

З табл. 2.2. видно, що обсяги продажу продукції у 2022 році в порівнянні з попереднім періодом зросли по всіх номенклатурних групах. Найбільше зростання доходу від реалізації продукції у звітному періоді відбулося за рахунок збільшення

продажу кисломолочної продукції на 36,6 %, іншої молочної продукції на 30 %, вершків на 29,8% та дитячого харчування на 23,0%. При цьому найбільшу питому вагу у структурі доходів підприємства за 2022 рік становили молоко – 24,1%, масло – 17,4% та кисломолочна продукція – 16,4%.

Обсяги витрат, що були понесені на виготовлення продукції за кожною номенклатурною групою представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3.

Обсяги витрат ТДВ «Яготинський маслозавод», що були понесені на виробництво продукції у 2021-2022 р.

Номенклатура продукції	2021 рік		2022 рік		Абсол. відхилення	Віднос. відхилення
	Тис.грн	%	Тис.грн	%		
Масло	531 328	19,08	536 662	17,4	5 334	1,0
Сирно-творожна	340 220	12,22	339 464	11,0	-756	-0,2
Молоко	674 733	24,23	744 963	24,1	70 230	10,4
Вершки	117 731	4,23	140 909	4,6	23 178	19,7
Сметана	357 734	12,85	409 379	13,2	51 645	14,4
Кисломолочна	402 969	14,47	507 515	16,4	104 546	25,9
Дитяче харчування	299 410	10,75	339 551	11,0	40 141	13,4
Інша молочна продукція	60 380	2,17	72 404	2,3	12 024	19,9
Всього	2 784 504	100,0	3 090 847	100	306 343	11,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Загальні витрати на виробництво продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2022 році зросли на 11,0% в порівнянні з попереднім періодом. Загальні витрати на виготовлення кожної номенклатурної групи збільшились окрім сирно-творожної продукції, сукупні витрати на її виготовлення зменшились на 756 тис.грн, або 0,2%. Найбільшу питому вагу у структурі витрат на виготовлення продукції склали витрати на виготовлення та реалізацію молока – 24,1%, масла 17,4% та кисломолочної продукції - 16,4%.

Основні статті витрат на виробництво та реалізацію продукції ТДВ «Яготинський маслозавод», які були понесені у досліджуваному періоді наведено в табл. 2.4.

Склад та структура собівартості виробництва та реалізації продукції**ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021-2022 рр.**

Статті витрат	2021 рік		2022 рік		Абсол. відхилення	Віднос. відхилення
	Тис.грн	%	Тис.грн	%		
Вартість запасів	2 041 680	73,3	1 936 112	62,6	-105 568	-5,17
Витрати на пакувальні матеріали	193 159	6,9	400 415	13,0	207 256	у 2,07 р.
Витрати на паливо, газ і електроенергію	65 576	2,4	131 382	4,3	65 806	у 2 рази
Витрати на персонал	206 900	7,4	174 745	5,7	-32 155	-15,54
Витрати на амортизацію	79 243	2,8	63 146	2,0	-16 097	-20,31
Ремонт і обслуговування основних засобів	8 122	0,3	14 134	0,5	6 012	74,02
Отримані послуги	41 186	1,5	61 946	2,0	20 760	50,41
Інші	148 638	5,3	308 958	10,0	160 320	у 2,08 р.
Всього	2 784 504	100,0	3 090 847	100,0	306 343	11,00

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

З даних табл. 2.4., видно, що у 2022 році витрати на пакувальні матеріали, витрати на паливо, газ і електроенергію та інші витрати зросли більш ніж у 2 рази. У звітному періоді відбулося зменшення витрат, зокрема: витрат на персонал на 15,5%, витрат на амортизацію – 20,3% та вартості запасів на 5,17%. Такі структурні зрушення в загальному підсумку сприяли збільшенню собівартості виробництва та реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у звітному періоді на 11%.

Економічне становище підприємства знаходиться на достатньому рівні та характеризується позитивною динамікою.

В умовах вторгнення Російської Федерації на територію України Товариство продовжує працювати, виплачувати заробітну плату працівникам та своєчасно виконує свої обов'язки зі сплати податків та інші зобов'язання. Тимчасово працівники виконували свої функціональні обов'язки віддалено.

В той же час наявні обставини, які можуть мати негативний вплив на фінансове становище товариства, а саме:

- активи товариства схильні до ризику пошкодження внаслідок ракетних та артилерійських ударів, які регулярно наносяться російськими збройними формуваннями по території України.

Враховуючи фактор військових дій в Україні, є неможливим врахувати всі негативні обставини, які можуть виникнути в зв'язку з цим.

Керівництво підприємства вважає, що в 2022 р. вжило всіх необхідних заходів для покращення фінансової стійкості товариства, але виникли негативні події після звітного періоду, а саме військове вторгнення на територію України 24 лютого 2022 року.

Ці події можуть вплинути на ризик суттєвої невизначеності щодо безперервності діяльності товариства в Україні. Наразі вплив ситуації, що склалася на фінансову звітність підприємства не можливо достовірно оцінити.

Непередбачувані подальші події, пов'язані з військовими діями Росії на території України та погіршення в економіці можуть негативно впливати на результати діяльності товариства та його фінансове становище, у спосіб, що не може бути визначений на даний момент.

2.2. Динаміка забезпеченості підприємства трудовими ресурсами: склад та структура

Персонал підприємства являє собою сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають досвід практичної діяльності.

Окрім постійних працівників, у діяльності підприємства можуть брати участь інші працездатні особи на основі тимчасового трудового договору (контракту). Враховуючи те, що багато підприємств поза основною діяльністю виконують функції, які не відповідають головному їх призначенню, всі працівники підрозділяються на дві групи: персонал основної діяльності та персонал неосновної діяльності.

Зокрема, до першої групи – промислово-виробничого персоналу - відносяться працівники основних, допоміжних та обслуговуючих виробництв, науково-дослідних підрозділів та лабораторій, заводоуправління, складів, охорони – тобто всі зайняті у виробництві або його безпосередньому обслуговуванні. До групи непромислового

персоналу входять працівники структур, які хоч і знаходяться на балансі підприємства, але не зв'язані безпосередньо з процесами промислового виробництва, а саме: житлово-комунального господарства, дитячих садків та ясел, амбулаторій, учбових закладів тощо.

У відповідності з характером виконуваних функцій персонал підприємства поділяється звичайно на чотири категорії: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники - це працівники, що займають посади керівників підприємств та їх структурних підрозділів. До них відносяться директори (генеральні директори), начальники, завідувачі, керуючі, виконроби, майстри на підприємствах, у структурних одиницях та підрозділах; повні спеціалісти (головний бухгалтер, головний інженер, повний механік тощо), а також заступники відповідно до вищеперелічених посад [11, с.211].

Спеціалістами вважаються працівники, що займаються інженерно-технічними, економічними та іншими роботами, зокрема - інженери, економісти, бухгалтери, нормувальники, адміністратори, юрисконсульти, соціологи тощо.

До службовців відносяться працівники, що здійснюють підготовку та оформлення документації, облік та контроль, господарське обслуговування (тобто виконують суто технічну роботу), зокрема - діловоди, обліковці, архіваріуси, агенти, креслярі, секретарі-друкарки, стенографісти тощо.

Робітники безпосередньо зайняті у процесі створення матеріальних цінностей, а також ремонтом, переміщенням вантажів, перевозкою пасажирів, наданням матеріальних послуг та ін. Окрім того, до робітників відносяться двірники, прибиральниці, охоронці, кур'єри, гардеробники [11, с.212].

В аналітичних цілях всіх робітників можна поділити на основних - тих, що безпосередньо беруть участь у процесі створення продукції, та допоміжних - тих, які виконують функції обслуговування основного виробництва. Поступово, з розвитком виробництва, його механізації та автоматизації межі між основними та допоміжними робітниками стираються, а роль останніх (зокрема наладчиків, механіків) зростає.

Чисельність персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» у розрізі основних категорій наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5.

**Чисельність персоналу підприємства ТДВ «Яготинський маслозавод»
у 2020-2022 рр.**

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2021-2020		Відхилення 2022-2021	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%	+/-	%
Середньооблікова кількість штатних працівників:	918	100	901	100	900	100	-17	-1,9	-1	-0,11
- Непромисловий персонал	41	4,47	32	3,55	28	3,11	-9	-22,0	-4	-12,50
ПВП, всього в т. ч.	877	95,53	869	96,4	872	96,89	-8	-0,9	3	0,35
- керівники	48	5,47	47	5,4	45	5,2	-1	-2,1	-2	-4,26
- спеціалісти	211	24,06	203	23,4	208	23,9	-8	-3,8	5	2,46
- службовці	283	32,27	289	33,3	291	33,4	6	2,1	2	0,69
- робітники	316,0	36,03	318,0	36,6	314,0	36,0	2,0	0,6	-4	-1,26
- інший персонал (молодший обслуговуючий персонал, працівники охорони, учні)	19	2,17	12	1,4	14	1,6	-7	-36,8	2	16,67

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства протягом 2020-2022 років мала тенденцію до скорочення: у 2021 році кількість працівників зменшилась на 17 осіб, а у 2022 році на 1 особу. Непромисловий персонал займає незначну частку у структурі працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» і його питома вага у 2021 році зменшилась з 4,47% до 3,55%, а у 2022 році сягнула 3,11%. Кількість промислово-виробничого персоналу у 2020 році становила 877 осіб (95,53 від загальної чисельності), що зменшилась на 8 осіб у 2021 році, а у наступному 2022 році збільшилась на 3 особи та становила 872 працівники (96,9 % від загальної чисельності). Збільшення промислово-виробничого персоналу у звітному періоді на 3 працівники відбулося за рахунок: скорочення чисельності керівників на 2 особи та робітників на 4 особи, а також завдяки збільшенню кількості спеціалістів на 5 осіб, службовців на 2 особи, та категорії іншого персоналу на 2 особи. Найбільшу питому

вагу у структурі персоналу підприємства у звітному періоді складають службовці (33,4%) та робітники (36,0%).

Розподіл персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за гендерною приналежністю відображено на рис. 2.2.

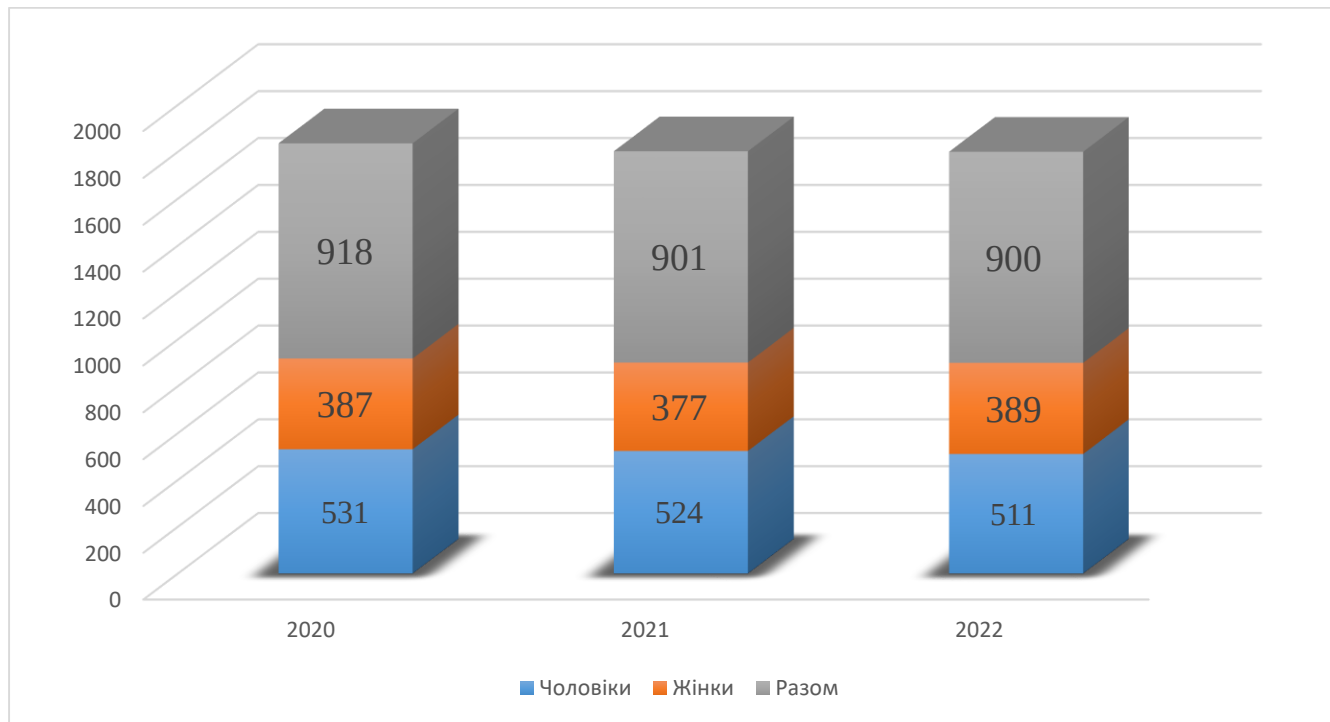


Рис. 2.2. Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за гендерною ознакою

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Трудовий колектив маслозаводу на більшу частину складається із чоловіків, їх кількість у 2022 році становила 511 осіб, а жінок відповідно 389. Чисельність жінок, які працюють на ТДВ «Яготинський маслозавод», суттєво змінювалася протягом 2020-2022 років, а саме: за підсумками 2021 року їх кількість зменшилась на 10 осіб, а в наступному періоді їх чисельність збільшилась на 12 осіб. Кількість чоловіків на підприємстві має стійку тенденцію до зниження, так в 2021 році в порівнянні із 2020 роком їх чисельність зменшилась на 7 осіб або 1,3%, а протягом 2021-2022 років скоротилась на 13 працівників або 2,5%.

Структуру персоналу маслозаводу в розрізі вікових категорій ілюструють дані табл. 2.6.

**Склад та структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»
за віковою ознакою**

Вік	Кількість осіб						Відхилення 2021-2020		Відхилення 2022-2021	
	2020 р.	%	2021 р.	%	2022 р.	%	+/-	%	+/-	%
до 30 р.	148	16,12	151	16,76	138	15,3	3	2,0	-13	-8,6
від 31 до 40 р.	182	19,83	153	16,98	177	19,6	-29	-15,9	24	15,7
від 41 до 50 р.	358	39,00	378	41,95	371	41,2	20	5,6	-7	-1,9
від 51 до 60 р.	217	23,64	211	23,42	202	22,4	-6	-2,8	-9	-4,3
старше 60 р.	13	1,42	8	0,89	12	1,33	-5	-38,5	4	50,0
Разом	918	100	901	100	900	100	-17	-1,9	-1	-0,1

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Найбільшу питому вагу у структурі персоналу складають працівники у віці від 41 до 50 років, їх частка становить 41,2%. Значну частку також займають працівники віком від 51-60 років, їх частка 22,4 % від загальної чисельності персоналу. Чисельність працівників молодого віку на підприємстві не перевищує третини всього персоналу підприємства, так чисельність співробітників віком до 30 років складає 15,3%, а віком від 31-40 р. 19,6%. Близько дві третини персоналу підприємства складають працівники старшого віку, які безпосередньо проживають у м. Яготин та менш схильні до пошуку кращої роботи, активного навчання та підвищення професійних і кваліфікаційних навичок, а ніж працівники молодого віку.

Розподіл персоналу підприємства за рівнем освіти наведено в табл. 2.7.

У 2022 році до трудового колективу ТДВ «Яготинський маслозавод» входили 63 робітники з повною середньою освітою, 122 працівники з професійно-технічною освітою, 210 осіб, які мають кваліфікацію молодшого спеціаліста, 301 особа з рівнем бакалавра та 204 працівники з рівнем магістра.

Незначну частку в структурі персоналу підприємства займають працівники з повною середньою освітою (7%), вони виконують функції робітників, працюючи на посадах водія, вантажника, охоронця, працівника складу та прибиральника.

Позитивним моментом є наявність на підприємстві значної кількості працівників, що отримали вищу освіту. Частка працівників, які здобули кваліфікацію

молодшого спеціаліста становить 23,3%, співробітників з рівнем бакалавра 33,4% та 22,6% з рівнем магістра.

Таблиця 2.7

**Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»
за рівнем освіти у 2020-2022 рр.**

Рівень	Кількість осіб						Відхилення 2021-2020		Відхилення 2022-2021	
	2020 р.	%	2021 р.	%	2022 р.	%	+/-	%	+/-	%
Повна середня освіта	68	7,4	71	7,8	63	7,0	3	4,4	-8	-11,3
Професійно-технічна освіта	120	13,0	114	12,6	122	13,5	-6	-5,0	8	7,0
Молодший спеціаліст	210	22,8	214	23,7	210	23,3	4	1,9	-4	-1,9
Бакалавр	311	33,8	298	33,0	301	33,4	-13	-4,2	3	1,0
Магістр	209	22,7	204	22,6	204	22,6	-5	-2,4	0	0,0
Разом	918	100	901	100	900	100,	-17	-1,9	-1	-0,1

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Позитивними змінами також у звітному періоді є зменшення кількості працівників з повною середньою освітою на 8 осіб, зростання чисельності працівників із рівнем бакалавра на 3 особи та збереженням кількості співробітників із рівнем магістра на рівні попереднього періоду.

Динаміка зміни персоналу підприємства за стажом роботи наведена на рис. 2.3.

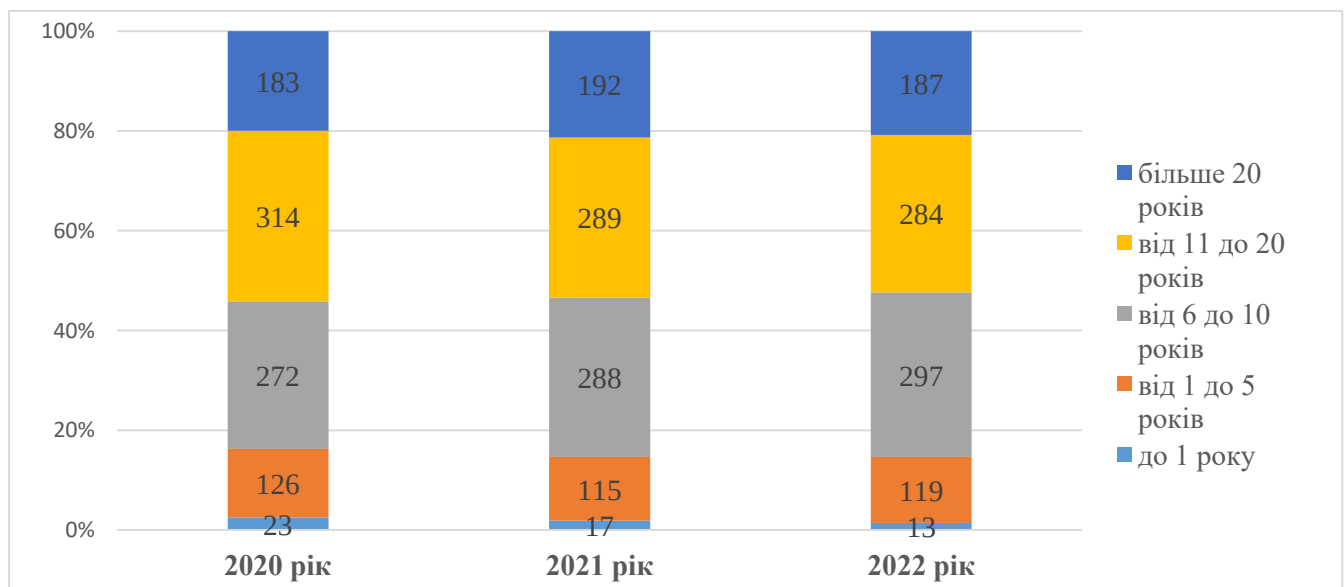


Рис. 2.3. Чисельність працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за стажом роботи

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Переважає більшість працівників маслозаводу працює на підприємстві протягом тривалого періоду. Значна частка співробітників 33 % від загальної чисельності персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» має стаж від 6-10 років, 31,5% робітників має стаж 11-20 років, а у 20,8% працівників стаж роботи складає понад 20 років. Працівники із досвідом роботи від 1-5 років становлять 13,2% від загальної чисельності персоналу, а найменшу частку становлять робітники зі стажем до 1 року.

У звітному періоді відбулися зміни у структурі персоналу підприємства за стажем роботи за рахунок зростання чисельності персоналу зі стажем від 1 до 5 років на 5 осіб та працівників зі стажем 6-10 років на 9 осіб. При цьому відбулося зменшення кількості працівників зі стажем до 1 року на 4 особи, зі стажем від 11 до 20 років - на 5 осіб та зі стажем понад 20 років на 5 працівників.

Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за рівнем кваліфікації у 2021-2022 роках наведена на рис. 2.4 та рис. 2.5.

За рівнем кваліфікації персонал ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021 році складався на 36 % із кваліфікованих працівників, на 22% із висококваліфікованих співробітників, 24% становили малокваліфіковані робітники та 18% некваліфіковані (рис. 2.4).

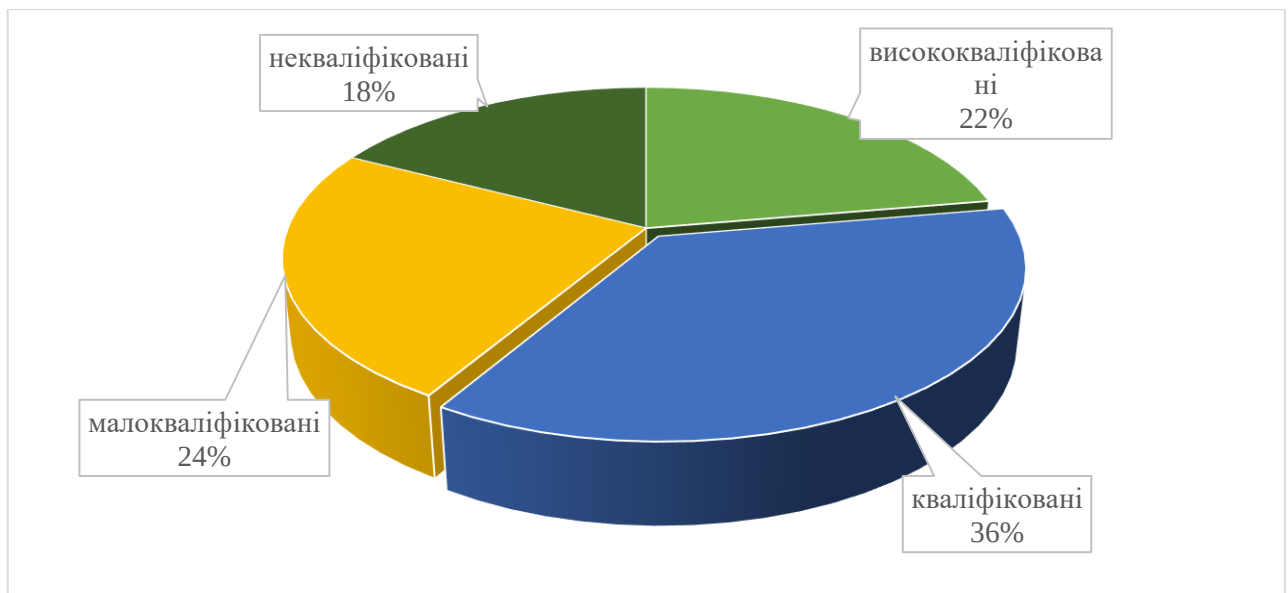


Рис. 2.4. Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за рівнем кваліфікації у 2021 році

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Протягом 2021-2022 років відбулися зміни у структурі персоналу за всіма кваліфікаційними категоріями, а саме зросла кількість висококваліфікованого персоналу на 24 особи та малокваліфікованого на 2 особи, при цьому скоротилася чисельність кваліфікованих працівників на 15 чоловік та некваліфікованих на 12.

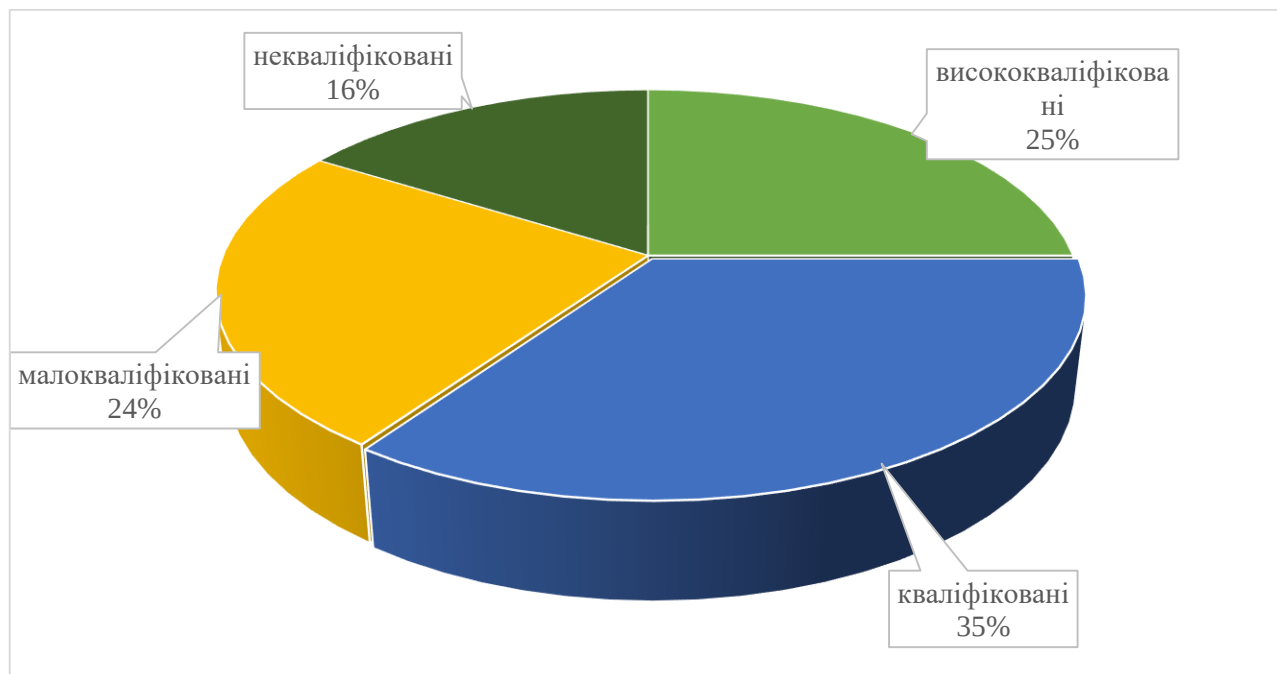


Рис. 2.5. Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за рівнем кваліфікації у 2022 році

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Структура персоналу підприємства у 2022 році складалася із 35% кваліфікованих працівників, 25% - висококваліфікованих, 24% - малокваліфікованих та 16% становили некваліфіковані робітники.

Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» у звітному періоді змінювалася під впливом як позитивних так і негативних зрушень. Серед позитивного впливу слід відмітити: збереження кількості персоналу на рівні попереднього періоду, що виключає наявність незадоволеної потреби у персоналі; зростання чисельності висококваліфікованого персоналу. До негативних змін варто віднести: скорочення чисельності чоловіків; зростання частки працівників старшого віку; скорочення кількості кваліфікованих працівників.

Враховуючи дані зміни підприємству необхідно приділяти значну увагу розвитку персоналу, підвищенню кваліфікаційного рівня працівників, забезпечення

кар'єрного та професійного зростання, і удосконалення економічного заохочення за кращі результати праці, що допоможе підвищити ефективність праці наявного персоналу та залучити молодих спеціалістів.

2.3. Тенденції розвитку та основні показники ефективності використання персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод"

Забезпечення ефективного використання персоналу охоплює методи зіставлення витрат і результатів праці, оцінки внеску працівників у загальні підсумки діяльності підприємства, визначення чинників збільшення випуску продукції і зниження витрат праці. Ефективність кадрового потенціалу характеризується показниками: забезпечення підприємства персоналом, рівнем продуктивності праці, зміною показників руху персоналу, рівня оплати праці, та складу пільг, що надаються [41].

Ключові показники, що характеризують динаміку руху персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2020-2022 рр. наведено в табл. 2.8

Таблиця 2.8.

Основні показники руху персоналу підприємства за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021-2020		Відхилення 2022-2021	
					абс, +/-	%	абс, +/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Середньооблікова чисельність ПВП, осіб	918	901	900	-17	-1,8519	-1	-0,1
2	Прийнято за рік, осіб	23	13	24	-10	-43,478	11	84,6
3	Вибуло за рік, всього, осіб в т.ч, осіб.:	16	30	25	14	87,5	-5	-16,7
3.1	- за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, осіб	15	17	22	2	13,3333	5	29,4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.2	- з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	1	13	3	12	1200	-10	-76,9
4	Облікова кількість працівників на кінець звітної періоду, осіб	925	884	899	-41	-4,4324	15	1,70
5	Коефіцієнт загального обороту, %	4,25	4,77	5,44	0,52	x	0,67	x
6	Коефіцієнт обороту по прийому, %	2,51	1,44	2,67	-1,06	x	1,22	x
7	Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	1,74	3,33	2,78	1,59	x	-0,55	x
8	Коефіцієнт плинності кадрів, %	1,63	1,89	2,44	0,25	x	0,56	x
9	Коефіцієнт відновлення працівників, %	143,8	43,3	96,0	-100,42	x	52,67	x
10	Коефіцієнт постійності кадрів, %	100,76	98,11	99,89	-2,65	x	1,78	x

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Середньооблікова чисельність персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2021-2022 роках не зазнала суттєвих змін, зменшившись на 1 особу. Збереження чисельності персоналу на рівні попереднього періоду було забезпечено за рахунок зрівноваження процесів найму та звільнення персоналу, зокрема, було прийнято 24 працівники та звільнено 25 осіб. Динаміка процесів найму та звільнення персоналу впливає на ефективність його використання. Важливо, щоб на підприємстві було забезпечено всі умови щодо сталості та збереження чисельності персоналу, оскільки активні процеси найму і звільнення знижують ефективність використання персоналу за рахунок адаптації працівників, їх ознайомлення із специфікою діяльності підприємства та перенавчання.

Значення коефіцієнта загального обороту у 2020-2022 роках поступово зростало з 4,25% до 5,44% у звітному періоді. Зростання коефіцієнта загального обороту вказує на інтенсивність процесів прийому і звільнення персоналу. Коефіцієнт обороту по прийому безпосередньо вказує на ефективність процесів прийому персоналу, так у

2021 році його значення зменшилось з 2,51% до 1,44% , а у наступному періоді відбулося зростання до 2,57%. Коефіцієнт обороту по вибуттю у 2021 році зріс з 1,74% до 3,33%, що вказує на активні процеси вивільнення персоналу. У наступному періоді значення даного показника зменшилось до 2,78%, що свідчить про зменшення інтенсивності процесів звільнення персоналу.

Негативним є зростання значення коефіцієнта плинності кадрів протягом 2020-2022 років, його значення збільшилось з 1,63% у 2020 році до 2,44% у 2022 році.

Ефективність використання персоналу безпосередньо залежить від ефективності використання робочого часу працівниками підприємства. Дані, що ілюструють ефективність використання робочого часу одного середньооблікового працівника наведено в табл. 2.9

Таблиця 2.9

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу
одного середньооблікового працівника
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019-2020 рр.**

№ з/п	Показники	2021 р.	2022 р.	Абс. відхилення	Відхилення, %
1.	Календарний фонд робочого часу, дні	365	365	-	-
2.	Номінальний фонд робочого часу, год	2000	2000	0	0
3.	Ефективний фонд робочого часу, год	1875	1925	50	2,67
4.	Середня тривалість робочого дня, год	7,8	7,7	0,2	2,67
5.	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	68,49	68,49	0,00	0,00
6.	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	64,21	65,92	1,71	2,67

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Ефективний фонд робочого часу одного працівника у 2022 році збільшився на 50 год, але при цьому відбулося скорочення середньої тривалості робочого дня на 2,67% з 7,8 год до 7,7 год.

Загальну динаміку ефективності використання робочого часу працівника маслозаводу ілюструють дані, що представлені в табл. 2.10. Фонд робочого часу у 2022 році збільшився на 0,16%. Відпрацьований час збільшився на 0,29%, а

невідпрацьований час у звітному періоді скоротився на 0,11%. У структурі невикористаного часу значну питому вагу складають щорічні відпустки (57%) та інші неявки дозволені законом (26%).

Таблиця 2.10

Структура використання робочого часу працівниками

ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2021-2022 рр.

Показники	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
			+/-	%
Фонд робочого часу, люд.-год.	2630920	2635200	4280	0,16
Відпрацьований час, люд.-год.	1802000	1807200	5200	0,29
Невідпрацьований час, люд.-год.	828920	828000	-920	-0,11
в т. ч.:				
щорічні відпустки	447616,8	471960	24343,2	5,44
навчальні відпустки	33156,8	57960	24803,2	74,81
відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами	6631,36	5796	-835,36	-12,60
неявки через хворобу	124338	66240	-58098	-46,73
інші неявки, дозволені законом	209716,76	215280	5563,24	2,65
інші причини	7460,28	10764	3303,72	44,28

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

На ефективність праці персоналу вказують показники продуктивності праці. Продуктивність праці – це узагальнюючий показник ефективності роботи підприємства. Основна мета аналізу продуктивності праці – виявлення резервів її росту. Для оцінки рівня продуктивності праці застосовується система узагальнюючих показників, значення яких наведено в табл. 2.11

Таблиця 2.11

Динаміка продуктивності праці підприємства за 2021–2022 роки

№ п/п	Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	2	3	4	5	6
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн	3103661	3736091	632 430	20,38
2	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	869	872	3	0,35
	- робітники, осіб	318,0	314,0	-4	-1,26

1	2	3	4	5	6
3	Відпрацьовано всіма робітниками ПВП, люд.-днів	217250	218000	750	0,35
4	Відпрацьовано всіма робітниками ПВП, люд.-годин	1694550	1678600	-15 950	-0,94
5	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.1/n.2)	3571,5	4284,5	713	19,96
6	Середньорічний виробіток на одного робітника (n.1/n.3)	9759,9	11898,4	2 138,4	21,91
7	Середньогодинний виробіток одного робітника (n.1/n.5)	1,83	2,23	0,4	21,52
8	Тривалість робочого дня (n.5/n.4)	7,8	7,7	-0,1	-1,28
9	Питома вага робітників в складі ПВП (n.3.1/n3)	0,37	0,36	-0,01	-1,28

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Кількість відпрацьованих людино-днів всіма працівниками підприємства у звітному періоді порівняно із базисним зросла на 0,35%, але кількість відпрацьованих людино-годин ПВП зменшилась на 0,94%, це викликано скороченням середньої тривалості робочого дня з 7,8 год до 7,7 год. Показники продуктивності праці характеризуються позитивною динамікою, так середньорічний виробіток одного працівника ПВП збільшився на 19,9%, а середньорічний виробіток одного робітника на 21,9%.

На якість та ефективність праці персоналу особливо впливають чинники матеріального заохочення. ТДВ «Яготинський маслозавод» вчасно здійснює виплату заробітної плати та преміальних винагород.

Розрахунки по заробітній платі, внески до фондів соціального страхування, оплачувані щорічні відпустки та лікарняні, премії і не грошові винагороди нараховуються та виплачуються підприємством у відповідних періодах. Товариство перераховує ЄСВ із заробітної плати своїх співробітників, відповідно до законодавства України. Ці виплати відносяться на витрати того періоду, в якому вони були понесені. Після виходу працівника на пенсію фінансові зобов'язання підприємства щодо оплати соціальних виплат припиняються, і всі подальші виплати

працівникам, які вийшли на пенсію, відносяться до компетенції державних і приватних накопичувальних пенсійних фондів.

Середній рівень матеріального заохочення працівників керівної ланки та робітників у 2021-2022 роках наведено в табл. 2.12

Таблиця 2.12

**Динаміка середньої заробітної плати одного працівника
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021–2022 роки**

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилення,	
			абсл.	%
Середньооблікова чисельність ПВП, всього осіб	869	872	3,0	0,3
в т. ч.: - керівники, осіб	47	45	-2,0	-4,3
робітники, осіб	822	827	5,0	0,6
Фонд заробітної плати ПВП всього, тис. грн.	168573	195918	27345,0	16,2
в т. ч.: - керівники, осіб	11505,6	11718	212,4	1,8
робітники, тис. грн.	157067,4	184200	27132,6	17,3
Середня з/п одного працюючого ПВП, тис. грн.	16,17	18,72	2,6	15,8
в т. ч.: - керівники, осіб	20,4	21,7	1,3	6,4
робітники, тис. грн.	15,9	18,6	2,6	16,6
Коефіцієнт співвідношення середньої з/п керівників до середньої з/п робітників	1,28	1,17	-0,1	-8,7

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Фонд оплати праці працівників маслозаводу у 2022 році збільшився на 27,3 млн., або 16,2%. Таке збільшення сприяло зростанню рівня середньомісячної заробітної плати по підприємству з 16170 грн до 18720 грн. Для працівників керівної ланки середньомісячна заробітна плата збільшилась на 6,4% та зросла з 20400 грн до 21700 грн. Матеріальна винагорода робітників у звітному періоді зросла з 15900 грн до 18600 грн. Темпи зростання середньої заробітної плати керівників до середньої зарплати робітників протягом досліджуваного періоду зменшились з 1,28% до 1,17%, що свідчить про підвищення матеріального заохочення працівників, які зайняті основними виробничими процесами.

ТДВ «Яготинський маслозавод» забезпечує достойне матеріальне заохочення своїм співробітникам, про що свідчить рівень середньомісячної заробітної плати,

який в декілька разів перевищує рівень мінімальної заробітної плати, що встановлений законодавством України.

Фонд заробітної плати маслозаводу включає виплати, що спрямовані на виплату основної і додаткової заробітної плати, та інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Динаміка зміни фонду заробітної плати ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 рр. наведена на рис. 2.6.

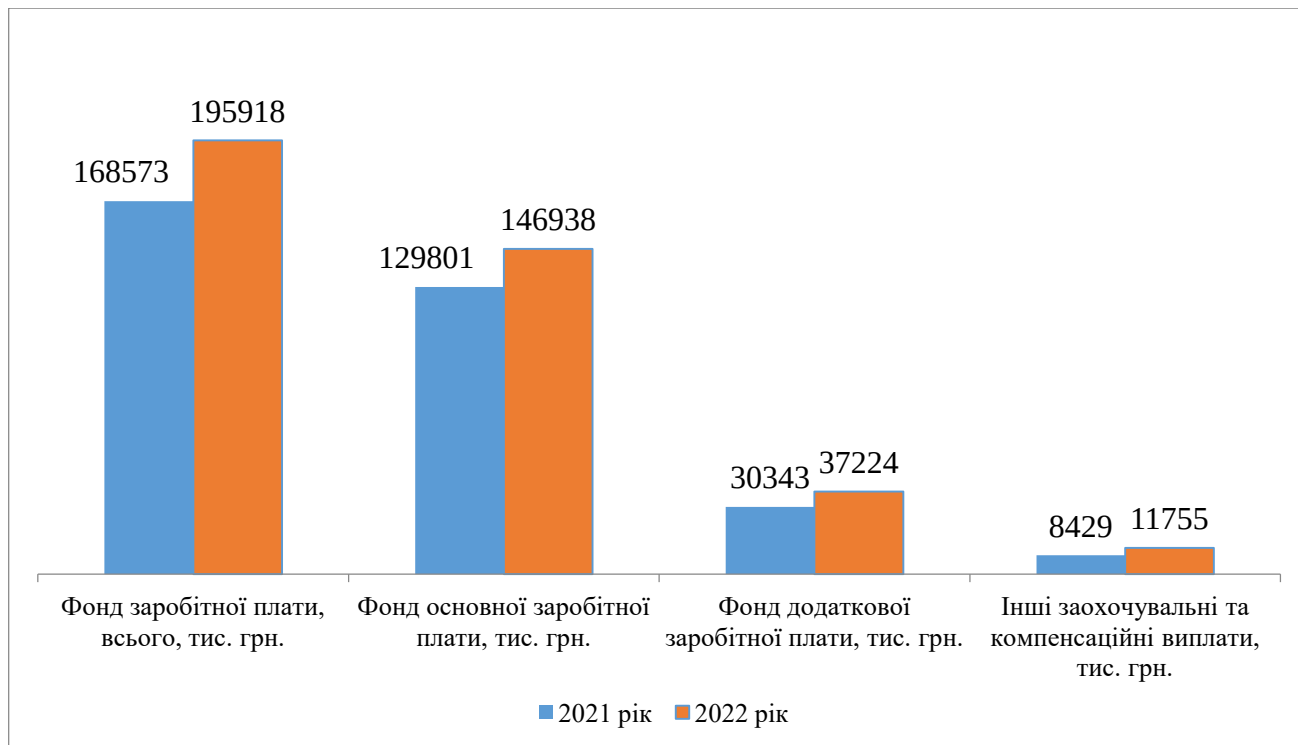


Рис. 2.6. Структурні зміни фонду заробітної плати ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 рр.

У звітному періоді відбулося зростання фонду оплати праці за рахунок збільшення фонду основної заробітної плати на 13,2%, фонду додаткової заробітної плати на 22,68%, а суми коштів, що спрямовані на виплату заохочувальних та компенсаційних виплат зросли на 39,5%.

Виплати з фонду додаткової заробітної плати зросли за рахунок зростання надбавок та доплат до тарифних ставок та посадових окладів на 19,4% відносно попереднього періоду, премій та винагород, що носять систематичний характер на 22,7%, виплат, пов'язаних з індексацією зарплати на 40,2%, оплати роботи в понад урочний час і святкові дні на 14,5% та суми виплат за невідпрацьований час на 33,8%.

Згідно даних табл. 2.13, найбільшу питому вагу у структурі фонду додаткової заробітної плати займають доплати до тарифних ставок та посадових окладів, їх частка складає 37%, також значну питому вагу в 29% становлять премії та винагороди, що носять систематичний характер. Найменшу частку займають виплати пов'язані з індексацією, їх частка становить 8%.

Таблиця 2.13

Склад та структура фонду додаткової заробітної плати

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 рр

Показник	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
	тис.грн	%	тис.грн.	%	абсол.	віднос.
Фонд додаткової заробітної плати, всього, в т.ч	30343,1	100	37224,4	100	6881,3	22,7
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	11530,4	38	13773,0	37	2242,6	19,4
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер	8799,5	29	10795,1	29	1995,6	22,7
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	2124,0	7	2978,0	8	853,9	40,2
Оплата роботи в понад урочний час і святкові дні	4551,5	15	5211,4	14	659,9	14,5
Оплата за невідпрацьований час	3337,7	11	4466,9	12	1129,2	33,8

Джерело: [складено автором за даними підприємства]

Матеріальна мотивація трудової діяльності працівників здійснюється на підставі «Положення по розподілу премії між підрозділами та окремими працівниками». Безперервно створюються сприятливі умови праці працівників як на виробництві, так і у допоміжних дільницях та службах. Персонал підприємства має можливість просування по службі і знання перспектив свого кар'єрного росту. Працівникам зі шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлено доплати до тарифних ставок.

Незначна частина персоналу підприємства проходить навчання та підвищення кваліфікації. Так у звітному періоді лише 27 співробітників підприємства пройшли навчання в учбовому комбінаті «Славутич» та навчальному центрі «Теплобуд Компані». Керівництву ТДВ "Яготинський маслозавод" необхідно більше важливості надавати процесам навчання персоналу та розвитку персоналу, що допоможе

підвищити ефективність діяльності працівників, забезпечить їх сталість та зростання рівня лояльності, а також сприятиме зростанню внеску кожного працівника в кінцевий результат діяльності підприємства.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства, потрібно здійснювати організацію навчання працівників за таким планом:

1) докладно досліджувати розроблений стратегічний план і поточні завдання. Будь-яке навчання має бути пов'язане з реалізацією мети організації. Необхідно чітко уявляти кінцевий результат навчання;

2) організовувати навчання, спрямоване тільки на досягнення мети. У жодному разі не можна влаштовувати навчання тільки тому, що воно стало модним;

3) проаналізувати правильність роботи співробітників і відповідність їх кваліфікації;

4) докладно досліджувати основні недоліки, яким надається велике значення при оцінюванні виконання роботи. Навчальна програма має бути спрямована на усунення їх і набуття працівниками таких навичок, яких вони не мають;

5) проводити аналіз причин звільнення працівників. При цьому причини, через які відбувалися звільнення і які можуть бути розв'язані за допомогою навчання, обов'язково мають бути враховані в програмі навчання працівників;

6) провести анкетування працівників і виявити найслабші напрямки в рівні їхньої підготовки; включити їх до програми навчання;

7) обов'язково включити до програми питання особистого характеру (подолання конфліктів, керування стресом, планування особистих фінансових засобів тощо).

Все більш істотним та свідомим на сучасних вітчизняних підприємствах є перехід до управління не колективом в цілому, а кожним окремим працівником, який хоча і являє собою частину системи, однак є унікальним індивідуумом та незалежним суб'єктом.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"

3.1. Розроблення програми з удосконалення використання персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод"

Науково-технічний прогрес, інформатизація суспільства, запровадження нових технологій, зміни в сфері підприємництва та ринку праці вимагають від працівників постійного поповнення знань, удосконалювання рівня свого професіоналізму, розвитку компетенцій, оволодіння сучасними навичками та підходами [35, с. 80].

В сучасних умовах розвитку поява кризових станів у багатьох галузях харчової промисловості викликана недостатньою увагою до процесів розвитку персоналу та неможливістю забезпечити систематичне підвищення кваліфікації співробітників та оновлення їх знань. Криза некомпетентності деяких фахівців є наслідком відставання спеціалістів від стрімких змін в оновленні виробництва.

Згідно із сучасними дослідженнями, більше 85% опитаних керівників передових компаній світу першочерговим своїм професійним завданням вважають навчання та розвиток людських ресурсів в організаціях та на підприємствах [35, с. 82]. Здатність підприємства навчатися і розвиватися швидше за своїх конкурентів є джерелом його соціальних, стратегічних та економічних переваг.

Згідно даних ТДВ "Яготинський маслозавод" за 2022 рік лише 27 співробітників підприємства пройшли навчання, що становить 3% від загальної чисельності персоналу. Частка працівників, що була залучення до навчання є досить незначною, також на підприємстві згідно проведеного кадрового аналізу (у 2 розділі) було визначено зростання плинності кадрів та переважання частки працівників старшого віку, що вказує на недостатню ефективність діяльності підприємства щодо залучення молодих та креативних працівників, а також створенню необхідних умов для професійного та ділового розвитку. Ситуація, що склалася на підприємстві

стримує розвиток трудового потенціалу співробітників, що також негативно впливає на рівень ефективності використання персоналу.

Враховуючи важливість оволодіння сучасними навичками та знаннями, які забезпечують ефективність використання персоналу та розвитку трудового потенціалу співробітників, пропонуємо керівництву ТДВ "Яготинський маслозавод" приділити значну увагу удосконаленню процесів навчання персоналу та забезпечити всі необхідні умови для ефективного розвитку персоналу. Для цього необхідно розробити програму навчальних заходів, яка буде містити індивідуальні програми для представників ТОП-менеджменту та загальні програми розвитку компетенцій для адміністративного персоналу.

Індивідуальні програми розвитку представників ТОП-менеджменту дозволять удосконалити управлінську діяльність в напрямках:

- розробки стратегії підприємства, структуризації цілей та завдань компанії;
- побудови бізнес-процесів у компанії;
- синхронізації роботи відділів;
- підвищення ефективності взаємодії з командою;
- переосмислити свою роль та роль кожного працівника в механізмі компанії;
- проаналізувати результати ефективності власної роботи й визначити зони свого розвитку;
- налагодити стратегії взаємодії з підлеглими.

Загальні програми навчання та розвитку адміністративного персоналу мають бути спрямовані на удосконалення та розвиток професійних компетенцій та здійснюватися в наступних напрямках:

- направлення працівника на відповідні конференції, курси, семінари, тренінги;
- проведення ділових ігор, моделювання комплексних проблемних ситуацій та їх рішення;
- участь у групах по обміну досвідом.

Комплексна програма навчання та розвитку адміністративного персоналу включає заходи, що допоможуть розвинути професійні та ділові компетенції і

підвищити ефективність як командної роботи, так і індивідуального внеску кожного працюючого. Дана програма наведена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Комплексна програма навчання і удосконалення розвитку адміністративного персоналу

Назва заходу	Учасники	Дата
1	2	3
<i>Індивідуальні програми розвитку представників ТОП-менеджменту</i>		
Тренінг «Сучасне ефективне лідерство»	Генеральний директор, Заступник генерального директора з економічних питань, Заступник генерального директора по закупівлі сировини, Головний інженер; Заступник генерального директора по реалізації	Травень-червень 2023 р.
Тренінг «Стратегічний менеджмент»	Генеральний директор; Заступник генерального директора з економічних питань; Заступник генерального директора по закупівлі сировини; Головний бухгалтер; Заступник генерального директора по реалізації; Керівник планово-економічного відділу	Червень 2023 р.
Он-лайн тренінг «Управління змінами та операційний менеджмент»	Заступник генерального директора з економічних питань; Заступник генерального директора по реалізації; Керівник планово-економічного відділу Керівник торгового відділу	Квітень-липень 2023 р.
Семінар «Системний підхід у створенні інновацій»	Заступник генерального директора по закупівлі сировини; Начальник відділу кадрів Начальники зміни	Листопад 2023 р.
Тренінг «Управління людьми та репутація роботодавця»	Заступник генерального директора з економічних питань; Начальник відділу кадрів Начальники зміни	Серпень 2023 р.
Он-лайн тренінг «Побудова стратегії продажу. Процес створення цінності для клієнта»	Заступник генерального директора по реалізації; Керівник планово-економічного відділу Начальник торгового відділу Начальник відділу контролю якості	Вересень 2023 р.
Он-лайн курс «Систематизація відділу продажів»	Начальник торгового відділу Начальник комп'ютерного відділу	Вересень-листопад 2023р.

1	2	3
<i>Загальні програми навчання та розвитку адміністративного персоналу</i>		
Тренінги, семінари: «Воркшоп з CRM-системами»; «ІТ-інновації в рекрутингу персоналу»; «Управління технічним документообігом (TDM)»; «Оперативне планування виробництва (APS)»	менеджери з продажу, працівники кадрового відділу, комп'ютерного відділу, бухгалтерії та відділу праці та заробітної плати відділу закупівлі сировини	Червень-вересень 2023 р.
Ділові ігри	Працівники відділу кадрів, товарного відділу, відділу закупівлі сировини, юристи	Листопад 2023 р.
Підвищення кваліфікації	Працівники відділу праці та заробітної плати, служби безпеки, комп'ютерного відділу	Жовтень-грудень 2023 р.

Джерело: [складено автором]

Мотивація працівників ТДВ "Яготинський маслозавод" щодо участі у комплексній програмі «Навчання і удосконалення розвитку адміністративного персоналу» передбачає:

- можливість і перспектива кар'єрного зростання;
- можливість і перспектива обіймати посаду з більшими повноваженнями й відповідальністю;
- можливість і перспектива отримувати блага (матеріальні і нематеріальні) та оплату праці відповідно до компетенцій, виконуваних функцій та використання власного потенціалу у роботі товариства.

Впровадження запропонованих стратегічних напрямів підвищення ефективності використання персоналу дозволить: підвищити рівень мотивації працівників на підприємстві; збільшити продуктивність праці та прибутки підприємства та у цілому поліпшити його імідж, позиції в сучасному конкурентному ринковому середовищі [39, с. 62].

3.2. Обґрунтування доцільності реалізації заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства

Забезпечення навчання та розвитку персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод" в рамках розробленої комплексної програми допоможе підприємству підвищити рівень ефективності використання персоналу шляхом підвищення трудової участі кожного працівника, що позитивно позначиться на зміні техніко-економічних показників підприємства, зокрема дозволить підвищити обсяги виробництва реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий дохід.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.1)$$

де О – оптимістичний прогноз, тис. грн.

В – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

П – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень приросту чистого доходу від реалізації продукції на підприємстві було опитано провідних фахівців та керівників відділів і отримано наступні результати. Отримані результати представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Прогнозовані значення приросту чистого доходу від реалізації продукції за рахунок здійснення комплексного навчання адміністративного персоналу

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Приріст чистого доходу, тис. грн.	1494,44	1569,16	1681,24	1718,60	1755,96	1942,77	1980,13	2166,93	2316,38	2428,46	2540,54	2802,07	2802,07	2914,15	2914,15

Складено автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість. Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сер}})^2}{n}} \quad (3.2)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення наведемо в табл. 3.3:

Таблиця 3.3

Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Приріст чистого доходу, тис. грн.	1494,44	1569,16	1681,24	1718,60	1755,96	1942,77	1980,13	2166,93	2316,38	2428,46	2540,54	2802,07	2802,07	2914,15	2914,15
ПП _{сер}	2201,8														
Відхилення $\Delta ПП = (ПП_i - ПП_{\text{сер}})$	-707,37	-632,64	-520,56	-483,20	-445,84	-259,04	-221,67	-34,87	114,57	226,66	338,74	600,27	600,27	712,35	712,35
$\Delta П^2$	500367,5	400239,4	270984,8	233483,3	198773,5	67099,5	49139,7	1215,9	13127,1	51373,0	114744,1	360318,4	360318,4	507439,7	507439,7
Разом	3636063,9														

Складено автором

Розрахуємо значення середньоквадратичного відхилення за вище наведеними даними.

$$\sigma = \sqrt{\frac{3636063,9}{15}} = 492,3$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$w = \frac{\sigma}{ПП_{\text{сер}}} * 100\% = \frac{492,3}{2201,8} * 100\% = 22,3\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має такий вигляд (табл. 3.4).

За найбільш вірогідний (В) чистий дохід від реалізації продукції складає В – 2166,9 тис. грн. За оптимістичним прогнозом (О) чистий дохід від реалізації становитиме 2914,15 тис. грн., песимістичний прогноз (П) – 1494,4 тис. грн.

Таблиця 3.4

Приріст чистого доходу за методом медіан

Приріст чистого доходу, тис. грн.	1494,44	1569,16	1681,24	1718,60	1755,96	1942,77	1980,13	2166,93	2316,38	2428,46	2540,54	2802,07	2802,07	2914,15	2914,15
Експерт	Песимістичний прогноз							Вірогідний прогноз							Оптимістичний прогноз

Складено автором

Розраховуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{О + 4В + П}{6} = \frac{2914,15 + 4 * 2166,93 + 1494,4}{6} = 2179,4 \text{ тис. грн.}$$

Бачимо, що приріст чистого доходу складе:

$$3736091 + 2179,4 = 3738270,39 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого доходу від реалізації продукції у відсотковому значенні становитиме:

$$3738270,39 / 3736091 = 0,0583\%$$

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2022 році становили 3491117 тис. грн., з них: постійні витрати – 872779,25 тис. грн., змінні витрати – 2618337,75 тис. грн.

Змінні витрати прямо пропорційні змінам чистого доходу від реалізації продукції, таким чином збільшення обсягу чистого доходу забезпечить зростання обсягу змінних витрат на однаковий відсоток.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$2618337,75 * 0,000583 = 1527,3 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році планується збільшити витрати за рахунок впровадження програми цільового розвитку адміністративного персоналу. Сумарні витрати склали 541,5 тис.грн. Отже, приріст повних витрат у плановому періоді становитиме:

$$1527,3 + 541,5 = 2068,9 \text{ тис. грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$2179,4 - 2068,9 = 110,5 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$110,5 * (1 - 0,18) = 90,6 \text{ тис. грн.}$$

Очікувані результати від реалізації комплексної програми навчання та розвитку адміністративного персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод" представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати від реалізації комплексної програми навчання та розвитку адміністративного персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показники	Значення, тис. грн.
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	2179,4
Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	2068,9
Приріст прибутку від реалізації продукції	110,5
Приріст чистого прибутку	90,6

Складено автором

Дані табл. 3.5 свідчать про позитивний приріст усіх розрахованих показників.

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності інвестування: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації продукції, що пов'язані з удосконаленням професійного розвитку персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод" в рамках реалізації комплексної програми навчання та розвитку адміністративного персоналу, розраховують за формулою:

$$\Pi = Z_{o.k.} \quad (3.3)$$

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 3-6% від 80-85% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$1527,4 * 0,85 * 0,06 = 77,89 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності капітальних вкладень. Оскільки впровадження реалізації комплексної програми навчання та розвитку адміністративного персоналу маслозаводу не передбачає встановлення нового обладнання, то капітальними вкладеннями буде зміна обігових коштів:

$$T = K_n / \Delta Pr_q = \frac{77,89}{90,6} = 0,85 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta Pr_q = 90,6 \text{ тис. грн.}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = \sum_{i=1}^N \frac{ЧГП}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N ЧГП \alpha_i \quad (3.4)$$

де $ЧГП$ – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 1 рік;

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

α_i – коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1/(1+p)^i \quad (3.5)$$

При ставці дисконту 25%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1+0,25)^1 = \frac{1}{1,25} = 0,80$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1+0,25)^2 = \frac{1}{1,25^2} = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = 1/(1+0,25)^3 = \frac{1}{1,25^3} = 0,51$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n HB &= HB_1 + HB_2 + HB_3 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3) = \\ &= 90,6 * (0,80 + 0,64 + 0,51) = 90,6 * 1,95 = 176,91 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Чисту нинішню вартість (ЧНВ) розраховують як різницю між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N HB - ПІ = 176,91 - 77,89 = 99,01 \text{ тис. грн.}$$

Дисконтований період повернення інвестицій визначають як відношення початкових інвестицій до середньорічної нинішньої вартості:

$$T_r = \Pi / HB_{\text{ср.}} = \frac{77,89}{58,97} = 1,32 \text{ року}$$

де HB – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{\text{ср.}} = \frac{\sum HB}{N} = \frac{176,91}{3} = 58,97$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ / \Pi = 99,01 / 77,89 = 1,27$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту, до початкових інвестицій:

$$IP = \sum HB / \Pi = 176,91 / 77,89 = 2,27$$

Показники економічної ефективності від реалізації комплексної програми навчання та розвитку адміністративного персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод" представлені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Показники економічної ефективності від реалізації
комплексної програми навчання та розвитку адміністративного персоналу
ТДВ "Яготинський маслозавод"**

№ з/п	Показники	Од. виміру	Значення
1	Капітальні витрати	тис. грн.	
2	Додатковий прибуток	тис. грн.	110,5
3	Чистий додатковий прибуток	тис. грн.	90,6
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту	тис. грн.	179,91
5	Чиста нинішня вартість	тис. грн.	99,01
6	Термін окупності недисконтований	років	0,89
7	Термін окупності дисконтований	років	1,32
8	Індекс доходності	-	1,27
9	Індекс прибутковості	-	2,27

Складено автором

Вплив від реалізації комплексної програми навчання та розвитку адміністративного персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод" на його основні техніко-економічні показники представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Вплив від реалізації комплексної програми навчання та розвитку
адміністративного персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод"
на техніко-економічні показники**

№ з/п	Показник	Базовий рік, 2021 р.	Прогнозований рік	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне,
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	3 736 091	3738270,4	2179,4	0,058
2.	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	3491117	3493185,9	2068,9	0,059
3.	Прибуток від реалізованої продукції, тис. грн.	177841	177951,5	110,5	0,062
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	155 639	155729,6	90,6	0,058

Складено автором

Отже, реалізації комплексної програми навчання та розвитку адміністративного персоналу ТДВ "Яготинський маслозавод" дозволить підвищити ефективність використання персоналу, що забезпечить збільшення обсягів реалізованої продукції. За отриманими техніко-економічними показниками, чистий дохід від реалізації (виручка) збільшиться на 2179,4 тис. грн. і складатиме 3738270,4 тис. грн. Повні витрати підприємства за рахунок впровадження комплексу запропонованих заходів зростуть на 2068,9 тис. грн. Прибуток від реалізації продукції збільшиться на 110,5 тис. грн. Удосконалення професійних навичок персоналу шляхом проведення комплексної програми навчання та розвитку адміністративного персоналу допоможе ТДВ "Яготинський маслозавод" отримати додатковий чистий прибуток у розмірі 90,6 тис. грн. Термін окупності даного заходу складає 1,32 роки, індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 1,27 та 2,27 відповідно.

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі зазначено, що питання ефективності використання персоналу набувають дедалі особливої важливості, але не однаково активно досліджуються на всіх вітчизняних підприємствах. Так, на багатьох великих і середніх підприємствах сформувалося і процвітає знеособлене бюрократичне ставлення до працівників, які розглядаються лише як дешевий і цілком достатній (часто надлишковий) ресурс, на якому можна й потрібно економити. Це ставлення посилюється ще й низьким рівнем життя більшості населення та праценадлишковою кон'юктурою ринку праці, коли достатньо бажаючих працювати за невисоку зарплату навіть у важких та шкідливих умовах. Дещо краща ситуація у великих містах з динамічним ринком праці, на підприємствах з іноземними інвестиціями (оскільки вони переважно орієнтовані на західні стандарти управління персоналом) та в малому бізнесі (він здебільшого ведеться людьми, пов'язаними особистими або родинними стосунками). Однак невелика загалом частка зайнятих на таких підприємствах слабо впливає на загальну ситуацію. Недооцінка ролі людського капіталу, невміння правильно оцінити його ефективність – типова ситуація для вітчизняних підприємств.

Визначено, що під використанням персоналу слід розуміти комплекс заходів, що спрямований на забезпечення умов для ефективної реалізації творчого, фізичного і трудового потенціалу працівників.

Ефективність використання персоналу підприємства визначають сукупні його характеристики, серед яких кваліфікація, компетентність та інші продуктивні здібності всіх працівників підприємства, а також здобутки підприємства у сфері ефективної організації праці, трудової мотивації та розвитку персоналу, здатність працівників постійно створювати й нарощувати все більшу вартість, у тому числі і примножувати особистий потенціал.

Для оцінювання ступеня ефективності використання персоналу використовують витратний, порівняльний та результативний підходи. Основними показниками використання персоналу підприємства є дані про чисельність персоналу різних категорій і професій, його кваліфікацію та освітній рівень, про витрати

робочого часу в людино-днях, людино-годинах, кількість виробленої продукції або виконаних робіт, а також відомості про рух особового складу підприємства, дослідження соціальних аспектів трудової діяльності, дані про рівень санітарно-гігієнічних виробничих і побутових умов.

Для оцінювання ефективності використання трудових ресурсів використовується інформація оперативної та бухгалтерської звітності, дані табельного обліку, первинних документів, матеріали хронометражу і фотографій робочого дня, позаоблікові матеріали (протоколи виробничих нарад, документи економічного аналізу тощо).

Кваліфікаційна робота виконана на матеріалах Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод». Дане підприємство є одним із добре знаних вітчизняних виробників молочної продукції. Чистий дохід від реалізації продукції у 2022 році зріс на 20,4%, досягнувши 3736 млн.грн. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 11,0%, досягнувши 3090млн. грн у звітному періоді. Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції зросли на 384 млн. грн, що у відсотковому відношенні складає 12,4%. За результатами 2021 року підприємство отримало збиток від реалізації продукції в сумі 63,3 млн. грн, але у 2022 році воно збільшило обсяги продажу продукції та отримало в загальному підсумку 177,8 млн. грн прибутку від реалізації продукції. ТДВ «Яготинський маслозавод» у звітному періоді значно підвищило результативність господарської діяльності та змогло подолати кризові періоди, покривши збиток за попередній період у розмірі 63,3 млн. грн та отримавши 155,6 млн. грн чистого прибутку.

Враховуючи збитковість підприємства у 2021 році показники рентабельності персоналу та рентабельності діяльності не мали змісту для розрахунку. Отримання чистого прибутку за підсумками 2022 року дало змогу визначити та дослідити рентабельність персоналу підприємства та рентабельність його діяльності значення, яких відповідно склало 172,93 тис.грн/особу та 4,46%.

Загальна тенденція показує, що ТДВ «Яготинський маслозавод» показує покращення результатів у 2022 році порівняно з попереднім періодом, збільшуючи чистий дохід, валовий прибуток та рентабельність. Однак, витрати на операційну

діяльність також зросли, що може потребувати уваги та аналізу для забезпечення подальшого стійкого зростання компанії.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства протягом 2020-2022 років мала тенденцію до скорочення: у 2021 році кількість працівників зменшилась на 17 осіб, а у 2022 році на 1 особу. Непромисловий персонал займає незначну частку у структурі працівників маслозаводу і його питома вага у 2021 році зменшилась з 4,47% до 3,55%, а у 2022 році сягнула 3,11%. Кількість промислово-виробничого персоналу у 2020 році становила 877 осіб, що зменшилась на 8 осіб у 2021 році, а у наступному 2022 році збільшилась на 3 особи та становила 872 працівники.

Трудовий колектив маслозаводу на більшу частину складається із чоловіків, їх кількість у 2022 році становила 511 осіб, а жінок відповідно 389. Чисельність жінок, які працюють на Яготинському маслозаводі, суттєво змінювалася протягом 2020-2022 років, а саме: за підсумками 2021 року їх кількість зменшилась на 10 осіб, а в наступному періоді їх чисельність збільшилась на 12 осіб. Кількість чоловіків на підприємстві має стійку тенденцію до зниження, так в 2021 році в порівнянні із 2021 роком їх чисельність зменшилась на 7 осіб або 1,3%, а протягом 2021-2022 років скоротилась на 13 працівників або 2,5%.

Найбільшу питому вагу у структурі персоналу складають працівники у віці від 41 до 50 років, їх частка становить 41,2%. Значну частку також займають працівники віком від 51-60 років, їх частка 22,4 % від загальної чисельності персоналу. Близько дві третини персоналу підприємства складають працівники старшого віку, які безпосередньо проживають у м. Яготин та менш схильні до пошуку кращої роботи, активного навчання та підвищення професійних і кваліфікаційних навичок, а ніж працівники молодого віку.

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства у 2021-2022 роках не зазнала суттєвих змін, зменшившись на 1 особу. Збереження чисельності персоналу на рівні попереднього періоду було забезпечено за рахунок зрівноваження процесів найму та звільнення персоналу, зокрема, було прийнято 24 працівники та звільнено 25 осіб. Динаміка процесів найму та звільнення персоналу впливає на ефективність його використання. Негативним є зростання значення коефіцієнта плинності кадрів

протягом 2020-2022 років, його значення збільшилось з 1,63% у 2020 році до 2,44% у 2022 році.

Згідно даних підприємства за 2022 рік лише 27 співробітників підприємства пройшли навчання, що становить 3% від загальної чисельності персоналу. Частка працівників, що була залучення до навчання є досить незначною, також на підприємстві згідно проведеного кадрового аналізу було визначено зростання плинності кадрів та переважання частки працівників старшого віку, що вказує на недостатню ефективність діяльності підприємства щодо залучення молодих та креативних працівників, а також створенню необхідних умов для професійного та ділового розвитку. Ситуація, що склалася на підприємстві стримує розвиток трудового потенціалу співробітників, що також негативно впливає на рівень ефективності використання персоналу.

Враховуючи важливість оволодіння сучасними навичками та знаннями, які забезпечують ефективність використання персоналу та розвитку трудового потенціалу співробітників, пропонуємо керівництву маслозаводу приділити значну увагу удосконаленню процесів навчання персоналу та забезпечити всі необхідні умови для ефективного розвитку персоналу. Для цього необхідно розробити програму навчальних заходів, яка буде містити індивідуальні програми для представників ТОП-менеджменту та загальні програми розвитку компетенцій для адміністративного персоналу.

Забезпечення навчання та розвитку персоналу маслозаводу в рамках розробленої комплексної програми допоможе підприємству підвищити рівень ефективності використанні персоналу шляхом зростання трудової участі кожного працівника, що позитивно позначиться на зміні техніко-економічних показників підприємства, зокрема дозволить підвищити обсяги виробництва реалізації продукції і відповідно, отримати додатковий дохід.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Ареф'єва О.В., Мягких І.М. Перспективні напрями розвитку трудового потенціалу в системі споживчої кооперації. *Актуальні проблеми економіки*. 2009 № 12. С. 147-153.
2. Балабанова Л.В. *Управління персоналом*. Центр учбової літератури. 2016. 468с.
3. Басюркіна Н. Й., Мартолога Л. Н., Проблеми ефективного використання персоналу на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 15. Вип. 2 (33). С. 63-72.
4. Бей Г.В. *Аудит персоналу: навчальний посібник*. – Вінниця, 2017. – 216 с.
5. Бондарева Л.В. Сучасні технології добору кадрів: перспективний досвід для публічної служби в Україні. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2015. №1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2015_1_3 (дата звернення: 09.04.2023).
6. Буряк П. Ю. *Економіка праці й соціально-економічних відносин : навчальний посібник*. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 440 с.
7. Варіс І.О., Кравчук О.І., Паращук Є.Ю. Цифровізація бізнес-процесів менеджменту персоналу: можливості HRM-систем. *Галицький економічний вісник*. Т. : ТНТУ, 2022. Том 74. № 1. С. 90 – 102.
8. Виноградська А. П. *Управління чисельністю та структурою персоналу*. Київ, 2014. 30 с.
9. Волков О. І. *Економіка підприємства*. Київ, 2019. 470 с.
10. Гарасимлюк М. В. Даців О. Ю. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства ресторанного господарства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2021, № 5, Том 1. С. 47-51
11. Гетьман О.О. *Економіка підприємства: Навч. посіб.* / Гетьман О.О., Шаповал В.М. К.: Центр учбової літератури. 2010. 488 с.
12. Гірняк О. М., Лазановський П. П. *Менеджмент : Підручник для студентів вищих закладів освіти*. Львів. 2014. 352 с.

13. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. *Кадровик*. 2017. № 2. С. 284-293.
14. Гудзь Н.В. Бухгалтерський облік. 2-е вид., перероб. і доп. Навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2016. 424 с.
15. Довбенко В. І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посібн. Вид. 2-ге. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2015. 232 с.
16. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та приклади : колективна монографія / за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І. Київ : Кафедра, 2017. 272 с.
17. Зось-Кіор М.В., Ільїн В.Ю., Свирида Е.О. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. *Економіка та суспільство*. 2020. Вип. 22. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/76.-Zos-Kior-M.V..pdf>
18. Касич А.О., Черняхівська М. В., Мірошніченко А. М. Сучасні методичні підходи до аналізу використання персоналу підприємства. *Фінансовий простір* 2018 № 3 (31). С. 35-40.
19. Класифікатор професій ДК 003:2010 : Національний класифікатор України від 28.07.2010 р. № 327 / Держспоживстандарт України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10> (дата звернення 21.01.2023).
20. Клімушин П. С., Орлов О. В., Серенок А. О. Інформаційні системи та інформаційні технології в економіці : Навчальний посібник. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2016.
21. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>. (дата звернення: 12.04.2023).
22. Корнієнко О. В. Сутність та структура персоналу підприємства. Київ, 2017. 615 с.
23. Костюк В. Умови праці по законодавству Європейського Союзу. *Справочник кадровика*. 2017. № 4. С. 28-34.
24. Крушельницька Я. В. Фізіологія і психологія праці : Підручник. Київ : КНЕУ, 2013. 367 с.

25. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6 (84). С. 165-168.
26. Мінчак Н. Д. Шляхи формування ефективної системи управління розвитком та використання персоналу підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. Серія Економічна. 2018, т. 28, № 9. С. 57–60.
27. Мішура В.Б., Касьянюк С.В., Петренко О.Ю. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник економічної науки України* №1 2019., С.76-81.
28. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу : Навчально-практичний посібник. Київ : Т-во "Знання", КОО, 2015. 311 с.
29. Осадчук О.П. Менеджмент персоналу: переваги та недоліки застосування технологій рекрутингу та аудиту найму персоналу. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-77> (дата звернення: 10.04.2023).
30. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь». URL: <http://obolon.ua/ua> (дата звернення: 22.03.2023).
31. Пашкова А.В., Сімак І.О. Переваги та ризики нових кадрових інструментів. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 25. С. 380 – 384.
32. Перечосова Г.В., Цветнова О.В. Удосконалення форм та систем оплати праці. *Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку регіону* 2012. С. 39-42
33. Петюх В. М. Управління персоналом : Навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Київ : КНЕУ, 2014. 412 с.
34. Писарєва Т.В., Чернецька О.В. Теоретичні аспекти розрахунків із заробітної плати. *Молодий вчений*. № 12 (52). 2017. С. 731-735.
35. Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за науковою редакцією доктора економічних наук А. Г. Бабенка. – Дніпропетровськ : УМСФ, 2016. –328 с.
36. Практикум з економіки праці та соціально-трудових відносин : робочий зошит для студентів освітнього ступеня бакалавр економічних спеціальностей / Т. В. Березянка та ін. Київ : Кафедра, 2018. 160 с.

37. Про колективні договори та угоди : Закон України від 01.07.1993 р. № 3356-ХІІ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12> (дата звернення: 15.03.2023).

38. Про оплату праці : Закон України від 24.03.1995 р. № 108/95 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 15.03.2023).

39. Продіус О.І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві / О. І. Продіус, В. В. Лобінцева // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2020. – № 4 (50). – С. 57-65. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2020/No4/57>.

40. Решетова Г.І., Кольцова Д.І. Концептуальна модель управління розвитком трудового потенціалу. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління*. 2020. №2. Том 31 (70). С. 112 – 117.

41. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства : навч. посібн. Київ : КНЕУ, 2019. 243 с.

42. Словник термінів з управління персоналом / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2016. 156 с.

43. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.

44. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.

45. Федорняк Л. С. Формування персоналу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. С. 253–257.

46. Харун О. А. Ефективність використання персоналу в системі управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету* 2009, № 4, Т. 1. С. 78-80.

47. You control - повне досьє на кожну компанію України. URL:<https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 15.03.2023).

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 1 "Земельні активи до фінансової звітності"

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"**

Територія **КИЇВСЬКА**

Організаційно-правова форма господарювання **Товариство з додатковою відповідальністю**

Вид економічної діяльності **Перероблення молока, виробництво масла та сиру**

Середня кількість працівників **2 900**

Адреса, телефон **вулиця Шевченка, буд. 213, м. ЯГОТИНЦІ, ЯГОТИНСЬКИЙ РАЙОН, КИЇВСЬКА обл., 07700**

Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

за КАТОРТГ¹

за КОПФГ

за КВЕД

55663

КОД		
2023	01	01
00446003		
UA32040210010054429		
250		
10.51		



Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2 901	1 528
первісна вартість	1001	11 532	11 581
накопичена амортизація	1002	8 631	10 053
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
1010	417 251	390 541	
Основи засоби	1011	773 761	811 917
первісна вартість	1012	356 510	421 376
знос	1015	-	-
Інвестиційна нерухомість	1016	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1017	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1020	-	-
Довгострокові біологічні активи	1021	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1022	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів			
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі	1030	-	-
інших підприємств	1035	-	-
інші фінансові інвестиції	1040	936	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1045	-	-
Відстрочені податкові активи	1050	-	-
Гудвіл	1060	-	-
Відстрочені аналітичні витрати	1065	-	-
Залишок коштів у неутрализованих страхових резервних фондах	1090	11 491	32 020
Інші необоротні активи	1095	432 579	424 089
Усього за розділом I			
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165 637	165 463
виробничі запаси	1101	75 361	117 522
незавершене виробництво	1102	6 834	6 581
готова продукція	1103	80 394	37 927
товари	1104	3 048	3 435
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104	592 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 229	11 642
з бюджетом	1135	1 967	12 613
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	24	56
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	495 782	806 329
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 330	2 977
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692	7 818
готівка	1166	2	4
рахунки в банках	1167	31 690	7 814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	432
Чистка перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-

резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	3 879	4 470
Усього за розділом II	1195	1 142 041	1 604 930
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 574 620	2 029 019

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зарезервованний (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незарезервованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Перезподілений прибуток (несовкритий збиток)	1420	524 076	679 715
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	529 401	685 040
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	41 870	27 913
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 704	225 982
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	247 574	253 895
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	378 396	366 248
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 096	21 756
товари, роботи, послуги	1615	228 624	214 804
розрахунками з бюджетом	1620	2 338	33 616
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	4 681
розрахунками зі страхування	1625	1 715	2 301
розрахунками з оплати праці	1630	6 151	7 979
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	142	641
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	131 761	409 228
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	18 337	24 879
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	6 311	6 858
Усього за розділом III	1695	797 645	1 090 084
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Усього за розділом IV	1900	-	-
Баланс	1900	1 574 620	2 029 019

Керівник

Головний бухгалтер

Косиченко Сергій Олександрович

Каплій Оксана Олександрівна

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

² Визначено в порядку статистичного центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

28.04.23 / [Підпис]

Підприємство **ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД"**

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
00446003		

(пайменування)
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за Рік 2022 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

І. 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	3 736 091	3 103 661
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 090 847)	(2 784 504)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	645 244	319 157
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	47 017	23 650
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(37 602)	(33 130)
Витрати на збут	2150	(296 742)	(254 742)
Інші операційні витрати	2180	(65 926)	(34 147)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	291 991	20 788
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 745	1 512
Інші доходи	2240	882	58 650
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(116 777)	(87 142)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(57 127)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатку Б

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	177 841	-
збиток	2295	(-)	(63 319)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(22 202)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	155 639	-
збиток	2355	(-)	(63 319)

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	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155 639	(63 319)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 634 094	2 237 345
Витрати на оплату праці	2505	195 918	168 573
Відрахування на соціальні заходи	2510	47 339	38 327
Амортизація	2515	75 141	79 243
Інші операційні витрати	2520	200 416	197 946
Разом	2550	3 152 908	2 721 434

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	-	-



Косляченко Сергій Олександрович

Купчик Оксана Олександрівна

ПЕРЕВІРЕНО АУДИТОРОМ
ТОВ АК «Кроу Україна»

28.04.23. /Генер. Дир./