

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Шеремет О.О.  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Березянко Т.В.  
(прізвище та ініціали)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**  
зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)  
освітньо-професійної програми «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
на тему: «Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи 5

Мордалевич Дарія Русланівна  
(прізвище та ініціали)

Керівник: доц. к.е.н. Тур Олеся Василівна  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Рецензент

\_\_\_\_\_  
(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

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

Здобувач \_\_\_\_\_  
(підпис)

Київ – 2021 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут навчально-науковий інститут економіки і управління  
Кафедра економіки праці та менеджменту  
Освітній ступінь бакалавр  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Т.В. Березянюк

**“27” січня 2021 року**

## **З А В Д А Н Н Я** **НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА**

**Мордалевич Дарії Русланівні**

1. Тема роботи **Удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства**

керівник роботи Тур Олеся Василівна, к.е.н., доцент

затверджені наказом вищого навчального закладу від 27.01.2021 р № 50-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 17 травня 2021р.

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

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

Розділ 1. Теоретичні та методичні засади удосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства. Розділ 2. Дослідження діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Розділ 3. Удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Результати дослідження знайшли відображення в 3 рисунках та 17 таблицях ілюстративного матеріалу

## 6. Консультанти розділів роботи

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

## 7. Дата видачі завдання 27 січня 2021 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання дипломної роботи. Складання бібліографії наукових джерел.	28.01.2021 р.	
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником дипломної роботи і керівником проектної групи	15.02.2021 р.	
3	Робота над вступом до дипломного проекту	20.02.2021 р.	
4	Підготовка першого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	25.02.2021 р.	
5	Підготовка другого розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.02.2021 р.	
6	Підготовка третього розділу, висновків до нього та подання його керівнику	30.03.2021 р.	
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	30.04.2021 р.	
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	10.05.2021 р.	
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником дипломної роботи	16.05.2021 р.	
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	17.05.2021 р.	
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.05.2021 р.	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Д. Р. Мордалевич**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

**О.В. Тур**

\_\_\_\_\_ (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

У кваліфікаційній роботі розглянуто і узагальнено існуючі теоретико – методичні підходи до системи управління розвитком персоналу на підприємстві. В роботі описано сутність розвитку персоналу, його роль в забезпеченні ефективної роботи підприємства.

Для оцінки доцільності запропонованого заходу було визначено сучасний рівень розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» та охарактеризовано його систему управління персоналом.

На основі дослідження системи управління персоналом на ТОВ «Пирятинський сирзавод» було розроблено пропозиції щодо вибору способу розвитку персоналу підприємства, що дасть змогу підвищити ефективність роботи підприємства .

Проведені розрахунки свідчать, що запропонований проект є прибутковим та в подальшому можливе його впровадження на підприємстві.

Випускна робота складена на 99 сторінках (*без урахування додатків*), містить 17 таблиць, 3 рисунки.

*Ключові слова:* ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ, МОЛОЧНА ПРОМИСЛОВІСТЬ.

## SUMMARY

In the qualifying work the existing theoretical and methodical approaches to the personnel development management system at the enterprise are considered and generalized. The paper describes the essence of staff development, its role in ensuring the effective operation of the enterprise.

To assess the feasibility of the proposed measure, the current level of development of Pyryatyn Cheese Factory LLC was determined and its personnel management system was characterized.

Based on the study of the personnel management system at Pyryatyn Cheese Factory LLC, proposals were developed to choose the method of personnel development of the enterprise, which will increase the efficiency of the enterprise.

The calculations show that the proposed project is profitable and in the future it is possible to implement it at the enterprise.

The final work is compiled on 99 pages (excluding appendices), contains 17 tables, 3 figures.

Key words: PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, PERSONNEL DEVELOPMENT, DAIRY INDUSTRY.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА..	9
1.1. Сутнісні характеристики управління розвитком персоналу.....	9
1.2. Методичні підходи до управління розвитком персоналу.....	28
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	42
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	42
2.2. Аналіз фінансово-економічної діяльності суб'єкта господарювання.....	49
2.3. Оцінка системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»..	60
Висновки до розділу 2.....	67
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД».....	69
3.1. Прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства.....	69
3.2. Обґрунтування організаційних змін на сирзаводі з метою розвитку персоналу.....	77
Висновки до розділу 3.....	89
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	99

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* Реалізація управлінських повноважень в сфері менеджменту персоналу повинна спиратися не тільки на мистецтво управління керівних кадрів, а й ґрунтуватися на наукових засадах, дослідження чого набуло бурхливого розвитку протягом останнього століття. Важливим аспектом якості кадрової роботи виступає вибір моделей розвитку персоналу як важливого елемента формування компетенцій, підвищення освітньо-професійного, інтелектуального та креативного рівня працівників в контексті прямування до інформаційної економіки, де ці якості виступають конкурентними перевагами на ринку праці й створюють всі можливості для самовдосконалення. З огляду на специфічність предмету дослідження: з одного боку, вивчення суто теоретичних питань управління розвитком персоналу – принципів, функцій та моделей, з іншого, – доцільність їх проведення обґрунтовується тільки з метою практичної реалізації, актуальним виступає вивчення й аналіз поглядів відомих вчених та економістів щодо синтезу науки й емпіричних результатів управління розвитком персоналу. Незважаючи на опрацьованість науково-методологічного інструментарію управління (законів, закономірностей, принципів, функцій, моделей), та його частина, яка стосується управління розвитком персоналу потребує більш детального вивчення через пріоритетність такого фактору виробництва, як праця, особливо в економіці, до якої прямує Україна.

Науковим підґрунтям щодо формування ідеології управління розвитком персоналу підприємств вважаються праці Н.С. Гавкалової, О.А. Грішнєвої, Г.В. Дмитрієва, І.В. Журавльова, А.П. Єгоришина, А.Я. Кібанова, А.М. Колота, Е.М. Лібанової, Д.П. Мельничука, Г.В. Назарової, І.Л. Петрової, В.А. Савченка, М.В. Семикіної, Ю.Г. Одегова та ін.

*Метою* кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ організації системи управління розвитком персоналу підприємства та обґрунтування пропозицій щодо підвищення її ефективності.

Поставлена у роботі мета зумовила вирішення наступних завдань:

- визначити сутнісні характеристики управління розвитком персоналу;
- вивчити методичні підходи до управління розвитком персоналу;
- охарактеризувати ТОВ «Пирятинський сирзавод»;
- проаналізувати фінансово-економічну діяльність суб'єкта господарювання;
- здійснити оцінку системи управління персоналом сирзаводу;
- надати пропозиції щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства;
- обґрунтувати організаційні зміни з метою розвитку персоналу.

*Об'єктом* дослідження в роботі є процес запровадження системи розвитку персоналу на підприємстві.

*Предметом* дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів розвитку персоналу на підприємстві.

*Сферою застосування* є ТОВ «Пирятинський сирзавод»

В роботі використано такі *методи дослідження*, як: системний аналіз, діалектика, аналіз, синтез.

*Інформаційною базою* написання кваліфікаційної роботи стали наукові праці вітчизняних та закордонних учених у сфері управління персоналом; законодавчі та нормативно-правові документи, що регламентують діяльність підприємств; статистична та фінансова звітність підприємства; періодичні видання; інформаційно-аналітичні матеріали, Інтернет-ресурси.

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Сутнісні характеристики управління розвитком персоналу

Система розвитку персоналу кожного підприємства є його прерогативою для підвищення рівня рентабельності та досягнення високих ринкових позицій. За умов зростаючої ролі людського чинника у сучасному виробничому процесі, одним із найважливіших завдань сучасних систем управління є розвиток різноманітних здібностей працівників з метою забезпечення високого рівня конкурентоздатності та прибутковості вітчизняних суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим, виникає потреба у розробці нових підходів до прийняття управлінських рішень, а також новітніх ефективних технологій, засобів і методів професійного розвитку персоналу підприємства. Вирішення практичних проблем, пов'язаних з управлінням розвитком персоналу вимагає, перш за все, проведення ґрунтовних теоретичних досліджень у даній галузі.

Згідно положень економічної енциклопедії, менеджмент (від англ. manage – управляти) – наука про управління сучасним підприємством, установою, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання та організаційних важелів впливу на дії людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації. Специфічний вид управлінської діяльності, об'єктом якої є колектив працівників підприємства, отримав назву управління персоналом. [20, с.118]

У науковій та навчальній літературі (як зарубіжній, так і вітчизняній) використовується різноманітна термінологія, що відображає сутність процесу управління поведінкою (діяльністю) працівників на виробництві, а саме:

управління людськими ресурсами, управління людським фактором, управління працею, кадрова політика, кадрова робота тощо.

З'ясуємо поняття «персонал», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами», які, на нашу думку, є близькими за значенням. У обох випадках, об'єктом управлінського впливу виступає працівник, різниця ж полягає у тому, що другий термін наголошує на специфічному підході до працівника як до особливого ресурсу, правильне використання якого дає можливість досягнути поставленої мети за мінімальних затрат та максимумі ефективності. Більшість вітчизняних економістів розглядають вищезгадані поняття як синоніми та дають їм наступні визначення [14].

Так, Щекин Г.В. управління персоналом (людськими ресурсами) трактує як процес забезпечення співробітництва між усіма членами трудового колективу для досягнення поставленої мети, з використанням елементів навчання, мотивації та інформування працівників; діяльність, що виконується усіма керівниками, а також спеціалізованими структурними підрозділами організації (підприємства, фірми, установи), яка сприяє найбільш ефективному використанню людей (працівників) для досягнення цілей організації і особистих цілей кожного з них [51, с. 271-272].

Збрицька Т.П. та Савченко Г.П. під управлінням персоналом розуміють цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, спрямовану на розробку концепцій, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Згідно їх підходу, управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [16, с. 16].

Науковець О.А. Грیشнова під цим поняттям розуміє передусім сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. А в ширшому розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації,

оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших [9, с.16].

На думку А.П. Єгоришина, термін «персонал» об'єднує усі складові частини трудового колективу підприємства та включає усіх працівників (трудоий колектив), що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [14, с. 15].

У економічній енциклопедії менеджмент персоналу трактується як комплекс засобів кадрової роботи, цілеспрямований активний вплив управляючих (кадрових менеджерів) підприємства (фірми, компанії) за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних засобів на підвищення виробничої і творчої активності працівника та розробку перспективної кадрової політики [15, с. 295].

На думку російських вчених Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентне багатство компанії, яке потрібно розвивати, мотивувати та використовувати разом із іншими ресурсами, з метою досягнення її стратегічних цілей [21].

Маркова Н.С. визначає управління персоналом як цілеспрямовану дію на людину – носія здатності до праці, з метою отримання максимального результату від її діяльності, гуманізації здійснюваних на підприємстві заходів технічного прогресу [26].

Як бачимо, усі вищенаведені трактування даного поняття переважно акцентують увагу на організаційній стороні управління, та оперують метою і методами, з допомогою яких можна досягнути даної мети.

Типовим прикладом такого підходу може слугувати і визначення, запропоноване Гаврилюк І.В.: «Управління персоналом – це комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоздатність підприємств» [6].

Альтернативою до запропонованих визначень управління персоналом є підхід, згідного якого основна увага зосереджується на змістовій частині даного процесу, що відображає функціональний бік управління. Для прикладу, Марр Р. та Фліастер А. під управлінням персоналом розуміють сферу діяльності, найважливішими елементами якої є визначення потреби у персоналі, залучення працівників, організація їх діяльності, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структурування робіт, політика винагород, соціальних послуг та участі в прибутках, управління витратами на персонал тощо [27, с. 127].

Окрім вищенаведених, існує також багато інших трактувань поняття «управління персоналом», що мають певні відмінності.

Проте, можна виділити три основних риси, що об'єднують більшість визначень даної категорії та, на нашу думку, складають основу процесу управління персоналом, а саме [28]:

- 1) відношення до людських ресурсів як до джерела доходів;
- 2) створення простору діяльності та можливості розвитку для кожного співробітника, щоб він міг здійснити свій вклад у загальну справу;
- 3) інтеграція кадрової та соціальної політики підприємства у загальну його стратегію.

У сучасних умовах основною складовою управління персоналом підприємства є створення умов для розширення знань, підвищення кваліфікації, безперервного самовдосконалення та саморозвитку працівників. Зростання ролі наукового знання в суспільстві, розвиток наукоємних, інтелектуальних технологій вимагає гнучкого та адаптивного використання людських ресурсів підприємства, підвищення творчої та організаційної активності працівників, формування гуманізованої організаційної культури. Зважаючи на це, особливого значення у сучасному виробництві набувають проблеми модернізації класичних систем менеджменту персоналу та впровадження нових моделей управління, орієнтованих на безперервний

розвиток інтелектуального, культурного та творчого потенціалу працівників підприємств та організацій.

Ефективне управління розвитком персоналу виступає основним фактором майбутнього успіху будь-якого суб'єкта господарювання. Досліджуючи праці вітчизняних та зарубіжних науковців, присвячені проблемам управління людським фактором виробництва, ми не виявили чіткого визначення сутності поняття «управління розвитком персоналу». Лише В.А. Савченко зазначає, що управління розвитком персоналу передбачає цілеспрямований вплив на працівників організації для забезпечення її ефективного функціонування та підвищення конкурентоспроможності на ринку з одночасним збагаченням інтелектуального, творчого та культурного потенціалу працівників, задоволення їхніх потреб у професійному навчанні, плануванні трудової кар'єри та професійно-кваліфікаційному просуванні, соціальному розвитку [35, с. 162].

Інші трактування поняття розвиток персоналу наведені у табл. 1.1.

*Таблиця 1.1.*

### **Підходи до трактування поняття «розвиток персоналу»**

Автор 1	Характеристика 2	Ключова відмінність 3
Плугіна Ю. [30]	Уміле забезпечення та організація процесу навчання для досягнення фірмою поставлених цілей, щоб через удосконалення навичок і вмінь, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання та ентузіазму співробітників на всіх рівнях організації відбувалися безперервний організаційний та особистісне зростання і розвиток	Уміле забезпечення і організація процесу навчання
Енциклопедичний словник [15]	Сукупність організаційно-економічних заходів служби управління персоналом організації в галузі навчання персоналу, його перепідготовки і підвищення кваліфікації, які охоплюють питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантну посаду, поточної періодичної оцінки кадрів, планування ділової кар'єри та службово-професійного просування кадрів, роботи з кадровим резервом, питання організації винахідницької та раціоналізаторської роботи в організації.	Сукупність організаційно-економічних заходів

Закінчення табл. 1.1.

1	2	3
Хентце І. [46]	Функція, спрямована на сприяння членам робочого колективу всіх ієрархічних ступенів в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання нинішніх і майбутніх професійних вимог. Передбачає сприяння розвитку індивідуальних схильностей і здібностей працівників, особливо з урахуванням змін характеру діяльності, і навіть інтересів виробничих та індивідуальних цілей. Процес, що відбувається в ході певної послідовності дій з урахуванням поставлених цілей, тобто поліпшення виробничого потенціалу працівників підприємства.	Кадрово-економічна функція
Бучинська Т. [5]	Проведення заходів, що сприяють повному розкриттю особистісного потенціалу працівників та підвищенню їхньої здатності вносити внесок у діяльність організації. Розкриття особистісного потенціалу працівника Філософська енциклопедія Вищий тип руху, перехід від одного якісного стану до іншого, зміна з перетворенням у внутрішній будові об'єкта, у його структурі.	Вищий тип руху
Збрицька Т. [16]	Розкриття внутрішніх початкових потенцій як автономне явище в силу внутрішніх закономірностей об'єкта.	Розкриття внутрішніх початкових потенцій об'єкта

Джерело: [5,15,16,30,46]

Оскільки управління розвитком персоналу здійснюється під впливом різноманітних чинників, то для підвищення його ефективності особливого значення набуває класифікація даних чинників за різними ознаками. Найбільш поширеною в економічній літературі є класифікація чинників за: мірою спільності, урегульованістю, способом впливу, характером впливу, значенням чинників та їх економічним змістом.

За ознакою спільності чинники поділяються на загальні та одиничні. Загальні чинники поширюються на весь процес управління розвитком персоналу, а одиничні – властиві окремим елементам даного процесу.

За мірою урегульованості чинники поділяються на регульовані (керовані), тобто такі, що характеризують якість роботи колективу; умовно нерегульовані – підлягають впливу лише частково з боку об'єкта управління; нерегульовані – ті, на які суб'єкт управління не може вплинути [46].

Стосовно способу впливу на управління розвитком персоналу чинники поділяються на прямі та опосередковані; за характером впливу – на основні та другорядні; за значимістю – на екстенсивні (забезпечують підвищення ефективності управління розвитком персоналу через збільшення ресурсів управління) та інтенсивні, що засновані на підвищенні ефективності використання технічних засобів управління, на прискореному впровадженні досягнень науки та передової практики [35].

За економічним змістом чинники, що впливають на процес управління розвитком персоналу поділяються на: науково-технічні, інформаційні, організаційні, політико-правові, психофізіологічні.

Враховуючи те, що більшість із згаданих чинників одночасно потрапляють до кожної із наведених кваліфікаційних ознак, розглянемо більш детально ознаку економічного змісту, позаяк саме вона здійснює найсуттєвіший вплив на процеси управління розвитком персоналу.

Значною мірою на процес управління розвитком персоналу впливає впровадження у виробничий процес складних наукоємних технологій, що у свою чергу зумовлює необхідність удосконалення знань, умінь та навичок працівників, а отже – налагодження систем безперервного навчання та мотивації персоналу. Суттєвих змін у характері людської діяльності та управлінні нею вимагають і процеси інформатизації суспільства, які обумовлюють зниження ролі матеріального виробництва та посилення значення сфери послуг. Дані процеси ставлять нові вимоги до рівня кваліфікації працівників, у частині роботи із масштабними інформаційними базами та потоками [7].

Одним із визначальних організаційних чинників менеджменту персоналу є організаційна структура управління підприємством. Залежно від стану зовнішнього середовища, розміру суб'єкта господарювання, специфіки його діяльності, керівництво підприємства може обрати один із різноманітних типів організаційної структури, відповідно до якого формується індивідуальна стратегія управління персоналом. Зокрема, організаційні структури з меншим

рівнем централізації управління мають більше можливостей для створення гнучкої системи розвитку персоналу, аніж структури з її високим рівнем.

На управління розвитком персоналу значний вплив здійснюють використовувані підприємством методи організації праці. Підвищення продуктивності праці персоналу вимагає збагачення змісту його діяльності через урізноманітнення виконуваних функцій, оскільки вузькоспеціалізовані повторювані операції викликають втому та втрату інтересу.

Також впливають на управління розвитком персоналу і політико-правові чинники. Зокрема, нестабільна політична ситуація створює значні перешкоди для забезпечення сталого розвитку персоналу на підприємствах, зводячи стратегічну мету підприємства до виживання на ринку. Не спонукає до інвестування процесів розвитку персоналу вітчизняних підприємств і недосконала та постійно змінювана нормативно-правова база [9].

Задля налагодження ефективної системи управління розвитком персоналу, окрім вищеперелічених варто враховувати і психофізіологічні чинники, що передбачають знання особливих характеристик людського організму. Необхідність виявлення прихованих можливостей персоналу та резервів організму людини потребує менеджерів відповідної кваліфікації, які б могли управляти цими процесами. Використовуючи відповідні механізми впливу на фізичні та інтелектуальні резерви працівника, можна задіяти ті його природні можливості, які не проявляються у звичайній ситуації.

Разом з тим, слід зазначити, що ефективне управління розвитком персоналу потребує врахування сукупного інтегрованого впливу проаналізованих чинників, а не кожного з них зокрема. Адже окремі чинники, об'єднані в систему надають їй нової якості, тобто створюють так званий синергетичний ефект, який є вищим, аніж сума ефекту від розрізнених, незалежно діючих елементів.

Базові принципи розвитку персоналу поділено на дві групи: загальні та специфічні (Рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципи управління розвитком персоналу підприємства

Джерело: [7]

Сукупний ефект підвищується, якщо система управління розвитком персоналу органічно “вмонтовується” у загальну стратегію управління підприємств. У зв'язку з цим особливого значення набувають стратегічні питання розвитку персоналу.

Складовими процесу розвитку персоналу організації є [22]:

- професійне навчання персоналу;
- виробнича адаптація;
- оцінка й атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці. Якщо розвиток персоналу здійснюється

переважно в межах організації або з її ініціативи поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності в організації, відбуватися не тільки за рахунок її коштів, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів працівника.

Професійний розвиток особистості в межах організації – це професійний розвиток персоналу, що передбачає цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [5].

Завданнями розвитку персоналу організації можуть бути [5].:

- здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;
- організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;
- забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;
- проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх

розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі.

Вивчення наукових джерел доводить, що сьогодні вчені розглядають стратегічне управління як таке управління підприємством, що спирається на людський потенціал як його основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання й своєчасні зміни, що відповідають виклику з боку оточення та дають змогу підприємству виживати в довгостроковій перспективі. Зважаючи на це, можна стверджувати, що успіх процесу розробки й реалізації стратегії здебільшого залежить від повної мобілізації та ефективного використання трудового потенціалу підприємства, оскільки останнім часом саме персонал стає ключовим фактором, який забезпечує розвиток підприємства в перспективі. Якщо в оперативному управлінні працівники розглядаються як ресурс підприємства, тобто працівники – це виконавці окремих робіт і функцій, то для стратегічного управління персонал становить головну цінність підприємства й джерело його успіху [10].

Загальновідомо, що стратегія управління персоналом – одна з функціональних стратегій підприємства, логічне продовження стратегічного управління щодо всебічної роботи з персоналом. Підтвердження цього – чіткий практичний взаємозв'язок стратегічних рішень щодо діяльності підприємства із системою управління персоналом, оскільки саме працівники є одночасно організаторами та виконавцями всіх робіт. Тому саме ця стратегія, виступаючи однією з найважливіших функціональних стратегій підприємства,

дає змогу забезпечити формування й використання трудового потенціалу відповідно до змін в умовах господарювання; набір і формування необхідних категорій персоналу; підготовку персоналу до відповідної професійної діяльності; належну оцінку та розвиток персоналу; постійний моніторинг безпеки праці; соціальну захищеність персоналу підприємства тощо.

Будь-які процеси, які пов'язані з персоналом, чи то залучення, використання, атестація або розвиток, потребують не тільки нагальних своєчасних заходів, а й перспективного підходу, що обумовлює необхідність запровадження ефективної системи стратегічного управління персоналом як складника стратегії розвитку підприємства в цілому [4].

Управління персоналом – стратегічна функція, що передбачає розробку кадрової стратегії, підбір персоналу, виходячи з філософії підприємства, заохочення колективних зусиль, спрямованих на його розвиток, стимулювання з урахуванням якості індивідуальної діяльності, мінімізацію трудових затрат і створення позитивного соціально-психологічного клімату на робочих місцях. Із зазначеного стає зрозумілим, що сучасна концепція управління персоналом повинна бути стратегічною, тобто її головною метою має стати ефективне використання трудового потенціалу підприємства, адекватного умовам зовнішнього та внутрішнього середовищ, для досягнення успіху в довгостроковій перспективі [5].

Ключові питання у сфері стратегічного управління персоналом у науковій літературі розроблені недостатньо повно. Так, О Грішнова [9], підкреслюючи ключову роль розвитку підприємства загалом та розвитку персоналу зокрема, вважає, що стратегічне управління персоналом передбачає здійснення найму персоналу, його оцінку, винагородження й розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі розвитку підприємства.

На дещо звужене трактування стратегічного управління персоналом натрапляємо в працях [1; 6; 7] – це управління процесом формування конкурентоспроможного трудового потенціалу підприємства з урахуванням змін у його зовнішньому та внутрішньому середовищах, які відбуваються нині

або можуть відбуватися в майбутньому, що дає змогу підприємству вижити, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі. На нашу думку, більш точне розуміння, що не лише процес формування трудового потенціалу, а весь сукупний трудовий потенціал підприємства, динаміка його розвитку, використання, структура, політика щодо персоналу, а також необхідні технології й методи управління, які спираються на відповідні принципи стратегічного управління як персоналом, так і підприємством, є об'єктом стратегічного управління. Центральне місце в стратегічному управлінні персоналом належить процесу розробки та реалізації відповідної стратегії управління персоналом, оскільки від того, наскільки вдало буде обрано й реалізовано стратегію управління, залежатиме успішне функціонування підприємства в цілому.

Під стратегічним управлінням розуміють процес встановлення довготермінового спрямування організації, визначення специфічних цілей, розробки стратегії для їх досягнення з урахуванням зовнішніх та внутрішніх обставин, а також засобів виконання обраного плану дій [12].

Між стратегією розвитку персоналу та загальною стратегією підприємства обов'язково повинен існувати тісний взаємозв'язок, який може носити двосторонній характер. Мається на увазі, що процеси розвитку персоналу можуть або ж залежати від стратегії компанії, або ж самі визначати її. У першому випадку, політика розвитку персоналу підтримує реалізацію корпоративної стратегії та слугує підґрунтям для розробки структурованої, заснованої на принципах розвитку тактики. У другому випадку, процеси розвитку персоналу визначають та забезпечують базу для формування корпоративної стратегії. На нашу думку, ступінь та сила взаємозв'язку стратегії розвитку персоналу та загальної стратегії підприємства визначають рівень економічної ефективності, гнучкості та конкурентоздатності господарюючого суб'єкта [7].

Стратегічні аспекти розвитку персоналу частково висвітлено у працях таких вітчизняних економістів, як: Колпаков В.М., Савченко В.А., Щекін Г.В.

та ін. Спираючись на розробки вищеперелічених вчених та на результати власних наукових досліджень, нами виокремлено кілька можливих стратегій розвитку персоналу. Серед них [35,51]:

- 1) стратегія суцільного розвитку персоналу;
- 2) розвитку управлінського персоналу;
- 3) управління знаннями;
- 4) сприяння саморозвитку працівників;
- 5) використання «готової» робочої сили;
- 6) підготовка персоналу безпосередньо у процесі роботи.

На нашу думку, найбільшою мірою потребам часу відповідає стратегія суцільного розвитку персоналу, оскільки саме вона реалізовує концепцію безперервного навчання працівників та дає можливість створити сприятливе середовище, у якому вони хотіли б і могли використовувати власний потенціал та удосконалені здібності. Окремі підприємства використовують стратегію, спрямовану на розвиток індивідуальної ефективності та потенціалу лише управлінського персоналу. Вибір даного варіанту управління розвитком персоналу обґрунтовується тим, що здатність підприємства до ефективної реалізації будь-якої стратегії залежить, перш за все, від рівня розвитку здібностей керівників усіх рівнів.

Стратегія управління знаннями ґрунтується на відношенні до знань як до ключового ресурсу організації. Метою даної стратегії є генерація потоку знань (релевантної інформації) та обміну ними між усіма членами трудового колективу з метою стимулювання навчальних процесів [10].

Окремі господарюючі суб'єкти акцентують свою увагу на значенні та доцільності саморозвитку працівників. При цьому, вони визначають напрямки такого саморозвитку стосовно набуття потрібних знань, умінь, навичок та типів поведінки, стимулюючи працівників за допомогою економічних та неекономічних методів мотивації. На жаль, вище представлені стратегії сьогодні використовуються незначною частиною вітчизняних підприємств, позаяк потребують значних затрат фінансових ресурсів. Більшість українських

суб'єктів господарювання не приділяють достатньої уваги процесам розвитку персоналу та схиляються до залучення «готової» робочої сили необхідної кваліфікації, або ж здійснюють навчання персоналу безпосередньо у процесі роботи чи «за необхідністю».

Тобто, навчання відбувається спонтанно, хаотично і лише в тих випадках, коли це вкрай необхідно. Такий підхід є невиправданим, оскільки не дає можливості налагодити ефективної системи управління розвитком персоналу. На особливу увагу заслуговують і проблеми вибору ефективної організаційної структури управління розвитком персоналу. На сьогодні, популярною є точка зору, згідно якої, забезпечення сталого та ефективного розвитку працівників можливе лише шляхом створення на базі окремих господарюючих суб'єктів спеціалізованих центрів розвитку та навчання. Проте, малі та середні підприємства, зважаючи на свої масштаби та обмеженість ресурсів не мають можливості створити такі структурні підрозділи [44].

Також, функція управління розвитком персоналу підприємств може бути покладена на відділи управління та розвитку людських ресурсів (відділи кадрів), хоча і вони, досить часто, не здатні забезпечити якісні послуги навіть у тих випадках, коли перед ними стоять достатньо спеціалізовані та обмежені завдання. На такі відділи впливають структурні та управлінські перешкоди, завдяки чому вони не здатні забезпечити власними силами високу ефективність процесів розвитку персоналу та очікуваний вклад у організаційну ефективність

Поняття стратегічного управління персоналом підприємства ґрунтується на концептуальних засадах стратегічного управління підприємством в цілому. Основні цілі й шляхи реалізації стратегічного управління персоналом наведено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Стратегія управління персоналом

Джерело: [16]

Тому процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом повинен здійснюватися відповідно до реальних умов функціонування підприємства, підпорядковуватися загальній стратегії розвитку й за рахунок постійного моніторингу зовнішнього середовища вдало використовувати власні конкурентні переваги, можливості та реагувати на реальні загрози. Окрім того, процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства.

Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми [4]:

- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі;
- вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках;
- розробка автоматизованої системи управління персоналом);

- підбір та найм персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу;
- розробка посадових інструкцій;
- здійснення його відбору та оцінки;
- формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);
- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом;
- створення належних умов для роботи та розвитку працівників;
- ознайомлення із системою цінностей підприємства);
- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу;
- оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);
- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів;
- організація постійної роботи з молодими спеціалістами;
- розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);
- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації;
- постійний аналіз потреб працівників;
- удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);
- розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів;
- сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);
- управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);
- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування;
- медичного й житлово-побутового обслуговування;

- розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку;

- організація соціального страхування).

Слід підкреслити, що впровадження на підприємстві системи стратегічного управління передбачає чітку організацію й практичне здійснення професійної діяльності стосовно стратегічного аналізу, розробки, розвитку, реалізації та контролю стратегії, що зорієнтована на досягнення головної місії й цілей функціонування.

У якості головного складника системи стратегічного управління найчастіше застосовують систему збалансованих показників, що являє собою комплексний інструмент, спрямований на управління показниками, що забезпечує досягнення стратегічних цілей [12].

Реалізуючи їх та порівнюючи між собою досягнуті результати із запланованими, можна оцінити ефективність упровадження на підприємстві системи стратегічного управління. Отже, з урахуванням вищевикладеного відзначимо, що під стратегічним управлінням персоналом варто розуміти багаторівневий комплексний процес визначення довгострокових напрямів із кадрової роботи та забезпечення досягнення стратегічних цілей із метою формування, розвитку й ефективного використання персоналу підприємства.

Реалізація в межах стратегічного управління персоналом провідної ідеї щодо інвестування в людський капітал та його інноваційний розвиток визначає найбільшу значимість і необхідність упровадження стратегій управління персоналом у системи управління кожним сучасним підприємством. Лише підтримка й розвиток конкурентоспроможного потенціалу персоналу дає змогу підприємству гнучко реагувати на мінливість навколишнього середовища, досягати стратегічних цілей та успішно, стабільно функціонувати на ринку. Тому одне з найважливіших місць у системі стратегічного управління персоналом займає розвиток працівників. Сказане підтверджується досвідом провідних компаній розвинутих країн, успіх котрих обумовлений переважно створенням високоефективних

механізмів управління персоналом, в основі яких лежить комплексний, стратегічний підхід до використання й розвитку трудового потенціалу. Людський капітал сьогодні визнаний ключовим чинником існування підприємства, фактором забезпечення його гнучкості, рентабельності та адаптивності, його найбільшою конкурентною перевагою.

У якості основних завдань стратегічного розвитку персоналу вчені [4; 5; 11] виділяють такі:

- розроблення стратегій індивідуального навчання, яке повинно визначати потребу в навчанні, уключати планування особистісного розвитку й самонавчання, підтримувати індивідуальне навчання працівників за рахунок консультування керівництва, наставництва, створення навчальних центрів, зовнішніх і внутрішніх тренінгових програм, курсів, які здатні задовольнити як потреби кожного окремого співробітника, так і групи працівників;

- удосконалення організаційного навчання й створення підприємства, що навчається самостійно. Стратегія організаційного навчання спрямована на розвиток ресурсних можливостей підприємства, формування в працівників чіткого та цілісного бачення стратегічного розвитку підприємства, підтримку стимулювання навчання й інноваційного клімату в колективі;

- покращення адаптивних здібностей, підвищення ділової активності працівників та розвиток їхніх інноваційних якостей;

- управління знаннями (стратегія управління знаннями вважає знання головним ресурсом, заохочення процесу обміну якими дасть змогу налагодити взаємодію між персоналом і забезпечить доступ до інформації для навчання);

- формування інтелектуального капіталу (стратегія розвитку інтелектуального капіталу повинна ґрунтуватися на інформації про наявні можливості та оцінці майбутніх потреб, потім визначати можливості розвитку особливих вмінь і навичок персоналу для задоволення майбутніх потреб підприємства та розробки стратегії навчання працівників);

- покращення якостей управлінського персоналу, розвиток етичної відповідальності, компетентності й «емоційної культури» (саморегуляція,

самовизначення, соціальна орієнтація та соціальні вміння й навички дають змогу не тільки визначати власні почуття та почуття оточуючих людей, а й допомагають мотивувати себе й оточуючих керувати власними емоціями та поведінкою, ставленням до інших людей відповідно до норм моралі.

Це в сукупності створює етичну компетентність персоналу та «емоційну культуру», які здатні створити сприятливий позитивний клімат у колективі й уникнути конфліктів).

Отже, як впливає з вищевикладеного, загальна стратегія установлює пріоритети та розробляє напрями розвитку підприємства на перспективу, а стратегія розвитку персоналу, зі свого боку, визначає персонал, із яким професійно-кваліфікаційним рівнем і в якій кількості потрібен підприємству для забезпечення відповідного рівня ефективності діяльності щодо досягнення стратегічних цілей. Однак на практиці при визначенні рівня розвитку працівників у конкретних умовах виникає низка труднощів.

### **1.3. Методичні підходи до управління розвитком персоналу**

Управління розвитком персоналу – це не одномоментний, повторюваний з певною періодичністю процес, який здійснюється час від часу, що залежить від наявності ресурсів, бажання керівництва, необхідності, викликаного дією зовнішніх чинників. Тільки забезпечення безперервності розвитку дозволить виконати умови якісного управління, постійного еволюційного процесу в єдності досягнення цілей як співробітника, так і підприємства. Дані постулати чинні за дотримання принципу безперервності [35].

Зміст виконуваної роботи на конкретній посаді визначається набором певних функцій. Функції визначають вид управлінської діяльності, незалежно від місця їх прояву, тобто від підприємства, характеру його діяльності, місця знаходження, масштабів діяльності тощо. Серед загальних функцій менеджменту можна відокремити планування, організацію, управління,

мотивацію та контролювання. Зосереджуючи увагу на досліджуваній проблематиці, ці функції повинні виконуватися на всіх рівнях, якщо мова йде про управління, але в контексті управління розвитком персоналу нас більше цікавлять конкретні функції, що визначають направленість праці людини на певний об'єкт.

Відокремимо конкретні функції, притаманні управлінню розвитком персоналу [23]:

- визначення пріоритетних складових системи розвитку персоналу щодо роботи над ними;
- визначення фінансових та нематеріальних можливостей підприємства щодо розвитку персоналу;
- проведення профорієнтаційної роботи серед персоналу на предмет виявлення їх здібностей щодо виконання певних виробничо-управлінських функцій;
- розробка та впровадження програм з адаптації персоналу;
- виявлення професійно-компетентнісного рівня працівників та означення його відповідності займаній посаді на основі проведення їх оцінки (кадровою службою підприємства або за допомогою залучених консультантів);
- проведення професійного навчання персоналу на основі первинної професійної підготовки, підвищення кваліфікації, професійної перепідготовки тощо;
- виявлення особистісних та професійних якостей персоналу з метою планування їх кар'єрного зростання й кар'єрного якорю та їх взаємозв'язок з пріоритетами розвитку підприємства;
- виявлення необхідності щодо оновлення або модернізації методичного та програмного забезпечення;
- розробка та реалізація програм з розвитку персоналу;
- дотримання положень законодавства в частині розвитку персоналу;

- забезпечення умов для гармонійного розвитку персоналу;
- регулювання відносин між працівником, профспілкою та роботодавцем (або його представником);
- координація робіт лінійних та кадрових менеджерів.
- Поряд із загальними та конкретними функціями можна відокремити специфічні функції розвитку персоналу, до складу яких запропоновано включити [9]:
  - функція продукування знань відповідає за необхідність створення, трансферу, розповсюдження, акумулювання та збереження знань, що генеруються персоналом з метою їх використання сьогодні та в майбутньому;
  - просвітницька функція передбачає всебічний розвиток професійно-інтелектуальних здібностей працівників на основі первинної професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
  - функція розподілу ресурсів на розвиток персоналу за першочерговим принципом в залежності від стратегічних цілей підприємства;
  - функція інноватики передбачає забезпечення процесу профорієнтації, адаптації, оцінки, професійного навчання, мотивації, соціального розвитку персоналу сучасними засобами зв'язку, роботи, обробки інформації;
  - функція узгодження цілей працівників та підприємства на основі виявлення взаємовигідних пріоритетних задач.

В комплексі загальні, конкретні та специфічні функції визначають той перелік дій, який необхідно здійснювати керуючою підсистемою задля того, щоб функціонування керованої підсистеми привело до досягнення соціально-економічної ефективності діяльності підприємства.

Переходячи до моделей розвитку персоналу слід простежити еволюційний шлях їх розвитку, які умовно можна розділити на п'ять етапів [3]:

1. Використання трудових ресурсів (кінець XIX ст. – 60-ті рр. XX ст.).
2. Управління персоналом (починаючи з 20-х рр. XX ст.).

3. Управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.).
4. Управління людиною (починаючи з 60-х рр. XX ст.).
5. Ефективність менеджменту персоналу (починаючи з XIX ст.).

Перший етап характеризується тим, що управління та персонал почали розглядатися з наукової точки зору. Одні з перших праць у сфері наукової організації праці, безперечно, належать У. Тейлору, який є початківцем наукового управління, організації та нормування праці, що відображено у праці “Принципи наукового управління”. В цей період працівник розглядався як другорядний ресурс, “придаток” машини, тобто із споживчої точки зору [6].

Зміщення поглядів науковців на побудову організаційної структури як головного елементу раціоналізації праці та підвищення її продуктивності відбувається в контексті другого етапу та відмічено в працях Д.Меттьюз. Він пропонує розглядати працівника з позиції його місця в контексті організаційної ієрархії, виконуваних ним функцій, наявних обов’язків, нівелюючи соціальні аспекти менеджменту [13].

Перехід до соціальноорієнтованого управління відбувається завдяки результатам Хоуторнського експерименту під керівництвом Е. Мейо, який поклав основу для розгляду людини як головного ресурсу підприємства із врахуванням особистісних, психофізіологічних, професійних якостей, що характерно для третього етапу еволюції менеджменту персоналу [21].

Відносно четвертого етапу, то в якості головного суб’єкта та об’єкта підприємства виступає людина, яка знаходиться в контексті системи понять “організація – сім’я”, а функція менеджменту полягає в “управлінні людською істотою”. Як основний фактор, що впливає на поведінку людей, розглядається організаційна культура, що формується, виходячи з інтересів, цінностей, мотивів як керуючої, так і керованої системи, а також звичаїв, традицій, менталітету нації.

П’ятий етап, запропонований Денесенок А. [12], передбачає визначення головної ролі знань та інтелекту працівників при досягненні соціально-економічної ефективності діяльності підприємства, що відповідає концепції

інтелектуального капіталу, запропонованої Кошовою Т. та розвиненою рядом вітчизняних дослідників (Грішновою О. А., Кендюховим О. В., Михайловою Л. І., Чухно А. А.) [22, 11, 25].

Як зазначає Мажник Н. [25] менеджмент багатьох підприємств прагне “заморозити” людський капітал, щоб уникнути звільнень або обійтись без запровадження інновацій. За такого підходу втрачається здатність кваліфікованих кадрів до саморозвитку, що негативно відбивається на рівні конкурентоспроможності продукції. В загальному вигляді модель характеризується образом реального об’єкту в матеріальній або ідеальній формі, створюється для об’єктів, безпосереднє вивчення яких пов’язано з певними труднощами. Відповідно до визначених етапів можна відокремити такі моделі розвитку персоналу: технікоцентричну, бюрократичну, соціоцентричну, партисипативну, знанневоорієнтовану. Схематично зв’язок між визначеними етапами управління персоналом та моделями його розвитку наведено на рис. 1.3



Рис. 1.3. Зв’язок між етапами управління персоналом та моделями його розвитку

Джерело: [16]

Незважаючи на те, що в економічно розвинених країнах чітко простежується еволюція використання моделей розвитку персоналу, на вітчизняних підприємствах по-різному ставляться до специфіки цього процесу.

Технікоцентрична модель розвитку передбачає акцентування уваги на розвитку не персоналу, а техніки та технології виробництва, використання “потогінної” системи організації праці, нівелювання уваги до потреб працівників. Основною метою розвитку виробництва виступає нарощення його обсягів, тоді як ядро персоналу складають низько- та некваліфіковані робітники, що не мають жодних соціальних гарантій з боку держави.

Бюрократична модель визначає розвиток персоналу тільки в межах посадових обов’язків без апеляції до особистісних потреб та соціальних аспектів функціонування колективу.

Визначення головної ролі морально-психологічного клімату в колективі, розвиток персоналу не тільки з професійної точки зору, але й як елементу соціуму передбачає застосування соціоцентричної моделі розвитку персоналу. Відповідно до її сутності розвиток персоналу необхідний для підвищення продуктивності праці, але тільки в контексті специфіки розвитку інших членів колективу.

Сутність партисипативної моделі розвитку персоналу полягає у тому, що працівники разом із менеджером з кадрів та безпосереднім керівником визначають вектори свого розвитку в контексті специфіки діяльності підприємства, кон’юнктурної позиції на ринку, стратегічних орієнтирів тощо. При цьому важливим аспектом є орієнтація на бажання індивіда розвиватися.

Знанневоорієнтована модель передбачає розширення меж можливостей “ключових” співробітників у напрямі їх розвитку з тим, щоб акумулювання знань та інтелекту сприяло підвищенню статусу підприємства, його ринковому іміджу, що, відповідно, веде до організаційно-економічної ефективності його діяльності. Накопичення знань відбувається як на

матеріальних носіях даних (електронних та паперових документах), так і в головах кожного співробітника [35].

Для еволюції економіки, відомої знаннями (knowledge-driven economy), необхідний розвиток та розповсюдження інформаційних технологій, що дозволяють трансформувати знання в інформацію та в закодованому вигляді передавати їх через комунікаційні мережі. За оцінками експертів, в промислово розвинутих країнах приблизно 40% ВВП вже зараз створюється на базі знань, а успіх національної економіки визначається ефективністю в збиранні та використанні знань та технологій [30].

Вкладання в знання, створення мереж знань є ключовим чинником розвитку нововведень, а їх розповсюдження – джерелом продуктивності та розвитку персоналу. В даний час відбувається зміни парадигми розвитку суспільства, а разом з нею парадигма кінцевої освіти. Її місце займає парадигма безперервного навчання. Задача формування мотивації людини до навчання протягом всього життя стає найбільш актуальним, адже від її успіху залежать і темпи науково-технічного прогресу, і розвиток економіки нового типу (економіка знань), і реалізація концепції сталого розвитку суспільства [6].

Вибір моделі розвитку персоналу залежить від дії багатьох чинників, адже абсолютне копіювання зарубіжного досвіду веде до помилок в управлінні, тому з тим, щоб обрана модель була адекватна необхідно її адаптувати до сучасних вимог господарювання.

Сукупність управлінських дій підприємства щодо розвитку персоналу можна відтворити у вигляді певної моделі, спрямованої на досягнення основних стратегічних цілей підприємства на основі відповідного розвитку конкретних елементів трудового потенціалу та отримання певного супроводжуючого ефекту.

Дослідження досвіду застосування вітчизняними промисловими підприємствами комплексу різних заходів, спрямованих на розвиток персоналу, показує, що механізм цілеспрямованого системного управління певними напрямками розвитку персоналу втілюється сьогодні лише на

обмеженій кількості підприємств. Така ситуація значно ускладнює ідентифікацію моделей та інструментів управління розвитком персоналу. У той же час компанії, засновані на використанні передових принципів сучасного міжнародного менеджменту, з успіхом використовують такі технології управління.

Як модель управління розвитком персоналу підприємства пропонується розуміти модель, що відображує суттєві ознаки та основні елементи поведінки підприємства у сфері його діяльності щодо розвитку трудового персоналу. Вивчення такої моделі та її складових стає підґрунтям для планування, здійснення та контролювання процесу розвитку персоналу, а також аналізу економічної ефективності реалізації відповідних заходів.

Аналіз практичних заходів на розвиток персоналу на ряді підприємств дав можливість виділити три основних типи моделі, що використовуються сучасними промисловими підприємствами на сьогоднішньому етапі їх виробничої діяльності й за допомогою яких підприємства розвивають та поліпшують свій людський капітал (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2.*

**Види моделей управління розвитком персоналу підприємства**

Назва 1	Мета застосування 2	Основні типи заходів реалізації 3
1. Модель «Конкурентні переваги»	Створення конкурентоздатного персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>· розробка та реалізація спеціальних освітніх програм (проектів);</li> <li>· забезпечення впровадження інновацій у сфері наукової організації праці та заходів щодо зниження витрат праці на виробництво продукції;</li> <li>· організація та мотивація професійно-кваліфікаційного просування робітників і планування їхньої трудової кар'єри;</li> <li>· організація системи цілеспрямованого інтенсивного заохочення до підвищення професійно-кваліфікаційного та освітнього рівня персоналу;</li> <li>· встановлення заробітної плати за рівнем вищим, ніж середньогалузевий, та відповідна її організація;</li> <li>· впровадження сучасних технологій комплексної оцінки й атестації персоналу та ін.</li> </ul>

1	2	3
2. Модель «Підтримка працівників»	Підвищення якості трудового життя персоналу підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>· організація та впровадження системи соціальної підтримки співробітників підприємства;</li> <li>· організація та реалізація на підприємстві програм з охорони праці та здоров'я працівників;</li> <li>· формування та впровадження на підприємстві відповідно орієнтованої корпоративної культури;</li> <li>· організація та проведення на підприємстві культурно-освітніх, спортивних заходів та ін.</li> </ul>
3. Модель «Підтримка суспільства»	Становлення соціально-відповідального підприємства	<ul style="list-style-type: none"> <li>· формування та впровадження на підприємстві корпоративної культури, орієнтованої на соціальну відповідальність;</li> <li>· організація та впровадження системи підвищення якості трудового життя персоналу підприємства;</li> <li>· забезпечення фінансування та матеріальної підтримки програм із розвитку міста (регіону) місця розташування підприємства;</li> <li>· організація та побудова сумлінних взаємовигідних партнерських відносин із усіма зацікавленими сторонами (інвестор, партнери, споживачі, постачальники, держава, суспільство, персонал та ін.);</li> <li>· сприяння заходам з удосконалення вітчизняного законодавства (податкового, трудового, екологічного та ін.), які спрямовані на забезпечення суспільного та економічного розвитку держави.</li> </ul>

Джерело: [45]

За матеріалами досліджень репрезентовано певну систематизацію таких видів моделей, виявлено та схарактеризовано їх основні цілі та складові, запропоновано їх умовні назви - моделі "Конкурентні переваги", "Підтримка працівників", та "Підтримка суспільства".

Види моделі розвитку персоналу, які реалізуються на підприємстві, виокремлено відповідно до головної мети підприємства й очікуваних результатів її реалізації. Виділено основні типи заходів реалізації із розвитку персоналу.

Слід акцентувати, що такі заходи притаманні певному виду моделі саме як основні. На практиці можливе використання в межах конкретного виду моделі певної комбінації з основних заходів та заходів, які більш властиві для іншого виду, однак у рамках конкретної ситуації вони можуть бути використані для досягнення основної управлінської цілі.

У межах застосування моделі розвитку "Конкурентні переваги" керівництво підприємства встановлює як основну ціль розвитку персоналу забезпечення зростання його конкурентоспроможності. Основним механізмом досягнення цілі за такою моделлю виступає безпосередній розвиток елементів трудового потенціалу персоналу підприємства, а основним об'єктом дії є його інтелектуальна складова. Конкурентоспроможність персоналу - це сукупність природних, освітньо-професійних, ділових та моральних якостей працівників, що найбільше користуються попитом у певний період ринкової кон'юнктури як такі, що дозволяють якісно виконувати трудові завдання і в умовах конкуренції досягати кращої реалізації інтересів роботодавця та потреб персоналу [12].

Конкурентоспроможність персоналу має певні якісні та кількісні характеристики. В аспекті якості конкурентоспроможність характеризується сукупністю споживчих властивостей робочої сили, здатних забезпечити ефективну працю: фах, стаж, вік працівника, володіння ним іноземними мовами тощо. В аспекті кількісних характеристик категорія "конкурентоспроможність працівника" може визначатися такими показниками, як продуктивність та ефективність праці, витрати робочого часу на виконання певних операцій (робіт), якість виробленої продукції, витрати сировини, палива тощо [36].

На рівень конкурентоспроможності персоналу на підприємстві, динаміку та механізм його зміни впливають процеси, що відбуваються як на підприємстві, так і за його межами. У результаті позитивного або негативного впливу тих чи інших чинників конкурентні переваги працівників стихійно або цілеспрямовано змінюються: нарощуються або зникають.

Тому для цілеспрямованого управління підтримкою та зростанням конкурентних переваг власного персоналу підприємство повинно застосовувати одночасно і заходи щодо створення умов для збільшення конкурентних переваг працівників на внутрішньому рівні, і заходи з мінімізації негативного впливу зовнішніх чинників.

На сучасному етапі розвитку вітчизняних підприємств, до найбільш розповсюджених інструментів управління збільшенням конкурентоспроможності персоналу можна віднести [34]:

- здійснення заходів із навчання, перенавчання, підвищення кваліфікації власних працівників;
- фінансування спеціальних навчальних проєктів, що стосуються загальної та професійної підготовки школярів та студентів як потенційних майбутніх працівників підприємства;
- виплата премій та винагород за показниками якості професійно-кваліфікаційної та освітньої підготовки, за рівнем вищим, ніж законодавчо встановлений;
- проведення конференцій, семінарів, круглих столів, тренінгів та ін. наукових заходів;
- розробка та впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу у виробничий процес;
- створення сприятливих умов для раціоналізаторської та дослідницької діяльності на підприємстві тощо;
- організація на підприємстві трудового суперництва, проведення конкурсів професійної майстерності;
- організація системи комплексної оцінки та атестації персоналу та ін.

При реалізації моделі "Конкурентні переваги" через планову систему типових заходів забезпечується високий рівень конкурентоспроможності як самого персоналу, так і підприємства в цілому. Управління розвитком персоналу в цьому випадку забезпечує створення на підприємстві притаманного саме цій моделі ефекту, який буде полягати у збільшенні науково-технічних розробок на підприємстві, можливості швидкого застосування інновацій, появи в персоналу творчого підходу до виконання завдань, високої самостійності та відповідальності безпосередніх виконавців.

У рамках реалізації розвитку персоналу за моделлю "Підтримка працівників" підприємство як основну ціль розвитку персоналу встановлює

підвищення якості його трудового життя. Основним механізмом досягнення цілі за такою моделлю виступає безпосередній розвиток забезпечення працівника гідними умовами існування та проведення трудової діяльності.

Якість трудового життя в загальному значенні означає умови, при яких здійснюється трудова діяльність працівника. Четверик В. та Співак В. визначають якість трудового життя як "той рівень, до якого члени виробничої організації можуть задовольнити свої важливі особисті потреби за допомогою їхньої роботи в цій організації" [39,48].

Якість трудового життя характеризує рівень сприяння з точки зору працівника загального робочого оточення організації. За В. А. Співаком, цей параметр відображає сприйняття людьми таких аспектів умов праці та життя в організації, як задоволеність працею, задоволеність стимулюванням, системою винагород, задоволеність керівництвом, задоволеність своїм перебуванням у колективі, наявність почуття безпеки (ступінь соціальної захищеності, безпека праці, мінімізація стресів, упевненість працівників у своєму майбутньому), задоволеність нормуванням та організацією праці, ступінь відкритості комунікацій, задоволеність просуванням кар'єрними сходами, участь у прийнятті рішень, гордість за свою організацію тощо [40, с. 90].

Якість трудового життя можна підвищити, змінивши на краще будь-які параметри, що впливають на життя людей. До основних інструментів, за допомогою яких здійснюється реалізація заходів підприємства з підвищення якості трудового життя персоналу, можна віднести такі [4]:

- ліквідація важкої фізичної праці, розширення використання автоматизованої праці;
- створення на підприємстві оптимальних умов праці, за яких зберігається здоров'я працівника і створюються передумови для підтримки високого рівня працездатності та ін.
- оздоровлення працівників в санаторно-профілактичних установах;
- надання частково оплачуваного медичного обслуговування;

- оздоровлення дітей працівників підприємства в дитячих оздоровчих таборах;
- надання матеріальної допомоги працівникам підприємства;
- грошові виплати працівникам підприємства у зв'язку з народженням дитини, одруженням, у разі виходу на пенсію і т. ін.;
- надання фінансової підтримки пенсіонерам, молодим сім'ям;
- будівництво житла для штатних працівників підприємства та членів їх сімей;
- компенсація частки вартості харчування тощо;
- організація та проведення культурно-масових заходів (ярмарків, фестивалів, свят та ін.);
- організація та проведення спортивних змагань.

У результаті реалізації цих заходів та впровадження на підприємстві моделі з управління розвитком персоналу "Підтримка працівника" персонал отримує максимально сприятливі умови для здійснення власного розвитку та сильну мотивацію до праці саме на цьому підприємстві, а підприємство - ототожнення цілей працівника із цілями виробництва, низьку плинність кадрів; високий рівень продуктивності, виконання трудової дисципліни, відсутність на підприємстві випадків злочинства, виробничого саботажу тощо. Підвищення якості трудового життя є однією зі стратегічних цілей господарювання та служить дієвим фактором соціально-економічного розвитку підприємства й досягнення його конкурентоспроможної позиції на ринку.

Третій вид моделі розвитку персоналу підприємства "Підтримка суспільства" – реалізується через механізм становлення соціально відповідального підприємства. На підприємствах, які застосовують таку модель, соціальна відповідальність бізнесу декларується як елемент корпоративної культури й загальної стратегії ведення бізнесу. При реалізації управління розвитком персоналу за цим видом моделі основною ціллю

підприємства з розвитку персоналу виступає становлення соціально відповідального підприємства.

### **Висновки до розділу 1**

Підводячи підсумок, слід зазначити, що управління розвитком персоналу є програмним способом мислення і управління, що забезпечує узгодження цілей, можливостей підприємства й інтересів працівників підприємства. Він передбачає не тільки визначення генерального курсу діяльності підприємства, але і підвищення мотивації, зацікавленості всіх працівників у його реалізації.

Це вимагає від менеджерів реінжинірингу бізнес-процесів, вміння розвивати персонал, і мотивувати, забезпечувати досягнення запланованих показників.

Розроблення і впровадження стратегії управління розвитком персоналу повинна базуватися на ефективному використанні усіх ресурсів підприємства, їх оцінці і приведенні у стратегічну відповідність.

Також у процесі здійснення комплексної оцінки було встановлено, що управління розвитком персоналу є не тільки розробкою програми розвитку персоналу підприємства, але і прийняттям рішень, які розраховані на перспективу. Це також комплекс процесів, явищ і характеристик, що відображають пріоритетність цілей і динаміки зростання, своєчасність дій, передбачення, аналіз наслідків управляючих дій та інновацій.

Задоволення потреб виробничого процесу в людських ресурсах необхідної кількості, якості і в задані терміни; досягнення планових стратегічних та тактичних цілей з найбільшим рівнем ефективності; задоволення життєвих, економічних і соціально-психологічних потреб працівників підприємства. Тому в створенні успішно функціонуючої системи розвитку персоналу зацікавлені як топ-менеджмент, так і керівники різних рівнів і працівники.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

### 2.1. Загальна характеристика ТОВ «Пирятинський сирзавод»

ТОВ «Пирятинський сирзавод» — велике підприємство харчової, зокрема сиро-молочної промисловості, розташоване в місті Пирятині Полтавської області, є складовою групи компаній «Молочний альянс»; у 2-й половині 2000-х років є провідним у своїй галузі не лише в Полтавському регіоні, а й у цілому по країні, має багато відзнак і нагород за якість і властивості продукції, яка випускається під торговою маркою «Молочний Шлях».

Пирятинський сирзавод розташований за адресою: 37000, Полтавська область, Пирятинський район, місто Пирятин, вулиця Сумська, будинок 1.

Повне найменування: Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»

Скорочене найменування (згідно Статуту): ТОВ «Пирятинський сирзавод» [2].

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є юридичною особою, здійснює свою діяльність на основі Статуту й спрямовує її на найповніше задоволення потреб населення в продовольчих товарах, поєднуючи інтереси населення і членів трудового колективу [2].

Товариство створене з метою отримання прибутку, підвищення добробуту його акціонерів, в тому числі шляхом збільшення ринкової вартості акцій Товариства, досягнення позитивного соціального та економічного ефекту та реалізації інших рішень акціонерів.

Товариство є самостійним господарюючим статутним суб'єктом, юридичною особою приватного права, підприємницьким товариством відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, в межах якого відповідає за своїми зобов'язаннями, має самостійний баланс, поточні та інші

рахунки в установах банків, круглу печатку та штампи зі своїм найменуванням й ідентифікаційним кодом, фірмові бланки, товарний знак, емблему та інші реквізити й атрибути.

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

Свого сучасного вигляду Пирятинський сирзавод набув у 2005–2006 роках, після входження до складу холдингу «Молочний альянс». На підприємстві було проведено заміну всього виробничого обладнання таких країн-виробників, як Іспанія, Німеччина, Польща.

Основні напрямки діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

- виробництво сирів твердих і плавлених;
- виробництво масла тваринного, продукції з незбираного молока;
- виробництво сухої молочної сироватки;
- оптово-роздрібна і фірмова торгівля;
- виробництво інших продовольчих товарів [2].

Структура асортименту досліджуваного підприємства представлена в табл. 2.1.

*Таблиця 2.1.*

**Структура асортименту ТОВ «Пирятинський сирзавод» 2019 р, тис.грн.**

У розрізі продуктів/послуг	% до загального обсягу реалізації	Сума
1	2	3
<b>Експорт</b>		
Сирний продукт білково-жировий ваговий	17,9%	251864
Сир твердий ваговий	0,9%	12568
Суша молочна сироватка демінералізована	3,2%	45079
Сир плавлений	0,1%	1268
Сухе цільне молоко	1,8%	25944
Сир чедерний	0,2%	2201
Усього:		338 924
<b>Внутрішній ринок<sup>0</sup></b>		
Сирний продукт білково-жировий ваговий	2,7%	38296
Сир твердий ваговий	39,6%	558898

Продовження табл .2.1.

1	2	3
Суша молочна сироватка демінералізована	1,9%	27136
Сир плавлений	10,8%	152051
Сир чедерний	0,5%	6595
Сирно – творожна продукція	0,1%	2092
Молоко	0,7%	9678
Молочна сировина (продукція)	16,9%	237578
Кисло-молочна продукція, сметана	1,2%	16951
Сухе цільне молоко	0,4%	5746
Олійна продукція	0,1%	877
Інша продукція	0,8%	11675
Послуги	0,2%	2631
Усього:	0	1 070 204
Разом:	100%	1 409 128

Джерело: дані підприємства

В даний час підприємство виробляє близько 40 тонн на добу сиру. Останні роки підприємство наростило обсяги виробництва сирів твердих, плавлених, а також іншої продукції і працює над розширенням асортименту та покращенням якості продукції. Асортимент продукції, яку сьогодні виробляє підприємство, складає понад 110 найменувань. Співпраця з закордонними фірмами, прогресивні технології та багаторічний досвід роботи персоналу дозволяє стверджувати, що пропонований ринку товар має високу якість, помірну ціну і стійкий попит споживачів . Дільниця по виробництву сиру оснащена сучасним обладнанням Німецького, Польського та Іспанського виробництва.

На дільниці прийомки молока також встановлено 4 лінії приймання молока виробництва Німеччини [2].

Для покращення якості сировини молоко проходить через бактофугу виробництва фірми «Альфа Лаваль» ( Швеція).

Якісне миття обладнання забезпечують три миючі станції (CIP мийки), які працюють в автоматичному режимі

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» діє система менеджменту якості згідно стандарту ISO 9001:2000 [2].

Зароблені колективом кошти направляються на модернізацію, технічне переоснащення, вдосконалення технологій, покращення якості молока, що дає змогу виробляти продукцію, яка відповідає вимогам ринку.

У новітній історії підприємство має багато нагород, відзнак і дипломів, зокрема Національного рейтингу «Найкраща торгова марка України».

Сьогодні на українському ринку представлено десятки найменувань та сортів сиру та чимало їх виробників. Але лише одиниці з них вважаються провідними експертами сирної справи, що здатні запроваджувати стандарти та визначати тенденції розвитку всієї галузі. Саме таким підприємством є Пирятинський сирзавод, продукція якого відома під торговою маркою «Молочний Шлях» [2].

Секрет його успіху складається з трьох компонентів. По-перше – це багаті традиції та набутий десятиліттями досвід. По-друге – професійна майстерність, в поєднанні із щирим вболіванням за улюблену справу. І, нарешті – найсучасніше технологічне оснащення.

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» має лінійно-функціональну організаційну структуру. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі (див. додаток Б).

Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій [19].

Така структура управління характеризує правильний підхід до організації плідної праці на заводі, налагоджену роботу всіх підрозділів.

При дуже великому обсязі різноманітних питань така схема надзвичайно ускладнює роботу лінійного керівника. Для її спрощення по певних питаннях

функціональні підрозділи можуть безпосередньо керувати нижчестоящими підрозділами. Раціональна структура керування визначається типом підприємства, його масштабом і характеристиками.

Керування підприємством у сучасних умовах здійснюється на основі з'єднання принципів самоврядування трудового колективу й прав власника на використання свого майна [2].

Власник реалізує свої права по керуванню підприємством безпосередньо або через уповноважений їм орган. Таким органом відповідно Статуту підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» служить рада правління підприємства.

Рада підприємства складається з рівного числа представників, призначуваних власником майна підприємства й обира трудовим колективом. Чисельність ради підприємства й строк його повноважень визначено Статутом підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод». Засідання ради проводить голова, що обирається із числа членів ради відкритим голосуванням.

Рада підприємства виробляє загальний напрямок економічного й соціального розвитку підприємства, установлює порядок розподілу чистого прибутку, постановляє рішення щодо випуску цінних паперів по поданню керівника підприємства, про покупку цінних паперів інших підприємств, вирішує питання створення й припинення діяльності філій, дочірніх підприємств і інших відособлених підрозділів.

Підприємство очолює директор, що організує всю роботу підприємства й несе повну відповідальність за його стани й діяльність прерії державою й трудовим колективом. Директор представляє підприємство у всіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, містить договори, видає накази по підприємстві, відповідно до трудовому законодавству приймає й звільняє працівників, застосовує заходу заохочення й накладає стягнення на працівників підприємства, відкриває в банках рахунку підприємства.

Головний інженер керує роботою технічних служб підприємства, відповідає за виконання плану, випуск високоякісної продукції, використання

новітньої техніки й технології. Головний інженер очолює виробничо - технічну раду підприємства, що є дорадчим органом.

У завдання технічної служби входять питання вдосконалення випуску продукції, розробки нових видів продукції, впровадження у виробництво новітніх досягнень науки й техніки, механізації й автоматизації виробничих процесів, дотримання встановленої технології й ін. [14].

Відділ Головного механіка разом з підлеглими йому підрозділами забезпечує контроль за роботою й налагодження технологічного встаткування, проводити всі види ремонту технологічного встаткування, а також монтаж нового й демонтаж застарілого обладнання.

Енергоцех разом з підлеглими йому підрозділами забезпечує безперебійне постачання підприємства електроенергією, теплотою, стисненим повітрям, водою, киснем та іншим. Проводить планування й здійснює ремонт енергетичного встаткування, розробляє й здійснює заходи щодо реконструкції, технічному переозброєнню й перспективному розвитку енергетичного господарства підприємства, проводить нормування витрат електроенергії, теплоти, палива, стисненого повітря й ін., а також заходу щодо їхньої економії, використанню вторинних енергоресурсів, організує госпрозрахунок в енергетичних цехах, розробляє технічні й організаційні заходи щодо підвищення надійності й збільшення терміну служби енергетичного встаткування, проводить роботи з оптимізації режимів використання енергетичного встаткування в енергетичних і виробничих цехах, розробляє заходи щодо боротьби із забрудненням повітряного басейну й по очищенню промислових стічних вод від систем енергопостачання, проводить роботи з наукової організації роботи в енергетичних цехах і вдосконаленні обліку, розрахунку потреб і складання енергобалансів, аналізу, обліку й поданню звітності, здійснює виробничі зв'язки з іншими підрозділами підприємства й районних енергопостачальних організацій.

Відділ технічного контролю здійснює контроль за комплексністю і якістю готової продукції, розробляє пропозиції по попередженню й

зменшенню браку, організує контроль за якістю сировини, матеріалів, напівфабрикатів і ін. Якість продукції є визначальний у загальній оцінці результатів діяльності трудового колективу.

Відділ кадрів керує відділом організацією роботи й заробітної плати та здійснює підбір персоналу.

Планово-економічний відділ розробляє річні, квартальні плани підприємства й окремих цехів, контролює їхнє виконання, визначає шляхи усунення недоліків, організує й удосконалює внутрішньозаводське й внутріцехове планування, розробляє нормативи для утворення фондів економічного стимулювання, веде оперативний статистичний облік, аналіз показників роботи основних агрегатів, цехів і заводів, розробляє й подає на затвердження проекти, ціни на нову продукцію, вивчає й впроваджує передовий досвід в організації планово-економічної роботи й ін.

Бухгалтерія здійснює облік засобів підприємства й господарських операцій з матеріальними й грошовими ресурсами, установлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства й ін.

Фінансовий відділ- робить фінансові розрахунки із замовниками й постачальниками, пов'язані з реалізацією готової продукції, придбанням необхідної сировини, палива, матеріалів і тд. У завдання цього відділу входить також одержання кредитів у банка, своєчасне повернення позичок, взаимоотношение з державним бюджетом.

Планово-економічний відділ проводить всебічний аналіз результатів діяльності підприємства, розробляє заходи щодо зниження собівартості й підвищенню рентабельності підприємства, поліпшенню використання виробничих фондів, виявленню й використанню резервів на підприємстві, здійснює методичне керівництво питаннями наукової організації роботи, бере участь у розробці техніко-економічних нормативів і конкретних показників по економічному стимулюванню й ін.

## 2.2. Оцінка основних показників роботи суб'єкта господарювання

Основним профілем діяльності компанії є виробництво сирів. Щоб отримати якісний кінцевий продукт, поза сумнівом, необхідно використовувати якісні початкові матеріали.

Функціонування промислового підприємства вимагає відповідних витрат виробничих ресурсів та коштів. Більшість витрат, пов'язаних з використанням у процесі виробництва продукції природних ресурсів, сировини, матеріалів, палива, енергії, основних засобів, трудових ресурсів, а також інші витрати, що становлять собівартість продукції.

Отже, проведемо розрахунок основних показники виробничо-господарської діяльності для ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

### Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№	Показники	2017	2018	2019	Абсолютне відхилення 2019 від 2018 року	Темп приросту 2019 від 2018 року, %
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції (робіт, послуг) без ПДВ і акцизів тис. грн	1055413	1520951	1616516	95565	6,28
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	891792	(1284651)	(1456698)	-172047	13,39
3.	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування тис. грн	74277	117702	-16006	-133708	-113,60
4	Чистий прибуток, тис. грн	60031	96403	-16006	-112409	-117

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Дані таблиці 2.2 свідчать про збільшення чистого доходу (виручки) від реалізації продукції за аналізований період. Так в 2019 році можна прослідити зріст чистого доходу на – 95565 тис. грн. (6,28%). Це зростання свідчить про ефективну виробничу діяльність господарюючого суб'єкта. Динаміка збільшення чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг протягом 2017-2019 років супроводжується майже однаковими темпами зміни собівартості продукції. Собівартість реалізованої продукції в 2019 році проти 2018 року – на 13,39% і становила – 1456698 тис. грн.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду зменшується. Так, в 2018 році він становив 117702 тис. грн., а в 2019 році проти 2018 року відбувається його зменшення на 133708 тис. грн., що на кінець року складає збиток у вартості 16006 тис. грн. Таким чином, в 2019 році у підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» спостерігається чистий збиток у вартості 16006 тис. грн. (117%).

Основні засоби є матеріально-технічною базою виробництва, фундаментом його вдосконалення і розвитку. Цей процес відбувається як шляхом нарощування потенціалу основних засобів (екстенсивно), так і за допомогою підвищення ефективності їх використання (інтенсивно). Значне нарощування основних виробничих засобів призводить до ускладнень у технічному переоснащенні виробництва, морального і фізичного старіння устаткування, що знижує ефективність його використання та можливість конверсії [15].

Наступний етап це аналіз ефективності основних засобів на досліджуваному підприємстві.

З таблиці 2.3 бачимо, що коефіцієнт зносу характеризує частку вартості основних засобів, що списана на витрати діяльності в попередніх періодах, і вказує на зношеність основних засобів підприємства. У 2019 році він зменшився на 0,03% що є позитивною тенденцією.

Таблиця 2.3

**Основні показники забезпечення, стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

№ п/п	Показник	2018	2019	Абсолютне відхилення 2019 від 2018 року	Темп приросту 2019 від 2018 року, %
1	2	3	4	5	6
1	Коефіцієнт зносу %	0,63	0,65	0,02	0,03
2	Коефіцієнт придатності %	0,36	0,34	-0,02	-0,06
3	Фондоозброєність грн/ос	1091,24	1158,95	67,71	0,06
4	Фондовіддача грн	19,91	20,82	0,91	0,05
5	Фондомісткість грн	0,050	0,048	0,00	-0,04

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Коефіцієнт придатності характеризує частку не перенесеної на новий продукт вартості основних засобів і ступінь можливості використання основних засобів, їх сучасності та технічної новизни. Нормативом для цього коефіцієнта є збільшення, що ми не можемо побачити у 2019 році. Проаналізувавши основні засоби, можемо зробити висновок, що підприємство досить не ефективно використовує основні засоби.

Відзначимо, що головною причиною від'ємного значення прибутку підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» є висока вартість витрат на виробництво та реалізацію. Тому, наступним та досить важливий напрямом пошуку резервів зростання прибутку досліджуваного нами товариства є – зниження витрат на виробництво і реалізацію продукції, наприклад, сировини, матеріалів, палива, енергії, амортизації основних засобів та інших витрат.

Аналіз витрат підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» на здійснення своєї діяльності в цілому і по статтям за 2017-2019 роки та наведемо їх в таблиці 2.4.

Таблиця.2.4

**Операційні витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2017-2019****рр.**

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+;-) показника 2018 року порівняно з 2017 р.	Відхилення (+;-) показника 2019 року порівняно з 2018 р.
Матеріальні затрати, тис. грн.	725828	1234336	1370275	508508	135939
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,688	0,812	0,848	0,124	0,036
Витрати на оплату праці, тис. грн.	36481	50520	67949	14039	17429
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,035	0,033	0,042	-0,001	0,009
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	7831	10816	14299	2985	3483
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,007	0,009	0,006	0,002	-0,003
Амортизація, тис. грн.	10158	11678	18309	1520	6631
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,010	0,012	0,008	0,002	-0,004
Інші операційні витрати, тис. грн.	62859	108838	149224	45979	40386
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,060	0,072	0,092	0,012	0,021
Разом, тис. грн.	843157	1416188	1620056	573031	203868
на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,799	0,931	1,002	0,132	0,071

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Аналіз таблиці 2.4 показує, що найбільшу частку операційних витрат ТОВ «Пирятинський сирзавод» становлять матеріальні затрати. Їх частка в загальних операційних витратах підприємства в 2017 році становила 68,8%, в 2018 році – 81,2%, а в 2019 році – 84,8%. Відзначимо, що в 2018 році проти 2017 року матеріальні затрати аналізованого нами підприємства збільшились на 508508 тис. грн., а в 2019 році проти 2017 року – ще на 135939 тис. грн., що є негативним фактором розвитку суб'єкта підприємництва.

Витрати на оплату праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2017-2019 років збільшуються з 36481 тис. грн. в 2017 році до 67949 тис. грн. в 2019 році. При цьому зазначимо, що частка витрат по заробітній платі в отриманій виручці від реалізації товарів, робіт, послуг протягом аналізованого часу зростає з 0,035 грн. до 0,042 грн. що свідчить про погіршення діяльності підприємства. Така ж тенденція спостерігається і у відрахувань на соціальні заходи, які

протягом 2017-2019 років збільшуються з 7831 тис. грн. до 14299 тис. грн., а в розрахунку на 1 грн. товарної продукції зменшуються з 0,007 грн. до 0,006 грн.

Амортизація ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2017-2019 років збільшується. Так, в 2018 році проти 2017 року амортизація збільшилась на 1520 тис. грн., а в 2019 році проти 2018 року – ще на 6631 тис. грн. Такі результати свідчить про застарілість матеріально-технічної бази аналізованого підприємства.

Інші операційні витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» в 2018 році в порівнянні з 2017 роком збільшились на 45979 тис. грн., а в 2019 році проти 2018 року – ще на 40386 тис. грн., що є негативним фактором впливу на рівень прибутку суб'єкта підприємництва.

Наступним етапом дослідження оцінки ефективності використання фінансових ресурсів підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» є дослідження майнового стану підприємства, тобто ефективності використання основних засобів та оборотних активів. Здійснимо аналіз ефективності використання основних засобів підприємства на основі розрахунку першого та другого інтегрального показників ефективності основних засобів (табл. 2.5).

*Таблиця 2.5*

**Узагальнюючі показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2017-2019 рр.**

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення 2018 року до 2017 р.		Відхилення 2019 року до 2018 р.	
				абс,	відн%	абс	відн,%
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чиста виручка від реалізації, тис. грн.	1055413	1520951	1616516	465538	44,11	95565	6,28
2. Прибуток (збиток), тис. грн.	60031	96403	-16006	36372	60,59	-112409	-116,60
3. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	54995	68009,5	77018,5	13014,5	23,66	9009	13,25
4. Середньооблікова чисельність робітників, осіб	661	669	650	8	1,21	-19	-2,84

Продовження табл 2.5.

1	2	3	4	5	6	7	8
5. Фондовіддача, грн.	19,19	22,36	20,99	3,173	16,53	-1,375	-6,15
6. Рентабельність (збитковість) основних засобів, %	109,16	141,75	-20,78	32,592	29,86	-162,531	-114,66
7. Продуктивність праці, грн.	159,67	227,35	248,69	67,678	42,39	21,348	9,39
8. Рівень ефективності використання основних засобів, %	0,000290	0,000334	0,000323	0,000044	15,14	- 0,000011	-3,41

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.5 відзначимо, що чиста виручка від реалізації товарів протягом 2017-2019 років збільшується з 1055413 тис. грн. в 2017 році до 1616516 тис. грн. в 2019 році. При цьому, чистий прибуток зменшує свою вартість і на кінець 2019 року становить – -16006 тис. грн.

Середньорічна вартість основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2017-2019 років збільшується. Так, в 2017 році їх вартість становила – 54995 тис. грн., в 2018 році проти 2017 року відбулось їх збільшення на 23,66%, а в 2019 році проти 2018 року – ще на 13,25%, що на кінець 2019 року становило – 77018,5 тис. грн. Такі результати є свідченням того, що підприємство інтенсивно оновлює матеріальну базу, що є позитивним для фінансово-господарської діяльності підприємства.

За аналізований період фондовіддача основних засобів підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» загалом збільшилась. Так в 2018 році відносно 2017 року відбулось збільшилась на 3,17 грн., а в 2019 році відносно 2018 року відбулось зменшення на 1,37 грн., що на кінець року становило 20,99 грн. Дана тенденція є позитивною, адже загальна віддача від кожної гривні витраченої на основні засоби за 2017-2019 роки збільшується.

Тенденція до зменшення простежується у показника рентабельності основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод». В 2018 році в порівнянні з 2017 роком відбулось збільшення показника прибутковості основних засобів на 32,59 п.п. і становило 141,75%, а в 2019 році проти 2018 року відбулось

зниження до -20,78%. Дані розрахунки свідчать про погіршення ефективності використання основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод», головною причиною чого є відсутність чистого прибутку підприємства в 2019 році.

Продуктивність праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2017-2019 років має тенденцію до збільшення. Так, в 2018 році проти 2017 року даний показник зріс на 42,39% і становив – 227,35 грн., а в 2019 році проти 2018 року ще на 9,39%, що становило – 248,69 грн.

Розраховані значення показника ефективності використання основних засобів за 2017-2019 роки – 0,00029; 0,000334; 0,000323 відповідно, що свідчить про не раціональне використання основних виробничих фондів. Економічний ефект у вигляді виручки від реалізації та прибутку, який припадає на кожну гривню витрат, які вкладені в основні засоби за аналізований період, зменшився.

Також проаналізуємо витрати за елементами операційної діяльності за 2018-2019 роки (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Витрати за елементами ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Елементи	2019	2018	Відхилення (+;-) 2019 року до 2018 р.	
			абсолютне	абсолютне
Матеріальні затрати	1234336	1370275	135939	11,0
Витрати на оплату праці	50520	67949	17429	34,5
Відрахування на соціальні заходи	10816	14299	3483	32,2
Амортизація	11678	18309	6631	56,8
Інші операційні витрати	108838	149224	40386	37,1
Разом	1416188	1620056	203868	14,4

Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства

Проаналізувавши таблицю 2.6, можна стверджувати, що всі показники мають стрімкий ріст, що є негативним фактором впливу на рівень прибутку суб'єкта підприємництва

У короткостроковій перспективі критерієм оцінки фінансового стану підприємства виступає його ліквідність і платоспроможність. Термін «ліквідний» передбачає безперешкодне перетворення майна в засіб платежу.

Оцінку ліквідності підприємства виконують за допомогою системи фінансових коефіцієнтів, які дозволяють зіставити вартість поточних активів, що мають різну ступінь ліквідності, із сумою поточних зобов'язань.

Ліквідність — можливість швидкого переводу активу в готівку без істотної втрати його вартості (з мінімальними витратами) [18].

Розрахуємо показники ліквідності ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Показники ліквідності ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/2017 роки	2019/2017 роки
		Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)	> 1	4,0	1,8	1,8
Коефіцієнт швидкої (термінової) ліквідності	> 0,6	3,2	1,5	1,3	-17	-0,2
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,3	0,5	0,6	0,2	+0,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Отже, на кінець 2017 року коефіцієнт покриття становить 4,0. Даний показник є вищим нормованого показника. У порівнянні з останнім роком коефіцієнт покриття залишився не змінним 1,8.

В 2017-2019 рр. підприємство могло швидко погасити поточні зобов'язання. Тобто значення показника вище нормативного.

На кінець 2018 року коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,5. Даний показник є нормальним для досліджуваного підприємства. За останній рік коефіцієнт абсолютної ліквідності збільшився на 0,1 у порівнянні з 2019 роком, що є позитивним фактором.

Можна сказати, що позитивними змінами в діяльності даного підприємства є зростання доходу та прибутку, покращення фондівіддачі, збільшення продуктивності праці тощо. Негативним фактором стало збільшення суми витрат по всім категоріям.

Прибуток є однією з основних категорій товарного виробництва, що характеризує відносини, які виникають у процесі суспільного виробництва. Тому формування прибутку, його збільшення мають важливе значення для кожного підприємства [18].

Співвідношення прибутку підприємства і факторів, які є, по суті, передумовами його виникнення, відображають показники рентабельності. Показники рентабельності характеризують відносну прибутковість підприємства з різних позицій і групуються згідно з інтересами учасників економічного процесу. Можливі зіставлення прибутку з факторами, які на нього впливають, формують множину показників рентабельності [18, с.183].

Рентабельність – це відносний показник економічної ефективності. Рентабельність комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, а також природних багатств.

Розрахуємо показники рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

**Показники рентабельності ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/ 2017 роки	2019/ 2018 роки
Рентабельність активів, %	1,0	13,2	-19,7	+12,2	-6,5
Рентабельність власного капіталу, %	1,8	28,4	-44,9	+26,6	-16,5
Рентабельність продукції, %	0,7	6,7	-7,5	+6,0	-0,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Показники рентабельності за останні роки погіршились. Так, рентабельність продукції за останній рік у порівнянні з 2018-2019 роках зменшилась на 0,8%.

Рентабельність активів показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Якщо в 2018 р. ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримав 13,2 копійок чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів, то в 2019 р. – вже збиток 19,7 копійок. Факторами такого підвищення є оптимізація структури оборотних активів, і підвищення суми чистого прибутку.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів й є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат.

Однією з головних характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його діяльності з позиції довгострокової перспективи. Фінансова стійкість підприємства забезпечує вільне маневрування грошовими коштами шляхом їх ефективного використання, сприяє безперервному процесу виробництва та реалізації продукції.

Фінансові коефіцієнти відіграють провідну роль у фінансовому аналізі, оскільки вони є основою для оцінки фінансового стану підприємства з боку його зовнішніх партнерів - акціонерів, кредиторів тощо [18].

Розрахуємо показники фінансового стану та платоспроможності для ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.9).

За даними табл. 2.9, коефіцієнт фінансової стійкості становить на кінець 2019 року 0,5. За останній рік в порівнянні з 2018 роком досліджуваний показник не змінився. Даний показник є нижчим рекомендованого рівня, що є негативним фактором.

Таблиця 2.9

**Показники фінансового стану та платоспроможності ТОВ  
«Пирятинський сирзавод»**

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
		2017 рік	2018 рік	2019 рік	2018/2017 роки	2019/2018 роки
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7 – 0,9	0,8	0,5	0,5	-0,3	0
Коефіцієнт фінансового левериджу	1 і більше	0,8	1,6	1,1	0,8	-0,5
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,5 – 0,7	2,2	1,6	2,0	-0,6	+0,4
Коефіцієнт поточної платоспроможності	2 і більше	0,3	0,5	0,6	0,2	+0,1

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Коефіцієнт фінансового левериджу склав на кінець 2019 року 1,1. У порівнянні із 2018 роком, значення показника зменшилось на 0,5, що являється негативним фактором.

Коефіцієнт загальної платоспроможності склав на кінець 2019 року 2,0. У порівнянні із 2018 роком, значення показника збільшилось на 0,4, що є позитивним фактором.

Коефіцієнт поточної платоспроможності склав на кінець 2019 року 0,6. У порівнянні із 2018 роком, значення показника збільшилось на 0,1.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» збиткове підприємство. Результатом діяльності у 2017 році – 60031 тис. грн., 2018 р. 96403 –тис. грн., а у 2019 році підприємство отримало збиток у розмірі 16006 тис. грн. У цілому фінансове становище ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна вважати досить задовільним, враховуючи, що 2014-2015 рр. – були кризовими і показники майже по всім підприємствам ставали гіршими, ніж у попередні роки.

Стійка платоспроможність, ефективне використання капіталу, своєчасні розрахунки, наявність стабільних фінансових ресурсів – ознаки високого фінансового стану підприємства [18].

Отже, узагальнюючи дані можна сказати, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» ефективно підприємство. Майже при 100% забезпеченості підприємства власним капіталом мобільність власних коштів являється великою. Це пов'язано з тим, що основні кошти вкладено в основні засоби підприємства. Можна сказати, що найбільший український виробник сирів, ТОВ «Пирятинський сирзавод» розглядає сталий розвиток не лише як ключовий фактор розвитку своєї діяльності, а і як важливий обов'язок відповідальності перед співробітниками, громадою та довкіллям.

### **2.3. Аналіз системи управління персоналом сирзаводу**

За 2019 рік, середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» становить 636 чоловік.

Основними завданнями кадрової політики на Підприємстві, є:

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

Вдалий досвід роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» свідчить про те, що його головною конкурентною перевагою, серед підприємств в регіоні, є унікальний кадровий потенціал. Досить високий рівень корпоративної культури робить підприємство привабливим для працівників, утримує їх в організації, а результати їх праці, своєю чергою, створюють відповідну репутацію для підприємства. Головним завданням підприємства є сприяння зростанню професійної компетенції робітників та розвитку їх навичок і вмінь.

Підприємство проводить активну кадрову політику. Так, адміністрація має прогноз і засоби впливу на ситуацію – проводиться постійний моніторинг ситуації, розроблення та коригування програм відповідно до внутрішніх та

зовнішніх впливів. Кадрова служба підприємства володіє не тільки засобами діагностики персоналу, але і прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий і довгостроковий періоди. У програмах розвитку підприємства містяться короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий прогнози потреби в кадрах (якісної і кількісної).

Вирішальним фактором процесу суспільного відтворення виступає жива праця як прояв свідомої діяльності людини. При поєднанні робочої сили із засобами виробництва відбувається процес праці, результатом якої є створення продукції або ж виконання певних послуг, здатних задовольнити запити фірм і населення. Здійснимо аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2017-2019 рр. (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Показники ефективності використання трудових ресурсів ТОВ  
«Пирятинський сирзавод» за 2017-2019 рр.**

Показник	2017 рік	2018 рік	2019 рік	Відхилення (+;-) показника 2018 року порівняно з 2017 р.		Відхилення (+;-) показника 2019 року порівняно з 2018 р.	
				абсолютне, тис. грн.	віднос- не, %	абсолютне, тис. грн.	віднос- не, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	661	669	650	8,00	1,21	-19,00	-2,84
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	36481	50520	67949	14039,00	38,48	17429,00	34,50
3. Середньомісячна заробітна плата, грн.	4599,22	6292,97	8711,41	1693,76	36,83	2418,44	38,43
4. Продуктивність праці, тис. грн.	1596,69	2273,47	2486,95	676,78	42,39	213,48	9,39

Джерело: розроблено автором на основі аналізу підприємства

Проаналізувавши показники таблиці 2.10 можна зробити висновок, що збільшення обсягів виробництва ТОВ «Пирятинський сирзавод»

супроводжувалося зростанням всіх показників ефективності використання трудових ресурсів. При загальному зменшенні середньооблікової чисельності працівників протягом 2017-2019 років на 11 осіб, значно зросла продуктивність праці у розрахунку на одну особу. Так, у 2018 році вона становила 2273,47 тис. грн., що на 42,39% більше ніж у 2017 році, а у 2019 році проти 2018 року вже зросла на 9,39% і становила 2486,95 тис. грн.

За рахунок зростання продуктивності праці відбулося збільшення середньомісячної заробітної плати. Так, у 2019 році вона становила 8711,41 грн. (для порівняння у 2017 році вона складала тільки 4599,22 грн., а у 2018 році – 6292,97 грн.). Позитивним моментом є зростання фонду оплати праці за період, що досліджується. Так, у 2018 році він становив 50520 тис. грн., що на 34,48% більше ніж в 2017 році та на 34,50% менше ніж в 2019 році.

В даний час ТОВ «Пирятинський сирзавод» став приділяти особливу увагу проблемам управління персоналом та його розвитку. Це пов'язано з тим, що соціально-економічні протиріччя, які накопичуються, у суспільстві знаходять вираження в незадоволеності зайнятого населення роботою, у відсутності професійного росту, у невідповідній оплаті праці за фактичними її результатами, а часом просто у звільненні працівників, що поповнюють армію безробітних.

Кадрові менеджери сьогодні покликані володіти методикою роботи з персоналом, кваліфіковано проводити добір і адаптацію працівників, організувати їх перепідготовку, навчання інноваціям. Розвиток персоналу — це системно організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Розвиток персоналу на ТОВ «Пирятинський сирзавод» забезпечується заходами, пов'язаними з оцінюванням кадрів з метою виробничої адаптації та атестації персоналу, плануванням трудової кар'єри працівників, стимулюванням розвитку персоналу тощо.

Складовими процесу розвитку персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» є:

- професійне навчання персоналу;
- виробнича адаптація;
- оцінка й атестація персоналу;
- планування трудової кар'єри персоналу.

Розвиток персоналу значною мірою залежить від стану профорієнтаційної роботи в навчальних закладах та безпосередньо в організації. Одним із результатів розвитку персоналу є винахідницька і раціоналізаторська робота працівників. Водночас розвиток персоналу передбачає наявність в організації відповідної системи матеріального та нематеріального стимулювання праці. Якщо розвиток персоналу здійснюється переважно в межах організації або з її ініціативи поза виробництвом, то професійний розвиток особистості може виходити за межі трудової діяльності в організації, відбуватися не тільки за рахунок її коштів, а й за рахунок бюджетних чи власних коштів працівника.

Професійний розвиток особистості в межах організації – це професійний розвиток персоналу, що передбачає цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їх трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [5].

Завданнями розвитку персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» є:

здійснення професійної підготовки працівників, створення сприятливих умов для ефективної роботи персоналу, запровадженням гнучкої системи безперервної післядипломної освіти працівників;

організація виробничої адаптації персоналу, його професійно-кваліфікаційного просування для реалізації цілей стратегічного управління;

забезпечення повного використання здібностей, інтересів і вмінь працівника, його освітнього та професійного потенціалу для впровадження в практику нововведень, високих технологій, щоб у такий спосіб підвищувати гнучкість організації, її конкурентоспроможність на ринку;

проведення оцінки персоналу, використання результатів оцінки під час здійснення виробничої адаптації, атестації працівників, забезпечення взаємозв'язку атестації зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації;

формування позитивного ставлення персоналу до організації, її керівництва внаслідок цілеспрямованого планування трудової кар'єри працівників, ефективного матеріального й нематеріального стимулювання їх розвитку, підвищення престижу й привабливості організації серед молоді та інших груп населення.

Реалізація завдань з розвитку персоналу потребує значних витрат ресурсів. Витрати на персонал є основою розробки виробничих та соціальних показників, самої стратегії розвитку організації. Питома вага витрат організацій на персонал у собівартості продукції чи послуг має виражену тенденцію до зростання. Тому важливого значення набувають економічні аспекти розвитку персоналу, заходи щодо забезпечення раціональнішого використання коштів роботодавця на зазначені цілі.

Система управління персоналом - це сукупність принципів і методів управління працівниками в організації. Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом в організації: принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом, і принципи, що визначають напрямки розвитку системи управління персоналом. Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє сполучення залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом організації, побудови, обґрунтування й реалізації нової системи.

Система управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» складається із шести взаємозалежних підсистем оформлених у таблицю 2.11.

Кадрова політика ТОВ «Пирятинський сирзавод» визначає генеральну лінію й принципові установки в роботі з персоналом на тривалу перспективу. Кадрова політика формується державою й керівництвом самого заводу знаходить своє конкретне вираження у вигляді адміністративних і моральних норм поведінки працівників в організації.

Таблиця 2.11

**Система управління персоналом на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

<b>Кадрова політика</b>	<b>Підбір персоналу</b>	<b>Оцінка персоналу</b>	<b>Розстановка персоналу</b>	<b>Адаптація персоналу</b>	<b>Навчання персоналу</b>
Стиль керівництва	Розрахунок потреби в кадрах	Методи оцінки персоналу	Типові моделі кар'єри	Випробувальний термін	Професійна підготовка
Філософія організації	Професійний підбір кадрів	Оцінка потенціалу працівників	Планування службової кар'єри	Адаптація молодих спеціалістів	Підвищення кваліфікації
Принципи роботи з персоналом	Співбесіда	Оцінка індивідуального вкладу	Умови та оплата праці	Наставництво та консультування	Перепідготовка
Правила внутрішнього трудового розпорядку	Формування резерву кадрів	Атестація кадрів	Рух кадрів	Розвиток людських ресурсів	Післявузівська додаткова освіта

Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Підбір персоналу полягає у формуванні резерву кадрів на заміщення вакансій робочих місць. Таким чином, головна мета підбору кадрів є визначення сукупності людей, здатних у найближчій перспективі зайняти нові посади, змінити рід занять виходячи із внутрішньої мотивації, моральних і матеріальних стимулів.

Оцінка персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» здійснюється для визначення відповідності працівника вакантної або посади, яку він займає. При заміщенні вакантної посади характеризується потенціал працівника, тобто його професійні знання й уміння, життєвий виробничий досвід, соціально-

психологічний тип особистості, рівень загальної культури, стан здоров'я, працездатність і ряд інших характеристик. Оцінка потенціалу дозволяє робити висновки про перспективу застосування здатностей конкретної людини на певній посаді. Також, на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» проводиться атестація працівників - аналіз відповідності працівника посаді, це є необхідним елементом в управлінні персоналу, оскільки він необхідний після закінчення певного терміну і можливий шляхом спільної оцінки творчого потенціалу й індивідуального внеску з урахуванням результатів праці.

Досить важливим моментом на підприємстві ТОВ «Пирятинський сирзавод» є питання адаптації персоналу - це процес пристосування колективу до умов, що змінюються, зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, а окремих працівників - до робочого місця й трудового колективу, оскільки коефіцієнт плинності робочої сили зріс у 2019 році на 0,1 і склав 0,16. Ми можемо спостерігати що за 2019 рік вибуло 26 працівників, а прийнято 12. Адаптація персоналу це досить фінансово витратний момент для підприємства, оскільки він триває у середньому 3-4 місяці. Адаптація працівників включає: організацію випробного терміну, адаптацію молодих фахівців методи наставництва й консультування, розвиток людських ресурсів. Адаптація завершується вступом співробітників у посаду на постійній основі. Це є одним із негативних елементів в управлінні персоналом на підприємстві, фінансовий стан якого у фінансовій звітності відображається збитком уже протягом двох років.

Ще одним важливим питанням для ТОВ «Пирятинський сирзавод» є розміщення персоналу, воно має забезпечувати постійний рух кадрів виходячи з результатів оцінки їхнього потенціалу, індивідуального внеску, планованої кар'єри, віку, строків заняття посад і наявності вакансій у штатному розкладі. Як пропозиція, даному підприємству варто звернути на це увагу, оскільки розміщення кадрів передбачає: планування службової кар'єри з урахуванням життєвих інтересів людей; раціональне сполучення призначення,

конкурентності й вибірковості залежно від категорії працівників і резерву кадрів; планомірне просування працівників залежно від результатів оцінки; визначення строків заняття посад і віку кадрів; наукову організацію робочого місця; визначення умов і оплати праці.

Також, однією із головних проблем в управлінні персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» є відсутність навчання персоналу, на нашу думку це є одним із ключових моментів низької продуктивності праці, та плинності кадрів, тому що навчання спрямовано на забезпечення відповідності професійних знань і вмінь працівників сучасному рівню управління, що дозволяє регулювати співвідношення між кількістю персоналу і його кваліфікаційною структурою.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «Пирятинський сирзавод» — велике підприємство харчової, зокрема сиро-молочної промисловості, розташоване в місті Пирятині Полтавської області, є складовою групи компаній «Молочний альянс»; у 2-й половині 2000-х років є провідним у своїй галузі не лише в Полтавському регіоні, а й у цілому по країні, має багато відзнак і нагород за якість і властивості продукції, яка випускається під торговою маркою «Молочний Шлях».

Досліджуючи діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод», можна стверджувати, що обсяг реалізації продукції у 2017 році порівняно з 2018 збільшився на 296336 тис. грн. (у відсотковому відношенні 39,03%). Виручка від реалізації склала в 2018 році 1520951 тис. грн, а в 2019 – 1616516 тис. грн. За останній рік обсяг збуту зріс на 27648 тис. грн. (темпер приросту за останній рік склав 27,77%). Збільшення даного показника пов'язано зі збільшенням обсягу реалізації за останні роки.

Якщо говорити про собівартість реалізованої продукції, то в 2018 році порівняно з 2017 р. спостерігається збільшення витрат на 35,15%. В 2018 році

сума витрат збільшилась на 44,05%, в 2019 р цей показник становив 1456698 тис.грн. Тобто, спостерігається тенденція до збільшення, що повзано з інфляційними процесами.

Збільшення обсягів виробництва ТОВ «Пирятинський сирзавод» супроводжувалося зростанням всіх показників ефективності використання трудових ресурсів. При загальному зменшенні середньооблікової чисельності працівників протягом 2017-2019 років на 11 осіб, значно зросла продуктивність праці у розрахунку на одну особу.

До основних недоліків організації управлінської праці слід віднести те, що тривалість трудових процесів, які виконують керівники, зростає насамперед через різні витрати часу з організаційних та інших причин.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»**

### **3.1. Прийняття управлінського рішення щодо вдосконалення системи управління розвитком персоналу підприємства**

Сучасні умови діяльності організацій характеризуються підвищенням ролі персоналу, що обумовлено, зокрема, такими чинниками: зміни у змісті праці, викликані застосуванням нової техніки, певних технологій; трансформація функції контролю, підвищення ролі самоконтролю та самодисципліни; загострення конкуренції на ринку, підвищення уваги організацій до пошуку конкурентних переваг; глобалізаційні процеси; зміна форм організації праці, підвищення освітнього та культурного рівня працівників; коригування системи цінностей персоналу.

Якість прийняття рішень щодо залучення кадрів чи, навпаки, їх звільнення, а також розвитку персоналу значно впливає на загальну ефективність діяльності організації. Тому створення ефективного кадрового потенціалу – одна з важливих управлінських проблем.

Для прийняття рішення про необхідність розвитку персоналу існує ряд методів. При цьому зазначимо, що існує два види потреб – якісні та кількісні. Їх розрахунок проводиться в тісному взаємозв'язку і потребує застосування методів, адекватних завданням. Оскільки в остаточному підсумку якісні аспекти персоналу знаходять своє кількісне відображення, дуже важливо виділити їх окремі елементи або показники. Так, якісна потреба в кадрах проявляється через потребу в певних категоріях персоналу, професіях, спеціальностях, а також у встановленні рівня кваліфікаційних вимог до персоналу.

Інформація, на основі якої проводять необхідні розрахунки, має переважно аналітично-описовий характер: це штатний розклад організації та її підрозділів, у якому визначено структуру посад; документація, що

регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог до професійнокваліфікаційного складу виконавців; вимоги до посад і робочих місць; професійно-кваліфікаційний поділ робіт.

Визначаючи необхідність розвитку персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод», необхідно враховувати кон'юнктуру ринку, володіти ситуацією на ринку праці, щоб забезпечити ефективне покриття потреби організації у кваліфікованих працівниках, адже це передумова реалізації її цілей.

Менеджери з управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинні досліджувати ринок з метою визначення можливостей задоволення поточних і перспективних потреб організації в персоналі з урахуванням його кількості та якості, розвитку виробництва, можливості створення нових робочих місць і вимог до працівників; залучення персоналу, особисті якості котрого відповідають вимогам організації. Зіставлення планової потреби і фактичної чисельності працівників дає можливість прийняти рішення щодо зміни чисельності за професіями і посадовими групами, що слугує основою для розроблення програм розвитку персоналу.

Після того, як особу прийняли на роботу до ТОВ «Пирятинський сирзавод», важливо, щоб нового працівника оперативно ввели в курс справ, щоб у нього досить швидко налагодилися виробничі відносини з членами колективу. Тобто перед менеджером підприємства постає необхідність прийняття рішень про:

- входження в роботу й адаптацію працівника;
- оцінку його діяльності;
- розвиток ділової кар'єри та професійне навчання.

Перші рішення стосуються входження в роботу й адаптації працівника. Спочатку працівникові надається відповідна інформація, можливо, призначається наставник з метою сприяння адаптації в колективі. На цьому етапі ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільно застосувати такий метод входження в роль та оцінювання, як випробний термін. Він, з одного боку, є фактором, що змушує працівника відчувати надлишкову нервовість, а з іншого

– ставить його в умови, коли він має в найкоротший термін освоїтися в колективі та здобути в ньому визнання.

Слід підкреслити, що в процесі адаптації нової людини в колективі важливе значення має позиція відповідного керівника. Зрозуміло, що після завершення випробного терміну керівник приймає відповідальне рішення щодо відповідності працівника вимогам посади та доцільності його роботи в даній організації.

Отже, адаптація – це оволодіння спеціальністю, а також пристосування працівника до певних норм організації, встановлення таких відносин між працівником та колективом, які сприятимуть забезпеченню достатньо ефективного процесу його трудової діяльності й відповідного колективу в цілому. Адаптація може бути: первинна, тобто пристосування молодих кадрів, які не мають досвіду професійної діяльності; вторинна, тобто пристосування працівників, які вже мають досвід професійної діяльності, проте випробовують себе на новому об'єкті чи в новій ролі. Для прийняття рішення про вдосконалення підготовки та розвитку персоналу на ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна використовувати такі методи.

1. Метод оцінки показників діяльності працівника для виміру рівня можливостей і визначення тих недоліків, які можна усунути (зменшити) за допомогою відповідного навчання. Слід зауважити, що не всі проблеми, пов'язані з показниками діяльності, можна розв'язати за допомогою спеціальної та додаткової підготовки. Скажімо, досить важко змінити психофізіологічні характеристики людей.

2. Метод розробки нових вимог до посади у зв'язку з виникненням нових особливостей у виробничому процесі через упровадження нових технологій чи методів організації роботи підрозділу.

3. Метод аналізу діяльності організації з метою визначення конкретних ділянок, де існують проблеми продуктивності, взаємовідносин чи інші проблеми, які можна розв'язати за допомогою додаткової підготовки персоналу. Такий аналіз часто використовується для визначення потреб щодо

оновлення методів управління. Це важлива робота, орієнтована на використання інструментів розвитку персоналу для розв'язання проблем організації.

4. Метод обстеження і ґрунтовних співбесід з персоналом організації, оскільки працівники організації є важливим джерелом інформації стосовно проблем відповідності їх кваліфікації динаміці діяльності організації. Програми підготовки зручно розбити на категорії, означивши їх як такі, що виконуються на робочому місці, й ті, котрі провадяться з відривом від роботи.

Одна з найважливіших проблем – оцінка персоналу. Для неї використовуються якісні та кількісні методи. За допомогою перших можна описати якісні характеристики працівників; другі допомагають визначити результати в кількісному вимірі.

Для прийняття управлінського рішення щодо розвитку кадрового потенціалу, формування резерву кадрів на висування на ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна використовувати такі методи: спостереження, метод стандартних оцінок (за спеціальною формою), тестування, експертні оцінки, екзамен, самозвіт (письмовий або усний), комплексна оцінка праці (визначення сукупності показників якості, складності й результативності праці, порівняння їх з попереднім періодом або нормативом), атестація персоналу тощо.

Атестація персоналу досить часто розглядається як завершальний, документально оформлений результат оцінювання працівника. Безпосереднім виконавцем процедури атестації є кадрова служба за активної участі керівників підрозділів організації. Розрізняють, зокрема, такі види атестації: регулярна, основна, розгорнута, спрощена, орієнтована на оцінку підсумків поточної роботи, викликана надзвичайними обставинами, з уведенням нових умов оплати праці. Атестація включає такі етапи:

- 1) підготовка до неї;
- 2) її проведення;
- 3) використання її результатів.

Результатом атестації працівника можуть бути такі управлінські рішення:

- 1) працівник відповідає займаній посаді;
- 2) працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи й виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через певний період;
- 3) працівник не відповідає займаній посаді.

На підставі атестації приймаються також рішення щодо можливості підвищення працівника на посаді, даються рекомендації з підвищення кваліфікації. Ефективність атестації зростає, якщо з нею пов'язані такі управлінські рішення: заохочення, переведення на вищу посаду, звільнення. Як правило, за підсумками атестації видається наказ, котрим затверджуються її результати, рішення про зміни в розстановці кадрів, посадових окладах, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники.

Важливим напрямом розвитку персоналу на ТОВ «Пирятинський сирзавод» є прийняття рішення щодо кар'єрного зростання. Кар'єра може розглядатись як результат усвідомленої позиції та поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання і самореалізації. Ділова кар'єра – це поступове просування працівника по щаблях службової ієрархії або послідовна зміна сфери діяльності в межах певної організації впродовж трудового життя, а також відповідна зміна розмірів винагороди та можливостей самореалізації на кожному етапі кар'єрного зростання.

Управлінський персонал організації повинен приймати певні рішення щодо розвитку потенціалу працівників з метою знаходження можливостей посилення їх впливу на результати діяльності організації. Успіх у кар'єрі можна розглядати з погляду: просування в межах організації від однієї посади до іншої, вищої; ступеня оволодіння певною професією; одержання особливого визнання в колективі.

Під час управління кар'єрою персоналу менеджери організації приймають ряд рішень з планування, організації, мотивації та контролю розвитку персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей і умов діяльності організації.

Впровадження нових методів та інструментів розвитку персоналу матиме такі позитивні наслідки:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства, мотивації працівників у процесі розвитку персоналу, планування кар'єри, хедхантингу;
- підвищення прибутковості, продуктивності праці, ефективності використання не тільки людських ресурсів, але й фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів організації;
- забезпечення синергічного ефекту від застосування у виробництві нововведень на основі проведеного навчання персоналу, заходів з підвищення ефективності використання ресурсів підприємства;
- зменшення коштів на заміщення працівників;
- зниження плинності кадрів;
- набуття працівниками знань і розвиток професійних навичок, необхідних для подальшої організаційної діяльності;
- згуртування колективу, поліпшення соціально-психологічного клімату, морального духу в колективі;
- зміцнення лояльності, відданості працівників меті організації;
- вдосконалення систем мотивації;
- забезпечення наступності в управлінні;
- полегшення запровадження інноваційних змін;
- зниження безробіття.

Головні засоби змін та успішного функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод» – стратегія, структура і культура, направлені на отримання ринкових переваг і підвищення конкурентоспроможності фірми. На досліджуваному підприємстві доцільно використовувати такі основні

принципи створення та удосконалення розвитку персоналу корпоративної культури:

- відповідність розвитку персоналу стратегії, цілям розвитку компанії, її головним традиціям та цінностям; зміна культури для досягнення відповідності між розвитком персоналу, стратегією та культурою;

- врахування змінних умов ринку, глобалізації та інтеграції (узгодження субкультур при купівлі, злитті та об'єднанні різних компаній, функціонуванні транснаціональних компаній);

- врахування досвіду державного стимулювання розвитку персоналу, багатьох соціальних факторів внутрішнього середовища компанії;

- формування ефективних навчальних програм, адаптивних корпоративних культур, підсилення слабких і вдосконалення нездорових культур;

- дотримання етики бізнесу у корпоративній культурі та розвитку персоналу;

- посилення зв'язку корпоративної культури і мотивації персоналу, заохочення найкращих працівників;

- удосконалення корпоративної культури із розвитком персоналу та компанії загалом;

- застосування показових та дієвих заходів із розвитку персоналу;

- оприлюднення результатів навчання;

- мотивація найактивніших та результативних у навчанні працівників.

Система моніторингу розвитку персоналу підприємства є повторюваним процесом, що складається із трьох основних етапів.



Рис.3.1 Модель системи моніторингу розвитку персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: сформовано автором на основі [45]

Дана модель дозволить вчасно оцінювати ефективність розвитку персоналу на досліджуваному підприємстві.

ТОВ «Пирятинський сирзавод» доцільно використовувати такі групи методів формування та активізації знань, можливостей, поведінкових аспектів:

- формування і розвитку кадрового потенціалу підприємства;
- розвитку потенціалу кожного співробітника.

До першої групи належать методи:

- організаційного розвитку, удосконалення організаційних структур;
- поліпшення стилю управління;
- конфліктного менеджменту (сприяє міжособистісним комунікаціям, створенню сприятливого мікроклімату);
- техніка групової роботи менеджера.

До другої групи належать методи:

- підготовки і перепідготовки робітників, фахівців, професіоналів і керівників;
- підвищення кваліфікації;
- проведення семінарів, конференцій, групових дискусій.

Умовами розвитку персоналу можуть бути:

- оцінювання персоналу (визначення здібностей і можливостей працівника);
- визначення мінімальної кваліфікації працівника у нинішній момент та в майбутньому (метою кожного працівника є виконання поставлених перед ним вимог і завдань). Задоволення своєю роботою, поліпшення свого іміджу, можливість просування по службі; відповідальність, покращення свого становища на ринку праці, надійне робоче місце і достатній заробіток;
- визначення стратегічних цілей підприємства щодо потреб у персоналі, формування попереднього резерву, просування складу резерву керівників, підвищення кваліфікації, оплата праці згідно виконаної роботи.

Заходи розвитку персоналу необхідно планувати відповідно до загальної стратегії розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» через виявлення невідповідностей між професійними знаннями та навичками персоналу для досягнення стратегічної мети, професійної компетенції, тому з метою розвитку персоналу пропонуємо впровадити методи організаційного розвитку за рахунок вдосконалення організаційної структури, а також запровадження навчання персоналу на робочих місцях.

### **3.2. Обґрунтування організаційних змін на сирзаводі з метою розвитку персоналу**

Персонал організації не є постійною величиною. Навпаки, його кількісний та якісний склад постійно змінюється під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів.

Подібні зміни не завжди означають збільшення чи збереження кількості працівників на постійному рівні. Впровадження нової техніки, технології, призупинення випуску певного виду продукції може знизити попит як на окремі категорії працівників, так і на робочу силу в цілому.

Слід відмітити, що невідповідність трудового потенціалу потребам виробництва є серйозною проблемою. Дуже часто в колективах досить хворобливо сприймають програми реконструкції виробництва під нові технології, відсутня зацікавленість в освоєнні нових професій і спеціальностей. Подібні явища визначають протиріччя між якістю роботи працівників і умовами реалізації. При цьому можливі два крайніх випадки: або кваліфікаційний рівень персоналу є низьким і гальмує впровадження нових досягнень у виробництво, або рівень персоналу високий, але не створені умови ефективного його використання чи вивільнення. Все це вимагає коригування системи розвитку персоналу для попередження негативних ситуацій. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» існує можливість негативних ситуацій в кадровій політиці, що зумовлено переходом більшої частки акцій до об'єднання «Молочний Альянс». Для того щоб нівелювати ці проблеми на ТОВ «Пирятинський сирзавод» потрібно розробити ряд заходів оптимізації кількості персоналу. При цьому може бути така ситуація:

– потрібна кількість працівників більша фактичної, що передбачає додатковий набір їх зі сторони;

– потрібна і фактична кількість працівників збігається, але не відповідає за структурними елементами (за категоріями, спеціальностями, в підрозділах, у професійних групах);

– потрібна кількість менша від реальної потреби, що передбачає її скорочення.

Тому аналіз ситуації на ТОВ «Пирятинський сирзавод» показав, що існують певні проблеми, в управлінні персоналом і значно та необґрунтовано розширений штат персоналу і існує велика кількість структурних підрозділів,

які дублюють функції один одного. Всі дії, які слід здійснити підприємству з оптимізації чисельності персоналу зводяться до наступного:

- скорочення працівників або їх набір зі сторони;
- функціональна адаптація власних працівників до змінних умов виробництва шляхом використання нестандартних режимів робочого часу;
- організаційні переміщення працівників;
- перенавчання та підвищення кваліфікації;
- лізинг персоналу (тимчасовий найм робочої сили через відповідні організації).

Ця форма вигідна для підприємства, оскільки не ускладнює процес звільнення працівників.

Оптимізацію чисельності персоналу у випадку структурної невідповідності проводять методом:

- переміщення працівників на робочих місцях після їх перенавчання;
- зміни робочих місць з ініціативи адміністрації або самих працівників;
- збереження працівників при їх недовикористанні. Заповнення робочих місць власними працівниками обходиться дешевше організації, сприяє професійному їх росту.

Слід відмітити, що скорочення чисельності є складним процесом як для працівників, так і для організації і вимагає ефективного управління та особливої уваги. Наслідки непродуманого скорочення працівників можуть відчуватись протягом багатьох років у вигляді недовіри до керівництва, неприхованої неприязні профспілок. Управління скороченням персоналу вимагає узгоджених дій лінійних керівників і керівників відділу людських ресурсів.

Перш ніж приступити до організаційних методів розвитку персоналу за рахунок оптимізації організаційно структури та звільнення працівників на ТОВ «Пирятинський сирзавод», потрібно використати ряд менш жорстких способів, а саме:

– призупинити набір нових працівників на робочі місця, що звільняються внаслідок природної плинності кадрів, і заповнити ці місця власними працівниками, посади яких потрібно скоротити. Як правило, така компанія супроводжується перенавчанням персоналу, що є теж тимчасовим способом скорочення внутріорганізаційної пропозиції робочої сили. Підприємство може направляти своїх працівників і на довгий період навчання з відривом від виробництва;

– переведення частини працівників на неповний робочий час. Це дозволить зберегти кваліфікаційних працівників;

– звільнення за власним бажанням. Керівництво повинно стимулювати добровільне звільнення шляхом одноразової виплати та сприяти пошукам нової роботи.

Якщо ці заходи не вирішують проблеми вивільнення зайвої робочої сили, організація вимушена розробити програму звільнення. При розробці і реалізації даної програми потрібно:

– дотримуватись трудового законодавства, в протилежному випадку організація може понести значні фінансові збитки і втратити імідж;

– дотримуватись принципу справедливості та поваги до тих працівників, яких звільняють;

– розробити чіткі і максимально об'єктивні критерії підбору працівників, які будуть скорочені. Такими критеріями можуть бути: ліквідація робочих місць, стаж роботи в організації, дисциплінарні покарання;

– надавати точну й повну інформацію про причини звільнення, критерії підбору, компенсації звільненим працівникам, перспективи повернення в організацію. При цьому потрібно проявити максимальну чесність і відкритість, повагу і такт до працівників, яких звільняють. Безпосередня участь керівників вищого рівня в аналізі даної інформації, зустрічах з працівниками пом'якшує процес скорочення персоналу;

– надати звільненим працівникам допомогу по видачі матеріальної компенсації і сприяти працевлаштуванню.

Тому для того щоб оптимізувати витрати на адміністративний корпус ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонуємо оптимізувати організаційну структуру підприємства за допомогою об'єднання відділу збуту та торгового відділу та здійснити перерозподіл функціональних обов'язків та вивільнити кілька працівників, що дублюють роботу один одного, та переведення їх на інші види робіт, це дозволить скоротити витрати на оплату праці адміністративного персоналу, а отже дозволить зменшити собівартість продукції за рахунок зменшення адміністративних витрат на 15%, оновлена організаційна структура представлена в Додатках.

Розрахунок витрат на оплату праці торгового відділу представлено в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1.*

**Розрахунок витрат на оплату праці торгового відділу**

Посада	Кількість чол	Витрати на оплату праці, грн	
		1 працівника	Всього штату
Начальник торгового відділу	1	144000	144000
Менеджер з продажів	3	120000	360000
Торгівельний агент	3	96000	288000
Мерчендайзер	5	84000	420000
Всього	12	-	1212000

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Дослідивши функціональні обов'язки торгівельних агентів, було встановлено, що вони на 80% дублюють роботу менеджерів з продажів, що є недоцільним та неефективним для підприємства. Тому при об'єднанні двох відділів, відбудеться скорочення персоналу за рахунок начальника відділу збуту та торгівельних агентів, що дасть змогу отримати економію на адміністративних витратах в розмірі 432 тис.грн., що становитиме додатковий дохід для досліджуваного підприємства.

Прослідкуємо зменшення витрат на оплату праці на основі фінансової звітності.

Таблиця 3.2

**Вплив заходу на ефективності використання трудових ресурсів  
ТОВ «Пирятинський сирзавод»**

Показник	2019 рік	плановий рік	Відхилення (+;-) показника	
			абсолютне, тис. грн.	відносне, %
1	3	4	5	6
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	650	646	-4	0,61
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	67949	67517	-432	0,63
3. Продуктивність праці, тис. грн.	2486,95	2865,23	378,28	15

Джерело: розраховано автором

З даної таблиці очевидним є те, що підприємство скоротить свій фонд оплати праці, що дасть змогу вивільнити додаткові кошти, і відповідно підвищить продуктивність праці за рахунок вивільнення працівників.

Оцінимо вплив пропозиції з організаційного розвитку персоналу на основні техніко-економічні показники діяльності підприємства.

Таблиця 3.3.

**Вплив заходу на основні фінансові результати діяльності підприємства, тис. грн.**

№	Показники	2019	план	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1616516	1616516	-	-
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1456698	1456698	-	-
3.	Валовий: прибуток	159818	159818	-	-
4	Інші операційні доходи	12996	12996	-	-
5	Адміністративні витрати	17734	17302	-432	-2,44
6	Витрати на збут	127211	127211	-	-

Продовження табл.3.3

1	2	3	4	5	6
7	Повні витрати	1601643	1601211	-432	-0,03
8	Інші операційні витрати	29243	29243	-	-
9	Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	-1374	-942	432	-31,44
10	Чистий фінансовий результат: збиток	-16006	-15652	354,24	-2,21
11	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,99	0,99	0,00	-0,03
12	Рентабельність продукції, %	-1,00	-0,98	0,02	-2,19

Джерело: розроблено автором

Отже, приріст виручки від реалізації ми не передбачаємо, адміністративні витрати зменшать на 432 тис.грн., а чистий прибуток зросте на 352,24тис.грн., що є досить позитивним показником, і дає нам можливість зробити висновок про доцільність оптимізації організаційної структури управління ТОВ «Пирятинський сирзавод».

При цьому дуже важливо, щоб працівники розуміли, що організація цінить свій персонал і в силу своїх можливостей піклується про нього, навіть у момент скорочення чисельності, оскільки потреби організації в персоналі змінюються як в бік зменшення, так і в бік збільшення.

Відділу управління персоналом потрібно мати банк даних на працівників, що звільнились. У випадку збільшення потреб у персоналі ці працівники мають бути першими кандидатами на робочі місця, вони знають організацію, мають досвід і кваліфікацію.

Крім того для тих працівників, що залишаються працювати на підприємстві провести підвищення кваліфікації за рахунок професійного навчання.

Основним напрямом професійного розвитку ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна назвати професійне навчання – процес формування у працівників специфічних, професійних знань, навиків за допомогою спеціальних методів навчання. Формально професійний розвиток є ширше поняття, ніж професійне навчання, але в реальному житті різниця між ними є

умовною, оскільки і професійний розвиток, і професійне навчання виконують одне завдання – підготовку персоналу до виконання ним своїх обов'язків. Різниця в тому, що професійне навчання орієнтується на сучасні потреби підприємства, а професійний розвиток – на майбутнє і є більш фундаментальним.

В даний час професійне навчання на ТОВ «Пирятинський сирзавод» являє собою комплексний, неперервний процес і включає кілька етапів. Управління процесом професійного навчання починається з визначення потреб, які формуються на основі потреб розвитку персоналу, а також необхідністю виконання працівниками своїх поточних виробничих завдань і обов'язків. Потреби, пов'язані з виконанням виробничих завдань, визначаються на основі заявок лінійних керівників і самих працівників. В першу чергу це відноситься до працівників, щойно прийнятих на роботу.

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» професійне навчання представляє собою комплексний неперервний процес, який включає в себе кілька етапів і представлений циклічною моделлю (рис. 3.2).

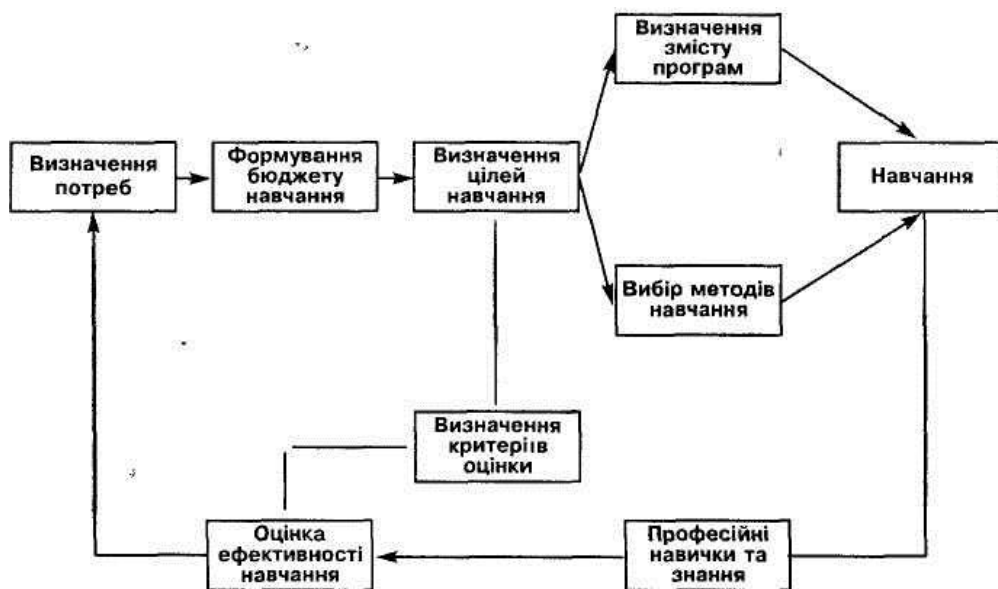


Рис. 3.2. Процес організації професійного навчання на ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Джерело: складено автором на основі [4]

Професійне навчання пов'язане зі значними матеріальними витратами, тому визначення фінансових ресурсів у бюджеті є важливим моментом управління професійним навчанням.

Зміст програм навчання визначається цілями організації і створюється як для формування і закріплення професійних навиків та умінь, так і для формування певного типу мислення (економічного, екологічного) та поведінки. Слід пам'ятати, що прийоми і методи навчання, які використовуються в школах, коледжах, інститутах, можуть бути не зовсім придатними для навчання дорослих людей.

Пропонується на ТОВ «Пирятинський сирзавод» запровадити певні принципи організації навчання і підвищення кваліфікації персоналу:

- індивідуалізація програм навчання;
- застосування активних методів і скорочення термінів навчання;
- створення мережі спеціалізованих навчальних центрів підвищення кваліфікації;
- підготовка методичних програм;
- підпорядкованість навчання вирішенню загальних виробничих і кадрових завдань підприємства.

Існує значна кількість методів і форм розвитку професійних знань, умінь і навиків. Пропонуємо для розвитку персоналу відділу збуту ТОВ «Пирятинський сирзавод» застосовувати такі методи навчання:

- навчання на робочому місці і поза робочим місцем (та виконання посадових обов'язків);
- методи, які однаково підходять для будь-якого з цих варіантів.

Навчання на робочому місці характеризується безпосереднім виконанням навчання з роботою у звичайній робочій ситуації. Таке навчання може здійснюватися у різних формах. Визначальною ознакою є те, що навчання організовано і проводиться спеціально для даної організації і тільки для її співробітників.

Навчання поза робочим місцем включає усі види навчання за межами самої роботи. Таке навчання проводиться навчальними структурами і, як правило, за стінами організації.

Навчання на робочому місці може здійснюватися і у формі наставництва (коучінг) – це процес передачі знань і умінь від більш досвідченої і компетентної людини менш досвідченій, методом співбесіди, консультації, поради і методом ускладнюючих завдань.

Формою навчання на робочому місці є також інструктаж: – роз'яснення та демонстрація методів роботи досвідченими працівниками. Це короткотерміновий процес, спрямований на вивчення конкретної операції, процедури, що є складовою його обов'язків. Навчання, наставництво та інструктаж широко застосовуються там де вирішальним є досвід, практична направленість і зв'язок виробничим процесом. Вони оптимальні для розвитку практичних навиків, але не розвивають абстрактного мислення.

Для підготовки працівників з багатопрофільним напрямом застосовується такий метод, як ротація, тобто послідовна робота на різних посадах, в т.ч. і в інших підрозділах.

Досить ефективним є самоосвіта шляхом вивчення літератури, спостереження й аналізу своїх дій і роботи своїх колег, постійного ускладнення завдань. Для керівників формою навчання є стажування, яке можна проходити на робочому місці у випадку переходу на нову посаду, в аналогічних підприємствах і за кордоном. Тривалість стажування керівників встановлюється організацією, яка направляє їх на навчання, виходячи із цілей стажування, та узгодженням з навчальними закладами чи організаціями, де буде проводитись стажування, яке закінчується написанням звіту.

Крім того можна запропонувати здійснити перепідготовку персоналу на ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Перепідготовку персоналу слід організувати з метою освоєння нових і суміжних професій з врахуванням потреб виробництва і широко застосовується в організаціях, зорієнтованих у своїй кадровій політиці на

власну робочу силу. Потребу в перепідготовці персоналу визначають такі процеси, як вивільнення працівників, їх просування та плинність.

Перепідготовка на заводі повинна проводитись з врахуванням професійно-кваліфікаційного просування працівників, а основна її форма – це навчання суміжним та іншим професіям. Особливістю перепідготовки кадрів є контингент працівників. Це в основному люди середнього та старшого віку, які вже працювали певний період за своєю професією, що впливає на їх навчання.

Підвищення кваліфікації на заводі може бути спрямоване на послідовне удосконалення професійних знань, умінь і навиків, зростання майстерності, професії представників відділу збуту.

Особливістю її є те, що слухачі уже володіють певними знаннями і практичними навиками виконання своєї роботи, можуть критично відноситись до навчального матеріалу, хочуть отримати саме ту інформацію, яка потрібна для виробничої діяльності.

Підвищення кваліфікації – це навчання, направлене на підтримку і удосконалення професійного рівня, знань і умінь персоналу. Для цього організовуються виробничі курси, курси цільового характеру, школи передового досвіду і методів праці.

Потреба сирзаводу в підвищенні кваліфікації його співробітників обумовлена: змінами зовнішнього і внутрішнього середовища, удосконаленням процесу управління, освоєнням нових видів і сфер діяльності.

Підвищення кваліфікації робітників здійснюється на виробничо-технічних курсах та курсах цільового призначення; керівників і спеціалістів – в інститутах і на факультетах підвищення кваліфікації при вузах, на аналогічних підприємствах і за кордоном.

Підвищення кваліфікації є досить поширеною формою професійного навчання, оскільки вона є дешевшою, цілеспрямованою, менш тривалою, ніж нова підготовка.

При реалізації системи управління розвитком персонал на ТОВ «Пирятинський сирзавод» слід дотримуватись наступних принципів підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів, які можна використати в практичній діяльності досліджуваного підприємства: всесторонній розвиток особистості слухачів у сфері людських відносин (управлінській, економічній, науковій, екологічній і т.д.).

Навчальний заклад, що буде використовуватись для підвищення кваліфікації зобов'язаний створити умови для розвитку особистості в сферах, до яких людина не є досить підготовлена, і прояву її різносторонніх здібностей; цільова інтенсивна підготовка на основі набору навчальних модулів. Цільова підготовка реалізується шляхом поєднання дворівневого навчання. Спочатку, протягом одного тижня, читають курс проблемних лекцій і проводять ділові ігри з проблеми управління, економіки, маркетингу, соціології, психології. Далі, протягом 3–5 днів – спеціалізовані семінари з однієї із вибраних слухачем дисциплін. Інтенсивне навчання – 8–12 годин дозволяє одержати нові знання протягом короткого періоду. Навчання з відривом від виробництва дає змогу сконцентрувати увагу на підвищенні кваліфікації. Це навчання ефективніше, ніж навчання без відриву від виробництва, і триває протягом 2-4 місяців.

За розрахунками західних спеціалістів, ефективність капіталовкладень у підвищення кваліфікації керівників складає до 800 % [4].

В цілому всі форми навчання сприяють підтримці конкурентоспроможності робочої сили. Одним із недоліків програм навчання є відсутність у них економічних знань. Більшість працівників американських фірм не розуміють суті економічних систем, не зовсім розуміють, як зростання продуктивності праці може вплинути на рівень їх життя та зайнятість.

Отже можна запропонувати ТОВ «Пирятинський сирзавод» використовувати кожен з цих заходів розвитку персоналу або в комплексі, що дасть змогу підвищувати професійний рівень спеціалістів заводу, а отже покращувати ефективність діяльності підприємства.

### Висновки до розділу 3

Слід відмітити, що невідповідність трудового потенціалу потребам виробництва є серйозною проблемою. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» існує можливість настання негативних ситуацій в кадровій політиці, що зумовлено впровадження організаційних змін на підприємстві. Для того щоб нівелювати ці проблеми на сирзаводі потрібно розробити ряд заходів оптимізації кількості персоналу. При цьому може бути така ситуація: потрібна кількість працівників більша фактичної, що передбачає зупинення додаткового набору зі сторони; потрібна і фактична кількість працівників збігається, але не відповідає за структурними елементами (за категоріями, спеціальностями, в підрозділах, у професійних групах); потрібна кількість менша від реальної потреби, що передбачає її скорочення.

Тому аналіз ситуації на ТОВ «Пирятинський сирзавод» показав, що існують певні проблеми, в управлінні персоналом і значно та необгрунтовано розширений штат персоналу і існують структурні підрозділи, які дублюють функції один одного. Тому була запропонована оптимізація організаційної структури з подальшим підвищенням кваліфікації працівників, що працюватимуть в новому підрозділі. В результаті запроваджених заходів чистий прибуток зростає на 354,24 тис.грн, що в умовах збитковості підприємства є непоганим результатом, і дає нам можливість зробити висновок про доцільність оптимізації організаційної структури управління сирзаводу.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах посилення конкуренції на ринку великого значення набувають такі складові конкурентоспроможності персоналу підприємства, як освіта, професійні знання та уміння, практичні навички, відповідність психофізіологічних і соціально-психологічних особливостей людини вимогам професії.

Всі зазначені складові потрібно враховувати при створенні та удосконаленні системи професійного розвитку персоналу. Варто зазначити, що дана система має бути чітко спланованою, діючою на постійній основі, з врахуванням внесених змін, що неминуче виникають і пов'язані із рухомістю середовища існування підприємства.

Професійний розвиток персоналу сприяє вдосконаленню набутих та оволодінню якісно новими уміннями, навичками, знаннями працівника, підвищуючи його професійний рівень. Тим самим професійний розвиток персоналу забезпечує професійне, інтелектуальне, моральне, особистісне зростання працівників. Важливість та доцільність управління професійним розвитком персоналу очевидна.

Дослідивши сутність поняття «управління розвитком персоналу», можна узагальнити, що це інтегрована система заходів у яку входить навчання персоналу, його підготовка та перепідготовка, підвищення кваліфікації, професійна адаптація, кар'єрний ріст, підвищення соціального статусу тощо, для досягнення необхідного рівня знань, умінь та навиків, а також формування системи цінностей, які дозволяють підвищувати стратегічну конкурентоспроможність компанії. Було визначено, що важливою перевагою розвитку персоналу є формування інноваційного потенціалу компанії, що полегшить впровадження інноваційних змін.

На сьогоднішній день, планування та організація процесу розвитку персоналу є провідним завданням для досягнення поточних і довгострокових цілей компанії з метою формування висококваліфікованого,

конкурентоспроможного та освіченого працівника. Відповідно до класичних підходів розуміння соціальної відповідальності, підприємство зобов'язане бути соціально відповідальним не тільки перед суспільством, але й перед власними працівниками. Таким чином, необхідно впроваджувати інноваційні методи управління розвитком персоналу.

В якості об'єкта дослідження було обрано ТОВ «Пирятинський сирзавод» — велике підприємство харчової, зокрема сиро-молочної промисловості, розташоване в місті Пирятині Полтавської області, є складовою групи компаній «Молочний альянс»; у 2-й половині 2000-х років є провідним у своїй галузі не лише в Полтавському регіоні, а й у цілому по країні, має багато відзнак і нагород за якість і властивості продукції, яка випускається під торговою маркою «Молочний Шлях».

В 2019 році на ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна прослідкувати зріст чистого доходу на – 95565 тис. грн. (6,28%). Це зростання свідчить про ефективну виробничу діяльність господарюючого суб'єкта. Динаміка збільшення чистого доходу від реалізації продукції, товарів, послуг протягом 2017-2019 років супроводжується майже однаковими темпами зміни собівартості продукції. Собівартість реалізованої продукції в 2019 році проти 2018 року – на 13,39% і становила – 1456698 тис. грн.

Дослідження показали, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2019 році є одним з найкращим роботодавцем в Полтавській області, а його персонал налічував 650 чол. Проте було помічено високу плинність кадрів з показником 0,24. Аналіз політики розвитку персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» визначив чотири складових: навчання - професійний розвиток та особистісний розвиток; оцінювання результатів і досягнень; розвиток кар'єри; створення та ведення кадрового резерву. Аналіз показав, що потреба у розвитку персоналу визначається відповідно до розробленої всередині компанії системи розвитку, оцінки та планування кар'єри.

Дослідження виявило наступні характерні аспекти кадрової політики в сфері розвитку персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод»:

1) управління професійною кар'єрою майже не відбувається (планово). План кар'єри в розрізі окремих працівників не складається. Просування кар'єрними сходинками можливе лише завдяки періодичній атестації кадрів;

2) атестація кадрів проводиться систематично, у відповідності до затверджених графіків – вона є по суті єдиним джерелом комплексних даних про конкретного працівника. Це пов'язано з тим, що в проміжні періоди моніторинг трудової діяльності індивідуально по працівниках не проводиться;

3) наймання працівників в основному відбувається на розсуд керівника загальнопромислового управління підприємства по мірі виникнення такої необхідності. Плани потреби в кадрах в цілому та у розрізі професій, кваліфікацій не складаються.

Удосконалення системи управління розвитком персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» має починатися з удосконалення стратегії управління персоналом в цілому. Зрозуміло, що стратегія управління персоналом розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів, традицій, правил, філософії підприємства і його можливостей, що формуються в тому числі і зовнішнім діловим середовищем. Для ТОВ «Пирятинський сирзавод», враховуючи сучасні реалії функціонування, доцільним є формування стратегії управління персоналом способом «зверху-вниз», де домінуюча роль у розробці кадрової стратегії належить вищому керівництву, яке спочатку визначає загальну стратегію управління персоналом підприємства, а потім – стратегії для кожного конкретного підрозділу підприємства. Такий підхід формування кадрової стратегії передбачає: формування кадрової стратегії підприємства на основі якісної оцінки зовнішнього ділового середовища, визначення його тенденцій, динаміки; зв'язок кадрової стратегії із загальною діловою стратегією підприємства; визначення основних напрямків формування стратегії та планів для керівників нижчих рівнів, завданнями яких є не лише реалізація стратегії, але й її деталізація.

Для підвищення ефективності управління розвитком персоналу нами було запропоновано оптимізація організаційної структури підприємства з

подальшим підвищенням кваліфікації співробітників, що працюватимуть у новоствореному відділі. В результаті запропонованих заходів досліджуване підприємство зможе зменшити свою збитковість на 354,24 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг ; пер. с англ. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 328 с.
2. База даних ТОВ «Пирятинський сирзавод». URL: <http://smida.gov.ua>
3. Базалійська Н. П. Управління розвитком персоналу як функціональна підсистема системи управління персоналом / Н. П. Базалійська, У. О. Пилипчук // Молодий вчений. - 2014. - № 6(1). - с. 73-75. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_6%281%29\\_\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_6%281%29__19)
4. Брич В.Я., Гугул О.Я. Теоретичні аспекти розвитку персоналу / В.Я. Брич, О.Я. Гугул // Вісник Хмельницького національного університету. — № 5. — 2009. — Т. 2. — С. 13—16.
5. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства / Т. В. Бучинська // «Науковий вісник». Серія «Економічні науки» – Вип. №7. – Ч. 2.– Херсон, 2014. – С.144-146.
6. Гаврилюк І. В. Розвиток персоналу як фактор конкурентоспроможності працівників та організації [Електронний ресурс] / І. В. Гаврилюк. – Режим доступу : <http://archive.nbuv.gov.ua>
7. Гарбарчук К. В., Розвиток персоналу як основа ефективної реалізації соціальної відповідальності підприємства, Двадцять п'яти економіко-правові дискусії: матеріали науково-практичної інтернет-конференції. - Львів, 2018 – 20-21 с.
8. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. — 6 изд. — М.: Альпина Пабlishер, 2012.

9. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки / О.А. Грішнова. – К. : Т-во „Знання”, КОО, 2001. – 254 с.
10. Грішнова О. А., Міщук Г. Ю., Олійник О. О. Соціальна відповідальність у трудових відносинах: теорія, практика, регулювання ризиків: [монографія] — Рівне : НУВГП, 2014. — 216 с.
11. Грішнова О.А. Людський капітал. — К.: Т- во "Знання". КОО, 2006. — 254 с.
12. Денисєнок А. Наставничество на промисленном предприятии [Електронний ресурс] / А. Денисєнок // Менеджмент персонала. – 2014. – Режим доступу : <http://hrliga.com>
13. Джой\_Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов / Д. Джой\_Меттьюз, Д. Меггинсон, М. Сюрте; пер. с англ. — М.: Эксмо, 2006. — 432 с.
14. Егоришин А.П., Управление персоналом: Учебник для вузов / А.П. Егоришин. – 5-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород: НИМБ, 2005. – 720 с.
15. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2 / Редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000. – 848 с.
16. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: / Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С./ Навчальний посібник - Одеса: Атлант, 2013. - 427 с.
17. Идрисов А . Б. Планирование и анализ эффективности инвестиций. – М: Про - Инвест - ИТ, 1995. – 157 с .
18. Катькало В. С. Основы бизнеса / В. С. Катькало, А. Ю. Панибратов. - СПб. : Издат. дом С-Петербур. гос. ун-та, 2006. - С. 296.
19. Кицак Т. Г. Формування корпоративної культури в процесі розвитку соціально-трудова відносин на підприємстві: автореф. дис. канд. екон. наук за спец. 08.00.04 — економіка та управління підприємствами / Т. Г. Кицак; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. — К., 2008. — 20 с.

20. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. - К.: Знання, 2008. - 679 с.
21. Коцко Т. А., Гарбарчук К. В., Сучасні тенденції у формуванні політики розвитку персоналу підприємства, Сучасні підходи до управління підприємством: зб. тез доп. ІХ Всеукр. науко-практ. конф., 12 квітня 2018 р. – Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018 – 106 с.;
22. Кошова Т. Професійний розвиток персоналу: поняття, складові // Актуал. пробл. держ. упр. — О.: ОРІДУ УАДУ, 2010. Вип.12. С. 108—118.
23. Леонтян М. А. Поняття «компетенція» та «компетентність» у теорії освіти [Електронний ресурс] / М. А. Леонтян. – Режим доступу : <http://archive.nbu.gov.ua>
24. Любимова К. О. Атрибутивність управління розвитком персоналу підприємств / К. О. Любимова. // Ефективна економіка. - 2012. - № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2012\\_6\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2012_6_30)
25. Мажник Н. А. Костін Д. А., Теоретичні основи управління професійним розвитком персоналу підприємства / Н. А. Мажник, Д. А. Костін // Бізнес Інформ. – 2011. – №1. – с. 103–107.
26. Маркова Н. С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>
27. Марра Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под ред. проф., д-ра Р.Марра, д-ра Г. Шмидта. –М.: Изд-во МГУ, 2007.– 480 с.
28. Меньшикова М. О. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации [Електронний ресурс] / М. О. Меньшикова – Курск : Курський держ. ун-т, 2008. URL: <http://scientific-notes.ru/pdf>.
29. Остапюк Б. Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту:

[текст] / Б. Я. Остапюк // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2014. – № 47. – С. 137-142.

30. Плугіна Ю. А. Розвиток персоналу підприємства: сучасний стан та перспективи / Ю. А. Плугіна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2017. - Вип. 2. - с. 23-27. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2013\\_42\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_47)

31. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. — № 42. — 2013. — С. 323—327.

32. Положення про кадрову політику ТОВ «Пирятинський сирзавод» - П., 2016 – 9 с.;

33. Положення про політику охорони та безпечних умов праці ТОВ «Пирятинський сирзавод» - К., 2016 – 10 с.;

34. Розвиток персоналу // Український мобільний банк знань//. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>

35. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу / В. А. Савченко. - К. : КНЕУ, 2002. - 351 с.

36. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: сучасні реалії: Навч. Посібник. - К.: КНЕУ, 2012 р. - 531с.

37. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / О. О. Смірнов. - К., 2007. - 24 с.

38. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати [за ред. Д. П. Богині]. - К. : Інститут економіки НАНУ, 2001. - 387 с.

39. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / А.Спивак. – СПб.: Питер, 2000. – 312 с.

40. Спивак В. А. Развивающее управление предприятием / В. А. Спивак. - СПб. : Издательский дом "Нева", 2004. - 440 с.

41. Ткаченко О. М. Значення соціального пакета для українських підприємств у сучасних умовах / О. М. Ткаченко // Інвестиції: практика та досвід – 2011. – № 8. – С. 31-34.
42. Уїтмор Дж. Коучинг високої ефективності / Дж. Уїтмор / Перекл. з англ. - М.: Міжнародна академія корпоративного управління і бізнесу, 2005. - 168 с.
43. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под. ред. А. Я. Кибанова. - М.: Инфра-М., 2018. - с. 299.
44. Управление эффективностью и качеством: Модульная программа / Пер. с англ. под. ред И. Прокопенко. - К. : Норта . - Ч. 1. - с. 18.
45. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська / За заг. ред. М.С. Татаревської. — Одеса: Атлант, 2013. — 427с.
46. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике : [Моногр.] / И. Хентце. – М. : Междунар. отношения, 2011. – 315 с.
47. Хентце И. Теория управления кадрами. / И.Хентце / - М.: Междунар. отношения, 2017. - с. 243.
48. Четверик В. М. Основні принципи розвитку персоналу / В. М. Четверик // Формування ринкових відносин в Україні. - 2011. - № 11. - с. 214-217. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2011\\_11\\_44](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2011_11_44).
49. Шекля С. В. Управление персоналом современной организации / С. В. Шекля - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. - 256 с.
50. Шоляк О. Ю. Развитие социально-трудовых отношений: экономический, правовой та обліковий підходи / О. Ю. Шоляк // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2010. – № 30. – С. 273-280.
51. Щекин Г. В. Теория и практика управления персоналом : учеб.-метод. пособ. / Г.В. Щекин; авт.-сост. Г.В. Щекин. – 2-е изд., стереотип. – К. : МАУП, 2003. – 280 с.
52. Яхонтова Е. С. Стратегічне управління персоналом: навчальний посібник / Є. С. Яхонтова. - М.: Вид. «Дело» РАНХиГС, 2013. - с. 162.



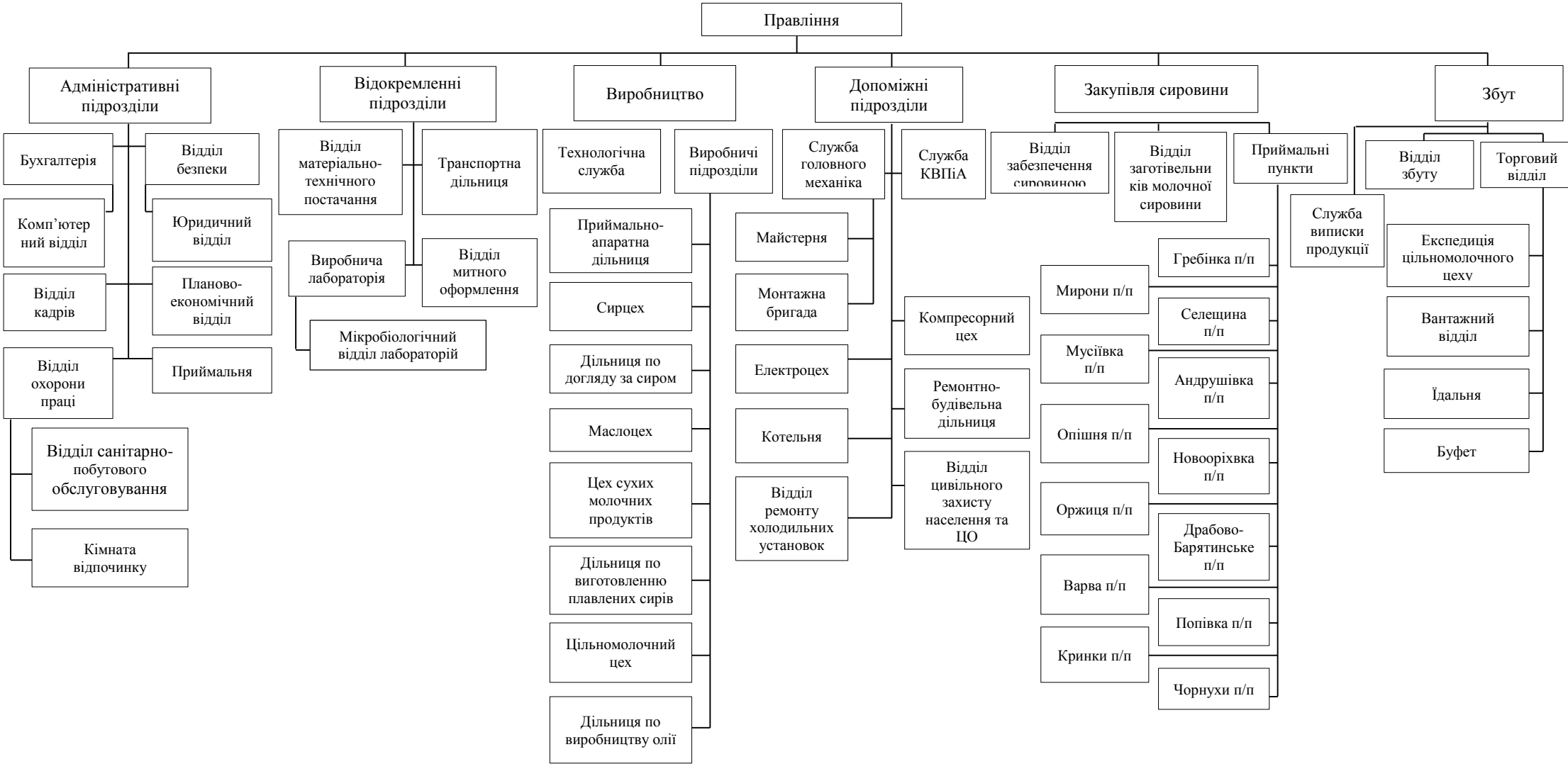
## ДОДАТКИ

Додаток А

Серія А01	<b>СВІДОЦТВО</b>	№ 595077
<b>ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЕСТРАЦІЮ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ</b>		
<b>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД"</b>		
Ідентифікаційний код юридичної особи	00446865	
Місцезнаходження юридичної особи	37000, ПОЛТАВСЬКА ОБЛ., ПІРЯТИНСЬКИЙ РАЙОН, МІСТО ПІРЯТИН, ВУЛИЦЯ СУМСЬКА, БУДИНОК 1	
Місце проведення державної реєстрації	ПІРЯТИНСЬКА РАЙОННА ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	
Дата проведення державної реєстрації	26.10.2004	
Підстава (підстави) заміни свідоцтва про державну реєстрацію	зміна найменування юридичної особи	
Дата заміни свідоцтва про державну реєстрацію	09.04.2010	



**Організаційна структура ТОВ «Пирятинський сирзавод»**



## Додаток В

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»  
 Територія ПОЛТАВСЬКА ОБЛАСТЬ  
 Організаційно-правова форма господарювання ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ  
 Вид економічної діяльності ПЕРЕРОБЛЕННЯ МОЛОКА, ВИРОБНИЦТВО МАСЛА ТА СИРУ  
 Середня кількість працівників 636  
 Одиниця виміру : тис. грн.  
 Адреса 37000 Полтавська область Пирятинський р-н м. Пирятин вул. Сумська, буд. 1, т.(05358) 2-86-57

Дата (рік, місяць, число)  
 за ЄДРПОУ  
 за КОАТУУ  
 за КОПФГ  
 за КВЕД

Коди		
2020	01	01
00446865		
5323800000		
240		
10.51		

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

v
---

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

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

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

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

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

Генеральний директор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Бартошак В.А.

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Брижача Т.Б.

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю  
«Пирятинський сирзавод»

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

Коди		
2020	01	01
00446865		

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

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1409128	1616516
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1286117)	(1456698)
Валовий:			
прибуток	2090	123011	159818
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	7865	12996
Адміністративні витрати	2130	(16569)	(17734)
Витрати на збут	2150	(123936)	(127211)
Інші операційні витрати	2180	(27524)	(29243)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	--	--
збиток	2195	(37153)	(1374)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	1659	1429
Інші доходи	2240	5032	137
Фінансові витрати	2250	(26687)	(16171)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(4936)	(27)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	--	--
збиток	2295	(62085)	(16006)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	--	--
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	--	--
збиток	2355	(62085)	(16006)

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	37	33
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	37	33
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	37	33
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-62048	-15973

### III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

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

### IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Генеральний директор

\_\_\_\_\_

(підпис)

Бартошак В.А.

Головний бухгалтер

\_\_\_\_\_

(підпис)

Брижаха Т.Б.