

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту (декан факультету)

Завідувач кафедри

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

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

«__» _____ 2021 р.

«__» _____ 2021 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА
зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійної програми «Управління персоналом та економіка праці»
на тему: «Розроблення програми заходів з планування чисельності
персоналу підприємства»

Виконав: здобувач 4 курсу, групи ЗУП-4-1

Борисенко Андрій Юрійович

(підпис)

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

(підпис)

Рецензент

(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
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
Освітньо-професійна програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки праці та менеджменту

_____ Т. В. Березянюк

“22” березня 2021 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Борисенко Андрія Юрійовича

1. Тема роботи «Розроблення програми заходів з планування чисельності персоналу підприємства»
керівник роботи к. е. н., доцент Осадчук Оксана Павлівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від 15 березня 2021 року № 187
2. Строк подання здобувачем роботи 10 червня 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи Закони України, законодавчі та нормативні акти, Постанови Кабінету Міністрів України; інструкції органів виконавчої влади; аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод»
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти планування чисельності персоналу підприємства. Розділ 2. Дослідження господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та стану кадрового забезпечення. Розділ 3. Пропозиції щодо розроблення програми заходів з планування чисельності персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод». Висновки. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) Результати дослідження відображено в 24 таблицях, 6 рисунках ілюстративного матеріалу та презентації роботи за допомогою Microsoft PowerPoint.

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 22 березня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання плану роботи, опрацювання літературних джерел, статистичної інформації	До 29.03.21	<i>виконано</i>
2.	Обґрунтування актуальності теми, написання вступу	До 05.04.21	<i>виконано</i>
3.	Робота над розділом 1: «Теоретичні аспекти планування чисельності персоналу підприємства»	До 26.04.21	<i>виконано</i>
4.	Робота над розділом 2: «Дослідження господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» та стану кадрового забезпечення»	До 16.05.21	<i>виконано</i>
5.	Робота над розділом 3: «Пропозиції щодо розроблення програми заходів з планування чисельності персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»	До 06.06.21	<i>виконано</i>
6.	Написання висновків	До 08.06.21	<i>виконано</i>
7.	Оформлення роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
8.	Підготовка ілюстративного матеріалу (презентації роботи)	До 10.06.21	<i>виконано</i>
9.	Підготовка до попереднього захисту роботи	До 10.06.21	<i>виконано</i>
10.	Захист роботи	16.06.21	<i>виконано</i>

Здобувач

_____ **Борисенко А. Ю.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ **Осадчук О.П.**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Борисенко А.Ю. Розроблення програми заходів з планування чисельності персоналу підприємства. – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.

У першому розділі роботи досліджено принципи, завдання та етапи планування потреби в персоналі, розкрито сутність методів планування чисельності персоналу, наведено порядок розрахунку планової чисельності персоналу.

У другому розділі кваліфікаційної роботи визначено основні напрямки діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод», представлено дослідження фінансового-господарської діяльності підприємства, проаналізовано структуру кадрового забезпечення підприємства; визначено особливості системи кадрового планування підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи представлено рекомендації з удосконалення процесу планування чисельності персоналу підприємства, визначено та обґрунтовано напрямки удосконалення планування чисельності персоналу.

Робота містить 81 сторінка, 24 таблиці, 6 рисунків, 67 використаних джерела.

Ключові слова: планування, чисельність, персонал, підприємство, програма.

SUMMARY

Borisenko A.Yu. Development of a program of measures for planning the number of personnel of the enterprise. - Manuscript.

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of TDV "Yagotinsky butter factory" for 2018-2019.

The first section of the work explores the principles, tasks and stages of planning the need for staff, reveals the essence of methods of planning the number of staff, the procedure for calculating the planned number of staff.

In the second section of the qualification work the main directions of activity of TDV "Yagotinsky butter factory" are defined, research of financial and economic activity of the enterprise is presented, the structure of staffing of the enterprise is analyzed; the peculiarities of the personnel planning system of the enterprise are determined.

The third section of the qualification work presents recommendations for improving the process of planning the number of personnel of the enterprise, identifies and justifies areas for improving the planning of the number of staff.

The work contains 81 pages, 24 tables, 6 figures, 67 sources used.

Key words: planning, number, personnel, enterprise, program.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Планування потреби в персоналі: принципи, завдання та етапи.....	9
1.2. Методи визначення оптимальної чисельності персоналу на підприємстві.....	14
1.3. Порядок розрахунку планової чисельності персоналу підприємства.....	22
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА СТАНУ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	26
2.1 Дослідження напрямків та результатів виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	26
2.2. Структура кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства.....	34
2.3. Система кадрового планування підприємства.....	51
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ЗАХОДІВ З ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»	58
3.1. Рекомендації щодо удосконалення процесу планування чисельності персоналу підприємства.....	58
3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів.....	65
Висновок	70
Список використаної літератури.....	74
Додатки	82

ВСТУП

Одним із основних факторів, що впливають на ефективність функціонування будь-якого підприємства, є процес формування персоналу.

Забезпечення підприємства персоналом, що за своїм кількісним і якісним складом дозволяє повною мірою виконати визначені перед підприємством цілі та задачі, потребує адекватного реагування на зміни обсягів виробництва, врахування постійно зростаючих вимог до конкурентоздатності підприємства, визначення необхідної кваліфікаційної якості персоналу. Ефективність вирішення поставленої задачі певною мірою залежить від обраних методів планування.

Незважаючи на значну кількість вироблених наукою і практикою методів планування персоналу, на більшості вітчизняних підприємств і до тепер не забезпечено необхідної якості персоналу.

Дослідженням питань в області планування персоналу та розробкою методів його реалізації займалися С.Бандур, Д.Богиня, М.Виноградський, В.Вітвіцький, Л.Гавлінська, О.Грішнова, В.Данюк, І.Демчак, М.Долішній, Л.Луцишин, З.Метельська, М.Мурашко, В.Петюх, А.Чухно, Л.Шаульська та інші. Запропоновані цими вченими підходи, як правило, розкривають питання з визначення необхідної для виконання певного обсягу робіт чисельності персоналу. Незважаючи на той факт, що розроблені методи є і на сьогодні актуальними, однак і надалі відкритою залишається проблема обґрунтування вибору найбільш ефективного методу планування чисельності персоналу та забезпечення при цьому відповідного якісного складу. Особливо гостро ця проблема стоїть при обґрунтуванні чисельності адміністративного персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження планування чисельності персоналу підприємства та формування пропозиції щодо його удосконалення.

Для досягнення визначеної мети в роботі поставлено ряд завдань, головними з яких є:

- визначити принципи, завдання та етапи планування чисельності персоналу підприємства;
- розкрити сутність методів планування чисельності персоналу;
- представити порядок розрахунку планової чисельності персоналу;
- визначити основні напрямки діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»;
- дослідити фінансово-економічний стан діяльності підприємства;
- проаналізувати структуру кадрового забезпечення підприємства;
- охарактеризувати систему кадрового планування підприємства;
- навести рекомендації з удосконалення процесу планування чисельності персоналу підприємства
- визначити та обґрунтувати напрямки удосконалення планування чисельності персоналу.

Об'єктом дослідження виступає процес планування чисельності персоналу підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти розроблення заходів з планування чисельності персоналу підприємства.

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

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

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, викладених на 81 сторінці машинописного тексту. В роботі представлено 24 таблиці і 6 рисунків. Список використаних джерел складається із 67 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Планування потреби в персоналі: принципи, завдання та етапи

Планування персоналу є складовою загального планування діяльності й розвитку підприємства й спрямоване на забезпечення пропорційного та динамічного розвитку персоналу.

Планування персоналу являє собою комплекс заходів, спрямованих на забезпечення потреб підприємства у працівниках необхідної кількості та якості відповідно до встановлених цілей. За складом процес планування.

Планування персоналу ефективно лише тоді, коли інтегроване в загальний процес планування діяльності підприємства.

Основними завданнями планування персоналу є:

1. забезпечення підприємства робочою силою необхідного професійного і кваліфікаційного складу в розрізі категорій персоналу;
2. забезпечення оптимальних пропорцій в співвідношенні різних категорій персоналу;
3. формування конкурентоздатного персоналу підприємства на основі планів підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів.

Планування персоналу охоплює такі напрямки роботи :

- прогнозування перспективних потреб підприємства в персоналі з урахуванням змін у професійно - кваліфікаційній структурі працівників під впливом НТП та змін у структурі й асортименті продукції (за окремими категоріями персоналу, професіях і рівнях кваліфікації);
- вивчення ринку праці (ринку кваліфікованої робочої сили);
- аналіз стану робочих місць підприємства;

- розробка програм і заходів щодо розвитку персоналу.

Основні принципи планування чисельності працівників:

- відповідність чисельності та кваліфікації працівників обсягу запланованих робіт та їх складності;
- обумовленість структури персоналу об'єктивними факторами виробництва;
- максимальна ефективність використання робочого часу;
- створення умов для підвищення кваліфікації та розширення виробничого профілю працівників.

Етапи процесу планування чисельності персоналу:

- оцінка наявної робочої сили;
- оцінка майбутніх потреб у робочій силі;
- розробка програм задоволення потреб у різних працівниках.

Для планування персоналу необхідно знати структуру і склад працівників. Усі працівники на підприємстві діляться на дві категорії:

- промислово-виробничий персонал, зайнятий виробництвом і його обслуговуванням (персонал основної діяльності);
- персонал непромислових організацій. Це в основному робітники житлово-комунального господарства, дитячих і лікувально-санітарних установ, що належать підприємству (персонал не основної діяльності).

Усі зайняті на підприємстві, згідно з класифікатором професій і посад, підрозділяються на такі категорії: робітники, керівники, фахівці, службовці.

Працівники підприємства розподіляються за професіями, спеціальностями і кваліфікаціями.

Задля обґрунтованого планування оптимальної чисельності персоналу на підприємстві складається план по праці і персоналу. Значення і важливість плану визначається наступними моментами:

- значну частину витрат складають витрати на персонал;

- персонал є одним з основних чинників, що визначають успішність діяльності підприємства в цілому;

- скоординувати дії працівників можливо тільки на планомірній основі.

Основною метою розробки плану по праці і персоналу є визначення раціональної обґрунтованої потреби в персоналі, основних вимог до нього.

При цьому в процесі планування праці рішенням підлягає ряд завдань:

- створення працездатного колективу, направлено на виконання основних цілей підприємства;

- формування оптимальної структури колективу;
- вдосконалення організації праці;
- пошук раціональних мотиваторів;
- підвищення ефективності праці;
- ротація персоналу;
- оптимізація коштів на утримання персоналу та ін.

Загалом система планування забезпеченості кадрами складається з декількох етапів.

Спочатку при плануванні доцільно оцінити існуючих працівників, визначити основні заходи по оптимізації роботи вже наявного персоналу. З цією метою на підприємстві проводиться атестація, тестування працівників протягом визначеного часу. Для оцінки якості праці працівників іноді застосовуються спеціальні системи інвентаризації, що реєструють інформацію, стосовно набуття працівниками нових навичок.

Наступним етапом є етап прогнозування. Відповідно до цілей і задач організації визначають майбутні потреби в працівниках. Якщо організація збирається незабаром відкривати ще один підрозділ, то доцільно задуматися про набір потенційних кандидатів вже зараз. Обов'язково враховуються зміни в зовнішньому середовищі, тому що зовнішнє середовище впливає на організацію, на її роботу. Таким чином, можна установити стан персоналу на підприємстві і перспективні потреби в ньому.

Для визначення оптимальної чисельності кадрів необхідно установити:

- 1) потребу в кадрах підприємства на най ближчу або більш тривалу перспективу (до 5 років);
- 2) фактичну чисельність підготовленого на даний момент персоналу кожного рівня, незалежно від того, де проходив підготовку працівник;
- 3) приблизний відсоток вибуття з кадрів окремих працівників, наприклад, через невиконання індивідуальної програми підготовки у зв'язку з виїздом в інший район та ін.;
- 4) число керівників, що вивільняються в результаті зміни структури управління, які можуть бути використані для керівної діяльності на інших ділянках.

Визначивши потреби, можна приступати до розробки плану їх задоволення. План повинен містити всі заходи, необхідні для набору, наймання, навчання, просування персоналу для досягнення поставлених цілей і задоволення прогнозованих потреб.

Перш за все, потрібно чітко визначити майбутні обов'язки працівника. В іншому випадку є ризик найняти працівника, особисті і професійні якості якого не зовсім або зовсім не відповідатимуть необхідним. Важливими також є і психологічні характеристики потенційного працівника. Особливу увагу слід приділити, при можливості, роботі в групі.

Аналіз може бути проведений за допомогою спостережень за працівником, співбесіди, різноманітних тестів. Після проведення аналізу змісту роботи майбутнього працівника розробляється посадова інструкція, у якій указуються основні обов'язки, що необхідно виконувати, навички й уміння, якими потрібно володіти, а також права, які має працівник.

Наступним етапом є набір. Набір являє собою створення певного резерву на плановані посади як із зовнішніх, так і з внутрішніх джерел. Основною проблемою при наборі кандидатів є не відповідність майбутньої роботи очікуванням кандидата. Варто прикласти всі зусилля, щоб як найближче

ознайомити майбутнього працівника з його майбутньою роботою. Таке ознайомлення можливе за допомогою спеціальних заходів.

При доборі кадрів керівництво відбирає зі створеного в ході набору кадрового резерву кандидатів, що найбільше підходять для роботи в організації. Для професійної ж підготовки можуть бути використані наступні методи:

- 1) індивідуальна підготовка під керівництвом вищого керівника;
- 2) стажування на посаді на своєму й іншому підприємстві;
- 3) навчання у вищому навчальному закладі, на курсах підвищення кваліфікації залежно від планованої посади.

Визначення заробітної платні і пільг – третій етап планування потреби в персоналі. Заробітна платня являє собою винагороду працівника за виконану ним роботу і має великий вплив на якість виконання працівником його обов'язків. Заробітна плата є важливим чинником під час вступу на роботу, вона впливає на задоволеність працівника своєю роботою, на плинність кадрів в організації, на кількість прогулів і продуктивність праці. Оплата за працю працівникам повинна проводитися по конкурентоздатних ставках і містити різні винагороди за їхні досягнення. Розмір заробітної платні повинен визначатися не тільки виконаною роботою, але і має стимулювати працівника до поліпшення якості цієї роботи. Заробітна платня управлінському персоналу має більш складну структуру, до неї входять різні схеми участі в прибутках.

До додаткових пільг відносять: оплату лікарняних, відпусток, страхування, дитячі садки, позички працівникам під маленькі відсотки, різні послуги. До інших виплат відносять різноманітні субсидії, матеріальну допомогу.

Форму нарахування заробітної плати кожне підприємство вибирає самостійно. Це може бути погодинна, відрядна, преміальна і прогресивна форми.

Таким чином, планування потреби в персоналі являє собою достатньо трудомісткий процес, однак раціональна його організація є основною умовою ефективного управління кадрами на підприємстві.

1.2. Методи визначення оптимальної чисельності персоналу на підприємстві

Розробка і впровадження сучасних методів планування потреби в персоналі є інструментом підвищення конкурентоспроможності, засобом подолання зростаючої нестабільності зовнішнього середовища.

Існують різноманітні методи планування чисельності персоналу. Найпоширеніші з них представлені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Методи визначення оптимальної чисельності персоналу

Метод	Сутність	Особливості використання
1	2	3
Метод екстраполяції	Проектування (перенесення) теперішніх ситуацій та пропорцій в майбутнє	Короткострокове планування персоналу
Статистичний метод (стохастичний)	Розрахунок на основі статистичних даних попереднього періоду за умов збереження складених тенденцій в майбутньому	Короткострокове планування персоналу; може використовуватися на етапі становлення організації
Балансовий метод	Врівноваження наявних ресурсів та потреби в них у плановому періоді; включає планову та додаткову потребу в працівниках на початок і кінець періоду	Короткострокове планування робітничого персоналу. Може використовуватися на етапі становлення організації
Комп'ютерне моделювання	Розробка набору математичних формул, одночасне використання методів експертних оцінок, екстраполяції	Середньострокове високовартісне планування управлінського персоналу; використовується на великих підприємствах
Математично-статистичний метод	Оптимізація розрахунків на основі різноманітних моделей математичного програмування; визначають оптимальну чисельність шляхом розв'язування системи рівнянь і нерівностей	Середньострокове та короткострокове планування персоналу
Номенклатурний метод	Використання планів діяльності підприємства, штатного розкладу, структури підрозділів, кількості й номенклатури посад	Довгострокове планування персоналу
Метод Делфі (статистичний експертний метод)	Винесення експертами суджень, а також їх подальше корегування до моменту задалегідь установленого інтервалу варіювання оцінок	Середньострокове високовартісне планування управлінського персоналу; використовується на великих підприємствах
Метод дохідності	Визначення чисельності персоналу на основі граничної доходності праці	Короткострокове планування персоналу

1	2	3
Метод бенчмаркетингу	Систематична діяльність, яка спрямована на пошук, оцінку та дослідження досвіду найбільш конкурентних підприємств	Середньострокове високовартісне планування персоналу; може використовуватися на етапі становлення організації
Нормативний метод	Використання нормативів чисельності, керованості, обслуговування, навантаження	Середньострокове та короткострокове планування персоналу; може використовуватися на етапі становлення організації
Метод багатофакторного аналізу	Функціональний розподіл управлінської праці з урахуванням впливу на чисельність персоналу окремих факторів за допомогою кореляційного аналізу для даної функціональної групи	Середньострокове високовартісне планування управлінського персоналу; використовується на великих підприємствах
Метод оцінки рентабельності кадрового ресурсу	Визначення структури роботи кожної посади та структури компетенцій, а також приведення у відповідність структури компетенцій структурі робіт	Середньострокове високовартісне планування управлінського персоналу
Метод визначення частки участі у виробничих процесах	Згідно з внесками кожного підрозділу у виробничі процеси визначаються професійні компетенції (кваліфікація співробітників) та обсяг роботи, що відводиться на співробітника кожної кваліфікації	Середньострокове планування персоналу
Метод оцінки внеску співробітників в стратегію-утворюючі цілі підприємства	Визначення та каскадування стратегічних цілей підприємства, а також відповідності внесків кожного підрозділу в їх здійснення; на основі внесків визначається пропорційний склад персоналу підрозділів	Середньострокове та довгострокове планування персоналу
Метод обліку варіативності входів у виробничі процеси	Виявлення всіх чинників, які впливають на варіативність процесу, їх питому вагу та кінцевий розвиток	Середньострокове високовартісне планування управлінського персоналу; використовується на великих підприємствах

Джерело: [62, 63]

Всі наведені методи використовуються при плануванні чисельності персоналу, однак кожний метод вирішує певні задачі, має свої переваги та недоліки, що обумовлює наявність меж застосування того чи іншого методу.

Наведені в таблиці основні характеристики методів планування дозволяють визначити доцільність використання того чи іншого окремого методу в конкретних виробничих умовах. Як відомо, не існує методів, які в повній мірі дозволяють вирішити всі задачі, поставлені перед плануванням

персоналу. Складність сучасних умов виробництва, необхідність врахування значної кількості факторів, що впливають на результати праці, призводить до необхідності вдосконалення існуючих методів планування персоналу та розробки відповідних рекомендацій. За визначених умов, виникає потреба у систематизації сфери використання методів планування чисельності персоналу. Така систематизація дозволить визначити комплекс задач, що вирішують існуючі методи планування та сформулювати напрямки їх вдосконалення. Для вирішення поставленої мети було сформовано єдині для всіх методів планування вимоги, що у сучасних умовах в першу чергу враховуються при плануванні чисельності персоналу. До них можна віднести:

- доцільність застосування певного методу для визначеної категорії працівників;
- відповідність методу планування розміру підприємства (структурного підрозділу) для якого відбувається планування персоналу;
- доцільність застосування певного методу в залежності від життєвого циклу підприємства (структурного підрозділу) для якого планується персонал;
- визначення виду потреби у персоналі (поточна або додаткова);
- врахування періоду на який планується персонал;
- врахування психофізіологічного навантаження персоналу;
- врахування якості персоналу;
- забезпечення зв'язку планування чисельності персоналу з місією, цілями, планами підприємства;
- забезпечення ефективності розрахунків.

Існуючі методи планування персоналу, в першу чергу орієнтовані на визначення чисельності персоналу конкретної категорії, тому виникає необхідність у обґрунтуванні можливості застосування відповідного методу. Всі методи планування персоналу можна розподілити на методи, що придатні для визначення будь-якої категорії персоналу або для розрахунку тільки конкретної професійної групи працівників. Так, наприклад, математико-

статистичний метод може застосовуватися для розрахунку будь-якої категорії персоналу, а метод Делфі або бенчмаркетинг застосовуються для обґрунтування тільки управлінської праці. Для визначення методів планування чисельності управлінського персоналу всі методи рекомендовано розподілити на ті, що можна використовувати для розрахунку чисельності всіх категорій персоналу і ті, що придатні для обґрунтування чисельності тільки управлінської праці. Звичайно, персонал, який виконує управлінські функції також можна поділити, але на сьогодні не існує чіткого поділу управлінського персоналу з точки зору виконуваних ним функцій.

Вибір методу в певній мірі залежить від розміру об'єкту для якого відбувається планування персоналу. Як правило, трудомісткі методи планування неефективні для невеликих за кількістю персоналу підприємств. Крім того, від розміру об'єкту для якого відбувається планування персоналу може залежати ступінь укрупнення розрахунків, що також впливає на обґрунтування методу планування.

Визначення методу планування персоналу певною мірою залежить від життєвого циклу підприємства або структурного підрозділу для якого визначається потрібна кількість персоналу. При плануванні чисельності персоналу життєвий цикл необхідно розподіляти на дві стадії: створення та діяльності. На стадії створення фактично використовуються методи, що засновані на врахуванні наявного попереднього досвіду. Не виключено застосування розрахункових методів, які також базуються на даних, отриманих на основі експериментів, або значних попередніх досліджень. Таким чином, методи, що використовуються на стадії становлення об'єкту планування, визначаються якістю попередніх розробок і, як правило, не враховують всіх нюансів конкретного виробництва. На стадії діяльності підприємства або структурного підрозділу для якого здійснюється планування персоналу можна визначити специфічні внутрішньовиробничі умови і тому використовуються методи планування, що їх враховують. В наслідок цього кількість методів, які

можуть застосовуватися для знов створеного об'єкту планування обмежена, а результати розрахунків більш узагальнені.

Основна кількість методів орієнтована на визначення потреби в персоналі для виконання певного обсягу робіт. А додаткова потреба обумовлена фактичною наявністю персоналу і необхідною. Суттєвою відмінністю додаткової потреби є те, що вона дозволяє забезпечити відповідність фактичної наявності персоналу з потрібною з урахуванням кваліфікаційного складу.

Суттєве значення при обґрунтуванні методу планування має період на який здійснюється планування персоналу. Частина методів планування може використовуватися тільки для оперативного планування, частина – для планування на більш тривалий період. Загалом потреби підприємства в персоналі визначаються на:

- 1) короткий термін (оперативний) – до одного року;
- 2) середній термін (тактичний) – від одного до трьох років;
- 3) тривалий термін (стратегічний) – більше трьох років.

При цьому одностайного погляду на строки, що необхідно відносити до середнього та довгострокового термінів не існує. Ряд авторів вважають за необхідне до середнього терміну планування відносити період від 1 до 5 років, а довготривалого – понад 5 років [12]. З метою досягнення більшої точності та надійності при використанні методів планування в сучасних нестабільних ринкових умовах господарювання, найбільш доцільним уявляється поділ термінів планування на більш короткі проміжки часу. Для стабільних умов доцільно застосовувати більш тривалі періоди.

Розвиток науки і техніки, зростання складності виробничих процесів та витиснення фізичної праці розумовою, призводять до ускладнення управлінських функцій, що обумовлює психофізіологічне перевантаження працівників. Відповідність чисельності управлінського персоналу обсягам виконуваної роботи не можливе без урахування психофізіологічного навантаження. Дотримання даних вимог виключає прояв такого негативного явища як втомлюваність та професійне вигорання персоналу. Тому, доцільно

при плануванні персоналу враховувати рівень психофізіологічного навантаження працівників. Слід зазначити, що такого роду практика є широкоживаною в економічно розвинених країнах і не являється трудомісткою для використання на рівні підприємства.

Суттєве значення при плануванні персоналу має його якість. Більшість методів планування її безпосередньо не визначають. Як правило, вони дозволяють розраховувати чисельність певної категорії персоналу, однак кваліфікаційні вимоги при цьому окремо не встановлюються. В умовах, коли вимоги до якості персоналу постійно зростають, змінюється складність виконуваних функцій, потребується не тільки кількісне обґрунтування персоналу, а й якісне, тому дані умови доцільно враховувати при плануванні персоналу.

Планування чисельності персоналу є невід'ємною частиною системи управління персоналом на підприємстві, тому зв'язок з його місією, цілями та планами є не тільки достатньою, але і необхідною умовою його злагодженого та ефективного функціонування на ринку. Для визначення чисельності управлінського персоналу особливе значення має стратегічне планування, що обумовлено, по-перше, складністю пошуку даної категорії персоналу необхідної якості, по-друге, значними втратами при його звільненні. Тому, серед методів планування доцільно виділяти ті, що гнучко реагують на зміни в тактичних та стратегічних планах підприємств. Разом з тим, на сьогоднішній час орієнтація на стратегічні цілі в діяльності підприємства при плануванні чисельності персоналу майже відсутня, а сам процес стратегічного планування несе формальний характер, який підчас є не зрозумілим для співробітників.

Зазвичай однією з основних вимог при обґрунтуванні методу планування є забезпечення його економічної ефективності, яке можливо при досягненні відповідності між точністю, надійністю розрахунків та їх вартістю. Чіткої градації методів на високо вартісні та менш вартісні не існує. Однак, вартість має тісний зв'язок з трудомісткістю методу, тому можна заздалегідь прогнозувати рівень його вартості.

Дослідження довели, що для планування чисельності управлінського персоналу може застосовуватися значно більше методів планування, ніж для всіх робітників. Через значну трудомісткість та вартість методи комп'ютерного моделювання, багатофакторного аналізу, метод Дельфі, метод оцінки рентабельності кадрів і метод обліку варіативності входів у виробничі процеси доцільно використовувати лише для планування чисельності управлінського персоналу.

Жодний метод планування чисельності в повному обсязі не враховує психофізіологічне напруження виконуваних функцій. Лише використовуючи комп'ютерне моделювання, нормативний метод та метод Дельфі робиться спроба врахування цього важливого фактору ефективного функціонування підприємства. Існуючі у вітчизняній практиці методи планування чисельності персоналу за допомогою яких можна врахувати психофізіологічне напруження роботи персоналу, високо вартісні, що не дозволяє широко використовувати їх на практиці. Тому виникає необхідність розробки методів, які дозволяють в рамках окремого підприємства більш точно врахувати психофізіологічну напруженість, виконуваних функціональних обов'язків.

Найбільш повно враховують фактори виробництва, що впливають на визначення кількості персоналу, комп'ютерне моделювання та метод багатофакторного аналізу, тому дані методи є більш точними, ніж інші. Однак, через високу вартість їх доцільно використовувати лише на великих підприємствах з чисельністю співробітників більше 500 осіб.

Серед методів, що дають не достатньо точний результат, можна виділити балансовий, статистичний методи та метод екстраполяції. Дані методи рекомендується використовувати лише для короткострокового планування чисельності персоналу. Для уточнення розрахунків використовують метод скоригованої екстраполяції, що є більш складним, оскільки крім проектування нинішньої ситуації на майбутнє враховує зміни чисельності працівників, продуктивності праці, цін та інших факторів. Переважну більшість представлених методів планування слід використовувати тільки для

оперативного планування. Для стратегічного планування доцільно використовувати номенклатурний метод та метод визначення потреби у спеціалістах на основі коефіцієнта насиченості.

Враховуючи життєвий цикл розвитку підприємства: становлення або тривалий розвиток, методи, що застосовуються для планування чисельності персоналу підприємства, можуть суттєво відрізнятись. При становленні підприємства використовуються балансовий, нормативний, статистичний методи та метод бенчмаркетингу, які не є ресурсоємними та не потребують значних для підприємства досліджень. При тривалій діяльності підприємство має можливість використовувати всі перелічені методи.

Як було вказано раніше, при плануванні персоналу орієнтація на стратегічні цілі, місію та плани підприємства є вкрай важливою. Нажаль жодний з представлених вище методів, окрім методу оцінки і внеску співробітників в стратегіюутворюючі цілі підприємства, не враховує цього фактору.

Фактично кожен метод з наведених використовується для обґрунтування чисельності персоналу певної категорії. Однак, тільки за допомогою методів визначення частки участі в виробничих процесах та номенклатурного методу, можливе врахування якості персоналу, визначення необхідних вимог до його кваліфікаційного рівня.

Таким чином, найбільш ефективні методи планування чисельності персоналу є достатньо складними та трудомісткими. Крім того, вони не дозволяють достатньою мірою враховувати наступні фактори, що впливають на результати планування персоналу: психофізіологічне навантаження; кваліфікаційний рівень; специфічні умови виробництва.

Чинниками обмеженого використання ряду методів являється їх значна кількість та відсутність достатньо співставляти питання з умовами доцільного використання того чи іншого методу, складність найбільш ефективних методів.

1.3. Порядок розрахунку планової чисельності персоналу підприємства

Чисельність персоналу організації залежить від характеру, масштабу, складності, трудомісткості виробничих (чи інших) і управлінських процесів, ступеня їхньої механізації, автоматизації, комп'ютеризації. Ці фактори визначають її нормативну (планову) величину.

При плануванні чисельності персоналу підприємства об'єктами аналізу виступають:

- номенклатура виготовлюваної продукції та послуг, що надаються;
- втрати робочого часу та їх причини;
- характер та порівняльний рівень технологічних процесів та устаткування;
- прогресивність та відповідність сучасним вимогам організації праці та виробництва;
- рівень мотивації трудової діяльності;
- норми обслуговування та виробітку, рівень їх фактичного виконання тощо.

Основою для розрахунку необхідної чисельності персоналу є плановий обсяг виробництва продукції, продуктивність праці та її ріст, показники інших розділів плану підприємства.

Обсяг виробництва найчастіше виражають у трудових одиницях виміру – в нормо-годинах. Нормо-години характеризують витрати нормованого робочого часу на виготовлення продукції (виконання робіт).

Чисельність персоналу планують (розраховують) окремо за кожною категорією і в цілому по підприємству (табл. 1.2.).

Розрахунок планової чисельності персоналу за категоріями

Показник	розрахунок	Сутність показників
1	2	3
Планова чисельність основних робітників за трудомісткістю виробничої програми	$\chi_{отр} = \frac{T_{сум}}{\text{ФРЧ} * K_{вн}}$	де $T_{сум}$ - сумарна трудомісткість виробничої програми (визначається як сума трудомісткості всіх господарських операцій, необхідних для її виконання); ФРЧ-ефективний (дійсний) фонд робочого часу працівника; $K_{вн}$ - плановий коефіцієнт виконання норм виробітку робітниками
Планова чисельність основних робітників за нормами виробітку	$\chi_{онв} = \frac{\sum_{i=1}^n T_{pi} * m_i}{\text{ФРЧ} * K_{вн}}$	де T_{pi} - планова продуктивність одиниці і-го виду виробу; m_i - кількість виробів і-го виду; n - кількість видів виготовлених одиниць
Планова чисельність основних робітників за нормами обслуговування	$\chi_{ор} = K_o * K_{зм} * \chi_{ко}$	Де $\chi_{ко}$ - кількість основних робітників для комплексного обслуговування одного об'єкта устаткування у певному періоді
Планова чисельність основних робітників, зайнятих на ненормованих роботах	$\chi_{онр} = \frac{K_o * K_{зм} * K_{яо}}{H_o}$ $K_{яо} = \frac{100}{100 - n_p}$ $H_o = \frac{t_p}{T_{но}}$	де K_o - загальна кількість обладнання, яку необхідно обслуговувати; $K_{зм}$ - кількість змін роботи обладнання на добу; H_o - кількість одиниць обладнання, яке має обслуговуватись одним робітником; $K_{яо}$ - коефіцієнт переводу явочної чисельності у облікову чисельність
Планову чисельність груп основних робітників, зайнятих на аналогічних роботах	$\chi_{оар} = \frac{O_{пл}}{H_v * \text{ФРЧ} * K_{вн}}$	де $O_{пл}$ - плановий обсяг робіт (продукції, послуги) у натуральних од. виміру; H_v - планова норма виробітку у натур. од.

1	2	3
Кількість робітників-відрядників	$Ч_{в} = \frac{T_{н}}{\text{ФРЧ} * K_{вн}}$	Де $T_{н}$ – нормативна трудомісткість. n T
Кількість робітників-почасовиків	$Ч_{п} = \frac{t_{\text{обсл}}}{\text{ФРЧ}}$	де $t_{\text{обсл}}$ – час обслуговування робочого місця (агрегату) за рік. обсл t
Чисельність працівників управління, спеціалістів, службовців (розраховується за допомогою формули Розенкранца)	$Ч = \frac{\sum_{i=1}^n m_i * t_i}{t_p} + \frac{K_{вн} + t_{н}}{t_p} * \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}$	де n – кількість видів організаційно-управлінських робіт, які визначають завантаження даних категорій спеціалістів; m_i – середня кількість певних дій (розрахунків, обробки запасів, переговорів) у рамках i -го організаційно-управлінського виду робіт за місяць або рік; t_i – час, необхідний для виконання дії в рамках i -х організаційно-управлінських робіт; t_p – фонд робочого часу спеціаліста, який прийнятий у розрахунках; $t_{н}$ – час на роботи, які неможливо обчислити у попередніх розрахунках; $K_{нрч}$ – коефіцієнт необхідного розподілу часу; $K_{фрч}$ – коефіцієнт фактичного розподілу часу.

Джерело: [66]

При розрахунках використовуються такі різновиди чисельності персоналу: явочна, облікова та середньооблікова.

Явочна чисельність персоналу – це чисельність працівників, які повинні щоденно з'являтися на роботу.

Облікова чисельність персоналу включає постійних і тимчасових працівників, прийнятих на роботу терміном на один і більше днів, у том числі осіб, відсутніх на роботі з причин, передбачених трудовим законодавством.

Середньооблікова чисельність персоналу – це число працівників, у середньому включених до списку підприємства за певний період.

Середньооблікова чисельність персоналу за місяць визначається як сума кількісного складу працівників за кожний календарний день місяця поділена на кількість днів місяця.

Середньооблікова чисельність працівників за рік визначається як сума середньомісячної чисельності, поділена на 12:

$$Ч_{р.со} = \frac{Ч_{р.со1} + Ч_{р.со2} + \dots + Ч_{р.со12}}{12} \quad (1.1)$$

де $Ч_{р.со1}$, $Ч_{р.со2}$, $Ч_{р.со12}$ – середньооблікова чисельність робітників за січень, лютий, ..., грудень; 12 – кількість місяців у році.

Середньооблікову чисельність робітників можна визначити і за допомогою таких підходів:

а) за коефіцієнтом середньооблікового складу:

$$Ч_{р.со} = Ч_{р.яв} * К_{с.об} \quad (1.2)$$

де $Ч_{р.яв}$ – явочна чисельність робітників;

$К_{с.об}$ - коефіцієнт середньооблікового складу робітників:

$$К_{с.об} = \frac{t_n}{t_p} \quad (1.3)$$

де t_n – номінальний фонд робочого часу;

t_p – реальний фонд робочого часу.

б) за відсотком неявок на роботу:

$$Ч_{р.со} = \frac{Ч_{р.яв} * 100}{100 - Н_{яр}} \quad (1.4)$$

де $Н_{яр}$ – загальна кількість запланованих неявок на роботу, %.

РОЗДІЛ 2
ДОСЛІДЖЕННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД» ТА СТАНУ КАДРОВОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

2.1 Дослідження напрямків та результатів виробничо-господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» входить до складу групи компаній «Молочний альянс».

АТ «Молочний альянс» - компанія з централізованою структурою управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. До складу Групи входять підприємства з виробництва сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном [31].

ТДВ «Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції. Основні відомості про підприємство представлено в табл. 2.1

Таблиця 2.1.

Основні відомості про ТДВ «Яготинський маслозавод»

Показник	Характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>
Повне найменування	Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»
Адреса	07700 Київська область Яготинський р-н м. Яготин вул. Шевченка, буд. 213
Дата проведення державної реєстрації	25.03.1996

1	2
Статутний капітал	3796716,0
Ідентифікаційний код юридичної особи.	00446003
Основні види діяльності за КВЕД	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Джерело: складено автором за даними підприємства

Товариство не проводить спільної діяльності з іншими організаціями, підприємствами та установами.

Після приєднання до групи компаній "Молочний Альянс" у 2006 році на ТДВ "Яготинський маслозавод" відбулася суттєва реконструкція і технічне переоснащення.

Нині Яготинський маслозавод випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір.

Виробництво нових асортиментних позицій під ТМ «Яготинське», таких як: сир «Домашній», термостатна продукція (простокваша, ряжанка, сметана з печі), Геролакт і Какао, стало можливим завдяки установці нового обладнання на підприємстві. У цеху кисломолочної продукції відбулася реконструкція технологічних ліній із вводом в експлуатацію 17 ємностей загальним об'ємом 92 м³ для приготування різних видів кисломолочної продукції, двох установок для пастеризації та охолодження з виробничою потужністю 10 000 та 5 000 літрів на годину, фасувальних автоматів і ємностей для ферментації. Нове

обладнання працює в автоматичному і напівавтоматичному режимі, забезпечуючи також приготування йогурту, ряжанки, кефіру, пряженого і пастеризованого молока [32].

З метою поліпшення якості продукції на Яготинському маслозаводі встановлено сучасне високотехнологічне обладнання закритого циклу від світових виробників, яке виключає безпосереднє втручання людини у виробничий процес, починаючи від забору сировини і закінчуючи фасуванням готової продукції. Це гарантує безпеку і якість продукту.

За 2018 рік ТДВ «Яготинський маслозавод» реалізовано продукції на суму 3 201 672 тис грн.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції

ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018 рр.

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі	тис.грн	у % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі	тис.грн	у % до всієї виробленої продукції
Молоко питне	48433	768864	54,9	48833	778339	49,8
Кисломолочна продукція	25708	551216	29,1	26075	556932	26,6
Сирно-творожна продукція	7866	329687	8,9	7919	334024	8,1

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

За звітній період 2019 року підприємство було належним чином забезпечено молочною сировиною, пакувальними матеріалами та компонентами, технологічним обладнанням іншими необхідними ресурсами необхідними для безперебійного виробництва продукції.

За підсумками 2019 року підприємство реалізувало молочної продукції, товарів та послуг на суму 3 495 741 тис грн. В порівнянні з минулим роком сума реалізації збільшилась на 9%.

Обсяги виробництва та реалізації основних видів продукції**ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2019 рр.**

Основний вид продукції	Обсяг виробництва			Обсяг реалізованої продукції		
	у натуральній формі	тис.грн	у % до всієї виробленої продукції	у натуральній формі	тис.грн	у % до всієї виробленої продукції
Молоко питне	48214	834000	56,8	49688	861313	50,1
Кисломолочна продукція	30609	883622	36	34576	1021813	34,9
Сирно-творожна продукція	3318	268511	3,9	3733	322667	3,8

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

За 2019 рік виконання плану виробництва можна оцінити оцінкою "задовільно". Процес виробництва продукції здійснюється відповідно до планів виробництва.

В порівнянні з виробництвом за 2018 рік обсяги виробництва в 2019 році дещо змінилися, а саме:

- сирково - творожна група - 104%;
- цільномолочна група продукції розділена на:
- кисломолочну групу - 91%;
- групу "Молоко" - 100%;
- групу "Сметана" - 103%;
- масла - 77% .

Найбільше зниження виробництва в порівнянні з виробництвом в 2019 року спостерігається по групі "Масло", що відбулося через зниження надходження вершків від підприємств холдингу МА. В 2019 році введено нові асортиментні позиції, а саме: сир кисломолочний 5% та 9,5% стабілопак фас. 350 гр, кефір 1% пюр-пак фас 900 г.

У 2018 році структура собівартості реалізованої продукції на 70,2% складалася з витрат на сировину і 13,5% транспортно-заготівельних витрат. У

звітному періоді частка витрат на сировину скоротилася до 67,2%, а питома вага транспортно-заготівельних витрат зросла до 13,7%.

Протягом 2019 року товариство не отримувало основні засоби в результаті об'єднання підприємств. В 2019 році не здійснювалась переоцінка основних засобів до їх справедливої вартості. Змін первісної вартості та суми зносу основних засобів не було. Протягом 2019 року товариство не отримувало основні засоби за рахунок цільового фінансування. Станом на 31 грудня 2019 року товариство не має основних засобів, отриманих в фінансову оренду.

Амортизація основних засобів нараховується із застосуванням прямолінійного методу. Строки корисного використання встановлюються для кожного об'єкта основних засобів окремо.

Середні строки корисного використання для груп основних засобів становлять: будинки та споруди - 15 років; машини та обладнання - 10 років; транспортні засоби - 9 років; інші основні засоби - 5 років.

Таблиця 2.4.

**Вартість основних засобів ТДВ «Яготинський маслозавод»
(за залишковою вартістю) в 2019 рр., тис.грн.**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби		Орендовані основні засоби		Основні засоби, всього	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	288984	299742	0	23633	288984	323375
будівлі та споруди	69176	82509	0	0	69176	82509
машини та обладнання	177766	182444	0	0	177766	182444
транспортні засоби	1623	1174	0	22970	1623	24144
земельні ділянки	0	155	0	663	0	818
інші	40419	33460	0	0	40419	33460
2. Невиробничого призначення	0	0	0	0	0	0
Всього	288984	299742	0	23633	288984	323375

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Амортизація нараховується для списання фактичної або оціночної вартості основних засобів (за винятком земельних ділянок та об'єктів незавершеного будівництва) за вирахуванням ліквідаційної вартості рівномірно протягом очікуваного терміну корисного використання.

Незавершені капітальні інвестиції станом на 31.12.2019 рік становлять 2 782 тис. грн. і представлені основними засобами які не готові до експлуатації. Станом на 31 грудня 2019 року первісна вартість повністю амортизованих об'єктів, які ще використовуються, становила 31 763 тис. грн. (31 грудня 2018 року: 34 705 тис. грн.). Станом на 31.12.2019 р. у Товариства наявні договори оренди земельних ділянок та транспортних засобів, які використовуються в господарській діяльності. Строки оренди земельних ділянок складають від 5 до 49 років, а строк оренди транспортних засобів від 2 років.

На кінець кожного звітного періоду Товариство переглядає балансову вартість своїх основних засобів з метою визначення наявності ознак того, що ці активи втратили частину своєї вартості внаслідок знецінення. Якщо такі ознаки існують, то для визначення ступеня збитків від знецінення, якщо такі мали місце, оцінюється сума відшкодування активу. Якщо неможливо оцінити суму очікуваного відшкодування для конкретного активу, Товариство розраховує вартість відшкодування для одиниці, яка генерує грошові кошти, до якої належить цей актив.

Основні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показник	Роки		Відхилення	
		2018	2019	абсол,	відн,
				±	%
1	2	3	4	5	6
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	3201672	3 495 741	294 069	9,18

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2342351	2566752	224 401	9,58
3	Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн	288 984,00	299742	10 758	3,72
4	Середньооблікова чисельність штатних працівників, чол	898	948	50	5,57
5	Фонд оплати праці штатних працівників, тис. грн	109285	147942	38 657	35,37
6	Інші операційні доходи, тис. грн	5034	5869	835	16,59
7	Адміністративні витрати, тис.грн	26531	33139	6 608	24,91
8	Витрати на збут, тис.грн	446501	581379	134 878	30,21
9	Інші операційні витрати	23455	22961	-494	-2,11
10	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн	367868	297379	-70 489	-19,16
11	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис .грн	2815383	3181270	365 887	13,00
12	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн	386289	314471	-71 818	-18,59
14	Чистий прибуток, тис. грн.	253709	184741	-68 968	-27,18
15	Продуктивність праці, тис.грн/чол.	3 565,34	3 687,49	122	3,43
16	Середньомісячна заробітна плата, тис.грн/осіб	10,14	13,00	3	28,23
17	Фондоозброєність, тис.грн/чол.	321,81	316,18	-6	-1,75
18	Рентабельність продукції, %	13,72	9,89	-4	-27,95

Джерело: складено автором на основі фінансової звітності підприємства

Чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році збільшився на 9,2% в порівнянні з минулим періодом. Відбулося також збільшення собівартості реалізованої продукції на 9,6%, адміністративних витрат на 24,9 % та витрат на збут на 30,2 %. При цьому повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зросли у 2019 році на 13%.

Первісна вартість власних основних засобів на кінець звітного періоду періоду: 555394 тис.грн., ступінь зносу основних засобів: 46.03%, ступінь

використання основних засобів: 100%, сума нарахованого зносу: 255652 тис.грн.

Станом на 31.12.2019 р. загальні зобов'язання підприємства становлять 828758 тис.грн. та складаються з: інших довгострокових зобов'язань - 219143 тис. грн.; короткострокових кредитів банків - 129238 тис. грн.; поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги - 172321 тис.грн.; поточної кредиторської заборгованості за рохрахунками з бюджетом - 14344 тис.грн., у тому числі з податку на прибуток - 2807 тис. грн.; поточної кредиторської заборгованості за розрахунками зі страхування - 1486 тис. грн.; поточної кредиторської заборгованості з оплати праці - 5293 тис.грн.; поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з учасниками - 2988 тис. грн.; поточної кредиторської заборгованості із внутрішніх розрахунків - 208694 тис.грн.; поточні забезпечення - 14599 тис.грн.; інші поточні зобов'язання - 54427 тис. грн. [31].

У звітному періоді середньооблікова чисельність персоналу збільшилась на 50 осіб, і склала 948 працівників. Фонд оплати праці збільшився з 109 млн. грн. до 147,9 млн. грн., що склало 35,4%. При цьому відбулося зростання середньомісячної заробітної плати на 28,2%. Чистий прибуток підприємства у звітному періоді зменшився на 27,2%, що викликано збільшенням собівартість продукції, витрат на збут, адміністративних витрат.

ТДВ "Яготинський маслозавод" планує постійно розвиватися. Підвищувати ефективність функціонування на основі вдосконалення техніки, технології та організації праці у всіх структурних підрозділах, підвищує якість продукції. Подальший економічний розвиток України значною мірою залежить від ефективності економічних, фінансових та монетарних заходів, які вживаються Урядом, а також від змін у податковій, юридичній, регулятивній та політичній сферах. Керівництво не може передбачити всі тенденції, які можуть впливати на молочну галузь, а також те, який вплив (за наявності такого) вони можуть мати на майбутній фінансовий стан Товариства. Керівництво впевнене,

що воно вживає всіх необхідних заходів для забезпечення стабільної діяльності та розвитку Товариства.

2.2. Структура кадрового забезпечення та використання персоналу підприємства

На ТДВ «Яготинський малозавод» значна увага приділяється кадровій політиці, зокрема це доброзичливе ставлення до працівників, проведення стажувань, навчання персоналу, система морального та матеріального стимулювання.

Кадрова політика підприємства спрямована на забезпечення сьогодні та в майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації.

Метою кадрової політики є забезпечення відповідності між потребами підприємства та наявністю кадрів необхідної кількості та якості. Досягнення означеної мети можливе через реалізацію напрямів кадрової роботи в усій системі взаємовідносин працівника та підприємства.

Трудовий колектив Товариства складають усі фізичні особи, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору (контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з Товариством.

Загальна чисельність персоналу та його структура представлені в табл. 2.6.

Середньооблікова кількість працівників ТДВ "Яготинський маслозавод" у 2019 році склала 948 осіб. Кількість ПВП зросла на 55 осіб, що у відсотковому вираженні складає 6,4%.

Структура працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.

Показник	2018 р.		2019 р.		Відхилення 2019/2018	
	осіб	%	осіб	%	абсол.	віднос.
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	898	100	948	100	50	5,57
- непромисловий персонал	38	4,23	33	3,48	-5	-13,16
- ПВП, всього	860	95,8	915	96,52	55	6,40
- керівники	47	5,5	47	5,1	0	0
- спеціалісти	203	23,6	212	23,2	9	4,43
- службовці	211	24,5	222	24,3	11	5,21
- робітники	399	46,4	434	47,4	35	8,77

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Чисельність непромислового персоналу зменшилась на 5 осіб. Частка ПВП персоналу у загальній чисельності персоналу зросла і склала 96,5%. Чисельність керівників склала 47 осіб. З них жінок на керівних посадах - 34 особи, що становить 3,5%. Питома вага керівників у звітному періоді становила 5,1% від загальної чисельності ПВП. Чисельність спеціалістів зросла на 4,43% і нараховувала 212 осіб, також збільшилась кількість службовців на 5,2% та робітників на 8,77%.

Динаміка зміни гендерної структури персоналу представлена на рис. 2.1

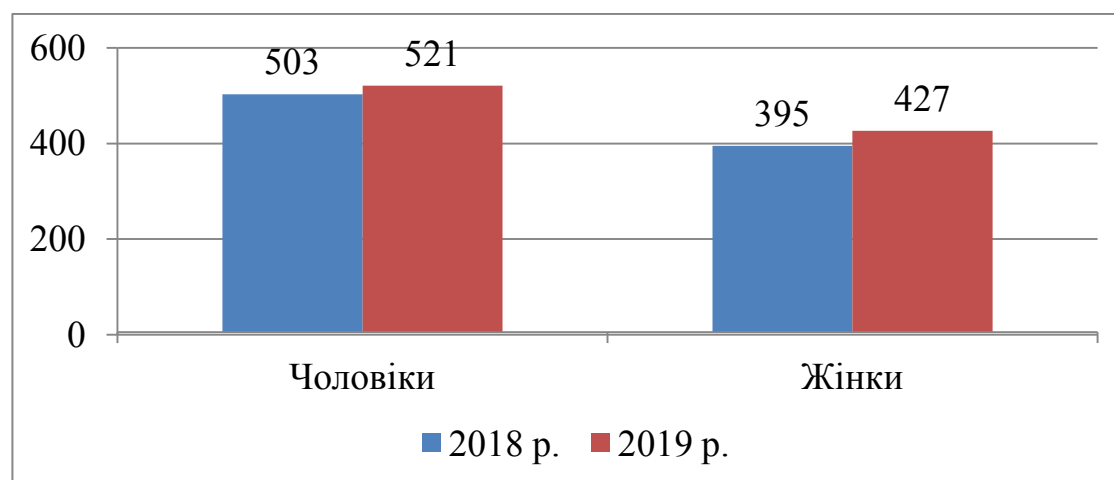


Рис. 2.1 Гендерна структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2018-2019 рр.

Трудовий колектив ТДВ «Яготинський маслозавод» на 55 % складається із чоловіків та на 45% із жінок. Чисельність чоловіків у 2019 році нараховувала 521 особу, що на 3,7% більше ніж у попередньому періоді. Кількість жінок у звітному періоді також збільшилась і становила 427 осіб.

Персонал підприємства представлений різними віковими категоріями працівників, їх структура та динаміка відображена в табл. 2.7

Таблиця 2.7

**Динаміка вікової структури персоналу
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

Вік	Кількість, осіб				Відхилення 2019-2018	
	2018 р.	%	2019 р.	%	абс, +/-	%
до 30 р.	63	7,00	66	7,00	3	5,6
від 31 до 40 р.	153	17,00	142	15,00	-10	-6,9
від 41 до 50 р.	458	51,00	502	53,00	44	9,7
від 51 до 60 р.	207	23,00	218	23,00	12	5,6
старше 60 р.	18	2,00	19	2,00	1	5,5
Разом	898	100,00	948	100,00	50	5,6

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З вище наведених даних видно, що вікова структура персоналу Яготинського маслозаводу у 2019 році суттєво не змінилася. Чисельність молодого персоналу у віці до 30 р. зросла на 3 особи, а кількість персоналу у віці від 31 р. до 40 років скоротилась на 10 чол. Відбулося збільшення працівників середнього та старшого віку, так кількість персоналу у віці 41- 50р. зросла на 44 особи, працівників у віці 51-60років побільшало на 12 чоловік, і зросла чисельність працівників старше 60 р. на 1 особу. Питома вага персоналу за віковими категоріями майже не змінилася, слід відмітити зростання частки персоналу у віці 41-50 років з 51% до 53% , та скорочення частки працівників у віці 31-40 р. з 17% до 15%. Частка інших вікових груп персоналу залишилася на рівні попереднього періоду.

Розподіл персоналу підприємства за рівнем освіти представлено в табл. 2.8

**Структура персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»
за рівнем освіти у 2018-2019 рр.**

Рівень	Кількість осіб				Відхилення 2019-2018	
	2018 р.	%	2019 р.	%	абс, +/-	%
повна середня освіта	11	1,20	13	1,40	2	23,2
професійно-технічна освіта	162	18,00	110	11,65	-51	-31,7
неповна вища освіта	314	35,00	354	37,30	39	12,5
базова вища	189	21,00	215	22,70	27	14,1
повна вища освіта	223	24,80	255	26,95	33	14,7
Разом	898,00	100,00	948,00	100,00	50	5,6

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Переважну більшість працівників становлять робітники, що зайняті на виробництві та складах, працюють охоронниками і водіями. Виконання даних видів робіт не вимагає від робітника спеціальних знань та вищої освіти. Тому частка персоналу з повною вищою освітою не переважає третини співробітників. Основна частина персоналу представлена працівниками, що мають неповну вищу освіту, їх питома вага зросла з 35% до 37,3% у 2019 році. Збільшилась кількість робітників, що здобули базову освіту на 27 осіб, а питома вага склала 22,7%. Найменшу частку складає персонал із повною середньою освітою - 1,4%. Чисельність даної категорії персоналу протягом звітнього періоду зросла на 2 особи.

Персонал маслозаводу переважно складається з місцевого населення, що працює на підприємстві не один рік. Ефективна діяльність та стійкий розвиток підприємства, протягом багатьох років, сприяють збереженню персоналу, а належні умови праці формують позитивний імідж роботодавця на ринку праці.

Розподіл працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за стажем роботи у 2018-2019 рр.

Стаж роботи	Кількість осіб				Відхилення 2019-2018	
	2018 р.	%	2019 р.	%	абс, +/-	%
до 1 року	45	5,00	28	3,00	-16	-36,6
від 1 до 5 років	27	3,00	19	2,00	-8	-29,62
від 6 до 10 років	90	10,00	104	11,00	14	16,12
від 11 до 20 років	404	45,00	417	44,00	13	3,22
більше 20 років	332	37,00	379	40,00	47	14,13
Разом	898	97,00	948	100,00	50	5,57

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

Найбільшу частку працівників, які працюють на маслозаводі складають робітники зі стажем від 11 до 20 років. Значну частку також становлять робітники, що пропрацювали на підприємстві більше як 20 років, їх чисельність у 2019 році зросла на 47 осіб. Збільшилась чисельність працівників зі стажем від 6 до 10 років, її приріст становив 16,2% (14 осіб). При цьому відбулося скорочення персоналу зі стажем від 1 до 5 років на 8 осіб (29,6%) та робітників з мінімальним стажем (до 1 року) на 16 чол. (36,7%).

Динаміка зміни чисельності персоналу за рівнем кваліфікації представлена на рис. 2.2.

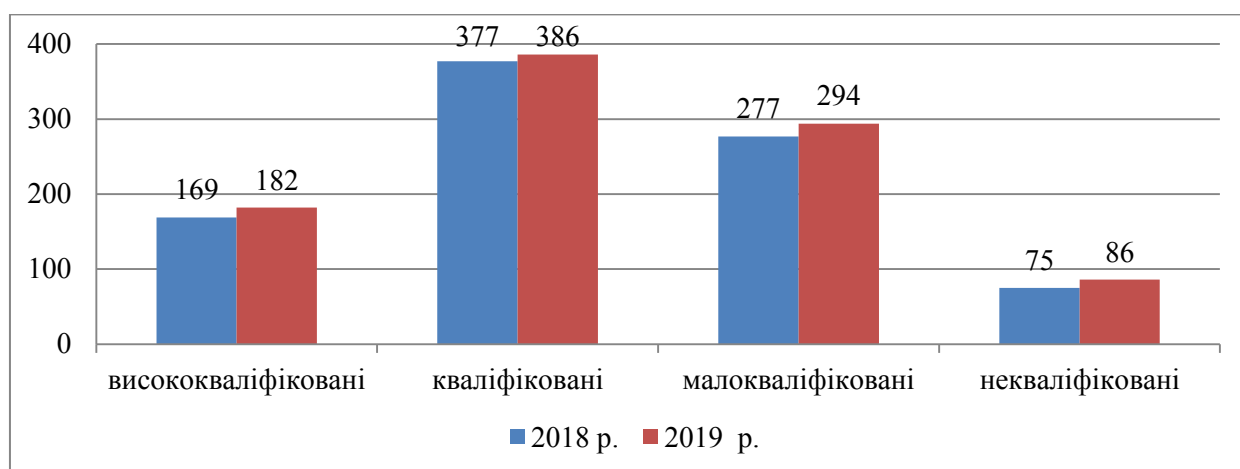


Рис. 2.2. Чисельність працівників за рівнем кваліфікації у 2018-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

За підсумками 2019 року, відбулося зростання чисельності персоналу за всіма рівнями кваліфікації. Так, кількість висококваліфікованих співробітників зросла з 169 осіб до 182 осіб, чисельність кваліфікованого персоналу становить більше третини всіх працюючих і нараховує 386 чол. Найбільший абсолютний приріст в структурі персоналу відзначено за категорією малокваліфікованих робітників – 16 чол. Найвищий темп приросту, порівняно з попереднім роком, зафіксовано за категорією некваліфікованого персоналу. Найбільшу частку в структурі персоналу займають кваліфіковані працівники 40,7% та малокваліфіковані – 31%; питома вага висококваліфікованих робітників становить 19,2%, а решта складає некваліфікований персонал (9,1%).

Управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод» пов'язано з його безперервним рухом, який відбувається як в середині підприємства (внутрішній), так і зовні (зовнішній) між підприємством та іншими інституціями. Кожний з видів руху персоналу має свої особливості та по своєму впливає на персонал і на діяльність підприємства в цілому. Адміністрування процесу руху персоналу на рівні підприємства реалізується через політику управління персоналом. Саме вона, визначає рух та впливає на нього, а також на управлінські рішення пов'язані з ним. Індикаторами руху персоналу виступають показники оцінки його руху, які є інструментом аналізу стану управління персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод».

Показники руху працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр. наведено в табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Показники руху працівників ТДВ «Яготинський маслозавод»
за 2018-2019 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення, %	
			абс, +/-	%
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	898	948	50	5,57
Кількість прийнятих штатних працівників, осіб	46	78	32	69,57

Продовження табл. 2.10

1	2	3	4	5
Кількість звільнених штатних працівників, всього, осіб	38	46	8	21,05
в т.ч.:				
- за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді, осіб	34	41	7	20,59
- з причин змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників), осіб	4	5	1	25,00
Облікова кількість працівників на кінець звітного періоду, осіб	903	952	49	5,43
Коефіцієнт загального обороту, %	9,4	13,1	3,7	x
Коефіцієнт обороту по прийому, %	5,12	8,23	3,1	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	4,23	4,85	0,62	x
Коефіцієнт плинності кадрів, %	3,79	4,32	0,53	x
Коефіцієнт відновлення працівників, %	121	169,5	48,5	x
Коефіцієнт постійності кадрів, %	1,01	1,00	-0,001	x

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дані табл. 2.10 відображають динаміку кількості прийнятих та звільнених працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» в 2018-2019 рр. У 2019 році порівняно із 2018 роком кількість працівників підприємства збільшилася на 50 осіб, причому у звітному році було прийнято на 32 працівники більше в порівнянні з попереднім періодом.

У звітному періоді зросла кількість персоналу, що звільнилася за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді на 20,5%. Кількість персоналу, що звільнилась з причин змін в організації виробництва і праці, збільшилась на 1 особу в порівнянні з показником попереднього періоду.

Коефіцієнт загального обороту в 2019 році склав 13,1%, що на 3,7 в.п. більше ніж у попередньому періоді.

Коефіцієнт обороту по прийому протягом 2018-2019 рр. збільшився і в кінці звітного періоду склав 8,23%. Коефіцієнт обороту по вибуттю також

характеризується збільшенням протягом досліджуваного періоду, його значення на кінець 2019 року становило 4,85 %.

Значення коефіцієнта плинності кадрів у 2019 році зросло на 0,53 в.п. в порівнянні з базовим значенням. Дана зміна є незначною, а рівень плинності персоналу у звітному періоді складає 4,32%.

Коефіцієнти відновлення вказує на відношення кількості прийнятих працівників за звітний період до кількості працівників, які вибули за звітний період. Його значення зросло від 121% у 2018 році до 169,5 % у 2019 році. Це свідчить про перевищення кількості прийнятих працівників над чисельністю тих, що вибули.

Повноту використання трудових ресурсів можна оцінити за ступенем використання робочого часу.

Раціональне використання робочого часу є головним резервом зростання продуктивності праці, визначається високою ефективністю, тому що дає змогу збільшити випуск продукції без додаткових інвестицій. Аналіз використання робочого часу виконується за двома напрямками: виявлення витрат робочого часу і непродуктивності використання робочого часу.

Таблиця 2.11

**Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу
одного середньооблікового працівника
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	Абс. відхилення	Відхилення, %
1.	Календарний фонд робочого часу, дні	365	365	-	-
2.	Номінальний фонд робочого часу, год	2000	2000	0	0
3.	Ефективний фонд робочого часу, год	1875	1925	50	2,67
4.	Середня тривалість робочого дня, год	7,5	7,7	0,2	2,67
5.	Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу, %	68,49	68,49	0,00	0,00
6.	Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу, %	64,21	65,92	1,71	2,67

Джерело: складено автором за даними підприємства

Кількість календарних днів у 2018-2019 рр. становила 365 днів, із них 250 днів склали номінальний фонд робочого часу.

Середня тривалість робочого дня одного працівника у 2019 році складала 7,7 год, що на 2,67% більше ніж у попередньому періоді. Ефективний фонд робочого часу при цьому також збільшився, і протягом звітного періоду становив 1925 год. Частка ефективного фонду в календарному фонді збільшилась з 64,21% у 2018 році до 65,92% у 2019 році.

Щоб повніше виявити резерви зростання середньорічного виробітку за рахунок кращого використання робочого часу, необхідно детально вивчити втрати робочого часу та їхні причини.

Показники використання робочого часу працівниками ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2018-2019 рр. відображено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Динаміка використання робочого часу працівниками
АТ «ОТП Банк» в 2017-2019 рр.**

№ п/п	Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення, %	
				абс, +/-	%
1.	Фонд робочого часу, люд.-год.	1796000	1896000	100000	5,57
2.	Відпрацьований час, люд.-год.	1562520	1668480	105960	6,78
3.	Невідпрацьований час, люд.-год. в т. ч.:	233480	227520	-5960,0	-2,55
3.1	- щорічні відпустки	106233,4	109209,6	2976,20	2,80
3.2	тимчасової непрацездатності	37356,8	40271,0	2914,24	7,80
3.3	відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	44361,2	37085,7	-7275,44	-16,40
3.4	інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	26149,76	22296,9	-3852,80	-14,73
3.5	переведення з економічних причин на неповний робочий день	0	0	0	0
3.6	інші причини	19378,84	18656,6	-722,20	-3,73

Джерело: складено автором

Середньооблікова чисельність персоналу підприємства у звітному періоді зросла на 50 осіб, а фонд робочого часу зріс до 1896000 люд-год. Кількість відпрацьованого часу збільшилась на 5,57%, а значення невідпрацьованого часу скоротилось на 6,78%. У структурі невідпрацьованого часу відбулося збільшення часу на щорічні відпустки на 2,8%, з причин тимчасової непрацездатності на 7,8%. Скоротилися втрати робочого часу у частині відпусток без збереження заробітної плати а 16,4%, інших відпусток без збереження заробітної плати на 14,73% та інших причин на 3,73%.

Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом (осіб) склала 33 людини. Працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу (дня, тижня) або яким була знижена норма робочого протягом звітного періоду часу немає.

Зростання продуктивності праці є джерелом і головним чинником формування прибутку підприємства і трудових доходів працівників.

Зростання продуктивності праці є загальним об'єктивним економічним законом. Його сутність полягає в тому, що з розвитком суспільного виробництва, впровадженням нових технологій та використанням сучасних матеріалів, покращення організації праці працівник виготовляє за одиницю часу все більший обсяг матеріальних благ.

Для оцінки рівня продуктивності праці застосовується система аналітичних узагальнюючих, приватних та допоміжних показників. До узагальнюючих показників відносяться середньорічний, середньоденний, середньогодинний виробіток продукції на одного працюючого у вартісному вираженні. Приватними показниками можна вважати витрати часу на виробництво одиниці продукції певного виду (трудомісткість продукції) або випуск конкретної продукції в натуральному вираженні за один людино-день або людино-годину.

Таблиця 2.13

Показники продуктивності праці ТДВ «Яготинський маслозавод»

№ п/п	Показник	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсолютне, +/-	відносне, %
1	Обсяг виробленої продукції, тис. грн	3201672	3 495 741	294 069	9,18
2	Середньооблікова кількість ПВП, всього, осіб	898	948	50	5,57
3	- робітники, осіб	399	434	35	8,77
4	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-днів	208336	216685,7	8 350	4,01
5	Відпрацьовано всіма робітниками, люд.-годин	1562520	1668480	105 960	6,78
6	Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (n.1/n.2)	3565,3	3687,5	122,2	3,4
7	Середньорічний виробіток на одного робітника (n.1/n.3)	8024,2	8054,7	30,5	0,4
8	Середньогодинний виробіток одного робітника (n.1/n.5)	2,05	2,10	0,05	2,3
9	Тривалість робочого дня (n.5/n.4)	7,5	7,7	0,2	2,7
10	Питома вага робітників в складі ПВП (n.3.1/n3)	0,44	0,46	0,02	3,0

Джерело: складено автором за даними підприємства

З даних табл. 2.13 видно, що продуктивність праці у 2019 році зросла з 3565,3 тис.грн/чол до 3687,5 тис.грн/чол., у відсотковому вираженні зростання становило 3,4%. Середньогодинний виробіток одного працівника у звітному році збільшився на 2,3%, і становив 2,1 тис.грн/чол. Позитивна динаміка показників продуктивності праці визначається зростанням фонду робочого часу та підвищенням ефективності його використання, про свідчить збільшення тривалості робочого дня з 7,5 год до 7,7 год (2,7%).

ТДВ "Яготинський маслозавод" самостійно встановлює форми та системи оплати праці, розмір заробітної плати, а також інших видів винагороди працівників, відповідно до чинного законодавства України.

Усі співробітники ТДВ «Яготинський маслозавод» отримують регулярну грошову винагороду, що залежить від особистих результатів та вкладу в загальний фінансовий результат.

Зміна рівня середньої заробітної плати працівників Яготинського маслозаводу представлена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

**Динаміка середньої заробітної плати одного працівника
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.**

№ з/п	Показники	2018 р.	2019 р.	Відхилення	
				абсол.	віднос.
1	Середньооблікова чисельність ПВП, всього осіб	898	948	50	5,57
1.1.	- керівники, осіб	47	47	0	0
1.2.	- робітники, осіб	851	901	50	5,88
2	Фонд заробітної плати ПВП всього, тис. грн.	109285	147942	38657	35,37
2.1.	- керівники, тис. грн.	10152	11167,2	1051	10,0
2.2.	- робітники, тис. грн.	99133	136775	37642	37,97
3	Середньомісячна з/п одного працюючого ПВП, тис. грн.	10,14	13,00	3	28,23
3.1.	- керівники, тис. грн.	18,0	19,8	2	10,0
3.2.	- робітники, тис. грн.	9,71	12,65	3	30,31
4	Коефіцієнт співвідношення середньої з/п керівників до середньої з/п робітників	1,85	1,57	-0,29	-15,59

Джерело: складено автором за даними підприємства

Як видно з табл. 2.14 фонд оплати праці працівників маслозаводу у звітному періоді збільшився на 35,4%. Це пов'язано із підвищенням ефективності діяльності підприємства, зростанням кількості персоналу та збільшенням заохочувальних виплат працівникам.

Середня заробітна плата працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2019 році становила 13 тис.грн, її збільшення склало 28,2% в порівнянні з показниками минулого періоду. Рівень місячної заробітної плати керівників в

середньому збільшилась з 18 тис.грн до 19,8 тис.грн. Зросла при цьому і середньомісячна заробітна плата працівників на 38%, а її значення сягнуло рівня 12,65 тис.грн.

Коефіцієнт співвідношення середньої заробітної плати керівників до середньої заробітної плати виробничого персоналу зменшується протягом досліджуваного періоду, що вказує на зменшення розриву між рівнями заробітної плати управлінців та робітників.

Витрати на заробітну плату, внески до загальнодержавних соціальних фондів, оплачувані щорічні відпустки, виплати за листками непрацездатності, премії, а також негрошові винагороди нараховуються в тому році, у якому відповідні послуги надавалися працівниками.

Формування фонду оплати праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснюється відповідно до кількості працівників, які беруть участь у виробничому процесі, рівня їхньої кваліфікації, трудової участі, повноважень, рівня оплати праці тощо. При цьому обов'язково враховуються вимоги законодавства, які регламентують величину мінімальної заробітної плати, оплату відпусток, понадурочних годин, роботи в нічний час, святкових та неробочих днів, виплату допомоги з тимчасової непрацездатності тощо.

Структура фонду оплати праці включає:

- фонд основної заробітної плати;
- фонд додаткової заробітної плати;
- інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Основна заробітна плата – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці за тарифними ставками (окладами), відрядними розцінками робітників та посадовими окладами керівників, фахівців, технічних службовців, включаючи в повному обсязі внутрішнє сумісництво; суми відсоткових або комісійних нарахувань залежно від обсягу доходів (виручки), отриманих від реалізації продукції (робіт, послуг), у разі, якщо вони є основною заробітною платою, тощо.

Додаткова заробітна плата включає надбавки та доплати до тарифних ставок (окладів, посадових окладів) у розмірах, передбачених чинним законодавством, за: суміщення професій (посад); розширення зони обслуговування або збільшення обсягу робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у важких і шкідливих та особливо важких і особливо шкідливих умовах праці; інтенсивність праці; роботу в нічний час; керівництво бригадою; високу професійну майстерність; класність водіям (машиністам) транспортних засобів; інші надбавки та доплати, передбачені чинним законодавством, включаючи доплату до розміру мінімальної заробітної плати.

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати виплачуються як винагороди за підсумками роботи за рік, щорічні винагороди за вислугу років (стаж роботи); премії, що виплачуються у встановленому порядку за спеціальними системами преміювання, виплачені відповідно до рішень уряду; премії за сприяння винахідництву та раціоналізації, створення, освоєння та впровадження нової техніки і технології, введення в дію в строк і достроково виробничих потужностей й об'єктів будівництва, своєчасну поставку продукції на експорт та інші; премії за виконання важливих та особливо важливих завдань; вартість безкоштовно наданих працівникам акцій; інші надбавки та доплати, передбачені чинним законодавством.

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

Як видно з рис. 2.3, фонд основної заробітної плати працівників підприємства сягнув рівня понад 109 млн. грн. і складає найбільшу частину – 75%. Відбулося також збільшення фонду додаткової заробітної плати з 15,3 млн. грн. до 26,6 млн. грн. Питома вага виплат з фонду додаткової заробітної становила 14% від загального фонду оплати праці. Частка інших заохочувальних та компенсаційних виплат склала 11%.

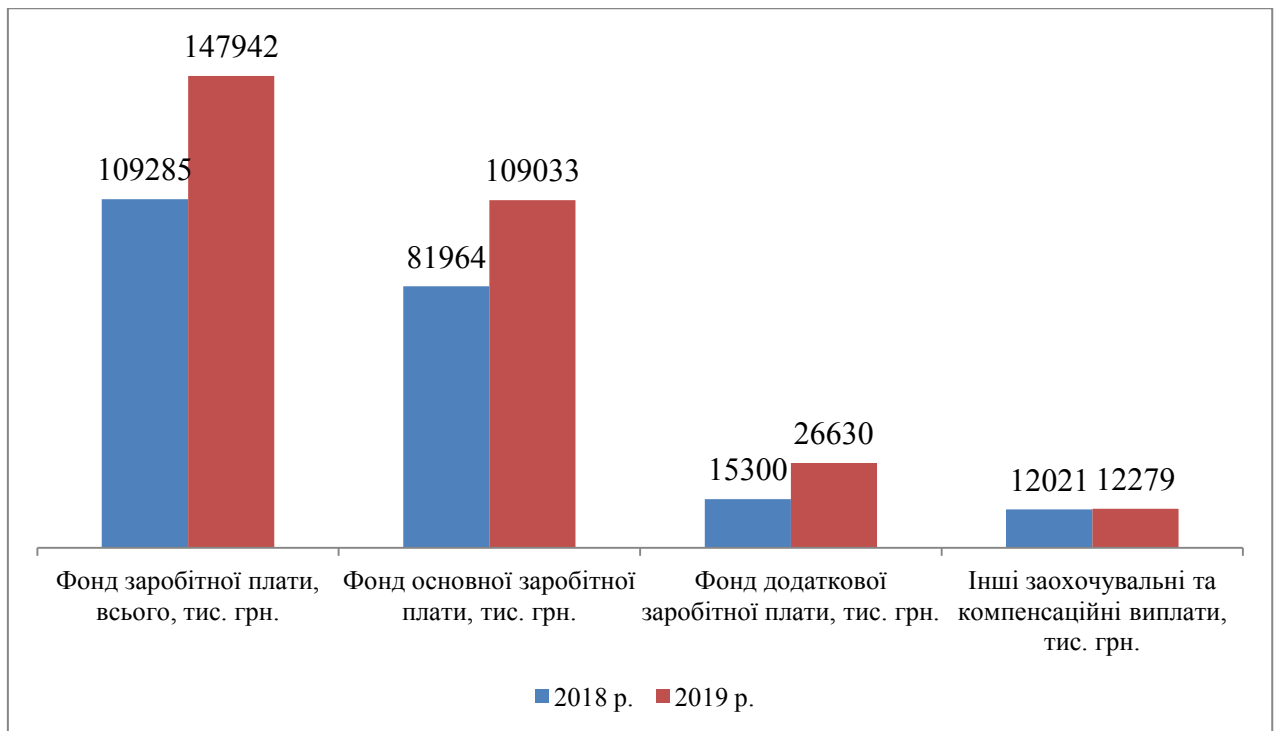


Рис. 2.3. Структура фонду заробітної плати ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр.

Досить важливе місце у кадровій політиці підприємства відведено мотивуванню працівників до якісного виконання своєї роботи. Керівництвом розроблена ціла система заохочень та санкцій щодо виконання працівниками своїх обов'язків.

Матеріальна мотивація трудової діяльності працівників здійснюється на підставі "Положення по розподілу премії між підрозділами та окремими працівниками". Безперервно створюються сприятливі умови праці працівників як на виробництві, так і у допоміжних дільницях та службах. Персонал підприємства має можливість просування по службі і знання перспектив свого кар'єрного росту.

На кожний місяць за кожним відділом установлений конкретний плановий показник. За умови виконання планів продаж чи планів обслуговування протягом цілого року (за всі 12 місяців) відділ отримає 13-ту зарплату та нагороди морального характеру (грамоти, відзнаки, звання «Найкращий працівник року»).

На підприємстві позитивно оцінюється ініціативність працівників. Кожен із них відзначається грошовою винагородою за впровадження нової ідеї, вдосконалення процесу роботи у технічному чи структурному рішенні. На ТДВ «Яготинський маслозавод» передбачається преміювання.

Динаміка зміни фонду додаткової заробітної плати персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр відображена в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

**Динаміка структури фонду додаткової заробітної плати
ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2018-2019 рр**

Показник	2018 р.		2019 р.		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	абсол.	віднос.
Фонд додаткової заробітної плати, всього, в т.ч	15300	100	26630	100	11330	74,1
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	7343,952	48	11983	45	4639	63,2
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	4590	30	6391	24	1801	39,2
- Виплати, пов'язані з індексацією зарплати	3366	22	8255	31	4889	145,3
- Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати	0	0	0	0	0	0

Джерело: складено автором за даними підприємства

Фонд додаткової заробітної плати у звітному періоді збільшився на 74 %. Значну частку у структурі фонду додаткової заробітної займають надбавки та доплати до посадових окладів, їх питома вага складає 45%; премії та винагороди, що носять систематичний характер становлять 24%, виплати, що пов'язані з індексацією – 31%.

Працівники підприємства вчасно отримують виплату заробітної плати двічі на місяць у вигляді авансу та основної виплати, тому підприємство не має

зобов'язань перед співробітниками щодо виплати компенсаційних втрат частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати.

Сьогодні значне місце в діяльності персоналу займає індивідуальна мотивація персоналу, яка передбачає аналіз портрета людини, виявлення його бажань та намагань.

Соціальні та трудові права працівників гарантуються чинним законодавством України. Внутрішніми положеннями Товариство може встановлювати додаткові (крім передбачених чинним законодавством) трудові та соціально-побутові пільги для всіх працівників або їхніх окремих категорій.

Особлива увага приділяється на підприємстві праці осіб з інвалідністю, соціально незахищених верств населення.

Умови праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» є прийнятними для виготовлення високоякісної молочної продукції та ефективною і безпечною роботи персоналу.

У відповідності до висновків атестаційної комісії у цехах і дільницях проводяться роботи по усуненню шкідливих умов праці, а саме: всі цехи обладнані вентиляцією, кондиціонерами. Обладнання, що спричиняє великий шум замінюється на безшумне. Підлога в цехах покрита протислизькою плиткою.

В кожному виробничому підрозділі є побутові кімнати, в яких є шафи для спецодягу, душові кімнати, кімнати для приймання їжі. В кімнатах для приймання їжі є мікрохвильові печі, чайники, холодильники. Кожен робітник має індивідуальний технологічний одяг. Переодягнувшись, персонал направляється в умивальню, де миє руки під теплою водопровідною водою з милом. Після миття руки ополіскують водою і висушують. Потім персонал обробляє руки 70% спиртом. Після дезобробки рук персонал вдягає комплект технологічного одягу, до якого входить чистий халат, капці, головний убір і гумові рукавички.

Працівникам зі шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлено доплати до тарифних ставок. Всі ці

фактори позитивно впливають на роботу підприємства, сприяють зниженню плинності кадрів і формують стабільний трудовий колектив.

2.3. Система кадрового планування підприємства

Цілі кадрового планування ТДВ «Яготинський маслозавод» формуються систематично. Сюди відносяться цілі організації і цілі її персоналу. При плануванні цілей враховуються правові норми, а також вихідні принципи політики організації. Цілі і завдання кадрового планування схематично представлені на рис. 2.4



Рис. 2.4. Цілі та задачі кадрового планування ТДВ «Яготинський маслозавод».

Джерело: [61]

Етапами процесу планування цілей є: пошук цілей, аналіз цілей та їх ранжування, оцінка можливостей реалізації, вибір і реалізація цілей, та їх

контроль. Процес планування чисельності персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» графічно наведено на (рис. 2.5).

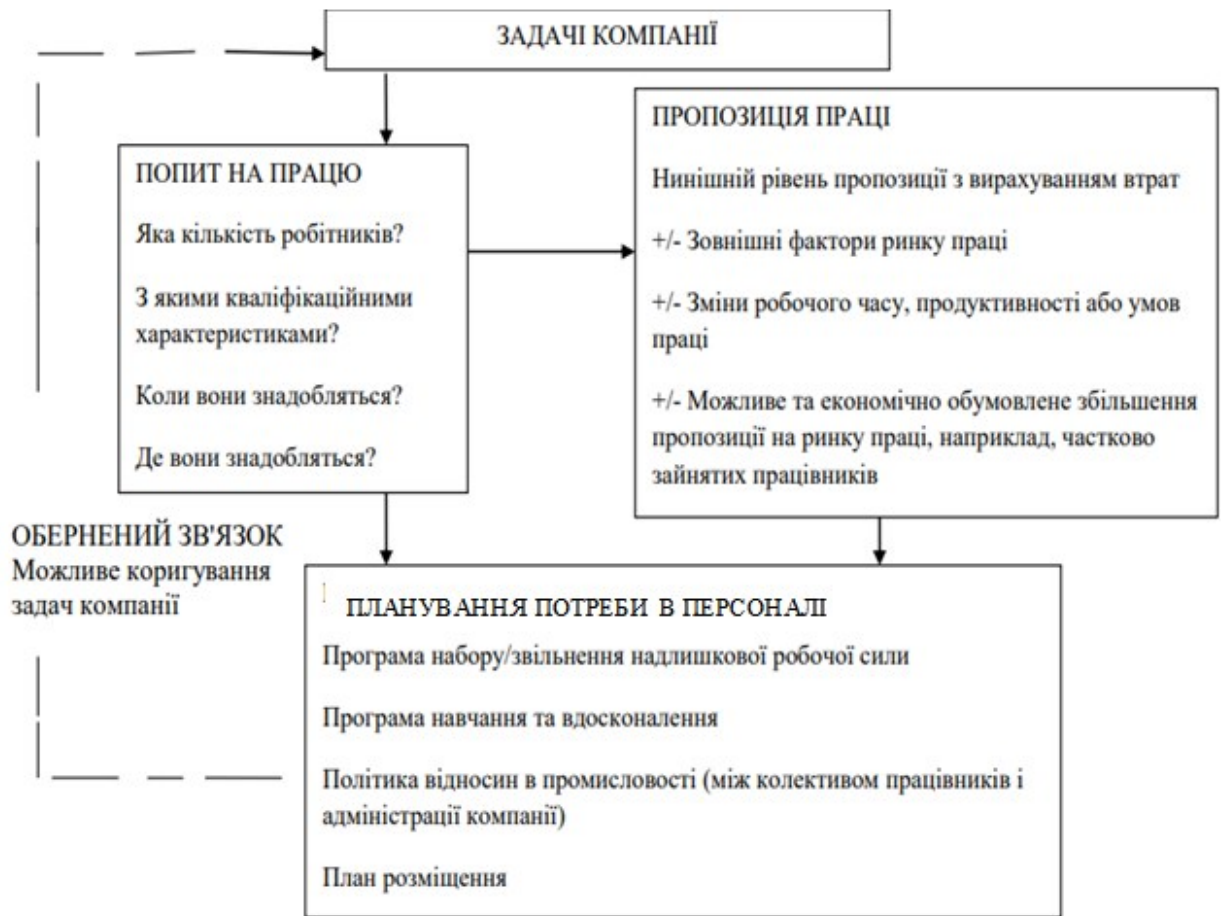


Рис. 2.5. Процес планування персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: [66]

На ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснюється довгострокове і короткострокове кадрове планування.

Довгострокове кадрове планування (прогноз від 3-х і більше років).

Інструментом довгострокового планування є план чисельності персоналу, який, як правило, передбачає спробу прогнозування на 3-5 років вперед.

Підприємство оцінює попит на працю, потенційні можливості, пропозиції та стан зовнішнього середовища діяльності. Шляхом взаємодії всіх названих чинників складається план людських ресурсів, який вказує, скільки і яких саме працівників може знадобитися в майбутньому.

Основними пунктами, які беруть до уваги, є:

1. Створення групи кадрового планування, включаючи менеджерів, відповідальних за виконання основних функцій в компанії.

2. Завдання персоналу в досягненні цілей підприємства з урахуванням:

- планів в області капітального обладнання (внесеного на баланс компанії);

- реорганізації, наприклад, централізації чи децентралізації;
- змін асортименту або обсягу продукції, що випускається;
- фінансових обмежень.

3. Характеристика використання персоналу, зокрема:

- чисельність працівників різних категорій;
- розрахунок плинності кадрів по кожній категорії працівників і аналіз впливу високих або низьких показників плинності кадрів на ефективність діяльності компанії;

- обсяг виконаної понаднормової роботи;
- оцінка ефективності діяльності нинішнього персоналу і його потенціалу;
- загальний рівень оплати праці в порівнянні з рівнем оплати в інших компаніях.

4. Зовнішнє середовище діяльності підприємства:

- положення з набором персоналу;
- демографічні тенденції;
- національні угоди щодо умов роботи;
- політика держави в галузі освіти, виходу на пенсію, надання регіональних субсидій і т.д.

5. Потенційна пропозиція на ринку праці, зокрема:

- наслідки набору і звільнення надлишкової робочої сили місцевими компаніями;

- можливість залучення до роботи тих категорій працівників, які не залучаються в даний час, наприклад, працівників, зайнятих неповний робочий день.

Після розгляду та координації всіх названих чинників можна скласти план чисельності персоналу, детально відображає, скільки саме працівників за кількістю, функціям, кваліфікацією, місцям роботи і розміщенням слід використовувати

У плані має бути відображено:

- перелік місць роботи та посад, які можуть з'явитися, зазнати будь-які зміни або бути скасованими;
- в якій мірі можлива перестановка або перепідготовка персоналу;
- необхідні зміни на рівні керівників як середнього, так і вищої ланок;
- потреби в професійному навчанні;
- програми набору, скорочення надлишкового персоналу або звільнення за вислугою років;
- можливості для зворотного зв'язку в разі необхідності коригування плану або завдань компанії;
- заходи, передбачені для залагодження будь-яких проблем з персоналом в зв'язку з дефіцитом або надлишком робочої сили (наприклад, ранній вихід на пенсію або інші процедури скорочення персоналу).

Короткострокове кадрове планування (не більше 1 року), як правило, здійснюється на підставі короткострокового плану робочої сили або оперативного плану, який розрахований на період не більше одного року і є найбільш поширеним на практиці, ніж довгостроковий план чисельності персоналу.

Оперативний план роботи з персоналом – це деталізований по тимчасовому (рік, квартал, місяць, декада, робочий день, зміна), об'єктного (підприємство, функціональний підрозділ, цех, ділянка, робоче місце) і структурному (потреба, наймання, адаптація, використання, навчання, перепідготовка та підвищення кваліфікації, ділова кар'єра, витрати на персонал, вивільнення) ознаками план з деталізованим опрацюванням оперативних дій, підкріплених необхідними розрахунками і обґрунтуваннями.

Для розробки оперативного плану роботи з персоналом за допомогою спеціально розроблених анкет, отримують дані про:

- постійний склад співробітників (ім'я, по-батькові, прізвище, місце проживання, вік, час вступу на роботу і т.д.);
- структуру персоналу (кваліфікаційна, статевовікова, національна структура, питома вага інвалідів, питома вага робітників, службовців, кваліфікованих працівників і т.д.);
- плинність кадрів;
- втрату часу через простої, через хворобу;
- тривалість робочого дня (повністю або частково зайняті, працюючі в одну, декілька змін або нічну зміну, тривалість відпусток);
- заробітну плату робітників і службовців (структура зарплати, додаткова зароблена плата, надбавки, оплата за тарифом і понад тариф);
- послуги соціального характеру, що надаються державою і організаціями (витрати на соціальні потреби, які виділяються відповідно до законів, тарифними договорами, добровільно).

Початковою сходиною процесу кадрового планування є планування потреби в персоналі. Воно базується на даних про наявні та заплановані робочі місця, плані проведення організаційно-технічних заходів, штатному розкладі й плані заміщення вакантних посад (рис. 2.6). При визначенні потреби в персоналі в кожному конкретному випадку рекомендується участь керівників відповідних підрозділів.

Персонал ТДВ «Яготинський маслозавод» поділяється на чотири категорії, за якими ведеться планування: чинний персонал; новачки; потенційні співробітники; персонал, який залишив організацію.

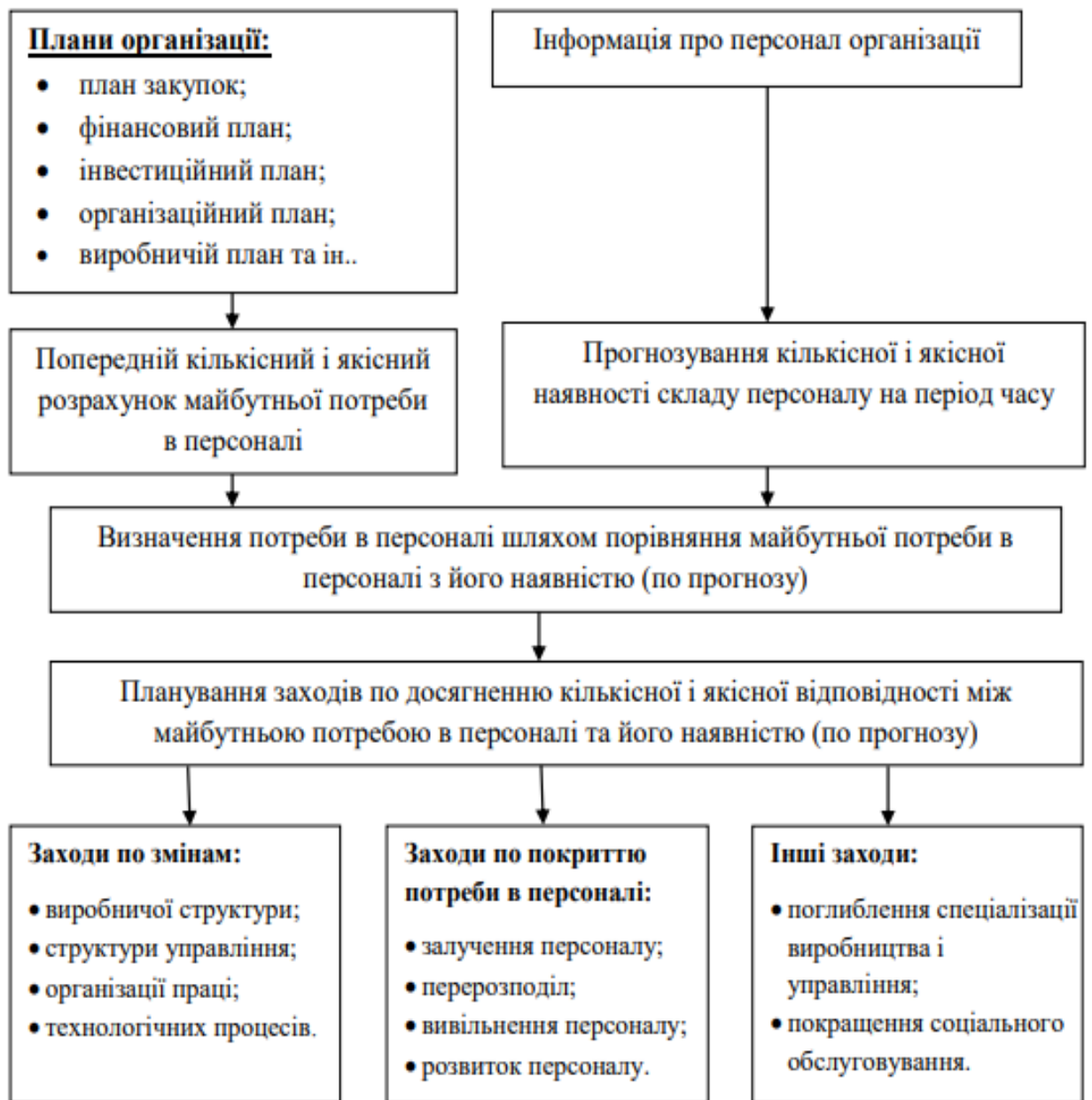


Рис. 2.6. Схема планування та забезпечення персоналом ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: [61]

До переваг кадрового планування ТДВ «Яготинський маслозавод» можна віднести наступне:

1. підприємство краще підготовлене до подолання наслідків зміни зовнішнього середовища діяльності.

2. підприємство може уникнути як надлишку, так і дефіциту співробітників.

3. планування персоналу дозволяє створити і в подальшому розвивати програми навчання персоналу.

4. дозволить уникнути дублювання зусиль працівників компанії і поліпшити їх координацію та інтеграцію при виконанні роботи.

При визначенні потреби в персоналі на ТДВ «Яготинський маслозавод» використовуються наступні методи:

Балансовий метод ґрунтується на взаємній ув'язці ресурсів, якими володіє підприємство, і потреб в них у рамках планового періоду. Такий план є двосторонньою бюджетною таблицею, в одній частині якої відображаються джерела ресурсів, а в іншій - їх розподіл.

Нормативний метод. Суть його полягає в тому, що в основу планових завдань на певний період включаються норми витрат різних ресурсів на одиницю продукції.

Статистичний метод встановлює залежність аналізованого показника від інших змінних.

РОЗДІЛ 3
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ
ЗАХОДІВ З ПЛАНУВАННЯ ЧИСЕЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ
ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»

3.1. Рекомендації щодо удосконалення процесу планування чисельності персоналу підприємства

Відповідно до цілей і задач підприємство визначає майбутні потреби в працівниках.

Відповідність чисельності управлінського персоналу обсягам виконуваної роботи не можливе без урахування психофізіологічного навантаження. Дотримання даних вимог виключає прояв такого негативного явища як втомлюваність та професійне вигорання персоналу.

ТДВ «Яготинський маслозавод» визначив ряд пріоритетних напрямків розвитку на майбутній період серед яких:

1. Розширення асортименту інноваційних функціональних продуктів харчування з пробіотиками та підвищеним вмістом білку.

2. Збільшення обсягів продажів за рахунок впровадження виваженої та економічно обгрунтованої цінової політики, проведення маркетингових активностей в медіа (телебачення, соціальні мережі) та підтримка лояльності споживачів регулярними ціновим акціями, особливо на соціально значущі категорії продуктів харчування.

3. Освоєння нових ринкових сегментів, зокрема, перспективного ринку молока з тривалими термінами придатності в пакуванні Тетра Пак, зміна рецептур йогуртів та наповнення їх додатковими функціональними добавками (натуральні фруктово-ягідні наповнювачі, пробіотики, вітамінні комплекси), розширення присутності в категорії HoReCa з ультрапастеризованим молоком,

кисломолочним сиром великих форматів пакування, блочних сирів паста-філата для піцерій.

4. Залучення до активної співпраці регіональні мережі та розширення співпраці в західних регіонах з національними мережами супермаркетів, що надасть можливість потенційним покупцям здійснити свій намір з придбання наших традиційних та нових продуктів та збільшить питому вагу продажів на ринку.

Всі перераховані вище напрямки розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» вимагають активізації професійної діяльності та підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. Оскільки всі пріоритетні напрямки розвитку маслозаводу спрямовані на розширення частки ринку та збільшення обсягів продажів, основне навантаження та відповідальність за їх досягнення покладається головним чином на співробітників маркетингового відділу та відділу продажів.

Для досягнення перспективних напрямків розвитку маслозаводу необхідно провести ряд заходів, які спрямовані на удосконалення маркетингової діяльності підприємства та підвищення професійної майстерності. Програма основних заходів представлена нижче.

Таблиця 3.1

Програма заходів по досягненню перспективних напрямків розвитку

Заходи	Термін виконання
Проведення реклами в медіа (телебачення, соціальні мережі)	до 18.07.21 р.
Підтримка лояльності споживачів регулярними ціновими акціями	до 08.08.21 р.
Проведення начальних тренінгів з удосконалення техніки продажів	до 14.09.21 р.
Проведення навчальних тренінгів з удосконалення просування продукції	до 14.09.21р.
Освоєння нових ринкових сегменті	до 11.10.21р.
Залучення до активної співпраці регіональні мережі	до 18.09.21 р.

Джерело: складено автором

Загальні витрати на реалізацію зазначених заходів становлять 357 тис.грн.

Досягнення перспективних напрямків розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом активізації маркетингової діяльності та збільшення обсягів продажів, забезпечить зростання чистого доходу від реалізації продукції.

Спрогнозуємо зростання чистого доходу від реалізації продукції за допомогою методу стандартного розподілу ймовірностей за формулою 3.1.

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6} \quad (3.1)$$

де O – оптимістичний прогноз, тис. грн.

B – найбільш вірогідний прогноз, тис. грн.

P – песимістичний прогноз, тис. грн.

Для визначення прогнозних значень зростання чистого доходу від реалізації продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» було опитано керівників структурних підрозділів. Результати опитування зведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Експертне опитування щодо збільшення
чистого доходу від реалізації продукції**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Прогнозована зміна ЧД, %	0,05	0,05	0,05	0,054	0,057	0,072	0,072	0,075	0,078	0,083	0,085

Джерело: сформовано автором

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

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

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Прогнозова на зміна ЧД, тис.грн	1747,87	1747,87	1747,87	1887,70	1992,57	2516,93	2516,93	2621,81	2726,68	2901,47	2971,38
$O_{сер}$	2307,19										
Відхилення	-559,32	-559,32	-559,32	-419,49	-314,62	209,74	209,74	314,62	419,49	594,28	664,19
$\sum(O_i - O_{сер})^2$	312837,3	312837,3	312837,3	175971,0	98983,7	43992,7	43992,7	98983,7	175971,0	353163,9	441149,4

Джерело: складно автором

Сума квадратичних відхилень складатиме 2370719,8

За формулою (3.2) знайдено середнє квадратичне відхилення:

$$\alpha = \sqrt{\frac{2370719,8}{11}} = 464,2$$

Даний показник показує що розсіювання думок експертів досить низьке.

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{464,2}{2307,19} * 100\% = 20,12\%$$

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

Найбільш вірогідний прогноз зміни чистого доходу від реалізації продукції визначаємо за методом медіан, тобто середнього значення рядку. В даному випадку ряд має наступний вигляд.

Таблиця 3.4

Приріст чистого доходу від реалізації продукції за методом медіан

Значення	1747,87	1747,87	1747,87	1887,70	1992,57	2516,93	2516,93	2621,81	2726,68	2901,47	2971,38
Прогноз	Песимістичний прогноз					Вірогідний прогноз					Оптимістичний прогноз

Джерело: сформовано автором.

За найбільш вірогідне значення приросту чистого доходу від реалізації продукції за рахунок досягнення перспективних напрямків розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» приймаємо 2516,93 тис. грн

За оптимістичним прогнозом приріст чистого доходу від реалізації продукції становитиме 2917,38 тис.грн, а за песимістичним прогнозом – 1747,87 тис.грн.

Розраховуємо очікуване значення приросту чистого доходу від реалізації продукції:

$$ОП = \frac{1747,8 + 4 * 2516,9 + 2971,4}{6} = 2464,5 \text{ тис. грн}$$

Чистий дохід від реалізації продукції в проектному році становитиме:

$$3495741 + 2464,5 = 3498205,5 \text{ тис. грн.}$$

Його величина збільшиться в проектному році на:

$$2464,5 / 3495741 = 0,0705\%$$

З метою рівномірного перерозподілу робочого навантаження та уникнення професійної втоми робітників, які відповідають за досягнення

перспективних напрямків розвитку підприємства, визначимо додаткову потребу у персоналі.

Таблиця 3.5

Чисельність робітників відділу маркетингу та збуту

Показник	2019 р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	3495741
Частка продажів відділу маркетингу, тис.грн	167795,5
Частка продажів відділу продажів, тис.грн	1510160,1
Чисельність персоналу відділу маркетингу, чол	12
Чисельність персоналу відділу продажу, чол	17
Фонд робочого часу 1 працівника, люд.год	2000
Трудомісткість продажів 1 тис.грн для маркетологів, хв	40
Трудомісткість продажів 1 тис.грн для менеджерів з продажу, хв	45

Джерело: складено автором

Розрахунок планової чисельності додаткової потреби в персоналі відділу маркетингу та відділу продажів здійснюється на основі визначення трудомісткості послуг і складається з таких етапів:

1. Розрахунок коефіцієнта виконання норми виробітку звітного періоду:

$$K_{\text{нв,зв}} = \frac{T_{\text{м}}}{\text{ССЧ} \cdot \text{ФРЧ}} \quad (3.2)$$

де $T_{\text{м}}$ — трудомісткість продукції, нормо-годин;

ССЧ — середньоспискова чисельність персоналу (групи персоналу),

люд.;

ФРЧ — середньорічний фонд робочого часу одного працівника.

$T_{\text{м}} = 40 / 60 = 0,67$ для продажу продукції на суму 1 тис.грн маркетологами.

$T_{\text{м}} = 45 / 60 = 0,75$ для продажу продукції на суму 1 тис.грн менеджерами з продажу.

$K_{\text{нв.зв.}} = (0,67 \times 167795,5) / (2000 \times 12) = 4,7$ – для маркетологів;

$K_{\text{нв.зв.}} = (0,75 \times 1510160,1) / (2000 \times 17) = 19,5$ – для менеджерів з продажу;

2. Розрахунок планової чисельності основного персоналу, зайнятого в сфері маркетингу та продажу:

$$ЧП_{пл} = \frac{T_{м.пл}}{ФРЧ * K_{нв,зв}} \quad (3.3)$$

де $T_{м.пл}$ відділу маркетингу: $39 / 60 = 0,65$;

$T_{м.пл}$ відділу продажів: $29 / 60 = 0,48$;

Планова чисельність персоналу відділу маркетингу складе:

$$(0,65 * x 167795,5) / (2000 * 4,7) = 12,22 \text{ (13 чол.)}$$

Планова чисельність персоналу відділу продажу складе:

$$(0,65 * x 1510160,1) / (2000 * 19,5) = 18,71 \text{ (19 чол.)}$$

Таким чином, для забезпечення досягнення стратегічних напрямків та уникнення перевантаження співробітників ТДВ «Яготинський маслозавод» необхідно прийняти на роботу 1 маркетолога та 2 менеджерів з продажу. Витрати на оплату праці додаткового персоналу, з урахуванням ЄСВ становлять 379,2 тис.грн. Таким чином, сумарні витрати становитимуть 736,2 тис.грн.

Знайдемо величину повних витрат в проектному році. Повні витрати в 2020 році склали 3181270 тис. грн., в тому числі: постійні витрати – 954381 тис. грн., змінні витрати – 2226889 тис. грн.

Приріст змінних витрат у проектному році складе:

$$2226889 * 0,0705 = 1569,9 \text{ тис. грн.}$$

В плановому році також планується збільшити витрати за рахунок проведення маркетингових заходів, навчальних тренінгів та збільшення чисельності персоналу на 3 особи. Загальні витрати підприємства складуть 736,2 тис. грн.

Отже, повні витрати збільшаться на:

$$\Delta ПВ = 1569,9 + 736,2 = 2306,2 \text{ тис,грн.}$$

Обчислимо приріст прибутку ТДВ «Яготинський маслозавод» в проектному році:

$$2464,5 - 2306,2 = 158,3 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку від проведення професійної адаптації становитиме:

$$158,3 * (1 - 0,18) = 129,8 \text{ тис. грн.},$$

Очікувані результати від проведення запропонованих заходів представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Очікувані результати від впровадження заходів

№ п/п	Показник	Значення
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції, тис. грн	2464,5
2.	Приріст повних витрат, тис. грн	2306,2
3.	Приріст прибутку, тис. грн	158,3
4.	Приріст чистого прибутку, тис. грн	1129,8

Джерело: сформовано автором

Проведення маркетингових заходів, проведення маркетингових заходів, навчальних тренінгів та збільшення чисельності персоналу на 3 особи, дозволить підприємству отримати додатковий чистий прибуток в сумі 129,8 тис.грн.

3.2. Обґрунтування доцільності впровадження запропонованих заходів

На основі результатів попередніх розрахунків визначаємо основні показники економічної ефективності ТДВ «Яготинський маслозавод»: капітальні витрати, додатковий прибуток, термін окупності, чистий грошовий

потік, чисту теперішню вартість проекту, гарантований термін повернення інвестицій, індекси прибутковості і доходності.

Капітальні витрати в даному випадку складатимуться з приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації, що пов'язані з впровадженням технічних заходів, розраховують за формулою (3.4):

$$\text{ПІ} = \text{Зо.к.} + \text{Кв}, \quad (3.4)$$

де ПІ – початкові інвестиції;

Зо.к.- зміна обігових коштів.

Визначаємо зміну обігових коштів у розмірі 4% від 82% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу:

$$\text{Зо.к.} = 1569,9 * 0,82 * 0,04 = 51,49 \text{ тис. грн.}$$

Визначено термін окупності капітальних вкладень за :

$$T = \text{ПІ} / \text{Прч} \quad (3.5)$$

$$T = 51,49 / 129,8 = 0,4 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \text{Прч} = 129,8 \text{ тис. грн.}$$

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

$$\sum_{i=1}^N \text{НВ}_i = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.6)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за і-тий рік терміну життєвого циклу проекту;

Термін економічного життя проекту (термін життєвого циклу) складає 3 роки.

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ (приймаємо на рівні 8%) = 0,08.

α_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту.

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

$$\alpha_i = 1 / (1 + p)^i \quad (3.6)$$

де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

При ставці дисконту 8%.

$$1 \text{ рік } \alpha_1 = 1 / (1 + 0,08)^1 = 1 / 1,08 = 0,93$$

$$2 \text{ рік } \alpha_2 = 1 / (1 + 0,08)^2 = 1 / 1,08 = 0,86$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\sum NB = NB_1 + NB_2 = ЧГП (\alpha_1 + \alpha_2) = 129,8 * (0,93 + 0,86) = 231,54 \text{ тис. грн.}$$

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

$$ЧНВ = \sum_{i=1}^N NB - III = 231,5 - 51,5 = 180,0 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_z = III / NB_{cp.} = 51,5 / 115,8 = 0,44 \text{ року}$$

де NB – середньорічна нинішня вартість:

$$HB_{cp.} = \frac{\sum HB}{N} = 231,5 / 2 = 115,7 \text{ тис. грн.}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = ЧНВ/ПІ = 180,0 / 51,49 = 3,49$$

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

$$PI = \sum HB / ПІ = 231,54 / 51,49 = 4,49$$

В табл. 3.7 представлені показники економічної ефективності від проведення запропонованих заходів на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 3.7

Показники економічної ефективності запропонованих заходів

№ п/п	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн	51,49
2	Додатковий прибуток, тис. грн	158,3
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн	129,8
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн	231,5
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн	180,0
6	Термін окупності недисконтований, років	0,4
7	Термін окупності дисконтований, років	0,44
8	Індекс доходності	3,49
9	Індекс прибутковості	4,49

Джерело: сформовано автором

Реалізація запропонованих заходів забезпечить збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 2464,5 тис. грн. і відповідно зростання

чистого прибутку на 129,8 тис.грн, що дозволяє рекомендувати даний проект до впровадження.

ВИСНОВОК

На сучасному етапі планування потреб у персоналі – невід’ємна складова процесу менеджменту людських ресурсів, головна функція якого – кількісне та якісне визначення потреб у персоналі та розробка заходів щодо забезпечення організації необхідними фахівцями задля досягнення визначених організаційних цілей. Планування потреб у персоналі здійснюють відповідно до кадрової політики організації та стратегії розвитку організації загалом.

Найперше завдання планування персоналу – це «перевести» наявні цілі і плани організації в конкретні потреби в кваліфікованому персоналі, тобто вивести невідому величину необхідних працівників з наявного рівняння планів організації і визначити час, у який вони будуть виконані. І як тільки ці невідомі величини будуть знайдені, у рамках кадрового планування необхідно скласти плани досягнення виконання цих потреб. Для цього на підприємстві і складається план по праці і персоналу.

Аналіз існуючих методів планування чисельності персоналу та практика їхнього використання показує, що на даний момент оптимального або універсального методу для розрахунку управлінського персоналу не існує. Кожен конкретний метод спрямовано на вирішення досить вузької управлінської задачі. Тому виникає необхідність розробки алгоритму, що дозволяє визначити метод планування персоналу, який доцільно застосовувати в залежності від поставлених задач та виробничих факторів.

Ще однією суттєвою проблемою методів планування управлінського персоналу є низьке врахування психофізіологічного напруження у роботі управлінських працівників, що вимагає вдосконалення існуючих методів планування. Крім того, майже не існує методу, що і врахував би специфіку конкретного підприємства, і надавав можливість співставляти внутрішньовиробничі витрати праці з суспільно потрібним рівнем. Тому доцільним уявляється подальше формування механізму планування чисельності

персоналу підприємства, що дозволить виконати всі задачі планування персоналу.

Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод є одним із найбільших національних виробників молочної продукції», що входить до складу групи компаній «Молочний альянс».

ТДВ «Яготинський маслозавод» випускає 36 видів молочної продукції під ТМ «Яготинське»: масло, молоко, сметану, кефір, ряжанку, термостатну молочну продукцію, м'які і кисломолочні сири, йогурти, ноу-хау підприємства – питну закваску з наповнювачами та без них, а також новинки: функціональний кисломолочний продукт Геролакт, Какао на молоці, Велике молоко та кефір.

За звітній період 2019 року підприємство було належним чином забезпечено молочною сировиною, пакувальними матеріалами та компонентами, технологічним обладнанням іншими необхідними ресурсами необхідними для безперебійного виробництва продукції.

За підсумками 2019 року підприємство реалізувало молочної продукції, товарів та послуг на суму 3 495 741 тис грн. В порівнянні з минулим роком сума реалізації збільшилась на 9%.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2019 році збільшився на 9,2% в порівнянні з минулим періодом. Відбулося також збільшення собівартості реалізованої продукції на 9,6%, адміністративних витрат на 24,9 % та витрат на збут на 30,2 %. При цьому повні витрати на виробництво та реалізацію продукції зросли у 2019 році на 13%.

На ТДВ «Яготинський маслозавод» значна увага приділяється кадровій політиці, зокрема це доброзичливе ставлення до працівників, проведення стажувань, навчання персоналу, система морального та матеріального стимулювання.

Трудовий колектив Товариства складають усі фізичні особи, які своєю працею беруть участь в його діяльності на основі трудового договору

(контракту, угоди), а також інших форм, що регулюють трудові відносини працівника з Товариством.

Середньооблікова кількість працівників ТДВ "Яготинський маслозавод" у 2019 році склала 948 осіб. Кількість ПВП зросла на 55 осіб, що у відсотковому вираженні складає 6,4%. Чисельність непромислового персоналу зменшилась на 5 осіб. Частка ПВП персоналу у загальній чисельності персоналу зросла і склала 96,5%. Чисельність керівників становить 47 осіб. З них жінок на керівних посадах - 34 особи, що становить 3,5%. Питома вага керівників у звітному періоді становила 5,1% від загальної чисельності ПВП. Чисельність спеціалістів зросла на 4,43% і нараховувала 212 осіб, також збільшилась кількість службовців на 5,2% та робітників на 8,77%.

ТДВ "Яготинський маслозавод" самостійно встановлює форми та системи оплати праці, розмір заробітної плати, а також інших видів винагороди працівників, відповідно до чинного законодавства України.

Усі співробітники ТДВ «Яготинський маслозавод» отримують регулярну грошову винагороду, що залежить від особистих результатів та вкладу в загальний фінансовий результат.

Середня заробітна плата працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» у 2019 році становила 13 тис.грн, її збільшення склало 28,2% в порівнянні з показниками минулого періоду. Рівень місячної заробітної плати керівників в середньому збільшилась з 18 тис.грн до 19,8 тис.грн. Зросла при цьому і середньомісячна заробітна плата працівників на 38%, а її значення сягнуло рівня 12,65 тис.грн.

Формування фонду оплати праці на ТДВ «Яготинський маслозавод» здійснюється відповідно до кількості працівників, які беруть участь у виробничому процесі, рівня їхньої кваліфікації, трудової участі, повноважень, рівня оплати праці тощо. При цьому обов'язково враховуються вимоги законодавства, які регламентують величину мінімальної заробітної плати, оплату відпусток, понадурочних годин, роботи в нічний час, святкових та неробочих днів, виплату допомоги з тимчасової непрацездатності тощо.

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

В роботі представлено програму досягнення перспективних напрямків розвитку ТДВ «Яготинський маслозавод» шляхом активізації маркетингової діяльності та збільшення обсягів продажів, забезпечить зростання чистого доходу від реалізації продукції. Також для реалізації запропонованої програми заходів передбачається збільшення кількості персоналу на 3 особи.

Реалізація запропонованих заходів забезпечить збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 2464,5 тис. грн. і відповідно зростання чистого прибутку на 129,8 тис.грн, що дозволяє рекомендувати даний проект до впровадження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. для самост. вивчення дисципліни / Г. М. Азаренкова, Т. М. Журавель, Р. М. Михайленко. – К. : Знання-Прес, 2004. – 291 с.
2. Акіліна О. В. Економіка праці та соціально-трудова відносини [Текст]: навч. посіб. [для студ вищ. навч. закл.] / О. В. Акіліна, Л. М. Ільїч. - К.: Алерта, 2010. - 734 с.
3. Бабенко, А. Г. Нормування праці: навчально-наочний посіб. для студ. екон. спец. вищ. навч. закл. / А. Г. Бабенко. – Дніпропетровськ: РВВ ДДФА, 2012. – 145 с.
4. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підруч. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с.
5. Башмак М.С. Матеріальне стимулювання персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Башмак М.С. – Режим доступу : <http://masters.donntu.edu.ua/2010/iem/bashmak/diss/indexu.htm>.
6. Бутенко, І. А. Теоретико-методичні засади управління персоналом промислового підприємства : [монографія] / Бутенко І. А. ; НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. - Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2015. - 238 с.
7. Бухгалтерський та фінансовий облік в таблицях та рисунках : зі спец. 071 "Облік і оподаткування", 072 "Фінанси, банківська справа та страхування" / Відокремл. структур. підрозд. Агротехн. коледж Уман. нац. ун-ту садівництва ; [уклад.: Кужель В. В. та ін.]. - Умань : АЛМІ, 2018. - 248 с.
8. Виноградський, М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.

9. Гакова, М. В. Управління поведінкою персоналу підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Гакова Міра Володимирівна ; Запоріж. нац. ун-т. - Запоріжжя, 2020. - 20 с.

10. Грищенко Д. Г. Мотивація персоналу як основний інструмент досягнення цілей організації [Електронний ресурс] / Д. Г. Грищенко, Ю. С. Дворак // Наукові праці Національного університету харчових технологій. - 2017. - Т. 23, № 1. - С. 100-108.

11. Грیشнова О.А. Економіка праці та соціально-трудова відносини : підручник. 4-те вид., оновлене. К. : Знання. 2009. 390 с.

12. Дафт Р. Менеджмент. 10-е изд. / Р. Дафт; пер. с англ. В. Кузин. – СПб.: Питер, 2014. – 656 с.

13. Економічні і соціально-трудова аспекти управління персоналом: теорія та практика [Текст] : монографія / [Т. В. Березянюк та ін. ; за заг. ред. Драган О. І.] ; Нац. ун-т харч. технологій. - Київ : Кафедра, 2017. - 271 с.

14. Зеленько Г. І. Мотивація як чинник підвищення ефективності праці персоналу підприємства [Електронний ресурс] / Г. І. Зеленько, Л. Ю. Ганжурова // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. - 2012. - Т. 133. - С. 65-71.

15. Кайлюк Є. М. Психологія управління: навч. посіб. – 2-ге вид., виправл. й доповн. / Є. М. Кайлюк, Г. Г. Фесенко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – 2-ге вид. перероб. та доп. – Х. : ХНАМГ, 2012. – 202 с.

16. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 301 с.

17. Климчук, А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу : [монографія] / Климчук А. О. - Хмельницький : ХНУ, 2018. - 283 с.

18. Коваленко О. В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці / О. В. Коваленко, А. В. Гоголенко //

[Електронний ресурс]. — 2014. — Режим доступу : http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.

19. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10 грудня 1971 р. № 322-VIII / Верховна Рада Української РСР. База даних «Законодавство України». 1971. № 50.

20. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці [Електронний ресурс] / Д. А. Кольбашенко // Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки. - 2014. - № 2. - С. 237–244.

21. Комарницький І. Ф. Економічний аналіз / І. Ф. Комарницький. — Чернівці, 2006. -334 с

22. Лисак В. Ю. Мотивація праці управлінського та виробничого персоналу: теоретичні аспекти [Електронний ресурс] / В. Ю. Лисак, В. В. Ткачук // Причорноморські економічні студії. - 2017. - Вип. 13(2). - С. 108-111.

23. Літинська, В. А. Управління кар'єрою персоналу : навч. посіб. / Літинська В. А. - Хмельницький : Цюпак А. А., 2015. - 187 с.

24. Машлякевич А. О. Мотивація персоналу в умовах економічної кризи [Електронний ресурс] / А. О. Машлякевич // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2014. - № 1. - С. 182-186.

25. Менеджмент організацій: підручник / За заг. ред. Федулової Л.І. – К.: «Либідь», 2003 – 448 с.

26. Мороз, О. С. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. для студентів ВНЗ України, які навчаються за напрямом підгот. "Менеджмент" / О. С. Мороз; Запоріж. держ. інж. акад. - Запоріжжя : ЗДІА, 2015. - 324 с.

27. Мотивація та управління персоналом і якістю (іноземний досвід) : навч. посіб. / Сокур М. І. [та ін.] ; Кременчуц. нац. ун-т ім. Михайла Остроградського. - Вид. 2-е, допов. - Кременчук : Щербатих О. В. [вид.], 2016. - 335 с.

28. Нікітіна О. В. Вплив факторів мотиваційних оновлень у стратегіях управління персоналом [Електронний ресурс] / О. В. Нікітіна // Вісник

Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 3(1).
- С. 146-150

29. Овсюк Н. В. Мотивація та стимулювання праці: сутність понять та відображення їх в обліку / Н. В. Овсюк // Інноваційна економіка. - 2014. - № 4. - С. 314-318.

30. Одегов Ю. Г. Мотивация персонала Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко, С. Н. Аленько, А. И. Мерко. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 640 с.

31. Офіційний сайт ГК «Молочний альянс»<https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod/>

32. Офіційний сайт ГК «Молочний альянс»<https://milkalliance.com.ua/company/inform/yagotinskij-maslozavod/>

33. Офіційний сайт Державної служби статистики України, [Електронний ресурс] / - Режим доступу: URL: www.ukrstat.gov.ua.

34. Падун Н. П. Парадигмальний розвиток мотиваційних факторів трудової діяльності та сучасних теорій управління персоналом [Електронний ресурс] / Н. П. Падун // Наукові праці МАУП. Економічні науки. - 2016. - Вип. 4. - С. 81-84.

35. Планування діяльності підприємства: Навч. – метод. посібник для самост. вивч. дисц. / М.А. Белов, Н.М. Євдокимова, В.Є. Москалюк та ін.; За заг. ред. В.Є. Москалюка. – К.: КНЕУ, 2012. – 252 с.

36. Поліщук П.В. Матеріальне стимулювання, як основа ефективного управління підприємством / П.В. Поліщук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. Т. 1. – С. 85–87.

37. Польшина І. М. Система показників КРІ та мотивація персоналу: нерозривно пов'язані поняття [Електронний ресурс] / І. М. Польшина // Управління розвитком. - 2014. - № 9. - С. 150-151.

38. Про відпустки: Закон України від 15.11.1996 р. №504/96-ВР / Верховна Рада України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/504/96-вр>. 43.

39. Про внесення змін до деяких законодавчих актів, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку із поширенням корона вірусної хвороби (COVID-2019): Закон України від 30 березня 2020 р. №540-IX / Верховна Рада України. База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20>

40. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія / В. С. Куйбіда, І. В. Шпекторенко ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. - Київ : НАДУ, 2018. - 255 с.

41. Ричи Ш., Мартин П. Управление мотивацией: учеб.пособие для ВУЗов/Пер. с англ.под ред.проф. А.Е.Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 399 с.

42. Розвиток методів управління підприємствами сфери послуг : монографія / [Гусаров О. О. та ін. ; за заг. ред. канд. техн. наук., доц. Гусарова О. О.] ; Укр. інж.-пед. акад. - Харків : УПА, 2015. - 185 с.

43. Сазонова Т. О. Стимулювання працівників як фактор підвищення результативності діяльності підприємства / Т. О. Сазонова, А. В. Кононенко, І. В. Кононенко // Економічний форум. - 2018. - № 1. - С. 214-221. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2018_1_36

44. Система вознаграждений и методі стимулирования персонала / Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман; пер. с англ. [И.Л.Белоус и др.] – М. : Вершина, 2005. – 760 с.

45. Старостинский Є. К. Как управлять персоналом / Є. К. Старостинский. – М. : Бизнес-школа, Интел-синтез, 2011. – 95 с.

46. Стратегія управління персоналом підприємства : монографія / Орлов В. М. [та ін.] ; [за ред. проф. Воробієнка П. П.]. - Одеса : Бондаренко М. О., 2015. - 163 с.

47. Тарасюк Г. М. Мотивація та стимулювання діяльності персоналу промислових підприємств: напрями та перспективи удосконалення [Електронний ресурс] / Г. М. Тарасюк // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 6(3). - С. 205-208.

48. Технології управління персоналом : навч.-метод. посіб. для студентів екон. ф-ту / Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка ; [уклад. Андрейцева І. А.]. - Кам'янець-Подільський : Сисин Я. І. : Абетка, 2015. - 164 с.

49. Ткачук, В. А. Практикум з економіки праці і соціально-трудоких відносин : навч. посіб. / Ткачук В. А., Ланченко Є. О., Костюк Т. О. - Київ : НУБіП України, 2018. - 555 с.

50. Управління конкурентоспроможністю підприємства : Навч. посіб. / С. М. Кліменко, Т. В. Омеляненко, Д. О. Барабась, О. С. Дуброва, А. В. Вакуленко. – К.: КНЕУ, 2008. – 520 с.

51. Управління мотивацією персоналу : монографія / Л. П. Червінська ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2015. - 201 с.

52. Управління мотивацією праці персоналу підприємств сфери обслуговування : монографія / Н. Г. Міценко, Д. В. Різник ; Центр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. - Львів : Вид-во ЛТЕУ, 2019. - 273 с.

53. Управління персоналом : [навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.)] / І. І. Поліщук, В. В. Швед. - 2-е вид., перероб. та допов. - Вінниця : Твори, 2019. - 283 с.

54. Управління персоналом : підруч. для студентів ВНЗ / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Ін-т математики, економіки та механіки. - Одеса : ОНУ, 2016 .

55. Управління персоналом : конспект лекцій : навч. посіб. / П. А. Стрельбіцький, О. В. Рарок, Л. А. Рарок ; Кам'янець-Поділ. нац. ун-т ім. Івана Огієнка, Екон. ф-т, Каф. упр. персоналом і економіки праці. - Кам'янець-Подільський : Сисин Я. І., 2015. - 177 с.

56. Управління персоналом : навч. посіб. для студентів спец. 073 - менеджмент / [К. Ф. Ковальчук та ін.] ; Нац. металург. акад. України. - Дніпро : Акцент ПП, 2019. - 302 с.

57. Управління персоналом : навч. посібн. / М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – 2-е изд., перероб. и доп. – К. : Центр навч. літ-ри, 2014. – 512 с.

58. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О. П., Островерхов В. М.] ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2018. - 287 с.

59. Управління персоналом : підручник / Шубалий О. М. [та ін.] ; за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М. ; Луц. нац. техн. ун-т. - Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. - 403 с.

60. Управління персоналом в системі менеджменту організації : монографія / Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. ; [ред. Н. Є. Муромець] ; Київ. нац. торг.-екон. ун-т, Харків. торг.-екон. ін-т КНТЕУ. - Харків : Панов А. М., 2019. - 192 с.

61. Управління персоналом підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ спец. "Менеджмент організацій і адміністрування" / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : ХНАДУ, 2016. - 200 с.

62. Управління персоналом та економіка праці : [учб. посіб.] / [М. І. Погорелов та ін.]; за ред. проф. Погорелова М.І. [та ін.]; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". - Харків : Щедра садиба плюс : НТУ "ХПІ", 2015. - 521 с.

63. Управління персоналом: підручник / [В. М. Данюк та ін.] ; за заг. та наук. ред. канд. екон. наук, проф. В. М. Данюка ; Держ. вищ. навч. закл. "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Публіч. АТ "Новокраматор. машинобуд. з-д". - К. : КНЕУ ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. - 667 с.

64. Филин С. А. Управление человеческими ресурсами: курс лекций для руководителей и профессионалов в управлении человеческими ресурсами / С. А. Филин, Т. В. Филина. – Алма-Ата, : Институт директоров, 2011 – 209 с.

65. Циганок Д. І. Теоретико-методичні аспекти формування ефективної системи матеріального стимулювання персоналу підприємств торгівлі

[Електронний ресурс] / Циганюк Д. І. – Режим доступу :
<https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/10488/20-26.pdf?sequence=1&is>

66. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення / О.А. Шаповал // Економіка і суспільство. – 2017. – Вип. 9. – С. 712–715.

67. Шкода Т. Н. Матеріальне стимулювання персоналу / Т. Н. Шкода // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2011. - № 4(2). - С. 221-225.

Підприємство <u>Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод»</u> Територія <u>КИЇВСЬКА ОБЛАСТЬ</u> Організаційно-правова форма господарювання <u>ТОВАРИСТВО З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ</u> Вид економічної діяльності <u>Перероблення молока, виробництво масла та вершу</u> Середня кількість працівників <u>948</u> Одиниця виміру: тис. грн. Адреса <u>07700 Київська область Яготинський р-н м. Яготин вул. Шевченка, ул. 213, т.(04575) 5-59-88</u> З'кладено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): а) положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку б) міжнародними стандартами фінансової звітності	Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	Коди		
		2020	01	01
		00446003		
	за КОАТУУ за КОПФГ	3225510100		
		250		
за КВЕД	10.51			

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	--	--
первісна вартість	1001	--	--
накопичена амортизація	1002	--	--
Незавершені капітальні інвестиції	1005	--	--
Основні засоби	1010	288984	299742
первісна вартість	1011	497008	555394
знос	1012	208024	255652
Інвестиційна нерухомість	1015	--	--
Довгострокові біологічні активи	1020	--	--
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	--	--
інші фінансові інвестиції	1035	77225	77225
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	--	115
Відстрочені податкові активи	1045	--	--
Інші необоротні активи	1090	--	23633
Усього за розділом I	1095	366209	400715
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	111350	106923
Виробничі запаси	1101	70728	68487
Незавершене виробництво	1102	6042	4990
Готова продукція	1103	30856	30989
Товари	1104	3724	2457
Поточні біологічні активи	1110	--	--
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	315882	414886
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	8745	8394
з бюджетом	1135	37	13105
у тому числі з податку на прибуток	1136	--	--
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	380464	386072
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	913	7416
Поточні фінансові інвестиції	1160	--	--
Гроші та їх еквіваленти	1165	33152	19270
Готівка	1166	23	19
Рахунки в банках	1167	33129	19251
Витрати майбутніх періодів	1170	187	197

Інші оборотні активи	1190	1011	130
Усього за розділом II	1195	851741	956393
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	--	--
Баланс	1300	1217950	1357108

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3797	3797
Капітал у дооцінках	1405	--	--
Додатковий капітал	1410	--	--
Резервний капітал	1415	--	--
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	450918	524553
Неоплачений капітал	1425	--	--
Вилучений капітал	1430	--	--
Усього за розділом I	1495	454715	528350
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	--	--
Довгострокові кредити банків	1510	--	--
Інші довгострокові зобов'язання	1515	163493	219143
Довгострокові забезпечення	1520	--	--
Цільове фінансування	1525	--	--
Усього за розділом II	1595	163493	219143
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	154819	129238
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	--	6225
товари, роботи, послуги	1615	155939	172321
розрахунками з бюджетом	1620	13066	14344
у тому числі з податку на прибуток	1621	9087	2807
розрахунками зі страхування	1625	1266	1486
розрахунками з оплати праці	1630	4645	5293
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	1789	2988
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	215919	208694
Поточні забезпечення	1660	9567	14599
Доходи майбутніх періодів	1665	--	--
Інші поточні зобов'язання	1690	42732	54427
Усього за розділом III	1695	599742	609615
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	--	--
Баланс	1900	1217950	1357108

Генеральний директор

(підпис)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Кашлій Оксана Олександрівна

Підприємство Товариство з додатковою відповідальністю
«Яготинський маслозавод»

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ

Коди		
2020	01	01
00446003		

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
I	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3495741	3201672
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2566752)	(2342351)
Валовий:			
прибуток	2090	928989	859321
збиток	2095	(--)	(--)
Інші операційні доходи	2120	5869	5034
Адміністративні витрати	2130	(33139)	(26531)
Витрати на збут	2150	(581379)	(446501)
Інші операційні витрати	2180	(22961)	(23455)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	297379	367868
збиток	2195	(--)	(--)
Дохід від участі в капіталі	2200	--	--
Інші фінансові доходи	2220	3503	5477
Інші доходи	2240	19	116
Фінансові витрати	2250	(79520)	(62482)
Втрати від участі в капіталі	2255	(--)	(--)
Інші витрати	2270	(3)	(1421)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	221378	309558
збиток	2295	(--)	(--)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-36637	-55849
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	--	--
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	184741	253709
збиток	2355	(--)	(--)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	--	--
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	--	--
Накопичені курсові різниці	2410	--	--
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	--	--
Інший сукупний дохід	2445	--	--
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	--	--
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	--	--
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	--	--
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	184741	253709

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2068674	1944364
Витрати на оплату праці	2505	147942	109285
Відрахування на соціальні заходи	2510	29646	23122
Амортизація	2515	56513	37373
Інші операційні витрати	2520	545613	417387
Разом	2550	2848388	2531531

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)

Сіренко Олександр Олександрович

Головний бухгалтер

(підпис)

Каплій Оксана Олександрівна