

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

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

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

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

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА**

зі спеціальності \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» \_\_\_\_\_

на тему: «Розроблення програми тайм менеджменту для топ-менеджменту підприємства»

Виконала: здобувачка 5 курсу, групи ЗМП-5-1

Сосницька Яна Андріївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Керівник ст. викл. Баталова Олена Анатоліївна

\_\_\_\_\_ (підпис)

Рецензент \_\_\_\_\_

(ім'я та прізвище)

\_\_\_\_\_ (підпис)

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

Здобувачка \_\_\_\_\_

(підпис)

Київ – 2025 р.

# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

## ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки  
праці та менеджменту

\_\_\_\_\_ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«30» серпня 2024 року

## З А В Д А Н Н Я

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА Сосницької Яни Андріївни

---

1. Тема роботи «Розроблення програми тайм менеджменту для топ-менеджменту підприємства»

керівник роботи Баталова О.А., ст. викл.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 30.08.2024 р. № 669-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 28 січня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТДВ «Яготинський маслозавод».

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

Розділ 1. Теоретичні основи тайм-менеджменту на підприємстві.

Розділ 2. Дослідження стану розвитку тайм-менеджменту на ТДВ «Яготинський маслозавод».

Розділ 3. Розроблення програми тайм-менеджменту для топ-менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 16 рисунках та 18 таблицях ілюстративного матеріалу.

## 6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 02 вересня 2024 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	01.10.2024 р.	виконано
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проектної групи	08.10.2024 р.	виконано
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	15.10.2024 р.	виконано
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	01.11.2024 р.	виконано
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	18.11.2024 р.	виконано
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	05.12.2025 р.	виконано
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	23.12.2024 р.	виконано
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	02.01.2025 р.	виконано
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проекту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	08.01.2025 р.	виконано
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	14.01.2025 р.	виконано
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.01.2025 р.	виконано
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	

**Здобувачка**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Яна СОСНИЦЬКА**

(прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ (підпис)

**Олена БАТАЛОВА**

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Сосницька Яна Андріївна. «Розроблення програми тайм менеджменту для топ-менеджменту підприємства». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

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

У розділі 1 проаналізовано сутність поняття "тайм-менеджмент", походження та визначено його види. Розглянуто етапи тайм-менеджменту та факторів, що впливають на тайм-менеджмент топ-менеджменту підприємства. З'ясовано критерії ефективності тайм-менеджменту на підприємстві.

Розділ 2 присвячений аналізу тайм-менеджменту топ-менеджменту у ТДВ «Яготинський маслозавод». Здійснено техніко-економічну характеристику підприємства, проведений аналіз кадрового менеджменту. Детально розглянуто особливості використання принципів тайм-менеджменту на підприємстві.

У розділі 3 розроблена програма тайм-менеджменту для топ-менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод». Розроблено стратегію удосконалення тайм-менеджменту на підприємстві. Вивчено впровадження нових інструментів та технологій у процес тайм-менеджменту для топ-менеджменту підприємства. Розраховано економічне обґрунтування впровадження заходів щодо удосконалення процесу тайм-менеджменту для ТДВ «Яготинський маслозавод».

Робота містить 82 сторінок основного тексту, 18 таблиць, 16 рисунків, 47 використаних джерел.

**Ключові слова:** тайм-менеджмент, топ-менеджмент, підприємство, менеджмент персоналу, ефективність, аналіз.

## ANNOTATION

**Yana Andriivna Sosnytska. "Development of a time management program for the top management of the enterprise." – Qualification work on manuscript rights.**

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

Chapter 1 analyzes the essence of the concept of "time management", its origin, and defines its types. The stages of time management and factors affecting the time management of the top management of the enterprise are considered. The criteria for the effectiveness of time management at the enterprise have been clarified.

Chapter 2 is devoted to the analysis of time management and to-management in the "Yagotyn Oil Plant" TDV. The technical and economic characteristics of the enterprise were carried out, the personnel management analysis was carried out. The peculiarities of using the principles of time management at the enterprise are considered in detail.

In chapter 3, a time management program was developed for the top management of TDV "Yagotyn Oil Plant". A strategy for improving time management at the enterprise has been developed. The introduction of new tools and technologies into the time management process for the top management of the enterprise was studied. The economic rationale for the implementation of measures to improve the time management process for the "Yagotyn Oil Plant" TDV has been calculated.

The work contains 82 pages of main text, 18 tables, 16 figures, 47 used sources.

**Keywords:** time management, top management, enterprise, personnel management, efficiency, analysis.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Категоріальний апарат тайм-менеджменту.....	9
1.2. Основні методичні засади впровадження тайм-менеджменту для топ-менеджменту підприємства.....	17
1.3. Закордонний досвід удосконалення тайм-менеджменту для топ-менеджменту підприємства.....	31
РОЗДІЛ 2 . ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	44
2.1. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	44
2.2. Аналіз управління трудовим потенціалом на ТДВ «Яготинський маслозавод».....	53
2.3. Оцінка ефективності системи топ-менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод».....	59
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД».....	66
3.1. Основні напрямки удосконалення розвитку топ-менеджменту на ТДВ «Яготинський маслозавод».....	66
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо розвитку топ-менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод».....	70
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх впливу на основні показників господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод».....	71
ВИСНОВКИ.....	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	78
ДОДАТКИ	

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* У сучасній динамічній економічній системі основною проблемою з якою зіштовхується більшість керівників підприємств – це нестача часу. Сучасні реалії вимагають мобільності та використання нових інструментів у професійній діяльності. Операційна діяльність підприємства пов'язана з постійними змінами, які вимагають високого професіоналізму в чітко визначених часових рамках та швидкої адаптації до ринкових умов праці.

Правильне використання часу є запорукою успішного виконання професійних обов'язків, досягнення цілей. Відтак, особливої актуальності набуває впровадження до системи управління персоналом технологій тайм-менеджменту, що дозволяє підвищити ефективність діяльності за рахунок оптимізації часових витрат на підготовку і прийняття рішень, досягнення стратегічних і тактичних цілей, виконання виробничих та інтелектуальних завдань.

Вирішенню теоретичних та практичних проблем, пов'язаних з тайм-менеджментом, присвятили свої наукові публікації такі науковці та практики, як Н. Алюшина, Д. Аллен, Г. Архангельский, А. Гаврилюк, Дж. Моргенстерн, Д. Кеннеді, В. Кулікова, Х. Плецан, С. Прентіс, Б. Трейсі, Н. Черненко, С. Кові та інші.

*Метою* кваліфікаційної роботи є обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення тайм-менеджменту підприємства.

Для вирішення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання дослідження:

- розглянути категоріальний апарат тайм-менеджменту;
- охарактеризувати основні методичні засади впровадження тайм-менеджменту на підприємстві;
- дати техніко-економічну характеристику філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей»;

- сформувані основні напрямки удосконалення тайм-менеджменту філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей» з урахуванням зарубіжного досвіду;
- обґрунтувати запропоновані заходи щодо удосконалення тайм-менеджменту підприємства;
- оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

*Об'єктом* дослідження є процеси організації тайм-менеджменту підприємства.

*Предметом* дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти удосконалення тайм-менеджменту філії ТДВ «Яготинський маслозавод» «Яготинське для дітей».

При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: описовий, абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для проведення аналітичного аналізу кадрового забезпечення підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

*Інформаційну базу* роботи становлять чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, звітність підприємства, довідково-нормативні матеріали, монографії, підручники, навчальні посібники, наукові праці та статті вітчизняних та зарубіжних вчених з питань проблематики обраної теми.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури, додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 99 сторінок комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 82 сторінки. Робота містить 18 таблиці, 16 рисунків, додатків на 16 сторінках, список використаної літератури – 47 джерел.

## **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

### **1.1. Категоріальний апарат тайм-менеджменту**

Час – універсальна категорія, форма існування всіх матеріальних систем і процесів. Час об'єктивний, незалежний від людської свідомості і проявів її волі.

Доцільна суспільно-значима діяльність, спрямована на досягнення певного результату, також не може існувати поза часом і простором. Категорія робочого часу в трудовому праві – основна після трудової функції працівника, вона нерозривно пов'язана з реалізацією самої сутності трудових відносин – виконанням працівником трудових обов'язків на користь наймача. Однак невід'ємною ознакою часу є цілісність і безперервність процесів існування матеріальних систем. Вони забезпечуються за рахунок взаємозв'язку послідовності і тривалості існування конкретних об'єктів, кожен з яких має свій початок і свій кінець. Періоди робочого часу кінцеві. Безперервність існування трудових відносин в часі забезпечується за рахунок їх послідовної змінюваності періодами, вільними від виконання трудових функцій. Робочий час і час відпочинку, існуючі в рамках одного правового зв'язку між працівником і роботодавцем, - частини одного цілого, дві характеристики одного і того ж явища, часу існування відокремленого комплексу трудових правовідносин за участю конкретного працівника.

Необхідно одразу ж зауважити, що у чинному Кодексі законів про працю України немає визначення поняття «робочий час», як і поняття «робочий день»[2]. У національному законодавстві також не спостерігається єдності у розумінні цього поняття. У листі Мінсоцполітики України «Про режим роботи, тривалість робочого часу і відпочинку» від 22.06.2007 р. № 199/13/116–07 під робочим часом розуміється час, протягом якого працівник повинен виконувати обов'язки за трудовим договором [3].

Економічний час носить дуалістичний характер: з одного боку, це суб'єктивна темпоральна категорія, варіативність якої залежить від

соціальних критеріїв і уявлень, а з іншого боку, час є відносним і залежить від особливостей системи (її розміру, енергії, інформації, зв'язності), в якій він проходить. Часу притаманні характеристики кількості та якості: його можна вимірювати як елемент хронального явища, а також оцінювати за такими якісними показниками, як корисність, задоволення, ефективність [12, с. 146].

Якщо у класичній науковій методології час розглядається як незмінна, стала величина, то теорія відносності спростувала цей стереотип. Другий закон термодинаміки доводить, що час є незворотним, а тому кожен момент розвитку системи неповторний і є кроком до наростання ентропії (якщо система замкнута) або виникнення нової системи (якщо вона відкрита). Час в економіці стає лінійним і дискретним, якщо соціальна (економічна) пам'ять уречевлена у матеріальних цінностях. Якщо ж носієм пам'яті виступають люди та інститути, час стає нелінійним завдяки суспільній свідомості, ідеології, індивідуальному світогляду [31]. Інколи незворотний час може бути «розтягнутий» або сконцентрований (наприклад, прискорена індустріалізація при соціалізмі, різні темпи роботи на початковій і завершальній стадіях проекту або залежно від форми оплати праці).

Робочий час являє собою сукупність правових норм, спрямованих на забезпечення працівникам часу відпочинку й закріплення міри праці. Оптимальними є варіанти, за яких задовольняються потреби як працівників (передусім досягнення балансу «робота – життя»), так і роботодавця (можливість підвищити завантаженість обладнання, досягти гнучкості організації виробництва, поліпшити фінансовий стан). Оптимізація часового навантаження та визначення його граничної межі для працівників за умови виконання норм виробітку дає змогу не лише знизити рівень травматизму (соціальний ефект), браку та відходів під час виготовлення продукції (економічний ефект), а й сприяє отриманню

більшої задоволеності від виконаної роботи, нормалізації психологічного клімату в колективі [26, с. 52].

Закон економії робочого часу діяв завжди, проте часова протяжність економічних трансакцій, вага одиниці суспільного часу сьогодні змінюється. У зв'язку з цим доречно враховувати неоднорідність міри економічного часу. Нова якість інформаційної епохи передбачає аритмічність трансакційних процесів – чергування синхронізації і десинхронізації швидкостей. Постіндустріальна економіка тяжіє до індивідуалізації часових вимірів: кожна економічна одиниця функціонує на основі власних швидкісних ритмів. Швидкісна аритмічність визначає зростаючий динамізм економічних процесів, а ефект прискорення матеріалізується в реальні матеріальні (у т. ч. економічні) цінності, функціональні переваги [32].

Отже, нове розуміння значення часового ресурсу в трудовій діяльності людини пов'язане зі змінами в економічній сфері та трансформацією ціннісних орієнтирів суспільства. Для збільшення ринкової вартості підприємства, оптимізації витрат, підвищення ефективності використання усіх ресурсів, зростання продуктивності керівникам необхідне постійне удосконалення системи управління персоналом. Досягти чіткої “синхронної системи” дій управлінців і персоналу можна за допомогою системи управління часом, або тайм-менеджменту [17].

Базові ідеї тайм-менеджменту полягають у тому, що основну увагу слід приділяти тому, куди повинен інвестуватися час, а не як швидше виконувати роботу. По суті, це дуже важливе завдання визначення пріоритетів, що зачіпає усі сфери управлінської діяльності. Тайм-менеджмент передбачає: уміння відчувати й розуміти час як певну екзистенціальну сутність; встановлення цілей і термінів їх досягнення; визначення часової місткості виробничих операцій; забезпечення оптимального використання часу шляхом децентралізації, партисипативності, заохочення ініціативи, делегування повноважень,

налагодження ефективної взаємодії персоналу, формування корпоративного відчуття часу, забезпечення зворотного зв'язку та моніторингу [21, с. 17]. Як зазначає О. Євтушевська, тайм-менеджмент – це «вияв світогляду сучасної людини, для якої планування часу стає засобом досягнення успіху в конкурентній боротьбі» [15, с. 15].

Тайм-менеджмент – це сфера управлінської діяльності, яка стала самостійним напрямом менеджменту у 70-х роках ХХ ст. Термін походить від англ. “time management” (управління часом), однак така форма перекладу є не зовсім коректною, оскільки, на відміну від інших об'єктів управління, впливати на час (зупиняти, уповільнювати або прискорювати) неможливо [29, с. 236]. Аналіз поглядів різних науковців свідчить про відсутність єдиної точки зору та поліваріантність досліджуваного терміна, його зв'язок з іншими поняттями (рис. 1.1).

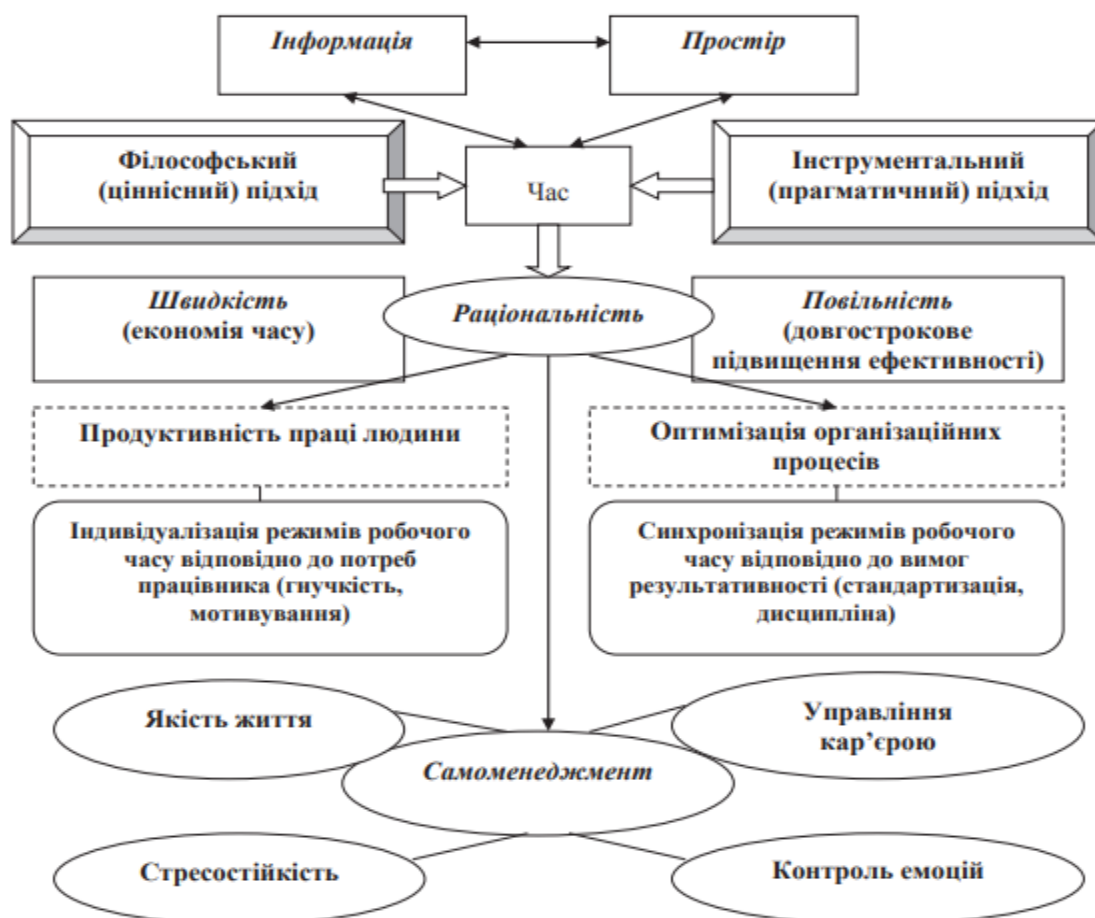


Рис. 1.1. Логіка формування категорійного апарату тайм-менеджменту

Час є об'єктом міждисциплінарних досліджень, а тому таймменеджмент пов'язаний з іншими науками – фізикою, біологією, соціологією, філософією, психологією тощо.

Виділяють два підходи до тайм-менеджменту [5, с. 94]: за філософським підходом тайм-менеджмент є метою і сенсом життя та приносить певну користь; за інструментальним підходом тайм-менеджмент – інструмент досягнення результатів.

Л. Зайверт [6] у тайм-менеджменті виділив дві протилежні парадигми: швидкості та повільності. За першою парадигмою швидкість є досить важливим чинником діяльності (скорочуються терміни виконання проєктів), цільова аудиторія і її поведінка стають більш непередбачуваними (панує короткочасність, потрібно впоратися з більшою відповідальністю та очікуваннями щодо прояву креативності). Повільний тайм-менеджмент усуває симптоми, але не причину проблеми часу.

Тайм-менеджмент доцільно розглядати у системі «інформація – ресурс – час» і трактувати як технологію організації та планування часу [22, с. 57]. На думку Г.О. Архангельського, тайм-менеджмент – це технологія, що дає змогу максимально використовувати час згідно з цілями й цінностями [4, с. 7]. С. Прентіс до тайм-менеджменту відносить безліч прикладів, прийомів, практичних рекомендацій, які роблять пропоновані концепції управління часом наочними і такими, що легко запам'ятовуються [10, с. 4].

За В. Усовим та С. Французовою, тайм-менеджмент – це управління перерозподілом обсягу роботи, необхідних ресурсів та зміни її змісту в заданому часі і просторі [33, с. 59]. Як зазначають Ю.В. Білявська і Н.В. Микитенко, тайм-менеджмент являє собою органічне поєднання теорії, практичних рекомендацій та мистецтва щодо управління часом, які дають людині змогу раціоналізувати розподіл часу на поточні потреби, розставити часові пріоритети та уникнути втрат часу [3, с. 85]. Ф.

О'Конелл розглядає тайм-менеджмент як досягнення уміння балансувати між роботою та особистим життям [8, с. 14]. Т.С. Острячко методологічною функцією тайм-менеджменту вважає оптимізацію витрат часу, подолання дефіциту часу, раціоналізацію прийомів діяльності [29].

Система управління часом – це поєднання процесів, інструментів, різноманітних технік і методів, що застосовуються з метою досягнення вищої результативності праці [2, с. 45]. Н.В. Ізюмцева і В.В. Неждодій характеризують систему тайм-менеджменту як комплекс заходів з удосконалення управління часом, що передбачає комплексне вирішення завдань з оптимізації організаційних процесів [24, с. 305].

Л.Л. Калініченко, А.О. Гаврилова [16, с. 60], Г.І. Матукова, В.О. Макаренко [17, с. 58] під тайм-менеджментом розуміють набір правил, практик, навичок, інструментів і систем, спільне використання яких дає змогу більш ефективно використовувати свій час і в перспективі поліпшити якість життя. Г.І. Євтушенко і В.М. Дерев'янюк трактують тайм-менеджмент як сукупність методик оптимальної організації для виконання поточних завдань, проектів, календарних подій [19, с. 89].

Тайм-менеджмент є сукупністю способів планування та організації роботи підприємства в цілому та окремих співробітників, що застосовуються керівником для підвищення ефективності використання робочого часу і підконтрольності зростаючого обсягу завдань за допомогою постановки пріоритетів, розбиття проектів на окремі дії та делегування іншим людям [21, с. 12; 23, с. 148; 24, с. 305].

Дослідники розглядають тайм-менеджмент як складову самоменеджменту, основне завдання якого полягає у виявленні методів і принципів ефективного управління часом, емоціями, ресурсами, ролями у команді тощо [4, с. 78]. О.Є. Буряченко та С.А. Яроміч під тайм-менеджментом пропонують розуміти управління собою за допомогою відповідних методик та механізмів керування часом, що сприятимуть

точній діагностиці проблем у використанні часу та формуванню особистої технології, яка найповніше відповідає знанням, виду занять, характеру і темпераменту [2, с. 46]. Т.В. Лазоренко, Ю.О. Дідченко, Є.Д. Михайлова під тайм-менеджментом розуміють методику, за допомогою якої можна досягти значних результатів у кар'єрі шляхом правильного градування поставлених завдань та розстановки пріоритетів щодо намічених справ [14, с. 632].

Отже, тайм-менеджмент – це сукупність знань, умінь і навичок, завдяки яким людина уміє правильно розставляти пріоритети, точно планувати та організувати свій час, підвищуючи ефективність його використання [25, с. 289]; це сукупність різноманітних технологій щодо постановки цілей та їх досягнення, розвитку навиків самоконтролю, раціонального використання особистого та робочого часу, залучення всіх доступних його резервів [1, с. 280].

Сьогодні в рамках підвищення ефективності діяльності підприємства доцільно виділити два види тайм-менеджменту (рис.1.2):

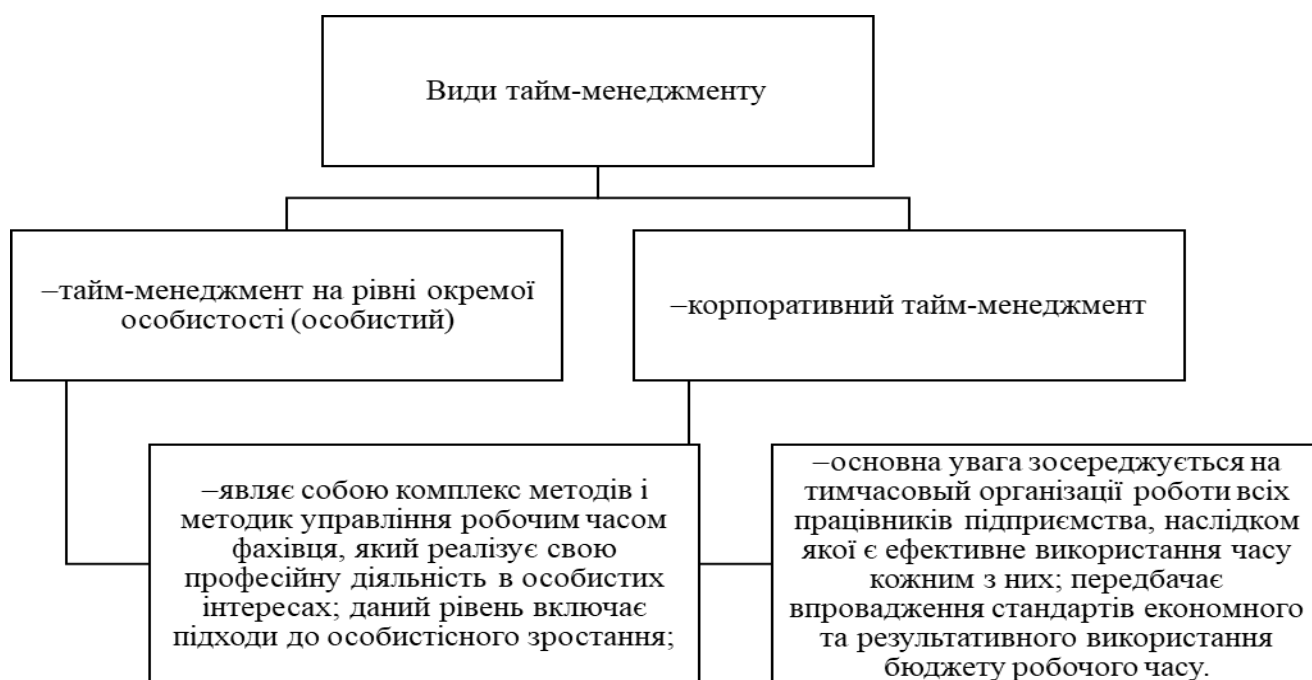


Рис. 1.2. Види тайм-менеджменту

Джерело: [25].

Особистий тайм-менеджмент тісно пов'язаний з особистим саморозвитком і самовдосконаленням, здійснюється індивідуально кожним співробітником підприємства, який хоче підвищити ефективність своєї діяльності, досягти успіху в житті. Побудова ж системи корпоративного тайм-менеджменту, як правило, передбачає залучення консалтингових фірм з метою створення цілісного регламенту організації роботи фірми за допомогою таких методик, які дозволяють співробітникам визначати свої цілі і завдання, а також виділяти пріоритетні напрямки ефективного виконання покладених на них обов'язків. Крім цього, варто відзначити, що оптимально організована система тайм-менеджменту дозволяє фахівцям зрозуміти, що неефективне використання робочого часу – це не тільки втрати керівної ланки організації, але і їх власні, які здатні спричинити за собою зниження ефективності діяльності і, як наслідок, рівня оплати праці.

Під тайм-менеджментом у вузькому значенні розуміється організація праці конкретної людини на робочому місці. Але в ширшому контексті це особиста продуктивність у різних сферах і сферах життя, а також підвищення ефективності роботи будь-якої організації.

Діючи в системі тайм – менеджменту необхідно навчитися встановлювати режим роботи. Чітко регламентувати початок та закінчення робочого дня, час обіду, перекурів, нарад. Інакше співробітники будуть тільки пити чай, розмовляти ні про що і ходити кабінетами колег, вдаючи, що вони втомилися і хочуть відпочити.

Якщо в організації більшість працівників працюють віддалено або в гнучкому режимі, необхідно встановити для них норми виробітку. Коли в організації немає норми чи режиму, робота йде, але повільно. Система тайм-менеджменту допомагає встигати більше, витратити менше часу та досягати кращих результатів у своїй діяльності. Потрібно навчити працівників виконувати найважчі завдання у ресурсний час. Не варто доручати підлеглим складні справи на ранок, покладаючись на те, що він найпродуктивніший. Таким чином підвищити ефективність роботи

не буде досягнутим. Всі люди різні, тому пік активності у співробітника може припадати на обід чи пізніше. Якщо керівництво примушуватимете працівника слідувати іншому режиму, не виключено, що він не ефективно виконає роботу, втомиться від неї, а потім продуктивність його праці залишиться низькою до наступного дня. Крім того, у співробітника накопичиться втома, дратівливість. Це може призвести до конфліктів.

Таким чином, тайм-менеджмент – це система налагодження своїх відносин з часом на основі якої відбувається підвищення ефективності діяльності окремого працівника та установи чи організації в цілому.

Основними передумовами впровадження тайм-менеджменту є:

- 1) зростання вимог до рівня професійного розвитку працівників, який є неможливим без уміння самостійно організувати свою роботу;
- 2) перетворення персоналу на основну конкурентну перевагу підприємства;
- 3) ускладнення зовнішнього контролю за діяльністю, яка має творчий характер, підвищення актуальності самодисципліни і самоконтролю [1, с. 281].

Базовими принципами тайм-менеджменту є: системність, вимірність, матеріалізованість, гнучкість, пріоритетність, своєчасність, цілеспрямованість, інвестиційність, контрольованість, альтернативність [23, с. 151].

## **1.2. Основні методичні засади впровадження тайм-менеджменту для топ-менеджменту підприємства**

Впровадження тайм-менеджменту для топ-менеджменту підприємства - це процес організації часу керівників таким чином, щоб зросла ефективність його використання. Базові принципи процесу тайм-менеджменту закладаються в тому, що основну увагу слід приділяти правильному розподілу та інвестуванню часу, а не тому, як пришвидшити сам процес.

Існують загальні принципи, або етапи, здійснення управління часом для топ-менеджменту підприємства:

- 1) постановка мети, визначення і формулювання мети (цілей);
- 2) планування і розставляння пріоритетів;
- 3) реалізація — конкретні кроки і дії відповідно до наміченого плану і порядку досягнення мети;
- 4) контроль досягнення мети і виконання планів [4, с. 149].

Наведемо схему тайм-менеджменту для топ-менеджменту підприємства (рис. 1.3).

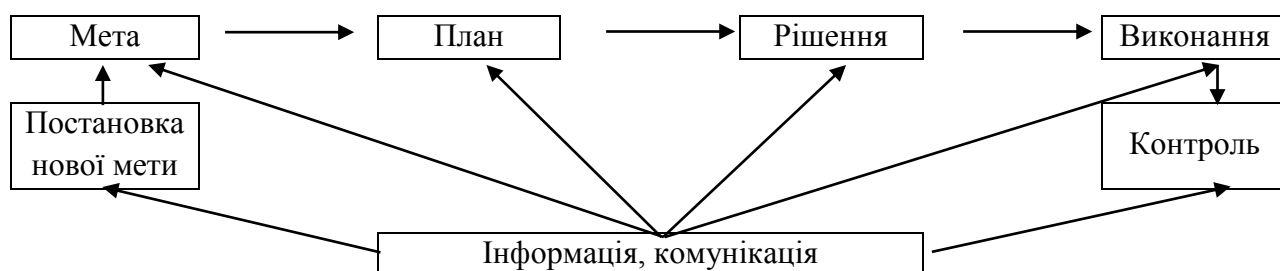


Рис. 1.3. Цикл тайм-менеджменту

Відповідно до рис. 1.3 цикл тайм-менеджменту включає п'ять замкнутих в цикл компонентів-функцій (постановка мети, планування, ухвалення рішення, виконання рішення, контроль над виконанням рішення, постановка нової мети тощо і один наскрізний компонент, присутній на усіх етапах циклу (інформація, комунікація)).

Формування на підприємстві системи управління часом, передусім, має бути орієнтоване на розвиток у працівників трьох найважливіших складових часової компетентності, зокрема: усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує їхню емоційну стабільність, стресостійкість та самоорганізацію [2, с. 281].

Сьогодні доцільно виокремити два рівні тайм-менеджменту [2, с. 281]: — особистий тайм-менеджмент — це сукупність різних технік та технологій організації власної роботи працівника, яку він здійснює в особистих

інтересах, не бажаючи водночас даремно витратити ресурси свого часу; охоплює технології особистого росту та тайм-менеджменту;

— корпоративний тайм-менеджмент основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства, наслідком якої є ефективне використання часу кожним з них; передбачає впровадження стандартів економного та результативного використання бюджету робочого часу.

Удосконалення використання робочого часу було і залишається найбільш доступним, найменш витратним і першочерговим напрямком ефективної організації трудових процесів. Якщо праця виробничих робітників, як правило, за традицією нормується (хоча б для забезпечення дотримання кваліфікаційних вимог), то навик організації робочого часу службовців (керівників, фахівців, технічних виконавців) з науково обґрунтованих позицій в значній мірі втрачено.

Будь-яка діяльність в рамках організації піддається нормуванню та обліку. Праця персоналу, пов'язаного з отриманням матеріального результату, легше піддається нормуванню та вивченню витрат на виконання робіт, а отже легше виявити втрати і скоротивши ці втрати в результаті підвищити продуктивність праці. Результати праці управлінського персоналу важче розрахувати, адже результати їх праці є прийняті управлінські рішення.

Найбільш поширеним методом вивчення трудового процесу і витрат робочого часу є спостереження [14].

До видів спостереження відносять хронометраж, фотографію робочого дня, фотохронометраж.

Хронометраж – це вивчення і вимірювання окремих, циклічно повторюваних елементів операцій [37]. Його проводять, як правило, на роботах, які характеризуються частою повторюваністю і постійністю ступеня впливу факторів на час їх виконання. Основним завданням хронометражу є визначення факторів, що впливають на тривалість кожного елемента досліджуваної операції з метою проектування її раціональної структури в

цілому і нормальній тривалості окремих її елементів. За допомогою хронометражу визначають тільки дії, що входять до складу оперативної роботи.

Фотографія робочого дня – більш офіційний і формалізований захід. Ініціатором проведення фотографії робочого дня виступає, як правило, роботодавець (відділ кадрів, менеджер по персоналу і т.д.). Даний метод передбачає заздалегідь встановлені форми / таблиці / протоколи. Сама процедура регламентована у відповідних документах за підписом відповідальних осіб.

Фотографія робочого дня - це вид спостережень, при якому заміряють всі без винятку витрати часу, здійснювані працівником за певний період роботи (за зміну або її частину) [56]. Проводить її фахівець - спостерігач. Основне призначення фотографії робочого дня - це з'ясування точного бюджету часу співробітника, його аналіз і оптимізація використання робочого часу. Використання фотографії робочого часу для вивчення змісту праці в повному обсязі обмежена, оскільки роботи, що виконуються управлінським персоналом, не завжди мають явно виражені відмінні ознаки.

Вибір того чи іншого методу залежить від конкретних умов, в яких функціонують організації, та тих цілей, які ставить менеджер. Надалі від цього залежатимуть і ті способи управління часом, які будуть використовуватися в організації.

Фотохронометраж – комплексний вид спостереження, що є поєднанням фотографії робочого часу і хронометражу. Його суть полягає в тому, що за допомогою фотографії в окремі періоди здійснюють хронометражні спостереження і замірювання елементів основного, допоміжного, підготовчозавершального часу, часу з обслуговування робочого місця і перерв.

Вивчення витрат робочого часу працівників направлено на рішення двох типів завдань:

- 1) встановлення структури витрат часу протягом робочого дня;

2) визначення фактичних витрат часу на виконання певних операцій. Дослідження структури витрат робочого часу службовців дозволяє встановити перелік фактично виконуваних робочих операцій, ранжувати їх за значимістю для досягнення мети організації, розумно перерозподілити роботу серед виконавців, виключивши дублювання функцій. Крім того, на основі вивчення структури витрат робочого часу можна отримати реальну картину нераціональних витрат і втрат робочого часу, побачити причини їх виникнення, виробити заходи боротьби з ними, найбільш підходящі для конкретного працівника.

Дослідження фактичних витрат часу на виконання певних операцій необхідно для вибору найбільш раціональних методів праці, раціональної послідовності виконання трудових операцій; показати сильні та слабкі сторони робочого стилю.

Вивчення витрат робочого часу дозволить оптимізувати чисельність персоналу на кожній ділянці робіт, організувати працю фахівців з позицій найбільшої віддачі, а так же побудувати ефективну систему оплати і мотивації праці.

Методи вивчення втрат і невиробничих витрат часу топ-менеджменту загальновідомі: хронометраж, фотографія робочого часу, фотохронометраж, метод моментних спостережень, потокові карти і діаграми трудового процесу, карти і графіки Ганта, мережевий аналіз (графи, матриці, таблиці), хронокарта Гастева. Повинна даватися основна характеристика кожного методу, описані переваги та недоліки застосування їх до вдосконалення використання робочого часу до службовців.

Кожен з цих методів передбачає свої цілі і спрямований на досягнення різних завдань. Деякі з методів застосовуються виключно на виробництві і можуть бути зроблені тільки сторонніми спостерігачами («інспекторами часу»), інші ж методи можуть використовуватися особисто працівником для більш раціонального розподілу власного часу.

Можна відзначити такі особливості застосування зазначених методів для оцінки діяльності службовців:

- потокова карта / діаграма трудового процесу: може використовуватися як інструмент вдосконалення рутинних процесів в діяльності службовців, оптимізації роботи з інформацією, організації зустрічей і інших комунікацій;

- графік Ганта або карта спільних операцій: є корисним інструментом для службовців вищої ланки при підготовці звітів про стан проекту або його розробки.

Дає спосіб виробити критичний шлях і оптимізувати витрати часу на виконання поставлених завдань;

- мережевий аналіз дозволяє оптимізувати спільну роботу різних підрозділів організації, а також виявити основні проблеми в спільній роботі. Даний метод використовується в організаціях з великою кількістю управлінського персоналу;

- хронометраж: допоможе визначити норму часу для тих операцій, які піддаються нормуванню. Дозволить виявити основні «поглиначі» часу, витрату часу на виконання конкретних дій. Привчає до ощадливого використання часу.

В раціональній організації праці керівників, фахівців, службовців криються істотні резерви забезпечення конкурентоспроможної діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта. Потрібно знати і вміти застосовувати ті методи, які при найменших витратах дозволять отримати найкращий результат.

Згідно зі науковими дослідженнями, ні одна із систем стратегічного управління підприємством не в стані функціонувати на високому рівні без моделі розвитку працівників, що є ефективною і на основі якої можна реалістично зробити оцінку результативності праці та рівня професійно-кваліфікаційних досягнень як окремих працівників, так й колективу

організації в цілому, та змотивувати та наблизити персонал на досягнення особистих та загальних цілей управління.

Досліджені літературні джерела сфери менеджменту з теми дослідження [31; 32; 34; 56; 59; 60; 69; 71; 80; 82; 87] підтверджують неоднозначність думок науковців, але вона стосується не лише сукупності показників оцінки, а й відносно методичних основ процесу оцінки. Наприклад, найрозповсюдженішим та найпопулярнішим методом оцінки рівня розвитку персоналу серед топ- менеджменту організацій виступає такий метод як тестування. Найбільш часто зустрічається його різновид – психологічний, що дозволяє оцінити особисті якості, здібності, схильності, інтереси, потреби та мотиви робітників шляхом спеціально розробленої тестової методики (низка тестів та опитувань) та правильного аналізу отриманих результатів [33]. Саме завдяки даному методу можна коректно визначити ступінь професійного розвитку персоналу організації, що порівнюється із завчасно створеним портретом «найкращого» працівника. Даний метод має певні недоліки у професійних навичках та кваліфікаційному рівні працівників або підрозділі працівників та дозволяє запланувати необхідні заходи їх усунення [86].

Саме по собі психологічне тестування є релевантним не лише для визначення рівня розвитку кадрів, але й під час таких процесів як «підбір», «планування», «атестація» та «оцінка», «навчання» персоналу та «розвиток корпоративної культури» організації. Тобто він є універсальним засобом системи управління персоналом. Проте, незважаючи на множинність використання даного методу, його результати носять прогностичний, імовірнісний характер. За його допомогою не можна зі стопроцентною впевненістю передбачити майбутню поведінку працівника. Окрім того, на результати даного тестування опосередковано впливає стан випробуваного у момент проходження тестування, що піддає сумнівам оцінку, а також не варто нівелювати фактом, що тестування потребує залучення професійних працівників, що здатні інтерпретувати результати (наприклад, психологів), та

значних витрат часу, незважаючи на те, що попередньо чітко сплановані та спеціально розроблені питання та відповіді на них. Трудомісткість та дороговизна даного процесу обмежує використання лише тими організаціями, що є доволі великими та фінансово успішними. Тож, незважаючи на універсальність, розповсюдженість даного методу, психологічне тестування є релевантним та ефективним тільки у комплексі з іншими інструментами оцінки рівня розвитку персоналу.

Доволі ефективним є використання методу психологічного тестування у доповненні із методом експертних оцінок, що розуміється як аналіз та оцінка економічних процесів, формування управлінських рішень на основі думки кваліфікованих експертів [52]. Він розуміється як генерація ідей у процесі обговорення спеціально обраними фахівцями та відбір кращих рішень, виходячи з експертних оцінок. Об'єктивність результатів даного методу можна підвищити за рахунок логічних й статистичних процедур підбору фахівців, детальної організації процесу опитування та обробки результатів. З практики до складу експертних груп, зазвичай, входять фахівці спеціальних галузей знань та фахівці з експертних методів оцінки, наприклад, соціологи, психологи, математики. В основі експертизи лежить запитальник, що і помічником у зборі необхідної інформації.

Незважаючи на те, що експертний метод має свої переваги, а саме простоту та економічність, можна виокремити і значні недоліки: суб'єктивність характеру, відсутність стопроцентної упевненості в одержаних результатах, наявність ймовірності впливу організаторів на висновки експертів за допомогою авторитету, можливості не досягнення консенсусу та спільного рішення серед членів експертної групи, наявність загрози збереження конфіденційності результатів експертизи та відтоку інформації [52].

Як показано на рис. 1.4, система тайм-менеджменту когерентно сполучена з іншими складовими управлінської діяльності.



Рис. 1.4. Зв'язок системи тайм-менеджменту з іншими аспектами управлінської діяльності

Джерело : [25 ]

Зокрема, праця топ-менеджменту реалізується через операції, які повинні бути виконані у певний період часу; об'єктами є виконавці, предмети праці (матеріали), інформація. Для завдань з матеріалами складають бюджет часу, для завдань з людьми – робочі графіки. Робота з інформацією потребує впровадження таких елементів управління часом, як методи збирання релевантної інформації, управління електронною поштою тощо [21, с. 15].

Тайм-менеджмент розвивається у двох аспектах: як засіб підвищення ефективності індивідуальної праці, особистісного розвитку і як складова системи управління персоналом на підприємстві [21, с. 13]. Відповідно, вчені виділяють різні ієрархічні рівні (рис. 1.5) та різновиди тайм-менеджменту (рис. 1.6).

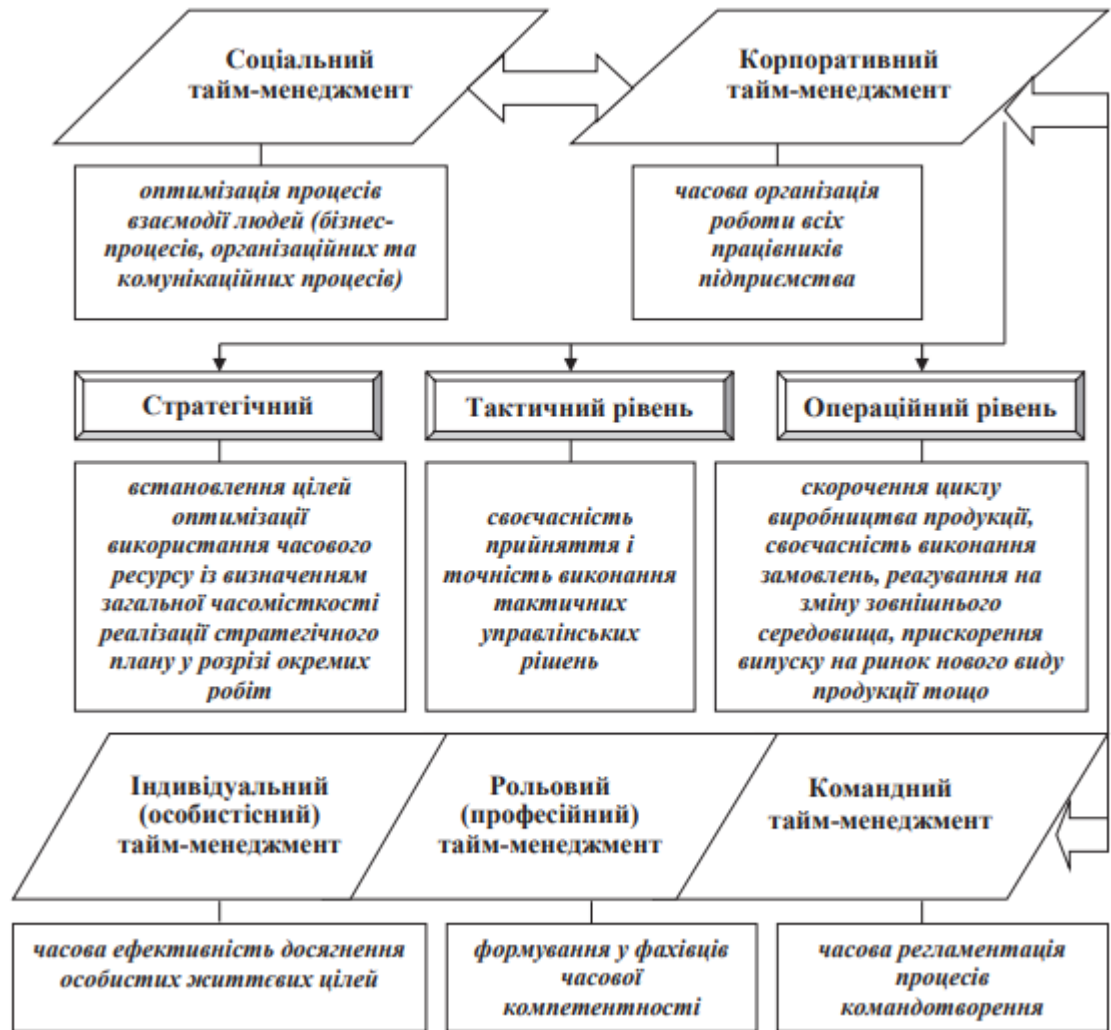


Рис. 1.5. Типи та ієрархічні рівні тайм-менеджменту

Джерело: [21]

Лише системне впровадження елементів тайм-менеджменту дозволить підвищити ефективність управління персоналом і досягти ефекту синергізму.

Ефективне використання часового ресурсу надзвичайно важливе на стратегічному рівні, коли необхідно прийняти правильне і своєчасне рішення. Відтак, доречно встановлювати цілі оптимізації використання часового ресурсу; необхідна «посекундна тарифікація» часу з розбиттям бізнес-процесів на окремі фази і визначенням їх часової місткості, забезпечення наскрізного планування і контролю використання часу. Оптимізація часу на операційному рівні має важливе значення для своєчасного виконання замовлень, скорочення циклу виробництва, своєчасного реагування на зміну зовнішнього середовища, прискорення

випуску нового виду продукції, скорочення простоїв обладнання [21, с. 10–12].

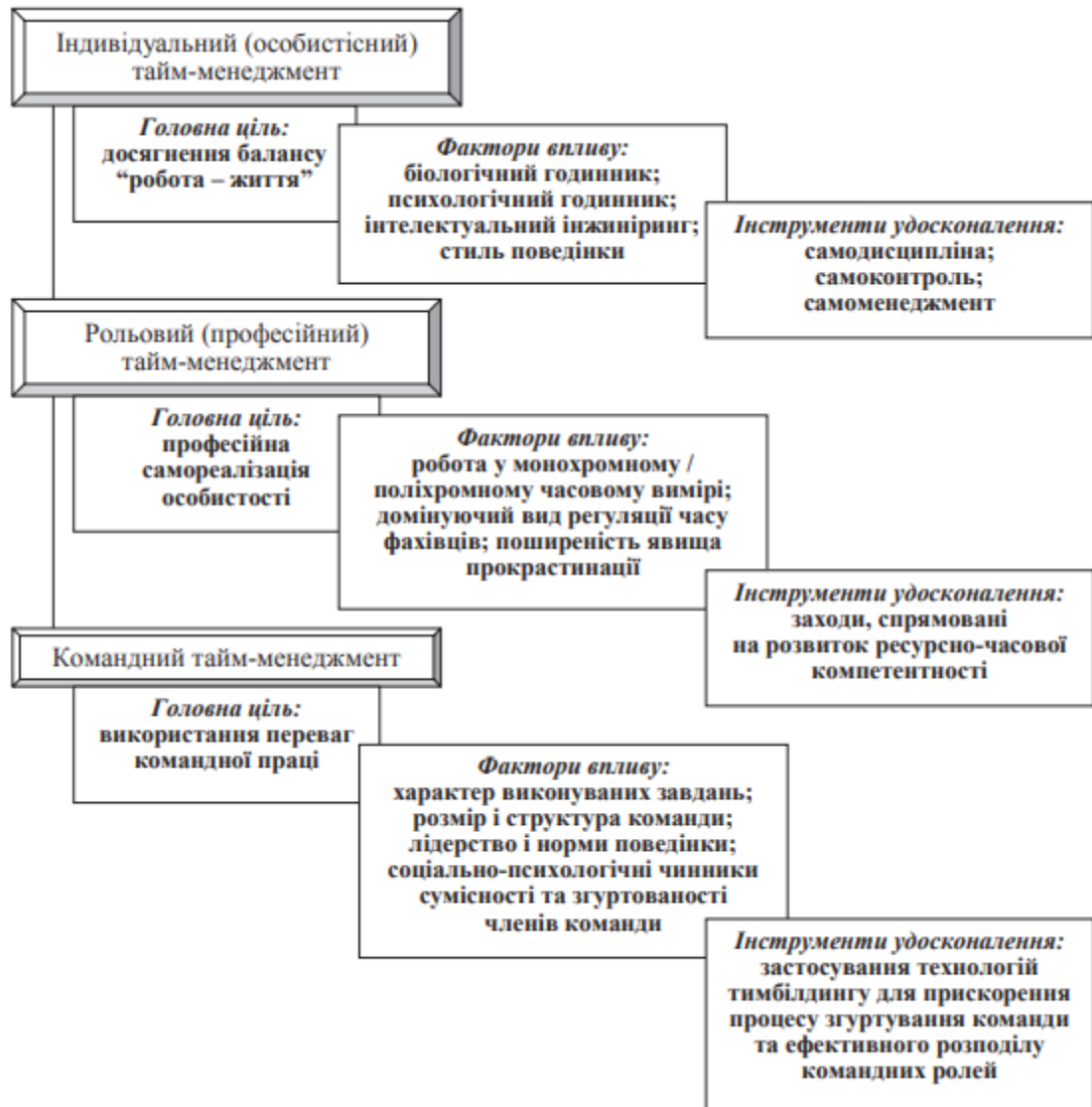


Рис.1.6. Специфіка індивідуального, рольового та командного тайм-менеджменту

Джерело: [21 ]

Індивідуальний тайм-менеджмент базується на парадигмі особистісного саморозвитку і націлений на досягнення внутрішньоособових цілей у контексті вдосконалення людиною своїх здібностей і творчої самореалізації. Це сукупність різних технік та технологій організації роботи працівника, яку він здійснює в особистих інтересах, не бажаючи даремно витратити ресурси свого часу.

Індивідуальна технологія управління часом здійснюється з урахуванням механізмів: біологічного годинника, від якого залежить, на яку частину доби припадає максимальна активність; інтелектуального інжинірингу, під яким розуміють використання знань про людський потенціал і домінуючу півкулю мозку; психологічного годинника, в якому виокремлюють психологічну часову перспективу; стилю поведінки людини, який відображає моральні та етичні норми особистості та визначає її поведінку у різних життєвих ситуаціях. Варто також згадати поняття «прокрастинація» – відкладання термінів виконання справи, незважаючи на те, що це спричинить негативні наслідки. Прокрастинація пояснюється лінощами, недостатністю мотивації, страхом провалу чи успіху [13].

Рольовий (професійний) тайм-менеджмент є спеціалізованим, прив'язаним до професійних завдань. Д. Моргенстерн виділив такі різновиди регуляції часу фахівців:

1) стихійний, або повсякденний (дії фахівця залежать від обставин життя; цей спосіб регулювання часу характеризується ситуативністю, відсутністю ініціативи, короткотерміною і пасивною регуляцією);

2) функціональний, або дійовий (фахівець планує дії та визначає їх напрям, досягає ефективності, однак має місце лише короткотермінова активна регуляція часу);

3) споглядальний, або пролонгований (фахівець пасивно ставиться до часу, у нього відсутній чіткий погляд на організацію часу);

4) творчий, або перетворювальний (фахівець творчо використовує час, пролонговано здійснює управління часом, пов'язуючи його зі змістом життя, з розв'язанням організаційних проблем тощо) [9, с. 97].

На думку Б. Трейсі, суттєва відмінність пов'язана з тим, в якому часі працює фахівець: монохромному чи поліхромному [11, с. 46]. У монохромному часовому вимірі людина працює точно за годинником, заздалегідь плануючи справи і зазвичай дотримуючись розпорядку. У

поліхромному часовому вимірі фахівець витрачає час по-різному залежно від непередбачуваних ситуацій (інтуїції, настрою).

Впровадження системи тайм-менеджменту передбачає формування у працівників часової компетентності, пов'язаної з питаннями усвідомлення часу, емоційного переживання часу і організації часу професійної діяльності, що в комплексі забезпечує емоційну стабільність, стресостійкість, самоорганізацію. Часова компетентність передбачає вміння раціонально планувати та використовувати час, адекватно оцінювати необхідні затрати часу, розробляти програму досягнення мети у певному часовому просторі. Крім того, це важлива умова ціннісного ставлення людини до часового бюджету та інтеграції до соціальних груп [29].

Ресурсно-часова складова частина компетентності є важливою характеристикою стилю керівництва і трактується як здатність керівника оцінювати професійні можливості та психологічні ресурси підлеглих, правильно прогнозувати час для виконання того чи іншого завдання, а також результативність його виконання [28].

Часова компетентність фахівця охоплює вміння: упорядковувати власні цілі; регулярно планувати власний час та правильно розставляти пріоритети; здійснювати делегування повноважень; застосовувати прийоми енергетичного самоменеджменту для оптимального співвідношення праці й відпочинку. Умовою формування цієї компетентності є непохитність вольових рис характеру особистості (вміння долати труднощі, справлятися з непередбачуваними ситуаціями тощо) [34].

Отже, ресурсно-часова компетентність означає адекватність сприйняття часу, володіння навичками планування часу, здатність раціонально перерозподіляти часові пріоритети та ліміти міжособистісного спілкування, дотримуватися принципів тайм-менеджменту, включаючи делегування повноважень у соціальних комунікаціях [35]. У спілкуванні часова компетентність визначає адекватність суб'єктивної оцінки часу і часового простору міжособистісної взаємодії, здатність до оптимальної

взаємодії з урахуванням часових лімітів спілкування, емпатійність у розширенні або знятті часових меж комунікативного контролю [30].

Тайм-менеджмент може успішно поєднуватися з технологіями командотворення (тимбілдингу), оскільки одним із критеріїв ефективного функціонування робочих груп і команд є ефективне використання робочого часу за рахунок дієвого впливу формального і неформального лідерів, дотримання командних норм, злагодженої взаємодії учасників, їх психологічної сумісності та професійної спрацьованості. Саме у команді можуть одночасно дотримуватися вимоги індивідуалізації і синхронізації режимів робочого часу окремих працівників.

Соціальний тайм-менеджмент присвячений міжособистісним відносинам і передбачає оптимізацію процесів взаємодії людей в організації. Соціальний таймменеджмент потребує глибоких знань стратегічного і оперативного менеджменту, структури організації, характеру виробничих процесів [1].

Корпоративний тайм-менеджмент, як різновид соціального, основну увагу зосереджує на часовій організації роботи всіх працівників підприємства з метою ефективного використання часу кожним з них. Система корпоративного тайм-менеджменту містить три рівні: тайм-менеджмент підприємства, тайм-менеджмент окремих підрозділів, індивідуальний тайм-менеджмент провідних фахівців [16].

Корпоративний тайм-менеджмент підприємства орієнтований на формування ефективної взаємодії між підрозділами і посадовими особами з широким застосуванням інформаційних технологій. Корпоративний тайм-менеджмент окремих підрозділів передбачає формування єдиного алгоритму роботи для співробітників одного або кількох підрозділів, що виконують однакові обов'язки. У тих підрозділах, де співробітники зайняті одноманітною механічною роботою, часто виникає необхідність дослідження фізіологічних і психологічних можливостей людини щодо виконання заданого алгоритму дій за існуючих умов важкості і напруженості праці [1].

Для створення цілісного регламенту організації роботи підприємства зазвичай вдаються до послуг консалтингових фірм. Важливою умовою є розроблення єдиної системи координат, в якій працює персонал, впровадження до корпоративної культури стандартів з тайм-менеджменту (зафіксованих документально та доведених до відома працівників правил, що регулюють питання часової організації професійної діяльності).

Загалом корпоративний тайм-менеджмент підприємства – це система норм взаємодії співробітників, правил і механізмів обміну інформацією. Проект тайм-менеджменту охоплює послідовність цілеспрямованих заходів щодо впровадження певного модуля корпоративного управління часом.

Програма тайм-менеджменту – це система проектів тайм-менеджменту, яка забезпечує постійне підвищення персональної та командної ефективності працівників. За результатами навчання тайм-менеджменту можна спланувати роботу за такими модулями, як розроблення стандартів, діагностика роботи підрозділів, атестація працівників тощо [18].

Кожен різновид тайм-менеджменту потребує застосування спеціалізованих методів і використання особливих форм роботи (діагностика, аналіз, проектування, консультування, індивідуальне або групове навчання) [7].

### **1.3. Закордонний досвід удосконалення тайм-менеджменту для топ-менеджменту підприємства**

Оскільки тайм-менеджмент, як наука сформувався за кордоном, де й засвідчив свою дієвість, вітчизняні науковці неодноразово проводили дослідження щодо доцільності застосування найвідоміших його методик в діяльності топ-менеджменту підприємства.

Основою розвитку української економіки є промислове виробництво, проте сировинна модель, яка склалася, як уже давно визнано, є тупиковою. Одним з найважливіших факторів, які безпосередньо впливають на

ефективність промислового виробництва, є різке зниження продуктивності праці, що збільшує собівартість продукції, робить її неконкурентоспроможною на світовому ринку [2].

За час реформ продуктивність праці на українських підприємствах знизилася майже в два рази. За результатами дослідження компанії «McKinsey» у Німеччині кожен мільйон дол. ВВП заробляють 13 осіб, у США – 11 осіб, в середньому по G7 11-13 осіб. В Україні ця величина складає приблизно 60 осіб [3].

Для порівняння продуктивності праці в різних країнах деякі дослідники пропонують брати до уваги ВВП в розрахунку на годину відпрацьованого часу, оскільки середня кількість робочих годин на рік і рівень зайнятості в різних країнах відрізняються. Однак таке уточнення не покращує показники України: з 63-х країн, класифікованих за таким принципом, Україна посідає 56-е місце, виробляючи приблизно 5 доларів вартості на годину. 5 доларів за годину роботи – це приблизно стільки ж, скільки в Китаї, але в три рази менше вартості, виробленої в годину в Польщі, і близько 5% від вартості, виробленої за годину роботи в Швейцарії [4].

Подібне положення, звичайно ж, свідчить про неконкурентоспроможність української економіки, в першу чергу, промисловості. Відповідно, завдання підвищення конкурентоспроможності української промисловості повинно вирішуватися на кожному підприємстві, що, в першу чергу, залежить від продуктивності праці кожного працівника кожного підприємства тієї чи іншої галузі. У цих умовах технології та методи, що дозволяють без значних фінансових витрат підвищити продуктивність, повинні стати пріоритетними. Системне вдосконалення організації виробництва, зокрема використання методів таймменеджменту на промисловому підприємстві, дозволить не тільки скоротити непродуктивні витрати часу, але і підвищити продуктивність праці. У зв'язку з цим, актуальним завданням стає прийняття концепції системної організації часу

на підприємстві в якості однієї з базових управлінських систем та інструментів зростання продуктивності праці.

Промислове підприємство в рамках сучасної корпоративної культури має робити ставку на розвиток колективного духу боротьби за час. Простий приклад: у вересні 2011 року американська компанія William Mark Corporation розробила іграшку для дітей і дорослих – Air Swimmer, але у зв'язку з небувалим зростанням попиту і популярністю не змогла вчасно забезпечувати поставки в потрібній кількості за прийнятною ціною. В результаті, зі зміненою назвою, іграшка початку виготовлятися в Китаї на більш ніж 50 заводах [5]. Стандартна якість, однаково низька ціна і в десятки разів більша швидкість поставки забезпечили китайським виробникам мільйонні замовлення від торгових організацій і приватних осіб.

Слід зазначити, що за кордоном велика увага приділяється чіткому визначенню самої норми часу і її складових, у зв'язку з чим на національному і галузевому рівнях розроблені спеціальні довідники, термінологічні тлумачення всіх понять, методичні уніфікації і тому подібне. Наприклад, у Великобританії розроблений єдиний термінологічний довідник по нормуванню праці [1].

Світовий досвід і практика відрізняються великою різноманітністю гнучких форм зайнятості. Концепція скороченого робочого тижня (compressed work week) вперше стала застосовуватися в Сінгапурі на початку 1970-х рр. в якості альтернативи стандартного 5-денного робочого тижня — при збереженні загальної кількості щотижневих робочих годин (за законодавством Сінгапуру — 40 годин) скорочується кількість робочих днів. Наприклад, чотири робочих дні по 10 годин кожен, або три робочих дні по 12 годин кожен; або чотири 9-годинних робочих дня (з понеділка по четвер), а в п'ятий день (п'ятниця) працівник працює один раз в два тижні протягом 8 робочих годин. Прикладом може служити практика лікарні "КК Вімінс енд Чілдрен Хоспіталь", де замість 8-годинного робочого дня застосовується 12-годинний робочий день для медичного персоналу (90% зайняті цією

формою), що дозволило скоротити число відсутніх на роботі з певних причин, краще задовольняти пацієнтів [6].

Для більш наочного порівняння різних форм організації робочого часу наведемо відмінності в продуктивності персоналу зі зміною частки працівників, які працюють за гнучкою формою організації часу в Сінгапурі (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Продуктивність персоналу та частка працівників з гнучким  
робочим часом у Сінгапурі**

Рік	Частка працівників, що працюють з гнучким робочим часом, %	Продуктивність персоналу, дол. на годину
2012	3,9	74,2
2013	4,5	78,3
2014	5,2	85,3
2015	5,4	82,6
2016	5,1	88,2
2017	5,6	91,4
2018	5,3	92,6
2019	6,1	95,2
2020	6,8	99,3
2021	7,5	101,8

Джерело: [20]

Для того щоб провести кореляційно-регресійний аналіз залежності продуктивності від частки працівників, що працюють з гнучким робочим часом, наведемо лінію тренду даної залежності на рис.1.7.

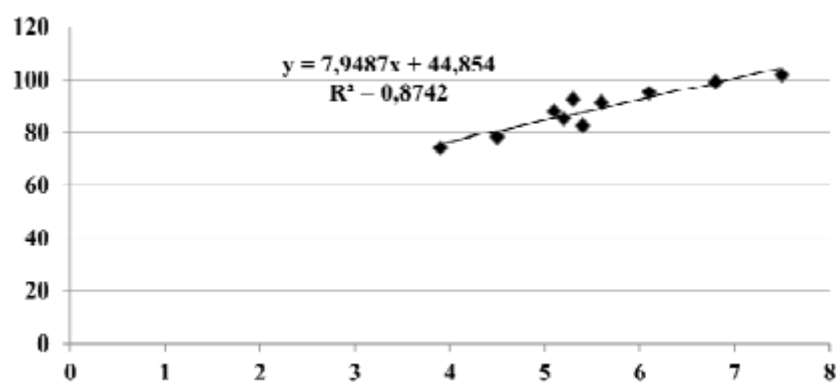


Рис. 1.7. Графік тренду залежності продуктивності праці персоналу від частки працівників з гнучким робочим часом в Сінгапурі.

Джерело: [20]

Відповідно з даними рис. 1.7, динаміка є доволі показовою, адже фактично зі збільшенням частки працівників, в яких робочий час є гнучким, збільшується і продуктивність у вартісному вираженні. Рівняння регресії має вигляд:  $y = 7,9487x + 44,854$ , де  $y$  — це рівень продуктивності в вартісному вираженні на 1 працюючого на 1 годину, дол. США,  $x$  — частка зайнятих працівників з гнучким робочим часом, %. Тобто зі збільшенням частки зайнятих з гнучким робочим часом на 1% продуктивність на 1 годину на 1 працюючого збільшиться на 7,94 дол. США. Якщо за цією моделлю, припустити, що ця частка становитиме 0, тобто всі працюватимуть за фіксованим робочим часом, то продуктивність склала б 44,85 дол. США на 1 працюючого на 1 годину. А це вже набагато скромніший показник, ніж 101,8 дол. на годину. Коефіцієнт детермінації дорівнює 87,42%, а тому доцільно говорити про адекватність цієї моделі.

Для ефективної роботи підприємства західні компанії формують цілісну концепцію управління персоналом, в центрі якої знаходиться людина з її цінностями, поглядами і переконаннями. Вважається, що дана концепція має «національний відтінок». У США, наприклад, вона прагматична: людину розглядають як ресурс, до якого потрібно дбайливо ставитися і вкладення в який повинні окупатися. В Японії людина не тільки ресурс, а й самостійна цінність: тут значно вище роль корпоративної культури і організаційних цінностей.

Криза теорій управління персоналом, яка виникла на рубежі 90-х років, була обумовлена тим, що внаслідок вузької спеціалізації, яка панує в науці, вчені не могли досліджувати проблему управління персоналом комплексно, з урахуванням різних факторів, в тому числі міжкультурних відмінностей.

Ця проблема торкнулася вітчизняних підприємств в той час, коли у нас намагалися впровадити передовий зарубіжний досвід, не замислюючись про культурні, етичні, моральні відмінності в менталітеті нашого народу і тієї країни, чий досвід ми переймаємо. При проведенні структурних і організаційних змін на підприємстві важливу роль відіграє думка

співробітників, їх розуміння і особиста зацікавленість, але цей факт, як правило, вище керівництво часто ігнорує.

При розробці і реалізації цілісної концепції управління персоналом слід враховувати думку, менталітет співробітників і їх вік, оскільки як показує практика, більшість людей у віці старше 50-ти років скептично ставляться до будь-яких нововведень і тому сильно на їх підтримку сподіватися не варто.

*Зарубіжні методики тайм-менеджменту для топ-менеджменту*

Метод АБВГД полягає в тому, щоб розташувати справи за пріоритетністю, це ефективний спосіб планування на будь-який період, як на кожен день, так і на тиждень, місяць чи рік, де:

А – найважливіші завдання, не виконання яких призведе до серйозних наслідків;

Б – завдання, наслідки виконання чи не виконання яких є досить м'якими;

В – сюди відносять те, що добре було б зробити, але від чого не варто очікувати ніяких наслідків, не залежно від того зроблено це чи ні;

Г – справи, виконання яких державний службовець може делегувати комусь іншому, проте варто не допускати помилки і не доручати іншим все, що їм під силу, вивільняючи для себе час на виконання завдань типу «А»;

Д – робота, яку можна повністю видалити з списку справ. Це може бути робота, що втратила свою актуальність. Запорукою ефективності даного методу є дотримання правила, за яким ніколи не можна переходити до виконання завдань під наступною літерою, якщо не виконано всі завдання під попередньою літерою.



Рис. 1.8. Матриця Ейзенхауера

Наступний метод – *матриця Ейзенхауера*, розроблений американським президентом, генералом Дуайтом Ейзенхауером для короткочасного планування. Суть методу полягає в розстановці всіх справ на чотири блоки в залежності від їх важливості та терміновості (рис. 1.8) [20].

Блок А – справи термінові та важливі, тобто ті, що вимагають не відкладного втручання і їх потрібно зробити впершу чергу;

Блок В – важливі і не термінові. Проте невчасне виконання даних справ перенесе їх до блоку А.

Блок С – неважливі, проте термінові справи. Люди часто припускаються помилки плутаючи важливість з терміновістю та відносять їх до блоку А.

Блок D – не важливі та не термінові справи. Це ті справи, які можна делегувати. До даної категорії справ відносяться також «поглиначі робочого часу».

Застосування даного методу на практиці підвищує ефективність діяльності працівника шляхом розставлення пріоритетів [55]. На думку провідних спеціалістів з тайм-менеджменту, даний метод працює значно ефективніше, коли матриця Ейзенхауера постійно перебуває в полі зору державного службовця і при цьому протягом дня він викреслює виконані завдання [20].

Метод «Альпи» або *ALPEN* (аббревіатура, що складається з перших літер) розробленого Лотаром Зайвертом методу тайм-менеджменту. Суть методу полягає в плануванні зап'яти кроками:

- занотовування запланованих завдань та дій;
- оцінка тривалості дій;
- планування резервного часу;
- прийняття рішень;
- контроль виконаних дій.

*Принцип Парето*, який ще називають «золотими» пропорціями планування часу - співвідношення 80/20, що означає: 20% витрат робочого потенціалу на вирішення важливих завдань забезпечують 80 % очікуваного результату (рис. 1.9.).

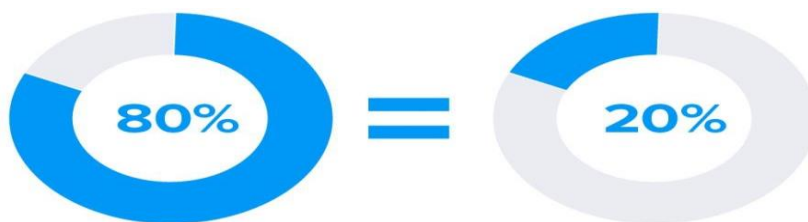


Рис. 1.9. Принцип Парето

Решта 80 % витраченої праці на вирішення другорядних проблем забезпечує досягнення лише 20 % результату [86]. Таким чином, використання даного методу, допомагає працівнику визначити від якої роботи

він отримує найбільшу віддачу, щоб в подальшому спрямовувати на її виконання більше зусиль [60].

У спільній праці «Впровадження Європейських методик тайм-менеджменту в Україні» Іваницька С.Б., Галайда Т.О., Толочій Р.М. стверджують, що згідно закону Парето 80 % необхідної інформації можна знайти в 20 % обсягу тексту, тобто прогорнувши книгу – прочитати лише необхідні розділи і тим самим зекономити 80 % свого часу. Таким чином, зосередившись на виконанні 20 % найважливіших завдань можна досягти високих результатів за малих затрат[26].

Окрім розглянутих вище методик тайм-менеджменту дослідники пропонують для впровадження в Україні ряд інших, зокрема:

1. Піраміда Франкліна – це позитивна система планування, за допомогою якої легше правильно розпорядитися своїм часом та досягти поставлених цілей (рис. 1.10).

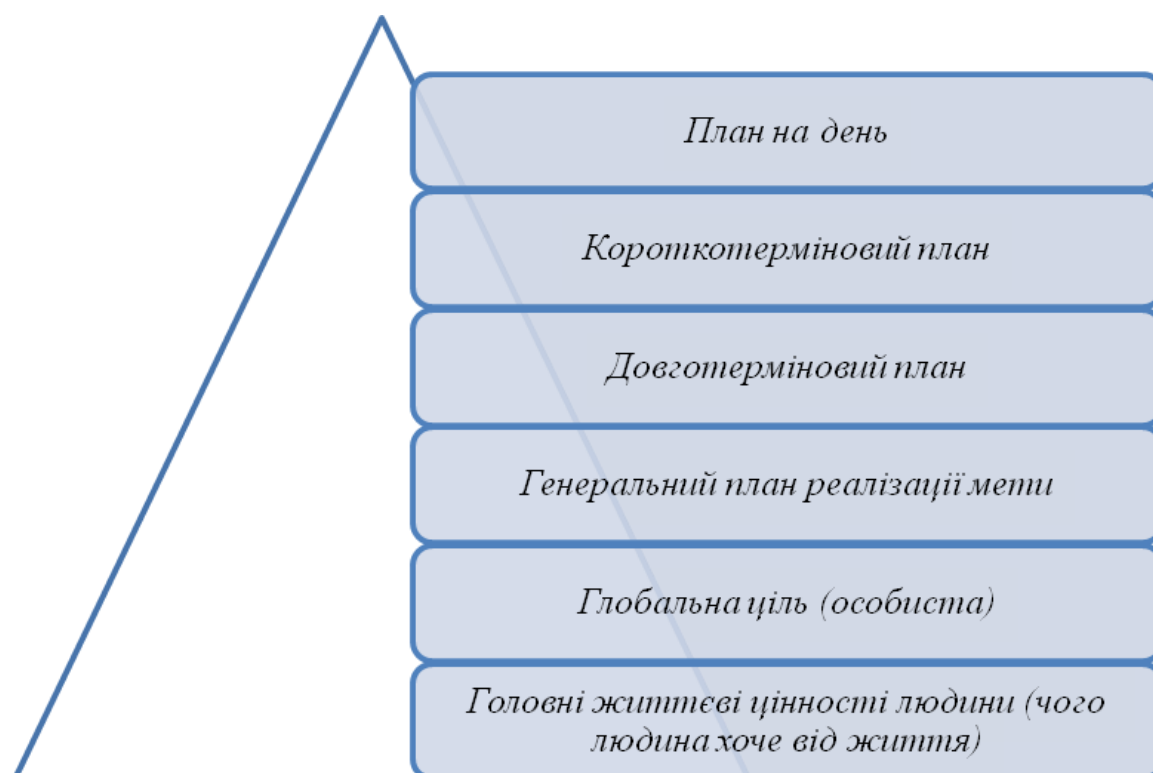


Рис. 1.10. Піраміда Франкліна

Даний метод направлений на виявлення того, що має бути зроблено, а не на перегляд поточної діяльності з метою більш ефективної її організації.

Основу піраміди складають головні життєві цінності – те чого людина прагне від життя. Далі йде глобальна мета, що ґрунтується на життєвих цінностях. Якщо життєві цінності це те заради чого живе людина – сенс життя, то глобальна мета дає розуміння того, коли цей сенс буде досягнутий.

Наступним блоком піраміди є генеральний план досягнення цілей, тут закарбовуються конкретні проміжні цілі необхідні для досягнення глобальної мети.

Довгостроковий план є фіксацією конкретних цілей та термінів їх виконання на часовому проміжку в 3-5 років та є покроковим виконанням одного з пунктів генерального плану.

Черговим блоком піраміди є короткостроковий план від декількох тижнів до декількох місяців, що являє собою покрокове виконання одного з пунктів

довгострокового плану.

Вершиною піраміди є план на кожен день, в якому завдання на тиждень розбиваються на більш дрібні. Даний план є найменшим кроком до досягнення глобальної мети.

За допомогою піраміди Франкліна планується не лише час, але й зайнятість та шляхи досягнення глобальної мети, що й відрізняє її від інших методик тайм-менеджменту [26]. Таким чином, піраміда Франкліна це методика глобального планування, яку може застосовувати лише той, хто визначив пріоритетні цілі на далеке майбутнє. Реалізація планів згідно неї займає багато часу, однак піраміда Франкліна чітко визначає послідовність кроків, які необхідно виконати. Така деталізація може мати позитивний результат, оскільки людині простіше робити щодня невеликі дії з усвідомленням того, що вони призведуть до подальшого успіху [60].

*Методика Getting Things Done (GTD)* розроблена Девідом Алленом, згідно якої, для того щоб розвантажити голову працівника від зайвої інформації, необхідно перенести її на будь-який носій (папірець, блокнот,

електронний органайзер). Дана методика може застосовуватись для ефективної обробки великого масиву інформації для організації свого часу. Роботу пропонується виконувати в кілька стадій:

- збір інформації;
- обробка інформації;
- організація;
- огляд інформації;
- дії.

*Методика особистої ефективності Personal Efficiency Program (PEP)* розроблена Керрі Глісоном, є системою методів та інструментів, за допомогою яких можна навести порядок в усій особистій інформації, з якою працює державний службовець: від справ до паперових документів, від комп'ютерних файлів до електронної пошти.

В основі даної методики лежить набір практичних принципів, що оптимізують методи роботи, максимізуючи при цьому її ефективність. При цьому охоплюються всі сфери робочого циклу, від яких залежить продуктивність роботи, у тому числі: управління часом та стресом, зміна робочого середовища та підтримка рівноваги між роботою та особистим життям, визначення пріоритетів та стратегічне планування, ефективна праця в межах однієї команди.

«*Салямi*» – методика, за допомогою якої можна деталізувати завдання та скласти чіткий план з окремих маленьких кроків. Так можна впоратися й із складними справами. Методика «*Салямi*» допоможе виділити деталі в завданнях і скласти чіткий план з окремих маленьких кроків:

коли ділиш справу на окремі завдання, потурбуйся про те, щоб кожне з них мало конкретний результат;

розподіляй час на конкретні завдання й враховуй їх залежність одне від одного. Результати певної справи можуть допомогти виконати іншу:

наприклад, консультація з викладачем дасть змогу краще написати підрозділ курсової;

не пропускай окремі завдання, якщо вони не подобаються чи здаються нудними. Дотримуйся плану: лише так ця методика буде результативною.

«Швейцарський сир» – методика, розроблена Аланом Лакейном з метою вирішення великих завдань, для яких важко визначити чіткі кроки стосовно їх виконання. Суть методики полягає в тому, щоб розглядати поставлене завдання у формі сиру без дірочок, поступово заповнюючи його цими «дірочками» – завершеними справами, в рамках виконання великого завдання, де кожен наступний крок є продовженням попереднього [26]. Таким чином, дана методика, застосовується, коли певне завдання не можна поділити на дрібні частини. Цей метод дає змогу шляхом візуалізації побачити просування у роботі [55].

Дана технологія ідеально підходить для вирішення великих завдань, коли важко визначити чіткі кроки для їх виконання.

Пропонується уявити, що завдання – це швейцарський сир. Але він без дірочок, тому необхідно їх зробити. Цим можна займатися в хаотичній послідовності, тому спершу зроби найлегший крок: наприклад, запиши ідеї, які виникають при думці про справу.

За першим кроком обов'язково йде другий. Після того, як записані ідеї, можна обрати одну, яка й стане продовженням справи.

Кожен наступний крок буде продовженням попереднього. Щоб не заплутатися, варто намалювати своє завдання – можна й у формі сиру.

Окрім розглянутих, в європейській практиці відомі ще такі методи тайм-менеджменту:

«Сім звичок» за книгою Стівена Кові «Сім звичок надзвичайно ефективних людей». На думку автора, особиста ефективність досягається шляхом вироблення в собі набору певних звичок та проходить в два етапи: від залежності до незалежності (особиста перемога, наприклад відмова від шкідливої їжі) та від незалежності до взаємозалежності (громадська

перемога, прикладом є налагодження стосунків з колективом). При цьому система тайм-менеджменту має два розділи: стратегічне довгострокове планування (індивідуальна місія особистості ролі – цілі) та тижневе короткострокове планування (актуальні ролі – завдання – тижневий план – щотижневе виконання плану та делегування).

*Метод «7 R»* розроблений Брайаном Трейсі складають: реакція, вторинний перегляд ситуації, реорганізація, реструктуризація, реінжиніринг, переосмислення, відновлення контролю [71]. Режим праці та відпочинку державних службовців чітко регламентований чинним законодавством, однак це не є запорукою ефективності їх роботи. Всі люди різні, і не лише за гендерною ознакою та віком. У них різне бачення тієї чи іншої ситуації, різне світосприйняття, рівень працездатності, професійний рівень, життєвий досвід, різні характери і різне сприйняття того чи іншого часу доби. Звісно, що цей перелік не є вичерпним. Кожен з перелічених факторів впливає на ефективність праці, на працездатність. Провівши інвентаризацію робочого часу, можна забезпечити ефективне управління часом в управлінській діяльності державних службовців.

Сучасний етап розвитку тайм-менеджменту пропонує достатню кількість різноманітних методик ефективного використання робочого часу, для того щоб організувати час на будь-якому рівні: особистому, командному, корпоративному; для того, щоб кожен зміг підібрати ту, яка підходить саме йому в кожній конкретній ситуації. Тобто, запорукою досягнення успішного управління часом є грамотне поєднання різних технологій і методик тайм-менеджменту. Важливо при цьому не забувати, що використання методик тайм-менеджменту не самоціль, головна мета їх застосування – підвищення ефективності та продуктивності робочого процесу.

## **РОЗДІЛ 2 . ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ НА ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

### **2.1. Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»**

«Яготинський маслозавод» є одним із найбільших національних виробників молочної продукції.

Історія маслозаводу починається з 1956 року. На сьогодні «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 [10].

Форма власності: товариство з додатковою відповідальністю.

У 2006 році «Яготинський маслозавод» увійшов у холдинг приватне акціонерне товариство «Молочний Альянс».

На дату 07.05.2024 контрагент ТДВ "ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД" має статус - Не перебуває в процесі припинення.

Територія(область): м. Яготин, Київська область, Україна.

17 квітня 2018 року відбулась зміна організаційно - правової форми підприємства: припинена державна реєстрація Публічного акціонерного товариства «Яготинський маслозавод» (скорочено ПАТ «Яготинський маслозавод»), та зареєстровано Товариство з додатковою відповідальністю «Яготинський маслозавод» (скорочено ТДВ «Яготинський маслозавод»).

Вищим органом управління ТДВ «Яготинський маслозавод» є Загальні збори учасників. Організаційна структура товариства затверджена рішенням Наглядової ради Товариства, вона представлена на рисунку 2.1.

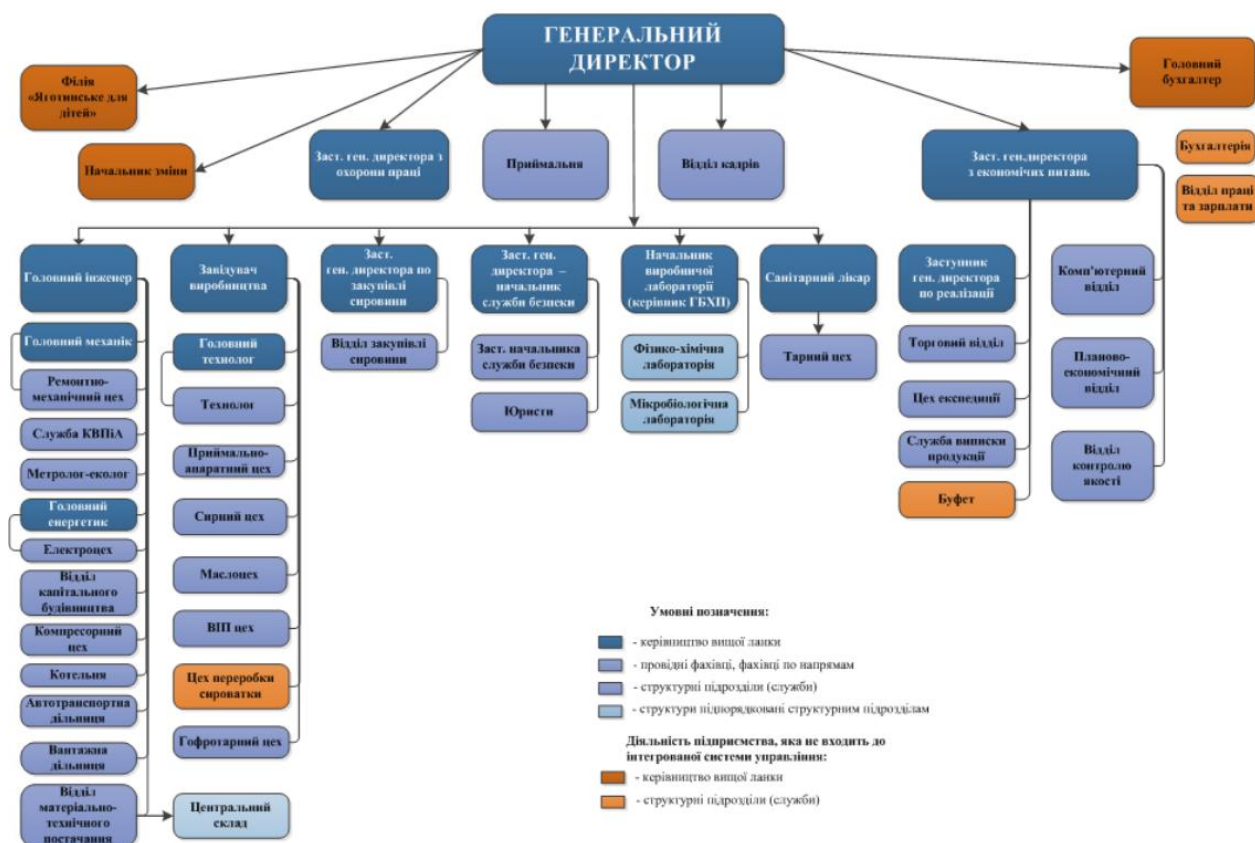


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТДВ «Яготинський маслозавод»

Джерело: [13]

Визначимо цільову аудиторію продукції нашого підприємства, адже у різних вікових категорій населення різні уподобання та культура споживання.

Нижче наведено розподіл споживачів за віком в рис. 2.2.

Основною категорією споживачів ТДВ «Яготинський маслозавод» є люди віком 25-35 років – 36%.

Люди віком 35-55 років та 16-25 років (16%) – споживають менше продукції підприємства (21% та 19%).

Вікова категорія, яка найменше купує продукцію – старше 55 років (8%).

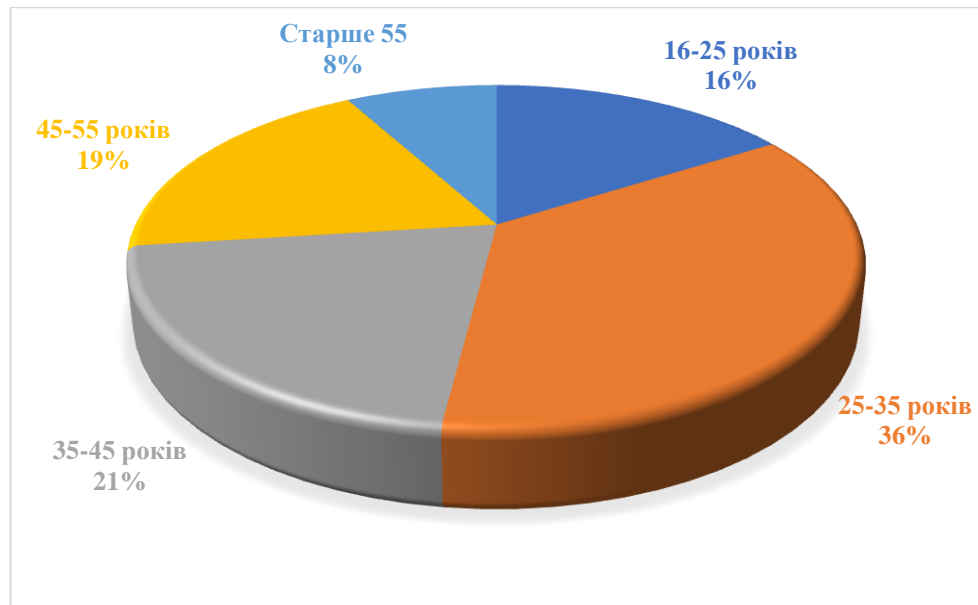


Рис. 2.2. Розподіл споживачів за віком

Джерело: [18]

Основними споживачами продукції маслозаводу за статтю є жінки. Вони частіше відвідують магазини, а також готують, ніж чоловіки.

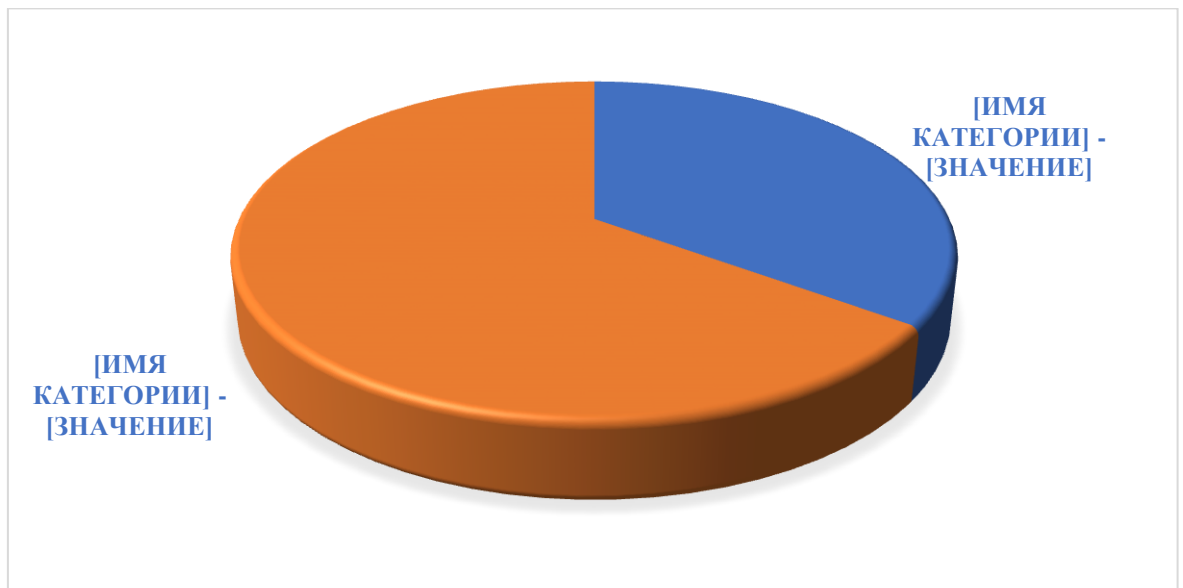


Рис. 2.3. Розподіл за статевою приналежністю

Джерело: [18]

На наступному рисунку бачимо, що основними споживачами є люди з середнім доходом.

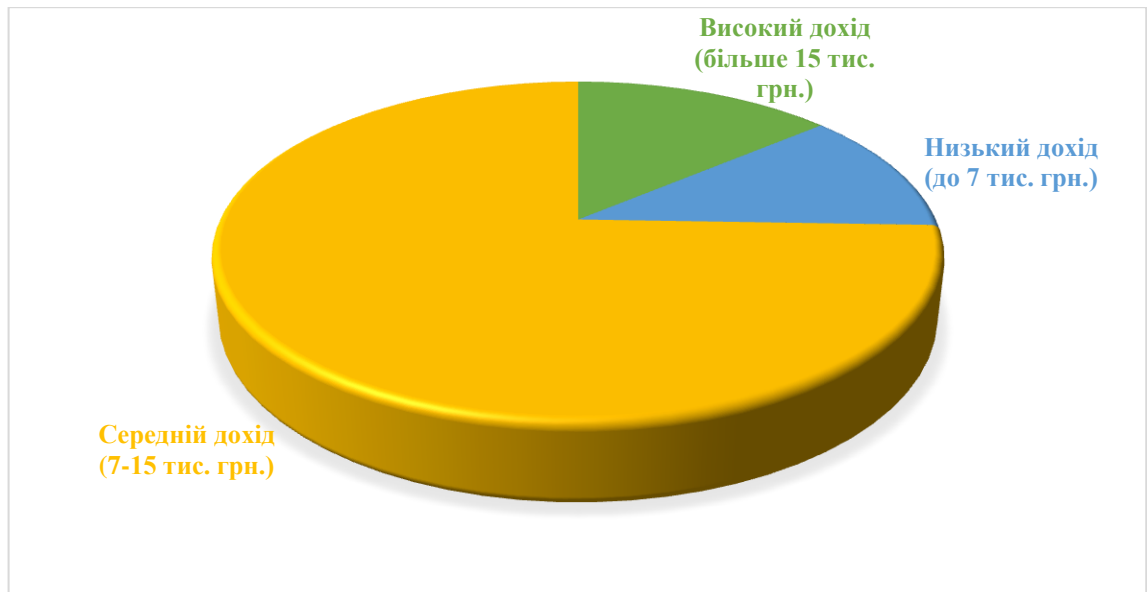


Рис. 2.4. Розподіл споживачів за рівнем доходу

Джерело:[18]

Цільова аудиторія ТДВ «Яготинський маслозавод» жінки 25-35 років, з середнім або високим рівнем доходу.

Проведемо аналіз діяльності підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Таблиця 2.1

### Матриця SWOT-аналізу ТДВ «Яготинський маслозавод»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> <li>Відомий бренд</li> <li>Широкий асортимент продукції</li> <li>Висока якість продукції</li> <li>Сильна дистрибуційна мережа</li> <li>Ефективна система управління</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Завод залежить від постачальників сировини</li> <li>Висока конкуренція</li> <li>Недостатнє просування бренду</li> </ol>
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> <li>Вихід на інші ринки</li> <li>Впровадження нових технологій</li> <li>Збільшення інвестицій в маркетинг</li> <li>Розширення можливостей експорту</li> <li>Державна підтримка</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Нестабільна економіко-політична ситуація в країні</li> <li>Посилення позицій конкурентів</li> <li>Зміна споживчої уподобань</li> <li>Зростання цін на сировину</li> </ol>

Джерело: складено автором на основі [18].

Після проведення SWOT-аналізу, підприємство налічує достатньо сильних сторін, тож їх потрібно розвивати та доповнювати. З приводу

слабких сторін, підприємству потрібно ставати більш незалежним від постачальників.

Отже, підприємство повинно більш просуватись у соціальних мережах, а також вкладатись більше у піар компанії.

Аналіз обсягу реалізації основних видів продукції компанії розпочнемо з оцінки змін, що відбувались в розрізі категорій продукції.

Таблиця 2.2

**Аналіз обсягу реалізації основних видів продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» у розрізі асортиментних груп за 2021–2022 роки**

№ з/п	Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг реалізації продукції в натуральному виразі, шт.		Відхилення	
		2021 р.	2022 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
1.	Молоко питне	45297	44827	-470	98,96
2.	Кисломолочна продукція	28051	33631	5580	119,89
3.	Сирно-творожна продукція	3954	3088	-866	78,10
	Разом	77302	81546	4244	296,95

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №Б,В]

З даних таблиці можна зробити висновок, що основні види продукції, а це молоко питне, кисломолочна продукція та сирно-творожна продукція, реалізовувалися більше, ніж ліквідовувались.

Перейдемо до наступної таблиці, де ми проаналізуємо структуру реалізованої продукції за 2021 – 2022 рр. та порахуємо відхилення у структурі.

Таблиця 2.3

**Аналіз структури реалізованої продукції (та надання послуг) ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021–2022 роки**

№ з/п	Найменування продукції (видів, товарних груп)	Обсяг реалізації продукції(та надання послуг), тис. грн.		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
		2021 р.	2022 р.	2021 р.	2022 р.	
1.	Молоко питне	839334	962838	27,04	25,77	-1,27
2.	Кисломолочна продукція	914323	1257312	29,46	33,65	4,19
3.	Сирно-творожна продукція	408894	356273	13,17	9,54	-3,64
4.	Інша продукція	398487	778863	12,84	20,85	8,01
	Товари	537998	372218	17,33	9,96	-7,37

Послуги	4625	8587	0,15	0,23	0,08
Всього	3103661	3736091	100	100	0

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №А,Б,В]

Бачимо, що відхилення у структурі для кисломолочної продукції складає 4,19%, для питного молока воно зменшилось на 1,27%, а для сирно-творожної продукції на 3,64%. Для іншої продукції відхилення у структурі складає 8,01%.

Проаналізуємо ширину та глибину асортименту підприємства.

Таблиця 2.4

### Аналіз асортименту продукції ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021-2022 роки

Ширина асортименту	Глибина асортименту
Масло	– Масло солодковершкове 69,2%, 73% та 82,5% – Масло топлене 99,9%
Молоко	– Молоко 1,0%, 2,6% та 2,6% – Молоко ультрапастеризоване 2,6% та 3,2 % – Молоко пряжене 2,6% – Какао на молоці 3,2%
Вершки	– Вершки 10% та 15%
Сметана	– Сметана 15% та 20% – Сметана «3 печі» 20%
Кефір	– Кефір 1,0% та 2,5%
Закваска	– Закваска 0% та 2,5%
Ряжанка	– Ряжанка 4.0% – Ряжанка «3 печі» 4.0%
Сир	– Сир «Домашній» нежирний – Сир «Домашній» 5% та 9% – Сир кисломолочний 5% та 9%
Сир твердий	– Сир м'який «Любительський» 40% – Сир «Адигейський» 45% – Сир розсільний «Бринза» 45% – Сир розсільний «Сулугуні» – Сир напівтвердий «Чеддер» – Сир напівтвердий «Моцаррела» – Сир «Моцарелла» в розсолі 50%
Айран	– Айран з кропом 1,8% – Айран 2,0%
Сирок	– Сирок солодкий «Дитячий» зі смаком ваніліну – Сирок солодкий з курагою 10% – Сирок солодкий з ароматом ванілі 17% – Сирок солодкий з родзинками 9,0%
Йогурти	– Йогурт «Грецький» 2,5% – Йогурт «Класичний» 1,5% – Йогурт «Гурецький», 10%

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Йогурт питний класичний 1,5%</li> <li>– Йогурт «Чорниця», 2,1%</li> <li>– Йогурт «Чорниця», 1,5%</li> <li>– Йогурт «Вишня-чорна смородина» 1,5%</li> <li>– Йогурт «Персик та сік маракуї» 2,1%</li> <li>– Йогурт «Манго-маракуйя» 1,5%</li> <li>– Йогурт «Курага – лісовий горіх - злаки» 1,7%</li> <li>– Йогурт «Вишня-гранат» 1,5%</li> <li>– Йогурт «Манго», 2,1%</li> <li>– Йогурт «Вишня-ревінь», 2,1%</li> <li>– Йогурт «Полуниця» 1,5%</li> <li>– Йогурт «Персик» 1,5%</li> <li>– Йогурт «Льон-ваніль» 1,6%</li> </ul>
Питна закваска	З наповнювачами та без них
Геролакт	– Геролакт 3,2%.
Десерт	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Десерт сирковий тришаровий зі злаками і вишнею 3,6%</li> <li>– Десерт сирковий тришаровий зі злаками, грушею та соком лайма 3,6%</li> <li>– Десерт сирковий тришаровий зі злаками, персиковий та соком маракуї 3,6%</li> <li>– Десерт сирковий «Ананас-диня» 4,2%</li> <li>– Десерт сирковий «Мигдаль» 4,2%</li> <li>– Десерт сирковий «Полуниця» 4,2%</li> <li>– Десерт сирковий «Фісташковий пломбір» 4,2%</li> <li>– Десерт сирковий «Чорниця» 4,2%</li> <li>– Десерт сирковий «Шоколад-фундук» 4,2%</li> </ul>

Джерело: сформовано автором на основі [30]

В таблиці представлений повний асортимент товарів, який випускається підприємством «Яготинський маслозавод» від ТМ «Яготинське». Завдяки цьому можливо чітко побачити, яка молочна продукція виробляється та % жирності в ній. Серед особливостей асортименту є те, що компанія випускає напій геролакт, саме таку продукцію виготовляється лише «Яготинський маслозавод» і ніяка компанія в Україні немає аналогів.

ТДВ «Яготинський маслозавод» має особливість виробництва своєї продукції, а це є встановлення сучасного високотехнологічного обладнання закритого циклу від міжнародних експортерів. Завдяки даному обладнанню втручання працівників у виробничий процес виключений настільки,

наскільки це можливо, від початку – забір сировини і до кінця – фасування готової продукції, що гарантує безпеку та якість продукції.

АТ «Молочний альянс» має такі виробничі показники станом на 2023 рік [10]:

- 288 533 тонн – обсяг заготівлі молока;
- 15 252 тонн – виробляється сиру;
- 3 295 тонн – виробляється вершкового масла;
- 51 982 тонн – виробляється молока;
- 104 250 тонн – виробляється кисломолочної продукції;
- 11 243 тонн – виробляється дитячого харчування.

Загальний товарообіг складає 7 564 790 000 гривень.

Продукція маслозаводу відома по всій Україні, а також вона оцінюється на загальнодержавному рівні, що дає можливість систематично отримувати нагороди та дипломи.

Проаналізуємо основні техніко-економічні показники діяльності підприємства на основі фінансової звітності ТДВ «Яготинський маслозавод».

Таблиця 2.5

**Основні техніко-економічні показники діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021–2022 роки**

№ пп	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2021	2022	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	3	5	6
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3106661	3736091	629430	120,3
2.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	775	759	-16	97,9
3.	Фонд заробітної плати, тис. грн.	168573	195918	27345	116,2
4.	Середньомісячна зарплата працівника, тис.грн.	18,13	21,5	3,4	118,6
5.	Продуктивність праці, тис. грн./особу	4008,6	4922,38	913,8	122,8
6.	Вартість основних засобів (за	417251	390541	-26710	93,6

	залишковою вартістю), тис. грн.				
7.	Фондоозброєність, тис. грн	538,39	541,55	3,2	100,6
8.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	2784504	3090847	306343	111,0
9.	Валовий прибуток (збиток)	319157	645244	326087	202,2
10.	Інші операційні доходи	23650	47017	23367	198,8
11.	Адміністративні витрати	33130	37602	4472	113,5
12.	Витрати на збут	254742	296742	42000	116,5
13.	Інші операційні витрати	34147	65926	31779	193,1
14.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	316523	3491117	3174594	1103,0
15.	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (П) збиток (З)	20788	291991	271203	1404,6
16.	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	-63319	177841	241160	280,9
17.	Чистий прибуток (ЧП) (збиток), тис. грн.	-63619	155639	219258	244,6
18.	Рентабельність діяльності, %	-2	4,1	6,1	205,0
19.	Рентабельність продукції,% (п.9/п.8 x 100)	11,46	20,87	9,4	182,1

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №А]

Таким чином, чистий дохід від реалізації продукції зріс на 629430 тис. з відносним відхиленням у 120%. Середньооблікова кількість штатних працівників зменшилась на 16 осіб у 2022 році. Фонд заробітної плати зріс на 27345 тис. грн. з відносним відхиленням у 116,2%. Середньомісячна зарплата працівника зросла на 3,4 тис. грн. Продуктивність праці виросла на 913,8 тис. грн. на особу. Собівартість реалізованої продукції зросла на 306 343 тис. грн. Валовий прибуток зріс на 326087 тис. грн. або 202,2% у порівнянні з 2021 роком.

Інші операційні витрати зросли на 23367 тис. грн. або на 198,8%. Адміністративні витрати виросли на 4472 тис. грн. або на 113,5%. Витрати на збут зросли на 42000 тис.грн. або 116,5%. Чистий прибуток зріс на 219 258

тис. грн. Рентабельність діяльності виросла на 6,1% у порівнянні з 2021 роком та рентабельність продукції зросла на 9,4%.

## 2.2. Аналіз управління трудовим потенціалом на ТДВ «Яготинський маслозавод»

Розпочнемо аналіз кадрового складу ТДВ «Яготинський маслозавод» з оцінки змін, що відбувались в його структурі у розрізі категорій персоналу. З даних таблиці можна зробити висновок, у порівнянні з 2021 роком спостерігається незначне зменшення чисельності персоналу.

Таблиця 2.6

### Аналіз складу та структури працівників ТДВ «Яготинський маслозавод» за 2021–2022 роки

№	Показники	2021 р.		2022 р.		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п. п.
1	Середньооблікова кількість штатних працівників, в т. ч.:	775	100	759	100	-16	-
2	Непромисловий персонал	25	3,2	19	2,5	-6	-0,7
3	Промислово-виробничий персонал, в т. ч.:	750	96,8	740	97,5	-10	0,7
3.1	<i>Управлінський:</i>	84	11,2	79	10,67	-5	-0,53
3.1.1	жінки	59	7,86	57	7,7	-2	-0,16
3.1.2	чоловіки	25	3,33	22	2,97	-3	-0,36
3.2	<i>Виробничий:</i>	666	88,8	661	89,32	-5	0,52
3.2.1	- робітники	368	49,06	325	43,92	-43	-5,14
3.2.2	- інший персонал (молодший обслуговуючий, працівники охорони, учні)	298	39,7	336	45,40	38	5,7

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №А]

Бачимо, що присутнє значне переважання промислово-виробничого персоналу над непромисловим. Щодо управлінського персоналу чисельність жінок-управлінців становить 57 осіб, чоловіків-управлінців – 22 особи.

На зменшення персоналу, може повпливати деякі фактори. Це може бути зменшення потреби в робочій силі, так як підприємство могло впровадити технології автоматизації або зменшення замовлень.

Наступна причина – деякі працівники звільнилися за власним бажанням, наприклад, щоб знайти нову роботу або піти на пенсію.

Перейдемо до аналізу, яка освіта у персоналу даного підприємства.

Таблиця 2.7

**Аналіз наявності освіти у персонала ТДВ «Яготинський маслозавод»  
за 2021–2022 роки**

№	Показники	2021		2022		Відхилення	
		осіб	%	осіб	%	абсолютне, осіб	структурні зрушення, п. п.
1	<i>Рівень освіти:</i>	775	100	759	100	-	-
1.1	-вища освіта	193	24,90	214	28,19	21	3,29
1.2	-середня освіта	92	11,87	72	9,48	-20	-2,39
1.3	-поєднують навчання та роботу	2	0,26	5	0,67	3	0,41
1.4	-інше	488	62,97	468	61,66	-20	-1,31

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №А]

Отже, у 2022 році працівників з вищою освітою становить 28,19%, що на 3,29% більше, ніж у 2021 році. Це може свідчити, що працівники в 2021 році через карантинні умови могли підвищувати свою кваліфікацію. З середньою освітою 9,48% персоналу, що менше на 2,39% попереднього року. Поєднує навчання та роботу 5 осіб.

Для управлінського відділу вища освіта важлива тим, що вона може забезпечити керівників знаннями та навичками, необхідними для успішного виконання їхніх обов'язків. Керівникам необхідно вміти наймати, навчати, мотивувати та оцінювати своїх співробітників. Також, це може допомогти розвинути навички критичного мислення та вирішення проблем, які необхідні для прийняття складних рішень.

У сучасному конкурентному середовищі вища освіта може дати керівникам конкурентну перевагу. Це може допомогти їм виділитися серед інших кандидатів на роботу та отримати просування по службі.

Однак, освіта може надавати претендентам багато переваг, які можуть допомогти їм досягти успіху у своїй кар'єрі.

Розглянемо на рисунку 2.6 як відрізняється стан персоналу за 2021-2022 рік.

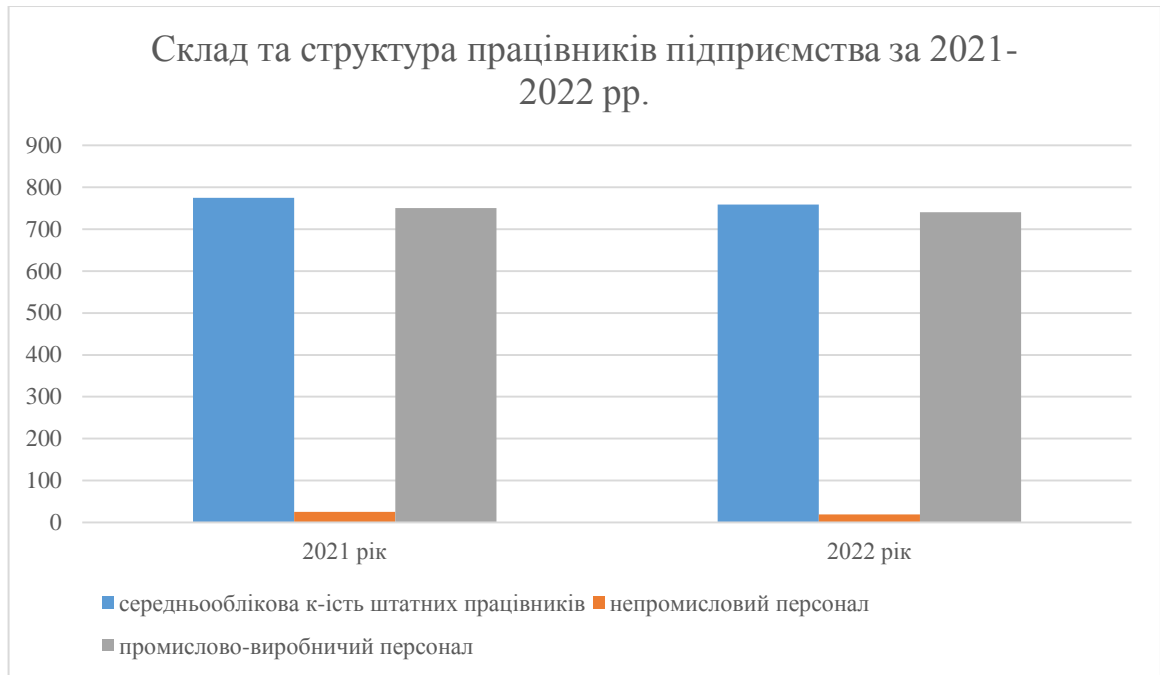


Рис. 2.6 Склад та структура працівників підприємства за 2021-2022 рр.

Проаналізуємо вихідні дані для визначення середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу за вересень.

Таблиця 2.8

**Вихідні дані для визначення середньооблікової кількості штатних працівників облікового складу за місяць за 2022 рік**

Числа місяця	Кількість штатних працівників облікового складу	У т. ч. підлягає виключенню з середньооблікової кількості штатних працівників	Підлягають включенню до розрахунку середньооблікової кількості штатних працівників
1	759	-	759
2	759	-	759
3	759	-	759
4	759	-	759
5	759	-	759
6	759	-	759
7	759	-	759
8	759	-	759
9	759	-	759
10	759	-	759
11	759	-	759
12	759	-	759

13	759	-	759
14	759	-	759
15	759	-	759
16	759	-	759
17	759	-	759
18	759	-	759
19	759	-	759
20	759	-	759
21	759	-	759
22	759	-	759
23	759	-	759
24	759	-	759
25	759	-	759
26	759	-	759
27	759	-	759
28	759	-	759
29	759	-	759
30	759	-	759
Всього	22770	-	22770

Джерело: розраховано автором на основі [Додаток №А]

Середньооблікова кількість штатних працівників облікового складу за місяць ТДВ «Яготинський маслозавод» складає  $22770/30 = 759$  осіб.

Безперервно створюються сприятливі умови праці працівників як на виробництві, так і у допоміжних дільницях та службах. Персонал підприємства має можливість просування по службі і знання перспектив свого кар'єрного росту. Працівникам зі шкідливими умовами праці надаються додаткові дні відпочинку різної тривалості та встановлено доплати до тарифних ставок.

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

ТДВ «Яготинський маслозавод» чітко дотримується вимог законодавства про працю в Україні, зокрема, ст. 2-1 КЗпП України, Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків».

Жінкам і чоловікам забезпечуються рівні права та можливості у працевлаштуванні, просуванні по роботі, підвищенні кваліфікації та перепідготовці [21]:

- створено умови праці, які дозволяють жінкам і чоловікам здійснювати трудову діяльність на рівній основі;
- забезпечено жінкам і чоловікам можливість суміщати трудову діяльність із сімейними обов'язками;
- здійснюється рівна оплата праці жінок і чоловіків при однаковій кваліфікації та однакових умовах праці;
- вживаються заходи щодо створення безпечних для життя і здоров'я умов праці.
- особлива увага приділяється на підприємстві праці осіб з інвалідністю, соціально незахищених верств населення.

На підприємстві створена служба з охорони праці, в яку входять заступник генерального директора з охорони праці, начальники цехів та структурних підрозділів, відповідальні за охорону праці у своїх цехах та структурних підрозділах.

На підприємстві діє система управління охороною праці. Відповідальні за охорону праці керівники структурних підрозділів у своїй роботі керуються внутрішніми нормативними документами [23]:

1. Положенням про систему управління охороною праці;
2. Положенням про службу охорони праці;
3. Положенням про комісію з охорони праці;
4. Контроль за станом охорони праці;
5. Положенням про розробку інструкцій з охорони праці;
6. Положенням про навчання, інструктаж та перевірку знань працівників з питань охорони праці;
7. Положенням про атестацію робочих місць;
8. Положенням про роботи підвищеної небезпеки;
9. Організація проведення робіт в електроустановках споживачів;
10. Положенням про нагляд за будівлями та спорудами;
11. Організація проведення газонебезпечних робіт;

12. Організація проведення робіт на вибухопожежонебезпечних об'єктах;

13. Положенням про проведення медоглядів працівників;

14. Контроль за станом пожежної безпеки;

Кожен виробничий підрозділ в повному об'ємі забезпечений інструкціями з охорони праці, засобами індивідуального та колективного захисту, мед аптечками, вогнегасниками, спецодягом, спецвзуттям, санітарним одягом.

Всі працівники підприємства проходять вступний, первинний та повторні інструктажі з охорони праці, пожежної безпеці, виробничої санітарії з підписами в журналах інструктажів.

Всі головні спеціалісти періодично 1 раз на 3 роки проходять навчання з охорони праці в навчальному комбінаті.

Щорічно працівники, задіяні на роботах підвищеної небезпеки, проходять навчання та перевірку знань з охорони праці. Кожні 2 роки цим працівникам за рахунок коштів підприємства проводять спеціальний медогляд.

Один раз на 5 років проводиться атестація кожного робочого місця.

По результатах атестації робочих місць працівникам видається спецхарчування (молоко) , проводяться доплати та надаються додаткові відпустки.

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. В кожному виробничому підрозділі є побутові кімнати , в яких є шафи для спецодягу, душові кімнати, кімнати для приймання їжі з мікрохвильовими печами, чайниками , холодильниками [23].

### **2.3. Оцінка ефективності системи топ-менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Розвиток персоналу та досягнення високих показників продуктивності можливий лише за умови високої мотивованості топ-менеджменту. Щоб досягти стратегічних цілей та підвищення конкурентоспроможності на ТДВ «Яготинський маслозавод», потрібно враховувати ключовий фактор – розвиток топ-менеджменту.

Оцінка ефективності системи розвитку управлінського персоналу може бути ефективною, якщо відповідати критеріям, вони можуть допомогти виміряти, наскільки успішними є ці програми в досягненні своїх цілей.

#### **1. Рівень задоволеності учасників:**

Можна впровадити анкети задоволеності. Проведення опитувань та анкетування учасників після завершення тренінгів або програм розвитку для визначення їхнього рівня задоволеності.

Додатково, регулярно збирання зворотнього зв'язку від учасників та їхніх керівників щодо корисності і актуальності програм розвитку.

#### **2. Поліпшення компетенцій:**

Проведення оцінки до і після участі в програмах розвитку, щоб визначити зміни у рівні компетенцій, необхідних для виконання управлінських функцій.

Тестування знань і навичок. Використання тестів для вимірювання отриманих знань і навичок.

#### **3. Підвищення продуктивності:**

Вимірювання змін у ключових показниках ефективності (KPI), таких як продуктивність, якість роботи, досягнення цілей, після участі в програмах розвитку.

Порівняння показників продуктивності до і після участі в програмах розвитку.

#### **4. Кар'єрний ріст і просування:**

Відстеження кар'єрного зростання учасників програм розвитку (просування по службі, збільшення відповідальності).

Кількість і частота внутрішніх призначень на вищі посади серед учасників програм розвитку.

#### 5. Плинність кадрів:

Аналіз рівня плинності управлінського персоналу до і після впровадження програм розвитку.

Вимірювання здатності підприємства утримувати ключових управлінських кадрів.

Якщо, комбінувати ці критерії, підприємство може отримати комплексне розуміння ефективності системи розвитку управлінського персоналу і визначити області, які потребують подальшого вдосконалення.

В якості запропованих заходів для розвитку управлінського персоналу, можна згадати індивідуальний коучинг або наставництво [42]:

Робота з коучем – це ознака управлінської зрілості і внутрішньої усвідомленості, а головне індикатор прагнення зробити бажане дійсністю. Саме для розробки індивідуальних планів розвитку, вирішення конкретних управлінських задач та покращення лідерських навичок потрібна робота з коучем.

Призначення досвідчених керівників як наставників для менш досвідчених управлінців, щоб поділитися знаннями та досвідом. Часто саме цей формат використовують на виробництвах, де можна організувати безпосередні «майстер-класи» від професіонала своєї справи, де працівники можуть безпосередньо подивитися що, як та для чого робить наставник, спробувати та отримати зворотний зв'язок на свою роботу.

Наступним заходом можна запропонувати корпоративні університети. Створення внутрішніх навчальних центрів або програм, які надають спеціалізовані курси для управлінського персоналу.

Також можна завести партнерство з зовнішніми навчальними закладами. Співпраця з університетами та навчальними центрами для проведення спеціалізованих курсів та програм [20].

Критерії щодо розвитку управлінського персоналу:

1. Організація тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів для працівників з метою підвищення їх професійного розвитку.
2. Встановлення системи мотивації працівників, яка б допомагала стимулювати їх до досягнення кращих результатів в роботі.
3. Регулярне проведення зборів, на яких обговорюються проблеми роботи підприємства та шляхи їх вирішення.
4. Використання інноваційних технологій у роботі підприємства з метою покращення ефективності та продуктивності працівників.
5. Створення командного духу серед працівників, що допоможе підвищити їхню мотивацію та взаємодію.
6. Розвиток системи корпоративної культури, яка б допомагала залучати та утримувати талановитих працівників.
7. Проведення аудиту з метою виявлення можливих проблем в роботі підприємства та шляхів їх подолання.
8. Забезпечення доступу до новітнього обладнання та програмного забезпечення, що допоможе працівникам ефективніше виконувати свої обов'язки.
9. Встановлення системи нагородження працівників за досягнення кращих результатів в роботі та за внесок у розвиток підприємства.
10. Проведення систематичних оцінок роботи персоналу з метою виявлення сильних та слабких сторін працівників та подальшого вдосконалення робочих процесів.

Регулярний моніторинг ефективності впроваджених заходів і коригування програм розвитку відповідно до нових викликів і потреб управлінців.

Таблиця 2.9

## Експертна оцінка критерії щодо розвитку топ-менеджменту

№ з/п	Експерти																				Сума
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
1	6	2	4	3	1	6	6	10	10	5	1	4	6	4	7	2	6	3	7	3	96
2	1	7	1	4	2	1	5	5	4	6	2	7	5	10	4	4	7	9	10	7	101
3	3	10	10	7	8	10	1	2	6	9	9	9	9	1	9	3	4	4	3	10	127
4	5	5	2	1	4	2	4	7	1	3	4	10	7	9	3	10	9	2	8	6	102
5	8	9	7	5	6	8	9	9	8	4	6	8	3	8	6	1	5	6	9	2	127
6	9	1	9	8	3	4	8	8	5	10	3	2	4	6	5	6	10	7	6	1	115
7	4	4	8	10	9	9	7	1	2	8	7	6	8	2	1	7	2	10	2	5	112
8	10	3	6	2	10	5	3	6	9	7	8	5	1	7	2	5	8	1	5	9	112
9	2	8	5	9	5	3	2	3	7	1	10	3	10	3	8	8	3	5	4	8	107
10	7	6	3	6	7	7	10	4	3	2	5	1	2	5	10	9	1	8	1	4	101
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	1100

Джерело: складено автором

Висновок про узгодженість думок експертів, тобто про одну з найсуттєвіших характеристик якості результатів експертизи, можна зробити за значенням коефіцієнта конкордації, який обчислюється за формулою:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n)} \quad (1)$$

де  $n$  - кількість експертів (для запропонованого прикладу 10),

$m$  - кількість об'єктів дослідження (експертизи) (в прикладі 5),

$S$  - сума квадратів відхилень всіх оцінок рангів кожного об'єкта експертизи від середнього значення.

Потрібні для обчислення коефіцієнта конкордації величини відобразимо в таблиці 2.9:

Таблиця 2.10

## Розрахунок квадратів відхилень рангів кожного критерію

## експертизи від середньої суми рангів

№ з/п	Експерти			Середня оцінка	Сума ( $S'$ )
	1	...	20		
1	6	...	3	4,80	18,77778
2	1	...	7	5,05	87,11111
3	3	...	10	6,35	1248,444

4	5	...	6	5,10	106,7778
5	8	...	2	6,35	1248,444
6	9	...	1	5,75	544,4444
7	4	...	5	5,60	413,4444
8	10	...	9	5,60	413,4444
9	2	...	8	5,35	235,1111
10	7	...	4	5,05	87,11111
Разом	55	55	55	55	
	1100				4403,111

Джерело: складено автором

Розрахуємо його за формулою (1):

$$W = \frac{4403,111}{\frac{1}{12} 20^{2*} (10^3 - 10)} = 0,1334$$

Така величина коефіцієнта конкордації ( $0 < W \leq 1$ ) свідчить про достатню узгодженість експертних оцінок.

Наступною сходинкою буде визначення еталонних рангів для критеріїв адаптації. Для цього необхідно надати певний ранг критерію, який визначається за сумою набраних балів під час опитування. Результати наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Визначення еталонних рангів для критеріїв щодо розвитку топ-менеджменту**

№ з/п	Експерти																				Сума	Ранг
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
1	6	2	4	3	1	6	6	10	10	5	1	4	6	4	7	2	6	3	7	3	96	10
2	1	7	1	4	2	1	5	5	4	6	2	7	5	10	4	4	7	9	10	7	101	9
3	3	10	10	7	8	10	1	2	6	9	9	9	9	1	9	3	4	4	3	10	127	1
4	5	5	2	1	4	2	4	7	1	3	4	10	7	9	3	10	9	2	8	6	102	7
5	8	9	7	5	6	8	9	9	8	4	6	8	3	8	6	1	5	6	9	2	127	2
6	9	1	9	8	3	4	8	8	5	10	3	2	4	6	5	6	10	7	6	1	115	3

7	4	4	8	10	9	9	7	1	2	8	7	6	8	2	1	7	2	10	2	5	112	4	
8	10	3	6	2	10	5	3	6	9	7	8	5	1	7	2	5	8	1	5	9	112	5	
9	2	8	5	9	5	3	2	3	7	1	10	3	10	3	8	8	3	5	4	8	107	6	
10	7	6	3	6	7	7	10	4	3	2	5	1	2	5	10	9	1	8	1	4	101	8	
Разом	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	55	1100	

Джерело: складено автором

Результатом проведених розрахунків є рейтингування критеріїв підвищення рівня розвитку топ-менеджменту (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

### Рейтинг критеріїв розвитку топ-менеджменту

№ з/п	Критерії	Ранг
1	Встановлення системи мотивації працівників, яка б допомагала стимулювати їх до досягнення кращих результатів в роботі.	1
2	Використання інноваційних технологій у роботі підприємства з метою покращення ефективності та продуктивності працівників.	2
3	Створення командного духу серед працівників, що допоможе підвищити їхню мотивацію та взаємодію.	3
4	Розвиток системи корпоративної культури, яка б допомагала залучати та утримувати талановитих працівників.	4
5	Проведення аудиту з метою виявлення можливих проблем в роботі підприємства та шляхів їх подолання.	5
6	Забезпечення доступу до новітнього обладнання та програмного забезпечення, що допоможе працівникам ефективніше виконувати свої обов'язки.	6
7	Регулярне проведення зборів, на яких обговорюються проблеми роботи підприємства та шляхи їх вирішення.	7
8	Встановлення системи нагородження працівників за досягнення кращих результатів в роботі та за внесок у розвиток підприємства.	8
9	Організація тренінгів, семінарів та інших навчальних заходів для працівників з метою підвищення їх професійного розвитку.	9

10	Проведення систематичних оцінок роботи персоналу з метою виявлення сильних та слабких сторін працівників та подальшого вдосконалення робочих процесів.	<b>10</b>
----	--	-----------

Джерело: складено автором

Отже, за результатами опитування, найбільш важливим критерієм підвищення розвитку топ-менеджменту підприємства є встановлення системи мотивації управлінців, яка б допомагала стимулювати їх до досягнення кращих результатів в роботі.

## **РОЗДІЛ 3. РОЗРОБЛЕННЯ ПРОГРАМИ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТУ ТДВ «ЯГОТИНСЬКИЙ МАСЛОЗАВОД»**

### **3.1. Основні напрямки удосконалення розвитку топ-менеджменту на ТДВ «Яготинський маслозавод»**

Якщо підприємство хоче активно діяти у конкурентному середовищі, застосовувати інноваційні технології, мати продукцію з високим рівнем якості та адаптивну внутрішню побудову у всіх своїх управлінських системах – це значною мірою залежить від розвитку топ-менеджменту, зазначають іноземні вчені-економісти по управлінню персоналом. Тож, способи управління, підвищення кваліфікації топ-менеджерів, їх побутова поведінка та реакція на зміни повинна весь час вдосконалюватись за рахунок аналізу діяльності компанії.

Наразі головною метою ТДВ «Яготинський маслозавод» є виділення та формування процесу удосконалення розвитку управлінського персоналу. Темп змін сьогоденного ринку, оцінюється, як високо розвинутий. Це говорить про те, що чим вищий темп змін, тим більша необхідність у пришвидшенні розвитку управлінського персоналу і загального рівня підприємства [12].

Всі компанії в країнах з добре розвиненою економікою надають досить великому значенню розвитку персоналу. Вибір стратегії управління розвитком персоналу та її постійне вдосконалення стає основною функцією HR-підрозділу.

Формування та покращення розвитку управлінського персоналу вимагає систематичного підходу, використання різноманітних методів та інструментів:



Рис. 3.1. Методи покращення розвитку топ-менеджменту

[11]

Джерело:

В якості інноваційних методів можна запропонувати гейміфікацію – це використання елементів гейміфікації в навчанні для підвищення мотивації і залученості. Інший варіант віртуальна реальність та доповнена реальність – це використання обох реальностей для створення інтерактивних і реалістичних навчальних середовищ.

Для категорії робочі групи та команди необхідно порекомендувати крос-функціональні команди. Дана активність дає можливість формування команд з представників різних відділів для вирішення складних завдань і проектів. Наступний приклад – це групові тренінги. Організація тренінгів для топ-менеджерів з метою удосконалення командних навичок і покращення співпраці з підлеглими[14].

Оцінка та зворотній зв'язок є ключовими елементами процесу розвитку топ-менеджменту. Для даної групи є пропозиція проведення регулярних оцінок роботи топ-менеджерів і надання конструктивного фітбеку. Інша – зворотній зв'язок 360 градусів: Використання зворотнього зв'язку з різних джерел (підлеглі, колеги, топ-менеджери) для всебічної оцінки.

Оцінка потреб у навчанні та розвитку надасть кілька важливих можливостей. Це визначення ключових потреб, оптимізація ресурсів та

планування кар'єрного росту. За допомогою аналізу потреб можна визначити прогалини у знаннях і навичках управлінського персоналу. Також оцінка компетенцій буде доречним доповненням. Інструменти оцінки компетенцій, таких як 360-градусна оцінка, самооцінка та оцінка керівниками.

В якості пропозиції для моніторингу та вдосконалення можна запровадити регулярний моніторинг. Підприємство може проводити постійний моніторинг ефективності програм розвитку та внесення коректив на основі отриманих даних. Наступним етапом може бути аналіз результатів навчання і розвитку, щоб виявити, які методи працюють найкраще і де потрібні покращення.

Провідні світові компанії інвестують у розвиток свого персоналу до 10% від фонду заробітної плати. Натомість українські компанії цей показник доводять лише до 2% [32].

Для вдосконалення розвитку управлінського персоналу ТДВ «Яготинський маслозавод» хочу запропонувати впровадити онлайн-курси, щоб вдосконалити робочі процеси та навчити керівників новим навичкам. Оскільки, все змінюється і модернізується дуже швидко.

В програму будуть входити такі основні теми:

Покращення навичок та знань.

➤ Керівники подальшому зможуть ефективно мотивувати та надихати своїх співробітників, делегувати завдання та вирішувати конфлікти.

➤ Лідерство: Онлайн-курси можуть допомогти керівникам розвинути навички лідерства, необхідні для створення позитивної робочої атмосфери та ведення за собою інших. Лідерські якості слугують фундаментом успішного керівника. Розвиваючи ці якості, можна виступати в ролі впливового та гідного лідера.

➤ Керівники розроблятимуть та впроваджуватимуть стратегії, які допоможуть їхній компанії досягти успіху.

- Онлайн-курси можуть допомогти керівникам розвинути навички вирішення проблем, необхідні для виявлення проблем, аналізу їх та розробки рішень.
- Ефективні комунікації навчають керівників чітко та лаконічно спілкуватися як усно, так і письмово.
- Топ-менеджери можуть допомогти покращити продуктивність та ефективність роботи своїх співробітників. Це може призвести до економії коштів та підвищення прибутку для вашого бізнесу.
- Підвищення рівня утримання співробітників. Співробітники, які відчувають, що їх цінують та інвестують у них, з більшою ймовірністю залишаються у компанії.
- Підвищення адаптивності до змін. Керівники розвинули навички, необхідні для прийняття змін, управління ризиками та виявлення нових можливостей. У сучасному мінливому середовищі підприємствам важливо вміти швидко адаптуватися до нових змін та викликів.
- Підвищення конкурентоспроможності. Інвестиції в розвиток управлінського персоналу можуть дати компаніям конкурентну перевагу, допомагаючи їм залучати та утримувати кращих талантів, покращувати якість продукції та послуг та інновації.
- Як правило, онлайн-курси доступніші за традиційні очної форми навчання. Це робить їх більш доступними для економії бюджету підприємства.

Отже, основні витрати підуть на покупку змісту курсу – це лекції, відео-уроки, кейси для опрацювання пройдених тем. Наступним пунктом буде програмне забезпечення та обладнання. А також, останній критерій – витрати на плати за сертифікати.

### 3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих заходів щодо розвитку топ-менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод»

Проходження курсів займе 2 місяці, у липні початок та кінець у серпні, уроки будуть проходити 2 рази на тиждень. Кожні середу та п'ятницю буде назначено час, о 18:00. Але для тих, хто не буде встигати, зможе зайти у будь-який зручний для них час, адже все буде у записі.

Розрахуємо початкові інвестиції у табл. 3.1.

*Таблиця 3.1.*

#### Початкові інвестиції для впровадження онлайн-курсів на 2 місяці для топ-менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод»

№п/п	Назва витрат	Вартість
1.	Покупка курсу, тис. грн.	12000
2.	Програмне забезпечення та обладнання, тис. грн.	20935
3.	Спеціаліст кожного тижня, тис. грн.	9600
4.	Плата за сертифікати, тис. грн.	2370
ВСЬОГО		44905

Джерело: складено автором

Але якщо, наприклад, у вівторок будуть відео-уроки у записі, то у четвер буде запрошений спеціаліст у Zoom, буде жива дискусія, запитання, обговорення цікавих або складних кейсів. Запрошення спеціаліста на одне заняття буде коштувати 1200 гривень. Приймати участь у навчанні буде весь управлінський персонал.

Програмне обладнання для персоналу, за потреби, буде у вигляді камер та мікрофонів. Обладнання буде орендуватись на строк проведення онлайн-навчання. Оренда мікрофону – 85 гривень., веб-камера – 180 гривень.

Після 18 тижнів навчання будуть екзамени у вигляді тестів та розв'язання певного кейсу, за темами, які проходили під час навчання. Та упродовж декількох днів після отримання результатів персонал отримає сертифікати. Середня ціна друку сертифікату 30 гривень за 1 штуку. Управлінського персоналу на ТДВ «Яготинський маслозавод» 79 осіб.

### 3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх впливу на основні показники господарської діяльності ТДВ «Яготинський маслозавод»

Для того, щоб визначити кошторис запропонованого заходу щодо розвитку управлінського персоналу у вигляді введення онлайн-курсів на ТДВ «Яготинський маслозавод», розрахуємо обсяги грошових надходжень в прогнозованому році, експертним шляхом.

Використавши опитування управлінців підприємства, знайдемо прогнозні значення приросту чистого доходу від реалізації за методом експертних оцінок.

Таблиця 3.2.

#### Результати опитування експертів

Експерти	1	2	3	4	5	6
Приріст чистого доходу від реалізації, тис. грн.	40595	40873	40241	40633	40874	40692

Джерело: складено автором

Потрібно перевірити величини даного прогнозу перевірити на надійність та типовість.

Шукаємо середнє арифметичне прогнозних значень чистого доходу від реалізації.

$$O_{\text{ср}} = 243908/6 = 40\,651,3 \text{ тис. грн.}$$

Інший крок, визначити середнє квадратичне відхилення, яке характеризує розсіювання думок всіх експертів відносно середнього значення.

Таблиця 3.3

#### Проміжні розрахунки для визначення середньоквадратичного відхилення

Експерти	1	2	3	4	5	6	Разом
Приріст чистого доходу	40595	40873	40241	40633	40874	40692	

(виручки) від реалізації $O_i$ , тис грн							
$O_{сер}$	40 651,3						
Відхилення $\Delta O = (O_i - O_{сер})$	-56,3	221,7	-410,3	-18,3	222,7	40,7	
$\Delta O^2$	3169,6	49150,8	168346,1	334,8	49595,2	1656,4	272252,4

Джерело: складено автором

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$W = \frac{a}{O_{сер}} \times 100\% \quad (3.1)$$

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

За відповідними формулами проведемо розрахунки:

$$a = \sqrt{\frac{272252,4}{6}} = 213,01$$

$$W = (213,01 / 40\,651,3) * 100\% = 0,52\%$$

Отримане значення коефіцієнта варіації 0,52%. 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 обсяг продажу (В) приймаємо за методом медіан і визначаємо на рівні  $(40633 + 40692) / 2 = 40662,5$  тис. грн. тис. грн. як середнє значення ряду, де песимістичне (найменше) значення (П) – 40241, оптимістичне (найбільше) значення (О) – 40874.

Тож, ОП – 40662,5 тис. грн.

Далі порахуємо приріст чистого доходу від реалізації продукції:  
 $40662,5 / 3736091 * 100\% = 1,08\%$

Де базове значення чистого доходу від реалізації продукції – 3736091 тис. грн.

$3736091 + 40662,5 = 3776753,5$  тис. грн – складе в проектному році чистий дохід від реалізації продукції.

Повні витрати на реалізацію і виробництво в базисному році склали 3491117 тис. грн.

Приріст витрат на виробництво зросте на 1,08%

$$3491117 * 1,08\% = 37704 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати виробництва складуть

$$37704 + 3491117 = 3528821 \text{ тис. грн.}$$

Порахуємо чистий прибуток в проектному році =  $3776753,5 - 3528821 = 247932,5$  тис. грн.

Підрахуємо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$\Delta \text{Пр} = 247932,5 - 155639$  (наразі становить чистий прибуток) = 92293,5 тис. грн.

Обчислимо приріст чистого прибутку. В пронозованому році він буде дорівнювати:

$$92293,5 * (1 - 0,18) = 75680,6 \text{ тис. грн.}$$

18% – ставка податку на прибуток

Раніше ми рахували, що нам потрібно на процвітання нашого проекту потрібно 44905 тис. грн.

Обчислимо термін окупності витрат на захід.

$$44905 / 75680,6 = 0,59 \text{ років.}$$

Підведемо підсумок щодо вдосконалення розвитку управлінського персоналу за допомогою впровадження онлайн-курсів.

*Таблиця 3.4.*

**Очікуванні результати від онлайн-курсів на ТДВ «Яготинський  
маслозавод»**

Показники	Одиниці виміру	Проектне значення показника
Приріст чистого доходу від реалізації продукції	тис.грн	40662,5

Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	тис.грн	37704
Приріст прибутку від реалізації продукції	тис.грн	92293,5
Приріст чистого прибутку	тис.грн	75680,6
Термін окупності, рік		0,59

Джерело: складено автором

Наступним етапом, подивимось, як в результаті вплинуть зміни на техніко-економічні показники.

Таблиця 3.5

**Вплив покращення ефективності роботи топ-менеджменту завдяки тренінгам на ТДВ «Яготинський маслозавод»**

№ пп	Найменування показника	Роки		Відхилення	
		2022	Прогноз	абсолютне, ±	відносне, %
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	3736091	3776753,5	40662,50	1,01
2.	Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	759	759	-	-
3.	Продуктивність праці, тис. грн./особу	4922,38	4975,9	53,52	1,01
4.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції	3491117	3528821	37704,00	1,01
5.	Чистий прибуток (ЧП) (збиток), тис. грн.	155639	247932,5	92293,50	1,59
6.	Рентабельність діяльності, %	4,1	6,56	2,46	1,60
7.	Термін окупності, рік	0,59			

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження онлайн-курсів, щодо вдосконалення розвитку топ-менеджменту підприємства, буде мати доброзичливий підсумок.

Очікується, що у проектному році чистий дохід від реалізації продукції зросте на 1,01%, що є достатньо непоганим показником. Збільшення чистого доходу вказує на те, що підприємство отримує більше коштів від своєї основної діяльності

Зростання продуктивності праці на 1,01% є позитивним показником, який свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів,

зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, а також про можливість поліпшення умов праці та підвищення заробітної плати працівників.

Чистий прибуток у проектному році зросте на 1,59%. Чистий прибуток є важливим показником фінансового здоров'я та ефективності діяльності підприємства. Воно може свідчити про різні аспекти роботи компанії, що поліпшуються або змінюються на краще.

Очікується зріст рентабельності діяльності підприємства з 4,1% до 6,56%. Це свідчить про успіх компанії в управлінні своїми ресурсами, підвищенні ефективності та забезпеченні стабільного фінансового росту. Це позитивний сигнал для інвесторів, акціонерів, працівників та інших зацікавлених сторін.

Загалом, після впровадження даного заходу на ТДВ «Яготинський маслозавод», може покращити умови праці, також може підвищитися заробітна плата або професійний розвиток працівників. Це сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволення роботою.

## ВИСНОВКИ

Під тайм-менеджментом у вузькому значенні розуміється організація праці конкретної людини на робочому місці. Але в ширшому контексті це особиста продуктивність у різних сферах і сферах життя, а також підвищення ефективності роботи будь-якої організації.

Бачимо, що на досліджуваному підприємстві присутнє значне переважання промислово-виробничого персоналу над непромисловим. Щодо управлінського персоналу чисельність жінок-управлінців становить 57 осіб, чоловіків-управлінців – 22 особи.

На зменшення персоналу, може повпливати деякі фактори. Це може бути зменшення потреби в робочій силі, так як підприємство могло впровадити технології автоматизації або зменшення замовлень.

Наступна причина – деякі працівники звільнилися за власним бажанням, наприклад, щоб знайти нову роботу або піти на пенсію.

В третьому розділі випускової роботи ми пропонуємо розробити програму тайм-менеджменту для топ-менеджменту ТДВ «Яготинський маслозавод».

Впровадження онлайн-курсів, щодо вдосконалення розвитку топ-менеджменту підприємства, буде мати доброзичливий підсумок.

Очікується, що у проектному році чистий дохід від реалізації продукції зросте на 1,01%, що є достатньо непоганим показником. Збільшення чистого доходу вказує на те, що підприємство отримує більше коштів від своєї основної діяльності

Зростання продуктивності праці на 1,01% є позитивним показником, який свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, зниження витрат, підвищення конкурентоспроможності та прибутковості підприємства, а також про можливість поліпшення умов праці та підвищення заробітної плати працівників.

Чистий прибуток у проектному році зросте на 1,59%. Чистий прибуток є важливим показником фінансового здоров'я та ефективності діяльності

підприємства. Воно може свідчити про різні аспекти роботи компанії, що поліпшуються або змінюються на краще.

Очікується зріст рентабельності діяльності підприємства з 4,1% до 6,56%. Це свідчить про успіх компанії в управлінні своїми ресурсами, підвищенні ефективності та забезпеченні стабільного фінансового росту. Це позитивний сигнал для інвесторів, акціонерів, працівників та інших зацікавлених сторін.

Загалом, після впровадження даного заходу на ТДВ «Яготинський маслозавод», може покращити умови праці, також може підвищитися заробітна плата або професійний розвиток працівників. Це сприяє підвищенню їхньої мотивації та задоволення роботою.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алюшина Н. О. Тайм-менеджмент посадовця: мистецтво управляти своїм часом. URL: <http://alyushina.com/content/presentation/TM.pdf>.
2. Балан О. Д. Зарубіжний досвід застосування системи мотивації, оплати та нормування праці. Агросвіт. 2011. № 17-18. С. 20-25.
3. Білявська Ю.В., Микитенко Н.В. Тайм-менеджмент як метод управління часом категорійного менеджера. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”. 2018. Вип. 30. Ч. 3. С. 83–87.
4. Борисюк О.М. Сутність та структура управлінської компетентності керівника. Проблеми екстремальної та кризової психології : збірник наукових праць. 2014. Вип. 16. С. 11-21.
5. Буняк Н. М. Самоменеджмент як мистецтво саморозвитку особистості. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. Вип.18. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/18-2017/36.pdf>
6. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і суспільство : електронне наукове фахове видання Мукачівського державного університету. 2018. Вип. 14. С. 279–283. URL:[http://economyandsociety.in.ua/journal/14\\_ukr/39.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/14_ukr/39.pdf).
7. Буняк Н.М. Тайм-менеджмент як інструмент підвищення ефективності діяльності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. №14. С. 28. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journal14/21stati14/1698\\$bunyaknm](http://economyandsociety.in.ua/journal14/21stati14/1698$bunyaknm).
8. Буряченко О.Є., Яроміч С.А. Часова організація діяльності державних службовців. Приазовський економічний вісник : електронний науковий журнал. 2018. Вип. 1(06). С. 44–49. URL: [http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1\\_06\\_uk/10.pdf](http://rev.kpu.zp.ua/journals/2018/1_06_uk/10.pdf).
9. Гаврилюк А. М., Плецан Х. В. Тайм-менеджмент як складова успішної комунікативної взаємодії в індустрії туризму України. Ефективна економіка. 2016. № 1. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/14.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/14.pdf).
10. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

11. Джеджула В.В., Єпіфанова І.Ю., Дзюбко М.Ю. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємств молочної галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2018.
12. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки. 2020. № 1 (2). С. 31-37.
13. Должинський І.З., Загорна Т.О. Бізнес-план: технологія розробки: навч. посіб. 2-гу вид. Київ: Центр навчальної літератури, 2020, 384 с.
14. Драган О. І., Рудова А. Я, Бергер А. Д. Визначення стресових чинників у роботі працівників за допомогою нормування праці. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2022. № 1 (34). С. 76-81. URL: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/index.php/vipusk-34-2022>.
15. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетська книга, 2012. 864
16. Економічний аналіз діяльності підприємств: навч. посіб. 3-тє вид. Знання, 2011. 654 с.
17. Євдокимов В.О., Конотопцева Ю.В. Основи планування тайм-менеджменту державного службовця [Електронний ресурс]. Теорія та практика державного управління. 2016. Вип. 2. С. 171—177. — Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu\\_2016\\_2\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2016_2_31)
18. Євтушевська О. Тайм-менеджмент як вияв світогляду сучасної людини. Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Серія “Економіка”. 2017. № 3(192). С. 15–18.
19. Євтушенко Г.І., Дерев'янюк В.М. Аналіз стану управління робочим часом та шляхи підвищення ефективності застосування “Тайм-менеджменту” в організації. Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України. 2014. № 1. С. 88–96.
20. Іваницька С.Б., Т.О.Галайда, Р.М. Толочій Впровадження європейських методик тайм менеджменту в Україні. Глобальні та національні проблеми

- економіки : електронне наукове фахове видання. 2018. Вип. 21. С. 288–292.  
URL:<http://global-national.in.ua/archive/21-2018/58.pdf>
21. Ізюмцева Н.В., Недождій В.В. Тайм-менеджмент як основа ефективного функціонування сучасного підприємства. Інфра структура ринку : електронний науково-практичний журнал. 2018. № 25. С. 305–309.  
URL:<http://dspace.ubs.edu.ua/jspui/handle/123456789/1696>.
22. Калініченко Л.Л., Гаврилова А.О. Особливості впровадження тайм-менеджменту на підприємстві. Молодий вчений. 2017. № 4.4. С. 60–63.
23. Кендюхов О.В., Ягельська К.Ю. Економічний підхід до вивчення часу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 3. С. 141–148.
24. Колесов О.С., Вацьківська А.В. Тайм-менеджмент – управління часом. Збірник наукових праць ВНАУ. Серія “Економічні науки”. Вінниця : Вінницький національний аграрний університет, 2011. № 2(53). Т. 3. С. 61–69.
25. Круш П.П, Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін. Організація виробництва: підручник. Київ: Каравела, 2018, 552с.
26. Лазоренко Т.В., Дідченко Ю.О., Михайлова Є.Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. Молодий вчений. 2017. № 1(41). С. 632–635.
27. Макаренко С.М., Олійник Н.М., Лущик К.І. Визначення оптимального виробничого навантаження як основи підвищення продуктивності праці працівників підприємства. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія “Економіка і менеджмент”. 2017. № 26/2. С. 51–54.
28. Маслюківська А.О. Значення тайм-менеджменту для підвищення персональної ефективності. Молодий вчений. 2018. № 11(63). С. 467–471.
29. Матукова Г.І., Макаренко В.О. Тайм-менеджмент у системі управління персоналом: теорія та практика впровадження. Вісник Одеського національного університету. Серія “Економіка”. 2018. Т. 23. Вип. 6(71). С. 58–63.
30. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та

- ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.
31. Мних Є.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: підручн. Київ: Київ. нац. тогр.-екон. ун-т, 2008. 514 с.
32. Нормування праці і організація робочого місця : навч. посібник / С. М. Погорелов та ін. ; ред. С. М. Погорелов ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2018. 394 с.
33. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудова відносини Текст : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
34. Організація та нормування праці : навч. посіб. / Н. С. Данилевич та ін. ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Ін-т бізнес освіти. Київ : КНЕУ, 2015. 389 с.
35. Острянюк Т.С. Критерії, показники та рівні сформованості часової компетентності майбутніх соціальних працівників. Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Серія "Педагогічні науки". 2017. Вип. 80(1). С. 235–239.
36. Офіційний сайт «Яготинський маслозавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/company/enterprises/yagotinskij-maslozavod> (дата звернення: 15.05.2023 рік).
37. Офіційний сайт Молочний альянс URL: <https://milkalliance.com.ua>.
38. Петрушенко М.М., Бондар Т.В. Управління часом як засіб досягнення стратегічного розвитку підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія "Економіка". 2009. № 1. С. 10–18.
39. Писаревська Г.І. Використання тайм-менеджменту для підвищення ефективності управління персоналом. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2016. Вип. 20. Ч. 1. С. 148–153.
40. Підручна І.Б. Психологічні особливості часової компетентності особистості. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія "Психологія". 2012. № 1009. Вип. 49. С. 49–52.

41. Причепя І.В., Соломонюк І.Л., Лесько Т.В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2018/106.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2018/106.pdf)
42. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін.; Центральноукр. нац. техн.ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
43. Управління персоналом : навч. посіб. для здобувачів спец. 073 Менеджмент / К. Ф. Ковальчук та ін. ; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
44. Харук К.Б., Скриньковський Р.М., Крукевич Н.М. Діагностика тайм-менеджменту підприємств на засадах бізнес-індикаторів: ефективність та продуктивність. Економіка та держава. 2015. № 1. С. 56–59.
45. Холодницька А.В. Застосування технологій тайм-менеджменту в управлінні підприємством. Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія “Економічні науки”. 2013. № 4. С. 261–268.
46. Черненко Н. М. Тайм-менеджмент як засіб удосконалення професійної діяльності державних службовців. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2011. Вип.2(6). URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02\(6\)/11cnndds.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02(6)/11cnndds.pdf)
47. Here's The Real Reason Mark Zuckerberg Wears The Same TShirt Every Day. *Business insider*. 2014. URL: <https://www.businessinsider.com/mark-zuckerberg-same-tshirt-2014-11?r=US&IR=T>.

## **ДОДАТКИ**

## Додаток А

			КОДИ
		Дата	01.01.2023
<b>Підприємство</b>	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	за ЄДРПОУ	00446003
<b>Територія</b>	Київська обл.	за КАТОТТГ	UA3204021001 00944
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Товариство з додатковою відповідальністю	за КОПФГ	250
<b>Вид економічної діяльності</b>	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	за КВЕД	10.51
<b>Середня кількість працівників: 900</b>			
<b>Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88</b>			
<b>Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака</b>			
<b>Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):</b>			
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку			v
за міжнародними стандартами фінансової звітності			

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2022 р.  
Форма №1

			Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	2 901	1 528	
первісна вартість	1001	11 532	11 581	
накопичена амортизація	1002	( 8 631 )	( 10 053 )	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0	
Основні засоби	1010	417 251	390 541	
первісна вартість	1011	773 761	811 917	
знос	1012	( 356 510 )	( 421 376 )	
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0	
первісна вартість	1016	0	0	
знос	1017	( 0 )	( 0 )	
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0	
первісна вартість	1021	0	0	
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )	
Довгострокові фінансові інвестиції:				
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	936	0	
Відстрочені податкові активи	1045	0	0	
Гудвіл	1050	0	0	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	
Інші необоротні активи	1090	11 491	32 020	

Усього за розділом I	1095	432 579	424 089
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	165 657	165 465
Виробничі запаси	1101	75 361	117 522
Незавершене виробництво	1102	6 854	6 581
Готова продукція	1103	80 394	37 927
Товари	1104	3 048	3 435
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	425 104	592 908
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	8 229	11 642
з бюджетом	1135	1 967	12 613
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	24	56
із внутрішніх розрахунків	1145	495 782	806 529
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9 330	2 977
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	31 692	7 818
Готівка	1166	2	4
Рахунки в банках	1167	31 690	7 814
Витрати майбутніх періодів	1170	377	452
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	3 879	4 470
Усього за розділом II	1195	1 142 041	1 604 930
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	1 574 620	2 029 019

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	524 076	679 715
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	529 401	685 040
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	41 870	27 913
Інші довгострокові зобов'язання	1515	205 704	225 982
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	247 574	253 895
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	378 396	366 248
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	22 096	21 756
товари, роботи, послуги	1615	228 624	214 804
розрахунками з бюджетом	1620	2 338	33 616
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	4 681
розрахунками зі страхування	1625	1 715	2 301
розрахунками з оплати праці	1630	6 151	7 979
одержаними авансами	1635	142	641
розрахунками з учасниками	1640	1 774	1 774
із внутрішніх розрахунків	1645	131 761	409 228
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	18 337	24 879
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6 311	6 858
Усього за розділом III	1695	797 645	1 090 084
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	1 574 620	2 029 019

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

## Додаток Б

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю  
"Яготинський маслозавод"

за ЄДРПОУ

Дата

КОДИ
01.01.2023
00446003

Звіт про фінансові результати  
(Звіт про сукупний дохід)

за 2022 рік

Форма №2

## I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 736 091	3 106 661
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 3 090 847 )	( 2 784 504 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	645 244	319 157
збиток	2095	( 0 )	( 0 )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	47 017	23 650
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 37 602 )	( 33 130 )
Витрати на збут	2150	( 296 742 )	( 254 742 )
Інші операційні витрати	2180	( 65 926 )	( 34 147 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	291 991	20 788
збиток	2195	( 0 )	( 0 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 745	1 512

Інші доходи	2240	882	58 650
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 116 777 )	( 87 142 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 0 )	( 57 127 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	177 841	0
збиток	2295	( 0 )	( 63 319 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	22 202	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	155 639	0
збиток	2355	( 0 )	( 63 319 )

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	155 639	-63 319

## III. Елементи операційних витрат

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

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

## Додаток В

<b>Підприємство</b>	ТДВ "Яготинський маслозавод"	<b>Дата</b>	КОДИ
<b>Територія</b>	Київська область, м.Яготин	<b>за ЄДРПОУ</b>	01.01.2022
<b>Організаційно-правова форма господарювання</b>	Товариство з додатковою відповідальністю	<b>за КОАТУУ</b>	00446003
<b>Вид економічної діяльності</b>	Перероблення молока, виробництво масла та сиру	<b>за КОПФГ</b>	UA320402100100944 29
		<b>за КВЕД</b>	250
			10.51

Середня кількість працівників: 901

Адреса, телефон: 07700 м.Яготин, Шевченка, 213, (04575)5-59-88

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака

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

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

**Баланс**  
**(Звіт про фінансовий стан)**  
на 31.12.2021 р.  
Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801001	1801001
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	4 784	2 901
первісна вартість	1001	11 896	11 532
накопичена амортизація	1002	( 7 112 )	( 8 631 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	444 946	417 251
первісна вартість	1011	733 629	773 761
знос	1012	( 288 683 )	( 356 510 )
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	( 0 )	( 0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	( 0 )	( 0 )
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	52 495	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	936
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	19 734	11 491
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>521 959</b>	<b>432 579</b>

<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	166 210	165 657
Виробничі запаси	1101	80 177	75 361
Незавершене виробництво	1102	5 528	6 854
Готова продукція	1103	75 317	80 394
Товари	1104	5 188	3 048
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	443 374	425 104
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	7 737	8 229
з бюджетом	1135	912	1 967
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140	19	24
із внутрішніх розрахунків	1145	389 781	495 782
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	7 765	9 330
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 217	31 692
Готівка	1166	2	2
Рахунки в банках	1167	10 215	31 690
Витрати майбутніх періодів	1170	249	377
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	1 182	3 879
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1 027 446</b>	<b>1 142 041</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>1300</b>	<b>1 549 405</b>	<b>1 574 620</b>	

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 797	3 797
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1 528	1 528
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	587 459	524 076
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>592 784</b>	<b>529 401</b>

<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	41 870
Інші довгострокові зобов'язання	1515	201 451	205 704
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>201 451</b>	<b>247 574</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	216 608	378 396
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 185	22 096
товари, роботи, послуги	1615	201 194	228 624
розрахунками з бюджетом	1620	4 840	2 338
у тому числі з податку на прибуток	1621	499	0
розрахунками зі страхування	1625	1 794	1 715
розрахунками з оплати праці	1630	6 461	6 151
одержаними авансами	1635	25	142
розрахунками з учасниками	1640	1 790	1 774
із внутрішніх розрахунків	1645	290 562	131 761
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	17 938	18 337
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	5 773	6 311
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>755 170</b>	<b>797 645</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>1 549 405</b>	<b>1 574 620</b>

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

## Додаток Г

Підприємство	Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод"	Дата за ЄДРПОУ	КОДИ
			01.01.2022
			00446003

**Звіт про фінансові результати**  
**(Звіт про сукупний дохід)**  
за 2021 рік  
Форма №2

## I. Фінансові результати

Стаття	Код рядка	За звітний період	Код за ДКУД
			1801003
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 106 661	3 166 323
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	( 0 )	( 0 )
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 2 784 504 )	( 2 657 868 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>319 157</b>	<b>508 455</b>
<b>збиток</b>	<b>2095</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	23 650	3 332
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 33 130 )	( 33 076 )
Витрати на збут	2150	( 254 742 )	( 239 378 )
Інші операційні витрати	2180	( 34 147 )	( 15 995 )
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2190</b>	<b>20 788</b>	<b>223 338</b>
<b>збиток</b>	<b>2195</b>	<b>( 0 )</b>	<b>( 0 )</b>
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1 512	2 539

Інші доходи	2240	58 650	24 903
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 87 142 )	( 72 302 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 57 127 )	( 24 739 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2290</b>	<b>0</b>	<b>153 739</b>
<b>збиток</b>	<b>2295</b>	<b>( 63 319 )</b>	<b>( 0 )</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	-24 192
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
<b>прибуток</b>	<b>2350</b>	<b>0</b>	<b>129 547</b>
<b>збиток</b>	<b>2355</b>	<b>( 63 319 )</b>	<b>( 0 )</b>

## II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	( 0 )	( 0 )
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>(63 319)</b>	<b>129 547</b>

## III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	2 237 345	2 208 944
Витрати на оплату праці	2505	168 573	163 734
Відрахування на соціальні заходи	2510	38 327	35 183
Амортизація	2515	79 243	62 277
Інші операційні витрати	2520	197 946	194 806
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>2 721 434</b>	<b>2 664 944</b>

## IV. Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	0	0
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	0	0
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,000000	0,000000
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,000000	0,000000
акцію			
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

## Додаток Д

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю  
"Яготинський маслозавод"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2023
00446003

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2022 рік  
Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 855 631	4 176 191
Повернення податків і зборів	3005	16	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	3 105	8 298
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	181 264	259 493
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	682	257
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	35	41
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	2 591	58 805
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 4 730 617 )	( 4 169 760 )
Праці	3105	( 161 536 )	( 141 702 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 43 471 )	( 38 271 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 171 939 )	( 117 726 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 17 521 )	( 499 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 112 244 )	( 80 189 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 42 174 )	( 37 038 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 375 )	( 0 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( 0 )	( 0 )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( 0 )	( 0 )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( 0 )	( 0 )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( 0 )	( 0 )
Інші витрачання	3190	( 6 938 )	( 8 044 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	3195	-71 552	27 582
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0

необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	8 000	7 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	( 0 )	( 0 )
необоротних активів	3260	( 37 742 )	( 44 589 )
Виплати за деривативами	3270	( 0 )	( 0 )
Витрачання на надання позик	3275	( 59 626 )	( 7 000 )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( 0 )	( 0 )
Інші платежі	3290	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	3295	-89 368	-44 589
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	5 583 619	9 023 849
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	( 0 )	( 0 )
Погашення позик	3350	( 5 388 029 )	( 8 749 790 )
Сплату дивідендів	3355	( 0 )	( 211 183 )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( 59 059 )	( 24 433 )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( 0 )	( 0 )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( 0 )	( 0 )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( 0 )	( 0 )
Інші платежі	3390	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	3395	136 531	38 443
<b>Чистий рух коштів за звітний період</b>	3400	-24 389	21 436
Залишок коштів на початок року	3405	31 692	10 217
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	515	39
Залишок коштів на кінець року	3415	7 818	31 692

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна



зареєстрованого капіталу									
Відрахування до резервного капіталу	4210	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку, належна до бюджету відповідно до законодавства	4215	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на створення спеціальних (цільових) фондів	4220	0	0	0	0	0	0	0	0
Сума чистого прибутку на матеріальне заохочення	4225	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Внески учасників:</b> Внески до капіталу	4240	0	0	0	0	0	0	0	0
Погашення заборгованості з капіталу	4245	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Вилучення капіталу:</b> Викуп акцій	4260	0	0	0	0	0	0	0	0
Перепродаж викуплених акцій	4265	0	0	0	0	0	0	0	0
Анулювання викуплених акцій	4270	0	0	0	0	0	0	0	0
Вилучення частки в капіталі	4275	0	0	0	0	0	0	0	0
Зменшення номінальної вартості акцій	4280	0	0	0	0	0	0	0	0
Інші зміни в капіталі	4290	0	0	0	0	0	0	0	0
Придбання (продаж) неконтрольованої частки в дочірньому підприємстві	4291	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Разом змін у капіталі</b>	4295	0	0	0	0	155 639	0	0	155 639
<b>Залишок на кінець року</b>	4300	3 797	0	0	1 528	679 715	0	0	685 040

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна

Підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю  
"Яготинський маслозавод"

Дата

за ЄДРПОУ

КОДИ
01.01.2022
00446003

## Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

За 2021 рік  
Форма №3

Код за ДКУД 1801004

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
<b>I. Рух коштів у результаті операційної діяльності</b>			
Надходження від:			
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3000	4 176 191	4 262 549
Повернення податків і зборів	3005	0	0
у тому числі податку на додану вартість	3006	0	0
Цільового фінансування	3010	8 298	3 119
Надходження від отримання субсидій, дотацій	3011	0	0
Надходження авансів від покупців і замовників	3015	0	0
Надходження від повернення авансів	3020	259 493	317 729
Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках	3025	257	740
Надходження від боржників неустойки (штрафів, пені)	3035	41	140
Надходження від операційної оренди	3040	0	0
Надходження від отримання роялті, авторських винагород	3045	0	0
Надходження від страхових премій	3050	0	0
Надходження фінансових установ від повернення позик	3055	0	0
Інші надходження	3095	58 805	228
Витрачання на оплату:			
Товарів (робіт, послуг)	3100	( 4 169 760 )	( 4 185 891 )
Праці	3105	( 141 702 )	( 135 295 )
Відрахувань на соціальні заходи	3110	( 38 271 )	( 35 824 )
Зобов'язань з податків і зборів	3115	( 117 726 )	( 104 083 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток	3116	( 499 )	( 26 664 )
Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість	3117	( 80 189 )	( 54 435 )
Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів	3118	( 37 038 )	( 22 984 )
Витрачання на оплату авансів	3135	( 0 )	( 24 )
Витрачання на оплату повернення авансів	3140	( 0 )	( 0 )
Витрачання на оплату цільових внесків	3145	( 0 )	( 0 )
Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами	3150	( 0 )	( 0 )
Витрачання фінансових установ на надання позик	3155	( 0 )	( 0 )
Інші витрачання	3190	( 8 044 )	( 5 197 )
<b>Чистий рух коштів від операційної діяльності</b>	3195	27 582	118 191
<b>II. Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності</b>			
Надходження від реалізації:			
фінансових інвестицій	3200	0	0

необоротних активів	3205	0	0
Надходження від отриманих:			
відсотків	3215	0	0
дивідендів	3220	0	0
Надходження від деривативів	3225	0	0
Надходження від погашення позик	3230	7 000	7 000
Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3235	0	0
Інші надходження	3250	0	0
Витрачання на придбання:			
фінансових інвестицій	3255	( 0 )	( 0 )
необоротних активів	3260	( 44 589 )	( 208 189 )
Виплати за деривативами	3270	( 0 )	( 0 )
Витрачання на надання позик	3275	( 7 000 )	( 7 000 )
Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці	3280	( 0 )	( 0 )
Інші платежі	3290	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності</b>	3295	(44 589)	(208 189)
<b>III. Рух коштів у результаті фінансової діяльності</b>			
Надходження від:			
Власного капіталу	3300	0	0
Отримання позик	3305	9 023 849	7 651 672
Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві	3310	0	0
Інші надходження	3340	0	0
Витрачання на:			
Викуп власних акцій	3345	( 0 )	( 0 )
Погашення позик	3350	( 8 749 790 )	( 7 552 149 )
Сплату дивідендів	3355	( 211 183 )	( 1 312 )
Витрачання на сплату відсотків	3360	( 24 433 )	( 18 591 )
Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди	3365	( 0 )	( 0 )
Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві	3370	( 0 )	( 0 )
Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах	3375	( 0 )	( 0 )
Інші платежі	3390	( 0 )	( 0 )
<b>Чистий рух коштів від фінансової діяльності</b>	3395	38 443	79 620
<b>Чистий рух коштів за звітний період</b>	3400	21 436	(10 378)
Залишок коштів на початок року	3405	10 217	19 270
Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів	3410	39	1 325
Залишок коштів на кінець року	3415	31 692	10 217

Керівник

Косяченко Сергій Олександрович

Головний бухгалтер

Каплій Оксана Олександрівна