



# НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут Навчально-науковий інститут Економіки і управління  
Кафедра Економіки і права  
Освітній ступінь Бакалавр  
Спеціальність 051 «Економіка»  
(шифр і назва)  
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»  
(назва)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри економіки і права

Заїнчковський А. О.

«27» січня 2021 року

## ЗАВДАННЯ

### НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ

Дребітко Ірини Іванівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства»

керівник роботи Іванюта Тетяна Миколаївна к.е.н., доц.  
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «27» січня 2021 року № 50-КС

2. Строк подання здобувачем роботи 02 червня 2021 року,

3. Вихідні дані до роботи: законодавчі та нормативні акти України, монографії, посібники, підручники, наукові статті відповідно до обраної теми, фінансова та звітність за 2018-2019 роки ПРАТ «Оболонь» мережа Інтернет.

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

Вступ. Розділ 1. Теоретико-мотодологічні засади ефективності формування та використання персоналу підприємства . 1.1. Економічна сутність формування персоналу підприємства. 1.2. Характеристика процесу формування персоналу підприємства.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності формування та використання персоналу підприємства .. Розділ 2. Аналіз фінансово-господарської діяльності та ефективність формування та використання персоналу ПРАТ «Оболонь» 2.1. Характеристика господарської діяльності та ресурсного потенціалу підприємства . 2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства . 2.3. Оцінка фінансового стану підприємства . 2.4. Аналіз ефективності формування та використання персоналу підприємства. Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності формування та використання персоналу ПРАТ «Оболонь». 3.1. Напрями вдосконалення використання персоналу підприємства. 3.2. Економічне обґрунтування заходу з підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства. 3.3. Вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства . Висновки. Список використаних джерел. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу презентація

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 27 січня 2021 року

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Розроблення та затвердження плану роботи керівником	01.02.2021р.	виконано
2	Написання розділу 1	10.02.2021р.	виконано
3	Робота над розділом 2	10.03.2021р.	виконано
4	Підготовка розділу 3	03.04.2021р.	виконано
5	Остаточне оформлення роботи. Формування висновків і пропозицій, проекту доповіді, презентації. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	20.05.2021р.	виконано
6	Проходження перевірки на плагіат	02.06.2021р.	виконано
7	Попередній захист кваліфікаційної роботи	02.06.2021р.	виконано
8	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри	02.06.2021 р.	виконано
9	Отримання зовнішньої рецензії, оформлення необхідних документів для захисту	01.06.2021 р	виконано
10	Захист кваліфікаційної роботи	15.06.2021р	виконано

Здобувач \_\_\_\_\_  
( підпис )

Дребітко І.І.  
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи \_\_\_\_\_  
( підпис )

Іванюта Т.М.  
(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

**Дребітко І.І. Підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства. – Рукопис.**

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ«Оболонь» за 2018-2020 рр.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування економічної сутності формування персоналу, наведено характеристику процесу формування персоналу, а також охарактеризовано методичні підходи до оцінки ефективності формування та використання персоналу підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи надана техніко-економічна характеристика ПрАТ«Оболонь», а також проаналізовано ефективність господарської діяльності підприємства, оцінено його фінансовий стан, проведена оцінка ефективності формування та використання персоналу підприємства, виявлено основні фактори, що впливають на ефективність системи формування персоналу підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрями підвищення ефективності формування персоналу підприємства, запропоновано використання систем навчання для персоналу служби управління персоналом. Обґрунтовано економічну доцільність впровадження заходу з позитивним впливом на показники економічної діяльності ПрАТ«Оболонь».

Робота містить 104 сторінки, 42 таблиці, 10 рисунків, 47 використаних джерел.

**Ключові слова:** персонал, управління персоналом, формування персоналу, ефективність використання персоналу.

## SUMMARY

### **Drebitko BA Improving the efficiency of formation and use of enterprise personnel. - Manuscript.**

Qualification work for the bachelor's degree was performed on the materials of PJSC «Obolon» for 2018-2020.

In the first section of the work the theoretical substantiation of economic essence of personnel formation is carried out, the characteristic of process of personnel formation is given, and also methodical approaches to an estimation of efficiency of formation and use of the personnel of the enterprise are characterized.

The second section of the qualification work provides technical and economic characteristics of PJSC «Obolon», as well as analyzes the efficiency of economic activity of the enterprise, assesses its financial condition, evaluates the efficiency of formation and use of enterprise personnel, identifies key factors influencing the efficiency of personnel formation.

In the third section of the qualification work the directions of increase of efficiency of formation of the personnel of the enterprise are substantiated, the use of training systems for the personnel of the personnel management service is offered. The economic expediency of implementing the measure with a positive impact on the economic activity of PJSC «Obolon» is substantiated.

The work contains 104 pages, 42 tables, 10 figures, 47 sources used.

**Key words:** personnel, personnel management, personnel formation, personnel efficiency.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ...	9
1.1. Економічна сутність формування персоналу підприємства .....	9
1.2. Характеристика процесу формування персоналу підприємства .....	16
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності формування та використання персоналу підприємства.....	26
Висновки до розділу 1 .....	35
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	36
2.1. Характеристика господарської діяльності та ресурсного потенціалу підприємства .....	36
2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства.....	45
2.3. Оцінка фінансового стану підприємства .....	52
2.4. Аналіз ефективності формування та використання персоналу підприємства .....	63
Висновки до розділу 2 .....	69
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ» .....	71
3.1. Напрями вдосконалення використання персоналу підприємства.....	71
3.2. Економічне обґрунтування заходу з підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства .....	82
3.3. Вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства	90
Висновки до розділу 3 .....	100
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ .....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	105
ДОДАТКИ .....	110

## ВСТУП

На сьогодні ефективне управління підприємством неможливе без створення в ньому атмосфери зацікавленості всього персоналу у досягненні загального успіху, формування відчуття причетності кожного працівника до цих результатів. В умовах соціально-економічних трансформацій успіх чи невдача підприємств великою мірою залежать від творчої активності персоналу, готовності брати на себе відповідальність за прийняті рішення, максимального виявлення трудового потенціалу кожного працівника.

Сучасні уявлення про управління персоналом засновані на визнанні необхідності системного підходу до активізації умов, які забезпечують ефективність діяльності працівників і розвиток їх особистості. У відповідності з цим підходом спеціалісти з управління персоналом повинні виконувати широкий спектр функцій, які пов'язані з плануванням потреб в персоналі та його відбором, розвитком кар'єри, мотивацією і винагородами, узгодженням інтересів працівників і підприємців, виходячи з принципів соціального партнерства, а також цілу низку інших функцій.

Управління персоналом, як свідчать сучасна теорія і практичний досвід, не зводиться до обмеженого набору дій, який традиційно використовувався кадровими службами на підприємствах і в організаціях України. Стратегічна лінія в цьому напрямку полягає у створенні єдиних служб управління персоналом, які виконують весь комплекс притаманних їм функцій, включаючи власну організацію трудового процесу.

Процес управління персоналом підприємства відбувається у погодженій єдності і тісній взаємодії з лінійними керівниками та іншими функціональними службами підприємства з реалізації стратегічних завдань у здійсненні загальних управлінських функцій, які включають планування, розподілення, організацію, координування і контроль. Однак конкретні форми їх прояву і реалізації на кожному підприємстві мають свою специфіку в залежності від прийнятої концепції управління персоналом.

Системне управління персоналом передбачає спільне функціонування і взаємодію синергетично поєднаних його підсистем. Управління персоналом являє собою системоутворювальну категорію і через те з позиції наукового підходу її необхідно співвідносити з такими поняттями, як система, системний аналіз, структура, організованість. Трансформаційні процеси обумовили формування нового розуміння управління персоналом, в якому переважають його системно-структурні характеристики. Отже, розгляд управління персоналом з позицій системного підходу вимагає визначення поняття системи та її елементів.

Складна і різноманітна діяльність сучасних підприємств вимагає нових підходів до формування системи управління персоналом. Пристосування до непередбачених змін у зовнішньому середовищі, складні умови конкуренції вимагають висококваліфікованого, професійного, інноваційно спрямованого персоналу, орієнтованого на постійний розвиток і самовдосконалення.

Закономірності визначають вихідні вимоги і загальні принципи системи формування та ефективного використання персоналу, що приводять стан виробничих відносин у відповідність до рівня розвитку виробничих сил, підвищують конкурентну гнучкість підприємства.

Мета дипломної роботи полягає у визначенні теоретичних положень та розробці практичних заходів щодо підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства на прикладі ПрАТ «Оболонь».

Відповідно до мети завданнями в дипломній роботі виступають:

- з'ясувати сутність системи формування персоналу підприємства;
- охарактеризувати процес формування персоналу підприємства;
- навести методичні підходи до оцінки ефективності використання персоналу підприємства;
- охарактеризувати організаційно-економічну характеристику та ресурсний потенціал досліджуваного підприємства;
- проаналізувати ефективність господарської діяльності підприємства;
- оцінити фінансовий стан підприємства;

- визначити ефективність формування та використання персоналу досліджуваного підприємства;
- визначити напрямки вдосконалення використання персоналу підприємства;
- навести економічне обґрунтування запропонованого заходу;
- оцінити ефективність запропонованого заходу та його вплив на основні показники діяльності підприємства.

Об'єктом дипломної роботи є процес формування та використання персоналу підприємства.

Предметом дипломної роботи є принципи, закономірності, теоретико-методичні та практичні аспекти формування та ефективного використання персоналу на підприємстві – ПрАТ «Оболонь».

Методами дослідження в дипломній роботі є: метод синтезу та аналізу, метод систематизації даних, методи економічного аналізу, табличний метод та систематизації проведених розрахунків, метод експертних оцінок та анкетування.

Інформаційною базою дослідження дипломної роботи виступають науково-методичні публікації дослідників щодо питань формування та ефективного використання персоналу підприємства.

Практичну частину дипломної роботи виконано на матеріалах приватного акціонерного товариства «Оболонь» на основі фінансової звітності за 2018-2020 роки.

За структурою дипломна робота формується із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Основна частина викладена на 104 сторінках та містить 42 таблиці, 10 рисунків та 2 додатки. Список використаної літератури включає 47 найменувань.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Економічна сутність формування персоналу підприємства

Управління персоналом є одним із провідних напрямів сучасного менеджменту, що забезпечує ефективну взаємодію людини та організації, і в той же час є складною системою, яка відповідає за досягнення цілей підприємства і збереження його стабільності в ринковому середовищі. Управління персоналом як вид діяльності є управлінням живою працею, людьми, найбільш складним і перспективним домінуючим фактором виробництва, що впливає на ефективність використання інших ресурсів, результати функціонування та конкурентоспроможність підприємства.

Під управлінням персоналом на виробництві найчастіше розуміється комплекс управлінського впливу (принципів, методів, засобів і форм) на інтереси, поведінку та діяльність працівників з метою максимального використання їх потенціалу при виконанні трудових функцій [27, с.47].

Сьогодні існує багато визначень категорій «персонал», «персонал підприємства», більшість з яких акцентує увагу на тому, що персонал – це весь особовий склад установи, підприємства, організації або частина цього складу, яка являє собою групу за професійною або іншими ознаками. Також персоналом називають постійних і тимчасових працівників, представників кваліфікованої та некваліфікованої праці. Більш вузьким є визначення персоналу підприємства як сукупності фізичних осіб, які перебувають з ним як з юридичною особою у відносинах, що регулюються договором найму.

В організації людина одночасно є як суб'єктом, так і об'єктом управління, а також носієм упорядкованості, виконуючи дії, визначені метою підприємства, і основним елементом хаосу, неупорядкованості системи, будучи наділений індивідуальністю, що має власну систему цінностей, потреб і цілей, які вносять

суб'єктивну, інколи навіть нераціональну, складову до процесу виконання трудових функцій. Традиційні механізми та технології організаційної інтеграції дозволяють досягти спільності інтересів і раціонального узгодження особистих і колективних цілей у рамках різних підходів до управління, спрямованих на збільшення впорядкованості системи управління персоналом. У роботі [23, с.9] відзначається, що існує чотири найважливіших підходи в теорії управління: підхід із позицій виділення різних шкіл, процесний, системний та ситуаційний підходи.

Таким чином, головне, що становить сутність управління персоналом, – це системна, планомірно організована дія за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Управління персоналом передбачає різноманітну діяльність спеціальних функціональних служб підприємства і лінійних керівників відповідних виробничих підрозділів, яка спрямована на реалізацію цілей стратегічного розвитку і виконання тактичних завдань з найбільш ефективного використання працівників, які зайняті на підприємстві. Загалом під управлінням персоналом розуміється систему взаємопов'язаних організаційно-економічних, соціальних і психофізіологічних заходів із створення умов для нормального функціонування, розвитку і ефективного використання потенціалу працівників на рівні підприємства [20, с.331].

У функціональному відношенні під управлінням персоналом розуміється комплекс взаємопов'язаних заходів в сфері персоналу (наприклад, підбір персоналу, його використання, підвищення кваліфікації, оплата праці, звільнення). В організаційному відношенні цим поняттям охоплюються всі особи та інститути, які несуть відповідальність за роботу з персоналом (наприклад, керівники, відділ кадрів, виробничі наради, профспілки).

Суть управління персоналом виявляється в її меті, яка полягає, на нашу думку, у підвищенні ефективності підприємства в цілому системи та її підсистеми «управління персоналом» на основі оптимізації взаємодії її елементів, узгодженості і впорядкованості виробничої діяльності працівників. При визначенні суті управління персоналом ми виходимо з того, що його об'єктом в загальному вигляді є процес цілеспрямованого впливу на працівників в трудовій діяльності підприємства як відкритої системи, яка орієнтується на споживача. Тому управління персоналом полягає у формуванні ефективної діяльності персоналу, оптимізації його функціонування, актуалізації ролі особистості працівника, вивченні його потреб і мотиваційних установок, їх організації і спрямування у відповідності з цілями і завданнями, а також цілеспрямованій взаємодії і взаємовпливі керівника та підлеглих.

На основі пріоритету системного підходу сформульовано визначення управління персоналом, яке враховує принцип орієнтації на особистість працівника: Управління персоналом – це система взаємопов'язаних, синергетично узгоджених та співдіючих заходів, методів і механізмів функціонування, безперервного розвитку, мотивації і ефективного використання трудового потенціалу працівників підприємства. Таким чином, управління персоналом являє собою безперервний процес, який спрямований на посилення мотивації працівників для отримання від них максимальної віддачі, що відбивається на високих кінцевих результатах діяльності підприємства в цілому.

Виробнича поведінка працівників, що формується, сприяє реалізації цілей підприємства. Кожне підприємство в роботі з персоналом вирішує одні й ті самі основні завдання, незалежно від специфіки діяльності: залучення необхідного персоналу для досягнення поставлених цілей; навчання своїх співробітників, щоб привести їх навички у відповідність до завдань, що стоять перед ними; оцінювання участі кожного із співробітників у досягненні визначених цілей; винагорода своїх співробітників, тобто компенсація витрат часу, енергії, інтелекту, які вони несуть, працюючи над досягненням цілей.

На основі викладеного стає очевидним, що управління персоналом являє

собою підсистему в загальній структурі підприємства, й водночас є складною системою. Система управління персоналом являє собою складну систему, яка містить взаємопов'язані підсистеми, які відмінні за змістом виконуваних робіт, спрямована на забезпечення ефективності управління персоналом та досягнення цілей підприємства. Вона включає формування, використання, стабілізацію і власне управління.

Ця стадія є виключно важливою у життєвому циклі нового підприємства, оскільки від своєчасного і повного вирішення соціально-економічних і організаційних завдань багато в чому залежить його ефективна робота. Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби підприємства впливає на рівень трудового потенціалу. Тобто як дефіцит, так і надлишок персоналу однаково негативно впливають на трудовий потенціал. Так, нестача персоналу приводить до неефективного використання виробничого потенціалу і надмірного навантаження на робітників; надлишок чисельності призводить до неефективного використання їх індивідуального потенціалу [6, с.72].

Таким чином, метою формування персоналу є активізація резервів можливостей персоналу, забезпечення співпадання потенційно сформованих у процесі навчання здібностей до праці і особистих якостей з можливостями їх використання при виконанні конкретних видів робіт.

Зростання уваги до формування персоналу викликано тим, що процес розвитку підприємства характеризується структурою його «життєвого» циклу, який має стадії створення, використання, модернізації, повторного використання і ліквідації.

Виходячи з системного підходу до управління персоналом, яка впливає з еволюційної парадигми, запропоновано таке визначення системи управління персоналом: система управління персоналом на підприємствах являє собою комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів, відносин, який спрямований на вирішення поставлених проблем в трудовій діяльності, побудований з урахуванням об'єктивних і суб'єктивних факторів, які

визначають ефективність управління персоналом.

Особливою стадією, в процесі якої закладається основа інноваційного потенціалу і перспективи подальшого нарощування, є формування (становлення) персоналу підприємства.

Під формуванням та управлінням персоналом Криворучко О. М. [19, с. 135] розуміє всю сукупність організаційних заходів, спрямованих на оптимальне формування колективу й повне використання його здібностей у виробничому процесі (політика добору та наймання працівників, розвиток кар'єри, мотивація, відносини і зв'язки, розвиток колективу, творча обстановка, підготовка персоналу, вирішення конфліктних ситуацій).

Потреба у формуванні та управлінні персоналом визначається об'єктивною потребою підприємств у кваліфікованих, лояльних і високомотивованих співробітниках, які здатні забезпечити стійку конкурентну перевагу. Логічним обґрунтуванням формування та управління персоналом є той факт, що підприємству вигідно мати узгоджену та зрозумілу для всіх базу для розроблення підходів до управління людьми в довгостроковій перспективі. Відповідно до цих цілей плануються зміни в організаційній структурі підприємства, а також удосконалення способів і стилів управління підприємством [24, с.67].

На думку Муромець Н. Є., процес добору та відбору персоналу є формуванням персоналу. Відбір персоналу не є ізольованою функцією, що становить самостійну цінність. Він повинен бути узгодженим з іншими функціями управління персоналом, щоб не перетворитися на самоціль, яка шкодить іншим формам роботи з персоналом [22, с.45].

Управління персоналом процесом – це процес, що включає формування та розвиток персоналу. Процес формування персоналу, у свою чергу, включає: планування потреби в персоналі, добір, відбір кадрів, визначення заробітної плати та пільг. Розвиток персоналу – це профорієнтація та соціальна адаптація, підготовка кадрів, оцінювання результатів діяльності, підготовка керівних кадрів, управління просуванням по службі [2, с. 57].

Принципи, що визначають вимоги до формування системи управління персоналом, – це основні теоретичні положення, які передбачають:

- відповідність функцій управління персоналом цілям підприємства (функції управління персоналом формуються та змінюються не вільно, а відповідно до цілей підприємства);

- первинність функцій управління персоналом (склад підсистем і організаційна структура системи управління персоналом підприємства, вимоги до професійно-кваліфікаційного рівня працівників та їх чисельності залежать від змісту, кількості, якості та працемісткості функцій управління персоналом);

- оптимальність співвідношення інтро- та інфрафункцій управління персоналом, яке визначає пропорції між функціями, що спрямовані на організацію системи управління персоналом (інтрофункції), і функціями управління персоналом підприємства (інфрафункції);

- оптимальне співвідношення управлінських орієнтацій, яке диктує необхідність дотримання пропорцій між функціями управління, що спрямовані на розвиток підприємства, і функціями, що забезпечують функціонування підприємства (оптимальне співвідношення – 1: 3);

- потенційні імітації – тимчасове вибуття окремих робітників не повинно переривати процесу здійснення будь-яких функцій управління, тобто кожен працівник системи управління персоналом повинен уміти імітувати функції співробітників вищого й нижчого рівнів.

Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом, – це теоретичні положення з управління персоналом, які передбачають концентрацію зусиль працівників окремого підрозділу або всієї системи управління персоналом на вирішення основних завдань або концентрацію однотипних функцій в одному підрозділі системи управління персоналом, що усувають дублювання. Ці принципи спрямовані також на забезпечення спеціалізації, паралельності (одночасного виконання окремих управлінських рішень, що підвищують оперативність управління персоналом), адаптивності (прилаштування системи управління до цілей та умов роботи

підприємства, що змінюються) [33, с.383].

Принципи формування персоналу – це правила, основі положення й норми, яких повинні дотримуватись керівники та спеціалісти підрозділів управління персоналом підприємств при формуванні персоналу. Ці принципи являють собою результат узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, характерних ознак, початку їх дії.

Система управління персоналом включає ряд стадій: формування (прогнозування структури персоналу, визначення потреб, планування персоналу, залучення, добір, розстановка персоналу, складання трудових угод та контрактів), використання (професійно-кваліфікаційне й посадове просування працівників (управління кар'єрою), створення постійних кадрів, покращення морально-психологічного клімату, забезпечення робочих місць), стабілізацію (урахування кваліфікації й персональних навичок з формуванням банку даних, оцінювання результатів праці для виявлення потенціалу кожного працівника, навчання, підвищення кваліфікації на підприємстві) і власне управління.

Формування (становлення) персоналу підприємства – це особлива стадія, у процесі якої закладається підґрунтя його інноваційного потенціалу та перспективи подальшого нарощування. Це стадія є винятково важливою в життєвому циклі нового підприємства. Від своєчасного й повного вирішення соціально-економічних і організаційних завдань багато в чому залежить його ефективна робота. Відхилення чисельності персоналу від науково обґрунтованої потреби підприємства як у менший, так і в більший бік впливає на рівень трудового потенціалу. Це значить, що як дефіцит, так і надлишок персоналу однаково негативно впливають на трудовий потенціал. Так, брак персоналу призводить до неповного використання виробничого потенціалу й надмірного навантаження робітників, утримання надлишкової чисельності – до неповного використання їх індивідуального потенціалу.

Таким чином, мета формування персоналу – звести до мінімуму резерв нереалізованих можливостей, який зумовлений невідповідністю властивостей, що потенційно формуються в процесі навчання, й особистих рис з можливостями

використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційної та фактичної зайнятості в кількісному і якісному відношенні.

## **1.2. Характеристика процесу формування персоналу підприємства**

Формування сучасної системи управління персоналом повинно поєднувати як традиційні складові управління, так і ті, які диктуються ринковими умовами. До перших відносять [34, с.87]:

- планування персоналу;
- вибір джерел їх залучення;
- розробку політики управління персоналом;
- формування кадрового складу (відбір, прийом, звільнення, скорочення, переміщення працівників);
- організацію праці (розташування кадрів, переміщення їх на інші місця роботи), розподіл обов'язків, встановлення графіка роботи;
- навчання персоналу, підвищення кваліфікації, перенавчання, розвиток;
- атестацію персоналу з метою визначення відповідності працівників вимогам підприємства;
- оплату і стимулювання праці, включаючи систему стратифікації (різні соціальні компенсації);
- охорону праці і здоров'я, врахування самопочуття персоналу, медичного обслуговування персоналу.

До числа нових складових управління персоналом пропонуються:

- розробка методів відбору персоналу, виходячи із стратегічних планів підприємства, яке орієнтоване на потреби теперішніх і майбутніх замовників;
- формування системи вимог до особистості того, кого приймають на роботу;
- ведення аналітичної роботи з кадрами, що забезпечує гнучкість і динамізм функціонування персоналу на підприємстві;
- облік, розвиток і використання здібностей керівників і персоналу з

метою досягнення мети підприємства, яке орієнтоване на споживача;

- застосування дієвих форм і методів мотивації і стимулювання працівників;

- формування систем комунікацій: залагоджування конфліктів, стабілізація соціально-психологічного клімату у колективі, створення умов для колективної творчості;

- сприяння самоосвіті персоналу;

- сприяння розвитку інноваційних методів навчання і набуття практичного досвіду.

Економічність і раціональність в діяльності служб управління персоналом на підприємстві. Склад і зміст функцій управління персоналом зазнали незначних змін, однак в теперішніх умовах воно стає багатоаспектним, комплексним і системним. Це надає можливості для економності і раціональності в діяльності служб управління персоналом. Досягнення найбільшої ефективності за найменших витрат стає однією з цілей служби управління персоналом. З розвитком підприємства, ускладненням завдань, які стоять перед ним, від ефективності управління персоналом залежать економічні результати діяльності підприємств. Через те управління персоналом виступає як безперервний процес удосконалення якісних властивостей працівників, стійкої мотивації до високоякісної праці з метою отримання максимальної віддачі.

Принципи відбивають зміну вимог до системи управління, однак для забезпечення ефективної діяльності персоналу вони є системою вимог для конкретних умов трудової діяльності. Відмінність принципів розвитку системи управління персоналом від традиційних принципів, які визначають напрями управління персоналом, полягає в наступному [37, с.105]:

- включенні стратегії управління персоналом у розробку загальної стратегії підприємства;

- орієнтації внутрішньоорганізаційного менеджменту на залучення, відбір, просування, винагороду людських ресурсів і прийняття відповідальності в межах своєї компетенції;

– вкладенні додаткових коштів не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для його ефективного використання;

– усвідомленні того, що команда співробітників, яка сформована з урахуванням їх індивідуальних якостей і психофізіологічної сумісності – це фактор організаційної переваги в конкурентній боротьбі;

– розвитку цілісної корпоративної культури, синергетичної взаємодії працівників у трудовому процесі;

– застосуванні індивідуального підходу, який враховує можливості працівників і створює умови для всебічного розвитку особистості з метою активізації трудової діяльності та її творчої віддачі.

Виділено дві групи принципів побудови системи управління персоналом підприємства:

1) принципи, які характеризують вимоги до формування системи управління персоналом;

2) принципи, які визначають напрями розвитку системи управління персоналом.

Перераховані принципи формування системи управління персоналом реалізуються у взаємодії керівника з підлеглими і є особливо актуальними у перехідний період: вони динамічні, засновані на залученні висококваліфікованих працівників і головним засобом у конкурентній боротьбі визначають розвиток потенціалу персоналу.

Принципи формування системи управління персоналом реалізуються у спільній взаємодії, їх сполучення залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Принципи формування системи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі [36, с.79]

Виходячи з вимог до особистості, які висуваються характером діяльності працівника (керівника, спеціаліста чи робітника), попередньо повинні бути визначені еталонні профілі для кожної професійно-посадової позиції. Порівняння профілю особистих і ділових якостей спеціаліста чи робітника з еталоном дозволяє оцінити ступінь їх відповідності і вибрати той чи інший вид конкретної конструкторської, комерційної діяльності, до якої він за своїми якостями є найбільш схильним.

Враховується також багатоваріантний перегляд пропозицій щодо

формування системи управління персоналом і робиться вибір найбільш раціонального варіанта для конкретних умов виробництва чи реалізації (принцип раціоналізації). При формуванні системи управління персоналом з урахуванням принципів раціоналізації і декомпозиції виникає необхідність випередження орієнтації функцій управління персоналом на розвиток виробництва порівняно з функціями, які спрямовані на забезпечення функціонування виробництва (принцип пріоритету функцій).

Стадії формування персоналу покликані [3, с.238]:

- встановлювати співвідношення чисельності робітників з різними професійно-кваліфікаційними й соціально-демографічними характеристиками, щоб досягати максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом;

- забезпечувати оптимальний рівень завантаження працівників з метою повного використання їх трудового потенціалу та підвищення ефективності їх праці;

- оптимізувати структуру робітників з різним функціональним змістом праці.

Підбиваючи підсумки сказаному, наведемо класифікацію функцій формування та розвитку управлінського персоналу. Формування персоналу передбачає: моніторинг ринку кадрів, визначення потреби в персоналі, розстановку кадрів, адаптацію, формування резерву, звільнення кадрів, а розвиток управлінського персоналу – навчання та підвищення кваліфікації робітників, їх перепідготовку, просування кадрів і управління кар'єрою (рис. 1.2).

Суттєва частина роботи з кадрами управління належить відділам кадрів заводів. Відділ кадрів на підприємствах за часів адміністративної економіки обмежувався лише виконавськими функціями, набором і звільненням персоналу.

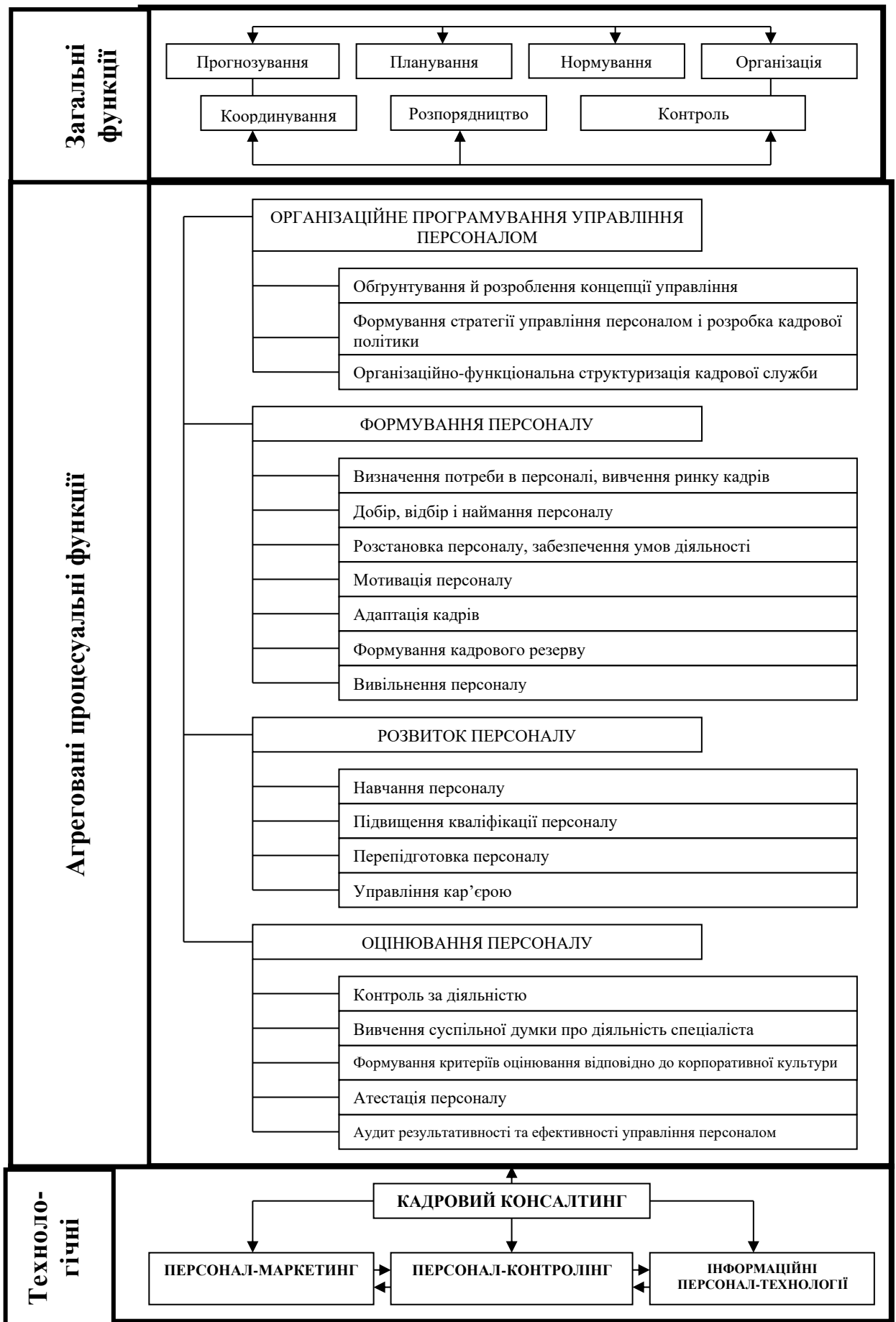


Рис. 1.2. Класифікація функцій формування, розвитку та оцінювання персоналу  
Джерело: побудовано автором на основі [11, с.440]

Займаючись в основному організаційно-оформлювальною роботою, він в більшості своїй не мав права власного голосу у вирішенні стратегічних і поточних завдань, а часто навіть і не знав про найближчі задуми свого керівництва. На сучасних підприємствах пройшла трансформація функцій кадрового менеджменту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Порівняльна характеристика функціональних складових роботи відділу управління персоналом у різних умовах**

Функції	Характерні особливості при:	
	планово-адміністративній економіці	перехідній економіці
Моніторинг ринку кадрів	- не здійснюється	- оцінювання попиту і пропозиції на ринку праці
Планування	- планування потреб підприємства в кадрах і джерел їх поповнення	- поточне планування потреб підприємства в кадрах
	- планування кадрового резерву й руху кадрів	- не здійснюється
	- планування підготовки кадрів у ПТУ і ВНЗ	- не здійснюється
Аналіз кадрової роботи	- не здійснюється	- розроблення практичних рекомендацій щодо використання персоналу
	- не здійснюється	- виявлення й аналіз причин незадоволеності працівників своїм статусом, працею, відносинами
	- не здійснюється	- розробка системи стабілізації кадрового складу
	- не здійснюється	- аналіз плинності кадрів, причин порушення трудової дисципліни і вживання заходів їх скорочення
Мотивація	- не здійснюється	- розробка форм участі в прибутку й капіталі
	- не здійснюється	- впровадження сучасних систем оплати праці
	- не здійснюється	- індивідуальна трудова мотивація

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Організація	- організація та забезпечення комплектування підприємства персоналом, необхідних професій, спеціальностей і кваліфікації відповідно до плану з праці	- комплектування колективу відповідним професійно підготовленим персоналом
	- робота з кадровим резервом, надання допомоги	- управління кар'єрою
	- не здійснюється	- розв'язання конфліктних ситуацій
	- не здійснюється	- формування мотивів і стимулів у роботі
	- проведення роботи з метою залучення працівників підприємства до навчання	- не здійснюється
	- не здійснюється	- формування корпоративної культури
	- організація і проведення соціалістичних змагань	- формування конкурентоспроможного працівника
Контроль	- за результатами діяльності	- запобіжний контроль

Джерело: побудовано автором на основі [15, с.86]

Функції відділу кадрів перероджуються в інтелектуальну роботу, а реалізація традиційних обов'язків здійснюється з використанням технічних засобів. Функції відділу управління персоналом включають такі елементи: загальні функції; агреговані (організаційне програмування, формування персоналу, його розвиток, оцінювання й мотивування); технологічні (кадровий консалтинг, персонал-маркетинг, персонал-контролінг, інформаційні персонал-технології).

Працівники відділу управління персоналом займаються плануванням потреби в робочій силі. Розрахунок потреби призводить або до недостатнього для підтримання відповідного попиту обсягу виробництва кількості персоналу, або до надлишку персоналу та поглинання заробітною платнею великої частини прибутку.

Наступним етапом після планування є пошук відповідних кваліфікованим вимогам працівників з метою подальшого відбору найкращих кандидатур. Пошук персоналу може проходити як усередині підприємства серед своїх

працівників, так і за його межами: даючи рекламні оголошення в газетах, звертаючись до послуг державних або комерційних агентств і служб з працевлаштування, вербують студентів навчальних закладів, переманюючи кандидатів з інших підприємств. Безпосередній відбір здійснюється після вивчення поданих кандидатом документів, заповнення ним анкет і проходження співбесіди. За будь-яких обставин кожного нового працівника необхідно навчати справи.

Для формування в нових співробітників уявлення про цілі підприємства, його стратегію й методи діяльності існують програми орієнтування та адаптації. Крім того, на підприємстві існує система навчання персоналу й підвищення кваліфікації, що дає змогу усунути дефіцит фахівців і постійно поповнювати їх професійні знання [16, с.402].

На кожного нового працівника, якого підприємство відбирає й навчає, воно витрачає час і гроші. Втрати цих інвестицій можливі при позбавленні роботи наявного працівника (або внаслідок скорочення виробництва, або в результаті звільнення, якщо він не справився зі своїми обов'язками). Деякою мірою це означає поразку працівників відділу управління персоналом і заподіяння збитку підприємству.

Стратегія кадрової політики передбачає концептуальні підходи до формування персоналу (рис. 1.3). Концептуальний підхід до розвитку управлінського персоналу підприємств також передбачає розробку моделей: оцінювання рейтингу управлінця, його розвитку з урахуванням нагромадженого потенціалу й управління кар'єрою.

Потрібна дієва мотивація співробітників до ефективної праці та своєчасна, систематична, комплексне оцінювання досягнень співробітників для визначення відповідності отриманих результатів корпоративним стандартам і критеріям оцінювання ефективності діяльності, що постійно вдосконалюються.



Рис. 1.3. Концептуальний підхід до формування персоналу підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [19, с.115]

Вдосконалення використання персоналу неможливе без розроблення нових методів роботи з персоналом, які включають сукупність підходів і інструментів для створення умов ефективного використання кадрового потенціалу (рис. 1.4).

Серед методів формування та розвитку персоналу можна виділити:

- засоби мотивації: участь у капіталі; система матеріального заохочення за успіхи в праці; виплати на оздоровлення, до свят; система виплат допомог при народженні дітей, у випадку хвороби, отриманні виробничих травм; надання пільгових путівок. Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що велику увагу керівники підприємств у сучасних умовах приділяють виявленню й реалізації резервів ефективного використання персоналу шляхом умілого управління його мотивацією;

- адаптацію кадрів на робочому місці: інформування працівників про правила і процедури на підприємстві; навчання спеціальних трудових навичок; проведення профорієнтаційних співбесід; повчання з боку старших за посадою. Процес, який передбачає знайомство з правилами й нормами, закріпленими в корпоративній культурі, способами професійної діяльності, включенням у системи неформальних зв'язків;

- планування кар'єри: оцінювання при прийомі на роботу; оцінювання потенціалу співробітників; відбір у резерв; організація професійного зростання; просування по службі. Процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини з вимогами підприємства, стратегією і планами його розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового зростання;

- навчання персоналу: забезпечення перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; стажування; наставництво; проведення тренінгів, ділових ігор. Кадрова програма розвитку персоналу, орієнтована на передачу нових знань за важливими для підприємства напрямками, формування вмінь вирішувати конкретні виробничі ситуації та досвіду поведінки в професійно значущих ситуаціях;



Рис. 1.4. Методи формування та розвитку персоналу Джерело: побудовано автором на основі [22, с.87]

– формування кадрового резерву: кадровий маркетинг; планування майбутньої потреби в трудових ресурсах; аналіз кадрового потенціалу; організаційне проектування; діагностика персоналу; ротація кадрів; створення резерву на висунення. Виділення групи керівників і фахівців, що піддалися відбору і пройшли систематичну цільову кваліфікаційну підготовку, а також володіють здатністю до управлінської діяльності, яка відповідає вимогам посади того або іншого рангу;

– організація трудового процесу: формування корпоративної культури; встановлення програми дій, у якій персонал приводиться у відповідність із завданнями й потребами підприємства; точне визначення повноважень; ясне й точне формулювання рішень; ліквідація умов, які спричиняють конфлікти. Адміністративна функція, яка передбачає забезпечення підприємства людськими ресурсами, які надають можливість виконувати стратегічні, тактичні й оперативні плани;

– забезпечення умов праці в процесі діяльності персоналу: технічне забезпечення; інформаційне забезпечення; належне матеріальне забезпечення; забезпечення засобами зв'язку і транспортом;

– контроль та оцінювання праці: виконання функціональних обов'язків; дотримання норм і правил; виявлення працівників, які не задовольняють стандарти праці; контроль за рівнем організації праці; оцінювання ефективності діяльності персоналу.

Наведені методи формування та розвитку персоналу дають змогу сформулювати план кадрової роботи для відділу управління персоналом на перспективу, що містить втрачені на сучасних підприємствах функції формування резерву, навчання персоналу, яким зараз мають нагоду скористатися тільки управлінці.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності формування та використання персоналу підприємства**

Формування системи управління персоналом містить такі елементи.

1. Орієнтація на нові завдання та функції. Із зміною функцій системи управління персоналом повинні змінюватись роль і місце служби управління персоналом підприємства. Зростання ролі людини на всіх рівнях управління, структурні зміни в економіці, підвищення гнучкості виробництва, а також децентралізація і приватизація призвели до необхідності зміни традиційного підходу до управління персоналом, поступової трансформації кадрової політики. Це виявляється в орієнтації на горизонтальне управління, децентралізованій кадровій функції, плануванні людських ресурсів, яке повністю інтегроване з корпоративним управлінням.

Основними інструментами служби управління персоналом стають такі форми і методи роботи з персоналом як [30, с.354]:

- планування і залучення необхідної кількості працівників;
- підготовка, навчання і розвиток працівників;
- оцінка участі співробітників у досягненні колективних цілей;
- винагорода співробітників, мотивація високоефективної та якісної праці;
- розвиток психологічних, творчих, інноваційних та особистих характеристик персоналу;
- розширення діапазону професійних навиків за допомогою ротації кадрів або тимчасового управлінського моделювання;
- планування і розвиток кар'єри.

Під терміном «процедура управління персоналом» слід розуміти комплекс методів, прийомів впливу організації на своїх співробітників, які здійснюються за єдиним планом з метою максимального використання потенціалу для досягнення цілей організації.

Отже, в сучасних умовах потрібна розгорнута система кадрової роботи, яка спирається не стільки на організаційні методи, скільки на досягнення сучасної

управлінської психології і проектування методики оцінки персоналу. Необхідно чітко уявляти собі вимоги до перспективних вакантних посад і кадрового складу, що залучається, застосовувати сучасні гнучкі системи аудиту.

2. Підхід до формування ефективної системи управління персоналом з точки зору продуктивної взаємодії спільної продуктивної діяльності керівника, персоналу і споживача. Такий принципово новий підхід до формування ефективної системи управління персоналом вимагає обґрунтування ролі та становлення синергетично узгоджених взаємовідносин між керівниками та працівниками, застосування ними дієвих форм мотивації.

Позитивним фактором синергетичної взаємодії у колективі є її вплив на результати діяльності індивідуального виконавця. Розглядаючи підрозділ як єдине ціле, його працівники намагаються залучити інших до колективної співпраці, підвищуючи тим самим якість і продуктивність праці.

Важливими якостями колективів, які функціонують в умовах ринкової економіки, є їх цілеспрямованість і згуртованість. Цілеспрямованість – це, перш за все, розуміння кожним членом колективу цілей і змісту своєї участі у спільній роботі. На підприємстві – це врахування інтересів і потреб клієнтів, так звана маркетингова поведінка, відслідковування своєї поведінки, спрямованої на успіх. Згуртованість дозволяє отримувати ефект завдяки суб'єктивній цінності задоволення від роботи у колективі.

Трактуючи особистість керівника і працівника на підприємстві, їх функції полягають у безпосередньому впливі, тобто економічних, соціальних і організаційних методах. В будь-якому випадку, функція керівника гіпертрофується, а роль інших соціальних факторів, які впливають на персонал і трудові відносини, таких, наприклад, як характер взаємодії та відносини між керівником і працівником (схильність до конфліктів чи прагнення гармонії), особиста активність (прагнення до еталонних показників), особливості його досвіду (відповідальність у поведінці), ціннісні установки самосвідомості (прагнення до новаторства), залишаються поза аналізом і адекватною оцінкою.

3. Мотивація праці через вивчення і прогнозування потреб персоналу.

Більшість підприємств працює згідно з традиційними концепціями мотивації, які застосовувались протягом багатьох років. З роками вони видозмінювались, але чимало керівників дотримуються їх й досі, в основному внаслідок їх простоти і прагматичності. При цьому не беруться до уваги сучасні вимоги до рівня розвитку працівників і необхідність диференційованого підходу до них.

Зміст «оцінювання ефективності роботи» допустимо трактувати як заходи з визначення відповідності кількості та якості праці управлінського персоналу вимогам обраних критеріїв і технології досягнення поставлених цілей управління.

Ефективність праці від її економічної ефективності відрізняється тим, що як величина ефекту при визначенні останньої враховується лише економічний результат діяльності, тоді як ефективність включає і економічну, і соціально-політичну сторони результату діяльності [36, с.357].

Продуктивність управлінської праці є одним з найважливіших, але не єдиним показником його ефективності. Продуктивність управлінської праці характеризує взаємозв'язок між результатами управлінської діяльності, вираженими виконаним обсягом робіт, і витратами управлінської праці (живої праці).

Ефект управлінської діяльності не зводиться тільки до економічних результатів. Велике значення має соціальний ефект. Його значущість в управлінській праці дуже велика, але не має кількісних вимірників. І взагалі, прийнято якісну сторону одержаного результату (ефекту) позначати терміном «критерій», а кількісну – «показник ефективності». Термін «критерій» вживається в цьому випадку в його загальноприйнятому значенні – ознака, на основі якої оцінюється факт.

Ефективність соціального управління можна досить точно визначити й виміряти, досліджуючи ланцюг «мета – витрати – результат». При зіставленні результату з витратами ставиться завдання: показати рівень економічності управління, тобто дати відповідь на запитання: ціною яких витрат досягнуте дане наближення до мети? Тоді під ефективністю слід розуміти як ступінь досягнення

мети, так і ступінь економічного витрачання ресурсів.

Суто економічні критерії перетворюються на соціальні; переплітаючись один з одним, утворюють єдину систему критеріїв і показників ефективності суспільного виробництва. Кінцевий ефект (результат) є скоріше орієнтиром у системі оцінювання ефективності управління.

У зв'язку з тим, що система управління відносно самостійна й функціонує у вигляді цілісного комплексу, виділяється ще одна група критеріїв ефективності. Це вторинні критерії. Вони формуються на базі первинного критерію і дають відповідь на питання, пов'язані з внутрішнім станом системи управління, з її здатністю діяти зі зростаючим ступенем ефективності. Їх називають критерії-чинники, бо інформація, одержана за їх допомогою, використовується для оптимізації функціонування й розвитку керуючої підсистеми. Вторинні чинники можна поділити на дві великі групи: чинники, що пов'язані з якісною характеристикою елементів управлінського трудового процесу, засобів праці, і чинники, що пов'язані зі ступенем їх використання (організація управління й управлінської праці, технологія управління, регулювання управлінської діяльності) [40, с.97].

Керівнику потрібні не тільки інформація й технічні засоби, оскільки він покладається і на особисту дію, на мистецтво керувати людьми, безпосередньо організовуючи їх працю. Але в тому або іншому варіанті всі вищезгадані чинники присутні в цілісному управлінському процесі і спрямовані на його повну реалізацію. Керівник же зобов'язаний вивчити вплив кожного чинника окремо і їх дію в комплексі на рівень ефективності управління.

Кількісна характеристика персоналу підприємства вимірюється, насамперед, такими показниками, як чисельність працівників. Облікова чисельність працівників підприємства – це чисельність працівників на певну дату з урахуванням прийнятих і вибулих цього дня працівників. Середньооблікова чисельність працівників за місяць визначається шляхом підсумовування чисельності працівників облікового складу за кожен календарний день місяця, включаючи святкові й вихідні дні, та діленням

одержаної суми на кількість календарних днів місяця.

Якісна характеристика персоналу підприємства визначається рівнем професійної і кваліфікаційної придатності його працівників для досягнення цілей підприємства й виконання визначених робіт. На сьогодні немає єдиного визначення поняття якості праці і якісної складової трудового потенціалу. Існує лише основне коло характеристик, що визначають якість праці [45, с.354]:

- економічні (складність праці, кваліфікація працівника, галузева належність, умови праці, трудовий стаж);

- особистісні (дисциплінованість, наявність навичок, оперативність, творча активність);

- організаційно-технічні (привабливість праці, забезпеченість устаткуванням, рівень технологічної організації виробництва, раціональна організація праці);

- соціально-культурні (колективізм, соціальна активність, загальнокультурний і етичний розвиток).

Структурна характеристика персоналу підприємства визначається складом і кількісним співвідношенням окремих категорій та груп працівників підприємства. Персонал перебуває в постійному русі внаслідок прийому на роботу одних і звільнення інших працівників. Рух працівників на підприємстві (оборот) характеризують такі показники:

- коефіцієнт обороту з прийому – це відношення чисельності всіх прийнятих працівників за цей період до середньооблікової чисельності працівників за той самий період;

- коефіцієнт обороту з вибуття – це відношення всіх вибулих працівників до середньооблікової чисельності працівників;

- коефіцієнт плинності кадрів – це відношення вибулих з підприємства з неповажних причин (за ініціативою працівника, через прогули) до середньооблікової чисельності (визначається за певний період).

Інтегральний показник, що визначає рівень розвитку підсистеми «Кількісна забезпеченість підприємства персоналом», формується із сукупності

наведених нижче часткових показників (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Часткові показники підсистеми «Кількісна забезпеченість підприємства персоналом»**

Найменування показника	Формула розрахунку	Умовні позначення	Характеристика показника
Забезпеченість основними робочими	$I_{\text{осн.}}^t = \frac{Q_{\text{ф.осн.}}^t}{Q_{\text{пл.осн.}}^t}$	$Q_{\text{ф.осн.}}^t$ - фактична кількість основних робочих в t-й період часу; $Q_{\text{пл.осн.}}^t$ - планова кількість основних робочих в t-й період часу	Визначає необхідну кількість та забезпеченість основними робочими на підприємстві в t-й період часу для випуску визначеного обсягу продукції.
Забезпеченість допоміжними робочими	$I_{\text{доп.}}^t = \frac{Q_{\text{ф.доп.}}^t}{Q_{\text{пл.доп.}}^t}$ $Q_{\text{доп.пл.}}^t = Q_{\text{осн.пл.}}^t \times N_{\text{обсл.}}$	$Q_{\text{ф.доп.}}^t$ - фактична кількість допоміжних робочих в t-й період часу; $Q_{\text{пл.доп.}}^t$ - планова кількість допоміжних робочих в t-й період часу; $N_{\text{обсл.}}$ - норма обслуговування основних робітників категорії	Визначає необхідну кількість та забезпеченість допоміжними робочими підприємства, що потрібна для обслуговування основного процесу виробництва.
Забезпеченість управлінським персоналом	$I_{\text{адм.}}^t = \frac{Q_{\text{ф.адм.}}^t}{Q_{\text{пл.адм.}}^t}$ $Q_{\text{пл.адм.}}^t = Q_{\text{прац.}}^t \times N_{\text{упр.}}$	$Q_{\text{ф.адм.}}^t$ - фактична кількість управлінського персоналу в t-й період часу; $Q_{\text{пл.адм.}}^t$ - планова кількість управлінського персоналу в t-й період часу; $Q_{\text{прац.}}^t$ - чисельність працівників підприємства в t-й період, $N_{\text{упр.}}$ - норматив управління	Визначає необхідну кількість та забезпеченість управлінським персоналом на підприємстві в t-й період.

1	2	3	4
Індекс динаміки персоналу	$I^t_{\text{динам.}} = \frac{\chi^t_{\text{пост.}} - \chi^t_{\text{звільн.}}}{\chi^t_{\text{нач.}}}$	$\chi^t_{\text{пост.}}$ - кількість персоналу, прийнятого на роботу в t-й період часу; $\chi^t_{\text{звільн.}}$ - чисельність звільнених працівників підприємства в t-й період, $\chi^t_{\text{нач.}}$ - чисельність працівників підприємства на початок t-й періоду	Дозволяє оцінити динаміку персоналу підприємства за визначений період
Індекс стабільності персоналу	$I^t_{\text{стаб.}} = \frac{\chi^t_{\text{пост.прац.}}}{\chi^t_{\text{серед.}}}$ $\chi^t_{\text{пост.прац.}} = \chi^t_{\text{серед.}} - \chi^t_{\text{тимч.}}$	$\chi^t_{\text{пост.прац.}}$ - чисельність постійно працюючих робітників підприємства за t-й період, $\chi^t_{\text{тимч.}}$ - чисельність тимчасово працюючих робітників підприємства за t-й період	Дозволяє оцінити стабільність чисельного складу персоналу підприємства за визначений період за рахунок наявності постійного складу

Джерело: побудовано автором на основі [39, с.352]

У цілому підсистема «Кількісна забезпеченість підприємства персоналом» характеризує забезпеченість підприємства робочою силою. За допомогою часткових показників цієї підсистеми можна визначити ступінь відповідності фактичного складу працівників підприємства плановому, рівень стабільності персоналу підприємства. Дані параметри дозволяють порівняти конкурентну позицію досліджуваної фірми з конкурентними позиціями компаній, які є конкурентами, відносно до підсистеми «Кількісна забезпеченість підприємства персоналом». Таке порівняння надає необхідний матеріал для розробки стратегії управління персоналом організації у відношенні його кількісного складу.

Для характеристики якісного складу персоналу підприємства пропонується використовувати інтегральний показник підсистеми «Якісна забезпеченість підприємства персоналом», до складу якого входять часткові показники, наведені в табл. 1.3.

**Часткові показники підсистеми «Якісна забезпеченість підприємства персоналом»**

Найменування показника	Формула розрахунку	Умовні позначення	Характеристика показника
Середній стаж роботи за спеціальністю	$C_m^t = \frac{\sum_{n=1}^n C_n^t}{\varphi_{\text{факт. m}}^t}$	$C_n^t$ - стаж за фахом n-го працівника, $\varphi_{\text{факт.}}^t$ - фактична чисельність працівників m - й категорії	Визначає середній стаж роботи зі спеціальності працівників кожної категорії
Питома вага працівників, що мають фахову освіту	$y_{\text{фах.}}^t = \frac{\varphi_{\text{фах.}}^t}{\varphi_{\text{серед.}}^t}$	$\varphi_{\text{фах.}}^t$ - кількість працівників, що мають фахову освіту; $\varphi_{\text{серед.}}^t$ - середньо-облікова чисельність робітників	Визначає питому ваги працівників з фаховою освітою в загальній чисельності персоналу підприємства
Динаміка рівня освіти працівників підприємства	$T_{\text{фах.}}^t = \frac{y_{\text{фах.}}^t}{y_{\text{фах.}}^{t-1}}$	$y_{\text{фах.}}^{t-1}$ - питома вага працівників підприємства з фаховою освітою в попередньому періоді	Оцінює динаміку зміни рівня освіти працівників підприємства
Витрати на навчання і підвищення кваліфікації працівників підприємства	$Z_D = \frac{Z_{\text{навч.}}^t}{\varphi_{\text{серед.}}^t}$	$Z_{\text{навч.}}^t$ - витрати на навчання персоналу в t-й період часу	Визначає питому вагу витрат на навчання і підвищення кваліфікації, що приходяться на одного робітника підприємства
Середня кількість часу, що витрачається одним працівником на підвищення кваліфікації	$T_{\text{серед.}}^t = \frac{T_{\text{ф.підв.кв.}}^t}{\varphi_{\text{серед.}}^t}$	$T_{\text{ф.підв.кв.}}^t$ - фактичний час, що затрачується усіма працівниками на підвищення кваліфікації за t-й період часу	Оцінює кількість часу, що підприємство виділяє протягом t-го періоду часу для підвищення кваліфікації одного працівника з метою посилення ефективності роботи організації
Рівень компетентності персоналу підприємства	$y_{\text{комп. m}}^t = \frac{\sum_{n=1}^n B_{\text{комп. n}}^t}{\varphi_{\text{серед.}}^t}$	$\sum_{n=1}^n B_{\text{комп. n}}^t$ - сумарна бальна оцінка компетентності m-й категорії працівників, отримана в результаті атестації в t-й період часу	Визначає рівень компетентності кожної категорії працівників підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [37, с.222]

Розрахунки за даними показниками дозволяють зробити висновки про професійний рівень персоналу підприємства, що містить у собі середній стаж роботи зі спеціальності, рівень освіти й компетентності персоналу, тобто кваліфікацію кадрового складу підприємства.

У результаті руху робочої сили відбуваються зміни в складі персоналу підприємства за якісними показниками. Цей фактор істотно впливає на кваліфікаційний рівень працівників підприємства, що відіграє значну роль у формуванні і виконанні стратегії підприємства в цілому.

Таким чином, інтегральний показник підсистеми «Якісна забезпеченість підприємства персоналом» узагальнює дані про якісний рівень усіх категорій працівників підприємства. Описуваний інтегральний показник дає можливість визначити місце даної підсистеми управління персоналом досліджуваного підприємства на карті конкурентних позицій. Врешті решт вивчення даної конкурентної позиції кадрового складу підприємства буде сприяти розробці конкурентної стратегії управління персоналом компанії у відношенні відповідного підбора кадрів і підвищення їхньої кваліфікації. Одним із ключових факторів, що мають вплив на ефективність використання персоналу є оцінка рівня його компетентності. На більшості підприємств оцінку рівня компетентності окремих категорій кадрового складу проводять в рамках сертифікації персоналу за допомогою тестування та проведення атестації. Система показників, що відображає умови діяльності управлінського персоналу, включає: загальну чисельність управлінських працівників підприємства; дані про рівень і профіль їх освіти; величину номінальних і фактичних витрат робочого часу (у тому числі за видами виконуваних функціональних обов'язків, робіт); оснащеність засобами оргтехніки (структура і вартість оргтехніки в резерві різних управлінських служб підприємства); рівень оплати праці фахівців; відхилення реальних мотиваторів від номінальних; кількість прогулів, число адміністративних стягнень, одержаних фахівцями.

Оцінювання якостей персоналу включає: професійну компетентність (знання, уміння й навички, уміння формулювати точку зору, ініціативність,

оперативність мислення, працездатність і витримка, відповідальність, самостійність, здатність до лідерства, здатність до нагромадження й оновлення досвіду); етика поведінки (стиль спілкування, співпраця); управлінські навички (схильність до переговорів; уміння організовувати роботу підлеглих; професіоналізм в управлінні; контроль; оцінювання й заохочення співробітників).

### **Висновки до розділу 1**

Визначено, що сутність управління персоналом – це системна, планомірно організована дія за допомогою взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників.

Охарактеризовано стадії формування персоналу:

- встановлювати співвідношення чисельності робітників з різними професійно-кваліфікаційними й соціально-демографічними характеристиками, щоб досягати максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць і персоналом;
- забезпечувати оптимальний рівень завантаження працівників з метою повного використання їх трудового потенціалу та підвищення ефективності їх праці;
- оптимізувати структуру робітників з різним функціональним змістом праці.

Ефективність праці від її економічної ефективності відрізняється тим, що як величина ефекту при визначенні останньої враховується лише економічний результат діяльності, тоді як ефективність включає і економічну, і соціально-політичну сторони результату діяльності. Продуктивність управлінської праці є одним з найважливіших, але не єдиним показником його ефективності. Продуктивність управлінської праці характеризує взаємозв'язок між результатами управлінської діяльності, вираженими виконаним обсягом робіт, і витратами управлінської праці (живої праці).

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 2.1. Характеристика господарської діяльності та ресурсного потенціалу підприємства

ПрАТ «Оболонь» являється найбільшим виробником напоїв в Україні. Відкриття заводу відбулося у 1980 році та було приурочене до Олімпійських ігор. У 1986 році було створено об'єднання «Оболонь» до складу якого увійшли 2 київських заводи та фастівський пивзавод. У 1992 році відбувається приватизація компанії.

У 2020 році ПрАТ «Оболонь» входить до рейтингів ТОП-25 інноваційних компаній, а також в ТОП-50 найкращих компаній за підсумками року. Ці дані засвідчують інноваційний вектор розвитку компанії та її успішність на ринку виробника напоїв.

На сьогодні корпорація «Оболонь» об'єднує 10 підприємств на яких працює понад 6 тис. осіб. До складу ПрАТ «Оболонь» входять наступні дочірні підприємства:

- ДП «Пивоварня Зібєрта»;
- ДП ПрАТ «Оболонь-Красилівське»;
- ТОВ «ФК «Оболонь Бровар»»;
- ІП «Оболонь Русь».

Стратегія корпорації спрямована на диверсифікацію виробництва, інноваційний напрям розвитку, забезпечення екологічної безпеки виробництва, перехід на власну сировинну базу та запровадження високих стандартів соціальної відповідальності. Всі ці фактори і забезпечують лідерство на ринку напоїв.

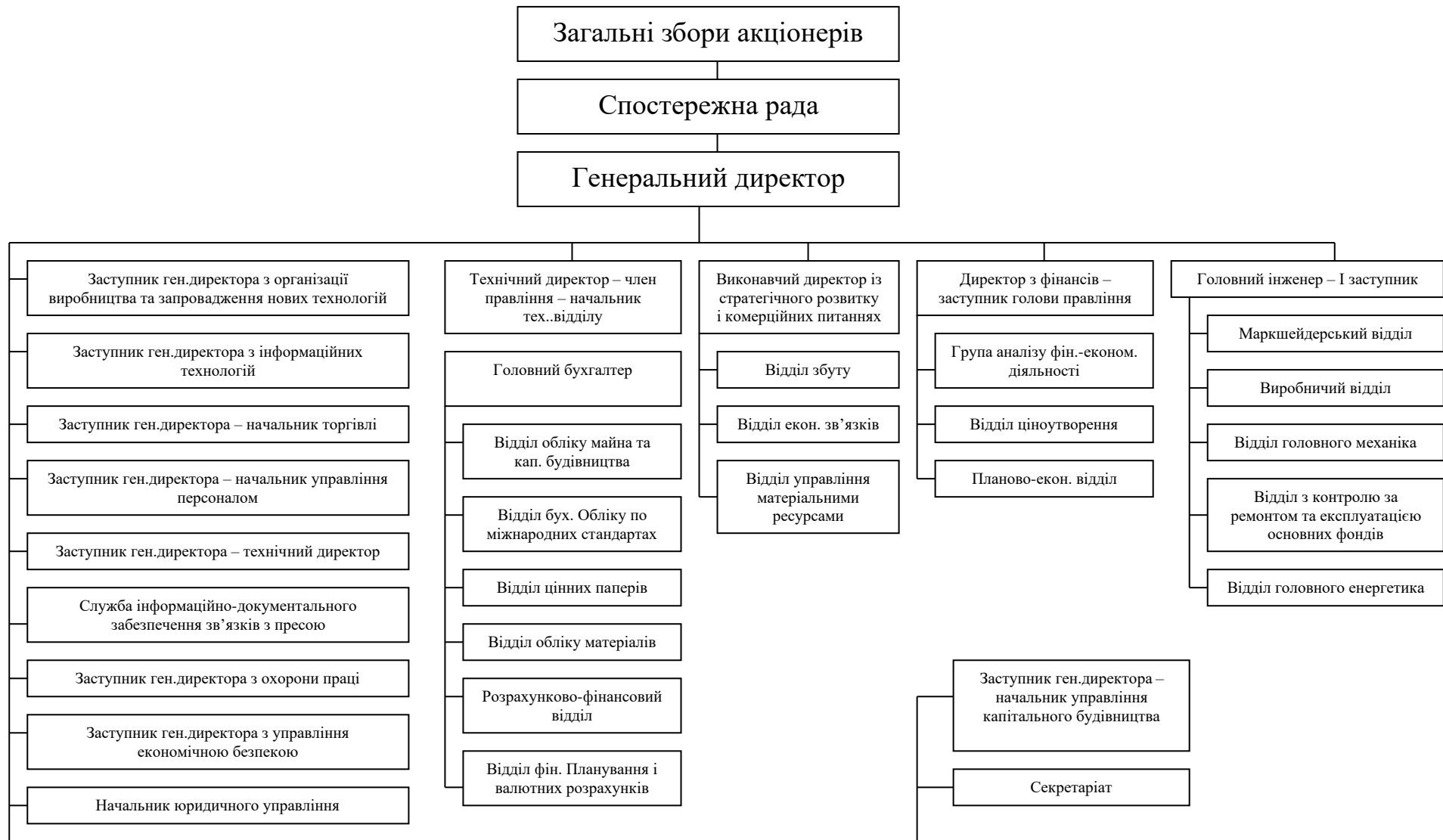


Рис. 2.1. Організаційна структура Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Структура управління підприємства розроблена таким чином, щоб оперативно впливати на процес виробництва, починаючи із забезпечення його матеріально-технічними ресурсами і закінчуючи процесом реалізації готової продукції, складанням статистичної звітності та обліком витрат на виробництво, а також забезпеченням ритмічної та рентабельної діяльності у напрямках, передбачених Статутом. Підпорядкованість організаційних одиниць підприємства утворюють організаційну структуру управління. Для реалізації поставлених цілей на ПрАТ «Оболонь» діє організаційна структура управління.

Згідно із Статутом ПрАТ «Оболонь» до обов'язків генерального директора належить: забезпечувати ефективне використання грошових коштів; забезпечувати необхідні фінансово-економічні умови для успішного виконання планів виробництва, технологічних, для своєчасного проведення грошових розрахунків по ним, виконання фінансових планів і платіжної дисципліни; інші обов'язки передбачені посадою генерального директора.

На загальних зборах право голосу мають учасники товариства або призначені ними представники. Також учасник товариства може передати свої повноваження на зборах іншому учаснику або представнику іншого учасника організації. Учасники товариства мають таку кількість голосів на загальних зборах, яка відповідає розміру їх часток у статутному фонді. До повноважень загальних зборів учасників відноситься обрання генерального директора.

Дирекція товариства на чолі з генеральним директором вирішує усі питання діяльності організації, за виключенням тих, що належать до виключної компетенції загальних зборів учасників. Генеральний директор має право діяти від імені товариства без відповідної довіреності, в межах повноважень встановлених законодавством та установчими документами. Генеральний директор не має права головувати на загальних зборах учасників товариства.

Основними видами продукції, що випускає ПрАТ «Оболонь» є:

- пиво;
- безалкогольні напої;
- сидр;

- слабоалкогольні напої;
- мінеральна та питна вода.

Динаміку та структуру виробництва продукції ПрАТ «Оболонь» наведемо в табл. 2.1 та на рис. 2.2.

Проаналізуємо обсяги виробництва продукції в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка реалізації продукції ПрАТ «Оболонь»  
за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Види продукції	Рік			Абсолютне відхилення		Темп росту	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Пиво	2843714	2951720	2885847	108006	-65873	3,80	-2,23
Безалкогольні напої	748154	874584	943450	126430	68866	16,90	7,87
Слабоалкогольні напої	260758	327969	443976	67211	116008	25,78	35,37
Мінеральна вода	308001	437292	554971	129291	117679	41,98	26,91
Інша продукція	509674	491953	443976	-17721	-47977	-3,48	-9,75
Послуги доставки <sup>3</sup>	408463	382630	277485	-25833	-105145	-6,32	-27,48
Всього	5078764	5466148	5549706	387384	83558	7,63	1,53

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Із аналізу табл. 2.1 можна зробити висновок, що основною діяльністю ПрАТ «Оболонь» є виробництво пива, обсяги виробництва якого мають тенденцію до скорочення у 2020 році на 65873 тис. грн., або на 2,23%. Також у 2020 році значно скорочуються доходи з доставки (у 2019 році на 6,32%, а у 2020 році – на 27,48%). В цілому обсяги виробництва та реалізації продукції зростають у 2019 році на 387384 тис. грн., або на 7,63%, а в 2020 році на 83558 тис. грн., або на 1,53%. Структуру реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» дослідимо на рис. 2.2.

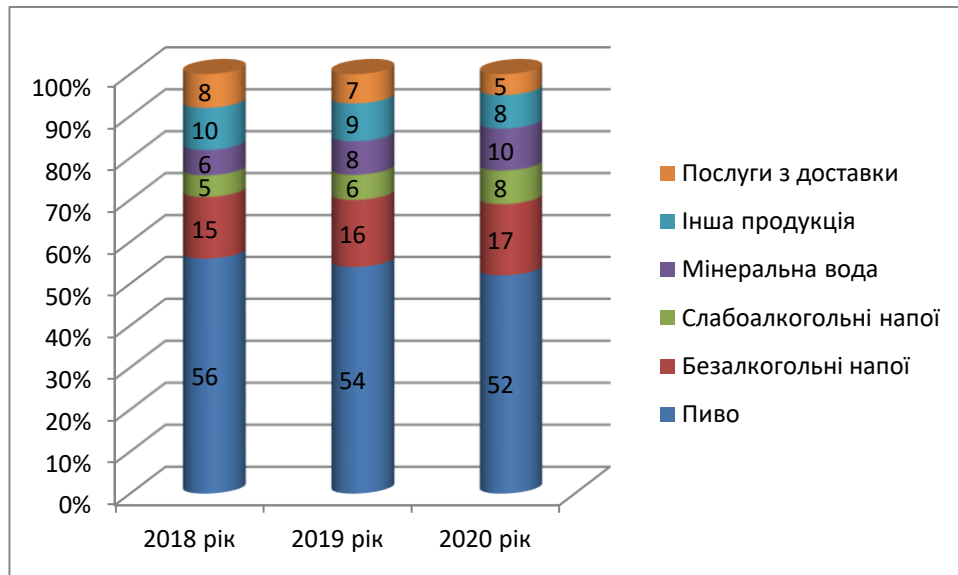


Рис. 2.2. Структура реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.,

%

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Найбільшу частку у структурі реалізації продукції ПрАТ «Оболонь» становить пиво у 2018 році – 56%, у 2019 році – 54%, а в 2020 році – 52%, відбувається поступове скорочення даного виду діяльності. При цьому збільшується обсяг виробництва безалкогольної продукції (у 2018 році – 15%, у 2019 році – 16%, а в 2020 році – 17%) та та мінеральної води (у 2018 році – 6%, у 2019 році – 8%, а в 2020 році – 10%).

Таблиця 2.2

### Аналіз виробничого потенціалу ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Показники	Значення			Відхилення (+/-) від попереднього періоду	
	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2019 рік	2020 рік
Балансова вартість основних засобів, всього, тис. грн.	4867736	4611402	4352291	-256334	-259111
Знос основних засобів:					
тис. грн.	7073024	7392445	7727984	319421	335539
% зносу	59,23	61,58	63,97	2,35	2,39

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Із аналізу виробничого потенціалу ПрАТ «Оболонь» табл. 2.2 можемо зазначити, що вартість основних засобів спадає у 2019 році на 256334 тис. грн.,

а в 2020 році – на 259111 тис. грн. Коефіцієнт зносу досить високе значення: у 2018 році – 59,53%, а в 2020 році – 63,97%. Коефіцієнт зносу вказує, що більша частка основних засобів спрацьована (коефіцієнт зносу має значення більше 50%).

Можна зробити висновок, що основні засоби ПрАТ «Оболонь» у 2018-2020 рр. були спрацьовані, необхідно проводити їх оновлення.

Аналіз витрат ПрАТ «Оболонь» проведемо на основі табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Динаміка витрат ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показник	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4292370	4277833	4070109	-14537	-207724	-0,34	-4,86
Адміністративні витрати	303955	337100	361150	33145	24050	10,90	7,13
Витрати на збут	675489	661989	719636	-13500	57647	-2,00	8,71
Інші операційні витрати	20451	20110	6593	-341	-13517	-1,67	-67,22
Фінансові витрати	275269	329215	255444	53946	-73771	19,60	-22,41
Інші витрати	23505	216198	240012	192693	23814	819,80	11,01
Витрати (дохід) з податку на прибуток	39618	113042	13702	73424	-99340	185,33	-87,88
Всього витрат	5630657	5955487	5666646	324830	-288841	5,77	-4,85

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

У 2020 р. порівняно з 2019 р. відбулося зменшення загального обсягу витрат підприємства на 288841 тис. грн., або на 4,85%, у т. ч. за рахунок зменшення собівартості реалізованої продукції на 207724 тис. грн., або на 4,86%, збільшення адміністративних витрат на 24050 тис. грн., або на 7,13%, витрат на збут – на 57647 тис. грн., або на 8,71%, зменшення інших операційних витрат – на 13517 тис. грн., або на 67,22%.

Динаміка структури витрат ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр. проаналізована у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

## Структура витрат ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки, %

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	76,23	71,83	71,83	-4,40	0,00
Адміністративні витрати	5,40	5,66	6,37	0,26	0,71
Витрати на збут	12,00	11,12	12,70	-0,88	1,58
Інші операційні витрати	0,36	0,34	0,12	-0,03	-0,22
Фінансові витрати	4,89	5,53	4,51	0,64	-1,02
Інші витрати	0,42	3,63	4,24	3,21	0,61
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0,70	1,90	0,24	1,19	-1,66
Всього витрат	100	100	100	0	0

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Найбільшу частку витрат ПрАТ «Оболонь» становить собівартість реалізованої продукції, яка відповідно становила 71,83% структури витрат у 2019-2020 рр. При цьому у 2020 році адміністративні витрати зросли на 0,71%, витрати на збут – на 1,58%, що обумовлено виробництвом нових брендів та видів продукції, що вимагають додаткових витрат.

Проведемо дослідження динаміки та структури операційних витрату табл. 2.5.

Таблиця 2.5

## Динаміка елементів операційних витрат ПрАТ «Оболонь»

за 2018-2020 роки, тис. грн.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Абсолютне відхилення (+,-)		Відносне відхилення, %	
				2019/2018	2020/2019	2019/2018	2020/2019
Матеріальні затрати	3267238	3157057	2993302	-110181	-163755	-3,37	-5,19
Витрати на оплату праці	529153	626692	705528	97539	78836	18,43	12,58
Відрахування на соціальні заходи	113058	132414	149141	19356	16727	17,12	12,63
Амортизація	457032	422999	399564	-34033	-23435	-7,45	-5,54
Інші операційні витрати	1296562	1159110	1204645	-137452	45535	-10,60	3,93
Разом	5663043	5498272	5452180	-164771	-46092	-2,91	-0,84

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Як видно із табл. 2.5, у 2020 р. порівняно з 2019 р. спостерігається зменшення операційних витрат ПрАТ «Оболонь» на 46092 тис. грн., або на 0,84%, за рахунок наступних елементів:

зменшення матеріальних затрат на 163755 тис. грн., або на 5,19%,  
збільшення витрат на оплату праці – на 78836 тис. грн., або на 12,58%,  
збільшення відрахувань на соціальні заходи – на 16727 тис. грн., або на 12,63%,

зменшення амортизації – на 23435 тис. грн., або на 5,54%;

збільшення інших операційних витрат на 45535 тис. грн., або на 3,93%.

Динаміка структури елементів операційних витрат ПрАТ «Оболонь» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Структура операційних витрат ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр., %**

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Матеріальні затрати	57,69	57,42	54,90	-0,27	-2,52
Витрати на оплату праці	9,34	11,40	12,94	2,05	1,54
Відрахування на соціальні заходи	2,00	2,41	2,74	0,41	0,33
Амортизація	8,07	7,69	7,33	-0,38	-0,36
Інші операційні витрати	22,90	21,08	22,09	-1,81	1,01
Разом	100	100	100	0	0

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Відповідно до табл. 2.6, матеріальні затрати становлять найбільшу частку у структурі операційних витрат ПрАТ «Оболонь» (57,42% структури у 2019 р. та 54,90% у 2020 р.), відбувається зменшення їх частки на 2,52%.

Із проведеного дослідження можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» є одним із найбільших виробників напоїв України із 100-% українським капіталом. Діяльність підприємства є прибутковою, а чисті доходи мають тенденцію до зростання. Основні засоби підприємства зменшуються та зростає рівень їх придатності. Собівартість продукції має частку більше 70% у структурі витрат, при цьому операційні витрати мають тенденцію до скорочення.

Підприємство в цілому є забезпеченим необхідними ресурсами, тому

наступним етапом дослідження буде аналіз ефективності господарської діяльності.

## 2.2. Аналіз ефективності господарської діяльності підприємства

Оцінку ефективності господарської діяльності розпочнемо із аналізу пасивів ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр. за даними фінансової звітності в табл. 2.7.

Таблиця 2.7

### Динаміка активів ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Показник	Рік			Абс.відх.		Темп приросту, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
I. Необоротні активи	5004205	4693164	4386805	- 311041	- 306359	-6,22	-6,53
Нематеріальні активи	6857	6026	4686	-831	-1340	- 12,12	-22,24
Незавершені капітальні інвестиції	20201	18141	11272	-2060	-6869	- 10,20	-37,86
Основні засоби	4867736	4611402	4352291	- 256334	- 259111	-5,27	-5,62
інші фінансові інвестиції	109397	57581	18542	-51816	-39039	- 47,37	-67,80
II. Оборотні активи	1105944	1163932	1502253	57988	338321	5,24	29,07
Запаси	719638	753270	1015849	33632	262579	4,67	34,86
Дебіторська заборгованість за продукцію	203818	260966	272112	57148	11146	28,04	4,27
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	89746	44300	101840	-45446	57540	- 50,64	129,89
з бюджетом	35310	51330	69326	16020	17996	45,37	35,06
Інша поточна дебіторська заборгованість	9897	18911	20095	9014	1184	91,08	6,26
Гроші та їх еквіваленти	16876	16228	17048	-648	820	-3,84	5,05
Інші оборотні активи	30659	18927	5983	-11732	-12944	- 38,27	-68,39
Баланс	6110149	5857096	5887058	- 253053	29962	-4,14	0,51

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
Пасив							
I. Власний капітал	2082548	2336100	2673996	253552	337896	12,18	14,46
Зареєстрований (пайовий) капітал	73144	73144	73144	0	0	0,00	0,00
Капітал у дооцінках	2763289	2603868	2445387	-159421	-158481	-5,77	-6,09
Додатковий капітал	5997	1916	1198	-4081	-718	-68,05	-37,47
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-746302	-329248	167847	417054	497095	55,88	150,98
Вилучений капітал	13580	13580	13580	0	0	0,00	0,00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1297478	867166	1020282	-430312	153116	33,17	17,66
Відстрочені податкові зобов'язання	542401	426702	410551	-115699	-16151	21,33	-3,79
Довгострокові кредити банків	487124	180402	609731	-306722	429329	62,97	237,98
Інші довгострокові зобов'язання	267953	260062		-7891	-260062	-2,94	-100
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	2730123	2653830	2194780	-76293	-459050	-2,79	-17,3
Короткострокові кредити банків	1419600	1395479	394848	-24121	1000631	-1,7	-71,71
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями		1139546	661136	1139546	-478410	100	-41,98
за товари, роботи, послуги	1021281	909794	709905	-111487	-199889	10,92	-21,97
за розрахунками з бюджетом	91167	104445	102158	13278	-2287	14,56	-2,19
за розрахунками зі страхування	5926	6382	4980	456	-1402	7,69	-21,97
за розрахунками з оплати праці	44447	57270	80097	12823	22827	28,85	39,86
за одержаними авансами	64560	120483	183041	55923	62558	86,62	51,92
за розрахунками з учасниками	1876	1876	1876	0	0	0	0
Поточні забезпечення	11462	13639	33497	2177	19858	18,99	145,6
Інші поточні зобов'язання	69804	44462	23252	-25342	-21210	-36,3	-47,7
Баланс	6110149	5857096	5889058	-253053	31962	-4,14	0,55

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

В цілому активи підприємства за 2020 рік має незначне зростання на 29962 тис. грн., або на 0,51%, необоротні активи зменшуються на 306359 тис. грн., або на 6,53%, а оборотні активи зростають на 338321 тис. грн., або на 29,07%.

Найбільші темпи зростання в структурі оборотних активів мають:

- дебіторська заборгованість за розрахунками – на 129,89%, або на 57540 тис. грн.;

- запаси – 34,86%, або на 262579 тис. грн.

У структурі пасивів позитивним є зростання власного капіталу ПрАТ «Оболонь» у 2019 році на 12,18%, або на 253552 тис. грн., у 2020 році на 14,46%, або на 337896 тис. грн. Позитивним є скорочення поточних зобов'язань у 2019 році на 2,79%, або на 76293 тис. грн., у 2020 році на 17,3%, або на 459050 тис. грн. Довгострокові забезпечення та зобов'язання у 2019 році зменшилися на 33,17%, або на 430312 тис. грн., у 2020 році зросли на 17,66%, або на 153116 тис. грн.

Ефективність господарської діяльності буде проаналізовано на основі показників в табл. за 2018-2020 роки.

З даних таблиці 2.8 видно, що відбувається зростання чистого доходу у 2020 році на 52912 тис. грн. (13,93%) порівняно з 2019 роком, у 2019 році на 77228 тис. грн. (25,52%) порівняно з 2018 роком. У 2020 році темпи зростання чистого доходу дещо уповільнилися.

*Таблиця 2.8*

**Динаміка техніко-економічних показників ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід, тис. грн.	5078764	5466148	5549706	387384	83558	7,63	1,53
Повна собівартість, тис. грн.	5292265	5297032	5157488	4767	-139544	0,09	-2,63

Продовження табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	4867736	4739569	4481846,5	-128167	-257722,5	-2,63	-5,44
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	1105944	1134938	1333092,5	28994	198154,5	2,62	17,46
Фонд оплати праці, тис. грн.	440557	506786	512052	66229,00	5266,00	15,03	1,04
Чисельність працівників, чол.	2487	3460	3157	973	-303	39,12	-8,76
Чистий фінансовий результат, тис. грн.	-365420	257633	338614	623053	80981	-170,5	31,43
Витрати на 1 грн. доходу, грн.	1,04	0,97	0,93	-0,07	-0,04	-7	-4,1
Фондовіддача основних засобів	1,04	1,15	1,24	0,11	0,08	10,54	7,37
Місткість основних засобів	0,96	0,87	0,81	-0,09	-0,06	-9,53	-6,86
Озброєність основними засобами	1957,27	1369,82	1419,65	-587,45	49,84	-30,01	3,64
Середня заробітна плата, грн./чол.	14762	12205,83	13516,31	-2556,17	1310,48	-17,32	10,74
Коефіцієнт оборотності активів	0,83	0,93	0,94	0,10	0,01	12,28	1,01
Тривалість 1 обороту активів, днів	433,11	385,75	381,88	-47,36	-3,86	-10,93	-1,00
Рентабельність продажу, %	-7,20	4,71	6,10	11,91	1,39		
Чиста рентабельність діяльності, %	-6,90	4,86	6,57	11,77	1,70		
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	2042,12	1579,81	1757,90	-462,31	178,09	-22,64	11,27

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Відповідно до зростання обсягів реалізації відбувається збільшення собівартості у 2020 році на 12,68% та у 2019 році на 24,78% (менші темпи зростання, ніж чистого доходу, що є позитивним).

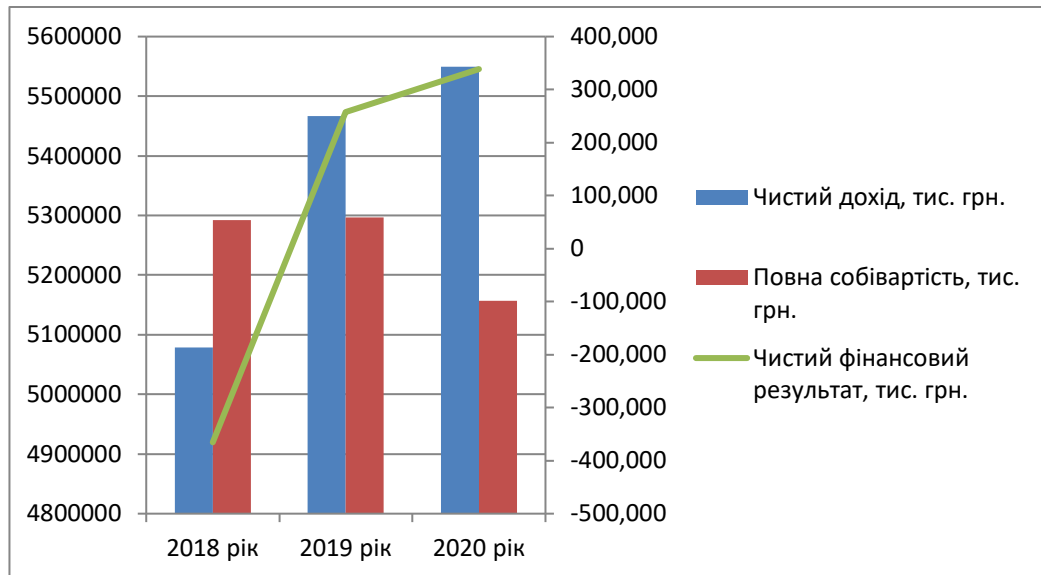


Рис. 2.3. Динаміка зростання доходів та витрат ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Позитивним є щорічне зростання чистого фінансового результату діяльності підприємства із 22804 тис. грн. у 2018 році до 33409 тис. грн. у 2020 році, темпи зростання становлять 14,29 та 28,19% відповідно.

Під впливом вище вказаних показників дещо збільшилась рентабельність продаж у 2020 році на 0,86% та рентабельність діяльності на 1,02%. Витрати на 1 грн. чистого доходу реалізації у 2020 році має тенденцію до зменшення на 1,10, що вказує на покращення операційної діяльності підприємства.

Із зростанням обсягів виробництва збільшуються основні засоби на 37,94% та оборотні активи на 64,14%. Так, середньорічна вартість основних засобів зростає із 8937 тис. грн. у 2018 році до 15220 тис. грн. у 2020 році, що свідчить про нарощення виробничих потужностей підприємства та оновлення виробничої бази. Із зростанням обсягів виробництва продукції відбувається збільшення оборотних коштів підприємства із 3593 тис. грн. у 2018 році до 7711,5 тис. грн. у 2020 році. Динаміку зміни основних фондів та оборотних активів показано на рис. 2.4.

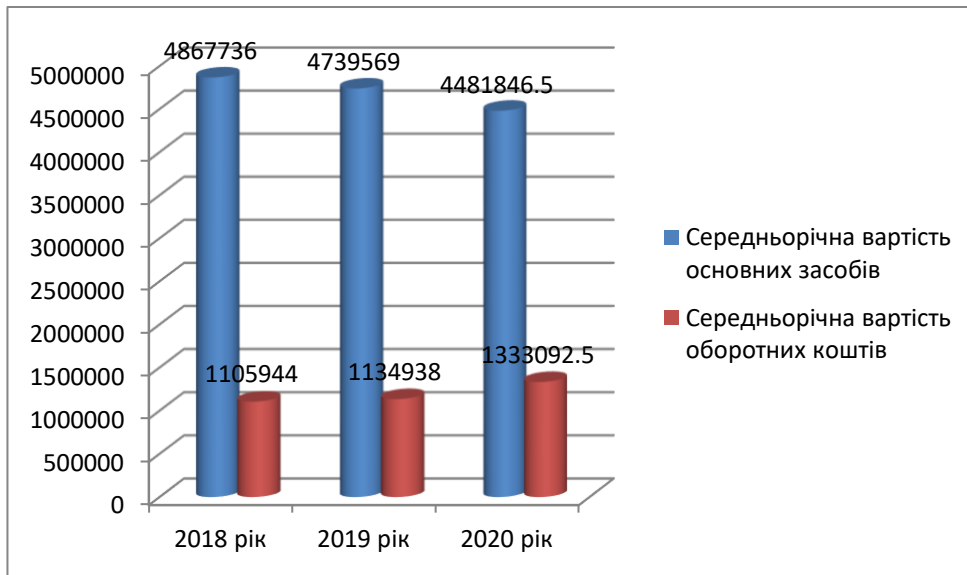


Рис. 2.4. Динаміка зростання середньорічної вартості основних засобів та оборотних коштів ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Негативним є зменшення віддачі основних фондів із 33,86 у 2018 році до 28,43 у 2020 році, тобто зменшується дохід на 1 грн. основних фондів на 5,43 грн. на 1 грн. основних засобів. Із аналізу показників ефективності основних засобів можна зробити висновок, що основні засоби мають ступінь зносу майже нормативного значення (за нормативом менше 50%), фондівіддача та рентабельність мають високі значення (хоча негативним є зменшення даних показників у 2020 році).

Динаміку зміни основних показників ефективності використання основних засобів показано на рис. 2.5.

Так, проаналізувавши дані таблиці 2.8 можна констатувати щорічне зменшення коефіцієнта оборотності активів за період 2018-2020 рр. з 23,67 до 15,71 відповідно. Тенденція зменшення значення коефіцієнта протягом періоду дослідження є негативною характеристикою ділової активності підприємства. Та призвела до зростання терміну оборотності активів із 15,21 днів у 2018 році до 22,92 дні в 2020 році.

У 2020 році збільшується продуктивність праці за рахунок скорочення чисельності персоналу на 3,56% та зростання доходів на 13,93%. Негативним є

поступове скорочення чисельності персоналу в 2019 році на 12 осіб, в 2020 році на 11 осіб. Скорочення чисельності персоналу можна пояснити введенням у виробництво нового сучасного обладнання закритого циклу, що мінімізує участь персоналу у виробничому процесі.

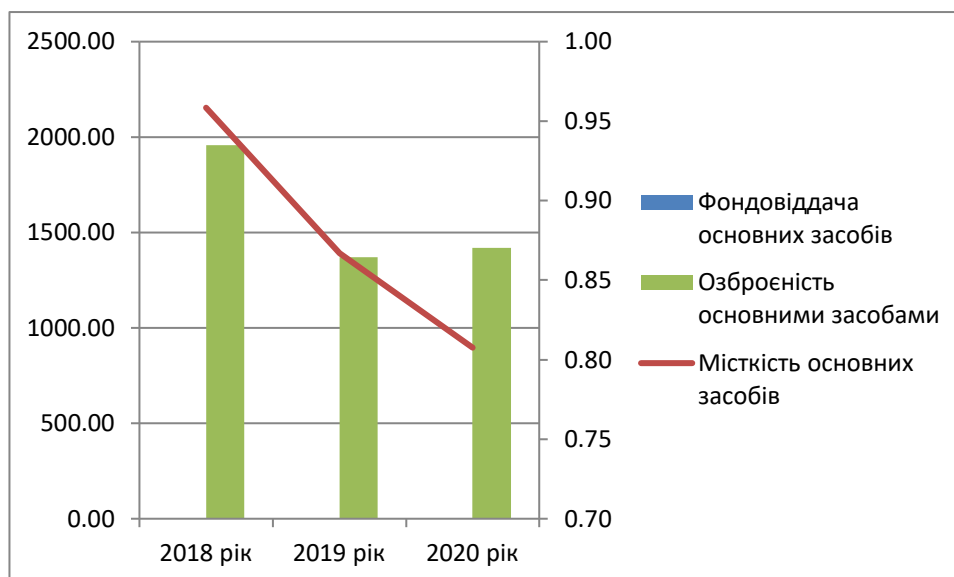


Рис. 2.5. Динаміка зміни показників ефективності використання основних засобів ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Коефіцієнт оборотності активів говорить про те, скільки товарів і послуг продано за досліджуваний період на кожну гривню використаних активів.

Фонд оплати праці на середньомісячна заробітна у 2020 році зростають на 19,34% та 23,75%. Так середньомісячна заробітна плата збільшується із 8963,2 грн. у 2018 році до 12563,1 грн. у 2020 році.

В цілому можна зазначити, що діяльність підприємства є ефективною та прибутковою, показники продуктивності праці та рентабельності в 2020 році зростають порівняно із 2019 роком.

### 2.3. Оцінка фінансового стану підприємства

Аналіз динаміки змін основних показників ПрАТ «Оболонь» став основою для формування табл. 2.9.

Таблиця 2.9

#### Аналіз основних фінансових показників господарської діяльності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				абс., (+,-)	%	абс., (+,-)	%
Активи	6110149	5857096	5887058	-253053	-4,14	29962	0,51
Середня величина необоротних активів	5004205	4693164	4386805	-311041	-6,22	-306359	-6,53
Середня величина оборотних активів	1105944	1163932	1502253	57988	5,24	338321	29,07
Середня величина власного капіталу	2082548	2336100	2673996	253552	12,18	337896	14,46
Середня величина залученого капіталу	2730123	2653830	2194780	-76293	-2,79	-459050	-17,30

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь»

Із аналізу табл. 2.9, видно, що активи підприємства у 2020 році мали незначне збільшення на 29962 тис. грн., або на 0,51%. При цьому необоротні активи ПрАТ «Оболонь» зменшуються на 306359 тис. грн., або на 6,53%, позитивним є скорочення величини залученого капіталу на 459050 тис. грн., або на 17,3%. Оборотні активи у 2020 році зростають на 29,07%, а власний капітал зріс на 14,46%.

Позитивним показником є перевищення вартості власного капіталу над позиковим та залученим капіталом, що певною мірою свідчить про високу фінансову стійкість ПрАТ «Оболонь». Проаналізуємо доходи та витрати за 2018-2020 роки (табл. 2.10). Чистий дохід від реалізації збільшився в 2019 році на 83558 тис.грн (1,53%), при цьому собівартість продукції зменшилась на 207724 тис.грн (4,86%), що призвело до зростання валового прибутку на 24,51% у 2020 році. За рахунок зростання обсягів реалізації зростають адміністративні витрати та витрати на збут на 24050 тис. грн (7,13%) та 57647 тис. грн. (8,71%) відповідно.

У 2020 році прибуток від операційної діяльності зростає на 112,26%, або на 246624 тис. грн.

Таблиця 2.10

## Аналіз доходів та витрат ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Показники	Рік			Абсолютне відхилення		Темп приросту	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	5078764	5466148	5549706	387384	83558	7,63	1,53
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4292370	4277833	4070109	-14537	-207724	-0,34	-4,86
Валовий прибуток	786394	1188315	1479597	401921	291282	51,11	24,51
Інші операційні доходи	85301	50572	74094	-34729	23522	-40,71	46,51
Адміністративні витрати	303955	337100	361150	33145	24050	10,90	7,13
Витрати на збут	675489	661989	719636	-13500	57647	-2,00	8,71
Інші операційні витрати	20451	20110	6593	-341	-13517	-1,67	-67,22
Фінансовий результат від операційної діяльності	-128200	219688	466312	347888	246624	- 271,36	112,26
Дохід від участі в капіталі	90188	39058		-51130	-39058	-56,69	-100,00
Інші фінансові доходи	4259	280	338208	-3979	337928	-93,43	120688,57
Інші доходи	6725	1418	15776	-5307	14358	-78,91	1012,55
Фінансові витрати	275269	329215	255444	53946	-73771	19,60	-22,41
Втрати від участі в капіталі			1618	0	1618		100,00
Інші витрати	23505	216198	238394	192693	22196	819,80	10,27
Фінансовий результат до оподаткування	-325802	144591	324912	470393	180321	- 144,38	124,71
Витрати (дохід) з податку на прибуток	39618	113042	13702	73424	-99340	185,33	-87,88
Чистий фінансовий результат	-365420	257633	338614	623053	80981	170,50	31,43

Джерело: розраховано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

В цілому чистий фінансовий результат ПрАТ «Оболонь» значно зростає у 2019 році на 623053 тис. грн., або на 170,5%, а в 2020 році – на 80981 тис. грн., або на 31,43%. Зростання доходів та скорочення собівартості свідчать про ефективну діяльність досліджуваного підприємства.

Оцінку фінансового стану проведемо на основі визначення показників ліквідності в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

**Динаміка показників ліквідності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019/2018р.		2020/2019р.	
				Абс., (+,-)	Темп росту, %	Абс., (+,-)	Темп росту, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,00	-1,08	0,00	27,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,13	0,15	0,22	0,02	13,31	0,07	48,29
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,41	0,44	0,68	0,03	8,27	0,25	56,06
Частка обігових коштів в активах	0,18	0,20	0,26	0,02	9,79	0,06	28,41
Частка виробничих запасів в поточних активах	0,12	0,13	0,17	0,01	9,20	0,04	34,17

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь»

За даними табл. 2.11 відбулося збільшення частки оборотних активів в активах: так у 2019 році вона зросла на 0,02 порівняно з 2018 роком, в 2020 році – на 0,06 порівняно з 2019 роком.

Коефіцієнт поточної ліквідності має становити 1,5-2,5. На ПрАТ «Оболонь» він значно нижче нормативного значення: в 2018 році – 0,41, в 2019 році – 0,44, в 2020 році – 0,68. Тобто підприємство не забезпечене необхідною величиною поточних активів, щоб покрити поточні зобов'язання. Необхідно оптимізувати дане співвідношення поточних активів та поточних зобов'язань, що підвищить платоспроможність підприємства в майбутньому. Позитивним є тенденція до зростання даного показника за 2018-2020 рр.

Коефіцієнт швидкої ліквідності має становити більше 1. На ПрАТ «Оболонь» даний коефіцієнт також значно нижче нормативного значення: в 2018 році – 0,13, в 2019 році – 0,15, в 2020 році – 0,22. Тенденція до зростання є

позитивною. Даний коефіцієнт вказує на неспроможність ПрАТ «Оболонь» покрити поточні зобов'язання за рахунок дебіторської заборгованості та запасів.

Оптимальним значення коефіцієнта абсолютної ліквідності є 0,2-0,35. У 2018-2020 рр. значення цього показника нижче норми. Це свідчить про те, що у ПрАТ «Оболонь» недостатньо грошових коштів, і частина короткострокових зобов'язань не може бути негайно покрита за їх рахунок.

Отже, за аналізом коефіцієнтів ліквідності можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» має низьку платоспроможність, всі розраховані коефіцієнти ліквідності мають значення менше нормативного із позитивною тенденцією зростання на кінець 2020 року.

Наступним етапом буде дослідження коефіцієнтів фінансової стійкості в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

**Аналіз показників фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» у 2018-2020 рр.**

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	2019/2018		2020/2019	
				+, -	%	+, -	%
Коефіцієнт автономії	0,34	0,40	0,45	0,06	17,02	0,06	13,84
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,66	0,60	0,55	-0,06	-8,90	-0,05	-9,78
Коефіцієнт фінансового ризику	1,93	1,50	1,19	-0,43	-22,15	-0,31	-20,75
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,38	0,27	0,28	-0,11	-29,48	0,01	2,02
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,40	-1,01	-0,64	0,39	-28,08	0,37	-36,52
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами	-2,64	-2,03	-1,14	0,62	-23,34	0,88	-43,70
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	-4,06	-1,56	-0,84	2,50	-61,46	0,72	-46,12

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь»

Коефіцієнт автономії має зростаючу тенденцію та майже досягає нормативного значення більше 0,5 (у 2018 році – 0,34, у 2019 році – 0,4, у 2020 році – 0,45). Тобто частка власного капіталу у структурі пасивів складала 34% у 2018 році та 45% у 2020 році.

Відповідно до зростання частки власного капіталу, частка позикового

капіталу зменшується. Про що свідчить зменшення коефіцієнта концентрації позикового капіталу із 0,66 у 2018 році до 0,55 у 2020 році. Загальне скорочення частки позикового капіталу становило 0,11 за 2018-2020 рр.

ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр. є фінансово залежним від позикового капіталу та працює переважно за рахунок даного виду капіталу.

Коефіцієнт довгострокового залучення позикового капіталу має поступове скорочення, що свідчить про зменшення частки довгострокового позикового капіталу із 38% у 2018 році до 28% у 2020 році.

Коефіцієнти забезпечення оборотних активів власними оборотними коштами та забезпеченості запасів власними оборотними коштами мають від'ємне значення, що вказує на те, що підприємство не забезпечене необхідною величиною власних оборотних коштів.

Отже, приходимо до висновку, що у 2020 році фінансовий стан підприємства можна вважати менш залежним від зовнішніх інвесторів. Про цю ситуацію свідчить коефіцієнт фінансового ризику. В динаміці його величина змінилася з 1,93 у 2018 році до – 1,19 у 2020 році. Зменшення коефіцієнта фінансового ризику свідчить про перехід підприємства на фінансування за рахунок власних, а не позикових коштів.

На основі аналізу показників фінансової стійкості можна зробити висновок, що фінансова стійкість ПрАТ «Оболонь» є недостатньою, але в динаміці всі коефіцієнти мають позитивну тенденцію до наближення до нормативних значень фінансової стійкості.

Наступним етапом оцінки фінансового стану буде дослідження показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр. в табл. 2.13.

Оборотність активів ПрАТ «Оболонь» має тенденцію до скорочення із 0,83 у 2018 році до 0,94 у 2020 році, тобто оборотність прискорюється, а термін обороту активів буде скорочуватися, що є позитивним.

Коефіцієнт оборотності обігових коштів зростає, що призводить до збільшення терміну обороту оборотних коштів із 78,39 днів у 2018 році до 97,45 днів у 2020 році за рахунок зростання обсягів запасів та дебіторської

заборгованості ПрАТ «Оболонь» за досліджуваний період.

Таблиця 2.13

**Динаміка показників ділової активності ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
				2019р.	2020р.	019р.	2020р.
Оборотність активів	0,83	0,93	0,94	0,10	0,01	12,28	1,01
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	4,59	4,70	3,69	0,10	-1,00	2,27	-21,34
Період одного обороту обігових коштів, днів	78,39	76,66	97,45	-1,74	20,79	-2,22	27,12
Коефіцієнт оборотності запасів	5,96	5,68	4,01	-0,29	-1,67	-4,79	-29,45
Період одного обороту запасів, днів	60,36	63,39	89,85	3,04	26,46	5,03	41,74
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,99	14,56	11,98	-0,44	-2,58	-2,90	-17,72
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	24,01	24,73	30,06	0,72	5,33	2,99	21,54
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,16	4,59	5,16	0,43	0,58	10,29	12,56
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	86,58	78,50	69,75	-8,08	-8,76	-9,33	-11,16
Період операційного циклу, днів	84,37	88,12	119,91	3,75	31,79	4,45	36,07
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,44	2,34	2,08	-0,10	-0,26	-4,05	-11,30

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь»

Коефіцієнт оборотності запасів зменшується із 5,96 у 2018 році до 4,01 у 2020 році за рахунок перевищення темпів зростання запасів над темпами зростання чистого доходу підприємства. Це призводить до збільшення терміну обороту запасів із 60,36 днів у 2018 році до 89,85 днів у 2020 році. Дана тенденція до зростання термінів оборотності є негативною.

Негативну тенденцію до зменшення має також коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, який зменшується із 14,99 у 2018 році до 11,98 у 2020 році. Терміни погашення дебіторської заборгованості у 2019 році зростають на 0,72 дня, а в 2020 році – на 5,33 днів, або на 21,54%.

Позитивним є скорочення терміну погашення кредиторської заборгованості із 86,58 днів у 2018 році до 69,75 днів у 2020 році.

Період операційного циклу підприємства у 2018 році становить 84,37 днів, у 2019 році – 88,12 днів, у 2020 році – 119,91 днів. Дане зростання відбувається за рахунок збільшення терміну обороту запасів та періоду погашення дебіторської заборгованості у 2018-2020 роках.

На основі аналізу показників ділової активності можна відзначити негативну тенденцію до зростання термінів оборотності як запасів та дебіторської заборгованості, так і оборотних активів в загальному. Тому на ПрАТ «Оболонь» необхідно вдосконалювати політику управління запасами та дебіторською заборгованістю, що призведе до скорочення операційного циклу підприємства.

Далі проводимо оцінку фінансового стану ПрАТ «Оболонь» на основі аналізу показників рентабельності у табл. 2.14.

*Таблиця 2.14*

**Динаміка показників рентабельності ПрАТ «Оболонь»  
за 2018-2020 рр., %**

Показник	Значення показника			Відхилення 2020 від	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2018р.	2019р.
Рентабельність капіталу	-5,98	4,40	5,75	11,73	1,35
Рентабельність власного капіталу	-17,55	11,03	12,66	30,21	1,63
Рентабельність виробничих фондів	-7,51	5,59	7,78	15,29	2,19
Рентабельність реалізованої продукції за прибутком від реалізації	-2,52	4,02	8,40	10,93	4,38
Рентабельність витрат	-8,51	6,02	8,32	16,83	2,30
Рентабельність діяльності	-7,20	4,71	6,10	13,30	1,39

Джерело: побудовано автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Оболонь»

У 2018 році всі показники рентабельності ПрАТ «Оболонь» мали від'ємні значення, що обумовлено збитковістю діяльності підприємства. За результатами діяльності у 2018 році підприємство отримало чисті збитки у розмірі 3654220 тис. грн.

У 2019-2020 роках всі показники рентабельності мають тенденцію до зростання. Рентабельність капіталу у 2020 р. склала 5,75%, що вище за 2018р. на

11,73%. В цілому відбулися наступні зміни:

- рентабельність капіталу за аналізований період має тенденцію до підвищення. Приміром у 2020р. відносно 2018р. вона зросла на 11,73%, а відносно 2019р. на 1,35. Тобто власники ПрАТ «Оболонь» отримали зростання прибутку від вкладеного капіталу;

- виробничі фонди підприємства використовуються ефективно, про що свідчить зростання показника рентабельності виробничих фондів. У 2020р. даний показник становив 7,87%, його зростання становило 15,29% порівняно із 2018 роком та 2,195 порівняно із 2019 роком;

- загальна динаміка фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Оболонь» дає підстави стверджувати, що, в цілому, за рахунок ефективного використання коштів підприємство функціонує прибутково.

Загальна рентабельність діяльності у 2019 році склала 4,71%, в 2020 році – 6,10%. Тобто у 2020 році підприємство отримало 0,061 грн. чистого прибутку на 1 грн. чистого доходу.

За аналізом показників рентабельності можна зробити висновок, що діяльність підприємства є ефективною, всі показники рентабельності у динаміці зростають.

Важливим фактором розвитку підприємства є його стійкий фінансовий стан, що гарантує платоспроможність, інвестиційну привабливість, здатність до подолання негативного впливу зовнішніх факторів у межах допустимого рівня ризику.

Далі зведемо всі розраховані показники оцінки фінансового стану ПрАТ «Оболонь» до табл. 2.15 та виявимо динаміку їх змін відповідно до нормативного значення.

У таблиця наведемо як норматив відповідного показника, так і тенденції його зміни: позитивні (+), негативні (-).

Таблиця 2.15

## Зведена оцінка фінансового стану ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.

Показники	Рівень показника				Норматив	Оцінка	
	2018	2019	2020	(+,-)		відповідності нормативу	Зміни
1. Аналіз фінансової стійкості							
Коефіцієнт автономії	0,34	0,40	0,45	0,11	0,5, збільшення	менше	+
Коефіцієнт фінансового ризику	1,93	1,50	1,19	-0,74	<0,5, критичне значення - 1	менше	-
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-1,40	-1,01	-0,64	0,76	>0, збільшення	менше	-
Коефіцієнт структури покриття довгострокових вкладень	0,26	0,18	0,23	-0,03	-	-	-
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,38	0,27	0,28	-0,11	0,4	менше	-
Коефіцієнт фінансової незалежності капіталізованих джерел	1	1	1	0	0,6	більше	+/-
2. Аналіз ліквідності							
Коефіцієнт загальної (поточної) ліквідності	0,41	0,44	0,68	0,28	1-2	менше	-
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,13	0,15	0,22	0,09	0,7-0,8	менше	-
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,00	0,2-0,35	менше	-
3. Аналіз рентабельності							
Рентабельність активів	-5,98	4,40	5,75	11,73	>0, збільшення	більше	+
Рентабельність сукупного капіталу	-5,33	2,47	5,52	10,85	>0, збільшення	норма	+
Рентабельність власного капіталу	-17,55	11,03	12,66	30,21	>0, збільшення	норма	+
Валова рентабельність продажів	15,48	21,74	26,66	11,18	>0, збільшення	норма	+
Операційна рентабельність продажів	-2,52	4,02	8,40	10,93	>0, збільшення	норма	+
Чиста рентабельність продажів	-7,20	4,71	6,10	13,30	>0, збільшення	норма	+
Валова рентабельність виробництва	18,32	27,78	36,35	18,03	>0, збільшення	норма	+
Чиста рентабельність виробництва	-8,51	6,02	8,32	16,83	>0, збільшення	норма	+

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

З аналізу табл. 2.15 зведених даних, можна зробити висновок про нестійкий фінансовий стан підприємства. У цілому ПрАТ «Оболонь» є неплатоспроможним, із низьким рівнем забезпечення власними коштами та фінансової залежності від зовнішніх кредиторів. Також підприємство характеризується низьким рівнем маневреності власного капіталу.

Найбільш загальну оцінку фінансової стійкості можна зробити за коефіцієнтом фінансового ризику, який вказує, скільки одиниць залучених коштів припадає на кожну одиницю власних коштів. Так у 2020 р. на 1 грн. власного капіталу ПрАТ «Оболонь» припадало 1,19 грн. залучених коштів, що на 0,74 грн. менше показника в 2018 році. Зменшення показника в динаміці є позитивною тенденцією.

Далі проведемо оцінку типу фінансової стійкості ПрАТ «Оболонь» за критерієм фінансової стійкості:

1. Абсолютна фінансова стійкість ( $S = \{1,1,1\}$ ). Такий тип фінансової стійкості характеризується тим, що всі запаси підприємства покриваються власними оборотними коштами, тобто підприємство не залежить від зовнішніх кредиторів.

2. Нормальна фінансова стійкість ( $S = \{0,1,1\}$ ). Підприємство використовує для покриття запасів, крім власних оборотних коштів, і довгострокові залучені кошти. Такий тип фінансування запасів є «нормальним» із точки зору фінансового менеджменту. Нормальна фінансова стійкість є найбільш бажаною для підприємства.

3. Нестійкий фінансовий стан ( $S = \{0,0,1\}$ ). Характеризується браком у підприємства джерел для фінансування запасів. У цій ситуації ще існує можливість відновлення рівноваги за рахунок поповнення джерел власних коштів, скорочення дебіторської заборгованості, прискорення оборотності запасів.

4. Кризовий фінансовий стан ( $S = \{0,0,0\}$ ). Підприємство має кредити і позики, не погашені в зазначений термін, а також прострочену кредиторську і

дебіторську заборгованість. При даній ситуації підприємство знаходиться на межі банкрутства.

Для визначення типу фінансової стійкості будуюмо табл. 2.16.

Таблиця 2.16

**Розрахунок трьохкомпонентного показника типу фінансового стану  
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр., тис. грн.**

Показники	Значення			Зміна
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	
$Z$	719638	753270	1015849	296211
$E_c$	-1624179	-1489898	-692527	931652
$K_T$	1297478	867166	1020282	-277196
$K_t$	1419600	1395479	394848	-1024752
$\pm E_c$	-2343817	-2243168	-1708376	635441
$\pm E_T$	-1046339	-1376002	-688094	358245
$\pm E_H$	373261	19477	-293246	-666507

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Дані табл. 2.16 свідчать, що трьохкомпонентний показник типу фінансового стану ПрАТ «Оболонь» ( $S(E)$ ) в 2020 р. має вигляд  $\{0,0,0\}$ , що характеризує кризовий тип фінансової стійкості й означає високий ступінь залежності підприємства від зовнішніх інвесторів і кредиторів. Але така ситуація навряд може розглядатися як негативна. Підприємству необхідно використовувати у своїй господарській діяльності більше позикових коштів довгострокового фінансування, що підвищить рентабельність власного капіталу.

Оцінка фінансового стану ПрАТ «Оболонь» показала, що підприємство є неплатоспроможним та фінансово нестійким у 2018-2020 рр. Аналіз рівня і динаміки рентабельності ПрАТ «Оболонь» вказує на ефективність торгової діяльності підприємства, політики ціноутворення, що призводить до зростання показників рентабельності в динаміці.

## 2.4. Аналіз ефективності формування та використання персоналу підприємства

Аналіз забезпеченості підприємства робочою силою здійснюється способом порівняння фактичної чисельності працівників за категоріями з плановими показниками і з показниками, досягнутими у минулому (базисному) періоді. В процесі аналізу визначимо співвідношення між групами і тенденції зміни цього співвідношення.

Таблиця 2.17

### Кількість і структура персоналу ПрАТ «Оболонь»

Категорії працівників	Роки		
	2018	2019	2020
1) Загальна чисельність	2487	3460	3157
в т. ч. робітників	2099	2798	2662
2) керівники та спеціалісти	471	684	591
3) промислово-виробничий персонал	2045	2770	2574

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Як можна побачити з табл. 2.17 загальна тенденція чисельності рухається у бік збільшення за 2018-2020 рр. Збільшується також чисельність керівників та спеціалістів із 471 особи у 2018 році до 591 особи у 2020 році.

Для оцінки якості роботи з кадрами використовуються основні показники, що характеризують оборот чисельності працюючих. Відповідним етапом аналізу забезпеченості підприємства робочою силою є вивчення її руху. Для вивчення руху робочої сили на підприємстві розраховується коефіцієнт обороту з приймання, та із звільнення, а також коефіцієнти плинності, стабільності загального обороту.

Динаміку зміни коефіцієнтів обороту з прийому, звільнення та плинності кадрів ПрАТ «Оболонь» за період 2018 - 2020 рр. наведена в табл. 2.18).

Таблиця 2.18

**Рух робочої сили ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
1. Середньоспискова чисельність працівників, осіб	2487	3460	3157	973	-303
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, осіб	17	1174	49	1157	-1125
3. Вибуло працівників	154	201	352	47	151
у т. ч. з причин:	0	0	0	0	0
а) призов до армії, вибуття на навчання, вихід на пенсію та з інших причин, передбачених законом	6	4	2	-2	-2
б) з власного бажання	146	196	349	50	153
в) звільнення за порушення трудової дисципліни	2	1	1	-1	0
4. Коефіцієнт обороту:				0	0
– з приймання, %	0,68	33,93	1,55	33,25	-32,38
– зі звільнення, %	6,19	5,81	11,15	-0,38	5,34
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,87	5,66	11,05	-0,21	5,39
6. Коефіцієнт загального обороту, %	6,88	39,74	12,70	32,86	-27,04

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Розрахунок показує, що на підприємстві у 2018 році коефіцієнт загального обороту знизився на кінець звітного року до 6,88%, коефіцієнт обороту з приймання – 0,68% коефіцієнт плинності кадрів – 5,87%.

У 2020 році коефіцієнт загального обороту становив 12,7% , коефіцієнт обороту з приймання – 1,55%, коефіцієнт плинності кадрів – 11,05%.

Напруженість у забезпеченні підприємства трудовими ресурсами можна зняти за рахунок ефективнішого використання наявної робочої сили, підвищення продуктивності праці, інтенсифікації виробництва, удосконалення організації і технології виробництва, запровадження більш продуктивної техніки.

Кваліфікаційний рівень працівників багато в чому залежить від віку, статі, стажу роботи, освіти. Тому в процесі аналізу вивчимо зміни у складі робітників за віком, статтю, стажем роботи, освітою.

Вікову структуру персоналу в ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

**Вікова структура персоналу в ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Вік, років	Чисельність по роках, %		
	2018	2019	2020
18-21	1,916	2,26	1,51
21-24	5,75	6,42	5,68
25-29	11,11	12,08	11,36
30-34	15,71	13,58	12,88
35-39	17,62	17,73	17,05
40-44	17,24	16,23	16,67
45-49	13,79	12,08	14,01
50-54	7,66	8,30	9,09
55-59	4,60	5,66	4,55
60-64	3,07	3,77	5,30
65 та старше	1,53	1,89	1,89
Всього	100	100	100

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Як видно з таблиці 2.19 найчисленнішою впродовж 2018-2020 років була група персоналу віком 35 - 39 років, але частка цієї групи в загальній кількості працівників зменшувалась з 17,62% у 2018 р. до 17,05 % у 2020 р. Другою за чисельністю віковою групою є група віком 40-44 років. Їх чисельність зменшилась з 17,24% у 2018 р. до 16,67% у 2020 р. Кількість молоді віком 25 – 29 років на ПрАТ «Оболонь» залишалась майже незмінною у 2018 р., частка цієї групи складала 11,11%, а у 2020р. – 11,36 %.

В контексті дослідження структури трудових ресурсів має також аналіз структури персоналу за статтю. Статева структура персоналу наведена у табл. 2.20.

У ПрАТ «Оболонь» чисельність чоловіків набагато перевищує чисельність жінок. Це пов'язано з виробничою специфікою підприємства.

Таблиця 2.20

**Структура персоналу за статтю в ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020рр., %**

Показники	2018р.	2019 р.	2020 р.
Чоловіки	86,9	86,8	86,7
Жінки	13,1	13,2	13,3
Всього	100	100	100

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Проте, впродовж 2018-2020 рр. питома вага жінок зростає: з 13,1% у 2018 р до 13,3% у 2020 р. В той же час питома вага чоловіків упродовж того ж періоду знижується: з 86,9% у 2018 р до 86,7% у 2020 р.

В таблиці 2.21 наведена динаміка кількісних показників діяльності управлінського персоналу за період з 2018 по 2020 роки.

Таблиця 2.21

**Динаміка кількісних показників використання управлінського персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показник	Од.виміру	Роки		
		2018	2019	2020
Питома вага управлінського персоналу у загальній чисельності	%	16	16,5	16,7
Питома вага витрат на управлінський персонал	%	4,6	4,9	5,1
Коефіцієнт управлінського навантаження	%	11,6	11,6	11,9

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

За аналізований період відбулося збільшення витрат на утримання управлінських працівників на підприємстві з 4,6% до 5,1%. Значною мірою це пояснюється індексацією заробітної плати у зв'язку із змінами темпів зростання цін, мінімальної заробітної плати та посадових окладів. Аналіз частки оплати праці управлінців в загальних витратах свідчить про її підвищення на 8,7 %.

Спостерігалися зміни в значеннях коефіцієнта управлінського навантаження апарату управління. На підприємстві управлінське навантаження зростає, що пояснюється зростанням загальної чисельності працівників підприємства.

На підприємстві у 2018 р. коефіцієнт управлінського навантаження склав 11,6%, а у 2020 р. – 11,9%. Тобто зріс на 0,3%, що характеризується тими ж причинами. Результати оцінки за допомогою показника якості управління є кращими за умови мінімального його значення. Оцінка градацій та значущості якісних показників діяльності управлінського персоналу наведено у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

**Динаміка рентабельності і прибутковості управлінського персоналу  
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показник Рік	Чистий прибуток, тис.грн.	Витрати на управлінський персонал, тис. грн.	Чисельність управлінських працівників, чол.	Рентабельність управлінського персоналу Кру	Прибуток на одного управлінського працівника Пуп грн..
2018	-365420	303955	411	-1,20	-889,10
2019	257633	337100	402	0,76	640,88
2020	338614	361150	394	0,94	859,43

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Оцінимо зміни ефективності управлінського персоналу за період з 2018 по 2020 роки по ПрАТ «Оболонь».

Таблиця 2.23

**Динаміка якісних показників використання управлінського  
персоналу ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показник	Од. виміру	Роки		
		2018	2019	2020
Коефіцієнт ефективності управління	Тис.нормо-годин/ грн.	0,4	0,4	0,4
Коефіцієнт економічної результативності	тис.нормо-год / чол.	11473	11287	10616
Коефіцієнт рентабельності управління	Грн./грн.	-1,2	0,76	0,94
Доходомісткість управлінської діяльності	Грн./грн.	24707	28861	25397

Джерело: побудовано на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Збільшення рентабельності управління з -1,2 до 0,94% на підприємстві багато в чому зумовлено більш швидшими темпами зростання прибутку підприємства в порівнянні з витратами на утримання апарату управління. Це пояснюється незначною чисельністю управлінського персоналу та низькими

витратами на їх утримання.

Велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів в умовах ринкової економіки має показник рентабельності персоналу (відношення прибутку до середньорічної чисельності промислово-виробничого персоналу). Через те, що базовим показником оцінки ефективності будь-якого ресурсу є рентабельність, аналіз на ПрАТ «Оболонь» пропонується розпочати з оцінки рентабельності персоналу. Оскільки прибуток залежить від рентабельності продажу, коефіцієнта оборотності капіталу і суми функціонуючого капіталу, факторну модель даного показника можна подати наступним чином:

$$\begin{aligned} \Pi / ЧР &= \Pi / В * В / КЛ * КЛ / ЧР ; \\ \text{або } \Pi / ЧР &= \Pi / В * В / ТП * ТП / ЧР, \end{aligned} \quad (2.1)$$

де  $\Pi$  – чистий прибуток, грн;  $ЧР$  – середньооблікова чисельність працівників, чол.;  $В$  – чистий дохід, грн;  $КЛ$  – середньорічна сума капіталу, грн;  $ТП$  – вартість випуску випущеної продукції в дійсних цінах, грн;  $\Pi/ЧР$  – рентабельність персоналу;  $\Pi/В$  – рентабельність продаж;  $КЛ/ЧР$  – капіталоозброєність праці;  $В/ТП$  – частина чистого доходу в вартості випущеної продукції;  $ТП/ЧР$  – продуктивність праці.

Таблиця 2.24

**Дані для факторного аналізу рентабельності персоналу на  
ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 рр.**

Показники	2018 рік	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2020 р. від 2018р.	Відхилення 2020 р. від 2019р.
Чистий прибуток, тис.грн.	-365420	257633	338614	704034	80981
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	2487	3460	3157	670	-303
Чистий дохід, тис.грн.	5078764	5466148	5549706	470942	83558
Випущена продукція в дійсних цінах, тис.грн.	5300870	5584540	5593334	292463,5	8793,75

## Продовження табл. 2.24

1	2	3	4	5	6
Питома вага чистого доходу в вартості товарної продукції, %	95,81	97,88	99,22	3,41	1,34
Середньорічна сума капіталу, тис.грн.	5973680	5874507	5814939	- 158741	- 59568
Прибуток (збиток) на одного працівника, тис.грн.	-146,93	74,46	107,26	254,19	32,80
Рентабельність продукції, %	-6,89	4,61	6,05	12,95	1,44
Рентабельність продажу, %	-7,20	4,71	6,10	13,30	1,39
Коефіцієнт оборотності капіталу	-0,06	0,04	0,06	0,12	0,01
Сума капіталу на одного працівника, тис.грн.	2401,96	1697,83	1841,92	-560,04	144,08
Продуктивність праці, тис.грн.	2131,43	1614,03	1771,72	-359,71	157,70

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

За першою моделлю можна визначити, як змінився прибуток на одного робітника через зміну рівня рентабельності продажу, коефіцієнта оборотності капіталу, капіталоозброєності праці.

1) 2020 рік в порівнянні з 2018 роком. Прибуток на одного працівника (табл. 2.24) в 2020 році більше ніж у 2018 році на 254,19 грн в тому числі за рахунок зміни: рентабельності продажу + 271,53 (тис. грн); оборотності капіталу + 15,27 (тис. грн); капіталоозброєності -32,16 (тис. грн).

2) 2020 рік в порівнянні з 2019 роком прибуток на одного працівника більше на 32,80 грн в тому числі за рахунок зміни: рентабельності продажу + 21,93 (тис. грн); оборотності капіталу + 2,48 (тис. грн); капіталоозброєності + 8,39 (тис. грн).

## Висновки до розділу 2

Аналіз основних-техніко-економічних показників показав, що діяльність підприємства є ефективною та успішною, про що свідчить зростання чистого доходу підприємства за 2018-2020 рр. та чистого фінансового результату із загальною рентабельністю продаж у 7-10%. Основні фонди мають високий коефіцієнт фондівдачі.

Аналіз показників фінансового стану вказує на низьку фінансову стійкість за рахунок низької частки власного капіталу – 45% та високої частки позикового капіталу – 55%. Позитивним є зростання частки власного капіталу. Показники платоспроможності та ліквідності мають значення менше нормативного, що свідчить про нездатність підприємства покрити поточні зобов'язання за рахунок поточних активів. Тому необхідно скорочувати поточні зобов'язання підприємства. Показник рентабельності мають позитивні значення та зростають порівняно із 2018-2019 рр., що свідчить про покращення господарської діяльності підприємства за аналізований період.

Оцінка фінансового стану ПрАТ «Оболонь» показала, що підприємство є неплатоспроможним та фінансово нестійким у 2018-2020 рр. Аналіз рівня і динаміки рентабельності ПрАТ «Оболонь» вказує на ефективність торгової діяльності підприємства, політики ціноутворення, що призводить до зростання показників рентабельності в динаміці.

Загальна тенденція чисельності рухається у бік збільшення за 2018-2020 рр. Збільшується також чисельність керівників та спеціалістів із 471 особи у 2018 році до 591 особи у 2020 році. Збільшення рентабельності управління з -1,2 до 0,94% на підприємстві багато в чому зумовлено більш швидшими темпами зростання прибутку підприємства в порівнянні з витратами на утримання апарату управління. Це пояснюється незначною чисельністю управлінського персоналу та низькими витратами на їх утримання.

## РОЗДІЛ 3

### ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

#### 3.1. Напрями вдосконалення використання персоналу підприємства

Склад системи управління персоналом на ПрАТ «Оболонь» представлено на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Склад системи управління персоналом

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

При вдосконаленні управління персоналом необхідно враховувати у першу чергу такі фактори:

– рівень, на якому пропонується реалізувати управління персоналом:

розглядається створення умов для забезпечення корпоративного управління персоналом; акцентується увага на організації роботи з персоналом, яку буде проводити керівник кадрового підрозділу разом з лінійними менеджерами; береться до уваги виконавчий рівень управління персоналом, що, як правило, виражається у кадровій роботі (документуванні трудових відносин), чи у вирішенні окремих проблем (вирішенні конфліктних ситуацій, наборі персоналу), і тоді говоримо про рівень виконавців – співробітників кадрових підрозділів;

– штат служби управління персоналом.

Модель діапазону організаційної структури. На наш погляд, основною проблемою, яка властива цьому типу структури, є обмеження, які задаються діапазоном контролю, що у свою чергу, визначається якісними і кількісними характеристиками зв'язків, які безпосередньо «замикаються» на керівнику.

Наведена модель фінансових витрат на реалізацію стратегії управління персоналом підприємства буде мати наступний вигляд [32, с.142]:

$$y_{\text{витр.}} = 31290,3 + 10,7x_1 + 21790,8x_3 + 12,6x_5 - 56027,5x_7, \quad (3.1)$$

$x_1$  - кількість основних робітників на підприємстві;

$x_3$  - середньомісячна заробітна плата;

$x_5$  - витрати на підвищення кваліфікації;

$x_7$  - динаміка персоналу.

Проаналізуємо вплив деяких факторів реалізації стратегії управління персоналом підприємства на результативність його виробничо-господарської діяльності. Для цього наведемо модель «Залежність прибутку підприємства від реалізації стратегії управління персоналом», де в якості залежного фактора виступає – прибуток підприємства [32, с.142]:

$$y_{\text{п}} = 2969,0 + 19,9x_5 + 9,7x_6 - 17360,0x_7, \quad (3.2)$$

де  $x_6$  - забезпечення підприємства управлінськими кадрами.

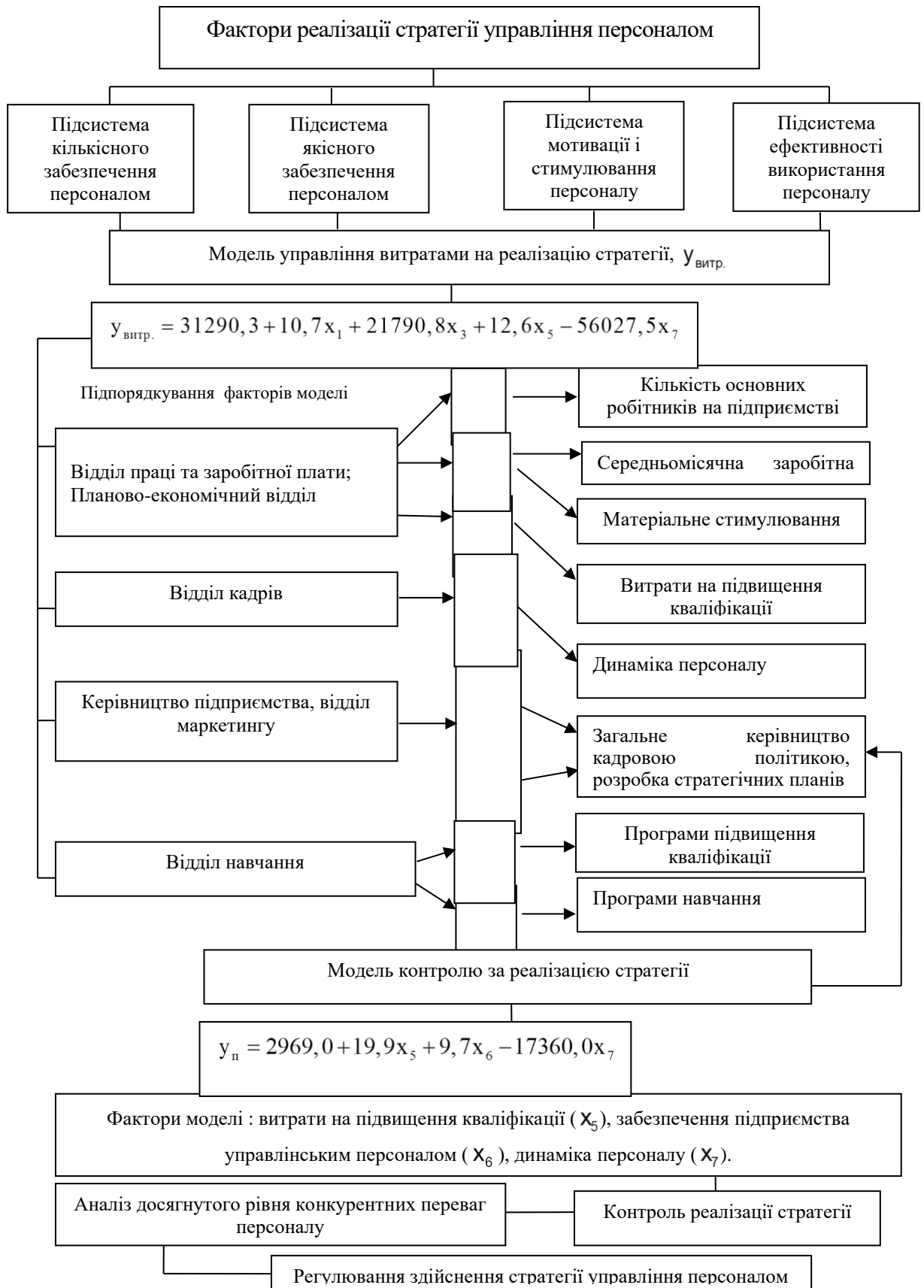


Рис. 3.2. Система управління фінансовими витратами та контролю за реалізацією стратегії управління персоналом підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [32, с.142]

Коефіцієнт детермінації, дорівнює 0,995, тобто 99,5% загального розкиду відносно вибіркового середнього залежної перемінної пояснюється побудованою регресією. Критерій Фішера дорівнює 215,22 та рівень значущості  $p=0,0000$ , дозволяє зробити висновок, що побудована модель високо значима. Побудовані моделі залежності витрат та прибутку підприємства від реалізації стратегії управління персоналом наведені на рис. 3.2.

Проведений вище аналіз діяльності підсистем, що представляють собою компоненти реалізації стратегії управління персоналом підприємства, доводить, що втілення намічених стратегічних цілей можливо тільки при тісній взаємодії названих елементів. Таким чином, упровадження в практичну діяльність підприємства складових реалізації стратегії управління його персоналом забезпечує досягнення поставлених перед організацією цілей з управління персоналом.

Перелік основних заходів альтернативних варіантів формування і реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Оболонь» наведені в табл. 3.1.

*Таблиця 3.1*

**Альтернативні варіанти формування і реалізації стратегії управління персоналом підприємства ПрАТ «Оболонь»**

Запропоновані заходи	Стратегія №1	Стратегія №2
Наймання додаткової кількості основних робочих, чол.	23	11
Підвищення середньомісячної заробітної плати, тис. грн.	3,6	6
Підвищення обсягу витрат на підвищення кваліфікації, тис. грн.	72,16	366,5
Підвищення динаміка персоналу	0,023	0,116
Наймання додаткової кількості управлінських кадрів, чол.	18	29

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Розрахуємо необхідний осяг коштів для формування обох варіантів стратегії та можливий ефект від їхньої реалізації (відповідно до наведених моделей - формули (3.1) та (3.2).

Витрати на реалізацію стратегії №1:

$$U_{витр.1} = 31290,3 + 10,7 * 23 + 21790,8 * 3,6 + 12,6 * 72,16 - 56027,5 * 0,023 = 109603,9$$

Витрати на реалізацію стратегії №2:

$$U_{витр.2} = 31290,3 + 10,7 * 11 + 21790,8 * 6 + 12,6 * 366,5 - 56027,5 * 0,116 = 160271,5$$

Визначимо можливий ефект від реалізації обох стратегій та доцільність їхнього впровадження.

Ефект від реалізації стратегії №1:

$$U_{эф.1} = 2969 + 19,9 * 72,16 + 9,7 * 18 - 17360 * 0,023 = 4180,3$$

Ефект від реалізації стратегії №2:

$$U_{эф.2} = 2969 + 19,9 * 366,5 + 9,7 * 29 - 17360 * 0,116 = 8529,89$$

Фактичний коефіцієнт економічної ефективності:

$$Ke = \frac{8529,89}{16027,5} = 0,05$$

Строк окупності витрат на реалізацію стратегії становить:

$$T_{ок} = \frac{16027,5}{8529,89} = 1,88 \text{ років.}$$

Таким чином, найбільш сприятливим варіантом формування й реалізації стратегії є стратегія №2, тому що строк її реалізації становить 1,88 років та ефективність 5%.

Для більш детальної розробки управлінських рішень необхідно застосувати методичний підхід. Управлінські рішення, розроблені для управління персоналом ПрАТ «Оболонь» становлять основу формування й реалізації стратегії управління кадровим складом цього підприємства. Формування даних управлінських рішень пропонується здійснювати на основі аналізу інтегральних показників діяльності підсистем управління персоналом аналізованого нами підприємства в порівнянні з підприємством-еталоном на сегментах ринку пива та мінеральної води. Для зручності дані аналізу зведені в таблиці за кожною з підсистем управління персоналом ПрАТ «Оболонь» (табл. 3.3 - 3.5).

Таблиця 3.3

**Запропоновані управлінські рішення з удосконалювання управління персоналом ПрАТ «Оболонь» у рамках підсистеми «Кількісна забезпеченість підприємства персоналом»**

Можливі причини відхилень від рівня підприємства-еталона на аналізованому підприємстві	Запропоноване управлінське рішення для аналізованого підприємства
1) Чисельність всіх категорій працівників менше чисельності, необхідної для виробництва потрібного обсягу продукції, що випускається	1) Приведення чисельності всіх категорій працівників у відповідність до запланованої величини: робочих на 11 чол., управлінського персоналу на 29 чол.
2) Недоліки організації виробничого процесу на підприємстві, у результаті яких існує велика плинність кадрів	2) Усунення причин високого ступеня плинності кадрів на підприємстві шляхом створення матеріальної й моральної зацікавленості працівників у результатах своєї праці; підвищення ступеня стабільності кадрового складу, зменшення його динаміки за рахунок розробки і впровадження відповідних програм, розвитку корпоративної культури під гаслом «Моя робота – моя сім'я»

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Часткові показники, що характеризують коефіцієнти забезпеченості підприємства працівниками різних категорій, показують, що аналізоване підприємство має недостатню чисельність кадрів (тому що інтегральний показник розвитку підсистеми якісної забезпеченості персоналом має негативну величину – (-0,17), це свідчить про нераціональне їхнє використання й недостатню незабезпеченість обслуговування виробничого процесу. Коефіцієнти відновлення кадрів і сталості складу персоналу аналізованого підприємства, які характеризують рівень плинності кадрів, відповідно вище й нижче, ніж у підприємств-еталонів на обох ринках. Це свідчить про більш високу плинність кадрів на аналізованому підприємстві в порівнянні з підприємствами-еталонами. Управлінські рішення, наведені в табл. 3.4, повинні виправити й поліпшити на аналізованому підприємстві (ПрАТ «Оболонь») становище, що склалося.

Таблиця 3.4

**Запропоновані управлінські рішення з удосконалювання управління персоналом ПрАТ «Оболонь» у рамках підсистеми «Якісна забезпеченість підприємства персоналом»**

Можливі причини відхилень від рівня підприємства-еталона на аналізованому підприємстві	Запропоноване управлінське рішення для аналізованого підприємства
1) відсутність на підприємстві умов для залучення й утримання висококваліфікованих працівників;	1) удосконалювання на підприємстві системи матеріальної зацікавленості в роботі фахівців більш високої кваліфікації;
2) відставання в організації виробничого процесу на підприємстві;	2) створення на підприємстві умов для залучення фахівців, що мають освіту, відповідну обраній стратегії підприємства;
3) Недолік уваги, яка приділяється на підприємстві підвищенню кваліфікації працівників;	3) а) удосконалювання системи підвищення кваліфікації працівників на підприємстві, розробка відповідної програми; б) створення й удосконалювання системи матеріальної й моральної зацікавленості працівників у підвищенні своєї кваліфікації;
4) недостатня кількість коштів, що виділяються підприємством на підвищення кваліфікації працівників;	4) збільшення коштів, що виділяються підприємством на підвищення кваліфікації працівників з 656 до 1016,8 тис. грн.;
5) недолік уваги, що приділяється підприємством прийому й утриманню компетентних працівників;	5) удосконалювання системи підбору й утримання кадрів, системи підвищення кваліфікації працівників на підприємстві;
6) відсутність умов, що стимулюють розумну волю й самостійність прийняття виробничих рішень працівниками підприємства.	6) стимулювання розумної самостійності прийняття виробничих рішень і творчої ініціативи працівників підприємства; розробка програми кар'єрного зростання в залежності від власного вкладу у розвиток підприємства

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Більш детальний аналіз часткових показників підсистеми «Якісна забезпеченість підприємства персоналом», що характеризують середній стаж роботи зі спеціальності, питому вагу працівників, що мають фахову освіту, зміну рівня освіти працюючих на підприємстві, витрати на навчання й підвищення кваліфікації працівників підприємства, середню кількість часу, що затрачається одним працівником на підвищення кваліфікації. Це свідчить про те, що ПрАТ «Оболонь» має певні недоліки відносно якісної забезпеченості персоналом, які запропоновані в табл. 3.4 управлінські рішення покликані усунути. У той же час,

такі часткові показники ПрАТ «Оболонь» як рівні компетентності основних робочих й управлінських працівників вище, ніж на підприємстві-еталоні. Причиною ситуації, що склалася, можуть бути такі обставини. Або має місце недосконалість методики оцінки компетентності персоналу на ПрАТ «Оболонь» (оцінка компетентності завищена) у порівнянні з підприємством-еталоном (оцінка компетентності занижена). Або за останнім часом ПрАТ «Оболонь» оновив склад своїх основних робочих й управлінських працівників більшою кількістю висококваліфікованих фахівців, що підвищило цифри показників, але в цілому поки ще не дало вагомого результату відносно підвищення рівня конкурентної позиції підприємства за підсистемою управління персоналом «Якісна забезпеченість персоналом». Недоліки в організації виробничого процесу на аналізованому підприємстві мають, як результат, більш низький коефіцієнт продуктивності праці в порівнянні з підприємством-еталоном.

Особливе значення для досягнення підприємством конкурентних переваг має показник віддачі персоналу, який характеризується обсягом прибутку підприємства, що припадає на одного працівника в певний період часу. Більш низьке кількісне значення цього показника на аналізованому підприємстві (ПрАТ «Оболонь») відображає менш ефективний ступінь віддачі персоналу цього підприємства в порівнянні з підприємством-еталоном, наслідком чого є менш стійка конкурентна позиція даної підсистеми управління персоналом ПрАТ «Оболонь». Управлінські рішення, запропоновані в табл. 3.5, спрямовані на усунення недоліків усередині підсистеми управління персоналом ПрАТ «Оболонь» «Ефективність використання персоналу підприємства» з метою виведення даного підприємства до становища лідера на ринках пива та мінеральної води.

Таблиця 3.5

**Запропоновані управлінські рішення з удосконалювання управління персоналом ПрАТ «Оболонь» у рамках підсистеми «Ефективність використання персоналу підприємства»**

Можливі причини відхилень від рівня підприємства-еталона на аналізованому підприємстві	Пропоноване управлінське рішення для аналізованого підприємства
Низька продуктивність праці персоналу підприємства внаслідок недоліків в організації виробничого процесу;	Удосконалювання організації виробничого процесу й дисципліни праці. Приведення фактичної чисельності конкретної категорії працюючих у відповідність до планової величини. Перерахування нормативу чисельності працівників підприємства за кожною конкретною категорією
Низький рівень віддачі персоналу підприємства відносно повноти використання робочого часу	Удосконалення дисципліни праці, заходів щодо соціального й медичного обслуговування персоналу на підприємстві; Пошук джерел підвищеної захворюваності в колективі підприємства; Підвищення віддачі праці кожного працівника підприємства. Удосконалювання системи обслуговування робочого місця
Можливі причини відхилень від рівня підприємства-еталона на аналізованому підприємстві	Пропоноване управлінське рішення для аналізованого підприємства
Недостатня розвиненість системи збуту готової продукції на досліджуваному підприємстві, що проявляється в більш низькій у порівнянні з підприємством-еталоном рівнем віддачі персоналу відносно питомої ваги прибутку на 1 працівника	Удосконалювання системи збуту готової продукції на підприємстві; Впровадження інноваційних програм відносно продукції підприємства. Розробка системи мотивації і матеріальної зацікавленості у результатах труда робітниками – підвищення середнього рівня премії від 3,6 тис. грн. до 6 тис. грн.
Досить високий рівень дисципліни на підприємстві	Підтримування досягнутого рівня дисципліни на підприємстві; Розробка системи заходів, спрямованих на подальше вдосконалювання трудової дисципліни на підприємстві.

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь»

Для визначення величини ризиків при реалізації стратегії управління в цілому по ПрАТ «Оболонь», визначимо максимально можливий прибуток від реалізації запропонованих управлінських рішень з управління персоналом за

кожною з виділених нами підсистем (оптимістичний варіант розвитку подій), а також максимально можливий збиток у випадку ненастання очікуваних подій (песимістичний варіант). Результати цих розрахунків наведені на рис.3.3. При реалізації розроблених управлінських рішень за підсистемами «Кількісна забезпеченість підприємства персоналом»; «Якісна забезпеченість підприємства персоналом» максимально можливий прибуток становить 8529,89 тис. грн., максимально можливий збиток (витрати на реалізацію стратегії) – 16027,5 тис. грн. При найбільш імовірному варіанті розвитку подій (варіант 80/20) прибуток за даною підсистемою має величину 8529,89 млн. грн. Розрахунок найбільш вірогідного варіанту становить:

$$11373,19 \cdot 0,8 - 2843,3 \cdot 0,2 = 8529,89 \text{ тис. грн.}$$

У цілому ситуація наявності ризиків при реалізації стратегії управління персоналом на ПрАТ «Оболонь», проаналізована за допомогою методу дерева рішень наведена на рис. 3.3.

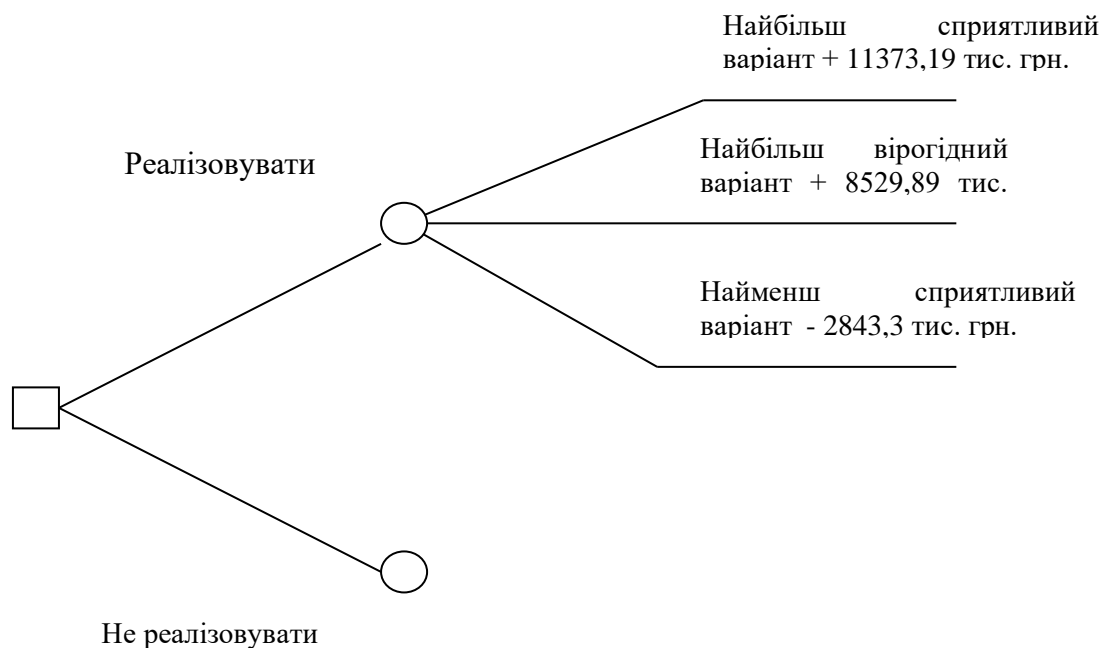


Рис. 3.3 Визначення ризиків при реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Оболонь» методом дерева рішень

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Ця схема, підсумовуючи всі попередні розрахунки величин можливих ризиків при реалізації стратегічних управлінських рішень з управління персоналом за кожною підсистемою управління персоналом ПрАТ «Оболонь», дає можливість зробити висновок про те, що при взятих до уваги трьох варіантах розвитку подій – оптимістичному, песимістичному й найбільш імовірному – підприємство зазнає збитків тільки при найнесприятливішому, відповідно до експертних оцінок, варіанті, коли підприємство повністю зазнає збитку – варіант - 0/100. Найбільш сприятливий варіант процесу реалізації стратегії управління персоналом – оптимістичний – приносить прибуток у розмірі 11373,19 тис. грн. Найбільш імовірний варіант призводить до одержання прибутку величиною 8529,89 тис. грн. Розміщення результатів розрахунків величин ризиків при реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Оболонь» відповідно до градації експертних оцінок (найбільш сприятливий варіант, найбільш реальний варіант, найменш сприятливий варіант) у матриці «Рівень розвитку підприємства - Рівень конкурентних переваг персоналу підприємства» показує рівень привабливості ринків пива та мінеральної води для досліджуваного підприємства. Аналіз рівня привабливості ринку пива та мінеральної води при найбільш імовірному варіанті (80/20) розвитку процесу реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Оболонь» свідчить про те, що даний ринок привабливий для інвестицій, стабільний, але не має тенденції до швидкого розвитку, тобто можна зробити висновок про те, що даному виду бізнесу відповідає середній рівень ризику.

Таким чином, проведене нами дослідження різних рівнів ризику при практичній реалізації стратегії управління персоналом ПрАТ «Оболонь» і результати відповідних розрахунків показують, що підприємство зазнає збитків (16027,5 тис. грн.) тільки у випадку стовідсоткових втрат (найменш сприятливий варіант), що малоймовірно. Тому можна зробити висновок про те, що запропонована стратегія управління персоналом ПрАТ «Оболонь» діюча, і її впровадження принесе підприємству очікуваний прибуток.

### 3.2. Економічне обґрунтування заходу з підвищення ефективності формування та використання персоналу підприємства

З точки зору якісних характеристик розглядаються зміст і напрями інформаційних потоків між керівником і підлеглим, які можуть бути не лише однобічними чи двобічними (параметр напрямку), але й регулятивними, інформаційними і проблемними (параметр змісту). Кількісні характеристики зв'язків в більшій мірі, ніж якісні, піддаються виміру. Для розрахунку зв'язків у підрозділах слід використовувати формулу [34, с. 109]:

$$N = p \cdot \left( \frac{2}{p} + p - 1 \right), \quad (3.3)$$

де  $N$  – число зв'язків,

$p$  – число підлеглих.

Кількість можливих відносин, в які вступає керівник з підлеглими, розрахована за формулою, представлена в таблиці 3.6 і свідчить, що принципова зміна кількості відносин керівника з підлеглими відбувається за збільшення числа підлеглих з одного до трьох.

Таблиця 3.6

#### Кількісні показники взаємовідносин керівника і підлеглих

Число підлеглих	Кількість взаємозв'язків
1	1
2	6
3	18
4	44
5	100
6	222
7	490
8	1080
9	2376
10	5210
11	11347
12	24708

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Ці дані пояснюють, чому число підлеглих повинне складати 4–5 чоловік, а максимальна їх кількість не повинна перевищувати від 7 до 8. Якщо ж управління у значній мірі централізоване, то директор, який практично одноосібно надає всі розпорядження, не може ефективно контролювати більше 4–5 підлеглих. Число цих підлеглих може бути збільшене шляхом передачі повноважень і зосередження керівництва на питаннях, які виходять за межі встановленої програми.

Якщо один керівник (Р) має двох підлеглих (А і Б), можна підтримувати прямі зв'язки Р і А, а також Р і Б. Однак існують випадки, коли Р взаємодіє з А у присутності Б, і навпаки. Крім того, між А і Б існують взаємозв'язки типу А – Б і Б – А. Таким чином, розрізняють три види зв'язків між керівником і більше ніж одним підлеглим: прямі, групові, перехресні.

Залежно від співвідношення кількості ієрархічних рівнів до загального числа працівників, лінійні організаційні структури можуть бути «горизонтальними» чи «вертикальними».

Надаючи перевагу тому чи іншому типу лінійної структури, необхідно виходити з таких параметрів проєктованого підприємства:

- сфери контролю за підлеглими, яку пропонується покласти на керівника (широка, яка включає всі види активності підлеглих, або спеціалізована за напрямками діяльності);

- рівня взаємозв'язку між підрозділами (висока інтенсивність взаємодії та обміну інформацією або низька);

- ступеня безпосередності завдань, які вирішуються структурою (низький, коли рішення відоме і шляхи досягнення мети алгоритмізовані, або високий);

- рівня складності завдань, які стоять перед підприємством.

Відповіді на ці запитання можуть стати основою для вибору типу лінійної організаційної структури.

Модель розрахунку потреби в персоналі. Визначити необхідну чисельність працівників та їх професійний і кваліфікаційний склад дозволяють виробнича програма, норми виробітку, заплановане зростання підвищення продуктивності

праці і структура робіт.

Розрахунок чисельності персоналу може бути поточним, довгостроковим і перспективним. Більш конкретні розрахунки, як правило, проводяться окремо за наступними категоріями:

– робітники-відрядники (з урахуванням трудомісткості продукції, фонду робочого часу, рівня виконання норм);

– робітники-погодинники (з урахуванням закріплених зон і трудомісткості роботи, норм чисельності персоналу, трудомісткості нормованих завдань, фонду робочого часу);

– учні (з урахуванням потреби у підготовці нових робітників і планових термінів навчання);

– обслуговуючий персонал (визначається виходячи з норм керованості).

При обчисленні додаткової потреби враховуються розвиток підприємства (науково обґрунтоване визначення збільшення посад у зв'язку зі збільшенням виробництва), відшкодування природного вибуття працівників, які обіймають посади спеціалістів і керівників (оцінка демографічних показників кадрового складу, облік смертності); вакантні посади, виходячи із затверджених штатів, очікуване вибуття працівників.

При визначенні потреб у спеціалістах на перспективу і відсутності детальності планів розвитку галузі і виробництва застосовують метод розрахунку, виходячи з коефіцієнта насичення спеціалістами, який розраховується відношенням числа спеціалістів до обсягу виробництва. Практика показує, що використання цієї моделі може значно впливати на підвищення прибутковості підприємства.

Перед тим, як здійснювати підбір персоналу, у фінансових планах підприємства слід врахувати витрати. Так, якщо підприємство використовує для підбору співробітників агентство з найму, то його витрати будуть меншими, ніж двотижнева зарплата цього співробітника.

У випадку, якщо людина, яка цікавить підприємство, є спеціалістом, то витрати приблизно будуть дорівнювати її місячному чи півторамісячному

окладу. Користування послугами таких агентств, з одного боку, істотно економить штатних працівників підприємства, оскільки зовнішні кадрові консультанти здійснюють більшу частину роботи за попереднім відбором кандидатів, і лише ті, хто пройшов через «відбір» (як правило, до п'яти чоловік), будуть інтерв'юватись безпосередньо менеджером з персоналу чи керівником підприємства.

З іншого боку, співробітники агентств не завжди володіють достатньою інформацією про стратегію підприємства, його культурні особливості, тих керівників, «під яких» підбирається кандидат, що може призводити до непорозумінь, а інколи і до відхилення всіх кандидатів, які запропоновані агентством. В цьому випадку витрати підприємства можуть бути досить відчутними.

Вважається, що одним з найбільш дешевих способів підбору персоналу є пошук кандидатів через співробітників, які працюють на підприємстві (їх друзів чи родичів, яким потрібна робота). Цей спосіб не вимагає особливих витрат, оскільки співробітники підприємства самі виконують значну частину роботи з пошуку і навіть відбору.

В якості підстав для порівняння цих методів можна зупинитись на загальних витратах підприємства, які співставленні з числом прийнятих працівників.

Крім кількісних показників ефективності роботи служби персоналу з пошуку і підбору нових співробітників, можна використовувати і якісний показник  $Kя$ , який розраховується за наступною формулою:

$$\hat{E}_{\ddot{y}} = \sum_{j=1}^l \ddot{I}_j / l, \quad (3.4)$$

де  $\ddot{I}_j$  – характеристика прийнятого працівника за період (рейтинг, %);

$l$  – кількість характеристик, прийнятих в розрахунок.

Тимчасовий прийом персоналу. Особливо слід відмітити можливість використання підприємством, яке перебуває на стадії динамічного зростання, тимчасового прийому персоналу. Цей підхід застосовують ті підприємства, які змінюють обсяги своєї діяльності сезонно, – добираючи персонал по мірі збільшення обсягів діяльності. Для оптимізації такого процесу тимчасового найму створюються кадрові агентства, які спеціалізуються на прийомі таких співробітників.

Як правило, подібний персонал знаходиться під особливою увагою агентства, яке орієнтоване на забезпечення максимальної зайнятості таких співробітників. Існують також форми, коли подібні співробітники включаються в штат кадрової компанії, яка у свою чергу «здасть їх в оренду» підприємству в сезон збільшення роботи. Складність організації такої роботи полягає в тому, що кадрова компанія повинна працювати з підприємствами, піки потреб в персоналі яких не співпадають, а розподілені за часом.

Крім того, тимчасовий прийом персоналу, крім своєї основної мети – забезпечення підприємства працівниками на визначений період, може бути дієвим способом перевірки тимчасово найнятих працівників з метою можливого продовження співробітництва з ними на довготривалій основі.

Ще з 70-х років ХХ ст. більшість керівників американських корпорацій стали розглядати витрати на навчання як прибуткові капіталовкладення, а відділи розвитку персоналу і внутрішньофірмові навчальні центри – як підрозділи, які беруть участь у створенні прибутку.

Один з варіантів оцінки ефективності може бути заснований на теорії людського капіталу, відповідно до якої знання і кваліфікація найманих працівників розглядається як капітал, який їм належить і приносить прибуток, а витрати часу і коштів на набуття цих знань і навичок – як інвестиції в нього.

Можна виділити такі характеристики людського капіталу: ціна придбання, відновлювальна вартість, балансова вартість.

Ціна придбання – це сума витрат на набір робочої сили, ознайомлення її з виробництвом і первісне навчання.

Відновлювана вартість встановлюється для кожної групи співробітників і виражає вартість набору і навчання працівника кожної професійної групи у поточних цінах.

Балансова вартість ( $BV$ ) розраховується за формулою:

$$BV = \frac{r}{r+t} \cdot BV, \quad (3.5)$$

де  $r$  – очікуваний строк зайнятості;

$t$  – число відпрацьованих років;

$BV$  – відновлювальна вартість.

В балансі показується загальна сума вкладень у персонал на початок планового періоду (витрати на набір і навчання), обсяг вкладених протягом звітного періоду інвестицій, підраховується величина втрат внаслідок звільнень, застаріння знань і кваліфікації, виводиться вартість на кінець розглянутого періоду.

Система підготовки може бути ефективною лише в тому випадку, якщо буде проаналізований наявний стан, оцінена перспектива і сформований образ бажаного майбутнього, прогнозовані зміни, підготовлені проекти змін, визначені терміни і витрати.

Проведено співставний аналіз традиційного та інтегрованого навчання, який подано у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

### Співставний аналіз традиційного та інтегрованого навчання

Параметри	Традиційне навчання всередині підприємства	Навчання, узгоджене з організаційним розвитком
Об'єкт	Окремий керівник	Групи, міжгрупові зв'язки, керівник і група
Зміст	Основи управлінських знань і навичок	Комунікативні навички, вміння вирішувати проблеми
Учні	Керівники нижчої і середньої ланки	Всі керівники аж до вищої ланки

## Продовження табл. 3.7

1	2	3
Навчальний процес	Заснований на інформації і раціоналізації	Заснований на інформації, раціоналізації, комунікації та емоціях
Стиль навчання	Виходить з особливостей викладачів	Виходить з особливостей учасників, їх досвіду, проблем, відносин і вмінь консультантів
Цілі навчання	Раціональність і ефективність	Пристосування, зміна, інформування
Форма проведення	Місцеві семінари, курси	Вільний вибір форм залежно від необхідності і ситуації
Відповідальність за проведення	Викладачі, організатори	Учасники
Стабільність програм	Стабільна	Гнучка програма, адаптована до ситуації
Концепція навчання	Адаптація керівників до потреб підприємства	Одночасна зміна керівників і підприємства
Участь у підготовці навчальних та інших програм	Учасники не включені у складання навчальних програм	Керівники беруть участь у складанні програм змін підприємства
Спрямованість	Орієнтація на знання, які можуть знадобитись в майбутньому	Орієнтація на конкретну зміну
Активність учасників	Як правило, малоактивні	Як правило, дуже активні

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Вищеописані методи є невід'ємною частиною формування і розвитку управління персоналу, без яких неможливе ефективне формування системи управління персоналу ПрАТ «Оболонь».

З метою підвищення ефективності формування та використання персоналу пропонується замовити послуги кадрового аудитора в компанії «Accounting Renovation» з метою визначення відповідності персоналу та визначення оптимальної чисельності.

Вартість послуги кадрового аудиту становитиме – 50 000 грн.

Далі необхідно забезпечити програму навчання працівників служби управління персоналу. Вартість навчання та програми наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Вартість програм навчання для служби управління персоналом  
ПрАТ «Оболонь» на 2021 рік**

Вид	Програма	Вартість, грн.
Онлайн курси HR NEW GENERATION	Необмежений доступ до навчальних матеріалів, фідбек на домашні завдання + 4 консультації з кадрового аудиту	10000
Навчальні курси на території замовника	Курс «Ефективне формування персоналу на основі кадрового аудиту»	4950

Джерело: побудовано автором на основі <http://trend-ua.club/kursy-dyrektor-z-personalu.html>

Також пропонується участь у вебінарі та проведення онлайн консультування провідних спеціалістів HR. Вартість даного навчання буде коштувати 4950 грн. з особи. Пропонується проводити навчальні курси для 10 осіб служби з управління персоналом щомісячно з червня 2021 року.

Таблиця 3.9

**Вартість програми навчання персоналу служби з управління персоналом ПрАТ «Оболонь» на 2021 рік**

Програма	Вартість, грн.	Кількість місяців користування	Загальна вартість, грн.
Онлайн курси HR NEW GENERATION	10000	2	20000
Навчальні курси на території замовника	4950	7	4200
Всього			366500

Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень

Для забезпечення доступу до вебінару та здійснення відео конференцій з метою проведення консультацій пропонується купити інтерактивний дисплей Prestigio MultiBoard 65, який дасть змогу вести відео-уроки.

Вартість Prestigio MultiBoard 65: 201600 грн. Корисний термін експлуатації 10 років. Амортизація нараховується прямолінійним методом. Тому щорічна амортизація по становитиме 2000 грн.

Вартість доставки – 350 грн.

Вартість налаштування програм – 1500 грн.

Далі на основі експертного опитування визначаємо ефективність та доцільність запровадження розробленого заходу.

### 3.3. Вплив запропонованого заходу на результати діяльності підприємства

З метою визначення оцінки ефективності запровадження програм навчання пропонується здійснити опитування експертів – 7 працівників ПрАТ «Оболонь» (відділу маркетингу та комерційного відділу) щодо впливу програми навчання на ефективність діяльності персоналу та на основні результати діяльності. Результати опитування наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

#### Результати опитування експертів щодо збільшення чистого доходу від реалізації продукції в результаті запровадження програм навчання

Експерт	1	2	3	4	5	6	7
Приріст продуктивності праці, %	12	11	15	14	13	12,5	13,5

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Отримані величини необхідно перевірити на типовість та надійність прогнозу за методикою розрахунку коефіцієнтів середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації.

Середнє квадратичне відхилення показує ступінь розсіювання думок опитаних експертів відносно середнього значення та розраховується за формулою (3.6).

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}} \quad (3.6)$$

де  $\sigma$  – середнє квадратичне відхилення, тис. грн.;

$x_i$  – Приріст продуктивності праці, що вказує  $i$ -й експерт, тис. грн;

$\bar{x}$  – середнє значення приросту чистого доходу, тис. грн.

$n$  – чисельність експертів.

Визначаємо середнє значення прогнозного приросту чистого доходу:

$$\bar{x} = \frac{12+11+15+14+13+12,5+13,5}{7} = 13 \%$$

З метою відображення проміжних розрахунків обчислень середнього квадратичного відхилення побудуємо табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного відхилення**

1	Експерти	1	2	3	4	5	6	7	Разом
2	Приріст продуктивності праці $X_i$ , %	12	11	15	14	13	12,5	13,5	91
3	Хсер.	13							
4	Відхилення	-1	-2	2	1	0	-0,5	0,5	-
5	$\Delta X^2$	1	4	4	1	0	0,25	0,25	10,5

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Розрахована сума квадратичних відхилень складатиме 10,5.

Середнє квадратичне відхилення становитиме:

$$\sigma = \sqrt{\frac{10,5}{7}} = 1,22 \%$$

Коефіцієнт варіації, що вказує на однорідність сукупності думок експертів розраховують за формулою:

$$cv_{\sigma} = \frac{\sigma}{\bar{x}} * 100\% \quad (3.7)$$

де  $cv_{\sigma}$  – коефіцієнт варіації.

За наведеною формулою розраховуємо коефіцієнт варіації:

$$v_{\omega} = \frac{1,22}{13} * 100\% = 9,38 \%$$

Відповідно до проведених розрахунків коефіцієнт варіації  $cv_{\sigma} < 33\%$ , то сукупність експертних думок вважається однорідною та вказує на можливість

застосування думок експертів, щодо прогнозу зростання продуктивності праці в подальших розрахунках прогнозних значень.

Найбільш вірогідний приріст продуктивності праці визначається методом стандартного розподілу вірогідностей. Наведемо прогнозні значення думок експертів в порядку зростання приросту продуктивності праці та зобразимо в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

**Ранжування значень приросту продуктивності праці підприємства в порядку зростання**

Значення	11	12	12,5	13	13,5	14	15
Прогноз	Песимістичний прогноз (П)			Вірогідний прогноз (В)			Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

За допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей визначаємо найбільш ймовірний приріст продуктивності праці на підприємстві за наступною формулою:

$$OP = \frac{O + 4B + P}{6} \quad (3.8)$$

де О – оптимістичний прогноз, %

В – найбільш вірогідний прогноз, %

П – песимістичний прогноз, %

Обчислюємо прогнозований приріст продуктивності праці ПрАТ «Оболонь»:

$$OP = \frac{11 + 4 * 13 + 15}{6} = 13 \%$$

Розрахунковий приріст продуктивності праці становитиме 13%:

$$\Delta ПП_{2021} = 1757,9 * 13 / 100\% = 228,53 \text{ тис. грн./особу}$$

$$ПП_{2021} = 1757,9 + 228,53 = 1986,43 \text{ тис. грн./особу}$$

Тоді планове значення чистого доходу становитиме:

$$ЧД_{2021} = 1986,43 * 3157 = 6271150 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ЧД_{2021} = 6271150 - 5549706 = 721444 \text{ тис. грн.}$$

$$\Delta ЧД_{2021} = 721444 / 5549706 * 100\% = 13\%$$

Далі необхідно спрогнозувати величину повних витрат на 2021 рік.

Повні витрати на виробництво і реалізацію в 2020 році склали 5157488 тис. грн., при цьому постійні витрати становили 928348 тис. грн., змінні – 4229140 тис. грн.

Змінні витрати будуть прямо пропорційні приросту чистого доходу, тому їх прогнозований приріст у 2021 році складе:

$$\Delta B_{змін}_{2021} = 4229140 * 13 / 100\% = 549788 \text{ тис. грн.}$$

Експлуатаційних витрат за проектом не передбачається. Загальний приріст повних витрат становитиме:

$$\Delta B_{2021} = 549788 \text{ тис. грн.}$$

Повні витрати в 2021 році складуть:

$$B_{2021} = 5157488 + 549788 = 5707276 \text{ тис. грн.}$$

Прогнозований приріст прибутку від реалізації продукції в 2021 році складе:

$$\Delta ПР_{2021} = 721444 - 549788 = 171656 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, плановий прибуток від реалізації продукції в 2021 році складе:

$$ПР_{2021} = 324912 + 171656 = 496568 \text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо приріст чистого прибутку із врахуванням ставки оподаткування в розмірі 18% ( $\Delta ЧП$ ):

$$\Delta ЧП_{2021} = 171656 * (100 - 18) / 100\% = 140758 \text{ тис. грн.}$$

Тоді плановий чистий прибуток підприємства у 2021 році становитиме:

$$\Delta ЧП_{2021} = 338614 + 140758 = 479372 \text{ тис. грн.}$$

Розраховані прогнозовані прирости показників занесемо у таблицю 3.13.

Таблиця 3.13

**Очікувані результати від запровадження програм навчання  
на ПрАТ «Оболонь» в 2021 році**

№ з/п	Показники	Значення показника
1.	Приріст чистого доходу від реалізації продукції	
1.1	%	13
1.2	тис.грн.	721444
2.	Приріст повних витрат на виробництво та реалізацію продукції	549788
3.	Приріст прибутку від реалізації продукції	171656
4.	Приріст чистого прибутку	140758

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Початкові інвестиції становлять суму капітальних вкладень та приросту нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів реалізації ( $\Delta OK$ ), відповідно до запропонованого проекту:

$$PI = K_{obl} + D - B_{p.o} - B_{br} + K_{bud} + K_{sum} + K_{inni} + \Delta OK \quad (3.9)$$

де  $PI$  – початкові інвестиції;

$K_{obl}$  – повна початкова вартість впроваджуваного обладнання

( $K_{obl} = K_o + K_{tr} + K_m$ ), що включає:

$K_o$  – ціну інтерактивного дисплею

$$K_o = 201600 \text{ грн.}$$

$K_{tr}$  – транспортні витрати:

$$K_{tr} = 350 \text{ грн.}$$

$K_m$  – витрати на налаштування:

$$K_m = 1500 \text{ грн.}$$

$$K_o = 201600 + 350 + 1500 = 203450 \text{ грн.}$$

Вартість програм навчання – 366500 грн.

$Zo.k$  – зміна нормативу обігових коштів у разі зростання обсягів виробництва. Зміна обігових коштів становить 6% від 80% приросту змінних витрат, який буде отримано в результаті впровадження заходу).

$$Зок. = 549788 * \frac{80}{100\%} * \frac{6}{100\%} = 26390 \text{ тис. грн.}$$

Тоді, початкові інвестиції становитимуть:

$$III = (203450 + 366500) / 1000 + 26390 = 26959,95 \text{ тис. грн.}$$

Далі визначаємо недисконтований термін окупності капітальних вкладень за формулою:

$$T = \frac{III}{\Delta Чп}$$

$$T = \frac{26959,95}{140758} = 0,19 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік визначається як сума додаткового чистого прибутку та амортизаційних відрахувань:

$$ЧГП = \Delta ЧП + \Delta АМ = \Delta ЧП + \text{Нам.обл} * \text{Кобл} + \text{Нам.буд} * \text{Кбуд} \quad (3.10)$$

де  $\Delta АМ$  – додаткові амортизаційні відрахування;

$$ЧГП = 140758 + 2 = 140760 \text{ тис. грн.}$$

Величини коефіцієнтів приведення ( $a_i$ ) визначаємо на основі ставки дисконту 25% річних із нормативним терміном реалізації проекту 2 роки. Оскільки, капіталовкладення за проектом невеликі та не потребують зміни устаткування. Формула для розрахунку наступна:

$$a_i = \frac{1}{(1 + p)^i} \quad (3.11)$$

де  $p$  – ставка дисконту;

$i$  – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на сьогоднішній момент.

За розробленим проектом термін економічного життя проекту складає 2 роки, ставка дисконту – 25%.

$$1 \text{ рік: } a_1 = \frac{1}{(1+0,25)^1} = 0,8$$

$$2 \text{ рік: } a_2 = \frac{1}{(1+0,25)^2} = 0,64$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків ( $\sum HB_i$ ) накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту:

$$\sum_{i=1}^N HB_i = HB_1 + HB_2 + HB_3 + HB_4 + HB_5 = ЧГП(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) = \quad (3.12)$$

$$\sum HB = 140760 * (0,8 + 0,64) = 202694,4 \text{ тис. грн.}$$

Чиста нинішня вартість (ЧНВ) – різниця між сумою нинішніх вартостей, накопичених за весь життєвий цикл проекту та початковими інвестиціями:

$$ЧНВ = 202694,4 - 26959,95 = 175734,45 \text{ тис. грн.}$$

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

$$T_z = \frac{П}{HB_{сер}} \quad (3.13)$$

де  $HB_{сер}$  – середньорічна нинішня вартість:

$$T_z = \frac{26959,95}{(202694,4 / 2)} = 0,27 \text{ року}$$

Індекс доходності визначається відношенням чистої нинішньої вартості до початкових інвестицій:

$$ID = \frac{ЧНВ}{П} = \quad (3.14)$$

$$ID = \frac{175734,45}{26959,95} = 6,52$$

Індекс прибутковості визначається відношенням суми нинішніх вартостей,

накопичених за весь життєвий цикл запропонованого проекту, до початкових інвестицій:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^N NB_i}{PI} = \quad (3.15)$$

$$PI = \frac{202694,4}{26959,95} = 7,52$$

Наведемо розраховані показники ефективності запровадження програм навчання в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Показники економічної ефективності запровадження програм навчання на ПрАТ «Оболонь» в 2021 році**

№	Показник	Значення
1	Капітальні витрати, тис. грн.	26959,95
2	Додатковий прибуток, тис. грн.	171656
3	Чистий додатковий прибуток, тис. грн.	140758
4	Сума нинішніх вартостей, накопичених за весь термін економічного життя проекту, тис. грн.	202694,4
5	Чиста нинішня вартість, тис. грн.	175734,45
6	Термін окупності недисконтований, років	0,19
7	Термін окупності дисконтований, років	0,27
8	Індекс доходності	6,52
9	Індекс прибутковості	7,52

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

Із табл. 3.14 можна відмітити високі значення показників, що свідчить про високу рентабельність розробленого проекту. Індекс доходності вказує, що кожна вкладена 1 грн. в проект принесе 6,52 грн. чистого прибутку. Термін окупності проекту складе 0,19 року, дисконтований термін окупності – 0,27 року, обидва значення менші за нормативний термін реалізації проекту, який передбачено на 2 роки. Додатковий прибуток за проект складе 171656 тис. грн., а чистий додатковий прибуток із відрахуванням податку на прибуток 140758 тис. грн.

Чиста нинішня вартість проекту має додатне значення та складає 175734,45 тис. грн. При цьому капітальні проекти на проект програм навчання та

проведення вебінарів буде становити 25959,95 тис. грн., із них 366,5 тис. грн. – вартість програми навчання, 203,45 тис. грн. – вартість придбання на налаштування інтерактивного дисплею, 26390 тис. грн. – додатковий норматив оборотних коштів за рахунок зростання обсягів виробництва.

Таблиця 3.15

**Вплив запропонованого заходу запровадження програм навчання на основні техніко-економічні показники роботи на  
ПрАТ «Оболонь» в 2021 році**

№ з/п	Показники	Базові значення	Проектні значення	Відхилення	
				+/-	%
1.	Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	5549706	6271150	721444	13,00
2.	Повні витрати, тис. грн.	5157488	5707276	549788	10,66
3.	Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	324912	496568	171656	52,83
4.	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	338614	479372	140758	41,57
5.	Рентабельність продукції, %	6,10	7,64	1,54	x

Джерело: побудовано на основі власних досліджень

На основі аналізу табл. 3.15 можна відмити що чистий дохід зросте на 13%, або на 721444 тис. грн. при цьому повні витрати будуть мати менші темпи зростання – 10,66%, прибуток до оподаткування збільшиться на 171656 тис. грн., а чистий прибуток – на 14758 тис. грн.

Рентабельність продукції зростає із 6,1% у 2020 році до 7,64% у плановому 2021 році.

Таблиця 3.16

**Вплив запропонованого заходу на ефективність формування та використання персоналу ПрАТ «Оболонь» в 2021 р.**

Показники	Базові значення	Проектні значення	Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
Чистий дохід, тис.грн.	5549706	6271150	721444	13,00
Чистий прибуток, тис.грн.	338614	479372	140758	41,57
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3157	3197	40	1,27
Чисельність управлінських працівників, чол.	394	423	29	7,36

Продовження табл. 3.16

1	2	3	4	5
Продуктивність праці, тис.грн.	1757,90	1961,57	203,67	11,59
Витрати на управлінський персонал, тис. грн.	361150	361516,5	366,50	0,10
Рентабельність управлінського персоналу	859,43	1133,27	273,84	31,86
Рентабельність персоналу	107,26	149,94	42,69	39,80

Джерело: побудовано автором на основі даних ПрАТ «Оболонь» та власних досліджень

За рахунок розроблених заходів підвищиться ефективність формування та використання персоналу ПрАТ «Оболонь»:

- загальна чисельність персоналу зросте на 40 осіб (табл. 3.1);
- чисельність управлінського персоналу пропонується збільшити на 29 осіб за рахунок вдосконалення кількісних взаємовідносин керівників та підлеглих;
- витрати на управлінський персонал зростуть на 366,5 тис. грн. за рахунок запровадження програм навчання персоналу;
- рентабельність персоналу зросте на 39,8, а рентабельність управлінського персоналу на 31,86;
- в цілому зростання продуктивності праці персоналу становитиме 11,59%.

В цілому розроблений проект є ефективним та прибутковим за всіма розрахованими показниками. Використання програм навчання працівників служби управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є доцільним для запровадження у практику діяльності підприємства.

### Висновки до розділу 3

Для більш детальної розробки управлінських рішень необхідно застосувати методичний підхід. Управлінські рішення, розроблені для управління персоналом ПрАТ «Оболонь» становлять основу формування й реалізації стратегії управління кадровим складом цього підприємства. Формування даних управлінських рішень пропонується здійснювати на основі аналізу інтегральних показників діяльності підсистем управління персоналом аналізованого нами підприємства в порівнянні з підприємством-сталом на сегментах ринку пива та мінеральної води.

Система підготовки може бути ефективною лише в тому випадку, якщо буде проаналізований наявний стан, оцінена перспектива і сформований образ бажаного майбутнього, прогнозовані зміни, підготовлені проекти змін, визначені терміни і витрати.

З метою підвищення ефективності формування та використання персоналу пропонується замовити послуги кадрового аудитора в компанії «Accounting Renovation» з метою визначення відповідності персоналу та визначення оптимальної чисельності. Можна відмітити високі значення показників, що свідчить про високу рентабельність розробленого проекту. Індекс доходності вказує, що кожна вкладена 1 грн. в проект принесе 6,52 грн. чистого прибутку. Термін окупності проекту складе 0,19 року, дисконтований термін окупності – 0,27 року, обидва значення менші за нормативний термін реалізації проекту, який передбачено на 2 роки. Додатковий прибуток за проект складе 171656 тис. грн., а чистий додатковий прибуток із відрахуванням податку на прибуток 140758 тис. грн.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки та пропозиції:

Визначено, що формування персоналу – процес, який зводить до мінімуму резерв нереалізованих можливостей, який зумовлений невідповідністю властивостей, що потенційно формуються в процесі навчання, й особистих рис з можливостями використання при виконанні конкретних видів робіт, потенційної та фактичної зайнятості в кількісному і якісному відношенні.

Процес формування персоналу передбачає: моніторинг ринку кадрів, визначення потреби в персоналі, розстановку кадрів, адаптацію, формування резерву, звільнення кадрів, а розвиток управлінського персоналу – навчання та підвищення кваліфікації робітників, їх перепідготовку, просування кадрів і управління кар'єрою.

Ефективність праці від її економічної ефективності відрізняється тим, що як величина ефекту при визначенні останньої враховується лише економічний результат діяльності, тоді як ефективність включає і економічну, і соціально-політичну сторони результату діяльності. Продуктивність управлінської праці є одним з найважливіших, але не єдиним показником його ефективності. Продуктивність управлінської праці характеризує взаємозв'язок між результатами управлінської діяльності, вираженими виконаним обсягом робіт, і витратами управлінської праці (живої праці).

Із проведеного дослідження можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» є одним із найбільших виробників напоїв України із 100-% українським капіталом. Діяльність підприємства є прибутковою, а чисті доходи мають тенденцію до зростання. Основні засоби підприємства зменшуються та зростає рівень їх придатності. Собівартість продукції має частку більше 70% у структурі витрат, при цьому операційні витрати мають тенденцію до скорочення.

Активи підприємства у 2020 році мали незначне збільшення на 29962 тис. грн., або на 0,51%. При цьому необоротні активи ПрАТ «Оболонь» зменшуються

на 306359 тис. грн., або на 6,53%, позитивним є скорочення величини залученого капіталу на 459050 тис. грн., або на 17,3%. Оборотні активи у 2020 році зростають на 29,07%, а власний капітал зріс на 14,46%. В цілому чистий фінансовий результат ПрАТ «Оболонь» значно зростає у 2019 році на 623053 тис. грн., або на 170,5%, а в 2020 році – на 80981 тис. грн., або на 31,43%. Зростання доходів та скорочення собівартості свідчать про ефективну діяльність досліджуваного підприємства.

Оцінка фінансового стану показала:

- за аналізом коефіцієнтів ліквідності можна зробити висновок, що ПрАТ «Оболонь» має низьку платоспроможність, всі розраховані коефіцієнти ліквідності мають значення менше нормативного із позитивною тенденцією зростання на кінець 2020 року;

- на основі аналізу показників фінансової стійкості можна зробити висновок, що фінансова стійкість ПрАТ «Оболонь» є недостатньою, але в динаміці всі коефіцієнти мають позитивну тенденцію до наближення до нормативних значень фінансової стійкості;

- на основі аналізу показників ділової активності можна відзначити негативну тенденцію до зростання термінів оборотності як запасів та дебіторської заборгованості, так і оборотних активів в загальному. Тому на ПрАТ «Оболонь» необхідно вдосконалити політику управління запасами та дебіторською заборгованістю, що призведе до скорочення операційного циклу підприємства;

- за аналізом показників рентабельності можна зробити висновок, що діяльність підприємства є ефективною, всі показники рентабельності у динаміці зростають.

Загальна тенденція чисельності рухається у бік збільшення за 2018-2020 рр. Збільшується також чисельність керівників та спеціалістів із 471 особи у 2018 році до 591 особи у 2020 році. Найчисленнішою впродовж 2018-2020 років була група персоналу віком 35 - 39 років, але частка цієї групи в загальній кількості працівників зменшувалась з 17,62% у 2018 р. до 17,05 % у 2020 р. Другою за

чисельністю віковою групою є група віком 40-44 років. Їх чисельність зменшилась з 17,24% у 2018 р. до 16,67% у 2020 р. Кількість молоді віком 25 – 29 років на ПрАТ «Оболонь» залишалась майже незмінною у 2018 р., частка цієї групи складала 11,11%, а у 2020р. – 11,36 %.

Для більш детальної розробки управлінських рішень необхідно застосувати методичний підхід. Управлінські рішення, розроблені для управління персоналом ПрАТ «Оболонь» становлять основу формування й реалізації стратегії управління кадровим складом цього підприємства. Формування даних управлінських рішень пропонується здійснювати на основі аналізу інтегральних показників діяльності підсистем управління персоналом аналізованого нами підприємства в порівнянні з підприємством-еталоном на сегментах ринку пива та мінеральної води.

Часткові показники, що характеризують коефіцієнти забезпеченості підприємства працівниками різних категорій, показують, що аналізоване підприємство має недостатню чисельність кадрів (тому що інтегральний показник розвитку підсистеми якісної забезпеченості персоналом має негативну величину – (-0,17), це свідчить про нераціональне їхнє використання й достатню незабезпеченість обслуговування виробничого процесу. Більш детальний аналіз часткових показників підсистеми «Якісна забезпеченість підприємства персоналом», що характеризують середній стаж роботи зі спеціальності, питому вагу працівників, що мають фахову освіту, зміну рівня освіти працюючих на підприємстві, витрати на навчання й підвищення кваліфікації працівників підприємства, середню кількість часу, що затрачається одним працівником на підвищення кваліфікації. Це свідчить про те, що ПрАТ «Оболонь» має певні недоліки відносно якісної забезпеченості персоналом,

З метою підвищення ефективності формування та використання персоналу пропонується замовити послуги кадрового аудитора в компанії «Accounting Renovation» з метою визначення відповідності персоналу та визначення оптимальної чисельності. Чиста нинішня вартість проекту має додатне значення та складає 175734,45 тис. грн. При цьому капітальні проекти на проект програм

навчання та проведення вебінарів буде становити 25959,95 тис. грн., із них 366,5 тис. грн. – вартість програми навчання, 203,45 тис. грн. – вартість придбання на налаштування інтерактивного дисплею, 26390 тис. грн. – додатковий норматив оборотних коштів за рахунок зростання обсягів виробництва.

Проаналізовано, що чистий дохід зросте на 13%, або на 721444 тис. грн. при цьому повні витрати будуть мати менші темпи зростання – 10,66%, прибуток до оподаткування збільшиться на 171656 тис. грн., а чистий прибуток – на 14758 тис. грн. Рентабельність продукції зростає із 6,1% у 2020 році до 7,64% у плановому 2021 році.

В цілому розроблений проект є ефективним та прибутковим за всіма розрахованими показниками. Використання програм навчання працівників служби управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є доцільним для запровадження у практику діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. В. Оцінювання ефективності фінансування інноваційного потенціалу персоналу підприємства / М. В. Адаменко, Р. В. Короленко // Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 212-220.
2. Актуальні питання економіки, обліку, фінансів та управління персоналом : тези доп. міжнар. наук.-практ. конф., 17-18 квіт. 2019 / ДВНЗ «Ужгород. нац. ун-т», Екон. ф-т [та ін.]. Ужгород: Говерла, 2019. 286 с.
3. Болотова О. О. Виявлення резервів підвищення ефективності менеджменту персоналу на підприємствах / О. О. Болотова // Бізнес Інформ. 2018. № 8. С. 236-240.
4. Болотова О. О. Методичний підхід щодо визначення умов організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу підприємства / Болотова О. О. // Бізнес Інформ. 2018. № 6. С. 375-380.
5. Брич В. Я. Інноваційні підходи в управлінні персоналом підприємств / Брич В. Я., Ткач У. В. // Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 404-409.
6. Василик А. В. Управління людським капіталом інноваційного типу з урахуванням теорії поколінь / Василик А. В., Шкарбан Ю. П. // Бізнес Інформ. 2018. № 2. С. 70-74.
7. Власенко Т. А. Методичний підхід до оцінювання рівня компетентності персоналу для проведення стратегічних змін / Власенко Т. А. // Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 339-344.
8. Гірман А. П. Оцінка персоналу на підприємстві: деякі теоретичні та методологічні аспекти / Гірман А. П., Новіков В. О. // Бізнес Інформ. 2017. №3. С.400-404.
9. Гладунський В. Н. Моделювання в управлінні персоналом: навч. посіб. / В. Н. Гладунський, Г. І. Берегова Київ: ДВНЗ «Університет банківської справи», 2016. 223 с.
10. Денисюк О. В. Теоретичні та методичні засади формування та розвитку управлінських знань підприємства / Денисюк О. В. // Бізнес Інформ. 2017. №5.

C.267-273.

11. Зайченко Є. О. Сучасний стан управління персоналом на підприємствах: виклики та перспективи / Є. О. Зайченко // Бізнес Інформ. 2020. № 11. С. 436-441.

12. Зайцева Л. О. Розвиток персоналу як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств / Зайцева Л. О. // Бізнес Інформ. 2017. №5. С.263-267.

13. Залюбінська Л. М. Управління персоналом: підруч. для студентів ВНЗ / Л. М. Залюбінська, М. Л. Скорик. Одеса: ОНУ, 2016 . Ч. 1. 2016. 250 с.

14. Зоїдзе Д. Р. Смартстафінг як інноваційна технологія менеджменту підприємства / Зоїдзе Д. Р. // Бізнес Інформ. 2020. №4. С.439-446.

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

16. Іванова А. О. Упровадження досвіду японської системи управління персоналом на українських підприємствах / Іванова А. О., Пуліна Т. В., Кутідзе Л. С. // Бізнес Інформ. 2018. № 10. С. 398-403.

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

18. Колосок В. М. Розвиток системи управління персоналом інтегрованих підприємств холдингів на основі оціночних моделей / Колосок В. М., Цуркан М. Л. // Бізнес Інформ. 2017. №6. С.250-254.

19. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посіб. / О.М. Криворучко, Т. О. Водолажська. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

20. Лях І. О. Управління персоналом за цінностями як інноваційний шлях удосконалення кадрової роботи / Лях І. О., Литвин О. І. // Бізнес Інформ. 2020. № 6. С. 328-333.

21. Михайлов А. М. Імплементація різних методів мотивації до праці в системі управління персоналом підприємств / А. М. Михайлов, В. М. Мантула,

- Т. О. Кириченко // Вісн. Сум. держ. ун-ту. Сер. Економіка. 2018. № 2. С. 39-46.
22. Муромець Н. Є. Управління персоналом в системі менеджменту організації: монографія / Муромець Н. Є., Мирошниченко Ю. В., Савченко І. Г. ; [ред. Н. Є. Муромець]; Харків: Панов А. М., 2019. 192 с.
23. Никифорак В. А. Управління персоналом підприємства: метод. рек. / В. А. Никифорак, Л. А. Сибирка. Чернівці: Рута, 2017. 31 с.
24. Олійник О. О. Аудит персоналу: навч. посіб. / О. О. Олійник. Рівне: НУВГП, 2016. 290 с.
25. Отенко В. І. Організаційне забезпечення формування професійних команд управлінського персоналу за допомогою соціоніки / В. І. Отенко, С. А. Доронін // Бізнес Інформ. 2018. № 8. С. 217-224.
26. Отенко І. П. Напрями формування та розвитку організаційних знань підприємства / Отенко І. П., Куліш Н. В. // Бізнес Інформ. 2017. №12. С.452-457.
27. Поліщук І. І. Управління персоналом: [навч.-метод. посіб. (для здобувачів вищ. освіти екон. та упр. спец.)] / І. І. Поліщук, В. В. Швед. 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця: Твори, 2019. 283 с.
28. Попрозман О. І. Удосконалення системи взаємодії рівнів управління підприємством / О. І. Попрозман // Формування ринк. відносин в Україні : зб. наук. пр. 2018. № 2. С. 83-88.
29. Рудакова С. Г. Digital HR – майбутнє кадрового адміністрування / Рудакова С. Г., Данилевич Н. С., Щетініна Л. В., Касяненко Я. А. // Бізнес Інформ. 2020. №1. С.265-270.
30. Самчук К. І. Оцінка та калькулювання витрат на підбір персоналу / Самчук К. І. // Бізнес Інформ. 2017. №3. С.352-356.
31. Ситник Н. І. Інноваційні технології в організаційному навчанні персоналу сучасних організацій / Ситник Н. І. // Бізнес Інформ. 2019. № 9. С. 99-103.
32. Тарасевич О. В. Управління персоналом промислових підприємств: системно-орієнтований підхід: монографія / Тарасевич О. В. Вінниця: Нілан, 2017. 397 с.

33. Тарнавський М. І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємств / Тарнавський М. І. // Бізнес Інформ. 2018. № 3. С. 381-385.

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

35. Ткаченко А. М. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств / А. М. Ткаченко, В. В. Сепета // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво. 2017. № 4/5. С. 68-72.

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

37. Управління персоналом: навч. посіб. / [К. Ф. Ковальчук та ін.]; Нац. металург. акад. України. Дніпро: Акцент ПП, 2019. 302 с.

38. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. / [уклад.: Дяків О. П., Островерхов В. М.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 287 с.

39. Управління персоналом в умовах децентралізації / [В. М. Олуйко та ін.]; за заг. ред. д-ра наук з держ. упр, проф. заслуж. юриста України В. М. Олуйка. Київ: Юстон, 2018. 502 с.

40. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колект. монографія / [Зайцева О. І. та ін.; під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної]. Херсон: Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

41. Цимбалюк С. О. Оцінювання конкурентоспроможності системи управління персоналом з використанням інструментарію бенчмаркінгу / Цимбалюк С. О., Пінчук В. О. // Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 197-203.

42. Червінська Л. П. Управління мотивацією персоналу: монографія / Л.П. Червінська. Київ: КНЕУ, 2015. 201 с.

43. Шевченко В. С. Визначення факторів розвитку управлінського персоналу як засобу підвищення його ефективності / Шевченко В. С., Біда С. С. // Бізнес Інформ. 2019. № 10. С. 282-288.

44. Шило Л. А. Аналіз та оцінка ефективності діяльності управлінського

персоналу підприємства / Л. А. Шило, Н. Ю. Пікуліна, Х. Ю. Кіржа // Проблеми економіки трансп. : зб. наук. пр. 2017. Вип. 14. С. 97-102.

45. Щёкин Г. В. Менеджмент персонала / Г. В. Щёкин. 6-е изд., стер. Киев: МАУП, 2020. 483 с.

46. Яровий В. Ф. Механізм розробки кадрово-соціальних стратегій управління персоналом підприємств / В. Ф. Яровий // Екон. вісн. ун-ту /Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди. 2018. Вип. 39. С. 82-86.

47. Gitis T. Research of factors impeding professional development of the personnel of domestic enterprises = Дослідження факторів, що стримують професійний розвиток персоналу вітчизняних підприємств / Т. Gitis, S. Klimenko // Екон. вісн. Донбасу. 2017. № 4. С. 185-189.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Зведений баланс ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020 роки

Актив	Код рядка	2018	2019	2020
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	6857	6026	4686
первісна вартість	1001	43396	43963	43969
накопичена амортизація	1002	36539	37963	39283
Незавершені капітальні інвестиції	1005	20201	18141	11272
Основні засоби:	1010	4867736	4611402	4352291
первісна вартість	1011	11940760	12003847	12080275
знос	1012	7073024	7392445	7727984
Інвестиційна нерухомість:	1015			
первісна вартість	1016			
знос	1017			
Довгострокові біологічні активи:	1020			
первісна вартість	1021			
накопичена амортизація	1022			
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	109397	57581	18542
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040			14
Відстрочені податкові активи	1045			
Гудвіл	1050			
Відстрочені аквізиційні витрати	1060			
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065			
Інші необоротні активи	1090	14	14	
Усього за розділом I	1095	5004205	4693164	4386805
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	719638	753270	1015849
Виробничі запаси	1101		559903	824163
Незавершене виробництво	1102		67739	73543
Готова продукція	1103		72341	84609
Товари	1104		53287	33534
Поточні біологічні активи	1110			
Депозити перестрашування	1115			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	203818	260966	272112

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	89746	44300	101840
з бюджетом	1135	35310	51330	69326
у тому числі з податку на прибуток	1136	5475	4813	4233
з нарахованих доходів	1140			
із внутрішніх розрахунків	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9897	18911	20095
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	16876	16228	17048
Готівка	1166			
Рахунки в банках	1167			
Витрати майбутніх періодів	1170			
Частка перестраховика у страхових резервах	1180			
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182			
резервах незароблених премій	1183			
інших страхових резервах	1184			
Інші оборотні активи	1190	30659	18927	5983
Усього за розділом II	1195	1105944	1163932	1502253
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200			
Баланс	1300	6110149	5857096	5887058
Пасив				
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	73144	73144	73144
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405	2763289	2603868	2445387
Додатковий капітал	1410	5997	1916	1198
Емісійний дохід	1411		8353	8353
Накопичені курсові різниці	1412		-6437	-7155
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-746302	-329248	167847
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430	13580	13580	13580
Інші резерви	1435			
Усього за розділом I	1495	2082548	2336100	2673996
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	542401	426702	410551
Пенсійні зобов'язання	1505			

Довгострокові кредити банків	1510	487124	180402	609731
Інші довгострокові зобов'язання	1515	267953	260062	
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви, у тому числі:	1530			
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531			
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532			
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533			
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534			
Інвестиційні контракти;	1535			
Призовий фонд	1540			
Резерв на виплату джек-поту	1545			
Усього за розділом II	1595	1297478	867166	1020282
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	1419600	1395479	394848
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		1139546	661136
за товари, роботи, послуги	1615	1021281	909794	709905
за розрахунками з бюджетом	1620	91167	104445	102158
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	164	414
за розрахунками зі страхування	1625	5926	6382	4980
за розрахунками з оплати праці	1630	44447	57270	80097
за одержаними авансами	1635	64560	120483	183041
за розрахунками з учасниками	1640	1876	1876	1876
із внутрішніх розрахунків	1645			
за страховою діяльністю	1650			
Поточні забезпечення	1660	11462	13639	33497
Доходи майбутніх періодів	1665			
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670			
Інші поточні зобов'язання	1690	69804	44462	23252
Усього за розділом III	1695	2730123	2653830	2194780
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700			

V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800			
Баланс	1900	6110149	5857096	5889058

## Зведений Звіт про фінансові результати ПрАТ «Оболонь» за 2018-2020

рр.

Стаття	Код рядка	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5078764	5466148	5549706
Чисті зароблені страхові премії	2010			
Премії підписані, валова сума	2011			
Премії, передані у перестраховання	2012			
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013			
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014			
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4292370	4277833	4070109
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070			
Валовий: прибуток	2090	786394	1188315	1479597
Валовий: збиток	2095			
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105			
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110			
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111			
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112			
Інші операційні доходи	2120	85301	50572	74094
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121			
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122			
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130			
Адміністративні витрати	2130	303955	337100	361150
Витрати на збут	2150	675489	661989	719636
Інші операційні витрати	2180	20451	20110	6593
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181			
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182			

Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		219688	466312
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	128200		
Дохід від участі в капіталі	2200	90188	39058	
Інші фінансові доходи	2220	4259	280	338208
Інші доходи	2240	6725	1418	15776
Дохід від благодійної допомоги	2241			
Фінансові витрати	2250	275269	329215	255444
Втрати від участі в капіталі	2255			1618
Інші витрати	2270	23505	216198	238394
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275			
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		144591	324912
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	325802		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	39618	113042	13702
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		257633	338614
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	365420		

Матеріальні затрати	2500	3267238	3157057	2993302
Витрати на оплату праці	2505	529153	626692	705528
Відрахування на соціальні заходи	2510	113058	132414	149141
Амортизація	2515	457032	422999	399564
Інші операційні витрати	2520	1296562	1159110	1204645
Разом	2550	5663043	5498272	5452180