МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»	**«До захисту допущено»**
Директор інституту	Завідувач кафедри
_____ Олег ШЕРЕМЕТ	_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)	(підпис) (ім'я та прізвище)
«___»_____2024 р.	«___»_____2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу»

на тему: «Планування та оптимізація витрат на персонал підприємства»

Виконала: здобувачка 4 курсу, групи МН-4-8

Хорсун Яна Олекіївна _____
(підпис)

Керівник доцент, к.е.н. Тур Олеся Василівна _____
(підпис)

Рецензент _____ _____
(ім'я та прізвище) (підпис)

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

Здобувачка _____
(підпис)

Київ – 2024 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

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

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____Тамара БЕРЕЗЯНКО

«19» грудня 2023 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Хорсун Яни Олексіївни

1. Тема роботи «Планування та оптимізація витрат на персонал підприємства

керівник роботи Тур О.В., к. екон. наук, доцент.

затверджені наказом закладу вищої освіти від 19.12.2023 р. № 1004-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 05 червня 2024 р.

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

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретичні основи планування та оптимізації витрат на персонал підприємства
Розділ 2. Аналіз планування та оптимізації витрат на персонал підприємства ПрАТ «Оболонь».
Розділ 3. Розробка рекомендацій щодо удосконалення планування та оптимізації витрат на персонал підприємства ПрАТ «Оболонь».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення у 38 рисунках та 19 таблицях ілюстративного матеріалу.

1. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання 19 грудня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	19.01.2024 р.	*Виконано*
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	25.01.2024 р.	*Виконано*
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	31.01.2024 р.	*Виконано*
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	29.02.2024 р.	*Виконано*
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	29.03.2024 р.	*Виконано*
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	23.04.2024 р.	*Виконано*
7	Підготовка висновків до роботи та подання їх керівнику	25.04.2024 р.	*Виконано*
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	29.04.2024 р.	*Виконано*
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	10.05.2024 р.	*Виконано*
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	13.05.2024 р.	*Виконано*
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	28.05.2024 р.	*Виконано*
12	Захист кваліфікаційної роботи	Згідно графіку захисту	*Виконано*

Здобувачка _____ **Яна ХОРСУН**
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ **Олеся ТУР**
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Хорсун Яна Олексіївна. Планування та оптимізація витрат на персонал підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022 роки.

У розділі 1 досліджено значення персоналу в діяльності підприємства та його види, узагальнені підходи і процеси планування персоналу на підприємстві, визначені шляхи оптимізації витрат на персонал.

Розділ 2 присвячений аналізу стану управління витратами на персонал в ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022 роки. Здійснено техніко-економічну характеристику підприємства, проведений аналіз кадрового забезпечення та ефективності використання персоналу. Детально розглянуті особливості управління витратами на персонал на даному підприємстві.

У розділі 3 розроблено пропозиції щодо удосконалення планування та оптимізації витрат на персонал в ПрАТ «Оболонь». Визначено основні напрямки удосконалення планування та оптимізації витрат на персонал підприємства. Розроблено техніко-економічне обґрунтування запропонованих шляхів планування та оптимізації витрат на персонал підприємства. Розраховано ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Оболонь».

Робота містить 98 сторінок тексту, 19 таблиць, 38 рисунків, 84 використаних джерел.

Ключові слова: управління витратами на персонал, підприємство, менеджмент персоналу, ефективність, аналіз, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Khorsun Yana Oleksiivna. Planning and Optimization of Personnel Expenses of the Enterprise. - Bachelor's thesis manuscript.

The qualification thesis for the degree of Bachelor was prepared on the basis of the materials of PJSC "Obolion" for 2021-2022.

Section 1 explores the importance of personnel in the enterprise's activities and its types, generalizes approaches and processes of personnel planning at the enterprise, and identifies ways to optimize personnel costs.

Section 2 is devoted to analyzing the state of personnel costs management at PJSC "Obolion" for 2021-2022. A technical and economic characteristic of the enterprise was carried out, an analysis of staffing and the effectiveness of personnel use was conducted. The peculiarities of personnel costs management at this enterprise are considered in detail.

In section 3, proposals were developed to improve planning and optimize personnel costs in PrJSC "Obolon". The main areas of improvement of planning and optimization of costs for the company's personnel have been determined. A technical and economic justification of the proposed ways of planning and optimizing costs for the company's personnel has been developed. The effectiveness of the proposed measures and their impact on the main performance indicators of PJSC "Obolon" were calculated.

The work contains 98 pages of text, 19 tables, 38 figures, 84 used sources.

Key words: personnel cost management, enterprise, personnel management, efficiency, analysis, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА 9

1.1. Значення персоналу в діяльності підприємства та його види 9

1.2. Планування персоналу на підприємстві 18

1.3. Шляхи оптимізації витрат на персонал 26

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ» 35

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства 35

2.2. Аналіз динаміки і структури персоналу підприємства 42

2.3. Аналіз витрат на персонал на підприємстві 51

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ» 69

3.1. Основні напрямки удосконалення планування та оптимізації витрат на персонал підприємства 69

3.2. Техніко-економічне обгрунтування запропонованих шляхів планування та оптимізації витрат на персонал підприємства 75

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Оболонь» 77

ВИСНОВКИ 80

СПИСОК ВИКОРИСТАННОЇ ЛІТЕРАТУРИ 83

ДОДАТКИ 92

ВСТУП

Процес створення високого рівня конкурентоспроможності є важливим етапом у створенні стратегії компанії та відповідає рішенню, яке пов’язане зі зростанням прибутку і ефективності діяльності підприємства в умовах динамізму внутрішнього та зовнішнього середовища. За нинішнього рівня розвитку вітчизняної економіки, для виживання підприємств та відновлення економіки України буде необхідна хороша конкурентоспроможність як підприємств в цілому, так і їх персоналу, товарів чи послуг, виробничих потужностей.

Вивченню проблеми планування та оптимізації витрат на персонал підприємств з кожним роком приділяється усе більше уваги серед провідних науковців світу. Зокрема у працях таких вчених досліджувалася вказана проблема: Бець Ю.О., Ведернікової М.Д., Волянської-Савчук Л.В., Гарват О.А., Грідіна О.В., Жавели А.К., Жавели К.А., Клімаса В.А., Конопко А.Ю., Краснoруцького О.О., Михайличенка М.В., Резнік Н.П., Соловйова І.О., Третьяк О.П., Федорової Т.В., Чукіної І.В. та багатьох інших.

Метою дослідження є розробка рекомендацій щодо планування та оптимізації витрат на персонал підприємства.

Завдання дослідження:

- описати значення персоналу в діяльності підприємства та його види;
- розглянути планування персоналу на підприємстві;
- дослідити шляхи оптимізації витрат на персонал;
- навести техніко-економічну характеристику підприємства;
- проаналізувати динаміку і структуру персоналу підприємства;
- дослідити витрати на персонал на підприємстві;
- запропонувати основні напрямки удосконалення планування та оптимізації витрат на персонал підприємства;
- провести техніко-економічне обґрунтування запропонованих шляхів планування та оптимізації витрат на персонал підприємства;

– оцінити ефективність запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Оболонь».

Об’єкт дослідження – процес планування та оптимізація витрат на персонал підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні засади планування та оптимізація витрат на персонал підприємства.

Методи дослідження - використовувались такі загальнонаукові методи дослідження: описовий метод, метод аналізу та синтезу, аналогій, економіко-статистичні (групування, графічний), а також табличний метод.

Інформаційною базою дослідження стала офіційна бухгалтерська фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022 роки, статистичні дані, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, Інтернет ресурси та інше.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг основного тексту викладено на 94 сторінках. Робота містить 19 таблиць та 38 рисунків. Список використаних джерел налічує 84 найменувань, викладених на 11 сторінках. Робота має 5 додатків, які розміщено на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Значення персоналу в діяльності підприємства та його види

Результати роботи бізнесу залежать від наявності та ефективного використання різноманітних ресурсів. Велику роль у них відіграють підприємницькі здібності, праця, земля і капітал. Ці фактори виробництва поділяються на дві групи: людські, які займаються бізнесом і виконують роботу, і майнові, які пов’язані із землею та капіталом (рис. 1.1).

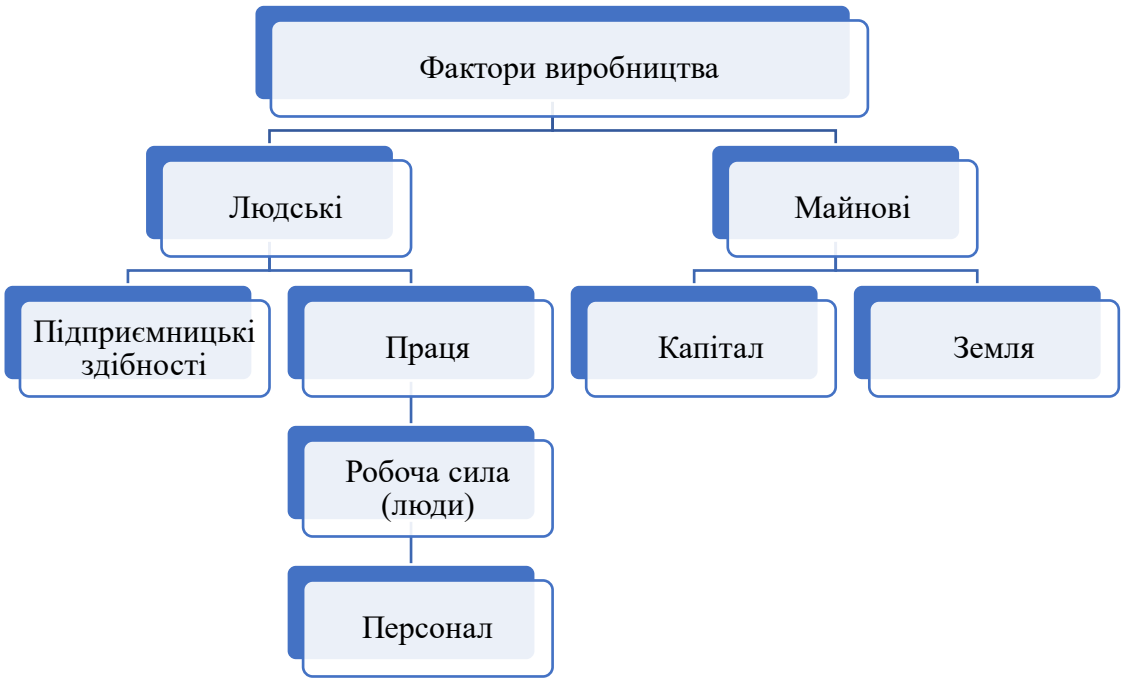

Рис. 1.1. Основні фактори виробництва підприємства

Джерело: складено автором на основі: [28, с. 90-94]

Кадри є основним елементом будь-якого підприємства, як відкритої соціально-економічної системи. Крім того, що підприємство являє собою систему взаємопов'язаних елементів, то кадри можуть формуватися в їх окремій системі управління персоналом. Ця система повинна бути органічно і цілком інтегровано в загальну систему підприємства, отже, в створенні

ефективної системи кадрів на підприємстві є одним із головних завдань компанії [76].

Класифікацію персоналу (кадрів) підприємства відображено на рис. 1.2.

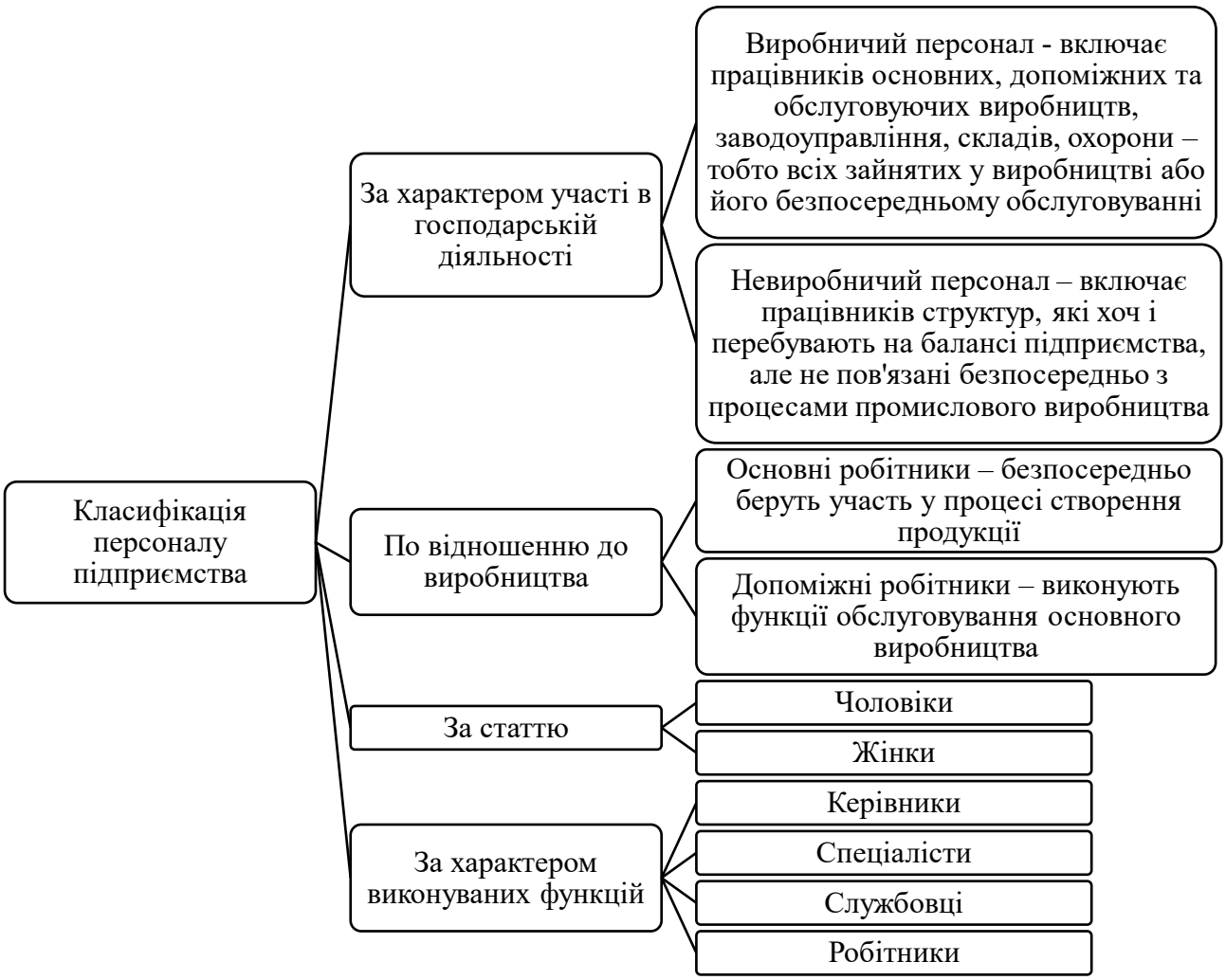

Рис. 1.2. Класифікація персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі: [28, с. 90-94]

Таким чином, персонал підприємства класифікується за статтю, виконуваними функціями, належності до певних процесів на підприємстві. Також можна ще вказати, що персонал може мати різну кваліфікацію, згідно якої його можна розглядати як кваліфікований та некваліфікований. Інший підхід до класифікації – згідно професій та спеціальностей. Окрім статі можна структурувати персонал за стажем роботи і рівнем освіти.

Конкурентоспроможність персоналу має на увазі процеси боротьби між окремими індивідами за посаду, враховуючи власні переваги, знання, лідерство тощо [17, с. 8]. Компетентність, навички, знання формують конкурентоспроможність претендента на посаду і з точки зору М.С. Псуй [78]. Переваги одного кандидата від іншого допомагають найняти найбільш перспективного працівника, враховуючи тенденції ринку праці і потреби підприємства [9, с. 368-375].

Конкурентоспроможний персонал становить нематеріальний актив будь-якого підприємства. У перспективі персонал буде все більше впливати на вартість підприємства і ефективність його діяльності [82].

Управління конкурентоспроможністю підприємства через систему покращення кваліфікації і якості персоналу складає важливий елемент загального управління підприємством. Воно має співпрацювати з іншими системами управління підприємством [72; 80].

Враховуючи рис. 1.3, можна сказати, що стратегія розвитку персоналу має бути узгоджена з іншими стратегіями підприємства.

Побудова і реалізування стратегії формування, розвитку персоналу підприємства	•Розроблення базису кадрової політики, забезпечення умов для посадового, професійного просування працівника підтримання розвитку працівників при виконанні новітніх робіт, адаптування їх знань, вмінь до динамічних умов діяльності
Становлення та досягнення цілей розвитку персоналу підприємства	•Встановлення цілей із урахуванням стратегії розвитку персоналу для підприємства вцілому та окремих працівників зокрема, оптимізування, інтегрування, наближення, узгодження вказаних цілей між собою
Формування та реалізування завдань із розвитку персоналу підприємства	•Забезпечення персоналом підприємства (у необхідній кількості, кваліфікованого тощо)
Реалізування заходів спрямованих та розвиток персоналу підприємства	•Формування та реалізування плану кадрових заходів для досягнення поставлених цілей розвитку персоналу підприємства

Рис. 1.3. Особливості взаємозв'язку етапів розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства за динамічних умов господарювання

Джерело: складено автором на основі: [29, с. 63-68]

Таким чином, важливим стає елемент управління розвитком персоналу підприємства (див. рис. 1.4).

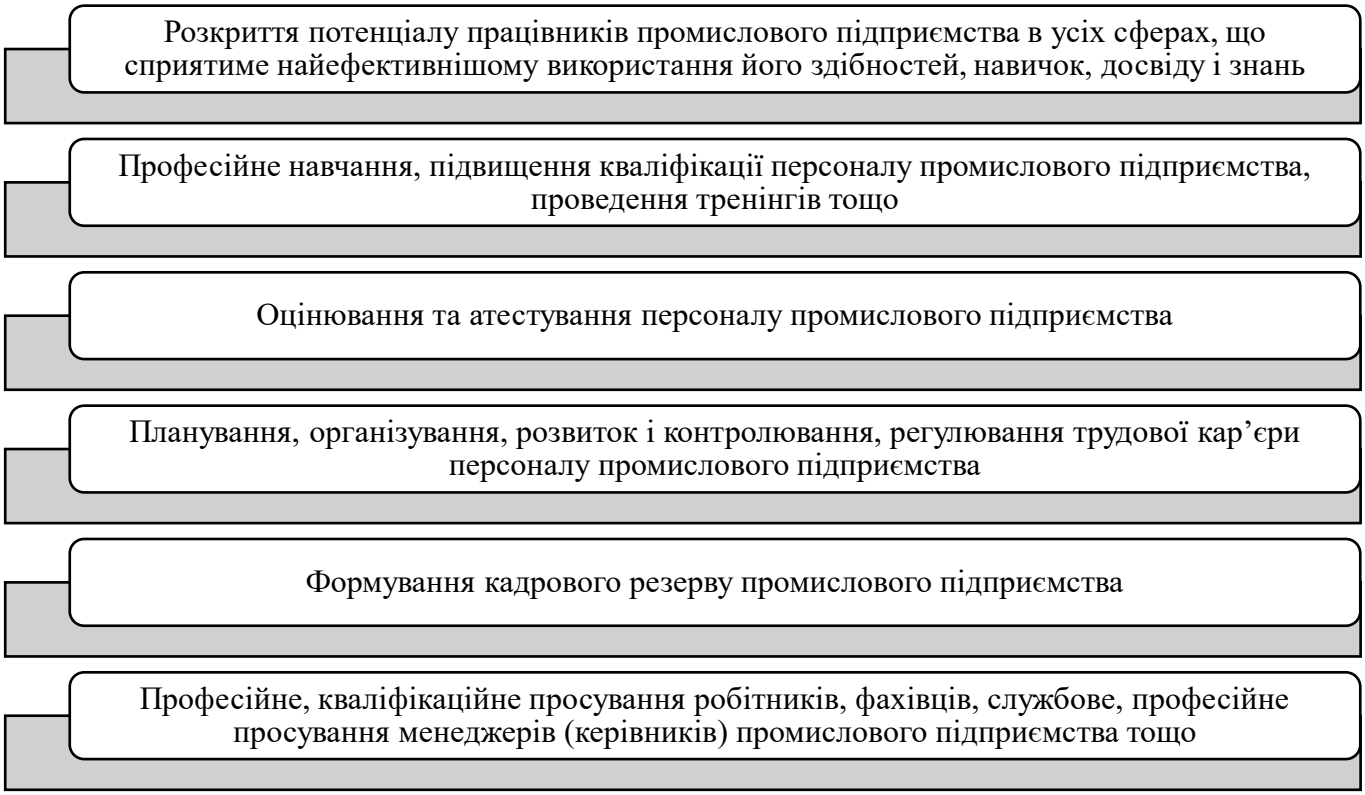

Рис. 1.4. Елементи управління розвитком персоналу

Джерело: складено автором на основі: [39, с. 242]

Таким чином, управління розвитком персоналу передбачає його навчання, атестацію, планування кар'єри згідно цілям працівника і потребам підприємства. Ці елементи тісно пов'язані з якістю персоналу і його конкурентоспроможністю, що представлено на рис. 1.5.

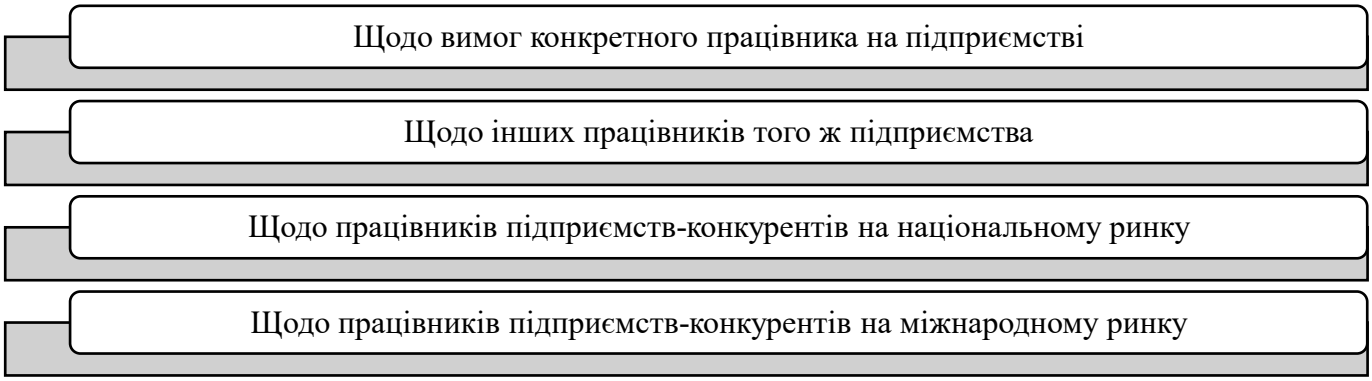

Рис. 1.5. Аспекти оцінки якості персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі: [39, с. 242]

Таким чином, оцінка конкурентоспроможності персоналу має на меті проведення аналізу зв'язку між кваліфікацією персоналу і його діяльністю на підприємстві з показниками ефективності роботи підприємства в цілому [39, с. 242].

Підвищення конкурентоспроможності персоналу представляє собою процес розвитку персоналу в частині їх знань і кваліфікації, набуття персоналом нових навичок через досвід вирішення різних ситуацій на підприємстві в процесі виконання ним своїх функцій. Для того, щоб бути конкурентоспроможним, кожний працівник має не тільки розвиватись так, як пропонують спеціалісти підприємства, а й згідно власних бажань, тобто має бути присутнє бажання навчатись і розвиватись [10, с. 208].

Заходи, спрямовані на збереження й розвиток людського потенціалу на підприємстві, наведені на рис. 1.6.

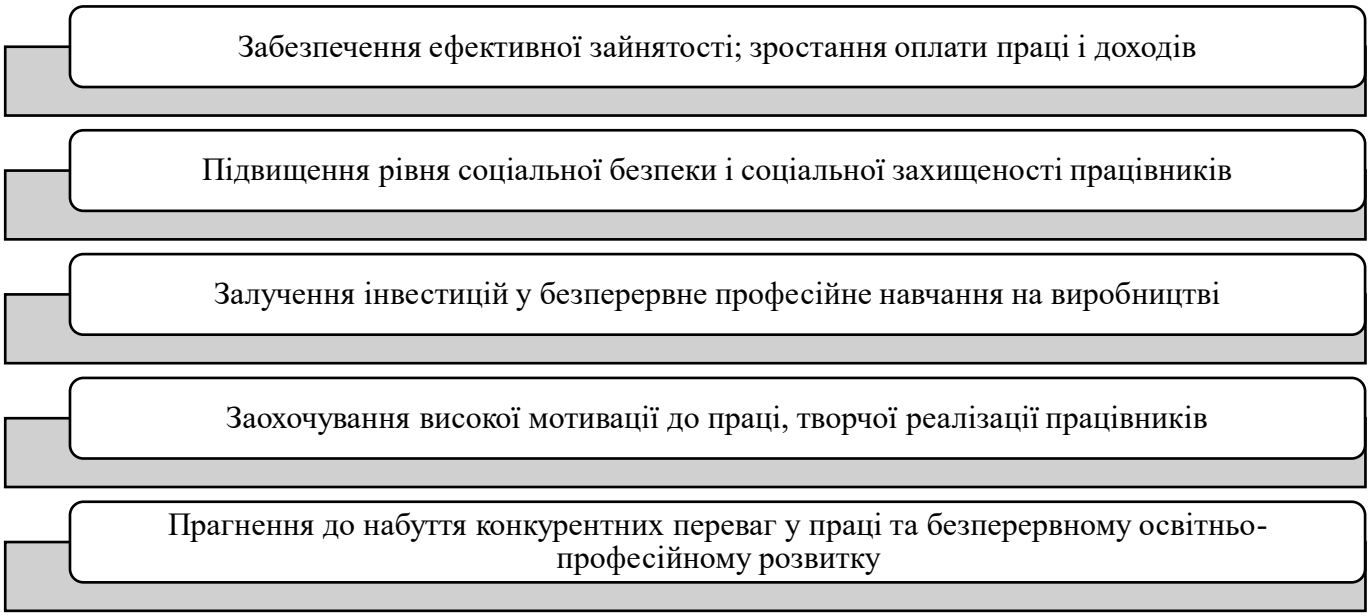

Рис. 1.6. Заходи, спрямовані на збереження й розвиток людського потенціалу на підприємстві

Джерело: складено автором на основі: [27, с. 61]

Ринкові відносини вимагають від підприємств наймати найбільш конкурентоспроможний персонал, бо саме такий персонал допомагає підприємству розвиватись, досягати стратегічних цілей, збільшувати прибуток і підвищувати вартість бізнесу [5, с. 171-174].

Тому важливим елементом досягнення конкурентоспроможності для підприємства є розробка стратегії управління і розвитку персоналу, інвестування у персонал. Така стратегія має на меті не тільки розробку вимог до кваліфікації і вмінь персоналу, але й шляхи їх покращення [4, с. 45].

Ефективність управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства може бути підвищена за допомогою багатьох підходів та методів (див. рис. 1.7).

Рис. 1.7. Напрями підвищення ефективності управління конкурентоспроможністю персоналу підприємства

Джерело: складено автором на основі: [60, с. 317-326; 83]

Використання цих методів допомагає підприємству покращувати його кадровий потенціал і отримувати конкурентні переваги у порівнянні з діяльністю інших підприємств, в т.ч. і переваги як роботодавця.

Нові технології у сфері управління персоналом представлені на рис. 1.8.

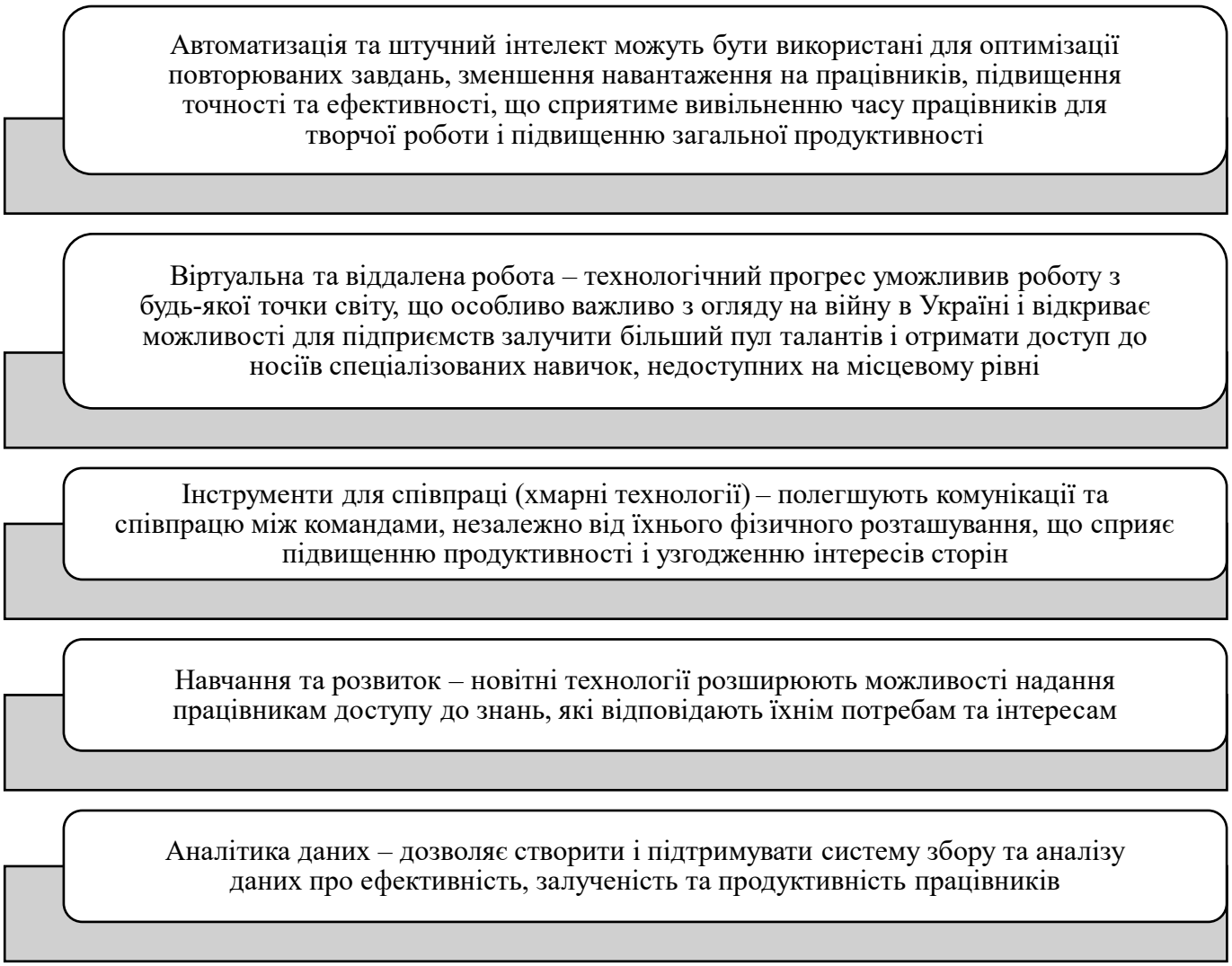

Рис. 1.8. Нові технології у сфері управління персоналом

Джерело: складено автором на основі: [77]

Головною метою функціонування системи управління персоналом із позиції суб'єктів господарювання є отримання максимального економічного ефекту, при цьому однією з найважливіших умов реалізації вказаної мети є якнайкраще задоволення соціально-економічних потреб працівників.

Заходи з управління персоналом мають обов'язково підпорядковуватися меті та цілям діяльності підприємств сукупно врівноважуватися з індивідуальними потребами та інтересами працівників. Їх формування, з урахуванням наукових засад, методів, підходів, принципів, зовнішніх та внутрішніх чинників впливу, сприятиме підвищенню ефективності використання суб'єктами господарювання усіх наявних

матеріально-технічних ресурсів та суттєво поліпшить базові показники їх діяльності [51, с. 44-50].

Система управління персоналом є досить складною, зважаючи на обсяги діяльності підприємства, розміри чи форму власності. Так, найбільш типовою є система управління персоналом, представлена на рис. 1.9.

Рис. 1.9. Система управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором на основі: [66; 23, с. 165-170; 11, с. 163-167; 70; 52, с. 44-50]

Кожна з дев’яти підсистем взаємопов’язані та взаємозалежні одна від одної. Ефективність окремої підсистеми напряму впливає на стійкість та продуктивність системи управління персоналом в цілому.

Так, підсистема аналізу та планування персоналу відповідає за прогноз кількості та якості персоналу на підприємстві. Розробка стратегії персоналом та визначення цілей її досягнення. Керівництво має обрати стратегію пошуку талантів та висококваліфікованого персоналу (переманювати їх у конкурентів чи проводити навчання власного персоналу) та багато інших

стратегічних кадрових питань від яких залежатиме конкурентоздатність персоналу та підприємства в цілому [69].

Підсистема найму персоналу має на меті пошук найбільш кваліфікованого персоналу, допомагає формувати кадровий резерв, включає в себе такі процеси, як оцінка кандидатів, навчання молодих спеціалістів специфіці роботи конкретного підприємства [8, с. 75-77].

Підсистема мотивації є фактором задоволеності персоналу роботою на конкретному підприємстві. Відмітимо, що низький рівень мотивації робить працівників пасивними у виконанні ними своїх функцій, тобто демотивує їх. Кожне підприємство має намагатись створити свою власну модель мотивації відповідно до складності виробничих процесів. Це допоможе знизити плинність кадрів і підвищить лояльність персоналу, буде стимулювати кожного працівника робити власний вклад в розвиток підприємства [42, с. 45-48; 15, с. 405-106].

Підсистема оцінки персоналу має на меті зробити оцінку вкладу кожного працівника прозорою, щоб кожний розумів, що його праця гідно оплачується і залежить від особистого натхнення в роботі. Ця система має бути пов’язана з рівнем знань персоналу, його кваліфікацією, а також підсистемою мотивації.

Підсистема управління розвитком персоналу в сучасному управлінні підприємством має на меті покращення знань працівників, їх кваліфікації задля кращої роботи і досягнення цілей підприємства в цілому. Причому створення атмосфери розвитку для працівників автоматично побудує правильний механізм до здорової конкуренції в колективі та забезпечить високо професійність кадрів [2, с. 110-123].

Підсистема створення умов праці має забезпечити безпечні та гідні умови праці.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом має на меті організацію ефективних комунікацій між підрозділами і спеціалістами підприємства задля налагодженої і узгодженої їх роботи.

Підсистема розвитку організаційної структури управління має передбачати контроль виконання функцій різними спеціалістами задля зниження вірогідності дублювання виконуваних обов'язків [76].

Отже, кадри є основним елементом будь-якого підприємства, як відкритої соціально-економічної системи. Ринкові відносини вимагають від підприємств наймати найбільш конкурентоспроможний персонал, бо саме такий персонал допомагає підприємству розвиватись, досягати стратегічних цілей, збільшувати прибуток і підвищувати вартість бізнесу.

Підвищення конкурентоспроможності персоналу представляє собою процес розвитку персоналу в частині їх знань і кваліфікації, набуття персоналом нових навичок через досвід вирішення різних ситуацій на підприємстві в процесі виконання ним своїх функцій.

1.2. Планування персоналу на підприємстві

Планування персоналу є елементом управління ним. Воно має на меті врахування змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, які впливають на діяльність підприємства, його потреби в кадрах відповідно до потреб виробництва. Серед факторів впливу також можна назвати й втручання держави через регулювання ринку праці, пропозиції для персоналу компаній-конкурентів, інновації в управлінні персоналом.

Планування персоналу – це частина загальної системи планування діяльності підприємства. Його основна мета – забезпечити виробничі та інші процеси підприємства необхідною за кількістю і якістю робочою силою, щоб виконання всіх бізнес-процесів відбувалось без затримок, які можуть негативно вплинути на прибутковість діяльності в цілому [48, с. 49-53].

Планування персоналу має створити кадрову базу для підприємства, враховуючи необхідні зміни в структурі персоналу, сформувати кадровий резерв на випадок змін в виробництві чи під впливом зовнішніх факторів.

В цілому все планування персоналу можна поділити на довгострокове, середньострокове і короткострокове планування, а також стратегічне, тактичне і оперативне. Кожен вид планування має свої цілі, заходи та потенціал [48, с. 49-53].

Спеціалісти по плануванню персоналу мають відстежувати потребу в кадрах різного рівня управління і кваліфікації. Особливо це важливо при збільшенні обсягів виробництва, щоб заплановані показники могли бути досягнуті.

Далі проаналізуємо основні методи довгострокового планування персоналу (див. рис. 1.10).

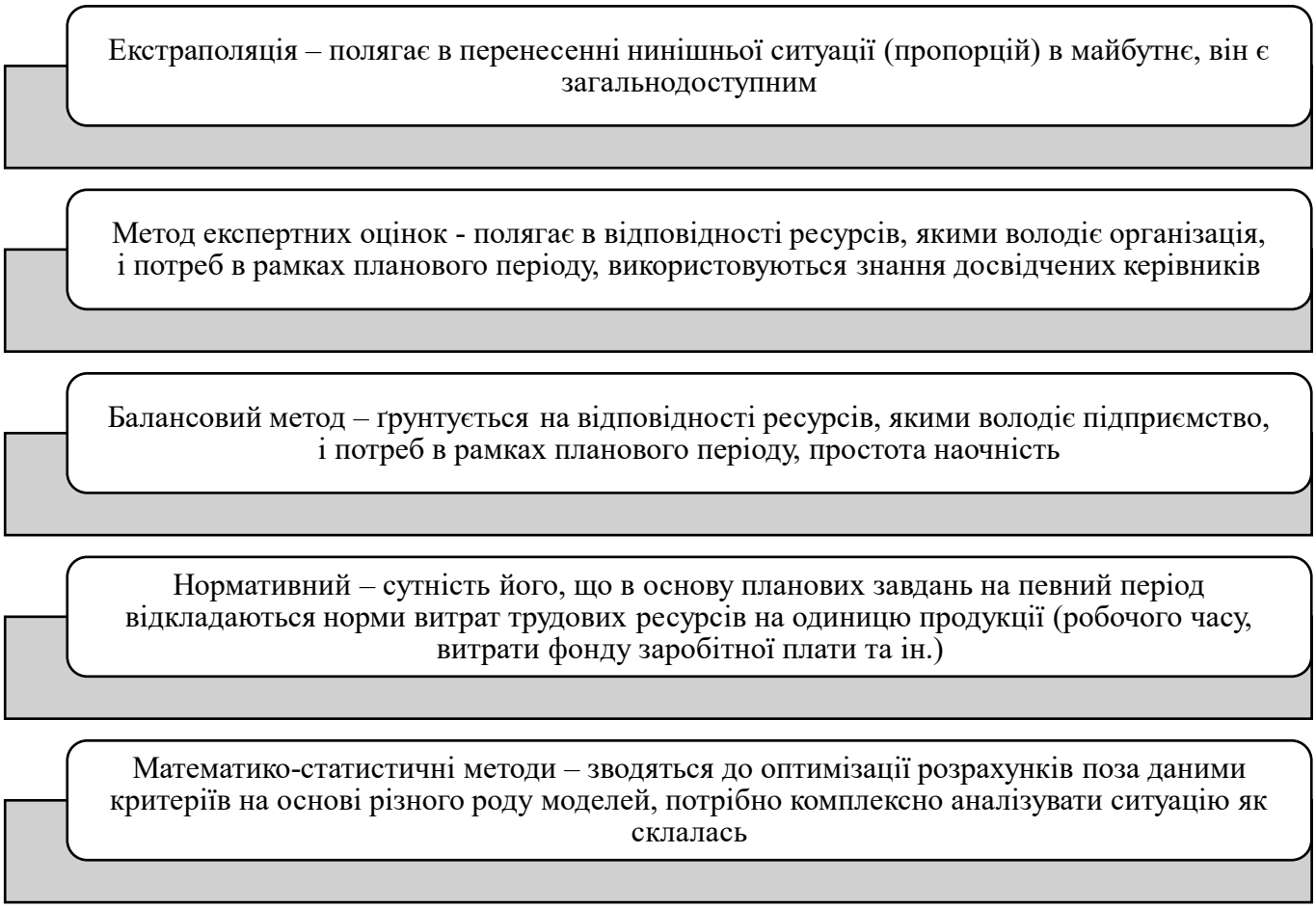

Рис. 1.10. Методи довгострокового планування персоналу

Джерело: складено автором на основі: [48, с. 49-53]

Метою формування плану по персоналу є визначення точної кількості необхідних працівників різних спеціальностей для успішної діяльності всіх відділів і виконання всіх необхідних бізнес-процесів. Тому, у процесі планування робочої сили, деякі завдання підпадають під деякі умови (див. рис. 1.11).

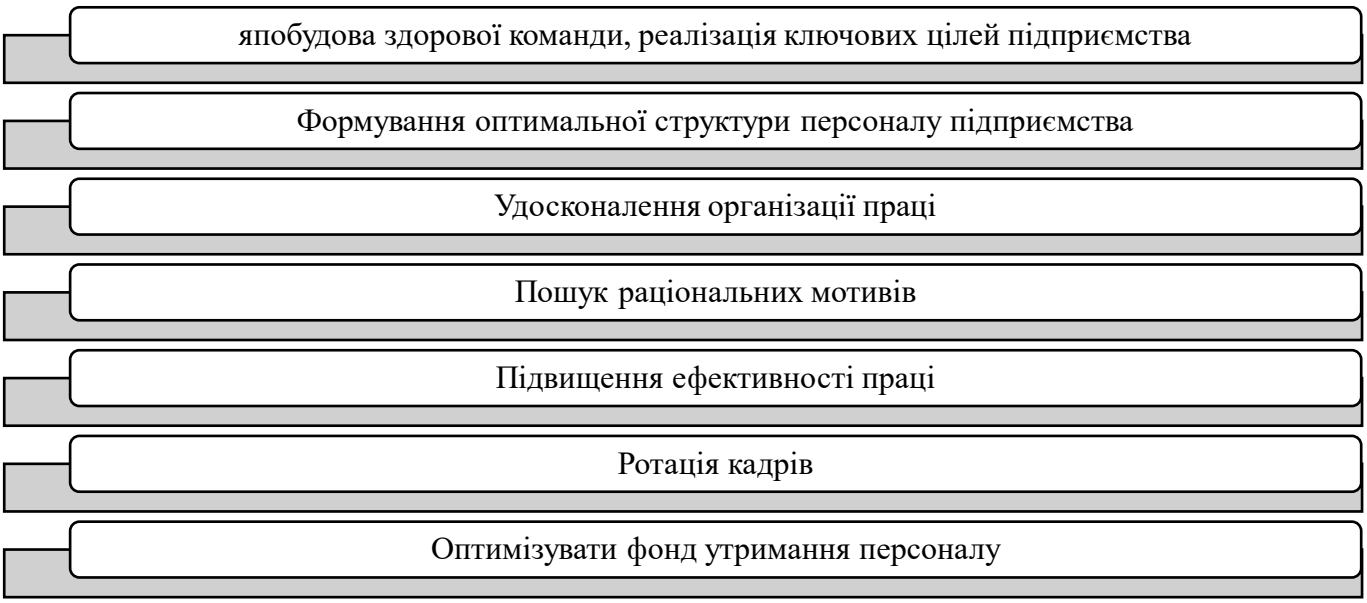

Рис. 1.11. Умови проведення планування персоналу

Джерело: складено автором на основі: [48, с. 49-53]

Також при формуванні складу та кількості персоналу треба враховувати показники ефективності використання персоналу. В основі такої оцінки має також лежати баланс інтересів між працівниками і роботодавцями. Так, персонал має працювати якісно і ефективно, але й роботодавець має гідно оцінювати роботу персоналу, враховувати його потреби і побажання. І все це має забезпечувати підвищення прибутків підприємства.

Виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок, в чому полягає сутність кадрового планування (див. рис. 1.13):

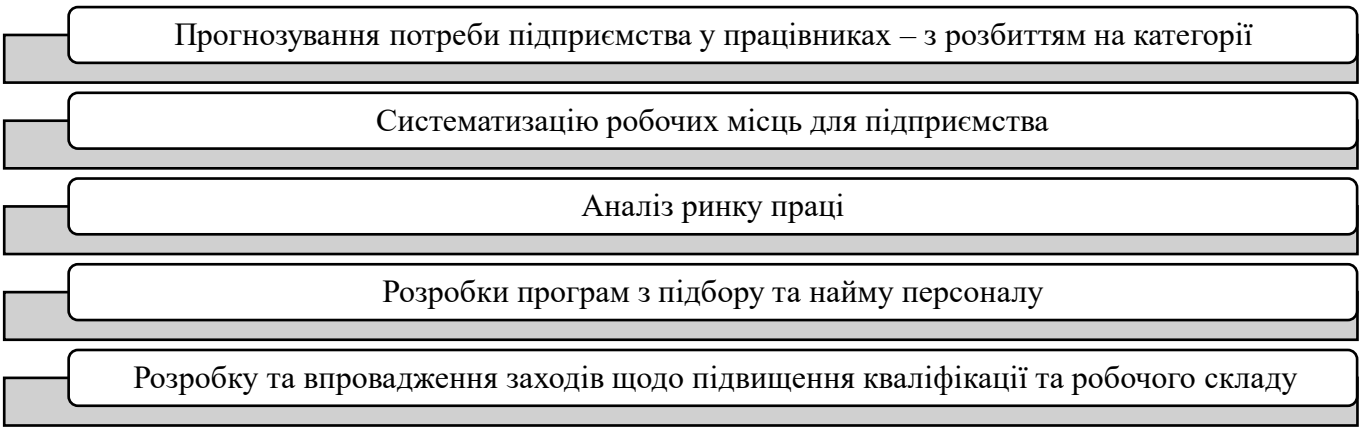

Рис. 1.12. Елементи планування персоналу

Джерело: складено автором на основі: [48, с. 49-53]

При плануванні кадрів потрібно дотриматись інтересів підприємства, цей процес включає розробку стратегії управління персоналом, оцінку ринку праці, виявлення необхідних підприємству спеціалістів, прогнозування необхідної кількості персоналу тощо (див. рис. 1.13).

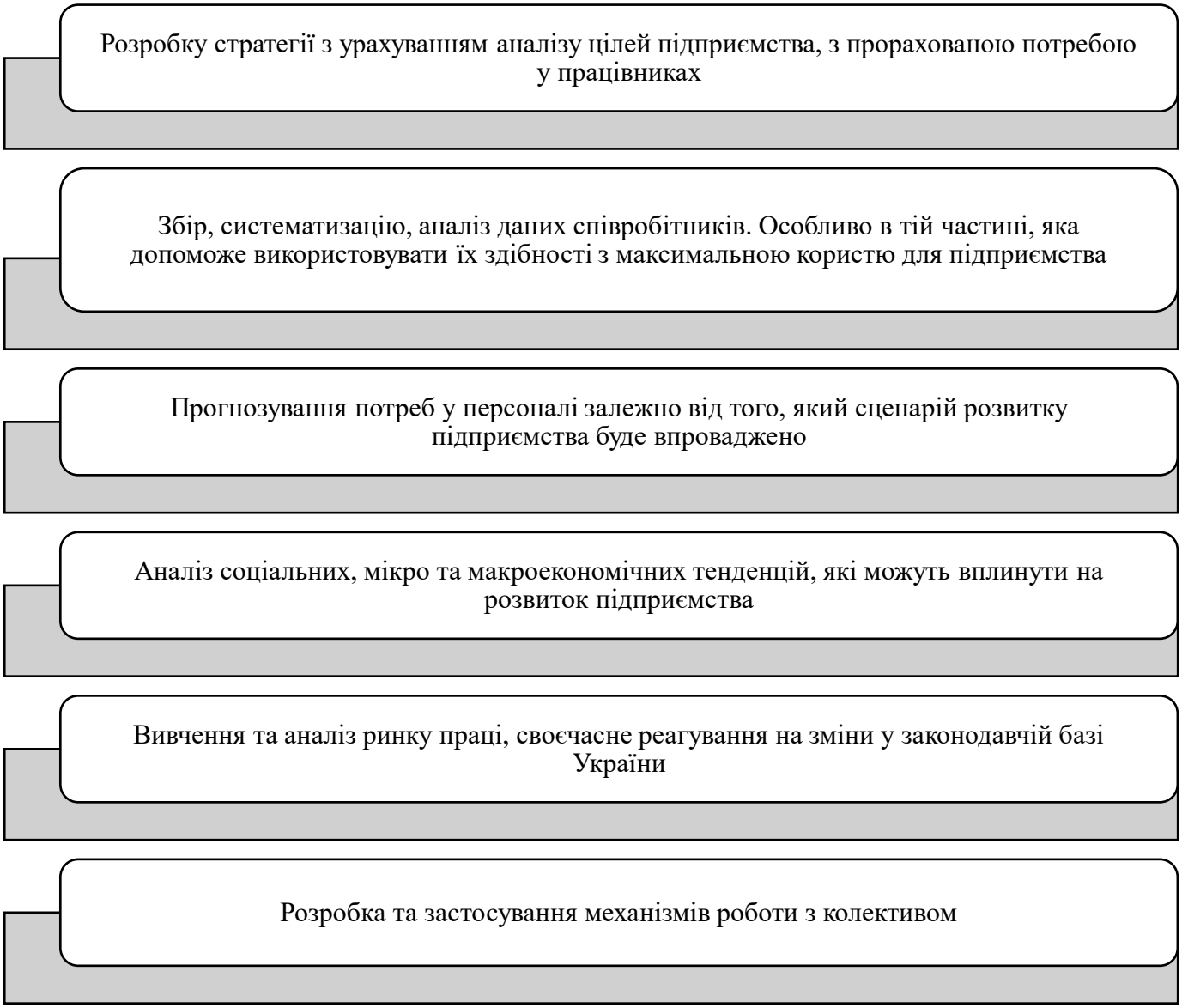

Рис. 1.13. Завдання спеціалістів з планування персоналу

Джерело: складено автором на основі: [48, с. 49-53]

Також при плануванні персоналу потрібно враховувати плинність кадрів. Менеджери по персоналу мають своєчасно виявляти причини плинності кадрів та запроваджувати заходи по її зниженню, оскільки вивільнення персоналу вимагає від

керівництва пошук нового персоналу, його навчання – а це додаткові витрати для підприємства і фактор зниження прибутку.

Також потрібно зосередитися на плануванні персоналу у короткостроковому періоді використовуючи наступні методи планування (див. рис. 1.14):

Рис. 1.14. Кількісне та якісне планування персоналу

Джерело: складено автором на основі: [48, с. 49-53]

При правильному кадровому плануванні для підприємства воно дає розуміння щодо необхідної чисельності персоналу, його кваліфікації, витратам на персонал згідно окладів та системи мотивації, перспективних звільненнях чи термінах навчання, тощо (див. рис. 1.15).

У сучасному бізнесі планування та підбір персоналу повинні постійно адаптуватися до мінливих умов ринку. У зв’язку з цим інтеграція маркетингових стратегій у процес найму стає ключовим фактором успіху команди в сучасних організаціях. Компанії роблять ставку на нові тренди, які вплинуть на продуктивність співробітників. Деякі дослідження показують, що організації майбутнього

потребуватимуть поєднання навичок і людської праці, оскільки роль і важливість цифровізації бізнесу зростатимуть у майбутньому.

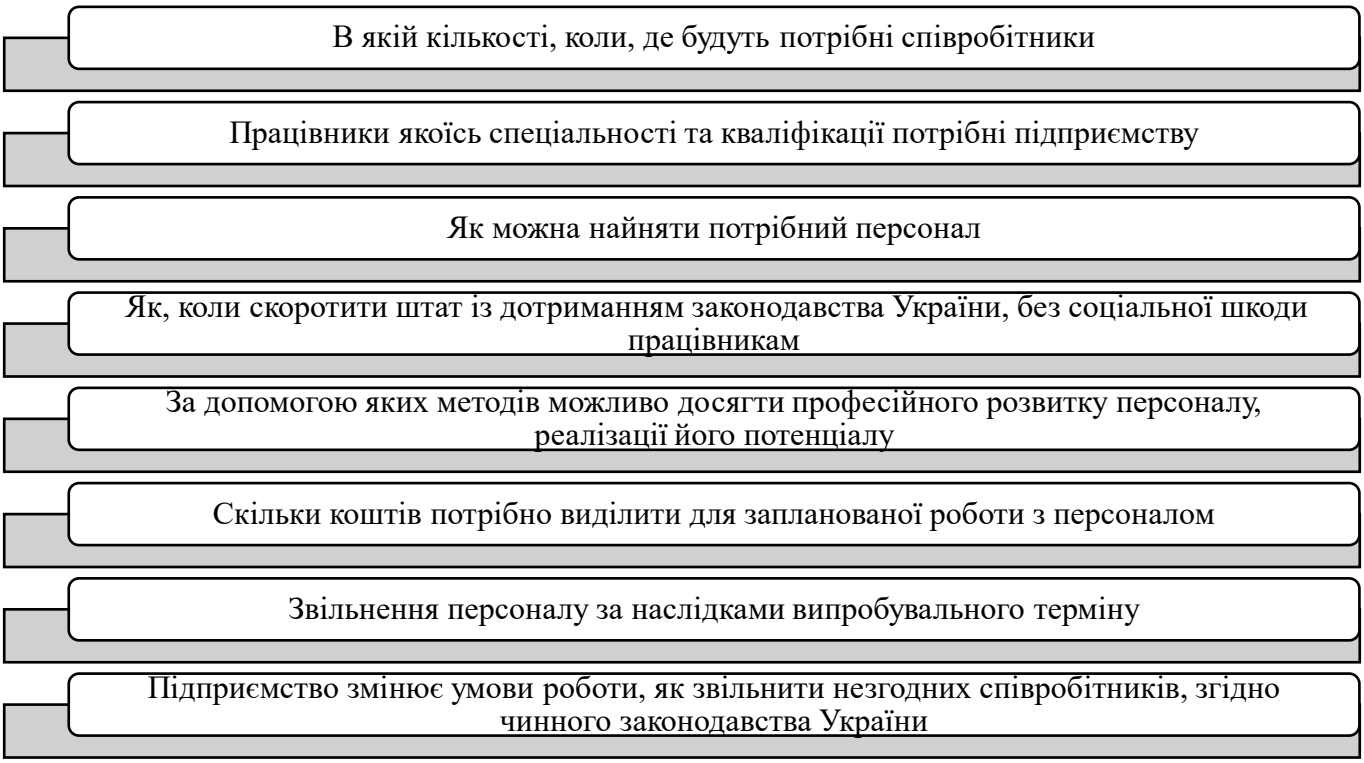

Рис. 1.15. Значимість для підприємства процесу планування персоналу

Джерело: складено автором на основі: [48, с. 49-53]

Розвитку цієї моделі в світі сприяють системоутворюючі чинники, які разом з іншими економічними змінними формують сучасну структуру управління кадрами сучасного бізнесу.

У зв’язку з цим багато менеджерів розуміють, що пошук можливостей зростання є безперервним процесом, навіть коли макросередовище змінюється. Але навіть якщо можливості існують, виявити драйвери успішного зростання надзвичайно складно. Добре відомі та перевірені методи не дадуть таких же результатів, як у минулому, а нові не завжди дають хороші результати з року в рік. Ось чому маркетинг персоналу залишається цікавим інструментом і ключем до успішного бізнесу.

Використання аналітики даних та інтелекту сьогодні полегшує визначення та прогнозування потреби в конкретних навичках, а також ідентифікацію кандидатів, які

можуть відповідати вимогам роботи. Це спрощує процес відбору та забезпечує кращу відповідність між кандидатами та посадами.

У наш мінливий час інтерес до фрілансу, роботи на неповний робочий день та гнучких варіантів роботи створив нові виклики для працевлаштування. Сьогодні компанії використовують маркетингові методи, щоб адаптуватися до цих змін і залучати конкретних людей на різні вакансії при використанні нових форм зайнятості.

Сучасний бізнес постійно змінюється, тому стратегії планування та набору персоналу, засновані на маркетингу, дозволяють компаніям адаптуватися до цих змін. Інтеграція маркетингу в процес найму не тільки спрощує пошук і відбір кандидатів, але створює належні умови для побудови успішної команди.

Створення комунікації всередині організації є однією з характеристик комунікаційної роботи в бізнесі. Ця робота спрямована на те, щоб використовувати неформальні стосунки в організації, але в рамках відповідальної політики. Управління цими стосунками вимагає кроків, спрямованих на залучення кадрів до процесу та вирішення різних завдань.

Досягнення комунікації в організації вимагає моделі управління, яка враховує думки та участь працівників у прийнятті відповідних рішень. Оцінювання працівників має бути об’єктивним і комплексним, заохочуючи до навчання та критичного мислення з різних точок зору. Регулярні зустрічі та дискусії зі співробітниками створюють платформу для обговорення питань управління та покращення ефективності організації.

Хороші форми внутрішнього спілкування та співпраці з працівниками є важливими для гармонії на робочому місці. Крім того, це створює платформу для відкритості та обміну ідеями між співробітниками не лише з метою розвитку, але й для досягнення різних цілей.

Взаємовідносини між співробітниками дозволяють компаніям створити спільноту, де кожен член відчуває себе важливим і відповідальним за успіх усієї організації. Це допомагає підвищити зацікавленість усіх працівників у досягненні спільних цілей і сприяє розвитку відносин, які підтримують розробку творчих ідей та інновацій. Навіть найкращі бізнес-ідеї та плани можуть бути підірвані, якщо в

організації немає розуміння та відкритого спілкування. Таким чином, сприяння спілкуванню та стосункам має вирішальне значення для того, щоб компанія могла досягти своєї місії [66].

Основним підґрунтям для розробки стратегій маркетингу співробітників є оцінка зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, що описує умови роботи і здібності співробітників.

Серед зовнішніх факторів можна виділити наступні (див. рис. 1.16):

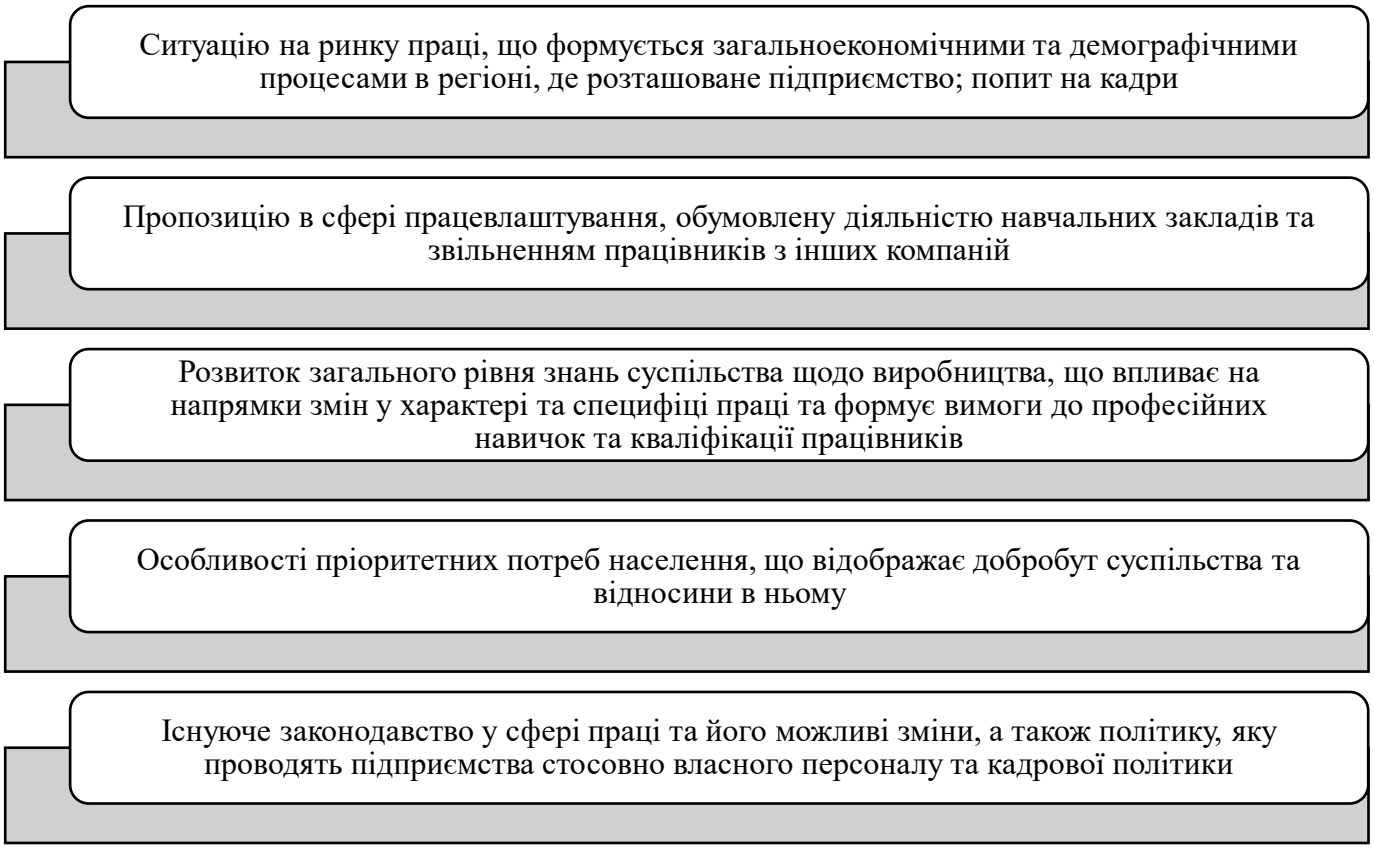

Рис. 1.16. Зовнішні фактори управління персоналом

Джерело: складено автором на основі: [36, с. 260-263]

Слід зазначити, що сучасні технології стали потужним інструментом для трансформації бізнесу, відкриваючи нові можливості для залучення, вдосконалення та збереження кваліфікованих працівників. Вони можуть бути не тільки інструментом комунікації, а й хорошим способом покращити цілі роботодавця та покращити загальний менеджмент. Одна з найважливіших ролей цифрових технологій у HR-індустрії – це залучення талантів. Соціальні медіа, професійні мережі та онлайн-

інструменти стали важливими для мотивації працівників, створення спільноти навколо бренду компанії [36, с. 260-263].

В цілому, можна зробити висновок, що головною метою функціонування системи управління персоналом із позиції суб'єктів господарювання є отримання максимального економічного ефекту, при цьому однією з найважливіших умов реалізації вказаної мети є якнайкраще задоволення соціально-економічних потреб працівників.

Заходи з управління персоналом мають обов'язково підпорядковуватися меті та цілям діяльності підприємств сукупно врівноважуватися з індивідуальними потребами та інтересами працівників.

Планування та управління персоналом має на меті визначення його необхідної чисельності, формування заходів щодо найму та навчання персоналу, його атестації та адаптації, витрат на персонал відповідно до затвердженої на підприємстві системи мотивації.

На управління персоналом і рівень витрат на нього впливають не тільки внутрішні фактори у вигляді політики підприємства щодо управління персоналом, наявність в нього планів розвитку і навчання, але й зовнішні – наявність організацій по навчанню персоналу, державна політика регулювання праці, доступність кредитів тощо.

1.3. Шляхи оптимізації витрат на персонал

Головна мета управління витратами на персонал є в тому, щоб оптимізувати їх, по можливості знизити, але без загрози функціонуванню підприємства чи погіршення ефективності роботи персоналу [33].

В цілому витрати на персонал – це загальні витрати підприємства, пов'язані з оплатою праці персоналу, його навчанням, розвитком, мотивацією тощо. Тобто це такі витрати, які не тільки винагороджують працю персоналу, але й допомагають йому

розвивати свої знання, навички, кваліфікацію, щ в результаті дозволяє йому працювати ефективніше, а підприємству – швидше досягати своїх цілей [75].

Управління витратами на персонал у підприємстві – це алгоритм виконання певних дій відносно якості роботи персоналу та її підвищення з метою забезпечення стратегічного розвитку всього підприємства [3].

На рис. 1.17 наведена система управління витратами на персонал. При формуванні системи планування персоналу та управління його якістю важливо здійснювати заходи оцінки ефективності. Це показники, які вимірюють співвідношення між витратами на персонал і прибутком підприємства. При чому, оцінку роблять по відносних показниках, тобто темпи зростання витрат на персонал мають бути нижчими, ніж темпи зростання прибутків [38, с. 78-80].

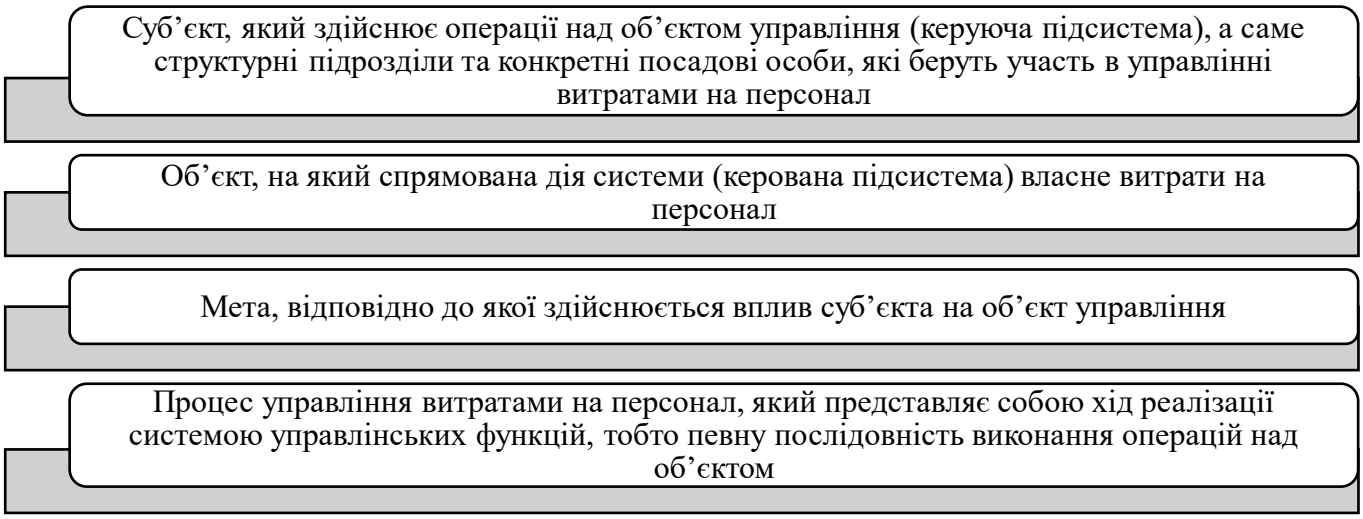

Рис. 1.17. Система управління витратами на персонал

Джерело: складено автором на основі: [12, с. 234-245]

Далі розглянемо загальну схему елементів аналізу витрат на персонал, яка представлена на рис. 1.18.

Тому кожне підприємство має регулярно здійснювати аналітичні і контрольні заходи щодо оцінки ефективності роботи персоналу і витрат на управління ним. В цілому показники ефективності можуть бути не лише в грошовій формі (прибутки підприємства), а й в натуральній (підвищення обсягів виробництва товарі чи послуг). Іншим показником може бути продуктивність праці [1, с. 498-508] чи рівень

задоволеності персоналу системою управління ним чи забезпечення на підприємстві розвитку персоналу [50, с. 153-159].

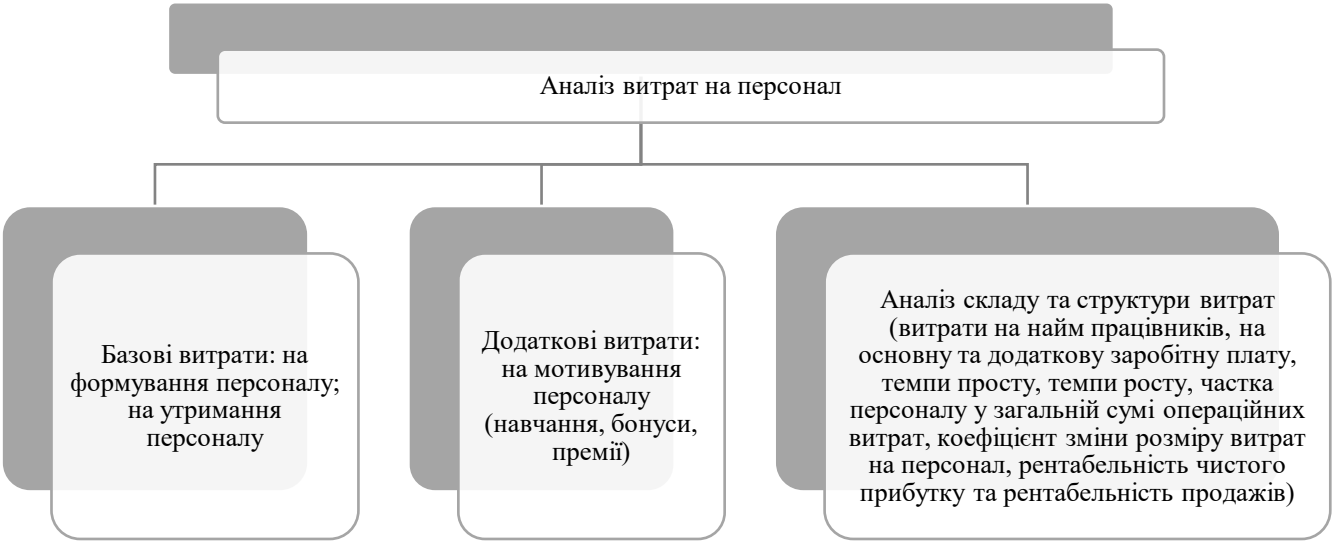

Рис. 1.18. Аналіз витрат на персонал

Джерело: складено автором на основі: [1, с. 498-508]

Також можна оцінювати рівень соціальної захищеності персоналу в результаті витрат підприємства на соціальні потреби персоналу [84].

Таким чином, основою управління витратами на персонал створює потенціал розвитку підприємства і його персоналу, однак, також потребує своєчасної оцінки ефективності таких витрат. Сама система управління має враховувати різні ознаки (див. рис. 1.19).

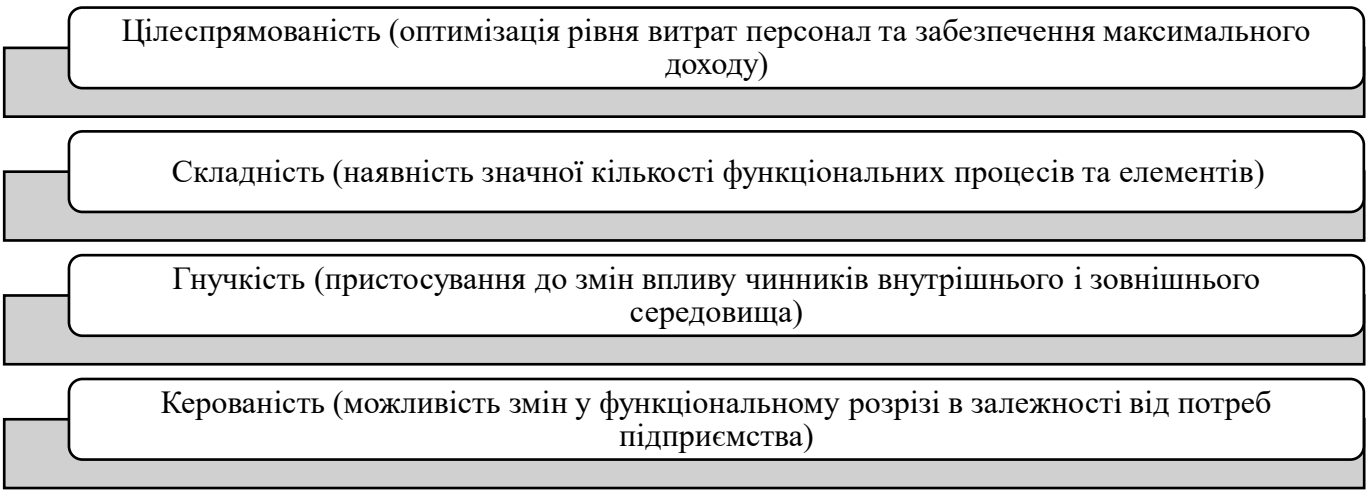

Рис. 1.19. Ознаки ефективного управління витратами на персонал

Джерело: складено автором на основі: [55, с. 450-460]

Оптимізація структури персоналу має дозволити підприємству виділити найбільш необхідні кадри і звільнитись від зайвих. Особливо це стосується ситуацій, коли виконується дублювання функцій і наявність неефективного планування всієї структури управління підприємством. Оптимізація структури персоналу достатньо складний процес, відповідно етапів в ньому декілька (див. рис. 1.20).

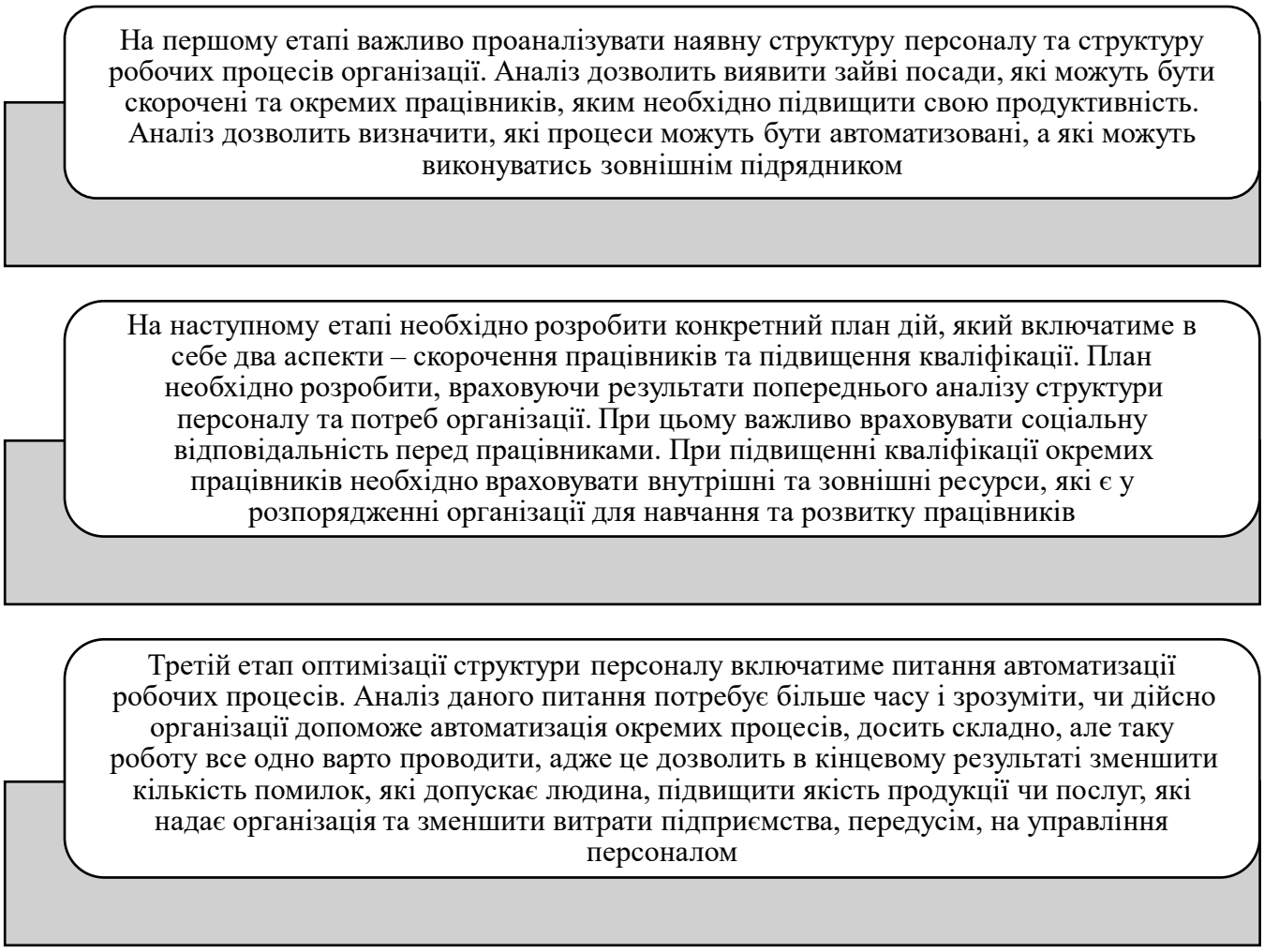

Рис. 1.20. Етапи оптимізації персоналу

Джерело: складено автором на основі: [6, с. 112-122]

Оптимізація структури персоналу має в основі не тільки визначення необхідної і достатньої кількості персоналу, але й максимальну ефективність реалізації бізнес-процесів через якісну працю всіх членів колективу підприємства. При цьому, важливого значення набуває проведення оцінки персоналу та його атестації, бо саме ці елементи допомагають виділити кваліфікований співробітників та оцінити їх

бажання навчатись задля принесення більшої користі підприємству і досягнення його стратегічних цілей.

Сучасний розвиток напрямків управління підприємствами, в т.ч. і управління персоналом, дозволяють говорити про корисність автоматизації. Так, автоматизація процесів управління персоналом дозволяє проводити операції обліку більш швидко і з меншою кількістю помилок. Автоматизація на виробництвах допомагає виконувати функції швидше і з меншим браком, поставлені завдання виконуються більш ефективно. Це в цілому позитивно впливає на ефективність всього підприємства.

Методом оптимізації витрат на персонал є його аутсорсинг. Аутсорсинг персоналу – це інструмент зниження кількості персоналу і витрат на нього шляхом передачі функцій сторонній компанії. Така компанія бере на себе функції не тільки надання кваліфікованого персонал за потрібними критеріями, але й веде облік персоналу, виплачує йому заробітну плату і робить необхідні соціальні відрахування.

В залежності від типу завдань, які передаються стороннім партнерам, існує кілька видів кадрового аутсорсингу (див. рис. 1.21).

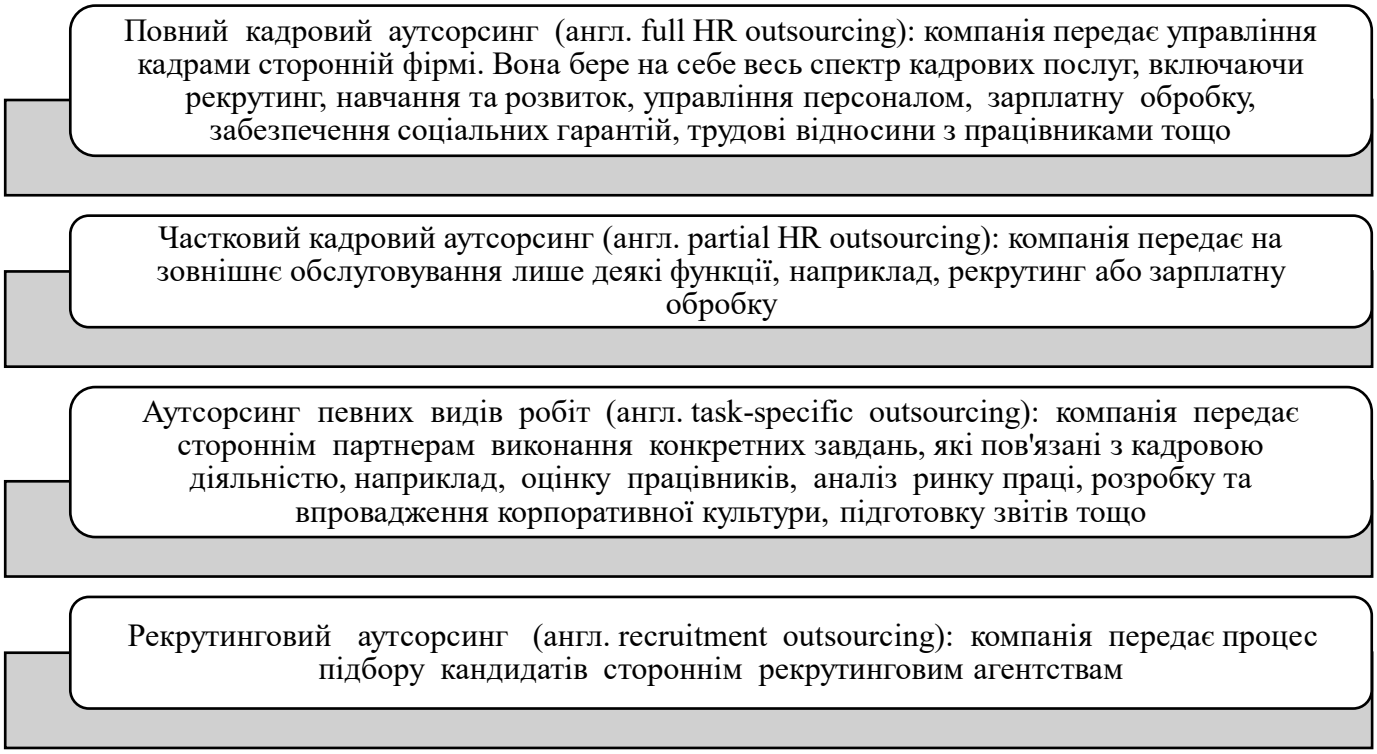

Рис. 1.21. Види аутсорсингу

Джерело: складено автором на основі: [6, с. 112-122]

Аутсорсинг буває також короткостроковим і довгостроковим. Короткостроковий аутсорсинг має на меті тимчасові послуги з надання і управління персоналом (див. рис. 1.22). Це стосується в основному сезонної зайнятості, розробкою і реалізацію певних проектів на одноразовій основі, надання персону для певного виробничого етапу.

Рис. 1.22. Переваги короткострокового аутсорсингу

Джерело: складено автором на основі: [30, с. 5-9]

Довгостроковий аутсорсинг персоналу має на меті надання персоналу на декілька років. В такому разі персонал знаходиться в штаті аутсорсингової компанії. Він найчастіше використовується при відкритті представництв в інших країнах.

Перед тим, як використовувати послуги аутсорсингу, потрібно гарно проаналізувати його доцільність. Він має забезпечувати не тільки зниження витрат, а й ефективну роботу персоналу. В цілому, аутсорсинг дозволяє не тільки знизити витрати на персонал, а й вирішити проблему недостатності кадрів певної професії чи кваліфікації.

На основі аналізу видів аутсорсингу персоналу можна виділити як переваги (для підприємства, так і для тимчасових працівників), так і недоліки (ризики), зокрема і у воєнний час (див. рис. 1.23).

Таким чином, аутсорсинг є корисним інструментом зниження витрат на персонал, однак має також, окрім переваг, і недоліки. І тому використання аутсорсингу має враховувати зважений підхід до цього рішення.

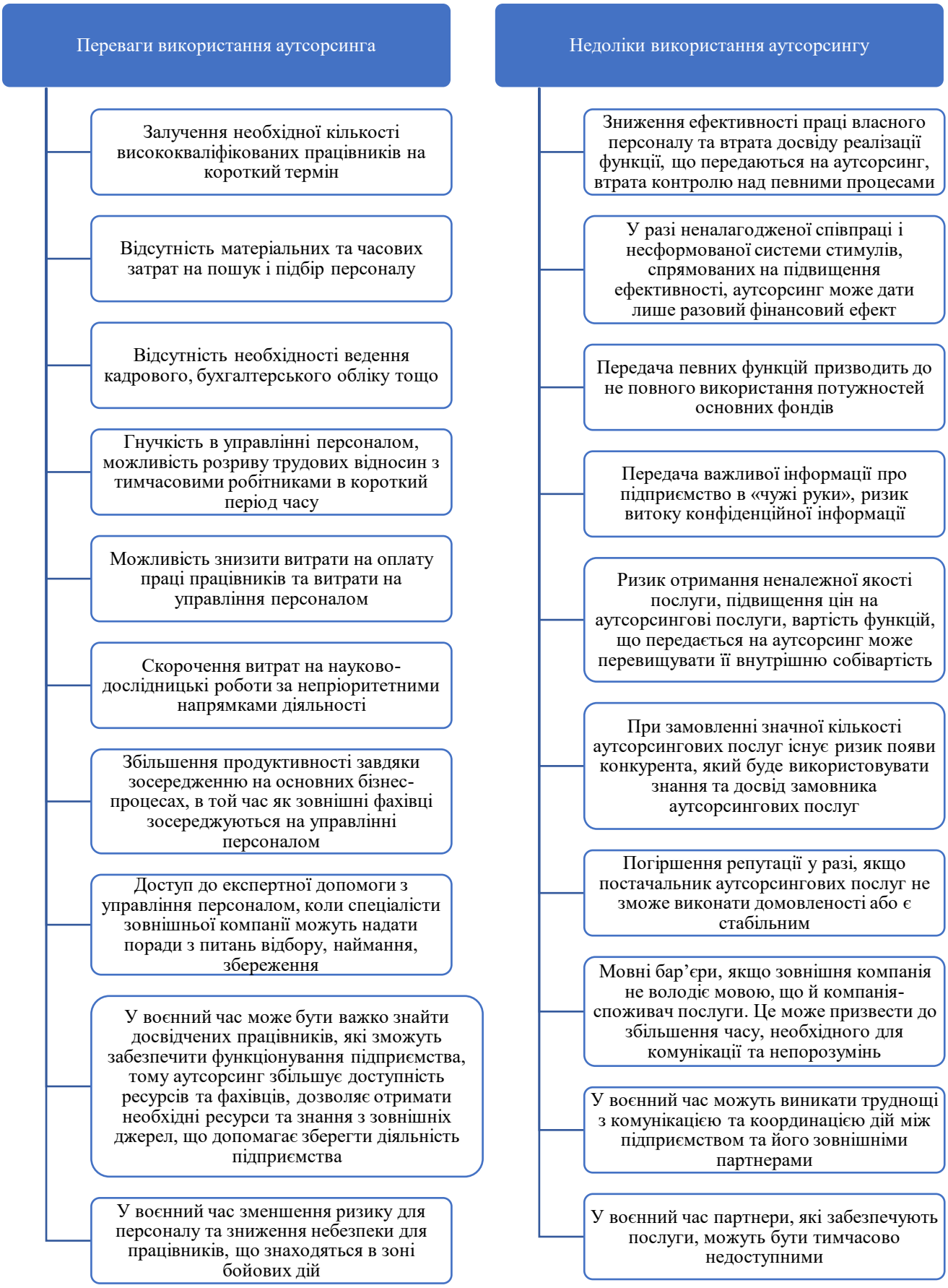

Рис. 1.23. Переваги і недоліки аутсорсингу персоналу

Джерело: складено автором на основі: [64]

Щоб уникнути ризиків при аутсорсингу персоналу, рекомендується здійснення відповідних заходів, особливо у воєнний час (див. рис. 1.24).

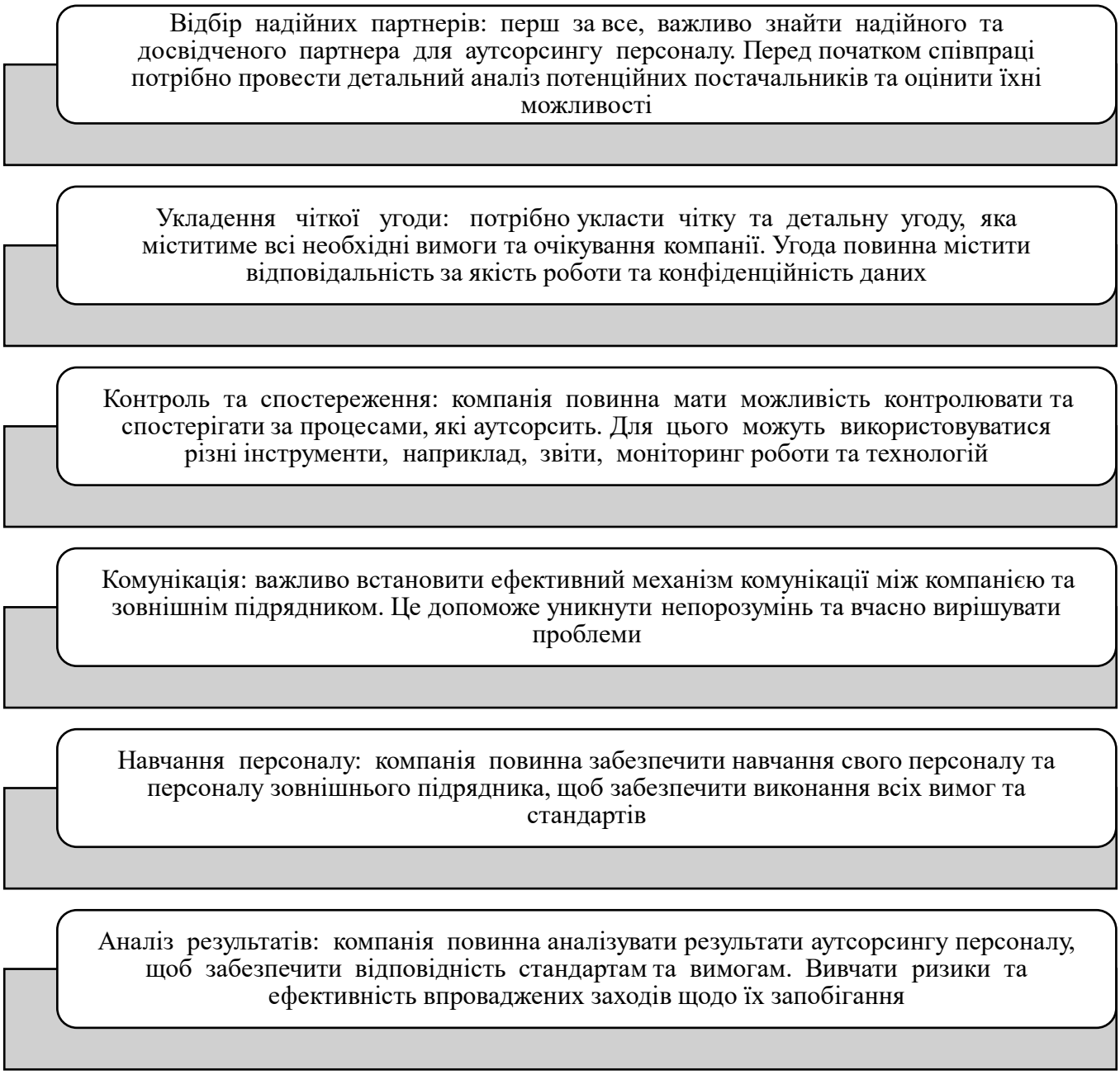

Рис. 1.24. Шляхи подолання ризиків аутсорсингу персоналу

Джерело: складено автором на основі: [64]

Таким чином, оптимізація структури персоналу має дозволити підприємству виділити найбільш необхідні кадри і звільнитись від зайвих. Особливо це стосується ситуацій, коли виконується дублювання функцій і наявність неефективного планування всієї структури управління підприємством.

Одним з інструментів зниження витрат на персонал є аутсорсинг. Він дозволяє передати функції деяких спеціалістів сторонній компанії за певну плату. Якщо виконання функцій спеціалістом підприємства не мають щоденної потреби чи обсяг роботи невеликий, підприємству доцільніше на утримувати для такого спеціаліста посаду, а передати функції на аутсорсинг. Це дозволяє економити на оплаті праці такого спеціаліста, бо аутсорсинг може бути дешевшим за оклад і премії.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЛАНУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

2.1. Техніко-економічна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Оболонь» (у подальшому - Підприємство/Компанія/Товариство/ ПрАТ «Оболонь») та його дочірні підприємства (далі разом - «Група») виготовляють та продають пиво, мінеральну воду, слабоалкогольні напої під різними брендами торгової марки «Оболонь».

Історія ПрАТ «Оболонь» бере початок у 1974 році, коли почався намив майданчика для будівництва броварні. В 1998 році вперше в галузі ЗАТ «Оболонь» отримує міжнародний сертифікат на систему управління якістю ISO-9001 версії 1994 року, що засвідчує високий рівень усіх процесів та здатності українського підприємства випускати продукцію світового рівня.

Асортимент продукції наведено на рис. 2.1.

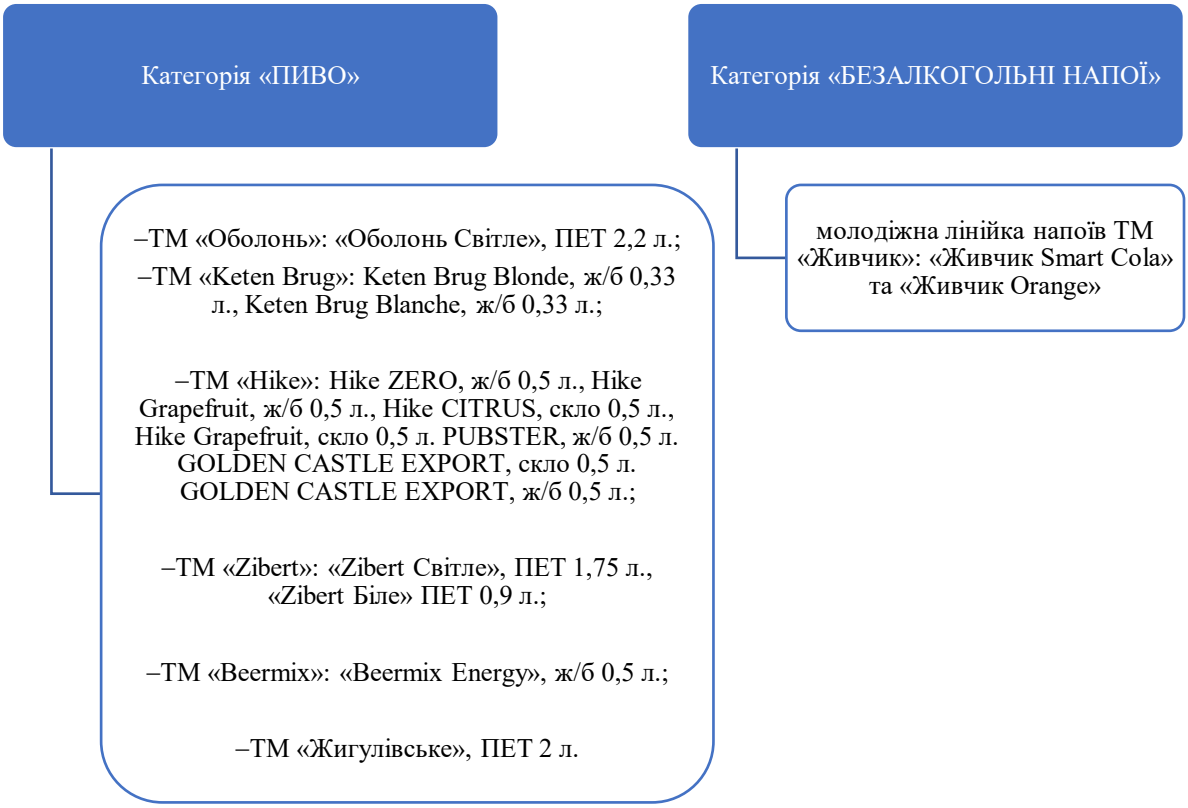

Рис. 2.1. Динаміка виробництва по асортиментним групам

Джерело: [78]

Організаційна структура управління підприємством наведена в додатку А [78].

В таблиці 2.1 наведемо обсяги виробництва продукції та вирахуємо абсолютне і відносне відхилення.

Таблиця 2.1

Аналіз виробництва продукції у розрізі асортиментних груп за 2021–2022 роки

Найменування продукції, послуг (видів, товарних груп)	Обсяг виробництва продукції (надання послуг) в натуральному виразі, од.		Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	абсолютне, +/-	відносне, %
Пиво	69067	98924	29857	43,23
Безалкогольні напої	17466	20849	3383	19,37
Слабоалкогольні напої	15711	18 561	2850	18,14
Мінеральна вода	6234	7668	1434	23,00
Разом	108478	146002	37524	34,59

*Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Загалом, у 2022 році виробництво продукції ПрАТ «Оболонь» збільшилося на 34,59% порівняно з 2021 роком. Це збільшення відбулося за рахунок зростання виробництва всіх асортиментних груп, за винятком мінеральної води (рис. 2.2).

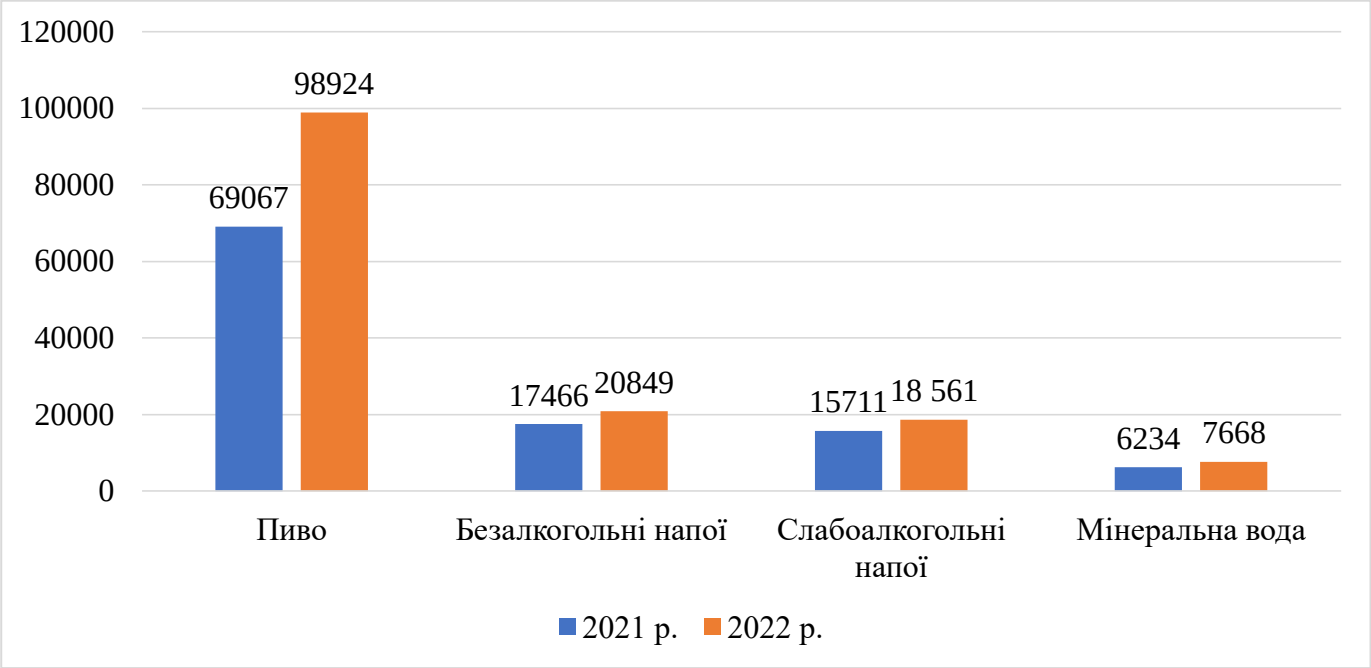

Рис. 2.2. Динаміка виробництва по асортиментним групам

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Найбільше зростання виробництва відбулося у групі пиво, де обсяги виробництва збільшилися на 43,23%. Це збільшення пов’язано з підвищенням попиту на пиво в Україні та світі.

Також значне зростання виробництва відбулося у групі безалкогольних напоїв, де обсяги виробництва збільшилися на 19,37%. Це збільшення пов’язано з розширенням асортименту безалкогольних напоїв, що випускаються підприємством.

Виробництво мінеральної води в 2022 році зменшилося на 23,00%. Це зменшення пов’язано з тим, що підприємство переорієнтувало виробництво на випуск більш популярних напоїв.

Отже, найбільший внесок у зростання виробництва вносить група пиво. Підприємство розширює асортимент продукції, що випускається, в тому числі в сегменті безалкогольних напоїв. Підприємство переорієнтувало виробництво на випуск більш популярних напоїв, що призвело до зменшення виробництва мінеральної води.

Також проведемо аналіз структури асортименту продукції на ПрАТ «Оболонь» за 2021–2022 роки (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Аналіз структури асортименту продукції за 2021–2022 роки

Найменування продукції (видів, товарних груп)	Реалізовано продукції у натуральному виразі, тис грн		Структура асортименту, %		Відхилення у структурі, %
	2021	2022	2021	2022	
Пиво	3453373	5096244	63,67	68,40	4,74
Безалкогольні напої	873318	1042475	16,10	13,99	-2,11
Алкогольні напої	785577	928091	14,48	12,46	-2,03
Мінеральна вода	311710	383424	5,75	5,15	-0,60
Разом	5 423 978,00	7 450 234,00	100	100	x

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Згідно з таблицею, у 2022 році ПрАТ «Оболонь» виробило 7 450 234 тис. грн. продукції, що на 34,59% більше, ніж у 2021 році. Це збільшення відбулося за рахунок зростання виробництва всіх асортиментних груп, за винятком мінеральної води. За 2022 рік найбільше зростання виробництва відбулося у групі пиво, де було вироблено

5 096 244 тис. грн, що на 43,23% більше, ніж у 2021 році. Це збільшення пов'язано з підвищенням попиту на пиво в Україні та світі (див. рис. 2.3).

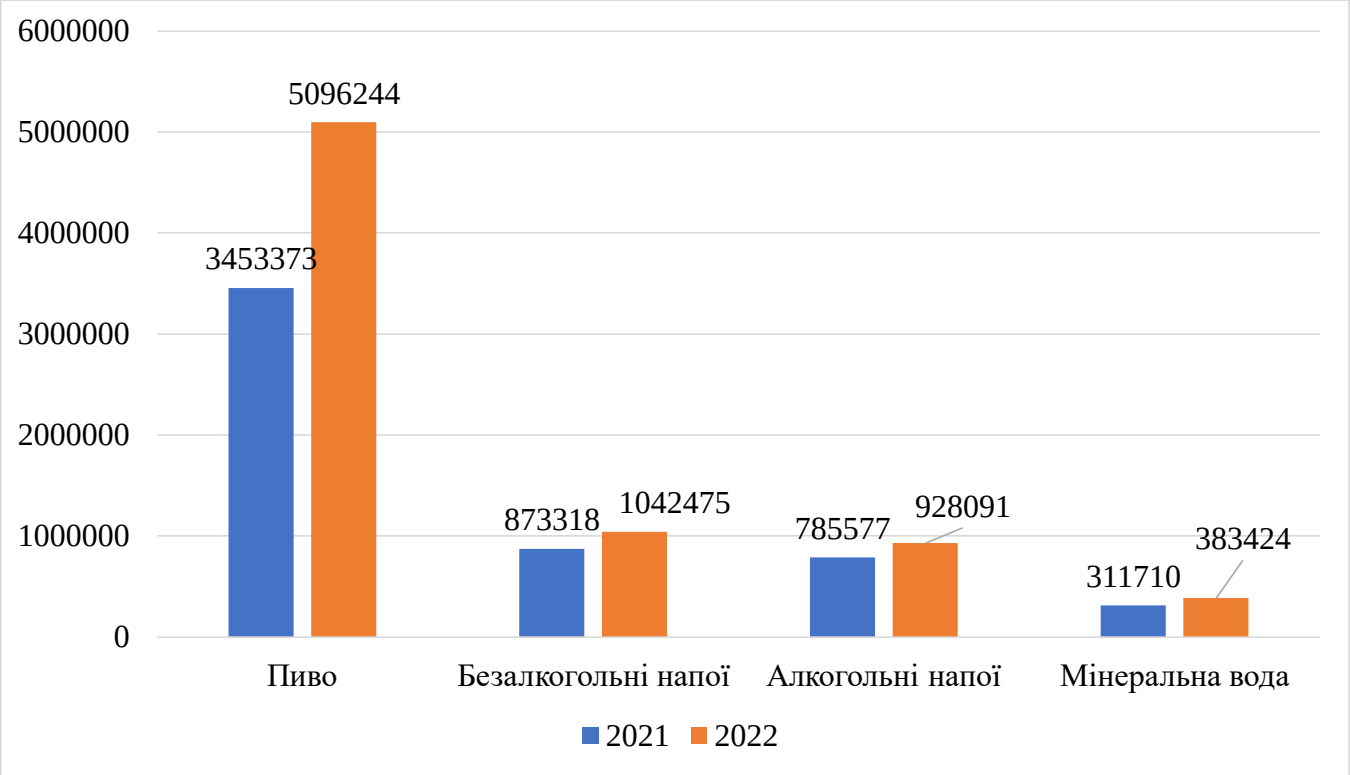

Рис. 2.3. Динаміка реалізації по асортиментним групам

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Також значне зростання виробництва відбулося у групі безалкогольних напоїв, де було вироблено 1 042 475 тис. грн., що на 19,37% більше, ніж у 2021 році. Це збільшення пов'язано з розширенням асортименту безалкогольних напоїв, що випускаються підприємством.

Виробництво мінеральної води в 2022 році зменшилося на 23,00% до 383 424 тис. грн. Це зменшення пов'язано з тим, що підприємство переорієнтувало виробництво на випуск більш популярних напоїв.

Проаналізуємо показники, якими характеризується асортимент продукції. Підприємство робить найбільші обсяги реалізації завдяки товарним групам «Пиво» та «Слабоалкогольні напої». Ці групи мають сукупний обсяг реалізації близько 80% (див. рис. 2.4).

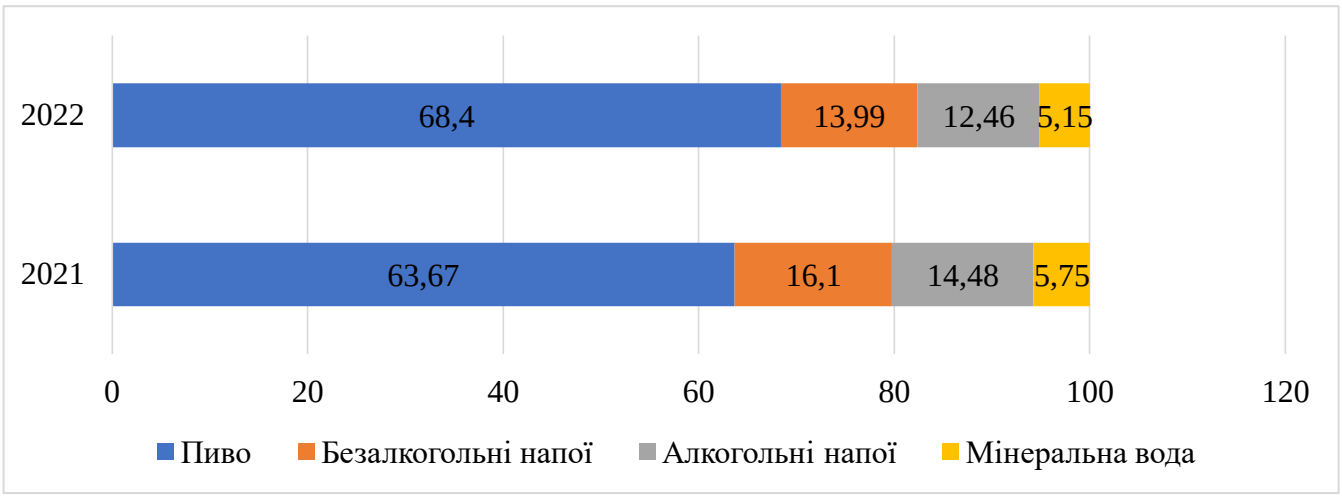

Рис. 2.4. Структура реалізації продукції

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Досить велика глибина асортименту компанії ПрАТ «Оболонь» дає змогу задовольнити найвибагливіших споживачів.

Основна звітність підприємства наведена в Додатку Б.

Проаналізуємо техніко-економічні показники діяльності ПрАТ «Оболонь» в табл. 2.3.

Загалом, за цей період підприємство демонструє позитивні результати діяльності. У 2022 році чистий дохід від реалізації продукції збільшився на 46,58%, до 8661928 тис. грн., а чистий прибуток – на 1673628 тис. грн., до 1693084 тис. грн. (див. рис. 2.5).

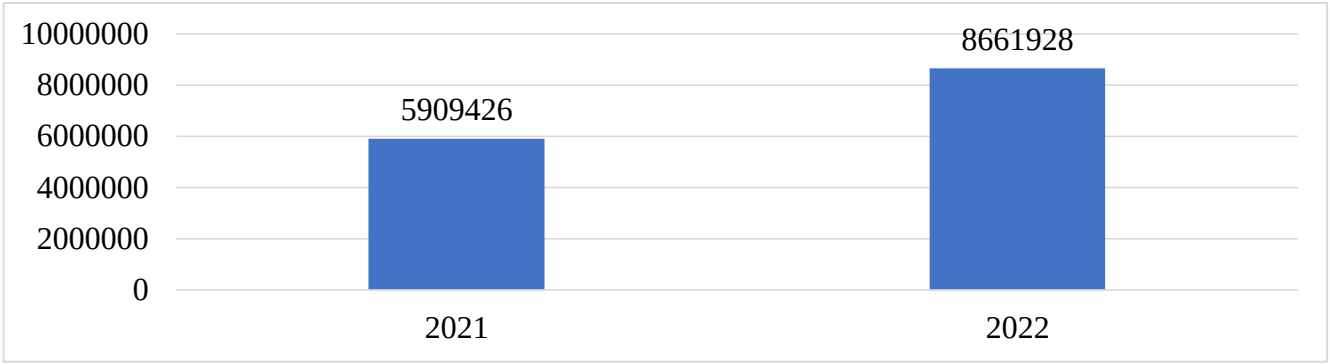

Рис. 2.5. Динаміка виручки

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Таблиця 2.3

Основні техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2021–2022 роки

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення 2022 р. до 2021 р.	
		2021	2022	Абсол., +/-	Відн., %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	5909426	8661928	2752502	46,58
Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	4915830	6030487	1114657	22,67
Адміністративні витрати	тис. грн.	325424	376851	51427	15,80
Витрати на збут	тис. грн.	674532	542663	-131869	-19,55
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	19456	1693084	1673628	8602,12
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-111966	1197966	1309932	-1169,94
Рентабельність діяльності (продаж)	%	-1,89	2,04	3,93	-207,94
Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	4067871	3814672	-253199	-6,22
Знос	тис. грн.	7975795	8306118	330323	4,14
Коефіцієнт зносу	%	1.96	2.18	0.22	-
Фондовіддача	грн.	0.68	0.44	-0.24	-35,29
Фондоємність	грн.	1.47	2.27	0.80	54,42
Фондоозброєність	грн.	1856.63	1823.46	-33.17	-1,79

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Зростання виручки відбулося за рахунок підвищення цін на продукцію, розширення асортименту та підвищення ефективності виробництва.

Рентабельність діяльності (продаж) у 2022 році знизилася на 1,89%, до 2,04%. Це зниження пов’язано з тим, що чистий прибуток збільшився меншими темпами, ніж чистий дохід від реалізації продукції (див. рис. 2.6).

Рис. 2.6. Динаміка рентабельності

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Адміністративні витрати у 2022 році збільшилися на 22,67%, до 6030487 тис. грн. Це зростання пов’язано з розширенням діяльності підприємства та збільшенням кількості працівників (див. рис. 2.7).

Рис. 2.7. Динаміка адміністративних витрат і витрат на збут

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Витрати на збут у 2022 році збільшилися на 15,80%, до 1114657 тис. грн. Це зростання пов’язано зі збільшенням обсягів реалізації продукції та підвищенням витрат на рекламу та просування продукції.

По результатам діяльності чистий прибуток підприємства суттєво збільшився і дозволив уникнути збитків (див. рис. 2.8).

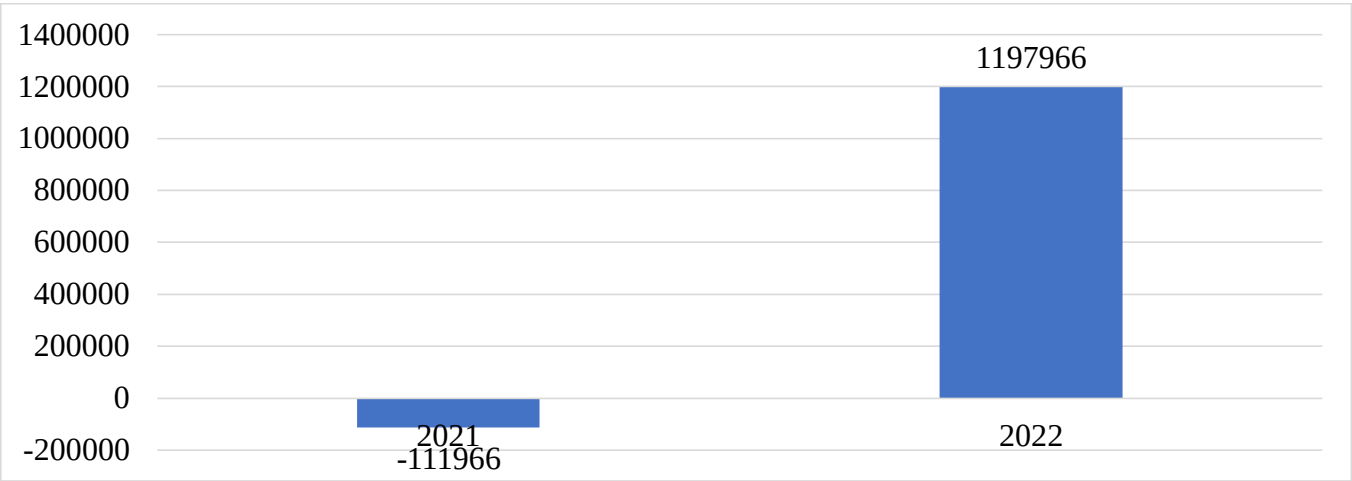

Рис. 2.8. Динаміка чистого прибутку

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Загалом, дані таблиці свідчать про те, що ПрАТ «Оболонь» є успішним підприємством, яке демонструє позитивні результати діяльності. Підприємство розширює асортимент продукції, що випускається, підвищує ефективність виробництва та отримує прибуток.

Відносні показники використання ОЗ, свідчать про негативні тенденції діяльності ПрАТ «Оболонь»: фондовіддача ОЗ понизилось на 0,24 грн. Негативна тенденція по фондоозброєності (зниження на 33,17 грн.) обумовлена зменшенням вартості основних засобів й скороченням чисельності персоналу.

Відбувається зниження вартості основних засобів на 253199 тис. грн. через їх вибуття. Крім того спостерігається ріст зносу на 330323 тис. грн., відповідно зросло значення коефіцієнта зносу на 22% протягом 2022 року. Відповідно, можна стверджувати про неефективність використання ОЗ компанії.

2.2. Аналіз динаміки і структури персоналу підприємства

Функції управління персоналом підприємства покладені на Департамент з управління персоналом. Він є структурним підрозділом підприємства, який відповідає за формування та забезпечення ефективного використання трудового потенціалу.

Департамент очолює директор з управління персоналом, який підпорядковується генеральному директору. До складу департаменту входять такі підрозділи:

- відділ персоналу;
- відділ навчання та розвитку;
- відділ організаційного розвитку;
- відділ компенсацій і пільг.

Основними завданнями Департаменту з управління персоналом є:

- забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами;
- формування та реалізація кадрової політики;

- підвищення ефективності використання трудового потенціалу;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Для реалізації цих завдань Департамент з управління персоналом здійснює такі функції:

- планування та координація роботи з персоналом;
- розробка та реалізація кадрової політики;
- організація набору, відбору, адаптації та підвищення кваліфікації персоналу;
- управління трудовою дисципліною;
- забезпечення соціальних гарантій працівникам;
- вирішення спорів і конфліктів у сфері праці.

Департамент з управління персоналом ПрАТ «Оболонь» використовує в своїй роботі сучасні методи та технології управління персоналом. Підприємство має власну систему оцінки персоналу, систему навчання та розвитку, систему компенсацій і пільг.

Департамент з управління персоналом ПрАТ «Оболонь» є важливим підрозділом підприємства, який забезпечує його ефективну діяльність. Підприємство робить ставку на розвиток персоналу, як один із ключових факторів успіху.

Ось деякі конкретні заходи, які впроваджує департамент з управління персоналом ПрАТ «Оболонь» для підвищення ефективності використання трудового потенціалу:

1. Запровадження системи оцінки персоналу, яка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони працівників, а також їхній потенціал для розвитку.
2. Організація навчання та розвитку персоналу для підвищення його кваліфікації та професійного рівня.
3. Запровадження системи компенсацій і пільг, яка відповідає ринковим вимогам та мотивує працівників до ефективної роботи.
4. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві, який сприяє підвищенню продуктивності праці та задоволеності працівників.

Завдяки цим заходам департамент з управління персоналом ПрАТ «Оболонь» забезпечує підприємству конкурентну перевагу на ринку праці та сприяє його успішному розвитку.

Організаційна структура відділу кадрів ПрАТ «Оболонь» є лінійно-функціональною. Вона складається з таких підрозділів:

- відділ кадрів, який очолює начальник відділу кадрів;
- відділ кадрового обліку, який очолює начальник відділу кадрового обліку;
- відділ кадрової політики, який очолює начальник відділу кадрової політики.

Відділ кадрів є основним підрозділом відділу кадрів. Він відповідає за виконання таких функцій:

- планування та координація роботи з персоналом;
- організація набору, відбору, адаптації та підвищення кваліфікації персоналу;
- управління трудовою дисципліною;
- забезпечення соціальних гарантій працівникам.

Відділ кадрового обліку відповідає за виконання таких функцій:

- ведення кадрового обліку;
- підготовка звітності з кадрових питань;
- організація роботи з документами.

Відділ кадрової політики відповідає за виконання таких функцій:

- розробка та реалізація кадрової політики;
- проведення маркетингових досліджень ринку праці;
- аналіз кадрового потенціалу підприємства.

Працівники відділу кадрів є кваліфікованими фахівцями, які мають досвід роботи в галузі управління персоналом. Вони постійно підвищують свою кваліфікацію, відвідуючи курси та тренінги.

Організаційна структура відділу кадрів ПрАТ «Оболонь» відповідає сучасним вимогам і дозволяє ефективно виконувати функції відділу.

Конкретні завдання, які виконує відділ кадрів ПрАТ «Оболонь»:

1. Підтримка ефективного функціонування підприємства за рахунок забезпечення кількісних та якісних потреб у персоналі.
2. Забезпечення високого рівня продуктивності праці та мотивації працівників.
3. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві.
4. Забезпечення відповідності кадрової політики підприємства законодавчим та нормативним вимогам.

Завдяки ефективній роботі відділу кадрів ПрАТ «Оболонь» забезпечує підприємство кваліфікованими кадрами та сприяє його успішному розвитку.

Персонал підприємства ПрАТ «Оболонь» є одним із ключових факторів його успіху. Підприємство робить ставку на розвиток персоналу, як один із ключових факторів успіху.

Загалом, персонал ПрАТ «Оболонь» є кваліфікованим і мотивованим. Більшість працівників мають вищу освіту і досвід роботи в галузі харчової промисловості.

ПрАТ «Оболонь» також приділяє увагу створенню сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві. На підприємстві діє система мотивації та заохочення працівників, яка сприяє підвищенню їхньої задоволеності.

Персонал підприємства – це колектив працівників закріплених за підприємством, що має професійну підготовку або (і) досвід практичної роботи.

На підприємстві категорії персоналу поділяються на:

- адміністративно-управлінський персонал;
- торгово-оперативний персонал (виробничий);
- допоміжний персонал.

Результати аналізу складу і структури працівників ПрАТ «Оболонь» подані в табл. 2.4.

Згідно з таблицею, у 2022 році ПрАТ «Оболонь» змінило структуру персоналу. Адміністративно-управлінський персонал зменшився на 6 осіб, торговельно-оперативний (виробничий) персонал збільшився на 286 осіб, а допоміжний персонал зменшився на 117 осіб (див. рис. 2.9).

Таблиця 2.4

Аналіз складу та структури працівників підприємства за 2021–2022 роки

Категорії персоналу	Роки				Абсолютне відхилення, +/-
	2021		2022		
	чол.	%	чол.	%	
Адміністративно-управлінський персонал	159	7,05	153	7,45	-6
Торгово-оперативний персонал (виробничий)	1810	80,27	1733	84,33	-77
Допоміжний персонал	286	12,68	169	8,22	-117
Разом	2255	100,00	2055	100,00	-200

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Ці зміни можна пояснити тим, що підприємство розширило свою діяльність, що призвело до збільшення кількості працівників у торговельно-оперативному персоналі.

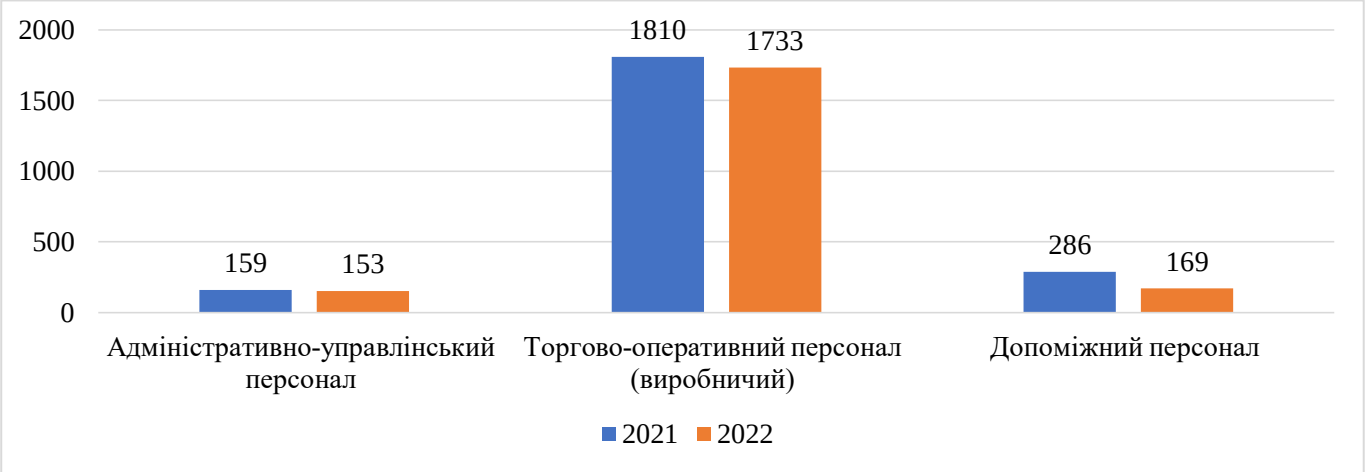

Рис. 2.9. Динаміка чисельності персоналу

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

ПрАТ «Оболонь» змінило структуру персоналу у 2022 році. Ці зміни були обумовлені розширенням діяльності підприємства, автоматизацією виробничих процесів та реорганізацією структури управління.

Окрім того, можна зазначити, що в структурі персоналу підприємства ПрАТ «Оболонь» спостерігається тенденція до збільшення частки торговельно-оперативний персоналу (виробничого) та зменшення частки адміністративно-

управлінського персоналу. Це пов'язано з тим, що підприємства харчової промисловості все більше орієнтуються на споживача, що вимагає розширення мережі збуту та підвищення якості обслуговування (див. рис. 2.10).

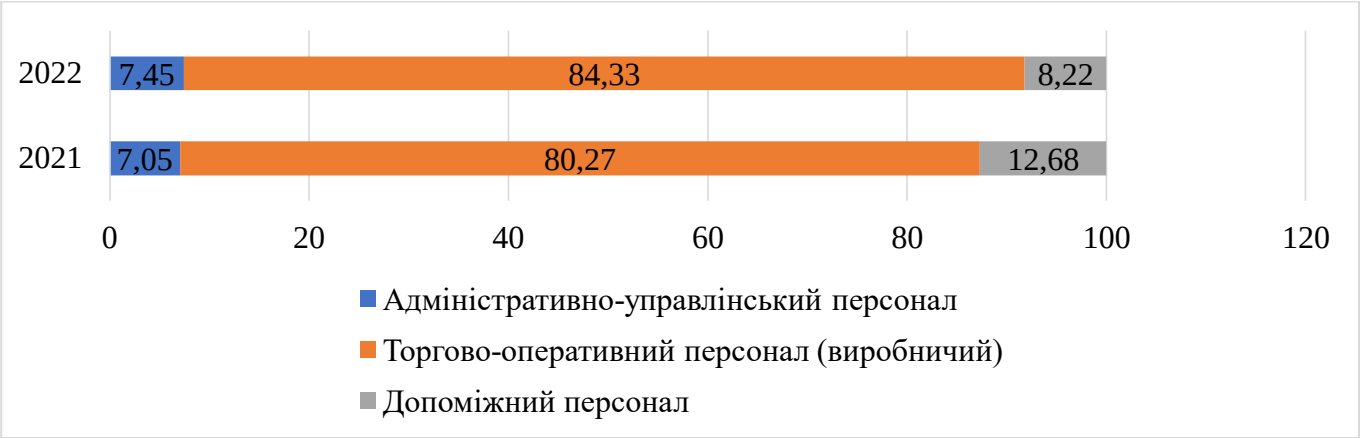

Рис. 2.10. Структура персоналу

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Далі визначимо середньооблікову кількість штатних працівників облікового складу за місяць (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

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

Числа місяця	Кількість штатних працівників облікового складу	У т. ч. підлягає виключенню з середньооблікової кількості штатних працівників	Підлягають включенню до розрахунку середньооблікової кількості штатних працівників
1	253	3	250
2	253	3	250
3 (субота)	253	3	250
4 (неділя)	253	3	250
	…		
8 (святковий день)	260	3	257
…	…	…	…
31 (субота)	258	2	256
Всього	8020	90	7930

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Згідно даних таблиці наведеної вище можемо розрахувати середньооблікову кількість працівників: 7 930/31=255 працівників.

Загалом, персонал ПрАТ «Оболонь» є одним із ключових факторів його розвитку. Саме тому підприємство робить ставку на розвиток персоналу та підвищення кваліфікації, як один із ключових факторів успіху.

Вважаємо за доцільне проаналізувати рух працівників підприємства за 2021-2022 роки. Результати наведені в таблиці В.1 Додатку В.

За період 2021-2022 рр. на підприємстві зменшився коефіцієнт звільнених працівників, натомість збільшився коефіцієнт прийнятих працівників.

Коефіцієнт плинності кадрів має тенденцію до зниження. В 2021 років цей показник склав 0,5, а в 2022 р. знизився до 0,4.

Основними причинами плинності кадрів на ПрАТ «Оболонь» є:

- невідповідність умов праці та зайнятості вимогам працівників;
- невисокі заробітні плати;
- несприятливий соціально-психологічний клімат на підприємстві.

Результати аналізу руху кадрів на підприємстві ПрАТ «Оболонь» свідчать про те, що на підприємстві існують певні проблеми, які негативно впливають на стабільність трудового колективу. Ці проблеми необхідно вирішувати, щоб забезпечити ефективну діяльність підприємства.

Заходи, які можна вжити для зниження плинності кадрів на ПрАТ «Оболонь»:

- удосконалення умов праці та зайнятості працівників;
- підвищення заробітних плат;
- створення сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві.

Далі проведемо аналіз використання робочого часу штатними працівниками підприємства ПрАТ «Оболонь», який наведено в таблиці 2.6.

Невідпрацьований час в 2022 році збільшився майже в половину. Як ми можемо побачити це пов’язано в найбільшій мірі з переведенням на неповний робочий день. Натомість кількість масових невиходів на роботу значно скоротилась, майже в 2 рази. Також бачимо що відпустки без збереження заробітної плати скоротились у 2022 р.

Таблиця 2.6

Аналіз використання робочого часу штатними працівниками підприємства за 2021–2022 роки

Показники	2021р.		2022 р.		Відхилення	
	люд.-год	%	люд. -год	%	абсолютне, (+/–)	у структурі, %
Фонд робочого часу	254	100	300	100	2	2
Відпрацьований час	220	86,61	240	80	2	2
Невідпрацьований час	34	13,39	60	20	2	2
в т. ч. з причин - щорічних відпусток (основних та додаткових)	11	4,33	5	1,67	2	2
- тимчасової непрацездатності	0	0	5	1,67	2	2
- відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін	3	1,18	6	2	2	2
- інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	8	3,15	6	2	2	2
- переведення з економічних причин на неповний робочий день	2	0,79	7	2,33	1	1
- масових невиходів на роботу (страйків)	10	3,94	7	2,33	4	2
- інші причини	0	0	24	8	0	0

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Результати аналізу використання робочого часу штатними працівниками підприємства ПрАТ «Оболонь» свідчать про те, що на підприємстві існують певні проблеми, які негативно впливають на ефективність використання робочого часу. Ці проблеми необхідно вирішувати, щоб підвищити продуктивність праці та ефективність діяльності підприємства.

Проаналізуємо баланс робочого часу одного середньооблікового працівника за ІІІ квартал 2022 року. Результати представлені у вигляді у таблиці В.2 Додатку В.

З усіх 365 днів 254 є робочими днями. 34 з останніх складають заплановані не явки на роботу. В даному випадку даний працівник відпрацював без втрат часу. Таким чином ефективний фонд робочого часу склав 8 годин, як і тривалість робочого дня.

Проаналізуємо динаміку зміни номінального і ефективного фонду робочого часу на підприємстві. Результати представлені у вигляді таблиці Г.1 Додатку Г.

Аналізуємо надані показники за роки 2021 та 2022:

Номінальний фонд робочого часу (дні):

2021 р.: 365 днів

2022 р.: 365 днів

Відхилення: +10 днів (абсолютне), +2,74% (відносне)

Кількість робочих днів залишилася стабільною, з невеликим зростанням у 2022 році на 10 днів або 2,74% у порівнянні з 2021 роком.

Ефективний фонд робочого часу (години):

2021 р.: 2,032 години

2022 р.: 2,032 години

Відхилення: +30 годин (абсолютне), +1,48% (відносне)

Кількість годин ефективного робочого часу залишилася незмінною в 2022 році порівняно з 2021 роком. Однак відсоткове зростання вказує на невелике поліпшення продуктивності працівників у 2022 році.

Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу:

2021 р.: 69,59%

2022 р.: 69,59%

Частка номінального фонду робочого часу в календарному фонді залишилася стабільною протягом обох років.

Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу:

2021 р.: 84,06%

2022 р.: 84,06%

Частка ефективного фонду робочого часу в календарному фонді також залишилася незмінною в обидва роки.

Рекомендації щодо підвищення ефективності використання робочого часу на ПрАТ «Оболонь»:

- удосконалити систему мотивації та заохочення працівників, щоб стимулювати їх до ефективної роботи;
- запровадити гнучкий режим роботи, який дозволить працівникам гнучко планувати свій робочий час відповідно до своїх потреб;
- скоротити простої шляхом впровадження ефективних методів управління виробництвом.

2.3. Аналіз витрат на персонал на підприємстві

Аналіз витрат на персонал проведений по напрямках витрат на оплату праці, навчання, витрат на додаткові виплати.

З початку проаналізуємо зміни середньої заробітної плати на ПрАТ «Оболонь» (див. табл. Г.2 Додатку Г).

Як бачимо змін в показниках середньомісячної плати не відбулось, натомість збільшився показник фонду заробітної плати.

Для покращення стану організації оплати праці на підприємстві ПрАТ «Оболонь» можна запропонувати наступні заходи:

1. Аналіз та адаптація оплати праці за ринковими стандартами: провести дослідження оплати праці на ринку для аналізу конкурентоспроможності власних пропозицій. Адаптувати систему оплати праці до рівня та умов ринку.
2. Впровадження системи преміювання за результатами роботи: розробити систему преміювання працівників за досягнення конкретних результатів або перевищення показників продуктивності.
3. Стимулювання професійного зростання та розвитку.
4. Запровадити систему преміювання за професійний ріст та навчання працівників. Підтримувати їх в участі у навчальних програмах та тренінгах.

Оптимізація годин роботи та впровадження гнучкого графіку: розглянути можливість впровадження гнучкого графіку роботи для певних груп працівників, що дозволить підвищити їх продуктивність та задоволеність.

Удосконалення системи оцінки результативності та розвитку кар'єрних можливостей: розробити чіткі критерії оцінки працівників та пропонувати перспективні кар'єрні шляхи для їх розвитку.

Посадова оцінка та перегляд окладів: провести аналіз посад та їх відповідність ринковим стандартам. При необхідності, здійснити перегляд окладів та адаптацію до рівня заробітної плати на ринку.

Створення та підтримка сприятливого робочого середовища: забезпечити сприятливі умови для праці, що включає в себе комфортне робоче місце, можливість для відпочинку та стимулювання творчості.

Фонд основної заробітної плати включає в себе основні винагороди, які працівники отримують за основну роботу, зокрема:

1. Основна заробітна плата: фіксована оплата праці за виконану роботу за годину, день, місяць тощо.
2. Ставки: платежі, що обчислюються на основі посадових окладів або годинної/денної ставки.

Фонд додаткової заробітної плати включає додаткові виплати, які надаються працівникам підприємства окремо від основної заробітної плати. Сюди входять:

1. Надбавки: додаткові суми, які призначаються до основної заробітної плати в зв'язку з особливими умовами праці (наприклад, за високу кваліфікацію, за відповідальність, за роботу у шкідливих умовах тощо).
2. Доплати: додаткові платежі, які можуть бути здійснені працівникам за певні дії, виконані в робочий час (наприклад, за наднормовий час, нічні зміни, святкові та вихідні дні тощо).

Інші заохочувальні та компенсаційні виплати включають платежі, спрямовані на стимулювання працівників та компенсацію певних витрат:

1. Премії: нагороди за досягнення високих результатів, завдяки яким компанія вказує на оцінку роботи працівника.

2. Допомоги та компенсації: виплати, спрямовані на компенсацію витрат або надання додаткових пільг (наприклад, допомога на народження дитини, матеріальна допомога тощо).

Проаналізуємо склад і структуру фонду оплати праці підприємства (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз складу та структури фонду оплати праці підприємства

Показники	2021 р.		2022 р.		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, (+/–)	відносне,%	у структурі, %
Фонд оплати праці штатних працівників, усього	14549	100	18048	100	3499,20	54	-
Фонд основної заробітної плати	9 172	63	12 070	66,8	260,00	11,5	3,8
Фонд додаткової заробітної плати	2 267	15,5	2 527	14	2 898,00	31,6	16,1
Заохочувальні та компенсаційні виплати	3 109	21,5	3 450	19,2	341,2	10,9	-2,3

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

У 2022 році фонд оплати праці штатних працівників ПрАТ «Оболонь» становив 18048 млн грн. Це на 28,55% більше, ніж у 2021 році, коли фонд оплати праці становив 14549 млн грн. (див. рис. 2.11).

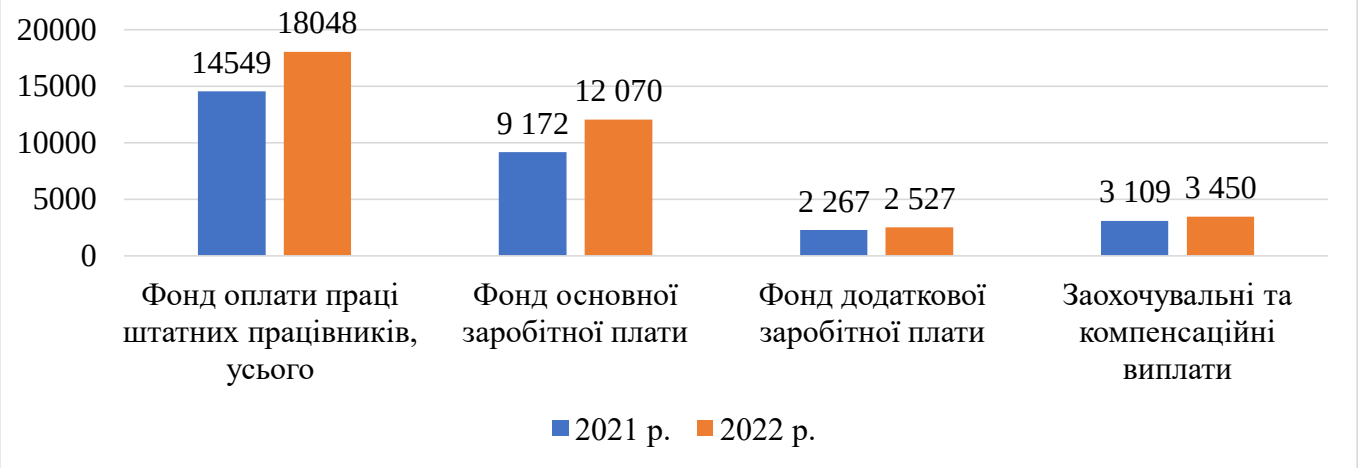

Рис. 2.11. Динаміка фонду оплати праці

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Основною причиною такого зростання є зростання обсягу виробництва на підприємстві, яке було викликане сприятливими економічними умовами.

У 2022 році найбільшою статтею фонду оплати праці штатних працівників ПрАТ «Оболонь» були витрати на основну заробітну плату, які становили 66,8% від загального обсягу витрат. У 2021 році витрати на основну заробітну плату становили 63% від загального обсягу витрат (див. рис. 2.12).

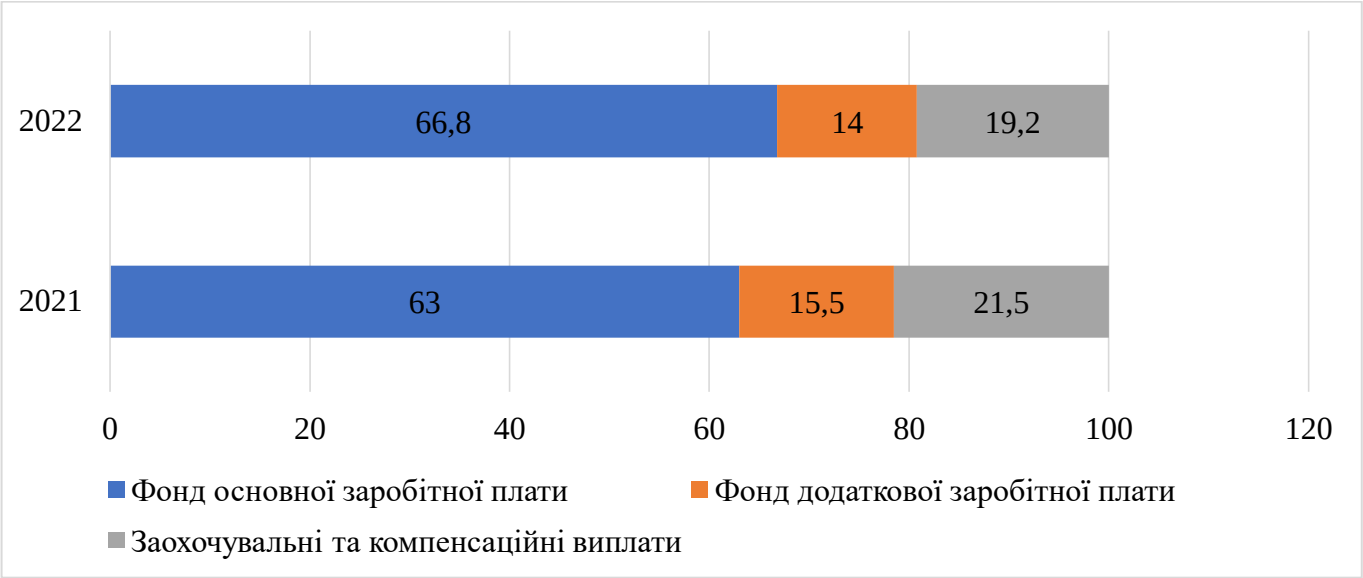

Рис. 2.12. Структура фонду оплати праці

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Витрати на додаткову заробітну плату в 2022 році становили 14% від загального обсягу витрат, що на 1,5% більше, ніж у 2021 році. Це пов'язано з тим, що підприємство впровадило систему преміювання працівників за досягнення високих результатів у праці.

Витрати на заохочувальні та компенсаційні виплати в 2022 році становили 10,9% від загального обсягу витрат, що на 2,3% менше, ніж у 2021 році. Це пов'язано з тим, що підприємство скоротило деякі пільги, що надаються працівникам.

Проаналізуємо склад та структуру фонду додаткової заробітної плати підприємства за 2021 – 2022 роки. Результати представлені у вигляді таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз складу та структури фонду додаткової заробітної плати підприємства за 2021–2022 роки

Показники	2021р.		2022 р.		Відхилення	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, (+/–)	відносне, %
Фонд додаткової заробітної плати, у т.ч.	1051000	100	1051000	100	0	0
- Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	10212,5	0,97	10212,5	0,97	0	0
- Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	4750	0,45	4750	0,45	0	0
- Виплати, пов’язані з індексацією зарплати	2,15	0,00	2,15	0,00	0	0

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

У 2022 році фонд додаткової заробітної плати штатних працівників ПрАТ «Оболонь» становив 10212,5 тис. грн. Це на 4750 тис. грн, або на 45%, більше, ніж у 2021 році, коли фонд додаткової заробітної плати становив 5462,5 тис. грн.

Основною причиною такого зростання є зростання обсягу виробництва на підприємстві, яке було викликане сприятливими економічними умовами.

У 2022 році найбільшою статтею фонду додаткової заробітної плати штатних працівників ПрАТ «Оболонь» були надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів, які становили 63,1% від загального обсягу витрат. У 2021 році надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів становили 47,8% від загального обсягу витрат.

Виплати, пов’язані з індексацією зарплати, в 2022 році становили 2,15% від загального обсягу витрат, що на 1,3% менше, ніж у 2021 році. Це пов’язано з тим, що в 2022 році рівень інфляції був нижчим, ніж у 2021 році.

Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні), в 2022 році становили 2,15% від загального обсягу витрат, що на 0,5%

менше, ніж у 2021 році. Це пов’язано з тим, що підприємство впровадило систему преміювання працівників за результатами праці.

Проаналізуємо аналіз та структуру заохочувальних та компенсаційних виплат підприємства за 2021 – 2022 роки. Результати представлені у вигляді таблиці Д.1 Додатку Д.

За 2022 рік, порівняно з 2021 роком, загальний обсяг витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, зменшився на 91,13%. Це пов'язано з зменшенням обсягу виробництва на підприємстві, яке було викликане російською агресією проти України (рис. 2.13).

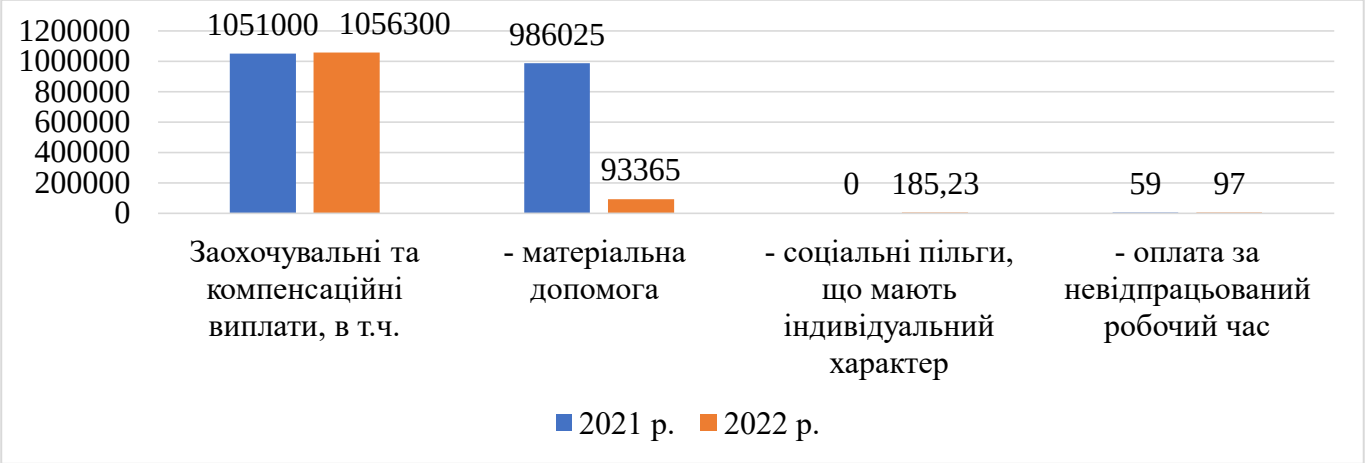

Рис. 2.13. Динаміка складу заохочувальних та компенсаційних виплат

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

У 2022 році основною статтею витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, були витрати на соціальне страхування, які становили 52,91% від загального обсягу витрат. Витрати на професійне навчання зменшилися на 99,94%, що пов'язано з тим, що в умовах воєнного стану підприємство не проводило навчання працівників.

Витрати на інші витрати на робочу силу зменшилися на 27,50%, що пов'язано з тим, що підприємство скоротило деякі пільги, що надаються працівникам.

На основі цих даних можна зробити висновок, що підприємство було змушено скоротити витрати на утримання робочої сили в умовах воєнного стану. Це призвело до значного зменшення обсягу таких витрат.

Для аналізу оплати праці слід уточнити, що весь персонал підприємства обліковується згідно штатного розпису, в якому наведена чисельність персоналу і посадові оклади..

Штатний розпис підприємства ПрАТ «Оболонь» – це документ, який містить перелік посад та чисельність працівників підприємства. Він є основою для планування та організації праці на підприємстві, а також для розрахунку заробітної плати працівників.

Згідно зі штатним розписом ПрАТ «Оболонь», станом на 31.12.22 року на підприємстві працює 2055 осіб. Серед них:

- адміністративно-управлінський персонал – 153 осіб (7,45%);
- торгово-оперативний (виробничий) персонал – 1733 осіб (84,33%);
- допоміжний персонал – 169 осіб (8,22%).

Структура персоналу підприємства ПрАТ «Оболонь» характеризується наступними тенденціями:

- зростання чисельності адміністративно-управлінського персоналу, що пов’язано з розширенням діяльності підприємства та ускладненням структури управління;
- зменшення чисельності торгово-оперативного персоналу, що пов’язано з автоматизацією виробничих процесів та розвитком електронної торгівлі;
- збереження чисельності допоміжного персоналу, який забезпечує виробничий процес та життєдіяльність підприємства.

Штатний розпис ПрАТ «Оболонь» відповідає вимогам діючого законодавства України. Він розроблений з урахуванням специфіки виробництва та діяльності підприємства.

Ось деякі висновки, які можна зробити на основі аналізу штатного розпису ПрАТ «Оболонь»:

1. На підприємстві працює достатня кількість персоналу для забезпечення його діяльності.
2. Структура персоналу підприємства відповідає його стратегії розвитку.

3. Штатний розпис відповідає вимогам діючого законодавства України.

Однак, у штатному розписі можна внести деякі зміни, щоб зробити його більш ефективним. Наприклад, можна розглянути можливість скорочення чисельності адміністративно-управлінського персоналу шляхом впровадження ефективніших методів управління. Також, можна розглянути можливість перерозподілу чисельності торгово-оперативного та допоміжного персоналу з урахуванням їхньої важливості для виробничого процесу.

Тарифна система оплати праці є основою для формування та диференціації розмірів заробітної плати працівників підприємства. Вона передбачає розподіл робіт залежно від їх складності, а працівників - залежно від кваліфікації та за розрядами тарифної сітки.

Основними елементами тарифної системи, які використовуються на підприємстві, є:

1. Тарифно-кваліфікаційний довідник робіт і професій робітників. Це документ, який містить перелік професій робітників та робіт, які виконуються ними, з визначенням кваліфікаційних вимог до кожної професії.
2. Тарифна сітка. Це документ, який містить систему тарифних розрядів і відповідних до них тарифних коефіцієнтів. Тарифні розряди встановлюються залежно від складності робіт, а тарифні коефіцієнти - для визначення розмірів тарифних ставок.
3. Тарифні ставки. Це ставки заробітної плати за виконання робіт певного розряду.

На основі цих елементів здійснюється розрахунок заробітної плати працівників підприємства. Крім цих основних елементів, на підприємстві можуть використовуватися також інші елементи тарифної системи, такі як:

1. Доплати за відхилення від нормальних умов праці. Ці доплати встановлюються за роботу в несприятливих умовах праці, наприклад, у шкідливих або небезпечних умовах.
2. Надбавки за високу кваліфікацію. Ці надбавки встановлюються працівникам, які мають високу кваліфікацію і відповідають вимогам вищого розряду.

3. Премії. Премії встановлюються працівникам за досягнення високих результатів у праці.

Використання цих елементів дозволяє більш точно диференціювати заробітну плату працівників з урахуванням їхніх індивідуальних заслуг.

Виробничий персонал отримує оклади згідно їх кваліфікації і затвердженої тарифної сітки. Наведемо приклад тарифної сітки підприємства у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Тарифна сітка підприємства

Тарифні розряди	I	II	III	IV	V	VI
Тарифні коефіцієнти	х	7,5	1,5	0,4	-7,1	7,5
Зростання тарифних коефіцієнтів	х	1,1	1,1	0,1	-1,0	1,1
Тарифні ставки, грн.		6,7	2,6	0,2	-6,5	6,7
Зростання тарифних ставок	х	48,9	49,1	51,3	+2,4	48,9

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Скорочення місць в V тарифному розряді призвело до зростання показника тарифних ставок. II, III і VI тарифні ставки залишаються незмінними і дорівнюють 0,1. Наведемо більш детальний приклад фрагменту тарифної сітки підприємства у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Тарифна сітка підприємства (фрагмент)

Категорії групи працівників, посади	Розряди, відповідні їм тарифні коефіцієнти і тарифні ставки, грн						
	1	2	3	4	5	6	...
	1,0	1,11	1,23	1,37	1,52	1,69	>1
1. Робітники	х	х	х	х	х	Х	>0,7
2. Технічні виконавці, в т.ч.: - експедитор - касир	>1	х х	х х	х х х	-1,00	0,24	-0,51
3. Спеціалісти - економіст І категорії - економіст ІІ категорії	>0,7	>1	0,38	1,04	0,41	Х	Х
4. Другорядні посади	>1	0,38	1,04	0,41	+0,03	>1	0,38

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Визначимо середній тарифний коефіцієнт і середній розряд групи робітників-відрядників. Для цього необхідно провести групування робітників по відповідним розрядам (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Вихідні дані для розрахунку середнього тарифного коефіцієнту та середнього розряду

Тарифні розряди	I	II	III	IV	V	VI	VII
Тарифні коефіцієнти	0,65	0,69	0,74	+0,11	0,65	0,69	0,74
Кількість робітників відрядників, осіб	3,43	3,57	3,49	+0,06	3,43	3,57	3,49

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Для визначення середнього тарифного коефіцієнта і середнього розряду групи робітників-відрядників на підприємстві спочатку знайдемо загальну кількість робітників-відрядників:

Загальна кількість робітників відрядників = ∑Кількість робітників відрядників, осіб

=3.43+3.57+3.49+0.06+3.43+3.57+3.49=20.04≈20 осіб

Загальна кількість робітників відрядників=∑Кількість робітників відрядників, осіб=

3.43+3.57+3.49+0.06+3.43+3.57+3.49=20.04≈20 осіб

Далі знайдемо загальну суму тарифних коефіцієнтів, помножених на відповідну кількість робітників:

Сума коефіцієнтів=(0.65×3.43)+(0.69×3.57)+(0.74×3.49)+(0.11×0.06)+(0.65×3.43)+(0.6

9×3.57)+(0.74×3.49)≈14.255

Сума коефіцієнтів=(0.65×3.43)+(0.69×3.57)+(0.74×3.49)+(0.11×0.06)+(0.65×3.43)+(0.6

9×3.57)+(0.74×3.49)≈14.255

Далі знайдемо середній тарифний коефіцієнт:

14.25520/0.71275≈0.713

2014.255/0.71275≈0.713

Також можна знайти середній розряд, який відповідає цьому середньому тарифному коефіцієнту. Наприклад, ближчий розряд до 0.713 – це розряд III (0.74),

оскільки він найближчий до значення 0.713. Отже, середній розряд групи робітників-відрядників складає ІІІ.

Тарифна система на підприємстві відповідає таким пунктам:

1. Відповідність тарифних розрядів та коефіцієнтів реальності. Тарифи відповідають складності та важливості робіт, система є ефективною у визначенні оплати праці за принципом «справедливої оплати за справедливу працю».
2. Стимулювання результативності. Тарифна система стимулює працівників до підвищення кваліфікації, ефективності та досягнення кращих результатів, вона вважається ефективною.
3. Адаптивність до змін. Тарифна система є гнучкою та її легко адаптувати до змін в не стабільних економічних умовах та при критичних потребах підприємства. Це важливо для ефективного управління персоналом та розвитку підприємства.
4. Індивідуальний підхід. Тарифна система підприємства передбачає індивідуальний підхід до кожного працівника, враховує його навички, досвід та результати роботи. В свою чергу це сприяє мотивації та покращенню результатів.

На основі результатів дослідження ефективності тарифної системи оплати праці можна зробити такі висновки:

1. Тарифна система відповідає характеру робіт та кваліфікації працівників, якщо тарифні ставки відповідають фактичній складності робіт та кваліфікації працівників.
2. Тарифна система відповідає результатам праці працівників, якщо тарифні ставки відповідають фактичній продуктивності праці та якості продукції.
3. Тарифна система сприяє підвищенню продуктивності праці та економічних результатів діяльності підприємства, якщо вона стимулює працівників до підвищення кваліфікації, підвищення продуктивності праці та якості продукції.

Для підвищення ефективності тарифної системи оплати праці можна вжити таких заходів:

1. Переглянути тарифні ставки з урахуванням фактичної складності робіт та кваліфікації працівників.
2. Впровадити систему преміювання працівників за підвищення продуктивності праці та якості продукції.
3. Створити умови для підвищення кваліфікації працівників.

Реалізація цих заходів допоможе підприємству підвищити ефективність оплати праці та стимулювати працівників до підвищення продуктивності праці.

У таблиці 2.12 наведено дані про витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, на підприємстві ПрАТ «Оболонь» за 2021-2022 роки.

Таблиця 2.12

Аналіз витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці підприємства за 2021–2022 роки

Показники	2021 р.		2022 р.		Відхилення		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	абсолютне, +/- тис. грн.	відносне,%	у структурі, %
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці, в т.ч.	13007,5	100,00	1154,24	100,00	-11853,3	-91,13	0,00
- витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників	610,7	4,69	610,7	52,91	0	0,00	48,21
- витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників	536,1	4,12	536,1	46,45	0	0,00	42,32
- витрати підприємства на професійне навчання	8 257,80	63,48	5,18	0,45	-8252,62	-99,94	-63,04
- інші витрати на робочу силу	3 602,90	27,70	2,26	0,20	-3600,64	-99,94	-27,50

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

У 2022 році витрати на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, на ПрАТ «Оболонь» становили 1154,24 тис. грн. Це на 91,13% менше,

ніж у 2021 році, коли витрати становили 13007,5 тис. грн. Основною причиною такого суттєвого зниження витрат є зменшення обсягу виробництва на підприємстві, яке було викликане російською агресією проти України (рис. 2.14).

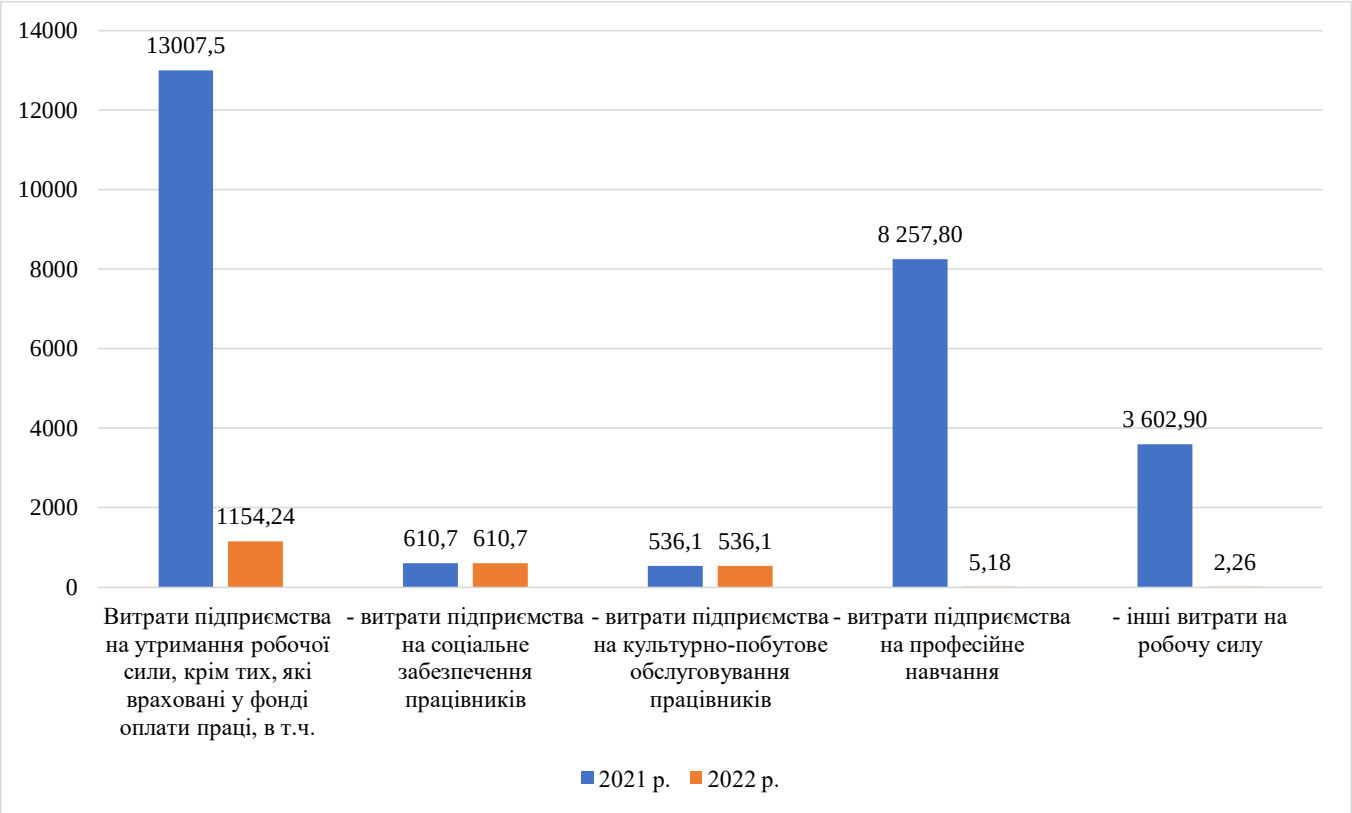

Рис. 2.14. Динаміка витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

За 2022 рік найбільшою статтею витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, були витрати на соціальне страхування, які становили 52,91% від загального обсягу витрат. У 2021 році витрати на соціальне страхування становили 48,21% від загального обсягу витрат.

Витрати на професійне навчання зменшилися на 99,94%, з 8252,62 тис. грн у 2021 році до 5,18 тис. грн у 2022 році. Це пов’язано з тим, що в умовах воєнного стану підприємство не проводило навчання працівників.

Витрати на інші витрати на робочу силу зменшилися на 27,50%, з 3600,64 тис. грн у 2021 році до 2,26 тис. грн у 2022 році. Це пов’язано з тим, що підприємство скоротило деякі пільги, що надаються працівникам.

На основі результатів дослідження витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, можна зробити такі висновки:

1. Обсяг витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, залежить від галузі та масштабів діяльності підприємства.
2. Витрати на соціальне страхування є найбільшою статтею витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці.
3. Витрати на професійну підготовку та перепідготовку працівників є важливою статтею витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці.
4. Для зниження витрат на утримання робочої сили, що не входять до складу фонду оплати праці, підприємство може вжити таких заходів:

– переглянути систему соціального страхування. Для цього можна розглянути можливість укладання договорів зі страховими компаніями на більш вигідних умовах;
– впровадити систему професійної підготовки та перепідготовки працівників. Для цього можна розглянути можливість використання дистанційних форм навчання та інших заходів, які дозволять знизити витрати на професійну підготовку та перепідготовку працівників;
– впровадити систему мотивації працівників. Для цього можна розглянути можливість надання працівникам пільг, які не потребують додаткових витрат, наприклад, надання можливості працювати в зручний час, надання можливості віддаленої роботи тощо.

Далі проведемо аналіз продуктивності праці підприємства за 2021–2022 роки у табл. 2.13.

Обсяг виробництва продукції (п.1) зріс на 14,41% у 2022 році вказує на збільшення виробництва. Обсяг виробництва продукції в натуральних одиницях (п.2) збільшився на 10,29%, що також свідчить про позитивні зрушення у виробництві. Середньооблікова кількість працівників (п.3) збільшився на 13,66%, це означає зріст кількості працівників, що може вказувати на розширення підприємства.

Таблиця 2.13

Аналіз продуктивності праці підприємства за 2021–2022 роки

Показники	Одиниці виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				абсолютне, (+/–)	відносне, %
Вихідні дані					
1. Обсяг виробництва продукції	тис. грн.	5078764	5466148	688609	14,41
2. Обсяг виробництва продукції	натуральні одиниці	4292370	4277833	399360	10,29
3. Середньооблікова кількість ПВП, всього	осіб	303955	337100	40521	13,66
4. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-днів	5078764	5466148	688609	14,41
5. Відпрацьовано всіма робітниками	тис. люд.-годин	4292370	4277833	399360	10,29
Розрахункові дані					
6. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.1/п.3)	грн.	675489	661989	49640	8,10
7. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (п.2/п.3)	натуральні одиниці	-128200	219688	170206	343,97
8. Середньорічний виробіток на одного робітника (п.1/п.3.1)	грн.	-365420	257633	81053	45,9
9. Середньорічний виробіток на одного робітника (п.2/п.3.1)	натуральні одиниці	-7,2	4,71	1,01	27,29
10. Середньогодинний виробіток одного робітника (п.1/п.5)	грн.	675489	661989	49640	8,10
11. Тривалість робочого дня (п.5/п.4)	год.	-128200	219688	170206	343,97
12. Відпрацьовано одним робітником в рік (п.4/п.3.1)	днів	3267238	57,7	3267238	39,3
13. Питома вага робітників в складі ПВП (п.3.1/п3)	%	529153	9,3	529153	X

Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Середньорічний виробіток на одного працівника (п.6 та п.7) впав на 8,10% та зріс на 343,97%, такі показники вказують на коливання продуктивності праці. Середньорічний виробіток на одного робітника (п.8 та п.9) падіння на 45,9% та зріст на 27,29% також вказують на значні коливання у виробничій активності робітників. Середньо-годинний виробіток одного робітника (п.10) зріс на 8,10%, що свідчить про підвищення продуктивності праці на годину. Тривалість робочого дня (п.11) збільшився на 343,97%, що може свідчити про збільшення нормативу тривалості

робочого дня. Відпрацювання одним робітником в рік (п.12) впало на 39,3%, що вказує на зменшення обсягу роботи, виконаної одним робітником.

Аналіз даних в таблиці 2.13 показує значне збільшення питомої ваги робітників у складі працівників підприємства.

Чинники, що вплинули на ефективність праці:

- організаційна ефективність управління ресурсами та процесами;
- ступінь навантаження на працівників та їхній робочий час;
- рівень кваліфікації та мотивація персоналу;
- стан технічного оснащення та автоматизація виробничих процесів.

Загальний аналіз вказує на те, що є як позитивні, так і негативні тенденції у показниках продуктивності праці. Для покращення ефективності праці необхідно аналізувати та оптимізувати робочі процеси, підвищувати кваліфікацію персоналу та ефективно використовувати технологічні засоби.

Отже, маємо такі показники:

1. Відпрацьовано всіма робітниками (тис. люд.-годин): 2021 р. - 4292370, 2022 р. – 4277833.
2. Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП (грн.): 2021 р. - 675489, 2022 р. – 661989.

Годинна продуктивність праці (ГПП) за роки:

1. ГПП 2021 р. = Відпрацьовано / Середньорічна кількість працівників

   ГПП 2021 р. = 4292370 / 303955 ≈ 14.12 тис. годин/працівник
2. ГПП 2022 р. = Відпрацьовано / Середньорічна кількість працівників

   ГПП 2022 р. = 4277833 / 337100 ≈ 12.68 тис. годин/працівник
3. Денна продуктивність праці (ДПП) за роки:

   ДПП 2021 р. = Обсяг виробництва / Середньорічна кількість працівників

   ДПП 2021 р. = 5078764 / 303955 ≈ 16.72 тис. грн./працівник

   ДПП 2022 р. = Обсяг виробництва / Середньорічна кількість працівників

   ДПП 2022 р. = 5466148 / 337100 ≈ 16.21 тис. грн./працівник
4. Річна продуктивність праці (РПП) за роки:

РПП 2021 р. = Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП

РПП 2021 р. = 675489 грн.

РПП 2022 р. = Середньорічний виробіток на одного працівника ПВП

РПП 2022 р. = 661989 грн.

Аналіз показав, що загальна тенденція на підприємстві спрямована на зниження продуктивності праці в розрахунку на годину, день та рік у 2022 році порівняно з 2021 роком. Головними чинниками цього спаду є зменшення годинної продуктивності та незначний спад у денній продуктивності праці. На це можуть вплинути різні фактори, включаючи ефективність управління, якість робочого середовища та організацію робочого процесу. Розглянемо ці чинники у табл. Д.2 Додатку Д.

Отже, збільшення питомої ваги основних робітників в складі ПВП на 16% призвело до зростання річного виробітку на 674,4 грн. або на 16%. За рахунок зміни числа днів відпрацьованих одним робітником на 674,4 грн. або на 16 дні, річний виробіток зріс на 674,4 грн. або на 16%.За рахунок зміни числа днів відпрацьованих одним робітником на 674,4 грн. або на 16 дні, річний виробіток зріс на 674,4 грн. або на 16%. За рахунок зміни середньо-годинного виробітку на 547,9 грн., річний виробіток зріс на 547,9 грн. або на 13%. Загальна зміна показників впливу на річний виробіток склала 421,5 грн. або 10%.

На основі аналізу даних ПрАТ «Оболонь» можна виділити заходи щодо підвищення продуктивності праці на підприємстві у трьох групах:

1. Матеріально-технічні заходи:

– Впровадження сучасного обладнання та технологій, спрямованих на автоматизацію та оптимізацію виробничих процесів.
– Оновлення робочих місць та умов праці для поліпшення комфорту та ергономіки працівників.

2. Організаційні заходи:

– Оптимізація внутрішнього управління та розподілу обов'язків для підвищення ефективності роботи колективу.

– Здійснення аналізу та планування робочого часу та навантаження, щоб раціонально розподілити завдання між працівниками.

3. Соціально-економічні заходи:

– Поліпшення умов праці та соціального пакету, що сприяє підвищенню морального стану та задоволеності працівників.
– Надання можливостей для професійного зростання, навчання та розвитку працівників, що сприяє підвищенню кваліфікації та ефективності.

Підприємства, які активно працюють над підвищенням продуктивності праці, мають конкурентні переваги на ринку. Вони можуть випускати більшу кількість продукції за менший час і з меншими витратами. Це дозволяє їм встановлювати нижчі ціни на свою продукцію або отримувати більший прибуток.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ПЛАНУВАННЯ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ОБОЛОНЬ»

3.1. Основні напрямки удосконалення планування та оптимізації витрат на персонал підприємства

Для підприємства є важливою оцінка ефективності розробленої стратегії управління людськими ресурсами, де під ефективністю мається на увазі можливість досягнення раніше запланованих результатів.

Оцінка ефективності розробленої системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь» вимагає обліку двох складових (тобто критеріїв):

1. По-перше, вимагає досягнення поставлених цілей підприємства, оскільки витрачені ресурси не будуть марними з урахуванням досягнення мети - ліквідації наявного дефіциту кваліфікованих кадрових ресурсів, на що спрямовані заходи навчання і підвищення кваліфікації. Тим самим розроблені заходи за даним критерієм відповідають вимогам ефективності.
2. Інший критерій оцінки ефективності розробленої системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь» вимагає обов'язкового зіставлення витрачених ресурсів, потрібних на її реалізацію з результатами, які будуть досягнуті при її реалізації. Це пов'язано з оцінкою ефективності використання обраних ресурсів і співвіднесення їх з очікуваними вигодами, які отримає компанія.

Тому, вважаємо за доцільне сформувати витрати на навчання різних груп персоналу.

Для виробничого персоналу рекомендовано пройти курси підвищення кваліфікації (для технологів, керівників виробництв, начальників змін, керівників і фахівців відділу якості).

Програма курсів:

1. Законодавчі та нормативні вимоги:

– Актуальні питання в сучасному законодавстві, що регулюють виробничі процеси.
– Організація електронного документообігу.
– Вимоги технічного регламенту про безпеку продукції.

2. Сучасні технології забезпечення якості:

– Підвищення конкурентоспроможності підприємств за допомогою впровадження систем менеджменту якості.
– Організація і проведення виробничого контролю за дотриманням санітарно-протиепідемічних заходів. Галузеві вимоги.

3. Економічні аспекти виробничої діяльності:

– Калькуляція виробничої собівартості продукту, процесу, замовлення. Особливості планування, розподілу та обліку витрат і цін.
– Розрахунок потреби виробництва в оборотних коштах з урахуванням тривалості виробничого циклу, використання потужності і норм запасів.
– Забезпечення ефективності виробництва і продажів за показниками рентабельності і ділової активності.

4. Технології зберігання і транспортування продукції:

– Вимоги до транспортного засобу.
– Вимоги до упаковки.

Персонал може навчатися на експрес-тренінгах (тривалість - не більше 30 хвилин). На цих тренінгах поетапно повинні обговорюватися питання обслуговування клієнтів на основі корпоративного стандарту.

Крім стандартних програм навчання, можливо організувати обмін досвідом. Ведучими цього напрямку стають співробітники, які давно працюють в компанії і мають унікальні знання, навички, досвід.

Величезним недоліком системи матеріального стимулювання є відсутність майже у всіх категорій працівників прямого і чіткого зв'язку оплати праці з результатами роботи.

Щоб підвищити ефективність персоналу можна провести ряд заходів:

- проводити змагання на кращого працівника – щокварталу оцінюється продуктивність праці і формується премія ТОП-10 кращих працівників;
- підвищити рівень кваліфікації працівників – персонал, який зацікавлений у розвитку своїх навичок, освоєнні нової професії може бути направлений на курси навчання або підвищення кваліфікації за обраним фахом, за рахунок підприємства;
- створення команд розвитку у кожному відділі; команди збирають в колективі «малі ідеї», які можуть бути реалізовані силами колективу; впроваджують корпоративні нововведення; залучення в реалізацію заходів управлінського персоналу; освоєння нових знань сприяє їх поширенню по «ощадливих підходах» і «клієнтоорієнтованості» серед співробітників.

Пропонується запровадити систему KPI для всього персоналу, яка дозволить виділити постійну і змінну частину оплати праці всього персоналу та зв'язати змінну частину з кваліфікацією і компетентністю кожного окремого працівника.

Система KPI в роботі виробничого персоналу:

1. Мета:
- Виконати план виробництва.
- Продукція повинна відповідати рівню якості.
2. Цільові показники:
- Відсутність браку за результатами перевірки відділу якості.
- Відсутність зауважень з боку керівництва.
- Виконання плану по мотиваційним показниками.
3. Визначення вагових коефіцієнтів: 20-70%.
4. Встановлення правил нарахування премії за критерієм «Дохід»:
- Якщо рівень досягнення цілей менше 95%, то розмір бонусу дорівнює 0.
- Якщо рівень досягнення цілей від 95% до 96,9%, то розмір бонусу дорівнює 20% від розміру окладу.
- Якщо рівень досягнення цілей від 97% до 99,9%, то розмір бонусу дорівнює 30% від розміру окладу.

– Якщо рівень досягнення 100% і більше, то розмір бонусу 40%.

Згідно означеного вище представимо приклад розрахунку премії по системі KPI для виробничого персоналу ПрАТ «Оболонь» в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Розрахунок премії для працівника виробничої лінії, грн.

Посада	Ставка	95%	96,9%	99,9%	100% і більше
		Премія			
Працівник виробничого цеху	9000	0	9000 * 0,2 = 1800	9000 * 0,3 = 2700	9000 * 0,4 = 3600

Джерело: Розроблено автором самостійно

За підсумками проведеного дослідження нематеріального стимулювання персоналу було виявлено, що на підприємстві відсутні такі нематеріальні стимули, як організація культурно-масових заходів для працівників.

Керівництву пропонується проводити щороку відрахування до спеціального фонду в розмірі 1% від фонду оплати праці (ФОП) для організації культурно-масових заходів для працівників. Ці кошти можуть витрачатися на організацію поїздок працівників по визначних пам'ятках окремих міст, що мають історичну значимість і представляють пізнавальний інтерес для співробітників підприємства. Також кошти можна витрачати на організацію поїздок персоналу на різні ярмарки, де співробітники зможуть купити цікаві для них речі, часто, за нижчими цінами, ніж в місті їх проживання. Крім того, кошти можна направляти на святкування професійних свят працівників підприємства.

Заходи можуть проводитися в самих різних формах і не обов'язково повинні бути прив'язані до основної діяльності компанії.

Форми заходів:

– урочисті збори;
– творчі конкурси;
– адаптаційні заходи за участю перших осіб компанії;
– посвячення нових співробітників.

Рекомендується щокварталу організовувати групові змагання і вікторини в неформальній обстановці. Для цього підприємство має взяти в оренду на кілька днів будиночки або номери на природі. Суть рекомендації в наступному.

Кінцева мета – підвищення рівня кадрового потенціалу, включаючи керівний склад. В рамках програми ставиться завдання вдосконалення і розвитку лідерських і професійних якостей працівників і пропаганди досягнутих на цьому шляху успіхів.

Особливість поставленого завдання полягає в тому, що потрібно виявити лідерів з колективу працівників. Суть запропонованого полягає в тому, що в ньому можуть взяти участь всі, що відчувають у собі наявність лідерських задатків незалежно від віку, професії, посади; ніяких дозволів, рекомендацій і висновків керівництва підприємства не потрібно.

Експертна група оцінює результати відповідей по заочним турам, і на їх основі будується первинний рейтинг учасників програми.

Передбачається, що участь будуть приймати всі співробітники (по черзі, згідно з бажанням, щоквартально, щоб за рік взяв участь весь персонал), за винятком тих, у кого будуть поважні причини бути відсутніми. Якщо таких причин не буде, але хтось з працівників не захоче брати участь – це буде першим індикатором до прийняття рішення про недостатню лояльність до компанії і її цілям і небажання брати участь в організаційних змінах, які керівництво намагається впровадити. З такими працівниками потрібно буде проводити більш глибоку розмову на предмет небажання брати участь.

Виявленим лідерам даються завдання по розробці питань, актуальних для розвитку підприємства. Протягом зборів проводяться такі заходи:

1. Лекційні заняття та дискусії з модераторами.
2. Два конкурсних проектних завдання: «Як би слід було перетворити роботу ПрАТ «Оболонь»?» і «Інновації в діяльності ПрАТ «Оболонь». Кожній команді шляхом випадкової комп'ютерної вибірки визначається конкретний напрям заданої теми, надається приміщення і комп'ютер. Підготовлені командами презентації представляються на наступний день.

3. Інші змагання. Капітан команди визначає по одному учаснику для кожного конкурсу. Учасник без підготовки відповідає на зазначену в обраному квитку тему. На відповідь дається три хвилини. Журі, яке формується з авторитетних і об'єктивних працівників, з широким, має право задавати додаткові питання.
4. Спортивні змагання проводяться по індивідуальних видах (настільний теніс, плавання, дартс, естафети тощо). Учасників від команди в кожному виді змагання визначає капітан.

За підсумками зборів учасникам вручаються сертифікати. Команда-переможець отримує призи, переможці та призери спортивних змагань – кубки та грамоти. Переможці транслюються на сайті ПрАТ «Оболонь», виставляється загальне фото учасників.

Триває циклічна робота з іншими потенційними лідерами, що успішно пройшли заочні тури. При цьому лідери попередніх зборів залучаються в якості модераторів та членів журі. Таким шляхом здійснюється перехід до самоорганізації та самовдосконалення програми.

Командам, які пройшли збори, даються завдання з вирішення питань, важливих для розвитку ПрАТ «Оболонь».

Ведеться моніторинг професійного і кар'єрного зростання лідерів.

Ще одним важливим завданням, розв'язуваного під час зборів, є оцінка ефективності методики виявлення лідерів.

Результативність програми залежить від зусиль по її просуванню, підтримці менеджерів і, звичайно, якості організації та координації з боку HR-фахівців. Серйозне ставлення до таких ініціатив істотно знижує плинність персоналу, абсентеїзм і підвищує залученість людей в діяльність компанії.

Також пропонується передати частину функцій на аутсорсинг. Це дозволить знизити витрати на адміністративно-управлінський персонал.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованих шляхів планування та оптимізації витрат на персонал підприємства

Відповідно до описаних вище напрямків покращення управління персоналом представимо необхідні витрати на їх здійснення у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати на реалізацію рекомендацій ПрАТ «Оболонь» у 2024р.

Рекомендація	Відсоток від ФОП, %
Підвищення оплати праці відповідно до вкладу кожного співробітника. Введення для всього персоналу системи KPI, яка дозволить зв'язати кваліфікацію зі змінною частиною матеріального стимулювання персоналу	30
Підвищення кваліфікації керівництва	1
Збільшення витрат на навчання робітників.	5
Організація культурно-масових заходів.	1
Всього	-

Джерело: Розроблено автором самостійно

Відмітимо, що для того, щоб персонал міг отримувати більш високу заробітну плату, підприємство має формувати план виробництва, який має передбачати збільшення обсягів виробництва.

Оскільки пропонується аутсорсинг, то функції 10% управлінського персоналу будуть здійснюватись аутсорсинговою компанією. Представимо функції, які будуть передані на аутсорсинг:

1. Супровід управлінської системи обліку доходів та витрат компаній. Формування управлінської звітності організації.
2. Формування CF, P&L, Баланс, звіт по продажам, склад на основі таблиць Excel.
3. Формування звітів з урахуванням даних 1С Бухгалтерія.

Вартість цих послуг на місяць становить 3000 + 2000 + 5000 = 10000 грн. За рік витрати складуть 10 * 12 = 120 тис. грн.

Скорочення персоналу дозволить знизити витрати на оплату праці адміністративно-управлінського персоналу на 10% (скорочення на 10% чисельності персоналу), тобто на 656949 * 0,0745 * 0,1 = 4894 тис. грн.

Навчання управлінського персоналу вимагає наступних витрат: 652055 * 0,0745 * 0,9 * 0,01 = 437 тис. грн.

Навчання виробничого і торгівельного персоналу вимагає наступних витрат: 652492 * 0,8433 * 0,05 = 27512 тис. грн. При цьому по результатам навчання буде звільнено 50% персоналу (переважно торгівельного), що дозволить знизити витрати на персонал на 652492 * 0,8433 * 0,5 = 275123 тис. грн.

Застосування системи KPI вимагає збільшення оплати праці в середньому на 30%, тож витрати на персонал збільшаться на 404881 * 0,3 = 121464 тис. грн.

Витрати на соціально-культурні заходи становлять 526345 * 0,01 = 5264 тис. грн.

Для того, щоб узагальнити розмір зниження витрат на персонал сформуємо поетапну таблицю з реалізацією рекомендацій (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогнозування витрат на персонал по результатам реалізації рекомендацій

Рекомендація	Витрати на персонал до реалізації	Результати реалізації	Витрати на персонал після реалізації
Аутсорсинг	656949	Скорочення адміністративно-управлінського персоналу на 10%	656949 - 656949 * 0,0745 * 0,1 = 652055
Навчання управлінського персоналу	652055	Підвищення якості управління персоналом, збільшення його задоволеністю працею на підприємстві	652055 + 437 = 652492
Навчання виробничого і торгівельного персоналу	652492	По результатам навчання передбачається звільнення 30% найменш кваліфікованого персоналу. Зростання продуктивності навченого персоналу.	652492 + 27512 – 275123 = 404881
Застосування KPI	404881	Збільшення оплати праці на 30%	404881 + 121464 = 526345
Соціально-культурні заходи	526345	Підвищення задоволеності праці на підприємстві	526345 + 5264 = 531609

Джерело: Розроблено автором самостійно

Таким чином, витрати на персонал знизяться на 656949 – 531609 = 125340 тис. грн., або на 23,58%.

Тоді, прогнозовані показники фінансових результатів будуть наступними: зменшення витрат на оплату праці і соціальні відрахування на (656949 + 144490) * 0,2358 = 188979 тис. грн.

Таким чином, очевидно, що витрати суттєво знизяться.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів та їх вплив на основні показники роботи ПрАТ «Оболонь»

Проаналізуємо, як запропоновані рекомендації вплинуть на фінансові показники діяльності підприємства. Перш за все зробимо прогноз впливу рекомендацій і виберемо показники, які мають змінитись у звітності підприємства (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Вплив рекомендацій на показники звітності ПрАТ «Оболонь» у 2024р.

Рекомендація	Зміни в показниках фінансової звітності
Підвищення кваліфікації керівництва	Збільшення фонду оплати праці. Збільшення відрахувань на соціальні заходи. Збільшення собівартості виробництва. Збільшення адміністративних витрат.
Збільшення витрат на навчання робітників. Введення для всього персоналу системи KPI, яка дозволить зв'язати кваліфікацію зі змінною частиною матеріального стимулювання персоналу	
Організація культурно-масових заходів.	

Джерело: Розроблено автором самостійно

Узагальнимо зміни в табл. 3.5. Прогнозування майбутніх фінансових результатів дозволить виявити позитивний вплив рекомендацій на прибуток підприємства.

Таким чином, реалізація рекомендацій дозволить покращити фінансові результати. Так, збільшення чистого прибутку становить 1353311 – 1197966 = 155345 тис. грн. (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Прогнозні фінансові результати ПрАТ «Оболонь» у 2024р., тис. грн.

Показник	2022	2024
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	8661928	8661928
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	1693084	1693084 + 188979 – 120 = 1881943
Інші доходи і витрати	-236670	-236670
Фінансовий результат до оподаткування	1456414	1645273
Чистий прибуток	1197966	1353311

Джерело: Розроблено автором самостійно

Проведемо також оцінку окупності інвестицій в покращення системи управління персоналом ПрАТ «Оболонь».

NPV = 155345 – 437 – 27512 – 121464 – 5267 = 155345 – 154680 = 665 тис. грн.

DPB = 154680 / 155345 = 1 рік

PI = 155345 / 154680 = 1,00 (100%)

Таким чином, інвестиції мають період окупності 1 рік, показник NPV позитивний, індекс рентабельності – 100%. Тож реалізація рекомендацій є доцільною.

Представимо соціальну ефективність запропонованих ПрАТ «Оболонь» рекомендацій у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Соціальна ефективність запропонованих ПрАТ «Оболонь» рекомендацій

Рекомендація	Соціальна ефективність
Підвищення оплати праці відповідно до вкладу кожного співробітника. Введення для всього персоналу системи KPI, яка дозволить зв'язати кваліфікацію зі змінною частиною матеріального стимулювання персоналу	Підвищення задоволеності персоналу його мотивацією і стимулюванням. Підвищення лояльності до підприємства. Покращення іміджу підприємства як роботодавця. Зниження плинності кадрів. Збільшення продуктивності праці. Підвищення рівня знань і компетентності персоналу.
Підвищення кваліфікації керівництва	
Збільшення витрат на навчання робітників.	
Організація культурно-масових заходів.	

Джерело: Розроблено автором самостійно

Прогнозовані показники фінансових результатів будуть наступними: зменшення витрат на оплату праці і соціальні відрахування на 188979 тис. грн., збільшення чистого прибутку становить 155345 тис. грн.

Інвестиції мають період окупності 1 рік, показник NPV позитивний, індекс рентабельності – 100%. Тож реалізація рекомендацій є доцільною.

Таким чином, ПрАТ «Оболонь» в результаті реалізації рекомендацій по покращенню системи управління персоналом зможе покращити свій імідж роботодавця і збільшити лояльність персоналу, що позитивно вплине на конкурентоспроможність в цілому, бо персонал буде працювати продуктивніше, якісніше, кваліфікованіше, не буде мати бажання звільнитись, в колективі буде більше взаєморозуміння, а керівники зможуть якісніше управляти своїми підлеглими.

Розглянуті наступні напрями по зниженню витрат на персонал:

- аутсорсинг функцій адміністративно-управлінського персоналу;
- застосування KPI;
- навчання персоналу;
- впровадження соціально-культурних заходів.

Прогнозовані показники фінансових результатів будуть наступними: зменшення витрат на оплату праці і соціальні відрахування на 188979 тис. грн., збільшення чистого прибутку становить 155345 тис. грн. Інвестиції мають період окупності 1 рік, показник NPV позитивний, індекс рентабельності – 100%. Тож реалізація рекомендацій є доцільною.

ВИСНОВКИ

Співробітники є головним активом будь-якого бізнесу. Ринкові відносини вимагають від компаній наявності висококонкурентоспроможних працівників, оскільки саме такі працівники допомагають компанії ефективно функціонувати, досягати високих показників діяльності, збільшувати прибуток і підвищувати рентабельність бізнесу.

Методи управління персоналом повинні узгоджуватися з цілями і завданнями компанії і повинні відповідати потребам і бажанням співробітника.

Підвищення конкурентоспроможності співробітників - це спосіб розвитку навичок співробітників, отримання нових вмінь для вирішення різних проблем компанії.

Загалом витрати на персонал — це витрати, необхідні компанії для найму, навчання персоналу, оплати його праці тощо. Іншими словами, це гроші, які не тільки винагороджують співробітників, але й допомагають розвивати їхні знання, навички і кваліфікацію, щоб вони могли працювати ефективно і компанія швидко досягала своїх цілей.

На управління персоналом та витрати на нього впливають не тільки внутрішні чинники, такі як політика управління персоналом компанії, наявність програм розвитку та навчання, а й зовнішні чинники – наявність спеціалізованих навчальних закладів, закони про охорону праці, наявність кредитування та ін.

Оптимізація чисельності персоналу має дати компанії можливість найняти найважливіших працівників і позбутися непотрібних. Особливо це стосується випадків, коли функції дублюються, а структура управління компанією неефективна.

Аутсорсинг - це інструмент, який використовується для зменшення кількості співробітників і витрат шляхом передачі роботи іншим стороннім особам. Такі компанії не тільки забезпечують потрібними людьми відповідно до вимог, але й ведуть облік працівників, виплачують їм зарплату.

Діяльність ПрАТ «Оболонь» почалась у 1974 році. З тих часів підприємство розвивалось, розширювало свою діяльність, вдосконалювало асортимент і займало нові частки ринку.

Проведений аналіз виявив, що за 2022р. у підприємства збільшились обсяги виробництва, чому сприяло збільшення попиту і широкий асортимент продукції. Найбільше зростання виробництва відбулося у групі пиво. Оскільки підприємство займається також і експортом, зростання цієї групи товарів зумовлене світовим зростанням попиту на пиво.

У 2022 році ПрАТ «Оболонь» змінило структуру персоналу. Проведений аналіз виявив зменшення адміністративно-управлінського персоналу і збільшення торговельно-оперативного. Динаміка зумовлена виробничими потребами. Загалом на кінець 2022р. на підприємств працювало 2055 працівників.

Проведений аналіз витрат на персонал виявив збільшення фонду заробітної плати через загальне збільшення чисельності працівників, а середня заробітна плата не змінилась. Найбільші витрати на персонал відносяться до заробітної плати - більше 65% від загального обсягу витрат. Інші стимулюючі виплати у вигляді премій і компенсацій становлять біля 11% від загального обсягу витрат, що на 2,3% менше, ніж у 2021 році. Квартальні винагороди становили 2,15% від загального обсягу витрат, що на 0,5% менше, ніж у 2021 році. За 2022 рік, порівняно з 2021 роком, витрати, що не входять до складу фонду оплати праці, зменшилися на 91,13%. Інші витрати на робочу силу зменшилися на 27,50%, що пов'язано зі зменшенням деяких пільги працівникам.

Розглянуті такі напрями по зниженню витрат на персонал: аутсорсинг функцій адміністративно-управлінського персоналу; застосування KPI; навчання персоналу; впровадження соціально-культурних заходів.

Впровадження заходів дозволить зменшити витрати на оплату праці і соціальні відрахування на 188979 тис. грн., збільшать чистий прибуток на 155345 тис. грн. Інвестиції мають період окупності 1 рік, NPV більше нуля, індекс рентабельності 1. Тож реалізація рекомендацій є доцільною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамчук Р.І., Шумілова І.Ф. Сутність теоретичних аспектів дослідження оцінки ефективності витрат на персонал організації. *The 1st International scientific and practical conference "Innovative development of science, technology and education" (October 19-21, 2023)*. 2023. С. 498-508.
2. Бабчинська О., Посвалюк О. Формування структури системи управління розвитком персоналу підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2023. Вип. 2. № 2. С. 110-123.
3. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Кубіцький С.О., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління організацією: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2021. 464 с.
4. Баценко Л., Кипенко А. Стратегія розвитку персоналу як чинник підвищення конкурентоспроможності переробного підприємства. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*: матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 45.
5. Баценко Л.М., Р.В.Галенін Шляхи вдосконалення управління персоналом. *Економічні читання*: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 85-річному ювілею професора В.Й. Шияна, 19 лютого 2021 р. / Харків. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Харків: ХНАУ, 2021. С.171-174.
6. Березянко Т. В. Міжнародне забезпечення оцінки розвитку людського капіталу України. *Регіональна економіка та управління*. 2019. № 3. С. 5-9.
7. Ведерніков М. Д., Базалійська Н. П., Волянська-Савчук Л. В. Обґрунтування доцільності передачі бізнес-процесу управління персоналом підприємства на HR-аутсорсинг як інноваційної персонал технології. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 112–122.
8. Галянт Д. Забезпезпечення ефективного підбору кадрів в організації. *Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти*:

матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 22-23 березня 2023 р. Ч. 2. Львів: ЛНУП, 2023. С. 75-77.

9. Геращенко І. М. Людські ресурси як основний чинник конкурентоспроможності та стратегічного планування підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2019. № 11. С. 368–375.
10. Глізнуца М.Ю., Гуцан О.М., Кучинський В.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту підприємств України*: зб. матеріалів міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (17 лист. 2023 р.) / Харків. нац. автомобільно-дорожн. унт. Харків: ХНАДУ, 2023. С. 208.
11. Гордєєва-Герасимова Л. Управління персоналом підприємства: теоретичний аспект. *Молодий вчений*. 2023. № 12 (124). С. 163-167.
12. Гречаник Н. І. Культурологічна складова підготовки майбутніх учителів початкової школи в освітньому середовищі країн Західної Європи. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2020. Вип. 2 (96). С. 234–245.
13. Гринюк Ю. М. Навігатор принципів та стандартів професійної етики HR-менеджерів та спеціалістів рекрутингових агентств. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 4 (27). С. 26-31.
14. Грищенко Д. Г., Кайданович В. В. Формування кадрового резерву як інструменту мотиваційного менеджменту. *Приазовський економічний вісник*, 2021. № 3 (26). С. 98-103.
15. Грідін О.В. Місце мотиваційної складової у системі управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми менеджменту:* матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2023, Національний авіаційний університет / Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. – К.: НАУ, 2023. С. 105-106.
16. Джерелюк Ю. О., Зінов'єва І. С. Сучасні методи оцінки ефективності менеджменту персоналу на підприємстві. *Вісник Херсонського національного технічного університету. Економічні науки.* 2020. № 1 (2). С. 31-37.

17. Добрянська Н.А., Фоміна Н.М. Новітні теорії управління конкурентоспроможністю персоналу в умовах діджиталізації та COVID-19. *ECONOMICS: time realities*. 2022. № 1. С 8.
18. Драган О. І., Бергер А. Д. Організація і нормування праці на принципах соціально-економічної безпеки підприємств харчової промисловості. *Економіка і суспільство.* 2021. Вип. 27.
19. Драган О. І. Підходи до формування системи управління бізнес-процесами на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2019. № 2.
20. Драган О. І. Рудова А. Я. Професійні компетенції як основа ефективної роботи менеджера з персоналу. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 2 (25). С. 89-94.
21. Драган О. І. Таксономічна оцінка рівня організації праці на підприємствах м'ясопереробної галузі. *Наукові праці НУХТ*. 2019. Том 25. № 6. С. 33-40.
22. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку.* 2020. Випуск № 46. С. 45-50.
23. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С.165-170.
24. Економіка праці та соціально-трудові відносини : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. В. Безпалько. Київ : Кафедра, 2020. 310 с.
25. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник: / Л. В. Мазник та ін. ; за заг. ред. Л. В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
26. Зєніна-Біліченко А. С. Методичні аспекти інноваційного та креативного проектування управлінської діяльності. *Вісник ХНАУ ім. В. В.Докучаєва. Серія «Економічні науки».* 2019. № 1. С. 189-201.
27. Іващенко М., Ціолковська С. Конкурентоспроможність персоналу та її значення у конкурентоспроможності підприємства. *Організаційно-економічні та*

соціальні складові розвитку підприємництва: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції, 24 травня 2023 р. Львів: ЛНУП, 2023. С. 61.

28. Карабін Б. С. Трудові ресурси підприємства: структура, сутність та їх вплив на діяльність підприємства. *Інформаційна безпека та інформаційні технології*: збірник тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених, студентів і курсантів, м. Львів, 30 листопада 2023 року. Львів, ЛДУ БЖД, 2023. 90-94.
29. Копитко М.І., Завербний А.С. Проблеми і перспективи формування конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств та вплив на його рівень системи управління персоналом. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 4. С. 63-68.
30. Лабурцева О. І. Зниження витрат підприємства за допомогою аутсорсингу: зарубіжний досвід. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 3. С. 5–9.
31. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2021. 612 с.
32. Надрага В. І., Пекін А. Ю. Економіка праці та мотивація трудової діяльності : підручник /за заг. ред. В. І. Надраги ; Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. Київ : ІПК ДСЗУ, 2020. 517 с.
33. Нісфоян С.С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств: [монографія] / С.С. Нісфоян. – Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 268 с.
34. Нормування праці і організація робочого місця : навч. посібник / С. М. Погорєлов та ін. ; ред. С. М. Погорєлов ; Нац. техн. ун-т "Харків. політехн. ін-т". Харків : НТУ "ХПІ", 2018. 394 с.
35. Олійник Т. І., Пахуча Е. В. Економіка праці і соціально-трудові відносини Текст : навч. посіб. Харків. нац. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. Харків : Друкарня Мадрид, 2019. 279 с.
36. Олійник І.В., Бакай Е.О. Сучасні тенденції планування та набору персоналу з використанням маркетингових підходів. *Актуальні проблеми розвитку освіти і науки в умовах світових тенденцій та національної практики* : зб. наук. праць

і матеріалів ІІІ Міжнар. наук.-практ. конф. (21 лист. 2023 р.) / гол. ред. Р. М. Колісніченко. Кропивницький : ЦентральноУкраїнське видавництво, 2023. С. 260-263.

37. Організація та нормування праці : навч. посіб. / Н. С. Данилевич та ін. ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана", Ін-т бізнес-освіти. Київ : КНЕУ, 2015. 389 с.
38. Пархоменко І., Базелюк В. Організація роботи служби управління персоналом. *Сучасна студентська наука як основа майбутнього потенціалу української нації*, 20 травня 2022 р. Київ, 2022. С.78-80.
39. Погорілий О. І., Саричев В. І. Оцінка конкурентоспроможності персоналу. *Економіко-правові та соціально-технічні напрями еволюції цифрового суспільства*: матеріали міжнародної науково-практичної конференції: у 2 т. Том 2. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2022. С. 242.
40. Поліщук І. І., Швед В. В. Управління персоналом : навч.-метод. посіб. 2-е вид., перероб. та допов. Вінниця : Твори, 2019. 283 с.
41. Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту : колект. монографія / М. В. Семикіна та ін.;Центральноукр. нац. техн. ун-т. Кропивницький : Лисенко В. Ф., 2021. 439 с.
42. Прохоровська С.А. Мотивація персоналу підприємств в умовах сучасних викликів. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2. С. 45-48.
43. Склярук Т. В., Панас Я. В. Економіка праці : навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. 226 с.
44. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
45. Тертична Л. І. Роль управління знаннями в системі формування трудового потенціалу працівників підприємств. *Modern Directions of Scientific Research Development. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2021. P. 1026-1032.*
46. Тертична Л. І. Професійна перепідготовка персоналу як тренд цифрових технологій і пандемії. *Innovative Educational Technologies: European Experience*

and its Application in Internship in Economics and Management : Scientific and pedagogic internship. Internship proceedings, January 20-31, 2021. Kielce, Poland : Konsorcjum Naukovo-Edukacyjne, 2021. P. 155-158.

47. Управління персоналом : навч. посіб. для здобувачів спец. 073 Менеджмент / К. Ф. Ковальчук та ін. ; Нац. металург. акад. України. Дніпро : Акцент ПП, 2019. 302 с.
48. Чабан Г.В., Чабан В.Г., Тірбах Л.В. Формування персоналу підприємства: фактори і методи. *The Central and Eastern European Online Library*. 2023. № 56. С. 49-53.
49. Чикуркова А.Д., Ясінецька І.А., Фурман Д.Г. Система управління персоналом підприємств: передумови формування, сучасні тенденції розвитку і перспективи. Кам'янець-Подільський: ЗВО «ПДУ». 2023. 321с.
50. Шумілова І.Ф. Проектування технології навчання провідництву майбутніх менеджерів освіти. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах* : зб. наук. пр. / [редкол.: Т. І. Сущенко (голов. ред.) та ін.]. Запоріжжя : КПУ, 2021. Вип. 75. Т. 3. С. 153-159.
51. Юрченко А.А. Сучасні HR-технології в удосконаленні системи управління персоналом підприємства. *Студентський вісник IT STEP Приватного закладу вищої освіти "Харківський технологічний університет "Шаг":* збірник наукових праць. – Харків: ШАГ, 2023. Вип. 2. С. 44-50.
52. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44-50.
53. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.
54. HR-менеджмент : конспект лекцій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад. М. В. Шкробот, Л. Л. Ведута. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

55. Bazeliuk O., Vitrenko Y., Zhylyaev I., Vorona V., Bazeliuk V. Mechanisms for enhancing the financial autonomy of universities: the digital dimension. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Т. 1. № 48. С. 450-460.
56. Berezianko T. V. Econometric acceptance of use of corporate social responsibility econometric acceptance of use of corporate social responsibility : Monograf. *Economic system development trends: the experience of countries of Eastern Europe and prospects of Ukraine.* Riga : Izdevnieciba "Baltija Publishing". 2018. P. 38-58.
57. Berezianko T. V. Innovation system of Ukraine: state and problems of development. *Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine :* monograph / edited by authors. 1st ed. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2018. P. 424-443.
58. Dragan O., Maznik L. Monitoring of the state of social and relations of the enterprise. *Innovative scientific researches: European development trends and regional aspect*. 2nd ed. Riga, Latvia : Baltija Publishing. 2020. P.64-85.
59. Dragan O., Tertychna L., Rybak N. Strategic development of Higher Education in Ukraine. *Strategies for economic development: the experience of Poland and the prospects of Ukraine :* collective monograph. 2018. Vol. 1. Kielce, Poland : Izdevnieciba "Baltija Publishing", P. 81-94.
60. Golovchenko O., Saiensus M., Sorokoumov G., Onofriichuk O., Zubko O., Liu L. Management of Efficiency and Competitiveness of Enterprises. *Econ. Aff*. 2022. № 67(03). С. 317-326.
61. Introduction of adult education as a modern educational and economic labour market trend / Blyzniuk V. V., Yuryk Y. I., Tokar L., Serebrianska I. M., Bezpalko O., & Buryk Z. *Laplage in Journal.* 2021. 7 (1), p. 304-313.
62. Yuryk Yaryna, Bezpalko Olena and Hryniuk Yuliia. Effectiveness of Human Resources Management in the Enterprises of Ukraine`s Bakery Industry. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43. pp. 137-150.

63. Аудит Індивідуальної фінансової Звітності ПАТ "ОБОЛОНЬ" (МСФЗ) за 2019-2020 р.р. URL: https://obolon.ua/files/shareholders/f47382ada19cf88421e42481a1141a27.pdf (дата звернення: 10.05.2024)
64. Аудит Консолідованої фінансової звітності ПАТ Оболонь за 2021 рік URL: https://obolon.ua/files/shareholders/b468136498c204bc9e80d88d9c8176ea.pdf (дата звернення: 10.05.2024)
65. Ачкасова О.В. Аутсорсинг персоналу в сучасних умовах функціонування підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2305/2226 (дата звернення: 15.02.2024)
66. Березянко Т. В. Євроінтеграційні орієнтири освітніх процесів розвитку людського капіталу України. *Ефективна економіка* 2019. № 7. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/. (дата звернення: 19.03.2024)
67. Березянко Т. В. Соціально відповідальні трудові практики в нестандартних умовах. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: http:// www.economy.nayka.com.ua (дата звернення: 19.03.2024)
68. Бондаренко Л.А., Козинець А.П. Теоретичні підходи до формування системи управління персоналом на промислових підприємствах. URL: https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2675/2838 (дата звернення: 15.02.2024)
69. Вашечко С.С. Управлінські засади стратегічного планування кадрового потенціалу в організації. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/42901/1/Aktualni%20problemi%20ta%20perspektivi%20rozvitku%20Ukrayini_2023_333-336.pdf (дата звернення: 15.02.2024)
70. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. № 35. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062 (дата звернення: 15.02.2024)

71. Грищенко Д. Г., Йосифчук Я. М. Формування hr-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство.* 2021. № 26.
72. Завербний А., Ломага Ю. Проблеми та перспективи формування репутаційного менеджменту українськими підприємствами і організаціями з метою підвищення їх конкуренції. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/93/88 (дата звернення: 15.02.2024)
73. Звіт про управління ПрАТ «Оболонь» за 2021 рік URL: https://obolon.ua/files/shareholders/f499cd6eadca00590c09ffd2811f0f54.pdf (дата звернення: 15.05.2024)
74. Касьмін Д. С. Трансформація управлінських процесів в органах державного управління на засадах аутсорсингу. *Ефективна економіка*. 2020. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7974 (дата звернення: 15.02.2024)
75. Крамаренко Д.В., Ляшенко А.Є. Витрати на персонал та їх класифікація. URL: https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/da0966cd-b676-4cbc-b33e-a3656150896b/content (дата звернення: 15.02.2024)
76. Лозова О.В., Топчій А. Система управління персоналом підприємства. URL: https://ojs.kname.edu.ua/index.php/area/article/view/3045/2881 (дата звернення: 15.02.2024)
77. Мурський Д., Фак Д., Біляк Т., Білик В.-Л., Тесля С. Управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємств в умовах невизначеності. *Академічні візії*. 2023. Вип. 17. URL: https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/221/194 (дата звернення: 15.02.2024)
78. Офіційний сайт ПрАТ «Оболонь» URL: https://obolon.ua/ua (дата звернення: 10.05.2024)
79. Псуй М.С., Андрухів І.Т., Рудюк Я.А. Вплив цифровізації на формування конкурентноспроможного персоналу підприємств за кризових умов. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. URL: https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2475/2394 (дата звернення: 15.02.2024)

80. Річна інформація емітента цінних паперів ПрАТ «Оболонь» за 2022 рік URL: https://obolon.ua/files/shareholders/e5d0888d40ccf4afffe5696d555a6556.pdf (дата звернення: 15.02.2024)
81. Фінансова звітність ПрАТ «Оболонь» згідно з МСФЗ за рік, що закінчився 31 грудня 2021 р. та Звіт незалежного аудитора URL: https://obolon.ua/files/shareholders/b07ecc95ef19cface17cb0f3db946e4a.pdf (дата звернення: 10.05.2024)
82. Якимова Н.С., Малаховська А.Г., Білик А.О. Конкурентоспроможність персоналу в контексті розвитку HR-бренду компанії. *Економіка та суспільство*. № 44. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1831/1766 (дата звернення: 15.02.2024)
83. Kovalenko O.M., Stanislavyk O.V. Preconditions of ensuring the competitiveness of modern manufacturing enterprise. *The world economy and international economic relations*. URL: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/World_economy_Vol_3_2020_pp113-118.pdf (дата звернення: 15.02.2024)
84. Kubitskyi S., Chaika O. Coaching core competencies as the key soft skill for successful human resources management. *Internauka*. 2020. № 8 (40). URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/16031059452370.pdf (дата звернення: 15.02.2024)

ДОДАТКИ

Додаток А

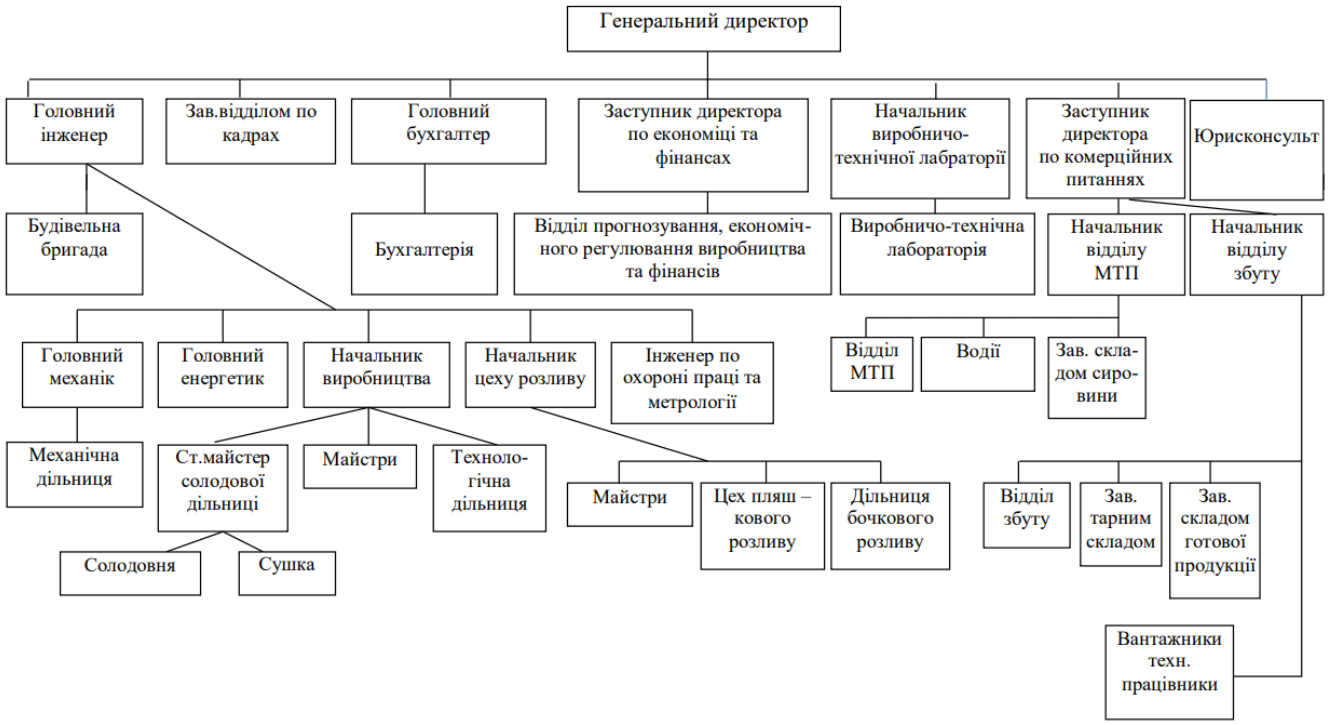

Рис. А.1 Організаційна структура ПрАТ «Оболонь»

		Коди		
	Дата (рік, місяць, число)	2023	01	01
Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ОБОЛОНЬ"	за ЄДРПОУ	05391057		
(найменування)				

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 661 928	5 909 426
Чисті зароблені страхові премії	*2010*	-	-
премії підписані, валова сума	*2011*	-	-
премії, передані у перестрахування	*2012*	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	*2013*	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	*2014*	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	(6 030 487)	(4 915 830)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	*2070*	-	-
Валовий: прибуток	2090	2 631 441	993 596
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	37 683	59 536
у тому числі: 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	*2123*	-	-
Адміністративні витрати	2130	(376 851)	(325 424)
Витрати на збут	2150	(542 663)	(674 532)
Інші операційні витрати	2180	(56 526)	(33 720)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	*2181*	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	*2182*	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1 693 084	19 456
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	9 718	-
Інші фінансові доходи	2220	15 953	170
Інші доходи	2240	-	31 132
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	*2241*	-	-
Фінансові витрати	2250	(122 418)	(185 036)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(139 923)	(-)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	*2275*	-	-

Електронний підпис · ЕП · Електронний підпис

Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1 456 414	-
збиток	2295	(-)	(134 278)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(258 448)	22 312
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1 197 966	-
збиток	2355	(-)	(111 966)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	**2450**	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	**2460**	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	**2465**	1 197 966	(111 966)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 373 782	3 151 170
Витрати на оплату праці	2505	656 949	563 515
Відрахування на соціальні заходи	2510	144 490	117 661
Амортизація	2515	313 993	339 699
Інші операційні витрати	2520	1 383 799	1 339 843
Разом	**2550**	5 873 013	5 511 888

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	325127	325127
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	325127	325127
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	3 684,60940	(344,37620)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	3 684,60940	(344,37620)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник ЕП Булах Ігор Васильович — Булах Ігор Васильович

Головний бухгалтер ЕП Стріпець Сергій Павлович — Бахов Іван Іванович

Додаток В

Таблиця В.1

Аналіз руху працівників підприємства за 2021–2022 роки

Показники	2021	2022	Відхилення	
			+/-	%
1. Середньоспискова чисельність працівників, чол.	2255	2055	-200	-8,86
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	836	959	123	14,71
3. Вибуло працівників	60	58	- 2	- 3,3
- з власного бажання	28	31	3	10,7
- вибуття на навчання, вихід на пенсію і тд.	32	27	- 5	- 15,6
4. Коефіцієнт обороту:				
- з приймання, %	16	14	-2	-12,5
- з звільнення, %	1,07	0,9	- 0,2	15,9
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,5	0,4	- 0,1	-20
6. Коефіцієнт загального обороту, %	17	14	-,03	-17,6

*Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Таблиця В.2

Баланс робочого часу одного середньооблікового працівника за III квартал 2022р.

Показники	Одиниці виміру	Позначення/ формули	III квартал 2022 р.
Календарний фонд робочого часу	Дні	КФ	365
Вихідні і свята	Дні	ВС	111
Номінальний фонд робочого часу	Дні	НФ=КФ-ВС	254
Неявки на роботу (чергові і додаткові відпустки, відпустки на навчання, з дозволу адміністрації тощо)	Дні	Н	34
Явочний фонд робочого часу	Дні	ЯФ=НФ-Н	220
Середня тривалість робочого дня	год.	Тзм	8
Втрати часу	год.	Твтр	-
Розрахункова тривалість робочого дня	год.	Троз	8
Рівень використання робочого дня	%	Кврд= Троз/Тзм*100	100
Ефективний фонд робочого часу	год.	ЕФ=ЯФ*Троз	8

*Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Додаток Г

Таблиця Г.1

Динаміка зміни номінального та ефективного фонду робочого часу одного середньооблікового працівника за 2021–2022 роки

Показники	Одиниці виміру	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				абсолютне, ±	відносне, %
Номінальний фонд робочого часу	дні	365	365	0	0
Ефективний фонд робочого часу	год.	2032	2032	0	0
Частка номінального фонду в календарному фонді робочого часу	%	69,59	69,59	0	X
Частка ефективного фонду в календарному фонді робочого часу	%	84,06	84,06	0	X

*Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Таблиця Г.2

Аналіз зміни середньої заробітної плати на підприємстві за 2021–2022 рр.

Показники	Од. вим.	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				абс., ±	відн., %
2	3	4	5	6	7
Середньооблікова кількість промислово-виробничого персоналу (ПВП), всього	осіб	124,3	498,5	6	0,34
Фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу (ПВП), всього	тис. грн.	17876,6	19882,3	2	0,09
Середньомісячна заробітна плата одного працівника (ПВП)	грн.	8000	8000	0	0
Коефіцієнт співвідношення середньомісячної заробітної плати управлінського персоналу до середньомісячної заробітної плати виробничого персоналу	%	28,7	22,4	0,76	X

*Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Додаток Д

Таблиця Д.1

Аналіз складу та структури заохочувальних та компенсаційних виплат підприємства за 2021–2022 роки

Показники	2021 р.		2022 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Заохочувальні та компенсаційні виплати, в т.ч.	1051000	100	1056300	100
- матеріальна допомога	986025	93,5	93365	86,3
- соціальні пільги, що мають індивідуальний характер	112,05	3,6	185,23	12,6
- оплата за невідпрацьований робочий час	59	2,6	97	3,6

*Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]

Таблиця Д.2

Вплив різних чинників на розмір продуктивності праці підприємства

Показники	Результат впливу чинника (+ / -)	
	Абсолютне (+;–), грн.	Відносне, %
Зміна питомої ваги робітників в складі ПВП	674,4	16
Зміна кількості днів, відпрацьованих одним робітником	674,4	16
Зміна тривалості робочого дня	0	0
Зміна середньо-годинного виробітку	547,9	13
Разом	421,5	10

*Джерело: Розроблено автором на основі звітності підприємства [63; 64; 78; 81; 73; 80]