

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій і адміністрування»
на тему: «Удосконалення системи управління персоналом підприємства в
умовах конкуренції»

Виконала:

студентка II курсу, групи 2МЕМ

Біланенко Катерина Павлівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики, к.е.н.,

доцент Амеліна І.В. _____

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	6
1.1 Сутність та зміст поняття «управління персоналом».....	6
1.2 Характеристика складових системи управління персоналом підприємства.....	13
1.3 Іноземний досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	21
Висновки до розділу 1.....	27
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД».....	29
2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	29
2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	37
2.3 Аналіз діючої системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	50
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СІРЗАВОД» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ.....	64
3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	64
3.2 Впровадження digital-технологій у діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод».....	72
3.3 Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів.....	81
Висновки до розділу 3.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Нині одночасно з ускладненням умов господарювання спостерігається посилення конкуренції на усіх ринках. В умовах посилення конкуренції підприємства змушені шукати резерви для підвищення ефективності свого функціонування. Одні з них криються в удосконаленні системи управління персоналом підприємства. Адже, від цього залежить ефективність прийнятих рішень у сфері управління персоналом та відповідно й результати роботи співробітників підприємства. Система управління персоналом підприємства повинна бути завжди під удосконаленням та переглядом зважаючи на зміни в умовах господарювання, потреби персоналу тощо.

Управління персоналом є розширенням загального управління. Воно займається плануванням та підбором персоналу, його адаптацією, розвитком та навчанням, а також заохоченням та стимулюванням компетентної робочої сили, щоб вона вносила свій повний внесок у роботу підприємства. Управління персоналом існує для надання консультацій та допомоги лінійним керівникам у кадрових питаннях. Від ефективності системи управління персоналом підприємства залежать результати роботи всього підприємства. Зважаючи на зазначене пошук шляхів удосконалення системи управління персоналом підприємства в умовах конкуренції є досить актуальним завданням на даний момент.

Питанню удосконалення системи управління персоналом підприємства вчені завжди відводили значну увагу. Це обумовлено тим, що персонал відіграє важливу роль у діяльності підприємства. Відтак, завжди існувала потреба в удосконаленні системи управління персоналом. Проведений аналіз наукової літератури дозволив виділити найбільш фундаментальні праці таких вітчизняних вчених: Базалійська Н.П., Грідін О.В., Денисенко М.П., Древецька О.І., Кальєніна Н.В., Павлова І.І., Самойленко В.В., Шостак Л.В. та інші. Серед іноземних фахівців, що зробили вагомий внесок у питання дослідження системи управління персоналом можна виділити таких вчених як: Bersin J., Hofstede G.,

Thomas A., Mahoney, John R., Barraza M., Blayney C., Prayag G., Rosak-Szyrocka J. та інші. Попри наявність великої кількості досліджень з обраного для дослідження питання, в умовах посилення конкуренції та цифрової економіки воно набуває додаткової актуальності.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах конкуренції.

Основними завданнями дослідження є такі:

дослідити сутність та зміст поняття «управління персоналом»;

надати характеристику складовим системи управління персоналом підприємства;

розглянути іноземний досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства;

провести аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

здійснити фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

проаналізувати діючу систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

розробити стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

запропонувати впровадження digital-технологій у діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

оцінити економічний ефект від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення системи управління персоналом в умовах конкуренції.

Предметом дослідження є особливості удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах конкуренції.

Інформаційною базою для дослідження слугують законодавчі та нормативні документи, навчальна, наукова, довідкова і методична література, фахові

періодичні видання, інші інформаційні ресурси, установчі документи підприємства, фінансова та статистична звітність підприємства.

Методологічну базу дослідження складають такі методи, як: порівняння, спостереження, абстрагування, індукції та дедукції, планування та прогнозування, аналізу та синтезу, формалізації, методи аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища (SWOT-аналіз та PEST-аналіз), ідеалізації, горизонтальний та вертикальний аналіз, трендовий та коефіцієнтний аналіз тощо.

Слід зазначити, що надані у роботі рекомендації можуть бути впроваджені у практичну діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» або інших вітчизняних підприємств молокопереробної галузі з метою удосконалення їх системи управління персоналом.

Основні положення кваліфікаційної роботи і результати дослідження оприлюднені на міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції», (28.10.2021 р., м. Полтава).

За темою кваліфікаційної роботи опубліковано статтю у електронному науковому фаховому виданні «Економіка та регіон» на тему: «Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах».

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 101 сторінка. Містить 24 таблиць, 20 рисунків, список використаних джерел – 81 найменування, 4 додатка.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

1.1 Сутність та зміст поняття «управління персоналом»

Персонал є ключовим ресурсом на будь-якому підприємстві. Незважаючи на стрімкий розвиток діджиталізації, науково-технічного прогресу та роботизації жодна техніка у повній мірі не замінила роль персоналу. Наявність найкращих досягнень науки та техніки, високі фінансові можливості втрачають свою силу без наявності кваліфікованих кадрового складу налаштованого на ефективну роботу. Саме персонал відповідає за ключові бізнес-процеси підприємства, управління усіма іншими ресурсами. Водночас, щоб персонал працював ефективно, досягав поставлених цілей необхідно здійснювати систематичне управління ним. Адже в іншому випадку наявність персоналу на підприємстві може перетворитися на хаос та загрожуватиме його існуванню [24]. Персонал може як забезпечити успіх підприємству, так і завдати збитків. Саме зазначеним і визначається актуальність дослідження поняття «управління персоналом».

Питання дослідження поняття «управління персоналом» завжди викликало в науковців підвищений інтерес. Це обумовлено тим, що ефективність функціонування підприємства прямо залежить від забезпеченості його кваліфікованими кадрами. Знайти та залучити найкращих кадрів є лише першим етапом, найголовніше домогтися високої віддачі від них, щоб їх знання та вміння приносили бажаний результат. Саме цим і займається сфера управління персоналом, яка покликана забезпечити ефективне використання кадрових ресурсів.

Зазначимо, що досліджуючи етимологію поняття «управління персоналом» можна виділити три основні підходи: економічний, організаційний та гуманістичний. Ці підходи відбивають й зміну характеру праці та ролі персоналу,

яка з кожним роком лише зростає. У табл. 1.1 наведено еволюцію поглядів на поняття «управління персоналом».

Таблиця 1.1 – Еволюція поглядів на поняття «управління персоналом» [17]

Підходи	Характер праці	Об'єкт управління	Методи управління	Функції менеджера
Економічний підхід (кінець XIX – початок XX ст.)	Фізична, Низько кваліфікована	Людина як робоча сила	Економічні, адміністративні	Контроль за кількістю та якістю праці. Заохочення та покарання працівників
Організаційний підхід (середина XX – кінець XX ст.)	Автоматизована, потребує високої кваліфікації	Людина як фактор виробництва	Економічні, адміністративні	Підбір персоналу. Оцінка персоналу. Планування кар'єри. Підвищення кваліфікації.
Гуманістичний підхід (кінець XX – початок XXI ст.)	Інтелектуальна, творча	Людина як складний біо-психосоціальний феномен	Комплексне застосування всіх методів управління, перевага надається соціально-психологічним методам	Формування колективу працівників. Організація та управління відносинами в колективі. Створення необхідного організаційно-культурного середовища на підприємстві

У рамках кожного підходу відбувалося переосмислення ролі та значення персоналу. Першим підходом є економічний, який на перший план ставив результати підприємства. Працівників розглядали здебільшого як робочу силу, а управління ними зводилося до наказів, виплаті заробітної плати та покарання за низькі результати чи порушення дисципліни. У цей період на більшості підприємствах спостерігалася висока плинність кадрів. З активним науково-технічним прогресом та зростанням потреби у кваліфікованих кадрах з'явився

організаційний підхід до сфери управління персоналом. Він як і попередній базувався на використанні економічних та адміністративних методів управління персоналом, але функції цієї сфери значно розширилися. Підприємства уже намагалися залучати виключно кваліфікованих кадрів, створювали можливості для їх навчання та розвитку. Це пов'язано з тим, що виробництво стало більш автоматизованим і людина перестала бути суто робочою силою, на перший план виходили їх вміння управляти новітніми технологіями [27].

Третій підхід до управління персоналом є сучасним та має назву гуманістичний підхід. Його виникнення зумовлене збільшенням ролі інтелектуальної та творчої сфери. Великою мірою це обумовлено активізацією науково-технічного прогресу, розвитком ІТ-індустрії, потребою підприємств в кваліфікованих кадрах, які вміють приймати креативні рішення, творчо мислити, застосовувати інноваційні підходи до бізнесу. Головною особливістю цього підходу є те, що при управлінні персоналом почали застосовувати комплексно усі методи управління: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. При цьому роль адміністративних методів суттєво знизилася, що забезпечило зменшити рівень бюрократії. У той же час роль соціально-психологічних методів зросла, що обумовлено також зміною характеру праці. Працівники, які задіяні у інноваційній діяльності, що стало основою розвитку підприємства у XXI столітті, потребували застосування до них методів соціально-психологічного характеру. Тоді, як адміністративні методи лише «придушували» ініціативу, інноваційну активність, інтелектуальну діяльність [31].

Незважаючи на важливе значення поняття «управління персоналом» та велику кількість досліджень у даній сфері на даний час відсутнє чітке розуміння його трактування. Це обумовлено також його високою значущістю та багатогранністю. Як наслідок вчені надаючи власне визначення цього поняттю акцентують увагу на різних його ключових аспектах. З метою визначення сутності поняття «управління персоналом» у табл. 1.2 наведено морфологічний аналіз цього терміну.

Таблиця 1.2 – Морфологічний аналіз терміну «управління персоналом»

Автор	Сутність поняття	Ключове слово
Н.В. Кальєніна [31]	«діяльність, яка стосується всіх аспектів розвитку та забезпечення ефективного використання персоналу»	діяльність
О.В. Грідін [18]	«сфера діяльності, яка полягає у залученні кваліфікованих кадрів на підприємство, здатного якісно виконувати поставлені завдання та ефективно використовувати ресурси та подальше управління ними»	
В.В. Самойленко [53]	«діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей»	
І.І. Павлова [45]	«процес найму, відбору, залучення співробітників, подальше їх навчання та розвиток, формування належної системи мотивації і вжиття інших заходів відповідно до трудового законодавства країни з метою їх ефективного використання на підприємстві»	процес
І.О. Продан [47]	«комплексний процес, який включає в себе: підбір та найм працівників, проведення аналізу та оцінки їх роботи, організацію навчання та розвитку персоналу, управління конфліктами у трудовому колективі, створення належної системи мотивації тощо»	
J. Bersin [71]	«процес по забезпеченню підприємства кваліфікованими людськими ресурсами та подальшого ефективного їх використання»	
В.А. Майзель [38]	«внутрішня функція підприємства, сконцентрована на підборі та управлінні трудовими кадрами, які в ньому працюють»	функція
T. Mahoney, J. Deckor [79]	«спеціалізована функція в організаціях, націлена на управління найманою працею, якою, як правило, наділений особливий підрозділ («відділ кадрів», «служба управління персоналом», «департамент HR»)	
G. Hofstede [74]	«сукупність принципів, методів та способів впливу на персонал з метою спрямування їх зусиль на досягнення поставлених цілей»	спосіб впливу

Проведений аналіз показує, що сучасні науковці поняття «управління персоналом» розглядаються рід різними точками зору. Одні науковці розглядають цей термін як певну діяльність, другі – як процес, треті – визначають її як функцію, а четверті – як певний спосіб впливу. Усі розглянуті підходи є вірними та мають право на існування та використання. При цьому загалом у науковій

практиці й теорії менеджменту відомо про існування більше 500 інтерпретацій визначення поняття «управління персоналом».

На основі проведеного морфологічного аналізу поняття «управління персоналом» доречним є формулювання власного визначення цього терміну. Отже, на нашу думку, під даним терміном слід розуміти мистецтво по залученню висококваліфікованого кадрового складу, забезпеченню ефективного їх використання, створенню мотиваційного середовища до продуктивної роботи, об'єднанню зусиль для досягнення спільних цілей та збалансування інтересів акціонерів й персоналу [49].

Сфера управління персоналом є однією з найбільш важливих на підприємстві. Її основна ціль полягає у формуванні висококваліфікованого кадрового складу здатного вирішувати найскладніші завдання з метою досягнення спільних цілей. На неї покладається велика кількість завдань та функцій. Проведений аналіз дозволив на рис. 1.1 виокремити перелік ключових завдань, які покладені на управління.

Спектр завдань управління персоналом лише розширюється, а діапазон функцій збільшується. Це обумовлене зростанням ролі управління персоналом та кадрів для досягнення цілей підприємства.

Що стосується функцій управління персоналом, то можна виокремити 4 головні, а саме: планування, організація, мотивація та контроль. Функція планування у системі управління персоналом зводиться до визначення потреби у якісному та кількісному складі персоналу тощо. Важливість цієї функції полягає у тому, що вона дозволяє задовольнити реальні потреби підприємства у кваліфікованих кадрах. Адже, дефіцит кадрових ресурсів ставить під загрозу досягнення цілей підприємства. Тоді як надлишок персоналу призводить до невиправданого зростання фонду оплати праці, що відповідно негативно позначається на збільшенні витрат та призводить до зменшення прибутків [48].

Функція організації полягає в створенні належних умов для роботи працівників, забезпечення їх необхідним інвентарем, відповідність робочих місць усім санітарним, екологічним та іншим вимогам. У даному випадку функція

організації полягає у створення сприятливих умов для роботи персоналу, реалізації їх трудового потенціалу.



Рисунок 1.1 – Ключові завдання управління персоналом (складено автором на основі [33])

Наявність кваліфікованого персоналу не є гарантією забезпечення досягнення поставлених цілей підприємства. Важливо мотивувати їх для якісного виконання трудових обов'язків і цього досягнути допомагає функція мотивації. Вона полягає у використанні різноманітних економічних, адміністративних та

соціально-психологічних методів для стимулювання трудової активності працівників. Персонал буде працювати ефективно лише за тих умов, коли їх робота буде задовольняти потреби.

Останньою функцією по порядку, але не за важливістю, є функція контролю. Вона допомагає підприємству своєчасно реагувати на відхилення фактичних результатів від планових. Функція контролю забезпечує підприємству отримання зворотного зв'язку керуючу підсистему про рівень досягнення поставлених цілей, ефективність роботи окремого персоналу тощо [15].

Усі функції управління персоналом знаходяться у тісному взаємозв'язку та виконуються у тій послідовності, в якій розглянуті у роботі. Сфера управління персоналом є однією з найважливіших в системі управління підприємством. Будь-які її недоліки призводять до зниження фінансових результатів. Роль управління персоналом підприємства в умовах конкуренції можна схематично відобразити на рис. 1.2.

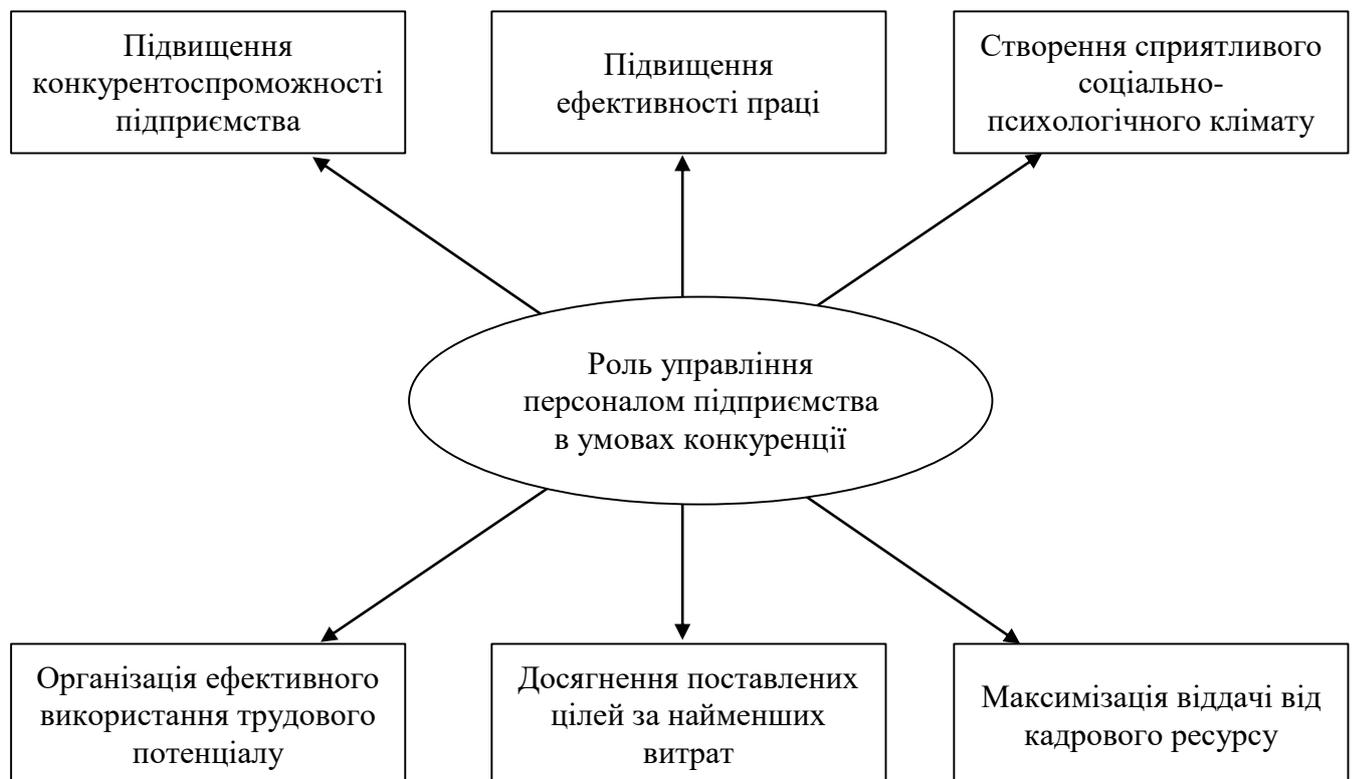


Рисунок 1.2 – Роль управління персоналом підприємства в умовах конкуренції (складено автором на основі [25])

Управління персоналом відіграє важливу роль в діяльності будь-якого підприємства. Результати підприємства прямо залежать від ефективності управління персоналом. Тому дану сферу управління у жодному разі не можна ігнорувати, а лише розвивати та удосконалювати. Лише вона за правильного підходу може забезпечити ефективне використання кадрового ресурсу підприємства.

Таким чином, управління персоналом являє собою мистецтво, спеціальний вид діяльності по формуванню кадрового ресурсу підприємства, створенню умов для професійного росту та навчання персоналу, забезпеченню ефективного використання кадрів для досягнення спільних цілей. Роль сфери управління персоналом зростає та трансформується. Раніше персонал розглядався виключно як фактор праці, сьогодні це найцінніший ресурс підприємства, від роботи якого залежать фінансові результати організації.

Нині управління персоналом розглядається з системного підходу, яка визначає його як систему, що складається з безлічі елементів. Далі у кваліфікаційній роботі надамо характеристику складовим системи управління персоналом підприємства.

1.2 Характеристика складових системи управління персоналом підприємства

На будь-якому підприємстві управління персоналом представляє собою певну систему, яка об'єднує різні елементи. На великих підприємствах дані системи є більш великими, на малих – меншими. Це залежить від структури управління персоналом, величини підприємства та ролі системи управління персоналом у діяльності підприємства. Система управління персоналом складається з підсистем, які є його елементами та виконують різні ролі.

Нині у науковій думці тривають дискусії щодо складових системи управління персоналом підприємства. Кожен з науковців, який досліджує дану

галузь виділяє різну кількість складових системи управління персоналом. При цьому їх варіанти дуже різняться від 3 складових до 15. Ми є прихильниками підходу запропонованого О.І. Древецькою та Г.М. Юрчик, які виділяють три ключові складові сучасної системи управління персоналом підприємства [27]:

підсистема аналізу та планування персоналу;

підсистема організації роботи персоналу;

підсистема мотивації та контролю персоналу.

На рис. 1.3 наведено структуру системи управління персоналом підприємства.



Рисунок 1.3 – Основні складові системи управління персоналом підприємства (складено автором на основі [27])

Підсистема аналізу та планування персоналу є вузькою та включає функції рекрутменту, тобто пошуку персоналу та його найму. Підсистема організації роботи персоналу виконую забезпечуючу роль й складається з таких елементів як: адаптація персоналу та організація праці та умов праці. Третя підсистема

мотивації та контролю персоналу є найбільш ширшою. Вона включає такі елементи, як: мотивацію персоналу, оцінку персоналу, розвиток персоналу та управління продуктивністю. Розгляньмо більш детально кожен з основних складових системи управління персоналом підприємства.

Підсистема аналізу та планування персоналу є первинною ланкою в системі управління персоналом. Її основне завдання полягає у виконанні процесу ідентифікації, відбору, найму та залучення працівників. Іншими словами, це включає в себе все – від визначення кадрової потреби до її заповнення. Залежно від розміру організації, наймання відповідає за цілий ряд працівників. Більші організації можуть мати цілі команди рекрутерів, а інші – лише одного рекрутера. У невеликих командах менеджер з найму може відповідати за підбір персоналу. Крім того, багато організацій передають підбір персоналу стороннім компаніям. Компанії майже завжди підбирають кандидатів на нові посади за допомогою оголошень, дошок вакансій, сайтів у соціальних мережах тощо. Багато компаній використовують програмне забезпечення для підбору персоналу для більш ефективного та результативного пошуку найкращих кандидатів [28].

Зазначимо, що прийом на роботу – це перший крок у формуванні людського капіталу організації. На високому рівні цілі полягають у тому, щоб знайти та найняти найкращих кандидатів, вчасно та з бюджету. Існує кілька видів підбору персоналу [33]:

внутрішній рекрутинг – внутрішній рекрутинг передбачає заповнення вакансій наявними працівниками всередині організації;

нерозподілений рекрутинг, коли організація наймає рекрутингову фірму, існує кілька способів зробити це. Коли організація користується послугами рекрутингової компанії для заповнення вакансії, вони сплачують авансовий внесок за зайняття вакансії. Фірма несе відповідальність за пошук кандидатів до заповнення посади. Організація також погоджується працювати виключно з цією фірмою. Іншими словами, компанії не можуть найняти кілька рекрутингових фірм на одну і ту ж посаду;

рекрутинг на випадок непередбачених ситуацій. На відміну від збереженого набору персоналу, авансовий збір у разі непередбачених витрат не стягується. Натомість рекрутингова компанія отримує виплату лише тоді, коли клієнтів, яких вони представляють, найняла організація;

підбір персоналу – рекрутери працюють у кадрових агентствах. Підбір персоналу відповідає кваліфікованим претендентам з кваліфікованими вакансіями. Крім того, кадрові агентства зазвичай зосереджуються на короткострокових або тимчасових посадах;

залучення на заміну (заміщення) – це, як правило, допомога, спонсорована роботодавцем, яка допомагає існуючим працівникам переходити на нову роботу. Прийом на заміну призначений для надання переміщеним працівникам ресурсів для кар'єрного зростання.

На рис. 1.4 можна схематично відобразити процес рекрутменту в підсистемі аналізу та планування персоналу.

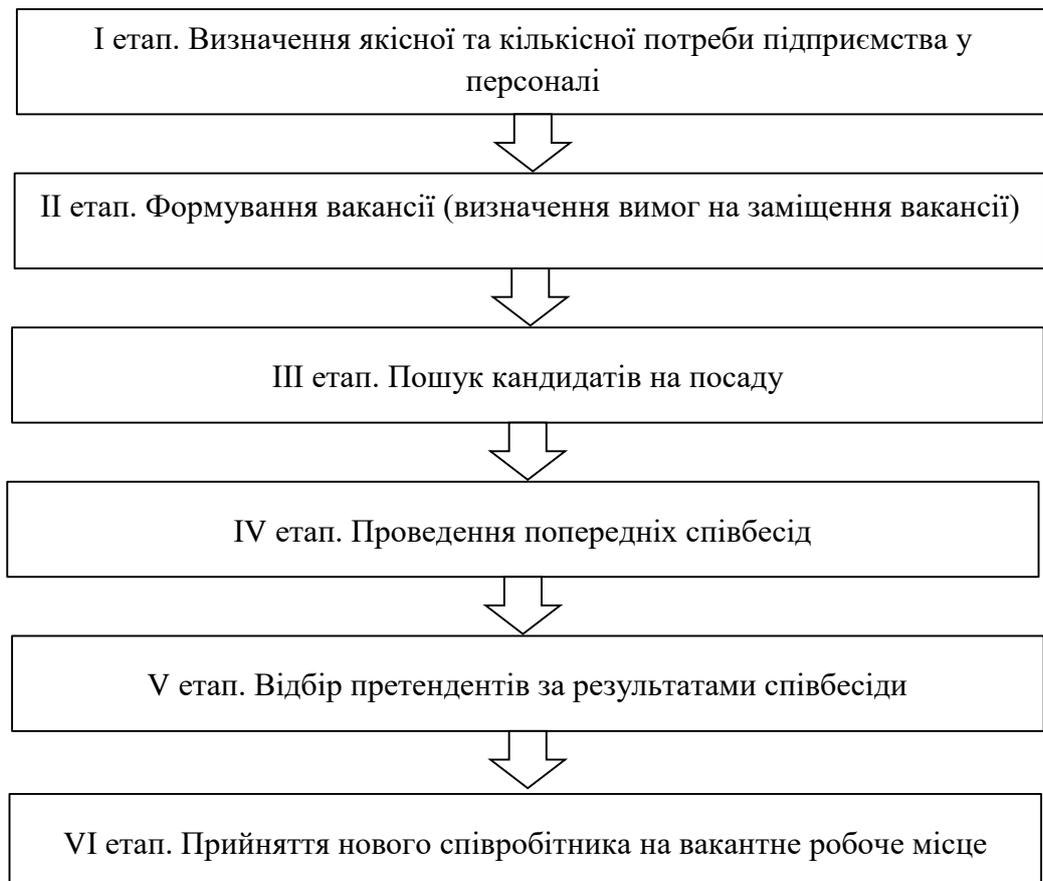


Рисунок 1.4 – Процес рекрутменту в підсистемі аналізу та планування персоналу (складено автором на основі [32])

По суті, найм – це досить проста концепція, яка включає визначення кандидатів та наймання їх на вільні посади. Однак ефективний підбір персоналу поєднує в собі трохи мистецтва з наукою. Це вимагає впровадження повторюваних процесів, які призведуть до достовірних результатів. З іншого боку, потрібна витонченість, щоб мислити нестандартно, щоб знайти свого ідеального кандидата.

На підсистему аналізу та планування персоналу покладено важливе завдання щодо створення кваліфікованого кадрового ресурсу. Уже з створеним трудовим штатом далі система управління персоналом здійснює керівництво ним.

Знайти кваліфікований персонал у потрібній кількості це лише перший етап ефективного управління персоналом. На другому етапі управління персоналом необхідно створити належні умови для праці працівників, успішної та швидкої адаптації їх до нового місця роботи. Ці завдання покладені на підсистему організації роботи персоналу. Вона виконує дві важливі функції [37]:

адаптація персоналу;

організація належних умов для праці.

Зауважимо, що період адаптації необхідний, щоб тільки новоприбулий працівник міг швидше адаптуватися до компанії, умов праці та колективу. Добре розроблений план адаптації персоналу допоможе уникнути неприємностей і несподіванок як з боку працівника, так і компанії. Крім того, продумана програма адаптації допоможе заощадити гроші для компанії, оскільки новий працівник не може відразу повернути гроші та час, вкладені в неї. Загалом, це також зменшує почуття тривоги та невпевненості серед початківців, значно зменшує плинність кадрів та формує позитивне ставлення до робочого процесу та задоволення. Важливо відзначити, що, окрім менеджера з персоналу, у процесі адаптації нового співробітника бере участь і безпосередній керівник підрозділу. Цей варіант найбільш ефективний для компаній до 30-40 осіб. У більших за розмірами підприємств з метою пришвидшення процесу адаптації призначається й наставник.

Оскільки у менеджера вже достатньо роботи, обраний куратор допоможе адаптувати нового співробітника. Важливо, щоб особистість замовника відповідала таким вимогам: досвід роботи у компанії більше 3 років, високий рівень професійних та комунікативних компетентностей, а також бажання працівника виконувати роль наставника [57].

Робоче середовище включає фізичне, географічне розташування та найближче оточення робочого місця (включаючи такі фактори, як якість повітря, рівень шуму тощо), а також пільги та переваги, пов'язані з працевлаштуванням. Поліпшення робочого середовища та умов праці значно сприяє мотивації персоналу, а згодом і його роботі. Покращене робоче середовище та кращі умови праці також можуть зменшити плинність персоналу та пов'язані з цим витрати. Клімат на робочому місці також є одним з нефінансових факторів, що впливають на моральний дух та мотивацію. Співробітники, які задоволені своїм робочим середовищем, швидше за все дотримуватимуться правил та інтересів організації. Прагнуче зберегти свою позицію, вони вважатимуть за краще залишити свої особисті інтереси позаду організації та утриматися від нечесної поведінки, такої як шахрайство, розтрата, одержання хабарів, втручання у корупційну діяльність чи крадіжки.

Тому підсистема організації роботи персоналу повинна забезпечити вдалу адаптацію персоналу до нового робочого місця, а також створення сприятливого та безпечного робочого місця. Розглянуті дві підсистеми системи управління персоналом виконують підготовчі та організаційні функції. Їх основне призначення забезпечити підприємство потрібними кваліфікованими працівниками та умовами для ефективної їх роботи.

Подальші функції пов'язані з керівництвом персоналом, направлення їх на досягнення спільних цілей покладено на підсистему мотивації та контролю персоналу. Її забезпечення у першу чергу стосуються забезпечення належної мотивації персоналу до виконання їх трудових обов'язків та досягнення поставлених цілей. Кожна людина керується власними потребами та інтересами, от підсистема мотивації та контролю персоналу й повинна через спеціальні важелі

впливати на поведінку працівників. Водночас завдання підсистеми мотивації та контролю персоналу не обмежуються виключно мотивацією персоналу, на неї покладені також завдання й оцінки персоналу, його розвитку та контролю за діяльністю [62].

Оцінка персоналу необхідна для того, щоб керівництво підприємства розуміло як працюють працівників, який індивідуальний внесок кожного з них в результати роботи підприємства тощо. Така інформація дозволяє справедливо винагороджувати працівників, знаходити резерви щодо підвищення ефективності їх роботи, а також звільняти або застосовувати штрафні санкції до найменш ефективного персоналу. Якщо на підприємстві оцінка персоналу не буде налагоджена, то неможливо буде приймати адекватні рішення у питанні управління персоналом.

Зокрема, у корпорації General Motors її тодішній CEO Джек Уелч ввів власну оцінку роботи персоналу. Згідно якої щорічно 20 % найменш ефективних працівників підлягали звільненню. Він у них не бачив подальшого потенціалу для росту, ще 10 % найкращих співробітників отримували можливість подальшого кар'єрного зростання та підвищення рівня заробітної плати. Інші 70 %, тобто «середина» залишалася працювати на підприємстві і отримувало суттєву винагороду. Такі нововведення дозволили General Motors значно поліпшити мотивацію праці та ефективність роботи персоналу.

Також останніми роками суттєво зросла роль такої функції як розвиток персоналу. З стрімким науково-технічним прогресом, впровадженням високих технологій знання мають здатність застарівати. Тому на підприємствах повинні бути створені власні програми навчання персоналу та підвищення їх кваліфікації. Великі компанії інвестують до 10 % від товарообороту в розвиток персоналу, оплачують їм навчання в сторонніх організаціях, надають можливість безкоштовного навчання у кращих університетах. І це все робиться для того, щоб такі працівники мали можливість набуті знання використовувати у подальшому на підприємстві [57].

Усі підсистеми системи управління персоналом знаходяться у тісному взаємозв'язку між собою. Збої у одній з них неминуче призводять до проблем в усій системі управління персоналом. За дану сферу управління на малих підприємствах може відповідати окрема посадова одиниця або відділ. На великих за чисельністю працюючих підприємств для сфери управління персоналом створюється декілька структурних підрозділів (департаментів), які у собі концентрують основні функції по управлінню персоналом. Сферою управління персоналом не можна нехтувати, інвестиції у персонал обов'язково окупляться та принесуть дивіденди.

Таким чином, система управління персоналом на кожному підприємстві індивідуальна та включає у собі взаємопов'язані елементи. Універсальна система управління персоналом, як правило, включає три основні підсистеми: підсистему аналізу та планування персоналу, підсистему організації роботи персоналу, а також підсистему мотивації та контролю персоналу. Вони знаходяться у тісному взаємозв'язку між собою та від злагодженого функціонування цих підсистем залежить ефективність всієї системи управління персоналом. Підсистема аналізу та планування персоналу забезпечує підприємство у необхідній кількості потрібної кваліфікації працівників, на підсистему організації роботи персоналу покладено завдання щодо забезпечення адаптації працівників, створенню умов для їх роботи, підсистема мотивації та контролю персоналу забезпечує створення мотиваційного середовища, знаходження балансу між потребами працівників та інтересами підприємства.

На систему управління персоналом підприємства впливає велика кількість факторів. Останнім з яких є діджиталізація, під впливом якої система управління персоналом суттєво трансформувалася. Тому, щоб забезпечити ефективність цієї системи вона повинна постійно удосконалюватися. З цієї позиції далі доцільно розглянути іноземний досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства.

1.3 Іноземний досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства

Ефективною залишається лише та система управління персоналом, яка постійно удосконалюється у відповідності до вимог середовища. Її удосконалення проявляється у зміні її основних підсистем, доповненням новими елементами, впровадження нововведень у роботу кадрових служб тощо. Вітчизняні підприємства у даному питанні мають невеликий досвід і це є вагомою проблемою в питанні забезпечення ефективної роботи персоналу. Дана ситуація обумовлена тим, що в Україні велика кількість підприємств прагнуть економити на персоналі, вона на ринку праці намагають залучити до себе найбільш кваліфікований склад, а далі не займаються їх розвитком, налагодженням мотивації та іншими суттєвими завданнями. У той же час на іноземних підприємствах ситуація кардинально інша.

Вони першими зрозуміли, що персонал є найбільш цінним активом кожного підприємства, яким нехтувати не можна. Іноземні підприємства вкладають значні ресурси в персонал, їх розвиток, оплати праці тощо. Практикою менеджменту встановлено, що навіть в умовах кризи сфера управління персоналом залишається єдиною, на якій не можна економити та скорочувати витрати. Так, як від енергії працівників, їх вмінь залежать подальші перспективи підприємства на ринку. Саме з огляду на зазначене доречно розглянути іноземний досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства. Вітчизняним підприємствам слід його вивчати та адаптуючи найкращі надбання до вітчизняних реалій використовувати у власній системі управління персоналом [12].

Удосконалення системи управління персоналом на іноземних підприємствах відбувається у всіх його ключових аспектах. Зокрема, уже у питанні планування персоналу використовуються для цього різні методи. Приміром, американські підприємства використовують різноманітний арсенал методів психологічного аналізу. «Важливе значення відводиться вивченню психології особистості, що відбувається навіть аналізом фотографії кандидатів на

посаду за спеціальними фізіономічними таблицями. Анкета кандидата на посаду в американських та японських підприємствах підлягає графологічному аналізу, у ході якого визначають більше 200 ознак, які характеризують претендента. В середньому на відбір персоналу японські підприємства витрачають до 48 людино-годин, а американські до 16-18 годин» [13].

Також на іноземних підприємствах важливе значення відводиться процесам навчання та розвитку персоналу. Так, на американських підприємствах поширена система безперервного навчання. Відповідно до неї працівники на підприємствах навчаються протягом усього періоду роботи, підвищуючи кваліфікацію, освоюючи нові знання тощо. При цьому навчання відбувається як безпосередньо на виробництві, так і на зовнішніх курсах за рахунок підприємства. Американські підприємства не бояться інвестувати у розвиток персоналу, це дозволяє їм працювати з новітніми технологіями, приймати найбільш вдалі управлінські рішення тощо.

Ще однією важливою тенденцією удосконалення системи управління персоналом іноземних підприємств є впровадження різноманітних нововведень. Зокрема, це може бути вдосконалена система мотивації, впроваджені нових механізмів преміювання тощо. Постійні зміни системи управління персоналом дозволяють їй розвиватися та трансформуватися у кращу сторону. З часом, якщо система управління персоналом не буде розвиватися, ефективність буде зменшуватися. Це доведено на практиці великою кількістю підприємств [16].

Система мотивації праці на американських та європейських підприємствах має індивідуальний характер. Згідно якого кожен отримує грошову винагороду в залежності від його індивідуальних внесків у досягнення спільних цілей, результатів роботи підприємства. У той же час як на японських підприємствах віддається перевага колективній системі оплати праці, введенням доплат за стаж та відданість підприємству. Японія є колоритною країною з унікальною культурою, тому і система управління персоналом на японських підприємствах є досить відмінною від європейських держав. Але це не зменшує її ефективності. Це свідчить про те, що система управління персоналом у кожній країні має

індивідуальний характер та певні особливості. Головне, що вирізняє успішні компанії, таке це те, що в системі управління персоналом кадрові ресурси розглядаються як головний стратегічний ресурс.

Слід відзначити, що на підприємствах Німеччини працівники мають досить високий рівень впливу на систему управління. Так, у даній країні персонал має можливість бути залучений до обговорення важливих рішень, брати участь у зборах вищого менеджменту підприємства тощо. При цьому на німецьких підприємствах приділяється велика увага програмам навчання та підготовки персоналу. Загалом рівень оплати праці на підприємствах ЄС значною мірою визначається кваліфікацією працівників, їх ключовими показниками діяльності. Оплата праці за відпрацьований час відійшла на другорядний план, на провідних компаніях оплата виключно за результати роботи.

У питання вивчення зарубіжного досвіду управління персоналом вагомий внесок зробили вітчизняні вчені Л.В. Шостак та Є.О. Болодан [67]. Вони на основі поглибленого власного дослідження виокремили особливості систем управління персоналом на іноземних підприємствах. На рис. 1.5 наведено узагальнення результатів цих досліджень.

Якщо розглядати європейський досвід удосконалення системи управління персоналом, який для України в умовах євроінтеграційних процесів є найбільш актуальним, то помітне зростання ролі такого методу звільнення як аутплейсмент. Відповідно до якого на європейських підприємствах роботодавці максимально сприяють звільненим працівникам працевлаштуватися. Цей метод звільнення поширений включно на підприємствах ЄС. Його використання дозволяє сформувати імідж надійного роботодавця та можливість залучати кращих з можливих кадрів.

Зокрема, на підприємствах ЄС у межах підтримки звільненого персоналу найбільш поширеними заходами є такі [70]:

- «надання перерв протягом робочого дня для самостійного пошуку роботи;
- надання додаткового оплачуваного вихідного дня для пошуку роботи або здійснення підвищення кваліфікації;

проведення тренінгів із персоналом, що вивільняється, з розвитку навичок ефективної самопрезентації (складання резюме, успішного пошуку роботи тощо); сприяння працевлаштуванню через професійні агентства».



Рисунок 1.5 – Особливості систем управління персоналом на іноземних підприємствах [67]

Наприклад у Італії, при звільненні працівника надається йому можливість протягом 3 місяців приходити на підприємство, безкоштовно користуватися факсом, інтернетом, спілкувати з колегами, працювати на комп'ютері в спеціально відведеному для цього місці.

З огляду на результати проведеного дослідження на рис. 1.6 узагальнимо останні тренди в сфері управління персоналом на основі вивчення кращого іноземного досвіду.

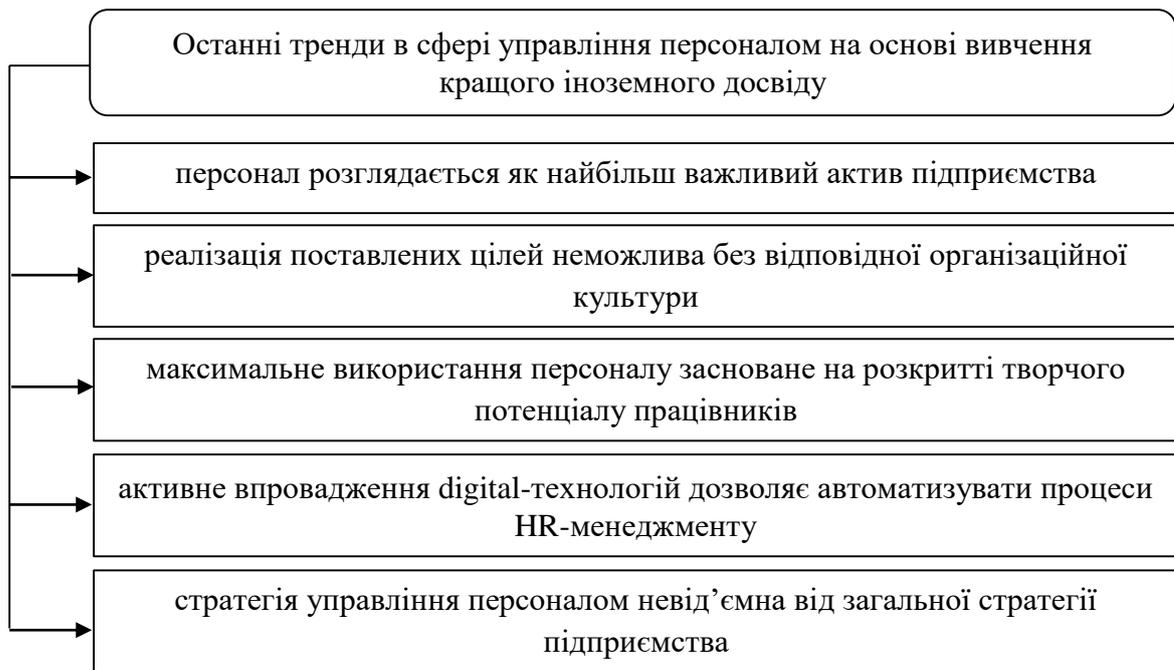


Рисунок 1.6 – Останні тренди в сфері управління персоналом на основі вивчення кращого іноземного досвіду (складено автором на основі [71, 73])

Останніми трендами у системі управління персоналом являється впровадження різноманітних технологій, які дозволяють автоматизувати окремі HR-процеси, підвищити їх ефективність, суттєво удосконалити. Зокрема, окремо виділити необхідно digital-технології та спеціалізоване програмне забезпечення у сфері управління персоналом. Їх впровадженням активно займають іноземні компанії, а вітчизняні підприємства лише починають. Вони дозволяють автоматизувати велику кількість процесів пов’язаних з сферою управління персоналом. З використанням digital-технологій працівники відділу кадрів мають змогу сконцентруватися на виконання важливих стратегічних рішень. Тоді, як digital-технології виконують за них рутинні процеси, збирають, обробляють, аналізують та інтерпретують в зручному вигляді для використання інформацію. До того ж це відбувається у автоматизованому режимі. ІТ-індустрія зробила суттєву трансформацію системи управління персоналом та дозволила підвищити її ефективність. Поглиблений аналіз сучасних технологій управління персоналом дозволив у табл. 1.3 виділити основні з них.

Таблиця 1.3 – Характеристика сучасних технологій сфери управління персоналом [61]

Персонал-технологія	Характеристика
Персонал-технології позикової праці	
Лізинг персоналу	«використовується в умовах тимчасового залучення персоналу. Лізингова компанія на договірних умовах надає працівників в «оренду», відповідно до якої підприємство зберігає контроль та управління над персоналом. Тим часом, лізингова компанія бере на себе відповідальність за таку роботу, як звітність про заробітну плату і податки»
Аутсорсинг	«передбачає залучення зовнішніх працівників для виконання окремих функцій (маркетинг, бухгалтерський облік тощо)»
Аутстафінг	«підприємство таким способом може працівників, для яких на певний період часу немає роботи, перевести в іншу організацію для надання їм роботи»
Навчальні персонал-технології	
Коучинг	«форма навчання при якій більш досвідчений працівник намагається передати свої знання іншому, менш досвідченому»
Buddying	«за менш кваліфікованим працівником закріплюється досвідчений, який надає йому допомогу та постійний зворотний зв'язок»
Кейс-навчання	«навчання персоналу за допомогою вирішення умовної практичної ситуації»
Персонал-технології підбору та найму персоналу	
Хедхантинг	«пошук фахівців вищої ланки управління за допомогою прямих методів пошуку працівників»
Рекрутинг	«пошук фахівців середньої ланки з урахуванням особистісних та професійних якостей шляхом подання об'яв в газети»
Персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу та його стимулювання	
Реінженіринг	«радикальна перебудова основних бізнес-процесів з метою підвищення ефективності роботи персоналу»
Внутрішній маркетинг	«використання маркетингового підходу до управління персоналом з метою підвищення їх мотивації та ефективності роботи»
Персонал-технології контролю праці	
Таємний покупець	«ззадалегідь підготовлена особа консультується з працівником відносно вирішення певної проблеми. На основі отриманої консультації надає звіт про компетентність працівника, якість виконання трудових обов'язків тощо»
Інформаційні персонал-технології	
Автоматизована інформаційна HR-менеджменту	«сукупність програмного забезпечення, яке впроваджується з метою автоматизації всіх процесів пов'язаних з управлінням персоналом. Зокрема, завдяки цьому автоматизуються процеси розподілу завдань, нарахування премій тощо»
АРМ працівника	«передбачає обладнання робоче місце працівника сучасним апаратним та програмним забезпеченням для більш ефективної роботи персоналу»

Сьогодні епоха поправу має назву цифрової, а тому впровадженням digital-технологій є необхідною мірою для забезпечення ефективності системи управління персоналом підприємства. Окрім digital-технологій існує велике кількість й інших, які можуть повноправно бути впроваджені у систему управління персоналом. Удосконалення системи управління персоналом на іноземних підприємствах відбувається переважно за рахунок впровадження різноманітних технологій, нововведень. Останніми тенденціями стало впровадження digital-технологій, з якими система управління персоналом стає більш ефективною та автоматизованою. Вітчизняним підприємствам на основі вивчення кращого іноземного досвіду слід удосконалювати власні системи управління персоналом, розробляти справедливі системи мотивації, впроваджувати спеціалізовані digital-технології тощо.

Таким чином, щоб система управління персоналом залишалася ефективною та приносила підприємству свої плоди, вона повинна постійно удосконалюватися. Проведене дослідження показало, що у іноземних провідних компаніях сфера управління персоналом знаходиться на першому місці, вони інвестують значні кошти у пошук персоналу, його навчання та належну мотивацію до праці. В сучасних умовах удосконалення системи управління персоналом підприємства відбувається переважно за рахунок впровадження різноманітних технологій, особливо це стосується digital-технологій. Останні передбачають використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати рутинні HR-процеси. Вітчизняним підприємствам з метою удосконалення системи управління персоналом слід вкладати кошти у її розвиток, впроваджувати digital-технології.

Висновки до розділу 1

У першому теоретичному розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні основи управління персоналом підприємства в умовах конкуренції, що дозволило зробити наступні висновки.

1. Досліджено сутність та зміст поняття «управління персоналом». З'ясовано, що управління персоналом являє собою мистецтво, спеціальний вид діяльності по формуванню кадрового ресурсу підприємства, створенню умов для професійного росту та навчання персоналу, забезпеченню ефективного використання кадрів для досягнення спільних цілей. Роль сфери управління персоналом зростає та трансформується. Раніше персонал розглядався виключно як фактор праці, сьогодні це найцінніший ресурс підприємства, від роботи якого залежать фінансові результати організації.

2. Дано характеристику складовим системам управління персоналом підприємства. Встановлено, що система управління персоналом на кожному підприємстві індивідуальна та включає у собі взаємопов'язані елементи. Універсальна система управління персоналом, як правило, включає три основні підсистеми: підсистему аналізу та планування персоналу, підсистему організації роботи персоналу, а також підсистему мотивації та контролю персоналу. Вони знаходяться у тісному взаємозв'язку між собою та від злагодженого функціонування цих підсистем залежить ефективність всієї системи управління персоналом.

3. Розглянуто іноземний досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства. Доведено, що для того, щоб система управління персоналом залишалася ефективною та приносила підприємству свої плоди, вона повинна постійно удосконалюватися. Проведене дослідження показало, що у іноземних провідних компаніях сфера управління персоналом знаходиться на першому місці, вони інвестують значні кошти у пошук персоналу, його навчання та належну мотивацію до праці. В сучасних умовах удосконалення системи управління персоналом підприємства відбувається переважно за рахунок впровадження різноманітних технологій, особливо це стосується digital-технологій. Останні передбачають використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати рутинні HR-процеси.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПИРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД»

2.1 Аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»

ТОВ «Пирятинський сирзавод» передове вітчизняне підприємств сфери харчової промисловості, яке займається виробництвом сиро-молочної продукції. Знаходиться досліджуване товариство за адресою: 37000, Полтавська обл., Пирятинський р-н, м Пирятин, вул. Сумська, 1. ТОВ «Пирятинський сирзавод» входить у групу компаній «Молочний альянс», який об'єднує потужні підприємства, які займаються виробництвом молочної продукції. Від такої співпраці усі підприємства, що входять до групи компаній «Молочний альянс» отримують синергічний ефект. Директором ТОВ «Пирятинський сирзавод» є Бартошак Володимир Анатолійович. У табл. 2.1 наведено інформаційну карту досліджуваного товариства.

Таблиця 2.1 – Інформаційна карта ТОВ «Пирятинський сирзавод» (складено автором на основі [44])

№	Найменування статті	Характеристика
1	2	3
1	Повна назва підприємства	Товариство з обмеженою відповідальністю «Пирятинський сирзавод»
2	Скорочена назва підприємства	ТОВ «Пирятинський сирзавод»
3	Адреса:	37000, Полтавська обл., Пирятинський р-н, м Пирятин, вул. Сумська, 1
4	Код ЄДРПОУ	00446865
5	Дата реєстрації	26.10.2004
6	Директор	Бартошак Володимир Анатолійович
7	Основний вид діяльності	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру

Продовж. табл. 2.1

1	2	3
8	Допоміжні види діяльності	46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями та харчовими оліями та жирами 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами 49.41 Вантажні перевезення автомобільним транспортом
9	Основний вид продукції	Плавлені та тверді сири, вершкове масло, сироватка
10	Торгові марки	«Пирятин» та «Молочний шлях»
11	Веб-сторінка	https://milkalliance.com.ua/

ТОВ «Пирятинський сирзавод» у питанні ведення господарської діяльності слідує вітчизняному законодавству, головними з яких є: Конституція України, Господарський, Цивільний та Податковий кодекси України, кодекси законів про працю, Закони України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про молоко та молочні продукти» тощо. Головним внутрішнім документом ТОВ «Пирятинський сирзавод» є Статут товариства, а також положення «Про внутрішній трудовий розпорядок».

Знаходиться та проводить свою діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» на території України, але це не обмежується популяризацією продукції даного товариства в межах країни розташування. Продукція товариства поширена й далеко за межами України, ТОВ «Пирятинський сирзавод» експортує власну продукцію у понад 30 країн світу, зокрема: ОАЕ, країни Близького Сходу та країн СНД. У перспективах керівництва ТОВ «Пирятинський сирзавод» є розширення ринку збуту шляхом розвитку експортної діяльності до країн ЄС, які на даному етапі є найбільш перспективними виходячи з політичного курсу обраного Україною.

Головною особливістю роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» є те, що воно виробляє молочні продукти виключно з натуральної продукції без будь-яких домішок. ТОВ «Пирятинський сирзавод» пропонує досить широкий асортимент продукції, який представлений різними видами плавленого сиру, твердого сиру, а також вершкового масла. ТОВ «Пирятинський сирзавод» проводить постійну

роботу по оновленню та розширенню асортименту шляхом випуску товарних новинок відповідаючи на запити основних груп клієнтів.

Місією ТОВ «Пирятинський сирзавод» є забезпечення жителів України у високоякісній молочній продукції для задоволення їх потреб й забезпечення на цій основі зростання вартості бренду.

Рівень конкуренції на ринку виробництва молока та молочної продукції України є досить високим. Головними гравцями на даному ринку в Україні є такі компанії: «Данон», «Молочний Альянс», «Лакталіс», «Люстдорф», «Вімм-Білл-Данн Україна», «Придніпровський молочний комбінат», «Галичина», «Тернопільський молокозавод», «Терра Фуд», група компаній «Формула» та інші. На рис. 2.1 наведено розподіл вітчизняного ринку молочної продукції між підприємствами.

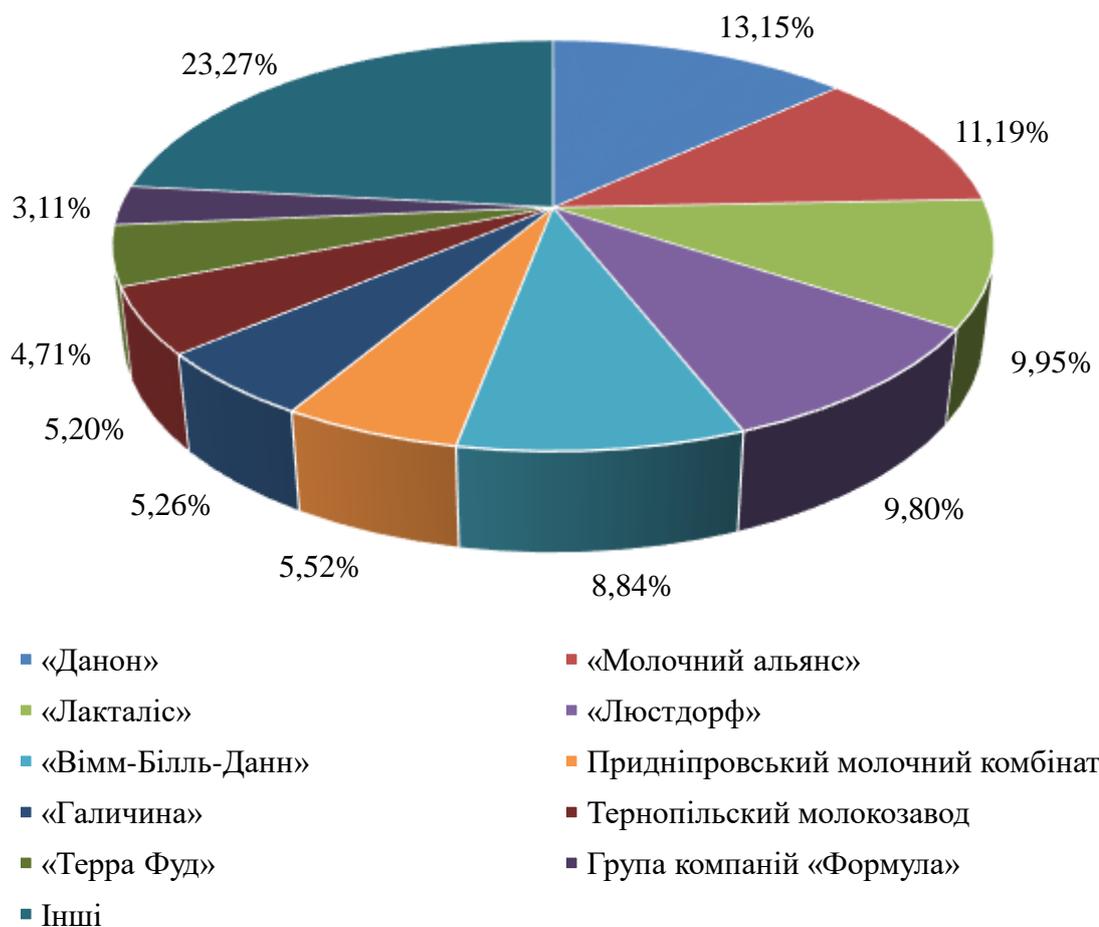


Рисунок 2.1 – Розподіл вітчизняного ринку молочної продукції між підприємствами, %

Явним лідером на ринку виробництва молока та молочної продукції є «Данон», яка займає 13,15 % частки ринку. На другій позиції знаходиться група компаній «Молочний Альянс», куди й входить ТОВ «Пирятинський сирзавод», з часткою 11,19 %. Інші компанії займають частку менше 10 %. Головною конкурентною перевагою ТОВ «Пирятинський сирзавод» є те, що вся продукція виробляється з натуральної сировини без будь-яких домішок. Уся продукція товариства є сертифікованою та відповідає сертифікатам ДСТУ та ISO. Досліджуване товариство щорічно бере активну участь в галузевих та дегустаційних конкурсах, ярмарках, конференціях присвячених обговоренню проблем молочної продукції й займає переможні позиції.

Організаційна структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» є лінійно-функціональною та представлена на рис. 2.2.

З наведеної організаційної структури управління вищим органом управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» є загальні збори учасників, до якого входять засновники товариства. Вони приймають усі життєво важливі рішення, які стосуються діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». До таких рішень можна віднести: рішення про зміну розмірів статутного капіталу, зміну основного профілю діяльності товариства, прийняття рішення про ліквідацію підприємства тощо.

Виконавчим органом управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» є директор, який призначається загальними зборами учасників. Він відповідає за поточне управління товариством. Він має повне право розпоряджатися майном товариства, представляти його в зовнішньому середовищі, приймати управлінські рішення з усіх питань, які не входять у компетенцію загальних зборів учасників. Підзвітний директор ТОВ «Пирятинський сирзавод» загальним зборам учасників та може бути знятий з посади за їх рішенням.

Ревізійна комісія на ТОВ «Пирятинський сирзавод» створена для контролю за виконавчим органом управління товариства. Вона здійснює перевірку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» та звітує про її результати загальним зборам учасників.

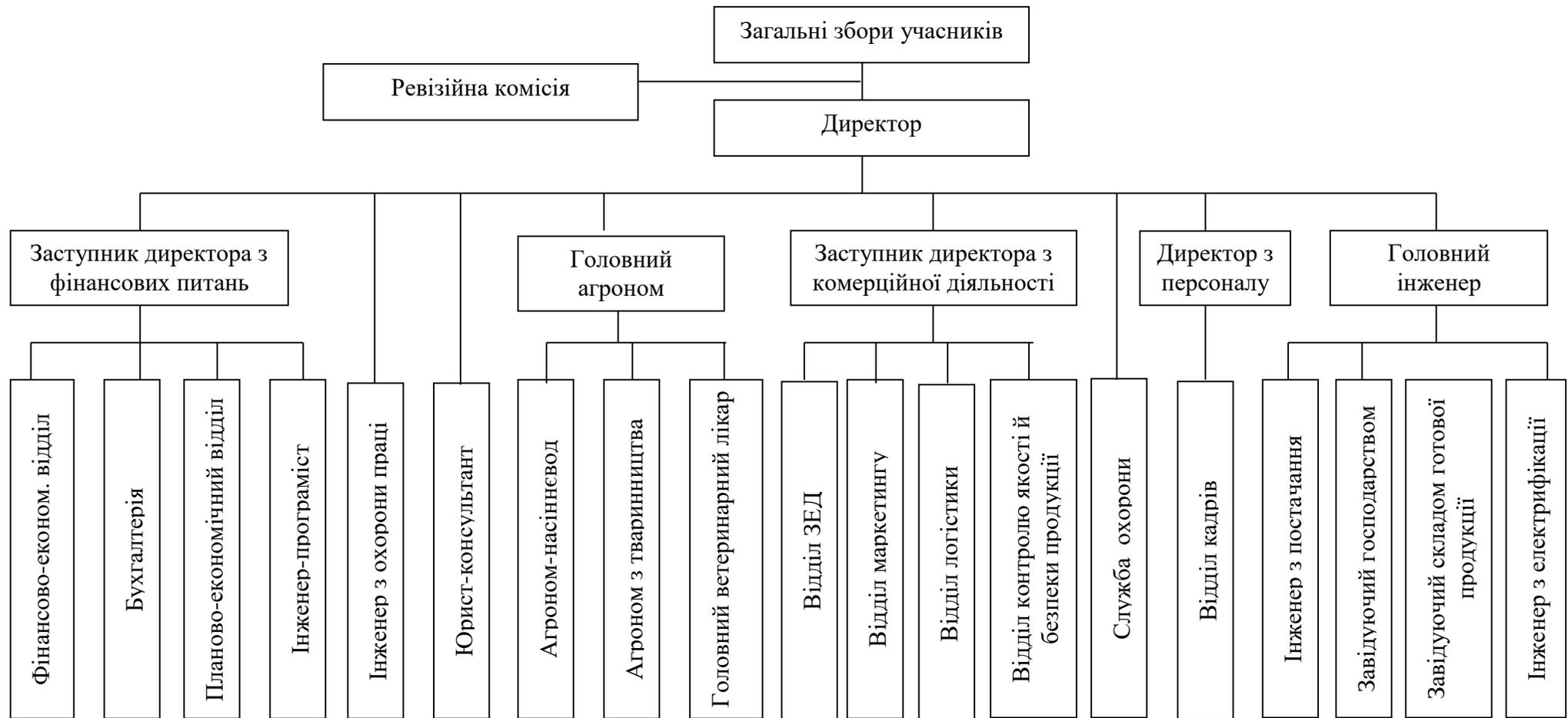


Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Трудовий колектив ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлений кваліфікованими кадрами, які об'єднані у різні структурні підрозділи виходячи з завдань, які вони виконують на товаристві. Управління ТОВ «Пирятинський сирзавод» побудовано так, що кожен структурний підрозділ має лише одного керівника та виконує відповідно його вказівки.

Стратегічний розвиток забезпечує ТОВ «Пирятинський сирзавод» досягнення довгострокових цілей. Він забезпечується завдяки чітко обраному вектору розвитку через реалізацію відповідної стратегії. В основі цього лежить аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Для аналізу факторів макросередовища проводимо PEST-аналіз (табл. 2.2). Сутність PEST-аналізу полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища на результати діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз для ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Політичні фактори	V	B	P	Соціальні фактори	V	B	P
1. Вступ України в ЄС	0,2	2	0,4	1. Зміна у структурі доходів та витрат населення	0,3	3	0,9
2. Діюче законодавство в країні	0,3	3	0,9	2. Мобільність працюючого населення	0,2	2	0,4
3. Державне регулювання конкуренції в галузі	0,2	3	0,6	3. Демографічна ситуація в країні	0,2	1	0,2
4. Зростання податкового навантаження	0,3	3	0,9	4. Зміна у рівні та стилі життя населення	0,3	3	0,9
	1	2,7	2,8		1	2,3	2,4
Економічні фактори	V	B	P	Технологічні фактори	V	B	P
1. Зростання темпів інфляції	0,3	3	0,9	1. Рівень розвитку науки і техніки	0,3	2	0,6
2. Підвищення цін постачальниками	0,3	3	0,9	2. Державна технічна та інноваційна політика	0,4	3	1,2
3. Ціни на енергоносії	0,1	3	0,3	3. Введення нових технологій у галузь	0,3	3	0,9
4. Платоспроможний попит	0,3	3	0,9				
	1	3	3		1	2,67	2,7

Результати PEST-аналізу показали, що для ТОВ «Пирятинський сирзавод» не виникне труднощів з пошуком співробітників і прийняттям їх на роботу, високим

рівнем податків і нечесними конкурентами. Разом з тим, можна говорити про загрозу високих витрат на енергетичні ресурси. Що стосується загального економічного спаду, даний фактор також може негативно впливати на роботу досліджуваного товариства.

Для визначення стратегії досліджуваного товариства проведемо SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод». SWOT-аналіз є необхідною технологією проведення діагностики ресурсів та можливостей підприємств певних галузей. Суть даного аналізу полягає в розділенні чинників та явищ, що впливають на функціонування та розвиток підприємств на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод» наведений у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
1. Збільшення числа клієнтів. 2. Розвиток сільськогосподарської галузі. 3. Використання інноваційних технологій. 4. Зацікавленість закордонних партнерів у співпраці. 5. Підвищення державної фінансової підтримки підприємств молокопереробної промисловості	1. Високі темпи інфляції. 2. Зростання тиску конкурентів. 3. Негативні демографічні зміни. 4. Підвищення цін постачальниками. 5. Погіршення економічної та політичної ситуації в країні. 6. Поширення пандемії Covid-19 та ускладнення процедури виходу на зовнішній ринок. 7. Зменшення рівня платоспроможності покупців 8. Зниження попиту на молочну продукцію, у т.ч. у зв'язку з пандемією Covid-19
Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Сприятливе географічне розташування. 2. Сильні позиції товариства на внутрішньому ринку. 3. Широкий асортимент продукції, що виробляється. 4. Висока довіра споживачів до продукції товариства. 5. Прибуткова діяльність. 6. Досвід роботи на зовнішньому ринку. 7. Висока частка вітчизняного ринку. 8. Наявність розвиненої партнерської мережі. 9. Конкурентноздатна цінова політика.	1. Залежність від постачальників. 2. Низький рівень ефективності системи управління персоналом. 3. Застарілі основні фонди. 4. Відсутність довгострокової стратегії розвитку. 5. Низький рівень мотивації працівників. 6. Виробництво з високими витратами

ТОВ «Пирятинський сирзавод» має багато як сильних, так і слабких сторін. Також в зовнішньому середовищі існують як загрози для існування, так і можливості для розвитку. З метою узагальнення та визначення стратегії товариства, будемо матрицю SWOT-аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Можливості + Сильні сторони	Можливості + Слабкі сторони
5+9=14	5+6=11
Загрози + Сильні сторони	Загрози + Слабкі сторони
8+9=17	8+6=14

В результаті проведеного SWOT-аналізу ми встановили, що для ТОВ «Пирятинський сирзавод» на сучасному етапі розвитку характерне використання стратегії обмеженого зростання, що обумовлено значною кількістю загроз у зовнішньому середовищі, які необхідно враховувати, щоб не втратити свої конкурентні переваги та позиції. Виробляючи стратегії, слід пам'ятати, що можливості і загрози можуть переходити в свою протилежність. Так, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її використовує конкурент. Таким чином, для ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідна така стратегія, де будуть збільшені внутрішні сили і зовнішні можливості підприємства, і де слід скоротити слабкі внутрішні сторони фірми і по можливості пом'якшити негативний вплив зовнішніх загроз.

Таким чином, ТОВ «Пирятинський сирзавод» є відомими виробником молочної продукції, яке знаходиться у Полтавській області та входить до групи компаній «Молочний альянс». Основним видом продукції є виробництво плавлених та твердих сирів, вершкового масла та сироватки. Продукція товариства реалізовується у понад 30 країн світу, у планах розширення географії продажу за рахунок країн ЄС. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною.

2.2 Фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод»

У діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» можна виділити основні 4 складові, які мають вирішальне значення для товариства. До цих складових слід віднести фінансову, кадрову, виробничу та маркетингову складову. Кожна з них має вирішальне значення для забезпечення успіху підприємства. З цих можна виділити фінансову складову, яка є результуючою. Проблеми в інших складових можна компенсувати підвищенням ефективності іншими. Але проблеми у фінансовому секторі є катастрофічними для ТОВ «Пирятинський сирзавод» та можуть призвести до кризи. Фінансові індикатори є головними, які у першу чергу повинні вимірюватися на ТОВ «Пирятинський сирзавод» для визначення його фінансового благополуччя.

Оцінкою фінансового стану на ТОВ «Пирятинський сирзавод» займається планово-економічний відділ. До компетенції цього відділу відносяться обов'язки по розробці шляхів поліпшення фінансового стану, оцінки фінансово-господарських показників, формування фінансових планів тощо.

На ряду із задоволенням потреб споживачів забезпечення високих фінансових результатів є прерогативою керівництва ТОВ «Пирятинський сирзавод». Оцінку фінансово-господарських показників діяльності товариства можна провести використовують офіційну фінансову звітність. Найкращі результати такого аналізу можна отримати проводячи такий аналіз в динаміці, порівнюючи різні показники звітного року з попередніми. Це дозволяє відслідковувати позитивні та негативні зміни окремих показників й на основі цього розробляти шляхи підвищення ефективності функціонування ТОВ «Пирятинський сирзавод».

У табл. 2.5 проведемо аналіз фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного товариства за 2018-2020 рр. Після цього зробимо на основі проведеного аналізу відповідні висновки.

Таблиця 2.5 – Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення			
		2018	2019	2020	Третій до першого		Третій до другого	
					Абсолютне	Темп приросту, %	Абсолютне	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Капітал підприємства								
1.1. Середня вартість сукупного капіталу	тис. грн.	552286,5	522245	491059	-61227,5	-11,09	-31186	-5,97
1.2. Середня вартість власного капіталу	тис. грн.	154905	115701	103467,5	-51437,5	-33,21	-12233,5	-10,57
2. Ресурси підприємства								
2.1. Середньорічна вартість основних засобів	тис. грн.	77018,5	90091,5	100864	23845,5	30,96	10772,5	11,96
2.2. Середньорічна вартість нематеріальних активів	тис. грн.	697	536,5	0	-697	-100	-536,5	-100
2.3. Середні залишки оборотних засобів	тис. грн.	474216,5	429289	386107	-88109,5	-18,58	-43182	-10,06
2.4. Середньооблікова чисельність працівників	осіб	650	636	612	-38	-5,85	-24	-3,77
3. Економічні показники								
3.1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	1616516	1356007	1371020	-245496	-15,19	15013	1,11
3.2. Обсяг виробництва продукції, робіт, послуг	тис. грн.	1616516	1356007	1371020	-245496	-15,19	15013	1,11
3.2. Обсяг реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн.	1616516	1356007	1371020	-245496	-15,19	15013	1,11
3.3. Операційні витрати	грн	1620056	1381609	1366553	-253503	-15,65	-15056	-1,09

Продовж. табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.4. Фонд оплати праці усіх працівників	тис. грн.	65091	76220	83317	18226	28	7097	9,31
3.5. Середньомісячна заробітна плата одного працівника	грн.	8345	9986,9	11344,91	2999,91	35,95	1358,01	13,6
4. Фінансові результати								
4.1. Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	159818	69890	129005	-30813	-19,28	59115	84,58
4.2. Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис. грн.	-1374	-37153	64229	65603	-4774,6	101382	-272,88
4.3. Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис. грн.	-16006	-62085	37602	53608	-334,92	99687	-160,57
4.4 Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	-16006	-62085	37602	53608	-334,92	99687	-160,57
5. Показники ефективності використання ресурсів та витрат								
5.1. Продуктивність праці працівників	тис.грн./ особу	2486,95	2132,09	2240,23	-246,72	-9,92	108,14	5,07
5.2. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець року		0,66	0,64	0,67	0,01	1,52	0,03	4,69
5.3. Фондовіддача	грн./грн.	21,0	15,1	13,6	-7,4	-35,2	-1,5	-9,9
5.4. Коефіцієнт обіговості оборотних засобів	обороти	3,41	3,16	3,55	0,14	4,11	0,39	12,34
5.5. Середній період обороту оборотних засобів	дні	106	114	101	-5	-4,72	-13	-11,4
5.6. Коефіцієнт обіговості активів (капіталовіддача)	обороти	0,29	0,13	0,26	-0,03	-10,34	0,13	100
5.7. Операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	коп.	1,00	1,02	1,00	0,00	0,00	-0,02	-1,96
6. Показники рентабельності підприємства								
6.1. Рентабельність сукупного капіталу	%	-2,9	-11,89	7,66	10,56	x	19,55	x
6.2. Рентабельність власного капіталу	%	-10,33	-53,66	36,34	46,67	x	90	x
6.3. Рентабельність продукції	%	-0,08	-2,69	4,70	4,78	x	7,39	x

Впродовж 2018-2020 рр., який був проаналізований, відбувається щорічне зменшення середньої вартості сукупного капіталу. На кінець 2020 р. даний показник склав 491059 тис. грн., що на 11,09 % та 5,97 % менше від попередніх двох років відповідно. Загалом такі зміни варто оцінювати як негативні, оскільки свідчать про звуження господарської діяльності товариства.

Середня вартість власного капіталу також має динаміку щодо зниження. У 2020 р. його вартість склала 103467,5 тис. грн., що на 33,21 % менше за 2018 р. та на 10,57 % менше від 2019 р. Якщо порівнювати в динаміці темпи зменшення власного та сукупного капіталу, то можемо помітити, що перший значно випереджає. Це є негативним та досить загрозливим, оскільки вказує на загальне зниження вартості власного капіталу й відповідно порушення фінансового стану. У практиці зменшення власного капіталу неминуче призводить до збільшення залежності від позикового капіталу. Графічно середня вартість сукупного та власного капіталу показана на рис. 2.3.



Рисунок 2.3 – Динаміка середньої вартості власного та сукупного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Переробка молока з подальшим виробництвом сирів й вершкового масла потребує від ТОВ «Пирятинський сирзавод» оснащення новітніми технологіями. У балансі вони відображаються як основні засоби. Проведений аналіз показав, що середньорічна вартість основних засобів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» має позитивну динаміку, яка характеризується щорічним зростанням. У 2020 р. їх вартість склала 100864 тис. грн., що на 30,96 % більше за 2018 р. та на 11,96 % більше за 2019 р. Такі зміни викликані модернізацією наявного устаткування, придбання нових технологій, проведенням реконструкції заводу ТОВ «Пирятинський сирзавод». Така політика товариства є виправданою, оскільки діяльність товариства вимагає використання інновацій. Графічно зміни динаміки середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр. подано на рис. 2.4.

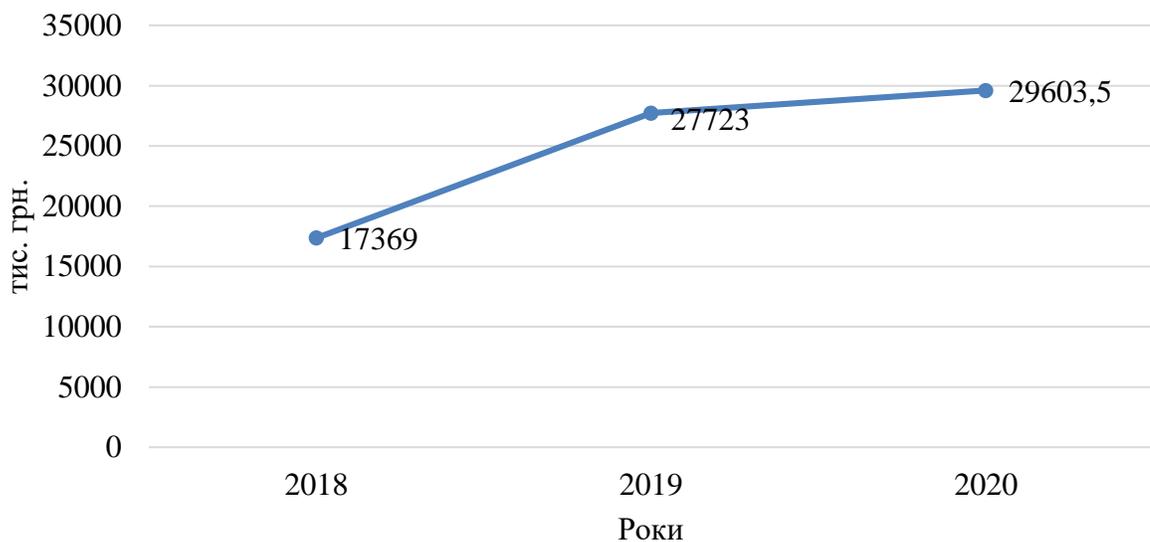


Рисунок 2.4 – Динаміка середньорічної вартості основних засобів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2018-2020 рр., тис. грн.

Слід звернути увагу, що у 2020 р. на ТОВ «Пирятинський сирзавод» відсутні були нематеріальні активи. Це свідчить про те, що у звітному році товариство не проводило наукові дослідження, не було жодного патенту, власних ноу-хау тощо.

Негативним для ТОВ «Пирятинський сирзавод» є зменшення чистого доходу від реалізації продукції. Це свідчить про звуження господарської діяльності. Товариство значно скоротило об'єми виробництва та реалізації продукції й це ще й з урахуванням інфляційного чинника, який призвів до підвищення вартості продукції ТОВ «Пирятинський сирзавод». У 2020 р. чистий дохід від реалізації продукції склав 1371020 тис. грн., що на 245496 тис. грн. менше від 2018 р. ТОВ «Пирятинський сирзавод» у найближчому періоді слід вжити заходів направлених на виробництво та максималізацію збуту.

Збільшити обсяги реалізації можливо за рахунок проведення активної маркетингової та рекламної діяльності. Збільшити виробництва є досить проблематичним, так як потребує зростання сировинної бази, а саме постачання на завод молока, яке сьогодні є досить дефіцитним. ТОВ «Пирятинський сирзавод» для вирішення цієї проблеми потребує розширення власної сировинної бази, що дозволить зменшувати залежність від постачальників. На рис. 2.5 наведено динаміку чистого доходу від реалізації продукції.

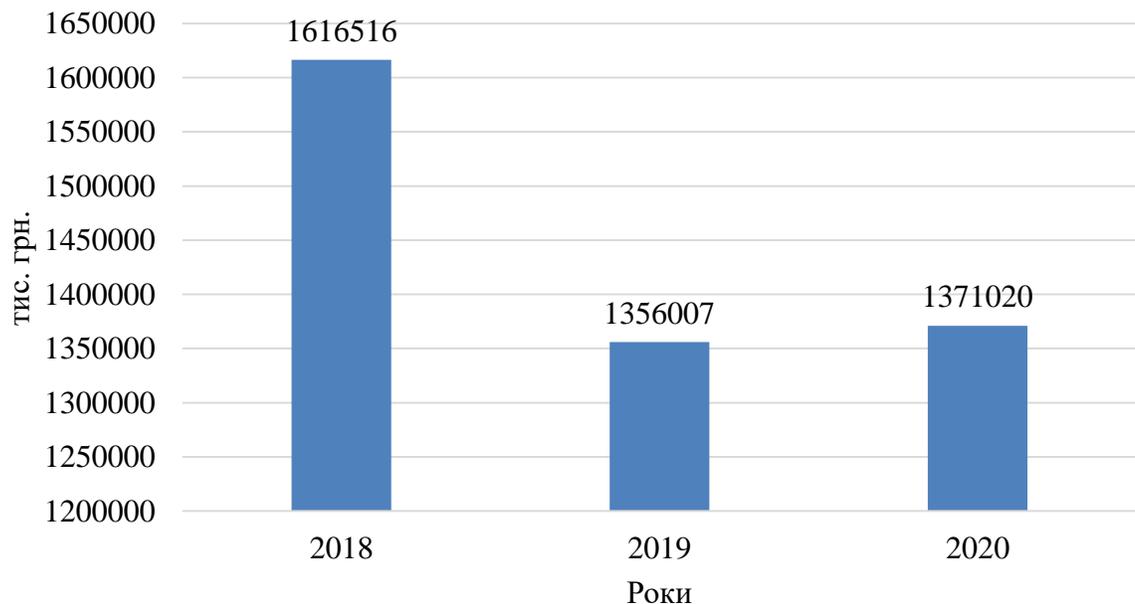


Рисунок 2.5 – Динаміка чистого доходу від реалізації ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Операційні витрати на ТОВ «Пирятинський сирзавод» досить високі. Протягом 2018-2019 рр. взагалі розміри операційних витрат значно перевищували чистий дохід від реалізації продукції, що негативно впливало на результативність діяльності товариства.

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» завжди приділялася велика увага персоналу, створенню належних умов для їх роботи, високій мотивації тощо. Для цього у першу чергу на товаристві постійно збільшується середньомісячна заробітна плата. У 2020 р. її розмір склав 11344,91 грн., що на 35,95 % більше за 2018 р. та на 13,6 % вище від 2019 р. Такий крок зроблений з метою підвищення матеріального забезпечення працівників, щоб вони були сконцентрованими на виконанні своїх завдань.

Головним результатом роботи ТОВ «Пирятинський сирзавод» є сформований чистий прибуток в результатів господарської діяльності. На рис. 2.6 наведена динаміка чистого прибутку товариства.

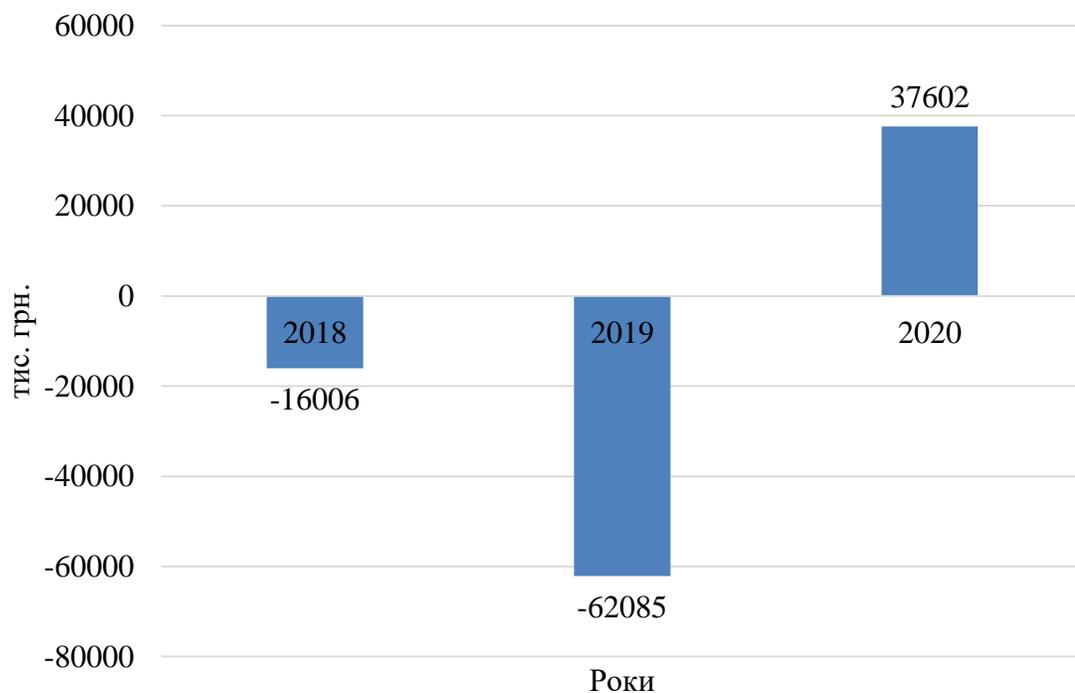


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку (збитку) ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Протягом 2018-2019 рр. досліджуване товариство проводило збиткову діяльність та не отримувало прибутків. Зокрема, у 2019 р. на ТОВ «Пирятинський сирзавод» був сформований чистий збиток у розмірі 62085 тис. грн. У 2020 р. ситуація змінилася у кращу сторону і ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримав чистий прибуток, який склав 37602 тис. грн.

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» незважаючи на систематичне оновлення основних засобів велика частина з них знаходиться у занедбаному та непридатному для використання стані. У 2020 р. коефіцієнт зносу основних засобів склав 0,67, що на 1,52 % вище за 2018 р. та на 0,03 більше від 2019 р. Це негативно впливає на ефективність використання основних засобів, продуктивність яких зменшилася, на що вказує показник фондівдачі. Фондовіддача у 2020 р. склала 13,6 грн./грн., що на 7,4 грн./грн. менше за 2017 р. та на 1,5 грн./грн. менше від 2018 р. Зменшилася розмір чистого доходу, який приносила одиниця основних засобів на товаристві.

Найбільш гострою проблемою для ТОВ «Пирятинський сирзавод» є високий показник операційний витрат. У 2018 р. операційні витрати на 1 грн. реалізованої продукції склали 1 грн., у 2019 р. становили 1,02 грн., а у 2020 р. зменшилися до рівня 2018 р. і становили відповідно 1 грн. Відповідно через високі витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» не доотримує прибуток.

Розраховані показники рентабельності показали, що протягом 2018-2019 рр. ТОВ «Пирятинський сирзавод» працювало неефективно. Як результат усі показники рентабельності мали від'ємні значення в цей період. Ситуація змінилася у 2020 р., з отриманням чистого прибутку, показники рентабельності мали уже додатні значення. У 2020 р. рентабельність сукупного капіталу склав 7,66 %, рентабельність власного капіталу – 36,34 %, а рентабельність продукції – 4,7 %. У звітному році ТОВ «Пирятинський сирзавод» працювало значно ефективніше.

У табл. 2.6 наведено розрахунок показників фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.6 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Показники	На кінець базового року	На кінець попереднього року	На кінець звітнього року	Відхилення (+,-) звітнього періоду до	
				базового року 4-2	попереднього року 4-3
1. Коефіцієнт автономії ($\geq 0,5$)	0,26	0,18	0,24	-0,02	0,06
2. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ($< 0,5$)	0,74	0,82	0,76	0,02	-0,06
3. Коефіцієнт фінансової залежності (< 2)	3,85	5,67	4,11	0,26	-1,56
4. Коефіцієнт фінансування (> 1)	0,35	0,21	0,32	-0,03	0,11
5. Коефіцієнт заборгованості (< 1)	2,65	3,89	2,38	-0,27	-1,51
6. Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,05	0,16	0,22	0,17	0,06
7. Коефіцієнт забезпеченості запасів ($> 0,8$)	0,45	-0,18	0,13	-0,32	0,31
8. Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів ($\geq 0,5$)	0,14	-0,06	0,05	-0,09	0,11
9. Коефіцієнт маневреності ($> 0,5$)	0,46	-0,26	0,16	-0,3	0,42
10. Коефіцієнт короткострокової заборгованості	0,93	0,83	0,76	-0,17	-0,07

ТОВ «Пирятинський сирзавод» є досить залежним від позикового капіталу. Товариство у 2020 р. лише 24 % своїх активів має здатність фінансувати за рахунок власного капіталу. ТОВ «Пирятинський сирзавод» для усунення наявної проблеми слід підвищувати розміри прибутку, що забезпечить зростання фінансової автономії товариства. В іншому випадку це загрожуватиме зростанням фінансової залежності.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020 р. склав 0,76, що на 0,02 вище за 2018 р. та на 0,06 менше від 2019 р. Фінансування досліджуваного товариству значною мірою залежить від позикового

капіталу. У звітному році 76 % активів ТОВ «Пирятинський сирзавод» фінансується за рахунок позикових коштів. Це свідчить про досить ризикову фінансову політику ТОВ «Пирятинський сирзавод». На рис. 2.7 наведено динаміку коефіцієнтів фінансової автономії та концентрації залученого капіталу.

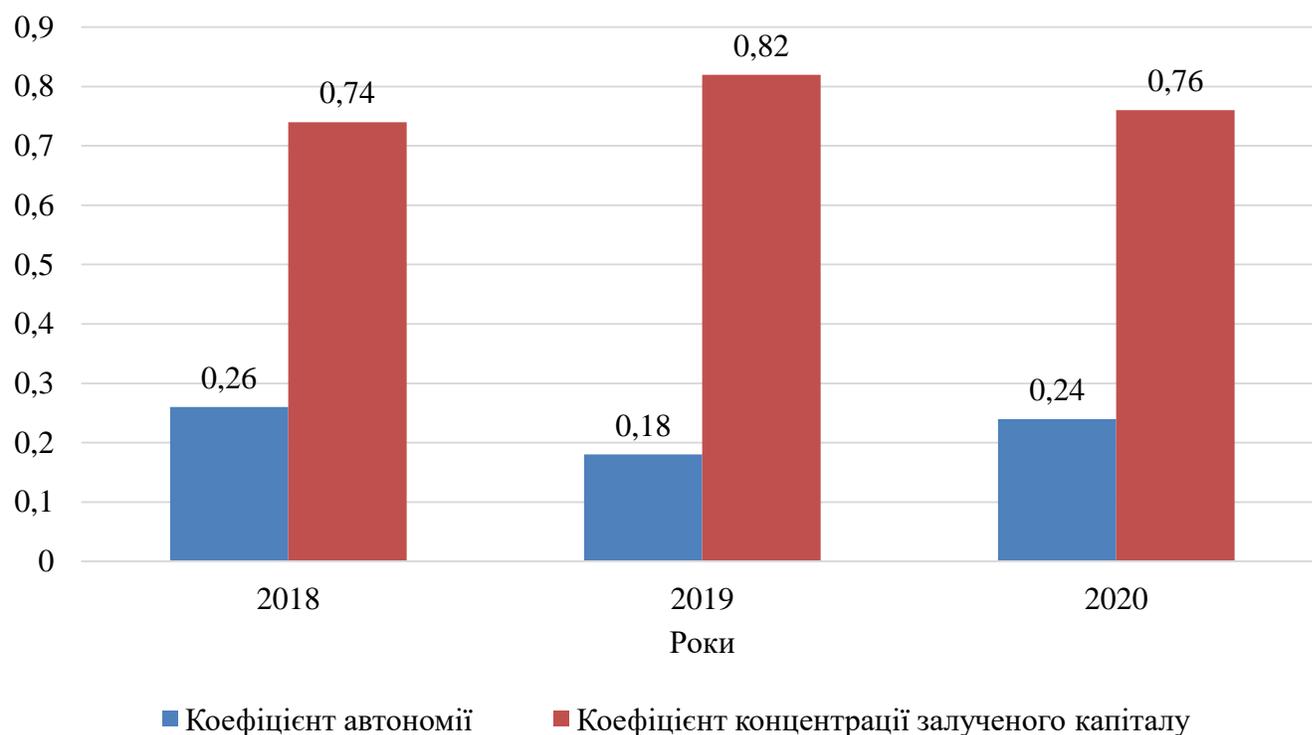


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнтів фінансової автономії та концентрації залученого капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Фінансова залежність ТОВ «Пирятинський сирзавод» досить висока. У 2020 р. на й грн. власного капіталу припадає 4,11 грн. усіх фінансових ресурсів, що на 1,56 менше порівняно з попереднім роком. Такі дані свідчать про високий рівень фінансових ризиків. ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно знаходити шляхи підвищення фінансової незалежності.

Коефіцієнт фінансування на ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду часу не відповідає нормативному значенню та свідчить про низький рівень забезпеченості власними коштами. У 2020 р. на 1 грн. позикових

коштів припадало лише 0,32 грн. власних, що на 0,11 грн. вище за попередній рік, але на 0,03 менше від 2018 р. Такі результати проведених розрахунків підтверджують потребу у збільшенні розмірів власного капіталу ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Коефіцієнт заборгованості на ТОВ «Пирятинський сирзавод» не відповідає нормативному значенню протягом всього аналізованого періоду. У 2020 р. його значення складає 2,38 при нормативному значенні в одиницю. З позитивного слід відмітити поступове зниження заборгованості на 0,27 у 2018 р. та на 1,51 менше за 2019 р. ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2020 р. вдалося скоротити розміри позикового капіталу завдяки погашенню деякої частини з них.

При залученні позикових коштів ТОВ «Пирятинський сирзавод» віддає перевагу короткостроковим кредитам. У той час, як коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів у 2020 р. складає 0,22, що на 0,17 та 0,06 вище попередніх років. Такі зміни свідчать про поступове зростання довгострокових кредитів на товаристві.

Для ТОВ «Пирятинський сирзавод» великою проблемою є низький рівень фінансової забезпеченості власними коштами. Зазначене підтверджується коефіцієнтом забезпеченості запасів, який у 2020 р. складає 0,13. Відповідно у звітному році ТОВ «Пирятинський сирзавод» лише 13 % запасів могло профінансувати за рахунок власних коштів. Відтак, досліджуване товариство з метою забезпечення власних потреб в запасах звертається до залучення позикових коштів.

Коефіцієнт забезпеченості обігових засобів у 2020 р. склала 0,05, що дорівнює нормативному значенню. Це вказує на те, що товариство у звітному році могло за рахунок власних коштів профінансувати 5 % обігових засобів. Позитивним є зростання цього коефіцієнту в звітному році на 0,11 порівняно з попереднім роком.

Коефіцієнт маневреності у 2019 р. мав від'ємне значення, що свідчить про дефіцит власних коштів ТОВ «Пирятинський сирзавод». У 2020 р. завдяки

прибутковій діяльності та накопичення власного капіталу змогло поліпшити його маневреність на 0,42 порівняно з 2019 р.

Коефіцієнт короткострокової заборгованості ТОВ «Пирятинський сирзавод» з кожним роком знижується. У 2020 р. його значення складає 0,76, що на 0,17 менше від 2018 р. та на 0,07 менше за 2019 р. Завдяки прибутковій діяльності досліджуване товариство розраховується з кредиторами та тим самим зменшує свою заборгованість.

Велика кількість вітчизняних підприємств через незадовільний фінансовий стан не має здатності своєчасно розраховувати зі своїми кредиторами. У табл. 2.8 проведемо аналіз показників платоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.8 – Аналіз показників платоспроможності (ліквідності) ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Показники	На кінець базового року	На кінець попереднього року	На кінець звітнього року	Відхилення (+,-) звітнього періоду до	
				базового року 4-2	попереднього року 4-3
Коефіцієнт покриття	1,25	1,13	1,37	0,12	0,24
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,86	0,77	0,88	0,02	0,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,29	0,06	0,31	0,02	0,25

Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Пирятинський сирзавод» сигналізує про його здатність розраховуватися своєчасно зі зобов'язаннями. Зокрема, про це свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності, який у 2020 р. збільшується на 0,02 та 0,25 порівняно з 2018-2019 рр. відповідно та складає у

звітному році 0,31. ТОВ «Пирятинський сирзавод» спроможне негайно погасити 31 % своїх короткострокових кредитів.

Як і потребує цього нормативне значення коефіцієнт покриття ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом 2018-2020 рр. перевищує одиницю. Тобто розмір оборотних активів товариства перевищує поточні зобов'язання. У досліджуваного товариства відсутні проблеми з своєчасним покриттям поточних зобов'язань.

Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр. наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Аналіз узагальнюючих показників фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Показники	На кінець базового року	На кінець попереднього року	На кінець звітнього року
1.Наявність власних обігових коштів для формування запасів – Н1	67676	-22186	19217
2. Наявність власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів– Н2	96388	43136	108546
3. Наявність власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Н3	124888	80971	201970
4. Запаси – Н4	152028	120515	142425
5. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових коштів для формування запасів – Е1	-84352	-142701	-123208
6. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових та довгострокових позикових коштів для формування запасів – Е2	-55640	-77379	-33879
7. Надлишок (+) нестача (-) власних обігових, довгострокових і короткострокових позикових коштів для формування запасів – Е3	-27140	-39544	59545

Узагальнюючі показники фінансової стійкості ТОВ «Пирятинський сирзавод» свідчать про те, що на товаристві не вистачає власних та позикових коштів для покриття потреби в запасах. Протягом 2018-2019 рр. фінансовий стан визначався як кризовий. У 2020 р. ситуація трохи поліпшилася і його фінансовий стан оцінювався як нестійкий. З метою поліпшення фінансового стану ТОВ «Пирятинський сирзавод» слід нарощувати розміри власних коштів за рахунок зростання розмірів прибутку.

Таким чином, фінансова рівновага ТОВ «Пирятинський сирзавод» порушена. Протягом 2018-2019 рр. досліджуване товариство працювало неефективно та отримувало у процесі господарської діяльності збиток, який перевищував 62 млн. грн. У 2020 р. результативність господарської діяльності досліджуваного товариства значно поліпшилася. Так, у звітному році сформувався чистий прибуток в розмірі 37602 тис. грн. Перспективним для товариства є подальша робота по оновленню матеріально-технічної бази, розробка заходів направлених на підвищення мотивації працівників, удосконалення процесів управління персоналом.

2.3 Аналіз діючої системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Головним ресурсом ТОВ «Пирятинський сирзавод», який бере участь у всіх виробничих процесах, є персонал. Від залагодженої та продуктивної роботи працівників залежать виробничі та фінансові результати товариства. В сучасних умовах недостатньо мати кваліфікований кадровий склад, важливо забезпечити сприятливі умови для їх роботи, швидкої адаптації, задоволеності працею, розкриття потенціалу, налагодження дієвого механізму мотивації до праці тощо. Для цього на ТОВ «Пирятинський сирзавод» сформована система управління персоналом, яка представлена відокремленим структурним підрозділом – відділом кадрів.

Відділ кадрів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» підпорядкований директору з персоналу. У відділ кадрів входить три кваліфікованих працівника, а саме: інспектор з кадрів, менеджер по персоналу та економіст з праці. На рис. 2.8 наведено схематично структуру системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод».

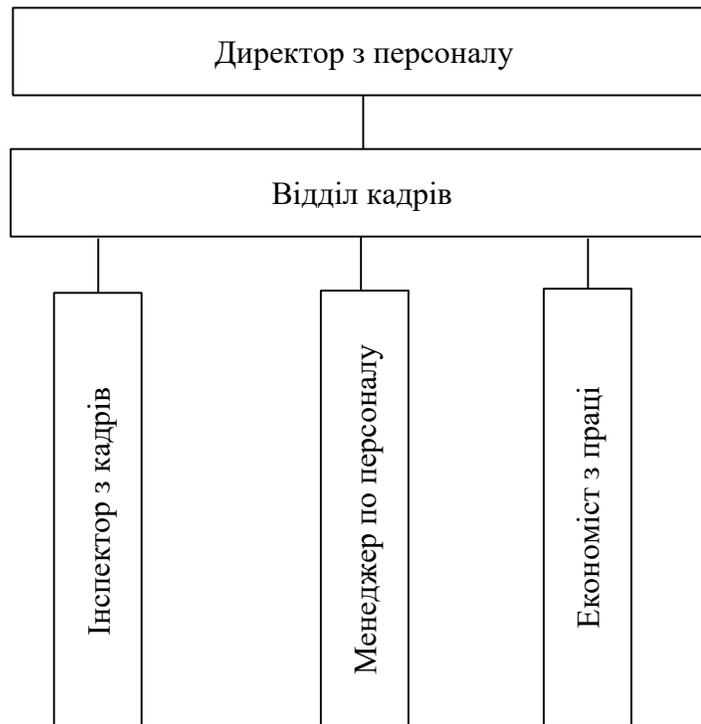


Рисунок 2.8 – Структура системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Як бачимо, відділ кадрів включає у себе 3 працівників, які здійснюють усі діяльність, яка пов'язана з кадрами, управління трудовими ресурсами. Відділ кадрів займається розробкою кадрової політики, процесами набору, навчання та звільнення працівників, створення належних умов для праці й розвитку, а також розробляє основні заходи, які стосуються мотивації працівників. Система управління персоналом товариства побудована так, що усі рішення, які стосуються трудового колективу узгоджуються виключно з директором. Він на ТОВ «Пирятинський сирзавод» прагне контролювати усі процеси та одноосібно приймати рішення,

особливо, що стосується кадрової роботи. Тому в питанні управління трудовими ресурсами спостерігається високий рівень концентрації влади в «руках» директора.

Між усіма працівниками відділу кадрів розподілені обов'язку у сфері управління персоналом. У табл. 2.9 наведено розподіл обов'язків між працівниками відділу кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Таблиця 2.9 – Розподіл обов'язків між працівниками відділу кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№	Посада	Функціональні обов'язки
1	2	3
1	Директор з персоналу	«керівництво створенням, підтримкою і вдосконаленням системи ефективної роботи всіх працівників підприємства; пошук нових співробітників; відбір серед кандидатів на вакантні посади висококваліфікованих працівників, які відповідають корпоративній культурі підприємства; побудова системи адаптації співробітників; оцінка, навчання, планування і розвиток кар'єри працівників; участь у створенні й ініціюванні своєчасної зміни системи оплати праці, мотивації співробітників; побудова ефективних комунікацій всередині підприємства; створення комфортної психологічної атмосфери в колективі тощо».
2	Інспектор з кадрів	«ведення обліку особистого складу підприємства, його підрозділів і встановлену документацію щодо кадрів; оформлення прийому, переведення і звільнення працівників відповідно до трудового законодавства, положень, інструкцій і наказів керівника підприємства; формування і ведення особистих справ працівників; участь у розробленні перспективних і річних планів з праці і кадрів; заповнення та ведення обліку і зберігання трудових книжок, видання довідок про теперішню і минулу трудову діяльність працівників; ведення обліку надання відпусток працівникам, здійснює контроль за складанням і одержанням графіків чергових відпусток; вивчення особливостей переміщення і причин плинності кадрів, участь у розробленні заходів щодо їх усунення; тощо».

1	2	3
3	Менеджер по персоналу	<p>«вивчення ринку праці з метою визначення можливих джерел забезпечення потрібними кадрами; організація роботи з проведення досліджень, прогнозування та визначення потреби в кадрах на підставі планів економічного і соціального розвитку підприємства; забезпечення створення нормативно-методичної бази управління персоналом та практичне впровадження методичних і нормативних розробок; участь у плануванні соціального розвитку колективу, вирішенні трудових спорів та конфліктів; контроль додержання трудового законодавства у роботі з персоналом; організація проведення табельного обліку, складання і виконання графіків відпусток, контролює стан трудової дисципліни і дотримання працівниками правил внутрішнього трудового розпорядку; тощо».</p>
4	Економіст з праці	<p>«здійснення роботи з удосконалювання організації праці, форм і систем заробітної плати, матеріального і морального стимулювання; розроблення проектів перспективних і річних планів по праці і заробітній платі підприємства і його підрозділів, планів підвищення продуктивності праці й удосконалювання її організації; розрахунок фонду заробітної плати і чисельності працюючих з урахуванням необхідності найбільш раціонального використання трудових ресурсів; вивчення ефективності застосування діючих форм і систем заробітної плати, матеріального і морального заохочення, підготовляє пропозиції по їх удосконаленню; тощо».</p>

Наявна система управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» з позиції розподілу обов'язків та функцій є ефективною. Кожен з працівників має власну зону відповідальності, що стосується кадрової роботи. Це дозволило усунути дублювання функцій та забезпечити злагоджену роботу всієї системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод». Що стосується важливих стратегічних рішень у сфері управління персоналом, то на товаристві використовується колективний підхід до прийняття рішення. У якому беруть участь всі працівники відділу кадрів, а також особисто директор, який підкріплює прийняте рішення власним підписом.

Щоб оцінити ефективність роботи системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно провести аналіз персоналу. Аналіз персоналу слід розпочати з характеристики та динаміку загальної структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод», який наведений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Характеристика та динаміка загальної структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за категоріями зайнятих за 2018-2020 рр.

Категорія зайнятих	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+,-) питомої ваги 2020 р. до	
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	2018 р.	2019 р.
Управлінський персонал	107	16,46	92	14,47	71	11,6	-4,86	-2,87
У тому числі:								
Керівники	18	16,82	15	2,36	13	2,12	-14,7	-0,24
Спеціалісти	37	34,58	35	5,5	31	5,07	-29,51	-0,43
технічні працівники	52	48,60	42	6,6	27	4,41	-44,19	-2,19
Виробничий персонал	543	83,54	544	85,53	541	88,4	4,86	2,87
Разом	650	100	636	100	612	100	x	x
Кількість виробничого персоналу на 1 особу управлінського персоналу	5,1		5,9		7,6		2,5	1,7

Загальна чисельність персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» у 2018-2020 рр. зменшувалася і на кінець аналізованого періоду нараховувала 612 осіб. Зменшення чисельності працюючих обумовлено погіршенням фінансового стану товариства через що воно вдалося до скорочення працівників та переходу на більш вищий рівень автоматизації. З метою економії фінансових ресурсів ТОВ «Пирятинський сирзавод» вирішило зменшити витрати на оплаті праці. Зменшення чисельності працюючих зачепило у першу чергу управлінський

персонал, частка яких у 2020 р. склала 11,6 %, що на 4,86 % менше за 2018 р. та на 2,87 % менше від 2019 р. У свою чергу питома вага виробничого персоналу в 2020 р. склала 88,4 %, що на 4,86 % та 2,87 % більше від 2018-2019 рр.

Вважаємо, що стратегія ТОВ «Пирятинський сирзавод» щодо скорочення чисельності управлінського персоналу є виправданою та правильною. Так, як протягом 2018-2019 рр. товариство мало надмірну кількість управлінського персоналу. При управлінні персоналом слід враховувати вікову структуру працівників. У табл. 2.11 наведено аналіз вікової структури працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Таблиця 2.11 – Характеристика та динаміка вікової структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Вікові категорії	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	Кількість, осіб	Питома вага, %	2018 р.	2019р.
Молодь віком 15-24 років	79	12,15	91	14,31	112	18,3	6,15	3,99
25-49 років	296	45,54	315	49,53	321	52,45	6,91	2,92
50-59 років	153	23,54	121	19,03	77	12,58	-10,96	-6,45
60-65 років	109	16,77	101	15,88	97	15,85	-0,92	-0,03
Післяпенсійні роки	13	2	8	1,26	5	0,82	-1,18	-0,44
Разом	650	100	636	100	612	100	x	x

При аналізі вікової структури персоналу помітні дві цікаві тенденції. По-перше, відбувається зменшення чисельності працюючих більш старших вікових груп. По-друге, протягом 2018-2020 рр. щорічно зростає чисельність працівників більш молодших вікових груп. У 2020 р. питома вага молоді віком 15-24 років склала 18,3 %, що на 6,15 % та 3,99 % більше за 2018-2019 рр. відповідно. Основу

трудового потенціалу ТОВ «Пирятинський сирзавод» становлять працівники, які знаходяться у віковому діапазоні 25-49 років. У 2020 р. їх частка становила 52,45 %, що на 6,91 % більше за 2018 р. та на 2,92 % вище за 2019 р.

З цього можемо зробити висновок про те, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» обрала кадрову політику спрямовану на омолодження трудового складу працівників. Керівництво товариства розуміє, що основа майбутнього є молодь, яка здатна креативно мислити, приносити інноваційні ідеї, які дозволять ТОВ «Пирятинський сирзавод» вийти на більш вищий рівень результативності.

Не менш важливим є аналіз освітньої структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод», який представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Характеристика та динаміка освітньої структури персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Рівень освіти	2018 р.		2019 р.		2020 р.		Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	Кіль- кість, осіб	Пито- ма вага, %	2018 р.	2019 р.
Середня освіта	2	0,31	1	0,16	1	0,16	-0,15	0
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	298	45,84	272	42,77	237	38,73	-7,11	-4,04
Вища освіта (вищі навчальні заклади I-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр»)	236	36,31	241	37,89	243	39,71	3,4	1,82
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр»)	114	17,54	122	19,18	131	21,41	3,87	2,23
Разом	650	100	636	100	612	100	x	x
Перекваліфікація персоналу	36	5,54	54	8,49	71	11,6	6,06	3,11

При доборі працівників велику увагу віддає перевагу тим, які мають високий освітній рівень. Протягом аналізованого періоду часу зростає кількість працівників з вищою освітою з одночасним зменшенням чисельності працівників з середньою та спеціальною професійною підготовкою робітників. Кількість працівників з повною вищою освітою у 2020 р. нараховувалося у кількості 131 особи, що становить 21,41 % у питомій вазі. Це на 3,87 % більше за 2018 р. та на 2,23 % вище за 2019 р. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» мотивують працівників до підвищення кваліфікації, отримання нових знань та вищої освіти. Зокрема, працівникам, які отримують вищу освіту присвоюється вищий тарифний розряд, що прямо впливає на підвищення розміру заробітної плати. Працівників, які мали середню освіту в 2018 р. нараховували 2 особи, протягом 2019-2020 рр. дана цифра зменшилася до 1 особи.

Активно на ТОВ «Пирятинський сирзавод» проводиться робота по навчанню й перекваліфікації працівників. Питома вага перекваліфікації працівників за 2018-2020 рр. зросла з 5,54 % до 11,6 %. Товариству необхідно й надалі продовжувати політику по навчанню персоналу, оновленню їх знань, підвищення кваліфікації тощо.

Аспекти управління персоналом залежать від статті, які працюють на товаристві. У табл. 2.13 наведено аналіз персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за статтю працюючих.

Таблиця 2.13 – Характеристика персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за статтю за 2018-2020 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Зміна (+; -) питомої ваги у в.п. 2020 р. від	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019
Чоловіки	332	328	310	51,08	51,57	50,65	-0,43	-0,92
Жінки	318	308	302	48,92	48,43	49,35	0,43	0,92
Разом	650	636	612	100	100	100	x	x

На ТОВ «Пирятинський сирзавод» чисельність жінок з чоловіками знаходиться у приблизно однакових співвідношеннях з деяким переважанням останніх. У питомій вазі жінки у 2020 р. складають 49,35 % від загальної чисельності, що на 0,43 % та 0,92 % більше за 2018-2019 рр. Відповідно питома вага чоловіків змінюється обернено пропорційно до змін частки жіночої статті.

Ефективність сфери управління персоналом у великій мірі визначається показниками плинності кадрів. За оптимальних умов показники плинності кадрів повинні бути як найменшими. У практиці менеджменту вважається, що система управління є ефективною за умов, коли плинність персоналу не перевищує 20 %. У табл. 2.14 наведено динаміку показників плинності кадрів на досліджуваному товаристві.

Таблиця 2.14 – Характеристика та динаміка показників плинності персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна (+; -) у в.п. 2020 р. від	
				2018 р.	2019 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу	0,32	0,33	0,35	0,03	0,02
Коефіцієнт вибуття персоналу	0,24	0,31	0,38	0,14	0,07
Коефіцієнт плинності кадрів	0,24	0,31	0,38	0,14	0,07
Коефіцієнт внутрішньої мобільності	0,08	0,12	0,15	0,07	0,03

Проведена оцінка показала, що на ТОВ «Пирятинський сирзавод» доволі високі показники вибуття та плинності кадрів. Це свідчить про те, що на товаристві велика кількість звільнених працівників за власним бажанням. Високі показники звільненням зазвичай негативно впливають на результативність роботи товариства, вимагають додаткових витрат на заміну інших працівників, проходження їх успішної адаптації тощо. У 2020 р. на ТОВ «Пирятинський сирзавод» було звільнено 38 %

працівників, що є доволі високим показником. При цьому коефіцієнт оновлення становив 0,35. Відповідно на товаристві більше кількість звільнених, а ніж новоприйнятих.

На результативність роботи персоналу прямо впливає рівень заробітної плати, який виступає головним мотивуючим фактором. У табл. 2.15 наведено аналіз структури та складу фонду заробітної плати досліджуваного товариства за 2018-2020 рр.

Таблиця 2.15 – Структура та склад фонду заробітної плати ТОВ «Пирятинський сирзавод» за 2018-2020 рр.

Показники	Звітні роки						Зміна (+;-) 2020р. від			
	2018		2019		2020		2018 р.		2019 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1. Фонд заробітної плати всього	65091	100	76220	100	83317	100	18226	x	7097	x
В тому числі:										
1.1 Фонд основної заробітної плати	46865,5	72	52591,8	69	53322,8	64	6457,3	-8	731	-5
1.2 Фонд додаткової заробітної плати	18225,5	28	23628,2	31	29994,2	36	11768,7	8	6366	5
- надбавки та доплати згідно чинного законодавства	1245,6	1,91	1454,5	1,91	1776,7	2,13	531,1	0,22	322,2	0,22
- премії за виробничі результати	16979,9	26,09	22173,7	29,09	28217,5	33,87	11237,6	7,78	6043,8	4,78

Загальний фонд заробітної плати на ТОВ «Пирятинський сирзавод» за аналізований період зріс на 18226 тис. грн. При тому, що загальна чисельність працюючих зменшується, відповідно фонд заробітної плати зріс завдяки підвищенню розміру заробітної плати. Спостерігається тенденція щодо зростання фонду додаткової заробітної плати та зменшення фонду основної заробітної плати.

Зокрема, питома вага першого у 2020 р. склала 36 %, що на 8 % та 5 % більше за 2018-2019 рр. Питома вага фонду основної заробітної плати зменшується та змінюється обернено пропорційно до фонду додаткової заробітної плати. Такі зміни свідчать про те, що заробітна плата працівникам почала більше залежати від результатів роботи працівників. Такий підхід позитивно відображається на підвищенні зацікавленості персоналу в досягненні поставлених завдань.

Для формулювання остаточних висновків про стан системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» у табл. 2.16 проведемо оцінку її ефективності.

Таблиця 2.16 – Оцінка ефективності системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020 р. від:	
				2018 р.	2019 р.
Продуктивність праці; тис. грн./чол.	2486,95	2132,09	2240,23	-246,72	108,14
Темп росту продуктивності праці, %	109,39	85,73	105,07	-4,32	19,34
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, грн.	8345	9986,9	11344,91	2999,91	1358,01
Темп росту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	132,61	119,68	113,60	-19,01	-6,08
Співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати	0,82	0,72	0,92	0,1	0,2
Коефіцієнт плинності кадрів	0,24	0,31	0,38	0,14	0,07
Коефіцієнт освіченості персоналу	0,54	0,57	0,61	0,07	0,04
Економічна ефективність системи управління персоналом, %	-24,59	-81,45	45,13	69,72	126,58

Проведений аналіз показує, що у 2018 р. темп росту продуктивності праці склали 109,39 %, у 2019 р. – 85,73 %, а у 2020 р. становив 105,07 %. Значення цього показника, що перевищує 100 % є позитивним та свідчить про підвищення його значення порівняно з попереднім роком. Водночас у 2019 р. темп росту продуктивності праці був менше 100 %, що свідчить про зниження продуктивності

праці. При цьому у 2020 р. незважаючи на зростання росту продуктивності праці показника рівня 2018 р. не було досягнуто. При цьому темп росту середньорічної заробітної плати працівника ТОВ «Пирятинський сирзавод» щорічно зростає: у 2018 р. складає 132,61 %, у 2019 р. становить 119,68 %, а у 2020 р. – 113,6 %. З кожним роком темп росту заробітної праці уповільнювався, що зумовлено погіршенням фінансового стану товариства.

Показник співвідношення темпів росту продуктивності праці та заробітної плати протягом 2018-2020 рр. був менше одиниці. Це свідчить про те, що ріст заробітної плати випереджає темпи росту продуктивності праці. Така тенденція є негативною та може свідчити про неефективну систему мотивації, яка не мотивує працівників працювати більш продуктивніше.

Коефіцієнт плинності кадрів на ТОВ «Пирятинський сирзавод» протягом аналізованого періоду часу зріс з 0,24 до 0,38. Його зростання є негативним та свідчить про те, що зростає кількість звільнених працівників за власним бажанням. Це також підтверджує незадовільні умови праці, слабку мотивацію до праці тощо.

Коефіцієнт освіченості персоналу зростає, що є позитивним. У 2020 р. він складав 0,61, тобто 61 % працівників мали вищу освіту, що на 0,07 та 0,04 більше за 2018-2019 рр. відповідно. На ТОВ «Пирятинський сирзавод» почало приділятися більше уваги освітньому фактору. Керівництво товариства розуміє, що рівень кваліфікації персоналу значною мірою визначається освітнім рівнем.

Економічна ефективність системи управління персоналом протягом 2018-2019 рр. мала від'ємне значення, що свідчить про її неефективність. У 2020 р. ситуація змінилася у кращу сторону і економічна ефективність системи управління персоналом склала 45,13 %. Це є свідченням підвищення ефективності роботи системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод». Товариству й надалі слід продовжувати роботи по удосконаленню цієї важливої підсистеми управління.

На основі результатів проведеного аналізу на рис. 2.9 відобразимо основні проблеми існуючої системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод».

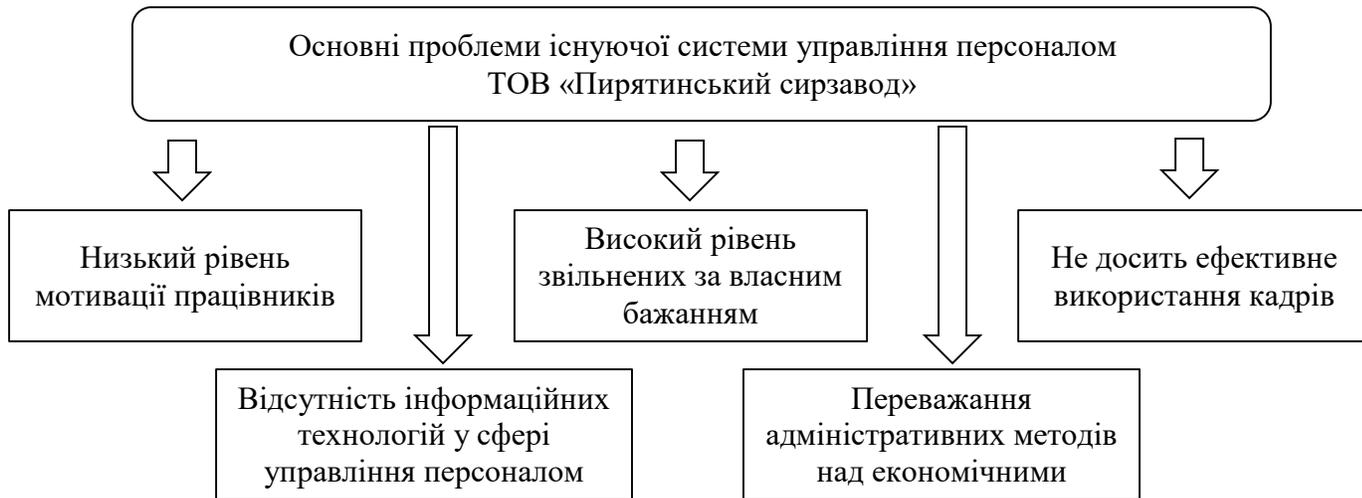


Рисунок 2.9 – Основні проблеми існуючої системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Подальші перспективи та ефективність системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» залежать від вирішення вищенаведених проблем. Система управління персоналом товариства повинна бути прогресивною та постійно удосконалюватися.

Таки чином, система управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлена відділом кадрів, який підпорядкований директору з персоналу. До відділу кадрів входять такі співробітники: інспектор з кадрів, менеджер по персоналу та економіст з праці. Загальна чисельність працюючих зменшується протягом 2018-2020 рр. і на кінець аналізованого року складає 612 осіб. До головних проблем діючої системи управління персоналом відноситься: низький рівень мотивації працівників, відсутність інформаційних технологій у сфері управління персоналом, високий рівень звільнених за власним бажанням, переважання адміністративних методів над економічними, а також не досить ефективне використання кадрів.

Висновки до розділу 2

У другому аналітико-дослідницькому розділі кваліфікаційної роботи проведено оцінку системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод», що дозволило зробити наступні висновки.

1. Здійснено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод», яке є відомими виробником молочної продукції, яке знаходиться у Полтавській області та входить до групи компаній «Молочний альянс». Основним видом продукції є виробництво плавлених та твердих сирів, вершкового масла та сироватки. Продукція товариства реалізовується у понад 30 країн світу, у планах розширення географії продажу за рахунок країн ЄС. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною.

2. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Встановлено, що фінансова рівновага ТОВ «Пирятинський сирзавод» порушена. Протягом 2018-2019 рр. досліджуване товариство працювало неефективно та отримувало у процесі господарської діяльності збиток, який перевищував 62 млн. грн. У 2020 р. результативність господарської діяльності досліджуваного товариства значно поліпшилася. Так, у звітному році сформувався чистий прибуток в розмірі 37602 тис. грн.

3. Проаналізовано діючу систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод». Встановлено, що система управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлена відділом кадрів, який підпорядкований директору з персоналу. До відділу кадрів входять такі співробітники: інспектор з кадрів, менеджер по персоналу та економіст з праці. До головних проблем діючої системи управління персоналом відноситься: низький рівень мотивації працівників, відсутність інформаційних технологій у сфері управління персоналом, високий рівень звільнених за власним бажанням, переважання адміністративних методів над економічними, а також не досить ефективне використання кадрів.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ПІРЯТИНСЬКИЙ СИРЗАВОД» В УМОВАХ КОНКУРЕНЦІЇ

3.1 Стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Результати проведеного аналізу в попередньому розділі сигналізують про наявність проблем у діючій системі управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод». Це свідчить про те, що досліджуване товариство при їх вирішенні має можливість працювати більш ефективніше. Насамперед для товариства на перший план виходить потреба у забезпеченні ефективного використання персоналу, зацікавленні їх у досягненні спільних цілей, підвищенні продуктивності праці й на цій основі максимізації прибутку. Важливо, щоб співробітники ТОВ «Пирятинський сирзавод» мали змогу повністю використати свій трудовий потенціал.

Для цього необхідно знайти баланси між інтересами власників досліджуваного товариства та співробітників. Власники ТОВ «Пирятинський сирзавод» у першу чергу зацікавлені у максимізації прибутку та зниженні витрат. Головна проблема криється у тому, що товариство намагається економити на персоналі. У свою чергу співробітники зацікавлені передусім у високій заробітній платі, можливості кар'єрного зростання, наявності зворотного зв'язку з вищим менеджментом товариства, високому нематеріальному стимулюванню тощо. Якщо персонал цього всього не відчуває, то й рівень зацікавленості у досягнення поставлених цілей буде значно меншим. Керівництву товариства слід зрозуміти, що без урахування інтересів персоналу максимізувати прибуток не вдасться. Персонал виступає головним активом ТОВ «Пирятинський сирзавод», який бере участь у всіх виробничих процесах, тому від роботи його залежать кінцеві результати підприємства та

досягнення поставлених цілей. Відповідно до цього на ТОВ «Пирятинський сирзавод» слід створити таку систему управління, яка буде націлена на урахування інтересів персоналу й ефективно їх використання. Для цього пропонуємо внести певні зміни в систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» за трьома напрямками:

удосконалення системи управління персоналом;

вдосконалення системи мотивації персоналу;

поліпшення інформаційного забезпечення сфери управління персоналом.

У табл. 3.1 наведемо основні заходи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Таблиця 3.1 – Основні заходи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

№	Напрями удосконалення	Заходи удосконалення
1	удосконалення системи управління персоналом	забезпечення участі працівників відділу кадрів у тренінгах в сфері HR-менеджменту
2	вдосконалення системи мотивації персоналу	впровадження оплати праці на базі KPI; збільшення зацікавленості персоналу в досягненні спільних цілей; виплата премій працівникам за перевиконання планів; індивідуалізація заробітної плати; допомога працівникам, які опинилися у скрутних життєвих обставинах
3	поліпшення інформаційного забезпечення сфери управління персоналом	впровадження сучасних digital-технологій у сферу управління персоналом, зокрема програмного продукту «Hurta»

Вважаємо, що саме наведені вище заходи слід впровадити у діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» з метою удосконалення системи управління персоналом. При цьому слід пам'ятати, що система управління персоналом повинна

постійно бути під систематичною оцінкою та удосконаленням. Тому лише цими заходами ТОВ «Пирятинський сирзавод» не слід обмежуватися, а вивчати найкращий іноземний та вітчизняний досвід, адаптувати його до власних можливостей й впроваджувати. Сфера управління персоналом постійно трансформується, впроваджуються нововведення, які дозволяють забезпечити більш ефективну роботу працівників. Традиційні методи управління застарівають та замінюються більш прогресивними, інноваційними методами. На це слід зважати вищому менеджменту товариства та враховувати.

Обґрунтуємо доцільність впровадження кожного з запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Перший напрям стосується безпосередньо удосконалення системи управління персоналом. Так, дана сфера в нинішніх умовах зазначає постійних змін, з'являються нові підходи до управління персоналом, виникають HR-тренди, змінюється ситуація на ринку праці тощо. Працівникам відділу кадрів слід глибоко розуміти ці аспекти, слідкувати за тенденціями на намагатися якнайкраще ці знання конвертувати на користь ТОВ «Пирятинський сирзавод». Вважаємо, що в умовах сьогодення фахівців відділу кадрів товариства повинні постійно підвищувати свою кваліфікацію, брати активну участь в конференціях, круглих столах присвячених сфері управління персоналом. На основі нових знань вони зможуть пропонувати нові, нестандартні більше ефективні рішення у сфері управління персоналом.

Адже, на даний час працівники відділу кадрів за весь період роботи жодного разу не відвідували спеціальні тренінги, курси та обмежувалися лише інформацією отриманою з мережі Інтернет й спеціалізованих журналів, якими забезпечує їх ТОВ «Пирятинський сирзавод». Як наслідок до цього часу на товаристві використовувалися лише традиційні підходи до управління персоналом, які мають значно меншу ефективність порівняно з більш сучасними. На основі цього у табл. 3.2 сформовану програму участі працівників відділу кадрів досліджуваного товариства у спеціалізованих тренінгах.

Таблиця 3.2 – Програма участі працівників відділу кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод» у спеціалізованих тренінгах (складено автором на основі [60])

Назва тренінгу	Дата проведення	Місце проведення	Працівник, який візьме участь
Тренінг «Система управління персоналом»	22.02.2022-23.02.2022	Львів, вул. Перфецького, 11, 2 пов.	Директор з персоналу
Школа спеціаліста по пільгам, компенсаціям та розвитку HR-менеджменту	25.12.2021-06.04.2022	Навчання можливе як у режимі онлайн, так і очне за адресом – Київ, Оленівська, 8 (метро Тараса Шевченка)	Директор з персоналу, менеджер по персоналу
Мотивація 7/24/365	27.11.2022-28.11.2022	Київ, вул. Старокиївська 10Г, БЦ Вектор	Економіст з праці
КРІ: матеріальна мотивація персоналу	05.05.2022-07.05.2022	Київ, вул. Старокиївська 10Г, БЦ Вектор	Директор з персоналу, економіст з праці
Результативний співробітника: підбір, адаптація, розвиток	15.06.2022-17.06.2022	Київ, вул. Велика Васильківська, 2, оф.12	Інспектор з кадрів
Управління зацікавленістю персоналу	11.08.2022-12.08.2022	Київ, вул. Старокиївська 10Г, БЦ Вектор	Директор з персоналу, менеджер по персоналу

Вважаємо, що працівникам відділу кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідно взяти участь саме у вищенаведених тренінгах. Це дозволить їм підвищити власний професійний рівень знань та його використовувати з метою більш ефективного управління персоналом. Окрім того, працівники відділу кадрів під час участі в тренінгах зможуть обмінятися власними знаннями, досвідом з колегами з інших передових підприємств України. Зокрема, спікерами відібраних тренінгів будуть такі відомі люди як засновниця компанії «HR-practice» Оксана Кондратенко, директор по персоналу групи компаній «Адамас» Катерина Книжицька, керівник ТМ «Львівська Майстерня Шоколаду» Юліан Верста та інші гуру HR-менеджменту.

Основним результатом участі працівників товариства у таких тренінгах буде підвищення їх кваліфікації, отримання нових знань, які дозволять впроваджувати у

систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» більш прогресивні підходи, які дозволять підвищити зацікавленість персоналу в досягненні поставлених цілей, збільшення продуктивності праці та їх віддачі. Потреба участі в тренінгах обумовлено у першу чергу тим, що система управління персоналом досліджуваного товариства базується на традиційних підходах та вимагає внесення змін.

Зокрема, участь працівників відділу кадрів у різноманітних тренінгах дозволить впровадити у діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод» оплату праці на базі КРІ. Основним результатом від цього стане нарахування справедливої оплати праці, індивідуалізація оплати праці, підвищення зацікавленості працівників у досягненні поставлених цілей. Адже, КРІ передбачає, що розмір майбутньої премії працівника буде повністю залежати від рівня досягнення поставлених цілей.

Зазначимо, що оплата праці на базі КРІ ґрунтується на тому, що розмір заробітної плати працівника повністю залежить від результатів його роботи. Такий підхід буде вигідний як для ТОВ «Пирятинський сирзавод», так і співробітників. Останні знатимуть конкретно від чого залежить розмір їх заробітної плати, що потрібно виконати для отримання бажаного розміру заробітної плати. ТОВ «Пирятинський сирзавод» отримає за рахунок впровадження КРІ мотивованих та зацікавлених працівників.

Відповідно заробітна плата на базі КРІ складається з трьох частин [52]:

постійна – тарифна ставка, яка встановлюється для кожної посадової одиниці на ТОВ «Пирятинський сирзавод»;

змінна – винагорода, яка прив'язана до результатів роботи через КРІ, виконання поставлених завдань та досягнення цілей (для кожного показника, встановлюється вагове значення, які в суму повинно вийти 100 %. Розмір премії встановлює індивідуально керівництво товариства у відповідності до важливості та складності роботи);

нерегулярна – премії за роботи, які не були заплановані заздалегідь. На кожному робочому місці можуть з'являтися різні нові роботи, які заздалегідь не були заплановані, але вимагають відволікання на них. Такі роботи на ТОВ «Пирятинський сирзавод» також повинні адекватно оцінені та винагороджені.

Відповідно до наведеного структура оплати праці на ТОВ «Пирятинський сирзавод» за допомогою КРІ матиме наступний вигляд (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Структура оплати праці на ТОВ «Пирятинський сирзавод» на базі КРІ (складено автором на основі [52])

Умови преміювання враховують особливості досягнення кожного із КРІ (змінної частини) і відображають вимоги до виконавця щодо його досягнення. Головні умови, яким повинна відповідати система преміювання (змінна частина) у формуванні зарплати на базі КРІ, – це прозорість і зрозумілість її нарахування співробітникам, оскільки вона повинна мотивувати персонал працювати, а не навпаки.

При нарахуванні оплати праці працівникам ТОВ «Пирятинський сирзавод» на базі КРІ для кожного з них встановлюються індивідуальні завдання, від виконання яких залежатиме кінцевий заробіток. Зокрема, для фахівця з продажу завданнями можуть бути:

виконати план продажів не нижче 20 тис. грн.;
 залучити не менше 5 нових клієнтів;
 укласти договори не менше чим на 100 тис. грн.;
 здійснити не менше 2 повторних продаж.

Так само на базі КРІ для кожного працівника ТОВ «Пирятинський сирзавод» будуть встановлені відповідно до їх посадових обов'язків завдання, від виконання яких залежить розмір премії. Формула оплати праці на базі КРІ має наступний вигляд [52]:

$$KPI = FO + 3Ч_{пл} \times (K_1 \times W_1 + K_2 \times W_2 + K_3 \times W_3) + НП \quad (3.1)$$

де КРІ – розмір оплати праці відповідного працівника, тис. грн.;
 ФО – фіксований оклад працівника, тис. грн.;
 3Ч_{пл} – планова змінна частина оплати праці працівника, тис. грн.;
 К_{1-3...} – коефіцієнт досягнення цілі;
 W_{1-3...} – вагове значення кожного критерію КРІ (в сумі дорівнює одиниці);
 НП – нерегулярна премія за непланові роботи, тис. грн.

Відповідно з використанням наведеної вище формули для кожного з співробітників буде нарахований відповідний розмір щомісячної оплати праці. Головним є те, що вона здійснюватиме мотивуючий вплив на працівників. Так, як розмір заробітку повністю залежить від виконання головних завдань. Вважаємо, що оплата праці на базі КРІ нині є одним з найбільш ефективних способів мотивації працівників до високопродуктивної роботи. Мотивування працівників на базі КРІ має свої різновиди та різні способи обчислення. Участь працівників в тренінгах, вище розроблених, дозволить їм комбінувати різні способи нарахування премій.

Окрім того, нинішні умови як для підприємств, так і звичайних людей є досить складними та характеризуються різними потрясіннями. Зокрема, пандемія Covid-19 завдає не лише підприємства фінансових втрат, але й негативно впливає на здоров'я

хворих, доволі часто призводить до смертей. Також працівники ТОВ «Пирятинський сирзавод» та члени їх сімей можуть захворіти на різні захворювання або потрапити в інші складі обставини. Доречно у таких умовах ТОВ «Пирятинський сирзавод» розробити та впровадити програму по підтримці таких працівників шляхом матеріальної допомоги. Безумовно сам факт наявності такої програми працівники ТОВ «Пирятинський сирзавод» оцінять позитивно й будуть більш відданими цілям досліджуваного товариства. ТОВ «Пирятинський сирзавод» же отримає за рахунок цього лояльних співробітників, готових ефективно працювати та досягати поставлених цілей. Ринок праці нині є нестабільним й на ньому не вистачає кваліфікованих кадрів, тому ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинне себе зарекомендувати як добросовісний роботодавець.

Також для забезпечення належного стану мотивації персоналу на ТОВ «Пирятинський сирзавод» не можна забувати про нематеріальну мотивацію. Так, на товаристві слід залучати працівників до обговорення важливих питань, заохочувати до ініціативності, надавати можливості кращим керувати окремими процесами, відзначати колективно за певні досягнення, організувати дошку пошани на вході до підприємства, а також на веб-сайті товариства з розміщенням фото кращих співробітників тощо. Такі заходи не вимагаються значних фінансових ресурсів, але будуть цінуватися співробітниками.

Також важливим стратегічним напрямком удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» є впровадження у його діяльність сучасних digital-технологій. Вони в умовах цифрової економіки дозволяють автоматизувати процеси управління персоналом та суттєво підвищити їх ефективність. Більш докладно це питання розглянемо у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи, так як вони вимагає глибокого дослідження та обґрунтування.

Таким чином, система управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» повинна перебувати під постійним удосконаленням та розвитком. Для цього

запропоновано впровадити ряд заходів, а саме: забезпечення участі працівників відділу кадрів у тренінгах в сфері HR-менеджменту, вдосконалення системи мотивації персоналу, впровадження оплати праці на базі KPI, впровадження сучасних digital-технологій у сферу управління персоналом тощо. Саме впровадження комплексу зазначених заходів дозволить ТОВ «Пирятинський сирзавод» підвищити ефективність системи управління персоналом. Участь працівників відділу кадрів у тренінгах в сфері HR-менеджменту дозволить підвищити свій рівень професіоналізму, оновити знання та використати їх з метою підвищення ефективності управління персоналом. Впровадження системи оплати праці на базі KPI забезпечить підвищення рівня мотивації працівників та її індивідуалізацію. Впровадження сучасних digital-технологій у сферу управління персоналом спрямоване на забезпечення автоматизації основних HR-процесів.

В умовах цифрової економіки важливо автоматизувати усі процеси, основні з яких є у сфері управління персоналом. Тому в наступному підрозділі більш детально розглянемо можливість впровадження digital-технологій у діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод».

3.2 Впровадження digital-технологій у систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Сучасний етап розвитку економіки є цифровим, який супроводжується широким впровадженням різноманітних digital-технологій у різні сфери діяльності. Основна їх роль зводиться у автоматизації основних процесів управління, переведення їх у режим онлайн з використанням спеціалізованого програмного забезпечення. Не оминув даний процес і сферу управління персоналом. Нині на ринку ІТ існує велика кількість digital-технологій, які можуть бути впроваджені у сферу управління персоналом.

Зазначимо, що digital-технології у сфері управління персоналом представляють собою спеціалізоване програмне забезпечення, яке дозволяє автоматизувати HR-сферу, підвищити ефективність управління нею, полегшити роботу відділу кадрів тощо. Проведений аналіз показав, що нині 9 з 10 компаній уже автоматизували свої HR-процеси. Головною перевагою, яку вони отримали з впровадженням digital-технології стала оптимізація кадрового обліку, поліпшення внутрішніх комунікацій, підвищення ефективності процесів підбору персоналу та отримання значного масиву інформації для проведення аналітики. Digital-технології дозволяють підвищити ефективність оцінки та навчання персоналу, а також приймати раціональні кадрові рішення. Дані наведені у науковій праці Н. Данилевич, С. Рудакової, Л. Щетініної та Я. Касяненка [19] на рис. 3.2 дозволили виділити найбільш поширені digital-технологій на вітчизняних підприємств.

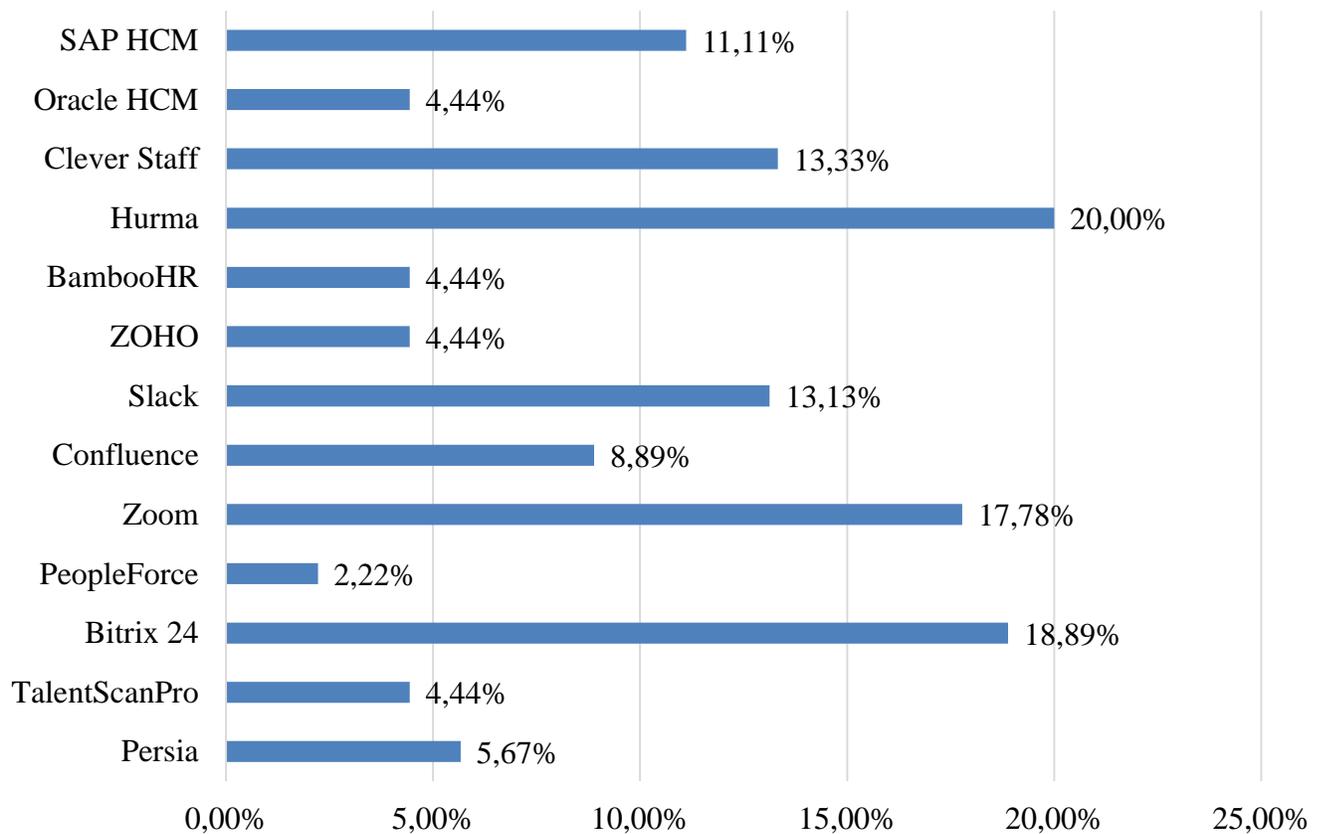


Рисунок 3.2 – Найбільш поширені digital-технологій на вітчизняних підприємств [19]

Примітно, що найбільш поширеною програмою, яка використовується на більшості вітчизняних підприємств, які взяли участь в опитуванні, є «Hurta». Дане програмне забезпечення призначене для автоматизації сфери управління персоналом. Воно забезпечує здійснення усіх процесів управління персоналом в одній інформаційній системі. Головними перевагами даної програми є її простота, швидкість налаштування, можливість інтеграції з наявним уже на підприємстві програмним забезпеченням, а також невисокою ціною, порівняно з іншим аналогічними продуктами. Ще важливою перевагою програмного забезпечення «Hurta» є те, що вона має здатність адаптуватися до реальних потреб кожного окремого підприємства. Це полягає у тому, що скориставшись послугами спеціалізованої ІТ-компанії ТОВ «Пирятинський сирзавод» зможе розширити функціонал програмного продукту «Hurta» до реальних потреб товариства.

Програмне забезпечення «Hurta» є однією з найбільш сучасних digital-технологією у сфері управління персоналом. У першу чергу «Hurta» забезпечує цифровізацію рекрутменту: процесу планування, пошуку, оцінки, відбору та найму персоналу. Завдяки цифровізації процесу рекрутменту полегшується повне ведення бази кандидатів і проведення кандидатів через всі етапи найму. Програмне забезпечення «Hurta» має можливість опрацьовувати резюме практично з будь-яких джерел (текстові файли у форматі .docx, .odt, .rtf, .csv, .txt та ін.), що істотно заощаджує час працівників відділу кадрів. Іншим важливим функціоналом «Hurta» є автоматизація процесів навчання персоналу. Так, у даному програмному продукту існує функція дистанційного навчання, що особливо важливе в умовах негативної епідеміологічної ситуації викликаного Covid-19.

Процеси навчання персоналу ніхто не відміняв, а пандемія Covid-19 не дозволяє проводити навчання у режимі офлайн. Програмне забезпечення «Hurta» дозволяє у своїй системі розробити програму навчання персоналу та надати доступ працівникам щодо ознайомлення з нею, а по результатам пройти відповідні тести на предмет визначення рівня засвоєння знань. «Hurta» дозволяє у її системі розробити

індивідуальні програми навчання персоналу. Один раз ввівши дані про персонал програма самостійно рекомендуватиме програми для навчання співробітників у відповідності до їх потреб, автоматично складатиме графіки проходження атестації, перекваліфікації тощо. Дана програма не може повністю замінити відділ кадрів, але вона суттєво здатна полегшити їх роботу, а також підвищити якість управління персоналом.

Інструмент планування кар'єри програмного забезпечення «Hurta» – це система навчання та знань, яка допомагає керівникам структурних підрозділів керувати кар'єрним розвитком своїх співробітників. Оцінка ефективності та просування по службі можуть стати ключовим мотивуючим фактором для ефективної роботи співробітників ТОВ «Пирятинський сирзавод».

Систему винагород слід змінити таким чином, щоб винагорода керівників та інших співробітників ТОВ «Пирятинський сирзавод» базувалась на цілях ефективності, які зберігаються в інструментах програмного забезпечення «Hurta». Працівники повинні бути винагороджені за продуктивність на основі бажаної поведінки та результатів відповідно до бази даних інструментів програмного забезпечення «Hurta».

Ще однією особливістю програмного забезпечення «Hurta» є її широкий аналітичний інструментарій. Її впровадження надасть керівництву ТОВ «Пирятинський сирзавод» та відділу кадрів всю можливу кадрову інформацію, яка допоможе в прийнятті кадрових рішень. Крім того, даний програмний продукт має можливість будувати моделі для прогнозування різних способів управління персоналом, які може використовувати ТОВ «Пирятинський сирзавод» з метою підвищення ефективності використання трудового колективу.

Аналітичний інструментарій програмного забезпечення «Hurta» включає у себе низку інструментів для автоматичного опрацювання інформації для виводу висновків. Зокрема функціонал програмного забезпечення «Hurta» включає у себе такий інструментарій, як IBM Websphere Data Stage, Cognos Data Manager, Microsoft

SQL Server Integration Services. Усі ці аналітичні інструменти можуть бути вбудовані у програмне забезпечення «Hurta».

Керування даними стає легшим, коли використовується digital-технології, і воно стає без паперовим. З використанням програмного забезпечення «Hurta» багато монотонної роботи відділу кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод» більше не будуть ручними. Це здатне підвищити ефективність роботи відділку кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод». Дані про ефективність співробітників можуть критично аналізуватися вбудованим інструментами програмного забезпечення «Hurta» частіше, якщо вони знаходяться в режимі онлайн і стануть легкодоступними для всіх. Цей інструмент також чутливий до ієрархії та надсилає запит на затвердження менеджеру після його надсилання. Тим самим дозволяючи особі позбутися від клопоту із заповненням документів. Таким чином, впровадження програмного забезпечення «Hurta» ТОВ «Пирятинський сирзавод» допоможе радикально спростити внутрішні процеси управління персоналом та керувати ними.

Окрім всього переліченого програмне забезпечення «Hurta» дає ще такі можливості своїм користувачам [75]:

- застосування інтегрованих мобільних додатків й автоматизація HR-процесів;
- застосування VR-технологій;
- цифрова інтеграція з хмарними системами;
- HR-аналітика та Big Data;
- штучний інтелект.

Завдяки спільній цифровій платформі програмного забезпечення «Hurta» працівники відділу кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод» матимуть змогу відслідковувати та управляти інформацією в режимі реального часу. Ця ж інформація буде доступною для керівників структурних підрозділів, які завжди можуть отримати до неї доступ, просто скориставшись смартфоном.

Крім того, впровадження digital-технологій у систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» необхідне з точки зору є перебудова оплати праці

відповідно до системи КРІ. Програмне забезпечення «Hurta» дозволяє проводити розрахунок оплати праці на базі КРІ для усіх категорій працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод».

На рис. 3.3 наведемо основні переваги впровадження digital-технологій у систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод».

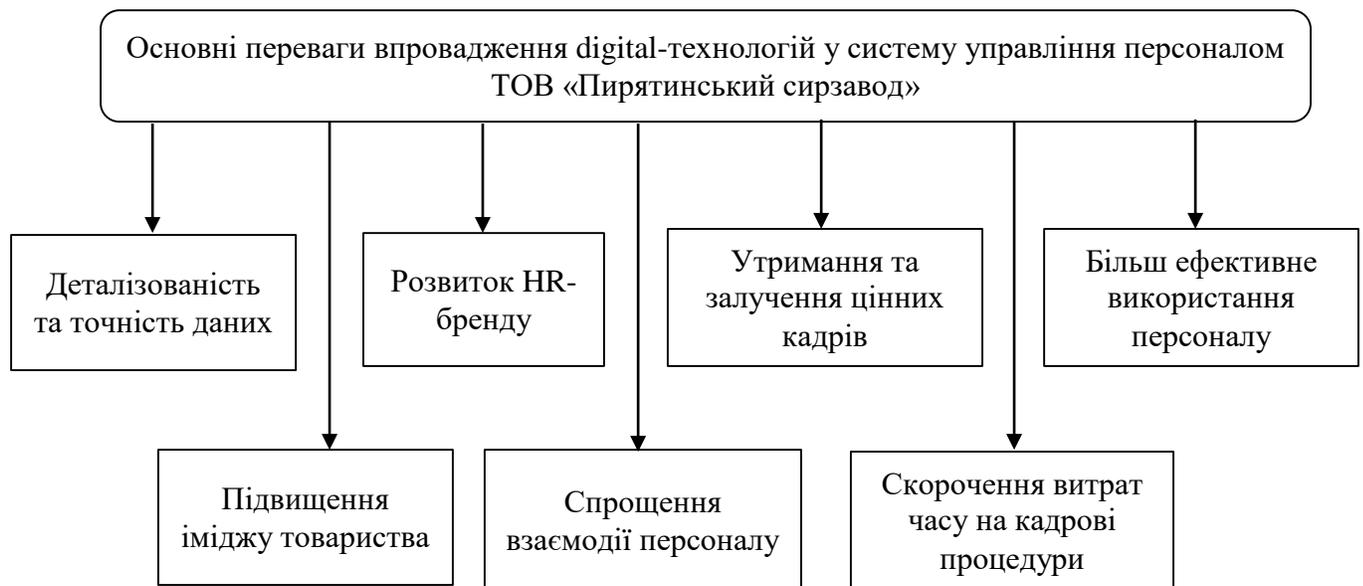


Рисунок 3.3 – Основні переваги впровадження digital-технологій у систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Існує великий перелік потенційних переваг, які отримає ТОВ «Пирятинський сирзавод» з впровадженням digital-технологій у систему управління персоналом. Крім автоматизації кадрових процесів, впровадження digital-технологій дозволить підвищити ефективність управління персоналом за рахунок прийняття більш раціональних рішень, а також підвищити імідж ТОВ «Пирятинський сирзавод» як відповідального роботодавця.

Процеси звільнення та прийняття персоналу на ТОВ «Пирятинський сирзавод» є типовими та відбуваються постійно. Впровадження програмного забезпечення «Hurta» значно прискорить процеси рекрутменту та збільшить ймовірність прийняття на роботу потрібного співробітника. Як показує досвід інших компаній,

які використовують даний програмний продукт, використання «Hurta» дозволяє зменшити кількість працівників, які не пропрацювали менше 1 місяця на 80 %. Лише з цього можна побачити, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» у перспективі отримає можливість зменшити часові та фінансові витрати на пошук та підбір кадрів.

Зауважимо, що програмне забезпечення «Hurta» підтримує штучний інтелект, що все більше відіграють важливу роль у процесах найму та найму компаній. Даний програмний продукт може прискорити процес, за допомогою якого відділ кадрів переглядає та відфільтровує претендентів на роботу з величезної кількості резюме. Програмне забезпечення «Hurta» може полегшити аналіз ринку праці, порівняти навички та визначити компетенції, а також, можливо, виявити та імітувати упередження в опублікованих описах посад. Крім того, вбудована функція програмного забезпечення «Hurta» може взаємодіяти з перспективними кандидатами перед особистими співбесідами, що може допомогти зменшити трудомісткий процес найму.

Програмне забезпечення «Hurta» також може прискорити навчання та розвиток співробітників за допомогою доповненої та віртуальної реальності, а також персоналізувати навчальний контент, який відповідає можливостям навчання окремого працівника. Можливо, не менш важливо, що інструменти програмного забезпечення «Hurta» можуть допомогти співробітникам відділу кадрів виявити потенційні причини плинності кадрів і, можливо, запобігти передчасному відходу співробітників.

В цілому зазначимо, що впровадження digital-технологій у систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» усуне рутинні кадрові процеси, виведе на новий рівень усі сфери роботи відділу кадрів. На основі усіх переваг та можливостей програмного забезпечення «Hurta» можемо констатувати, що його впровадження у систему управління персоналу ТОВ «Пирятинський сирзавод» є необхідним. Основною передумовою для цього є те, що воно дозволить усунути виявлені проблеми.

На рис. 3.4 наведемо пропонований процес digital-технологій у систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод».

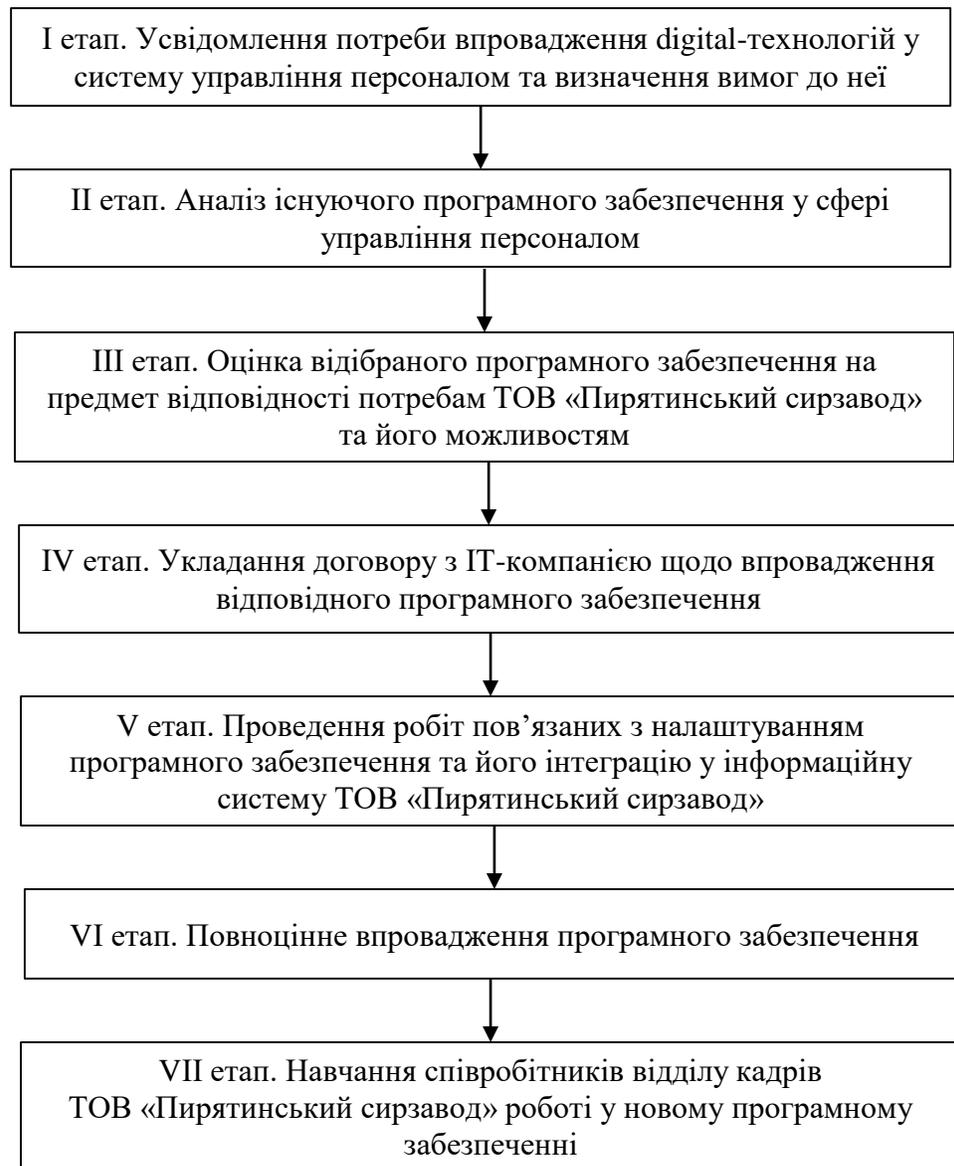


Рисунок 3.4 – Пропонований процес digital-технологій у систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод»

Дотримання зазначених етапів стане основою для ефективного впровадження програмного забезпечення «Hirma». Обране програмне забезпечення на даний час є найбільш затребуваним серед вітчизняних підприємств та дозволяє вирішувати усі проблеми в сфері управління персоналом. До того ж дане програмне забезпечення є

інноваційним та стане рішенням проблем у сфері управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» на тривалий період часу.

Підсумовуючи зазначимо, що глобалізація змушує усвідомити, як ІТ можуть сприяти реалізації бізнес-стратегії в рамках управління людськими ресурсами, щоб спрямувати ТОВ «Пирятинський сирзавод» на якість та досягти конкурентоспроможності на ринку. Дослідження показують, що digital-технології забезпечують помірне досягнення HR-цілей, а точний план впровадження програмного забезпечення може суттєво підтримати систему управління персоналом в ТОВ «Пирятинський сирзавод» для досягнення визначених ключових показників ефективності.

ІТ-інструменти людських ресурсів мають дати ТОВ «Пирятинський сирзавод» великий організаційний ефект: надати кращі послуги лінійним керівникам, служити трубопроводом, що з'єднує персональну політику та особисті процеси в усій організації, полегшити управління персоналом у товаристві, надати важливі дані для прийняття стратегічних кадрових рішень та забезпечити швидке отримання й аналіз інформації і знизити витрати праці при виконанні особистої діяльності співробітників відділу кадрів.

Таким чином, основою підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» є впровадження сучасних digital-технологій. З усіх можливих digital-технологій для впровадження у систему управління персоналом товариства обрано програмне забезпечення «Hurta». Воно дозволить автоматизувати усю сферу управління персоналом, надати потужний аналітичний інструментарій для прийняття ефективних кадрових рішень. Впровадження даного програмного забезпечення в систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» звільняє працівників відділу кадрів, а також керівників структурних підрозділів від великої рутинної роботи. Автоматизація процесів управління кадрами позбавляє від паперової тяганини, прискорює виконання багатьох завдань і сприяє більш ефективній роботі систему управління

персоналом. Перехід на цифрове робоче середовище дає змогу відділу кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод» швидше виконувати кадрові завдання і, таким чином, приділяти більше уваги стратегічно важливим питанням, як: задоволеність співробітників, формування лояльності персоналу, оптимізація процесів підбору та адаптації, мотивація працівників тощо. Далі визначимо економічний ефект від запропонованих заходів.

3.3 Оцінка економічного ефекту від запропонованих заходів

У попередніх двох підрозділах кваліфікаційної роботи запропоновано ряд заходів направлених на підвищення ефективності системи управління персоналом. Водночас їх важливість та значення обґрунтовано з позиції теорії. Зараз же доцільно провести розрахунок можливого економічного ефекту від таких заходів. Оскільки головна ціль впровадження таких нововведень передбачає отримання економічного ефекту, який полягатиме у: підвищенні продуктивності праці, економії ресурсів, збільшенню обсягів виробництва та в кінцевому рахунку це забезпечить максимізацію прибутків.

До того ж удосконалення системи управління персоналом забезпечить ТОВ «Пирятинський сирзавод» й отримання соціального ефекту, який полягатиме у поліпшенні умов праці та підвищенні рівня задоволеності роботою. Водночас на перший план в умовах складних соціально-економічних та політичних умовах для ТОВ «Пирятинський сирзавод» виходить економічний ефект. Так, як отримання прибутку дозволяє йому розвиватися, удосконалюватися, поліпшувати умови праці, підвищувати розміри заробітної плати тощо.

З метою удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» нами запропоновано три ключові заходи:

- участь співробітників відділу кадрів товариства у відповідних тренінгах;

- впровадження системи оплати праці на базі КРІ;
- впровадження спеціалізованого програмного забезпечення «Hurta» для автоматизації процесів управління людськими ресурсами.

Для визначення економічного ефекту від цих заходів спочатку визначимо ймовірні витрати на їх реалізацію, потім можливі отримані економічні дивіденди, а вкінці зробимо порівняння цих двох економічних величин. За умови перевищення отриманих економічних дивідендів над витратами впроваджені заходи вважатимемо як економічно вигідними та такими, що можуть бути впроваджені у систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод». Якщо ж, очікувані витрати перевищують можливі економічні вигоди, то досліджуваному товариству слід відмовитися від їх впровадження.

Перший пропонований захід стосується відвідування співробітниками відділу кадрів ТОВ «Пирятинський сирзавод» тренінгів присвячених сфері управління персоналом. У табл. 3.3 наведемо кошторис витрат на відвідування співробітниками відділу кадрів товариства спеціалізованих тренінгах.

Таблиця 3.3 – Кошторис витрат на відвідування співробітниками відділу кадрів товариства спеціалізованих тренінгах

Назва тренінгу	Вартість тренінгу, тис. грн.	Витрати на відрядження, тис. грн.	Кількість працівників, які братимуть участь, осіб	Загальна вартість, тис. грн.
Тренінг «Система управління персоналом»	8	5	1	13
Школа спеціаліста по пільгам, компенсаціям та розвитку HR-менеджменту	18	10	2	56
Мотивація 7/24/365	5,3	5	1	10,3
КРІ: матеріальна мотивація персоналу	4	5	2	18
Результативний співробітника: підбір, адаптація, розвиток	3,5	5	1	8,5
Управління зацікавленістю персоналу	6	2,5	2	17
Разом	44,8	32,5	-	122,5

Загальні витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» на участь співробітників відділу кадрів у спеціалізованих тренінгах складуть 122,5 тис. грн. Завдяки участі в тренінгах вони матимуть змогу розробляти більш ефективні та нові програм для розвитку працівників, передаватимуть свої знання колегам та будуть більш якісніше виконувати власні трудові обов'язки. З урахуванням того, що ТОВ «Пирятинський сирзавод» за результатами попереднього року отримало 37 млн. грн., товариство має змогу виділити такі суми коштів на професійний розвиток працівників. Тим більше, що ці витрати обов'язково окупляться.

Іншим важливим заходом в межах удосконалення системи управління персоналом досліджуваного товариства є впровадження спеціалізованого програмного забезпечення «Hurta» для автоматизації процесів управління людськими ресурсами. Для її впровадження скористаємося послугами компанії IT-Poltava. Вона налаштує під потреби ТОВ «Пирятинський сирзавод» дане програмне забезпечення, забезпечить повний супровід. У таблиці 3.4 наведемо витрати досліджуваного товариства на впровадження програмного забезпечення «Hurta».

Таблиця 3.4 – Витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» на впровадження програмного забезпечення «Hurta»

Стаття витрат	Сума, тис. грн.
Придбання ліцензійного програмного забезпечення «Hurta»	125
Розробка додаткових модулів «Hurta»	45
Інтеграція програмного забезпечення «Hurta» до єдиної інформаційної бази	10
Налаштування особистих кабінетів співробітників відділу кадрів	15
Додаткове оснащення АРМ директора з персоналом для контролю та керівництва в модулі програмного забезпечення «Hurta»	15
Навчання персоналу роботі у програмному забезпеченні «Hurta»	16
Оплата послуг IT-Poltava	35
Разом	261

Прогнозовані витрати ТОВ «Пирятинський сирзавод» на впровадження програмного забезпечення «Hurta» складуть 261 тис. грн. Ці витрати товариство понесе лише один раз при безпосередньому придбанні цього програмного забезпечення. Користуватиметься товариство ним безстроково поки не забажає придбати більш нове програмне забезпечення. На даний же час програмне забезпечення «Hurta» є одним з найбільш нових, а тому мінімум 10 років буде успішно використовуватися на досліджуваному товаристві. ТОВ «Пирятинський сирзавод» придбає програмний продукт для системи управління персоналом на багато років.

Наступним важливим заходом є впровадження системи оплати праці на базі КРІ. Розрахунок оплати праці на базі КРІ здійснюватиметься на програмному забезпеченні ТОВ «Пирятинський сирзавод». Суть цієї системи оплати праці полягає у тому, що розмір оплати праці працівників залежатиме від ступеня досягнення ними поставлених цілей. Відповідно точний розмір витрат складно спрогнозувати, адже не відомо чи всі поставлені завдання будуть повністю виконані та досягнуті цілі. Як показує досвід інших передових вітчизняних підприємств в середньому виплати на оплату праці за КРІ зростають на 5 % порівняно з розміром фонду оплати праці за попередній рік. У 2020 р. фонд оплати праці працівників ТОВ «Пирятинський сирзавод» складав 83317 тис. грн. Якщо припустити, що його зростання відбудеться на 20 %, то це складе 16663,4 тис. грн. Відповідно у 2022 р. користуючись наведеними даними фонд оплати праці співробітників досліджуваного товариства складе 99980,4 тис. грн. Це забезпечить підвищення рівня задоволеності працівників, зростання їх матеріального стану, що повинно відобразитися на результатах роботи товариства.

Адже, якщо поставлені цілі не будуть досягнуті, то й працівники не отримають зростання заробітної плати. Відповідно у разі не досягнення поставлених цілей ТОВ «Пирятинський сирзавод» не буде нести додаткові витрати.

Економічний ефект навчання працівників розраховується через можливе зростання продуктивності праці працівників, які підвищують свою кваліфікацію. За прогнозним значенням запропоновані заходи забезпечать зростання продуктивності праці працівників в середньому на 108 %. На даний момент продуктивність праці складає 2240,23 тис. грн./особу. Визначимо прогнозне значення продуктивності праці співробітників:

$$ПП_{пл} = 2240,23 + 2240,23 * 0,08 = 2419,45 \text{ тис. грн./особу}$$

Відповідно до планового збільшення продуктивності праці працівників можемо припустити, що на ТОВ «Пирятинський сирзавод» відбудеться й зростання доходів від реалізації продукції на 109683,4 тис. грн. З цієї суми витрати на планове зростання обсягів реалізації складуть 78 % від цієї суми, а саме 8553,05 тис. грн. Тобто прогнозований прибуток складе 24130,35 тис. грн. (мінус податок – 18 %), отримуємо чистий прибуток в розмірі 19786,89 тис. грн.

Отже, за прогнозним значенням ТОВ «Пирятинський сирзавод» має змогу отримати додатковий чистий прибуток в розмірі 19786,89 тис. грн. Знаходимо економічний ефект запропонованих заходів за формулою:

$$EE = П - В \quad (3.1)$$

де EE – економічний ефект, тис. грн.;

П – розмір отриманого чистого прибутку, тис. грн.;

В – інвестиційні вкладення у розвиток та навчання персоналу.

Відповідно маємо:

$$EE = 19786,89 - 17046,9 = 2739,99 \text{ тис. грн.}$$

Отже, за проведеними розрахунками встановлено, що завдяки зробленим інвестиційним вкладенням у систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» зможе отримати економічний ефект в розмірі 2739,99 тис. грн.

Ще одним показником, який характеризує ефективність інвестицій у персонал є «проста» віддача від інвестицій, що розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{R}{I * 100 \%} \quad (3.2)$$

де ROI – віддача від інвестицій, %;

R – отриманий прибуток;

I – зроблені витрати.

Знаходимо віддачу від інвестицій:

$$ROI = \frac{19786,89}{17046,9 * 100 \%} = 116,07 \%$$

Отже, віддача від інвестицій в удосконалення системи управління персоналом складе 115,41 %, а отриманий економічний ефект – 2627,47 тис. грн. Все це свідчить про доцільність впровадження запропонованих заходів в систему управління персоналом. Далі у таблиці 3.5 порівнюємо показники оцінки ефективності системи управління персоналом товариства до та після впровадження.

Таблиця 3.5 – Показники оцінки ефективності системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» до та після впровадження

Показник	2020 р.	2022 р.	Відхилення 2022 р. від 2020 р.	
			абсолютне	відносне
1	2	3	4	5
Продуктивність праці; тис. грн./чол.	2240,23	2419,45	179,22	108
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, грн.	11344,91	13613,89	2268,98	120
Коефіцієнт плинності кадрів	0,38	0,25	-0,13	x
Коефіцієнт освіченості персоналу	0,61	0,74	0,13	x

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Коефіцієнт плинності кадрів	0,38	0,25	-0,13	x
Коефіцієнт освіченості персоналу	0,61	0,74	0,13	x
Розмір чистого прибутку, тис. грн.	37602	57388,89	19786,89	152,62
Економічна ефективність системи управління персоналом, %	45,13	57,4	12,27	x
Загальні витрати на впровадження запропонованих заходів, тис. грн.		17046,9	-	-
Економічний ефект, тис. грн.	-	2739,99	-	-
Віддача від інвестицій, %	-	116,07	-	-

З наведених прогнозних розрахунків можемо бачити, що згідно прогнозів продуктивність праці працівників зрости на 8 % порівняно з попереднім роком. Також зрости середньомісячна заробітна плата за рахунок оплати праці на базі КРІ на 2268,98 грн. або 20 %. Коефіцієнт плинності кадрів скоротиться на 0,13 завдяки поліпшенню умов праці. Кінцевий результат діяльності товариства покращиться на 19786,89 тис. грн. або 52,62 %. В цілому економічна ефективність системи управління персоналом у плановому році складе 57,4 %, що на 12,27 % вище від попереднього року. На рис. 3.5 наведемо динаміку економічної ефективності системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод».

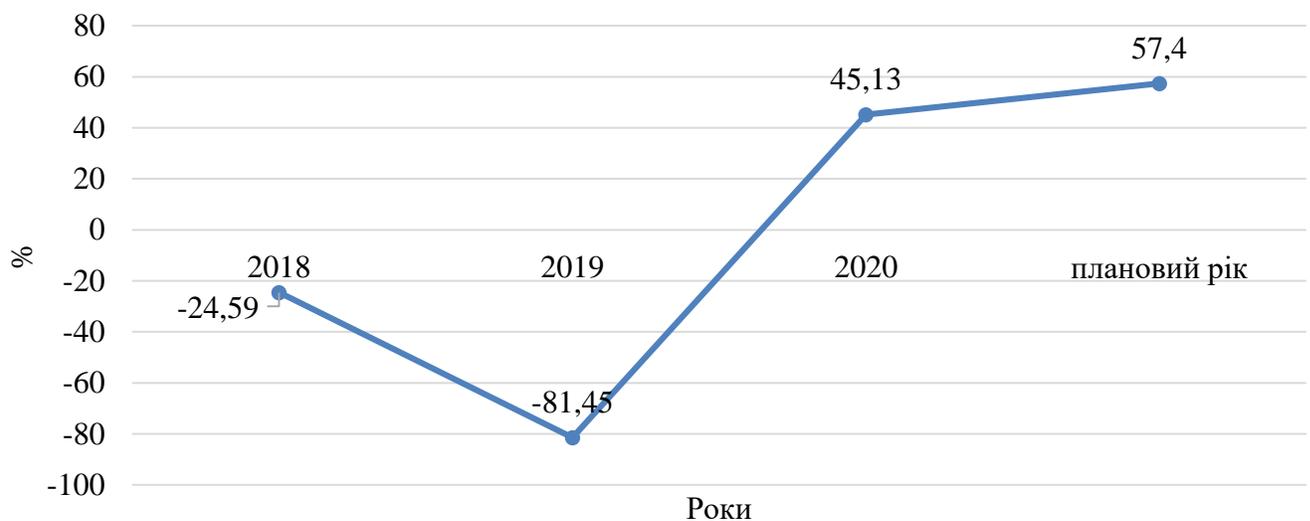


Рисунок 3.5 – Динаміка економічної ефективності системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод», %

Проведені розрахунки засвідчують економічну доцільність впровадження запропонованих заходів. Оскільки від їх впровадження суттєво зрости ефективність системи управління персоналом. Крім того на ТОВ «Пирятинський сирзавод» покращатся умови для праці, підвищиться продуктивність праці, зростуть прибутки. Також зрости іміджу ТОВ «Пирятинський сирзавод» як відповідального роботодавця.

Таким чином, на основі проведених розрахунків можемо констатувати, що впровадження запропонованих заходів є економічно вигідним для ТОВ «Пирятинський сирзавод». Орієнтовні витрати на їх реалізацію складуть 17046,9 тис. грн. При цьому продуктивність праці зрости на 8 %, середньорічна заробітна плата збільшиться на 2268,98 грн. або 20 %. Чистий прибуток зрости на 19786,89 тис. грн. або 52,62 %. Загальний економічний ефект від удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» складе 2739,99 тис. грн., а віддача від інвестицій – 116,07 %. Ці розрахунки вказують на доцільність впровадження запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

У третьому рекомендаційному розділі кваліфікаційної роботи розглянуто шляхи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» в умовах конкуренції, що дозволило зробити наступні висновки.

1. Розроблено стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод». Для цього запропоновано впровадити ряд заходів, а саме: забезпечення участі працівників відділу кадрів у тренінгах в сфері HR-менеджменту, вдосконалення системи мотивації персоналу, впровадження оплати праці на базі KPI, впровадження сучасних digital-технологій у сферу

управління персоналом тощо. Саме впровадження комплексу зазначених заходів дозволить ТОВ «Пирятинський сирзавод» підвищити ефективність системи управління персоналом. Участь працівників відділу кадрів у тренінгах в сфері HR-менеджменту дозволить підвищити свій рівень професіоналізму, оновити знання та використати їх з метою підвищення ефективності управління персоналом. Впровадження системи оплати праці на базі KPI забезпечить підвищення рівня мотивації працівників та її індивідуалізацію.

2. Запропоновано впровадження digital-технологій у діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод». Основою підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» є впровадження сучасних digital-технологій. З усіх можливих digital-технологій для впровадження у систему управління персоналом товариства обрано програмне забезпечення «Hurma». Воно дозволить автоматизувати усю сферу управління персоналом, надати потужний аналітичний інструментарій для прийняття ефективних кадрових рішень. Впровадження даного програмного забезпечення в систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» звільняє працівників відділу кадрів, а також керівників структурних підрозділів від великої рутинної роботи.

3. Проведено оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів. на основі проведених розрахунків можемо констатувати, що впровадження запропонованих заходів є економічно вигідним для ТОВ «Пирятинський сирзавод». Орієнтовні витрати на їх реалізацію складуть 17046,9 тис. грн. При цьому продуктивність праці зрости на 8 %, середньорічна заробітна плата збільшиться на 2268,98 грн. або 20 %. Чистий прибуток зрости на 19786,89 тис. грн. або 52,62 %. Загальний економічний ефект від удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» складе 2739,99 тис. грн., а віддача від інвестицій – 116,07 %. Ці розрахунки вказують на доцільність впровадження запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження зроблено ряд наступних висновків.

1. Досліджено сутність та зміст поняття «управління персоналом». З'ясовано, що управління персоналом являє собою мистецтво, спеціальний вид діяльності по формуванню кадрового ресурсу підприємства, створенню умов для професійного росту та навчання персоналу, забезпеченню ефективного використання кадрів для досягнення спільних цілей. Роль сфери управління персоналом зростає та трансформується. Раніше персонал розглядався виключно як фактор праці, сьогодні це найцінніший ресурс підприємства, від роботи якого залежать фінансові результати організації.

2. Дано характеристику складовим системам управління персоналом підприємства. Встановлено, що система управління персоналом на кожному підприємстві індивідуальна та включає у собі взаємопов'язані елементи. Універсальна система управління персоналом, як правило, включає три основні підсистеми: підсистему аналізу та планування персоналу, підсистему організації роботи персоналу, а також підсистему мотивації та контролю персоналу. Вони знаходяться у тісному взаємозв'язку між собою та від злагодженого функціонування цих підсистем залежить ефективність всієї системи управління персоналом.

3. Розглянуто іноземний досвід удосконалення системи управління персоналом підприємства. Доведено, що для того, щоб система управління персоналом залишалася ефективною та приносила підприємству свої плоди, вона повинна постійно удосконалюватися. Проведене дослідження показало, що у іноземних провідних компаніях сфера управління персоналом знаходиться на першому місці, вони інвестують значні кошти у пошук персоналу, його навчання та належну мотивацію до праці. В сучасних умовах удосконалення системи управління персоналом підприємства відбувається переважно за рахунок впровадження різноманітних технологій, особливо це стосується digital-технологій. Останні

передбачають використання спеціалізованого програмного забезпечення, яке дозволяє автоматизувати рутинні HR-процеси.

4. Здійснено аналіз об'єкта та суб'єкта системи управління ТОВ «Пирятинський сирзавод», яке є відомими виробником молочної продукції, яке знаходиться у Полтавській області та входить до групи компаній «Молочний альянс». Основним видом продукції є виробництво плавлених та твердих сирів, вершкового масла та сироватки. Продукція товариства реалізовується у понад 30 країн світу, у планах розширення географії продажу за рахунок країн ЄС. Організаційна структура товариства є лінійно-функціональною.

5. Проведено фінансово-економічний аналіз результатів господарської діяльності ТОВ «Пирятинський сирзавод». Встановлено, що фінансова рівновага ТОВ «Пирятинський сирзавод» порушена. Протягом 2018-2019 рр. досліджуване товариство працювало неефективно та отримувало у процесі господарської діяльності збиток, який перевищував 62 млн. грн. У 2020 р. результативність господарської діяльності досліджуваного товариства значно поліпшилася. Так, у звітному році сформувався чистий прибуток в розмірі 37602 тис. грн.

6. Проаналізовано діючу систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод». Встановлено, що система управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» представлена відділом кадрів, який підпорядкований директору з персоналу. До відділу кадрів входять такі співробітники: інспектор з кадрів, менеджер по персоналу та економіст з праці. До головних проблем діючої системи управління персоналом відноситься: низький рівень мотивації працівників, відсутність інформаційних технологій у сфері управління персоналом, високий рівень звільнених за власним бажанням, переважання адміністративних методів над економічними, а також не досить ефективного використання кадрів.

7. Розроблено стратегічні напрями удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод». Для цього запропоновано впровадити ряд заходів, а саме: забезпечення участі працівників відділу кадрів у тренінгах в

сфері HR-менеджменту, вдосконалення системи мотивації персоналу, впровадження оплати праці на базі KPI, впровадження сучасних digital-технологій у сферу управління персоналом тощо. Саме впровадження комплексу зазначених заходів дозволить ТОВ «Пирятинський сирзавод» підвищити ефективність системи управління персоналом. Участь працівників відділу кадрів у тренінгах в сфері HR-менеджменту дозволить підвищити свій рівень професіоналізму, оновити знання та використати їх з метою підвищення ефективності управління персоналом. Впровадження системи оплати праці на базі KPI забезпечить підвищення рівня мотивації працівників та її індивідуалізацію.

8. Запропоновано впровадження digital-технологій у діяльність ТОВ «Пирятинський сирзавод». Основою підвищення ефективності системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» є впровадження сучасних digital-технологій. З усіх можливих digital-технологій для впровадження у систему управління персоналом товариства обрано програмне забезпечення «Hurta». Воно дозволить автоматизувати усю сферу управління персоналом, надати потужний аналітичний інструментарій для прийняття ефективних кадрових рішень. Впровадження даного програмного забезпечення в систему управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» звільняє працівників відділу кадрів, а також керівників структурних підрозділів від великої рутинної роботи.

9. Проведено оцінку економічного ефекту від запропонованих заходів. на основі проведених розрахунків можемо констатувати, що впровадження запропонованих заходів є економічно вигідним для ТОВ «Пирятинський сирзавод». Орієнтовні витрати на їх реалізацію складуть 17046,9 тис. грн. При цьому продуктивність праці зрости на 8 %, середньорічна заробітна плата збільшиться на 2268,98 грн. або 20 %. Чистий прибуток зрости на 19786,89 тис. грн. або 52,62 %. Загальний економічний ефект від удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Пирятинський сирзавод» складе 2739,99 тис. грн., а віддача від інвестицій – 116,07 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/print> (дата звернення: 04.11.2021).
2. Податковий кодекс України від 23.12.2020 №2856-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 17.10.2021).
3. Кодекс законів про працю України від 19.12.71 року №322-VIII / Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08> (дата звернення: 14.10.2021).
4. Про зовнішньоекономічну діяльність: Закон України від 16.04.91 року № 960-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 22.10.2021).
5. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.91 року № 1577-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 22.10.2021).
6. Про молоко та молочні продукти: Закон України від 30.11.2006 року №402-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/959-12#Text> (дата звернення: 22.10.2021).
7. Амеліна І.В., Біланенко К.П. Діджиталізація у сфері управління персоналом підприємства. *Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції «Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції»*. 2021. С. 73-74.
8. Амеліна І.В., Біланенко К.П. Шляхи удосконалення системи управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Економіка та регіон*. 2021. № 4.
9. Амеліна І.В., Рибаківа Т.О. Адаптація системи управління персоналом промислового підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку.

Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. Луганськ: вид-во СЛУ ім. В.Даля. 2013. №3(47). С. 18-26.

10. Асоціація виробників молока. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/analiz-molossoi-galuzi-ukraini> (дата звернення: 10.12.2021)

11. Багацька К., Гейдор А. Бізнес-процеси в умовах диджиталізації економіки. *Вісник КНТЕУ*. 2019. №5. С. 23-32.

12. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. 2015. № 1. С. 138-142.

13. Будякова О.Ю., Кісільов В.П. Запровадження світового досвіду управління трудовими ресурсами на підприємстві. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/12934/1/SDRBP2019_P250-253.pdf (дата звернення 03.11.2021)

14. Василів В.Б. Інформаційні системи менеджменту персоналу: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2014. 148 с.

15. Ведерніков М. Д., Зелена М. І. Доцільність застосування зарубіжного досвіду мотивації персоналу на українських підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2013. № 5. С. 18-21.

16. Волкова Н. В., Жованик О. В. Удосконалення управління системою мотивації персоналу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип. 6 (23). С. 243-249.

17. Гавриш О.А. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

18. Грідін О.В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 185. С. 160-172.

19. Данилевич Н.С., Рудакова С.Г., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. Діджиталізація HR-процесів у сучасних реаліях. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 3(64). С. 147-156.
20. Дашко І.М. Розвиток інноваційних технологій управління персоналом на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 37-41.
21. Денисенко М.П., Будякова О.Ю., Волощук Ю.В. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Вчені записки університету «КРОК». Серія : Економіка*. 2019. Вип. 2. С. 137-144.
22. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 27.11.2021).
23. Джур О.Є. Мотивація в системі управління конкурентоспроможністю підприємств космічної галузі. *Вісник Одеського національного університету. Серія: «Економіка»*. 2017. Т. 22, Вип. 10. С. 118-122.
24. Дибб С. Практическое руководство по маркетинговому планированию. СПб: Питер Ком, 2001. 256 с
25. Довгань Л. Є. Технології управління людськими ресурсами: навч. посібник для здобувч. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.
26. Досвід країн Європейського Союзу з управління персоналом підприємства в умовах фінансово-економічної кризи. URL: <https://nspp.gov.ua/home/struktura-nspp-8/struktura-nspp-10/30-dosvid-krajin-evropejskogo-soyuzu-z-upravlinnya-personalom-pidpriemstva-v-umovakh-finansovo-ekonomichnoji-krizi> (дата звернення 03.11.2021)
27. Древецька О.І., Юрчик Г.М. Сутність та складові управління персоналом в сучасному науковому дискурсі. *Студентський вісник національного університету водного господарства та природокористування*. 2017. № 2. С. 78-80.

28. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2001. 208 с.
29. Зеленко В. Практика управління персоналом США та Японії – досвід для України. URL: <https://goo.gl/FNNnJR> (дата звернення: 11.10.2021).
30. Ілляш О.І. Майбутнє HR менеджменту: тенденції, ризики, мотивація. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. Вип. 10. С. 70-81.
31. Кальєніна Н.В. Сутність категорії «управління персоналом». *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 111115.
32. Кичко І.М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №5. 5(71) С. 139-147
33. Ковтун Є.І. Аналіз системи управління персоналом підприємства та розробка заходів щодо її удосконалення. *Молодий вчений*. 2016. № 6. С. 46-50.
34. Костюк О. Інноваційні інструменти управління персоналом. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. *Економічні науки*. 2013. Вип. 1 (6). Т. 1. С. 143-147.
35. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 456 с.
36. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом / VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf (дата звернення: 24.11.2021).
37. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №1 (53). С. 510-513.

38. Майзель В.А. Адаптация зарубежных HR технологий в российской практике управления персоналом на примере крьюинговой компании. *Молодой ученый*. 2016. № 9. С. 639-644.
39. Маркіна І.А., Біловол Р.І., Власенко В.А. Менеджмент організацій: навчальний посібник. Київ: Центр учб. л-ри, 2013. 248 с.
40. Медведєв В.С. Впровадження систем оплати праці на основі показників продуктивності. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. Вип. 3. С. 241-247.
41. Мешко Н.П., Костюченко М.К. Перспективи розвитку сфери ІТ як провідної інноваційної галузі України. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій*. 2015. Т. 23. Вип. 4. С. 71-77.
42. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник*. 2015. Том 48. Вип. 1. С. 82-92.
43. Наторіна А.О. Digital-трансформація діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 90-93.
44. Офіційна веб-сторінка ТОВ «Пирятинський сирзавод». URL: <https://milkalliance.com.ua/> (дата звернення 03.11.2021)
45. Павлова І.І. Теоретичні аспекти управління персоналом на підприємстві. *Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка*. 2013. Вип. 33. С. 189-196.
46. Придятько Е.М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2018. №1(34). С.125-133.
47. Продан І.О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. Вип. 776. С. 61-66.
48. Пузирьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 1. С. 158-162

49. Ратушняк О.Г. Вдосконалення ефективності управління підприємством шляхом впровадження інформаційних технологій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. Вип. 3. С. 258–263.

50. Ремньова Л.М. Основні виклики та детермінанти нової моделі управління персоналом у VUCA-світі. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 99-105.

51. Рудінська О. В., Ленська Н. І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2016. Т. 15, вип. 2. С. 105-122.

52. Самойленко А. А. Особливості застосування КРІ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. С. 54-61.

53. Самойленко В. В. Менеджмент трудового потенціалу підприємства та його іноваційна перспектива. *Економічний розвиток в сучасному просторі та часі*. 2010. № 4. С. 440-453.

54. Семилітко Д. Диджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76-79.

55. Соболенко В., Соколовська І. Імплементация європейського досвіду мотивації праці в український ринок кадрів. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 10. С. 99-103.

56. Стратегія розвитку «Індустрія 4.0». Асоціація підприємств промислової автоматизації України. Грудень 2019. 78 с. URL: <https://appau.org.ua/en/category/pubs> (дата звернення 27.10.2021)

57. Телишевська Л.І., Ільченко Д.В. Особливості управління персоналом на підприємстві. *Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць*. Київ, 2018. 166 с.

58. Ткаченко М.І., Ткаченко О.В., Жукова О.В. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4 (16). С. 121-124.

59. Топ 10 ІТ-компаній у Полтаві. URL: <https://www.localit.ru/companies/poltava/> (дата звернення 03.12.2021)
60. Тренінги, семінари, навчальні курси з управління персоналом. URL: <https://www.training.com.ua/action/city/10/all/7> (дата звернення: 08.11.2021).
61. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.4. С. 389-397.
62. Філіпішин І. В. Управління персоналом промислових підприємств і комплексна оцінка його трудової діяльності. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 41-47.
63. Холодницька А.В. Сучасні технології підбору персоналу та можливості їхнього практичного використання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. Вип. 1(1). С. 61-64.
64. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. Вип.6 (37). Київ: НДЕІ, 2014. С.97-100
65. Швець І.Б. HR менеджмент: проблеми, стратегії та перспективи: колективна монографія. Донецьк: ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 176 с.
66. Шкурат М.Є. Використання японської моделі управління персоналом в ТНК. *Економіка і організація управління*. 2016. №2 (22). С. 282-290.
67. Шостак Л.В., Болодан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
68. Шульпіна Н.В. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2017. Вип. 1. С. 113-116.
69. Яркіна Н.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Ліра-К, 2015. 498 с.

70. Barraza M. Implementation of Lean-Kaizen in the human resource service process: A case study in a Mexican public service organisation. *Journal of Manufacturing Technology Management*. 2010. № 21(3). P. 388-410.
71. Bersin, J. The Top 10 Disruptions In HR Technology: Ignore Them At Your Peril. URL: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/10/15/thetop-ten-disruptions-in-hr-technology-ignore-them-at-yourperil/#2c8a9290524b> (дата звернення: 08.11.2021).
72. Blayney C. Management Competencies: Are They Related to Hotel Performance? *International Journal of Management and Marketing Research*. 2008. № 2(1). P. 59-71.
73. Cabolis Chr. In Anticipation of the 2019 IMD world competitiveness Yearbook. URL: <https://www.imd.org/contentassets/> (дата звернення 27.10.2021)
74. Hofstede G. Culture and organizations: software of the mind. London; New York, Mc Graw-Hill, 2001. 219 p.
75. HURMA – Автоматизація HR, рекрутингу та OKR в одній системі. URL: <https://hurma.work/ru/> (дата звернення: 11.12.2021)
76. Neykova R.M., Prokopenko R.M., Shcherbachenko V.O. Competitive dimensions of human resources *Economic Processes Management*. 2015. № 1. С. 111-123.
77. Prayag G., Hosany S. Human Resource Development in the Hotel Industry of Mauritius: Myth or Reality? *Current Issues in Tourism*. 2013. № 18(3). P. 249-266.
78. Rosak-Szyrocka J. Human resources management in Kaizen aspect. *Human Resources Management & Ergonomics*. 2017. № 1. P. 80-92.
79. Thomas A. Mahoney, John R. Deckop. Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration. *Journal of Management*. 1986-06. 2. С. 223-241.
80. Vukotic S., Anicic J., Laketa M. Human resources as a factor of success of business cluster. *Збірник наукових праць Буковинського університету: Економічні науки*. 2013. Вип. 9. С. 26-36.
81. Krupskyi O.P., Ivankiva V.I. Ukrainian experience of personnel vocational training: problems and prospects. *VUZF review*. 2019. №4 (3). 3-18.