

Міністерство освіти і науки України
Національний технічний університет
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студента Міро Назара Станіславовича

академічної групи 073-20-2

спеціальності 073 Менеджмент

на тему **ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТДВ
«ЗОЛОТОНІСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»)**

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.			
Рецензент				
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.			

Дніпро

2024

ЗАТВЕРДЖЕНО:

завідувач кафедри менеджменту

_____ Швець В.Я.
(підпис)

«20» травня 2024 року

**ЗАВДАННЯ
на кваліфікаційну роботу
ступеня бакалавра**

студенту Міро Н. С. академічної групи 073 – 20 – 2
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства (за матеріалами ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»)

затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 27 травня 2024 р. № 474-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні засади управління персоналом підприємства	20.05.2024 р. – 28.05.2024 р.
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Товариства з додатковою відповідальністю «Золотоніського маслоробного комбінату» та ефективності управління його персоналом	29.05.2024 р. – 10.06.2024 р.
Рекомендаційний	Проект заходів щодо удосконалення управління персоналом ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»	11.06.2024 р.– 20.06.2024 р.

Завдання видано

_____ (підпис керівника)

Олена ГРОШЕЛЕВА

Дата видачі «20» травня 2024 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «21» червня 2024 року

Прийнято до виконання

_____ (підпис студента)

Назар МІРО

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра
студента групи 073 – 20 – 2
НТУ «Дніпровська політехніка»
Міро Назара Станіславовича

на тему: Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства (за матеріалами ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»)

КЛЮЧОВІ СЛОВА: ПЕРСОНАЛ, УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, КОНКУРЕНЦІЯ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, СТРУКТУРА ПЕРСОНАЛУ, НАБІР, ПЛИННІСТЬ, ФУНКЦІОНАЛЬНО-ВАРТІСНИЙ АНАЛІЗ, HR-ЧАТ-БОТ

Структура роботи: 67 сторінок комп'ютерного тексту; 20 рисунків; 20 таблиць; 0 додатків; 30 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи управління персоналом підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»; оцінено ефективність управління персоналом ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»; обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління персоналом ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління персоналом підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління його персоналом, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління його персоналом).

Результати кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання – запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють на ринку FMCG.

Сфера застосування – вибір та обґрунтування напрямків удосконалення управління персоналом підприємства.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у збільшенні чистого доходу на 0,29%, валового прибутку на 5,15%, скорочення витратомісткості на 0,3%.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства можуть бути впроваджені у практику діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних молокопереробних підприємств.

ABSTRACT

of qualification paper for Bachelor's degree
by the student of the academic group 073-20-2
Dnipro University of Technology
Miro Nazar

Title: Ways to improve the efficiency of company's personnel management (based on the materials of LLC "Zolotonosha Butter-Making Combine")

KEY WORDS: PERSONNEL, PERSONNEL MANAGEMENT, COMPETITION, EFFICIENCY, STRUCTURE OF PERSONNEL, RECRUITMENT, PERSONNEL TURNOVER, FUNCTIONAL AND VALUE ANALYSIS, HR-CHART-BOT

Structure: 67 printed pages; 20 figures; 20 tables; 0 appendixes, 30 references.

Object of development - the process of managing personnel of the enterprise.

The aim of the paper - theoretical substantiation and development of practical recommendations for improvement of enterprise personnel.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: theoretical foundations of enterprise personnel management are summarized; entrepreneurial activity of LLC "Zolotonosha Butter-Making Combine" was analyzed; the efficiency of personnel management of LLC "Zolotonosha Butter-Making Combine" was evaluated; the management decisions regarding the improvement of personnel management of LLC "Zolotonosha Butter-Making Combine" were substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of researching the theoretical foundations of enterprise personnel management), methods of economic-statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphic methods, as well as synthesis methods (in the process of analyzing the state of the enterprise, the effectiveness of its personnel management, as well as developing and substantiating the economic effectiveness of decisions regarding the improvement of its personnel management).

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree about the improvement of the enterprise personnel management are recommended for use in enterprises operating in FMCG market.

Application - selection and substantiation of directions of improvement of personnel management.

Financial viability of the proposed measures is manifested in an increase in net income by 0.29%, gross profits by 5.15 % and the decrease of cost capacity by 0.3 %.

The value of the research – the solutions proposed in the qualification work to increase the efficiency of personnel management can be implemented in the practice of LLC "Zolotonosha Butter-Making Combine", according to which the study was conducted, as well as in the practice of other domestic milk processing enterprises.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Методичні підходи до визначення сутності та змісту управління персоналом .	6
1.2 Діагностика ефективності управління персоналом	12
1.3 Цифрові технології в управлінні персоналом	16
2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗОЛОТОНІНСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ПЕРСОНАЛОМ	19
2.1 Загальна характеристика ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат», його продукції та ринку, на якому працює підприємство	19
2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТДВ «Золотонінський маслопереробний комбінат».....	26
2.3 Оцінка ефективності управління персоналом ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»	37
3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЗОЛОТОНІНСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»	47
3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення управління персоналом підприємства ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат».....	47
3.2 Удосконалення процесу рекрутингу на підприємстві ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»	49
3.3 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат».....	56
ВИСНОВКИ.....	60
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ.....	64

ВСТУП

Уповільнення темпів економічного розвитку, які ми констатуємо наразі, наголошує на тому, що підприємство має здійснювати свою діяльність ефективно. Сьогодні більше ніж колись на ефективність діяльності підприємства впливає ефективність управління його персоналом. Найбільш ефективні та успішні підприємства сьогодні шукають шляхи, як ефективно мотивувати, навчати, розвивати свій персонал, як спонукати та заохочувати працівників до корисної дії, як формувати свою політику у сфері оплати праці. Ці завдання є важливими для всіх підприємств, незалежно від того, чи вони виробляють продукцію чи надають послуги, чи вони великі за обсягами діяльності чи малі, чи працюють на внутрішньому ринку, чи реалізують свою діяльність на міжнародному.

Світ змінюється, разом з ним змінюються людські ресурси: персонал стає все більш різноманітним та складним. На додачу безпосередньо у галузі управління персоналом також відбуваються значні зміни. Змінюється трудове законодавство, а також інші нормативно-правові вимоги, які встановлюють правила у дотичних до питань управління персоналом сферах діяльності підприємства; з'являються нові інформаційні системи та технології, які вимагають перегляду формату тих традиційних функцій та процесів, які реалізуються у сфері управління персоналом; підприємства не лише збільшують, але, й навпаки, зменшують кількість працівників, які безпосередньо належать до організаційного середовища, віддаючи перевагу на шляху до досягнення високих показників ефективності новим формам залучення персоналу, побудованих на принципах аутсорсингу (аутстафінг, аутплейсинг, фрілансінг, лізинг персоналу тощо); підвищується попит на кваліфіковану робочу силу; посилюється глобальна конкуренція, зокрема на ринку праці, який, з урахуванням рівня розвитку та використання дистанційного формату зайнятості, все більше втрачає географічну обмеженість. І це далеко не повний перелік факторів, які змінюють

традиційне уявлення, а разом із тим і традиційні підходи до управління персоналом.

Ці міркування зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати підприємницьку діяльність ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»;
- оцінити ефективність управління персоналом ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо удосконалення управління персоналом ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат».

Об'єкт розроблення – процес управління персоналом підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до управління персоналом підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ управління персоналом підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, ефективності управління його персоналом, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо удосконалення управління його персоналом).

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо удосконалення управління персоналом підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють на ринку харчових продуктів.

1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Методичні підходи до визначення сутності та змісту управління персоналом

В умовах конкуренції, зумовленої зростанням глобалізації бізнес-середовища, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання перш за все залежить від якості, гнучкості та продуктивності персоналу, який представляє собою один з найцінніших ресурсів підприємства. Дослідження змісту наукових публікацій, присвячених проблематиці управління персоналом, дозволяє встановити, що серед науковців немає універсального підходу до визначення цієї категорії. Так, у [1] виокремлено 5 підходів до визначення сутності та змісту цього терміну (див. рисунок 1.1).



Рисунок 1.1 – Методичні підходи до визначення сутності та змісту поняття «управління персоналом»

У [2] представлене структурне бачення економічної категорії «управління персоналом» (див. рисунок 1.2). Автор пропонує розглядати управління персоналом, як різновид управління, в межах якого в якості об'єкту управління виступає персонал підприємства, а суб'єкт – це орган управління, який здійснює планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу через використання засобів, інструментів та методів управління задля досягнення цілей підприємства, цілей працівників, розвитку персоналу та оптимізації кадрового потенціалу підприємства.

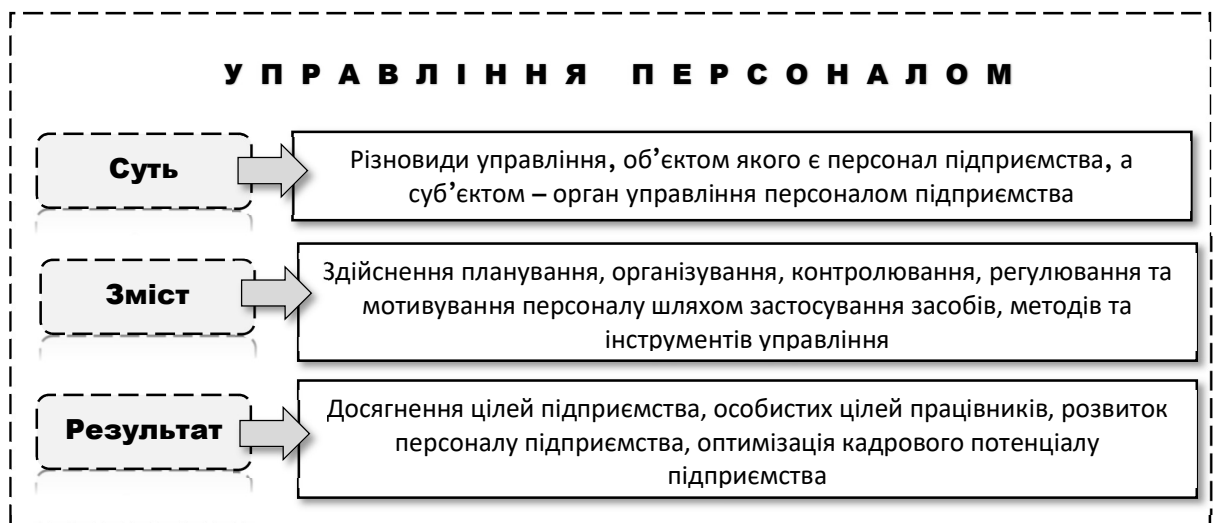


Рисунок 1.2 – Структура економічної категорії «управління персоналом» [2]

Особливістю управління персоналом є те, що об'єктом управління виступає персонал, а суб'єктом – орган управління персоналом. При цьому, у [3] йдеться, що функціональне призначення, роль та завдання органу управління персоналом постійно змінюються та залежать як від рівня розвитку суб'єкта господарювання, так і від особливостей середовища, в межах якого підприємство реалізує свою активність. Під органом управління персоналом пропонується розуміти суб'єкта (особу, кілька осіб структурний підрозділ підприємства), який здійснює управління персоналом підприємства. Побудова ефективного органу управління персоналом потребує визначення можливих його форм та видів. На рисунку 1.3 наведено типологізацію органів управління персоналом підприємства.

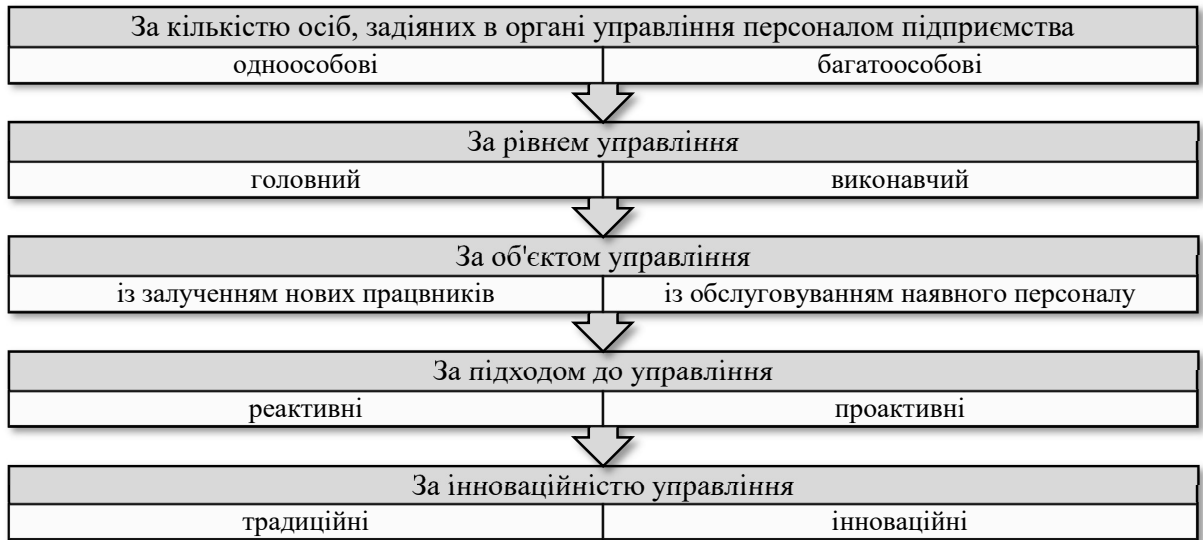


Рисунок 1.3 – Типологізація органів управління персоналом підприємства [3]

Система управління персоналом є потужним інструментом забезпечення конкурентоспроможності. У [4] система управління персоналом визначається як сукупність методів, процедур та програм впливу організації на своїх працівників з метою максимального використання їх трудового потенціалу для досягнення цілей організації. Складові системи управління персоналом представлено на рисунку 1.4.

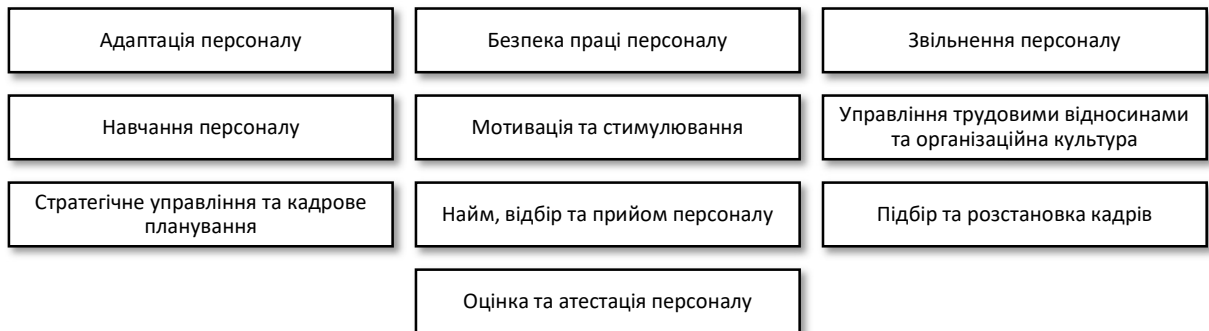


Рисунок 1.4 – Складові системи управління персоналом [4]

Елементи системи управління персоналом представлено у таблиці 1.1. До елементів системи належать: група фахівців апарату управління і обслуговуючого персоналу; комплекс технічних та інформаційних засобів, методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами; правові та нормативні документи.

Таблиця 1.1 – Елементи системи управління персоналом та їх характеристика [5]

Елемент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти тощо	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних і інформаційних засобів	Система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань тощо	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, адаптація тощо), організації праці і заробітної платні; програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне, методичне та програмне забезпечення функцій та процесу управління
Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції, стандарти, колективні та індивідуальні договори, нормативно-довідкові документи тощо	Правове і нормативне забезпечення функцій управління
Фінансове забезпечення	Оперативний бюджет (включає статті та обсяги витрат у межах компетенцій та за рахунок коштів підприємства) та інвестиційний бюджет (включає фінансування проєктів та програм інвестицій)	Фінансове забезпечення діяльності у сфері управління персоналом

Система управління персоналом має бути гнучкою та адаптивною, створювати для підприємства умови для досягнення поставлених цілей. Сучасний етап розвитку економічної системи висуває нові вимоги до особи найманого працівника, зокрема через швидке старіння знань, умінь та навичок, система управління персоналом має бути спрямована на стимулювання перманентного самостійного самовдосконалення персоналу, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним, провадити сучасні технологічні процеси, задовольняти актуальні потреби ринку. І це лише один із викликів, з якими стикається сьогодні система управління персоналом. У таблиці 1.2 представлено порівняльну характеристику традиційної та сучасної системи управління персоналом.

Таблиця 1.2 – Порівняння традиційної та сучасної системи управління персоналом [6]

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс – організаційна структура	4. Працівники – найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Авторитарний стиль керівництва	8. Стиль керівництва побудований на зацікавленості всіх працівників у спільному успіху підприємства в цілому
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства у його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана із цим схильність до ризику

Таким чином, сьогодні система управління персоналом підприємства має виконувати комплекс функцій, до якого належать: організаційна (планування потреб у кадрах та способи пошуку претендентів), соціально-економічну (раціональне закріплення й використання персоналу) та відтворювальну (забезпечення умов для постійного розвитку персоналу). Виконання цих функцій передбачає вирішення наступних завдань:

- забезпечення потреби підприємства висококваліфікованим персоналом;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

- повне та ефективне використання потенціалу працівників у поєднанні із виробничим потенціалом;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, формування у працівника навичок командної роботи;

- закріплення персоналу на підприємстві, сприяння підвищенню стабільності особового складу як основа окупності інвестицій у нього (витрати на залучення, розвиток тощо);

- залученість через забезпечення відповідності між змістом праці та потребами та можливостями працівників, створення умов для професійного та кар'єрного зростання;

- забезпечення балансу соціальної та економічної ефективності;

- підвищення ефективності управління персоналом: досягнення цілей за оптимального обсягу витрат. [7]

Для виконання зазначених завдань та реалізації функцій система управління персоналом має використовувати наукові методи, які забезпечують вплив на колектив (окремого співробітника) для досягнення поставленої цілі, координації діяльності в процесі виконання професійних обов'язків. Класифікація методів представлена на рисунку 1.5.

Соціально-психологічні	Економічні	Адміністративні	Інноваційні
<ul style="list-style-type: none"> • соціально-психологічний аналіз/планування; • встановлення моральних санкцій та заохочень; • соціальна та духовна мотивація; • формування колективів і груп; • розвиток ініціативи та відповідальності; • створення творчої атмосфери тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • техніко-економічний аналіз/обґрунтування/планування; • фінансування: мотивація трудової діяльності, оплата праці; • встановлення економічних норм та нормативів; • страхування; • встановлення матеріальних санкцій і заохочень 	<ul style="list-style-type: none"> • формування структури органів управління; • затвердження адміністративних норм і нормативів; • розробка регламентуючої документації; • встановлення адміністративних санкцій і заохочень тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • коучинг; • аутсорсинг кадрових процесів; • аутстафінг, аутплейсмент, фрілансінг; • метод використання гнучкого графіку роботи персоналу; • масовий метод дистанційного навчання -learning; • цифровізація кадрових процесів

Рисунок 1.5 – Класифікація методів управління персоналом [8]

Інноваційним методам варто приділити особливу увагу. На думку фахівців, найближчим часом на розвиток функцій та методів управління персоналом суттєво впливатиме штучний інтелект та цифровізація економіки. У [9] висловлюється думка, що економічна система швидко наближається до часів цифрового управління персоналом; для того, щоб зробити управлінський процес у цій сфері ефективним, результативним та щільно пов'язаним із бізнес-стратегією підприємства необхідною є оптимізація процесів, в яких активно використовуються соціальні, мобільні, аналітичні та хмарні технології.

1.2 Діагностика ефективності управління персоналом

Питання, пов'язані із оцінкою ефективності управління персоналом останнім часом привертають значну увагу з боку вітчизняних та закордонних науковців. Оцінка ефективності передбачає діагностику спрямованості діяльності системи управління персоналом на досягнення цілей підприємства, виявлення переваг та недоліків чинної системи, розробку заходів, які дозволяють посилити сформовані переваги та подолати недоліки. Сьогодні не існує єдиного універсального підходу для вимірювання ефективності управління персоналом. Задача ускладнюється тим, що трудова діяльність в цілому та управління нею зокрема щільно пов'язані із виробничим процесом та його кінцевими результатами, а також відчувають значний вплив з боку оточуючого (ринкового) середовища.

Узагальнення підходів до проведення діагностики ефективності управління персоналом дозволяє запропонувати алгоритм для проведення оцінювання, який включає послідовність з 4 етапів (див. рисунок 1.6). При цьому між науковцями немає згоди щодо системи показників, яку варто вивчати в процесі здійснення такої діагностики.

У [11] виділено три методичні підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами (див. таблицю 1.3). зазначається, що якісна оцінка ефективності вимагає застосування комплексного підходу, який враховуватиме

кінцеві результати діяльності, продуктивність та якість праці, а також організацію роботи персоналу як соціальної системи.

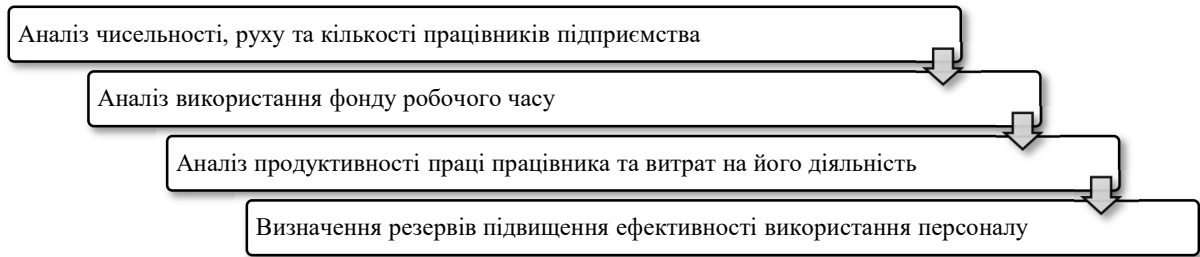


Рисунок 1.6 – Етапи діагностики стану та ефективності управління персоналом [10]

Таблиця 1.3 – Методичні підходи до оцінки ефективності управління людськими ресурсами

№	Зміст підходу	Показники для оцінки
1	Персонал організації – сукупний суспільний робітник, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва мають розглядатися як показники ефективності його діяльності	Кількісні значення кінцевих результатів роботи організації за період: прибуток (балансовий, чистий), витрати на одну гривню продукції (собівартість), обсяг реалізованих товарів/послуг, дохід підприємства, якість продукції/послуг, термін окупності капітальних витрат
2	Показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці або трудової діяльності. Ці показники всебічно відображають ефективність трудової діяльності, але не враховують рівень організації праці та соціальну ефективність	Продуктивність праці, темп росту продуктивності та заробітної платні, загальний фонд оплати праці, відсоток виконання норм виробітку, втрати робочого часу, якість праці, фондоозброєність, фондомісткість, трудомісткість, коефіцієнт складності робіт, чисельність персоналу тощо
3	Ефективність в значній мірі визначається організацією праці персоналу, мотивацією, соціально-психологічним кліматом, тобто більше залежить від форм та методів роботи з персоналом	Плинність кадрів, рівень кваліфікації персоналу, рівень трудової та виконавчої дисципліни, структура персоналу (професійно-кваліфікаційна, категорійна, соціальна), використання фонду робочого часу, рівень трудової дисципліни, витрати на управління, СПК

У [12] обґрунтовано методика економічної діагностики системи управління персоналом підприємства. На думку автора така методика має включати послідовність етапів, представлених на рисунку 1.7. Важливого значення в процесі діагностики набуває формування системи критеріїв, за якими буде здійснюватися оцінка. Критерії та показники індикатори, які рекомендовані до використання, представлені у таблиці 1.4.



Рисунок 1.7 – Схема економічної діагностики системи управління персоналом підприємства

Таблиця 1.4 – Критерії/показники-індикатори економічної діагностики системи управління персоналом

Критерій	Показник-індикатор	Напрямок
1. Кількісні критерії	1.1 Продуктивність праці	↑
	1.2 Виручка від реалізації у натуральному та вартісному вимірах	↑
	1.3 Кількість оброблених документів	↑
	1.4 Кількість укладених контрактів	↑
	1.5 Кількість звернень за рекламою	↑
2. Якість роботи	2.1 Кількість помилок при виконанні посадових обов'язків	↓
	2.2 Рівень браку	↓
	2.3 Кількість скарг/претензій з боку клієнтів	↓
	2.4 Вартість неякісного виконання/неприйнятої роботи	↓
3. Втрати часу	3.1 Строки виконання роботи	↓
	3.2 Кількість прогулів і невиходів на роботу	↓
	3.3 Кількість запізнь на роботу	↓
	3.4 Кількість і частота несанкціонованих перерв	↓
4. Плинність кадрів	4.1 Кількість звільнень з ініціатики адміністрації	↓
	4.2 Кількість звільнень за власним бажанням	↓
	4.3 Стаж роботи для різних груп, що звільняються	↓
5. Навчання/розвиток/просування	5.1 Час для досягнення заданих стандартів роботи	↓
	5.2 Кількість просування кар'єрною дробиною	↑
	5.3 Кількість разів, коли працівника розглядали для просування	↑
	5.4 Час, що витрачається на навчання	↑
	5.5 Вартість навчання працівників	↓
	5.6 Кількість працівників, охоплених різними програмами навчання	↑
6. Індивідуальні особливості працівників	6.1 Особисті якості	-
	6.2 Особливості робочої поведінки	-
	6.3 Ділові якості	-

У [13] оцінку ефективності управління персоналом рекомендовано здійснювати з використанням комплексної методики, основу якої складає збалансована система показників (BSC). На базі цієї системи визначаються основні функції, за якими встановлюються оціночні показники ефективності та експерти здійснюють їх оцінку. В якості функцій управління персоналом використовуються наступні: реалізація політики управління персоналом; організація праці персоналу й мотивація; забезпеченість потреби в персоналі; управління складом співробітників; адаптація персоналу; розвиток персоналу; оцінка персоналу; навчання персоналу; розвиток корпоративної культури. Кожна функція розкривається через систему показників. Оцінка ефективності здійснюється за значенням зваженого інтегрального показника, який враховує ефективність виконання всієї системи функцій.

Важливим результатом оцінки ефективності управління персоналом має стати відшукування балансу між витратами на забезпечення процесу управління та отриманим результатом. У цьому контексті корисним інструментом є функціонально-вартісний аналіз (ФВА), який спрямований на підвищення ефективності функціонування системи шляхом зниження витрат та виявлення незадіяних резервів. Пріоритетне завдання ФВА системи управління персоналом – створення системи, орієнтованої на реалізацію виробничих цілей. Алгоритм проведення ФВА трудового потенціалу представлено на рисунку 1.8.

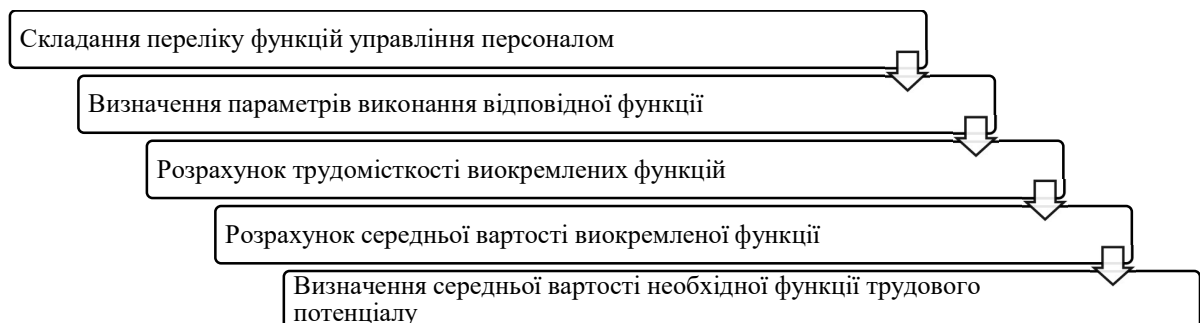


Рисунок 1.8 – Основні етапи проведення ФВА трудового потенціалу [14]

В основу ФВА можуть бути покладені різні методики. Отримані результати зручно використовувати для оптимізації стану трудового потенціалу. В процесі оптимізації ухвалюються рішення, спрямовані на пошук більш економічних способів досягнення бажаного стану трудового потенціалу.

Таким чином встановлено, що сучасний етап розвитку економічної системи вимагає застосування нових методів оцінки ефективності персоналу, які мають високий рівень вірогідності отримання об'єктивного результату, встановлення зв'язку між показниками діяльності персоналу та ключовими показниками, які характеризують ефективність та результативність діяльності суб'єктів господарювання для виявлення переваг та недоліків, а також напрямків поліпшення функціонування системи управління персоналом.

1.3 Цифрові технології в управлінні персоналом

Впровадження цифрових інструментів та платформ, електронного документообігу для оптимізації використання персоналу підприємства – суть цифровізації управління персоналом. Ключові переваги, які отримує підприємство у разі реалізації такої траєкторії розвитку полягають у такому:

- посилення мотивації та залученості працівників;
- підвищення продуктивності за рахунок зниження навантаження на відділ кадрів, скорочення помилок через заміну людського чинника штучним;
- зростання економічної ефективності через скорочення операційних витрат внаслідок трансформації робочого процесу;
- удосконалення управління талантами та їх утримання. [15]

Для характеристики впливу цифрових технологій на сучасний бізнес та виявлення місця представника відділу персоналу у цьому процесі можна використати мнемонічну модель 3E (див. рисунок 1.9). [16]

Підприємства, які враховують та впроваджують цифрові зміни у практику управління персоналом поліпшують показники своєї діяльності на ринку. Цифровізація управління людськими ресурсами створила міцне підґрунтя для

трансформації функції управління персоналом в організації з переважно облікової до участі у створення конкурентної переваги (див. рисунок 1.10).



Рисунок 1.9 – Місце HR-менеджера у цифровізації організацій



Рисунок 1.10 – Трансформація HR-функції [17]

Радикальні зміни, які відбуваються під впливом цифровізації, змінюють профіль управління персоналом. Цифровий формат управління персоналом – це не просто автоматизація та діджиталізація традиційних функцій управління персоналом. Так, у [18] зазначається, що цей процес передбачає модернізацію змісту цих функцій на основі нового цифрового ділового мислення з акцентом на людей і ефективність роботи.

Найбільш популярні цифрові інструменти, які використовуються в управлінні персоналом, представлені у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 – Популярні цифрові технології в управлінні персоналом [19]

Завдання цифрової системи	Характеристика цифрової системи
Електронні системи керування персоналом	Використовуються як стратегічний інструмент підвищення ефективності інвестицій в людський капітал. Допомагають поліпшити процес управління, надають керівникам можливість брати активну участь у вдосконаленні процесу управління персоналом
Електронний найм персоналу	Використання Інтернет-технологій з метою оптимізації пошуку можливих кандидатів. Здійснюється автоматизований пошук в Інтернеті, автоматизований скоринг резюме; передбачає впровадження чат-ботів для спілкування з пошукачами
Електронне навчання	Віртуальні програми навчання, інтерактивні курси створюють можливість мобільного отримання додаткової освіти. Характеризуються доступністю, економією коштів, гнучкістю та адаптивністю до конкретних потреб
Електронні платіжні відомості	Містять дані про терміни роботи працівників, податкові дані, розмір заробітної платні та інших виплат; ці дані є доступними у будь-який час. Використання системи дозволяє збільшити результативність процесу управління

Для отримання позитивного ефекту від впровадження сучасних цифрових технологій для розвитку бізнесу менеджери повинні врахувати очікування працівників, а також діючий спосіб виконання конкретних робіт. Зміна способу мислення персоналу, впровадження концепту інноваційної культури у практику діяльності підприємства – міцний фундамент для цифрової трансформації.

2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА З ДОДАТКОВОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ЗОЛОТОНІНСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ» ТА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЙОГО ПЕРСОНАЛОМ

2.1 Загальна характеристика ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат», його продукції та ринку, на якому працює підприємство

Товариство з додатковою відповідальністю «Золотонінський маслоробний комбінат» (Код ЄДРПОУ: 00447824) розташоване за адресою: Черкаська обл., м. Золотоноша, вул. Г. Лисенко, 18.

Основними видами діяльності згідно із класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) є:

10.51 – Перероблення молока, виробництво масла та сиру;

46.33 - Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

46.39 – Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

46.90 – Неспеціалізована оптова торгівля;

47.11 – Роздрібна торгівля у неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;

47.81 – Роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

В експлуатацію підприємство було введено у 1982 році. У 1993 р. підприємство набуло форми Закритого акціонерного товариства «Золотонінський маслоробний комбінат». 23.03.2011 р. відповідно до змін у Статі організаційно-правову форму підприємства було змінено на «Публічне акціонерне товариство». У березні 2018 р. згідно із Рішенням установчих зборів підприємство набуло форму Товариства з додатковою відповідальністю.

У 2000 р. підприємство увійшло до складу Групи компаній «Молочний альянс», яка об'єднує 5 потужних підприємств з виробництва та реалізації сирів, цільномолочної та кисломолочної продукції, підприємства зі збору та обробки молока та молочної продукції, а також компанії, які здійснюють реалізацію продукції в Україні та за кордоном. Долучення до ГК «Молочний альянс» дозволило ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» поліпшити процеси управління фінансами, закупівлями, маркетингом, виробництвом, логістикою та продажами. У 2006 р. було встановлено нову технологічну лінію для виробництва твердих сирів. У січні 2016 р. підприємство отримало дозвіл на експорт своєї продукції до країн ЄС.

У 2022 р. було встановлено лінію з виробництва чеддерних сирів. Сьогодні чеддер належить до категорії найпопулярніших сирів в цілому та твердих сирів зокрема. Його виготовляють з незбираного сирого або пастеризованого коров'ячого молока. Особливим етапом технологічного процесу є чеддеризація: дозрівання нарізаного на пластини сирного тіста за температури $35\pm 2^{\circ}\text{C}$ при перекладанні цих пластин одна на одну протягом тривалого періоду часу. Цей етап дозволяє сирній масі набути потрібного рівня кислотності, а також впливає на її структуру – вона стає волокнисто-шаровою та при нагріванні набуває здатності утворювати довгі тонкі нитки. На наступному етапі сирну масу подрібнюють, солять та скеровують на формування, пресування та додаткове дозрівання вже за низьких температур. Традиційно чеддер бандажують (він дозріває загорнутим у спеціальну тканину). Термін дозрівання може становити від 3 до 18 місяців (від молодого до вінтажного сиру). Подібну технологію також використовують для виробництва таких сирів, як моцарела, сулугуні: відмінність полягає у тому, що тут додатково використовують плавлення чеддеризованої сирної маси, з якої формують сир (тому ці сири також називають чеддерними).

Сьогодні ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» - одне з провідних підприємств молокопереробної промисловості України з повністю автоматизованим процесом виробництва. Автоматизація виробничого процесу

(зокрема, роботизація) дозволяє збільшити його ефективність, підвищити якість кінцевих продуктів та зменшити витрати.

Одним з ключових продуктів, що виробляє підприємство, є масло вершкове (його частка у доході сягає 31%), тому далі більш детально розглянемо технологію виробництва цього продукту. Варто зазначити, що вершкове масло є одним із найпопулярніших молочних продуктів у нашій країні. Разом із сиром його виробництво посідає третє місце після виробництва питного молока та кисломолочних продуктів. В Україні виробляють такі види масла: солодковершкове, кисловершкове, вологодське, любительське, селянське, масло з наповнювачами. Для виробництва застосовують два основні способи виготовлення: збивання вершків та перетворення високожирних вершків.

Спосіб збивання вершків передбачає отримання масляного зерна з вершків середньої жирності з наступним механічним обробленням. Вершки утворюються і збираються у процесі сепарації-стандартизації молока. Призначені для виробництва масла вершки підлягають пастеризації, після чого їх охолоджують до температури дозрівання і витримують певний період. Молочний жир кристалізується, що полегшує наступну операцію – збивання, яке може бути періодичним або безперервним. У процесі збивання утворюється жирова (масляні зерна) та водна (маслянка) частки. Масляні зерна промивають водою для видалення залишків маслянки і спрямовують (за необхідності) на операцію соління. Далі зерна масла змішують і пресують (обробляють продавлюванням – екструдкуванням) для утворення єдиної однорідної маси. Масляну масу нарізають, пакують. Розфасований/упакований товар надходить на холодне зберігання. [20]

Інформація про проєктну потужність (вважається оптимальною з огляду на склад та структуру устаткування, які відповідають структурі трудомісткості запроєктованої номенклатури продукції) підприємства ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» наведено на рисунку 2.1.

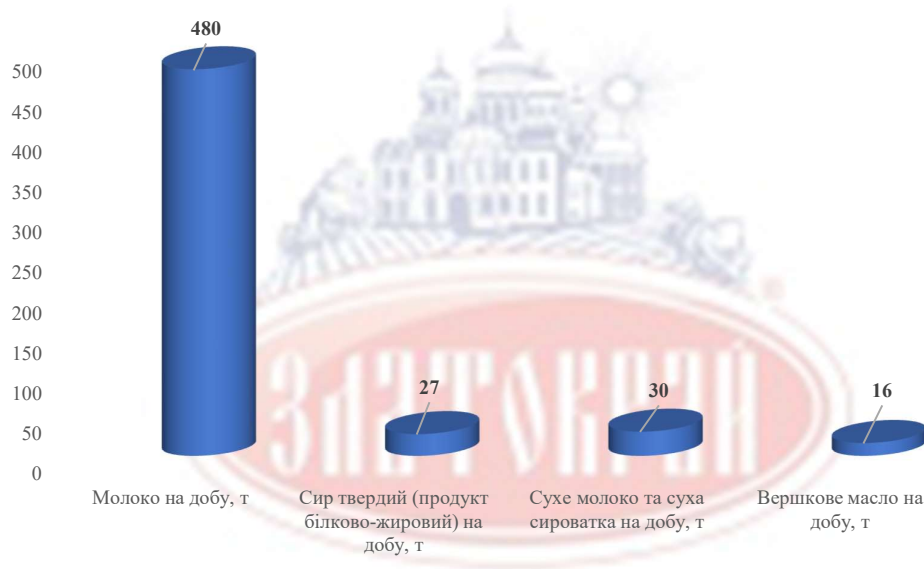








Рисунок 2.1 – Проектна потужність ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

Підприємство випускає продукцію під торговими марками: «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Молочний альянс», «Славія», «Златокрай», «Здорово». Продуктовий портфель збалансовано у такий спосіб, щоб забезпечити потреби широкого кола споживачів в різних товарних категоріях молочного ринку і ринку сирів. Асортимент продукції підприємства представлено у таблиці 2.1.

Підприємство знаходиться у безперервному пошуку нових прогресивних рішень і нових продуктів. Впроваджуються інноваційні технології, удосконалюються принципи управління бізнесом (виробництво сертифіковане за міжнародними стандартами управління та контролю якості ISO 9000 та HACCP, що дозволяє підприємству відповідати сучасним вимогам ринку). Підприємство сертифіковане Британською компанією SGS відповідно до вимог FSSC 22000, які включають вимоги міжнародного стандарту ISO 22 000 та технічної сертифікації ISO/TS 22002. Наявність такого сертифікату дозволяє підприємству як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, стабільно випускати безпечний продукт у керованих умовах. ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» також має сертифікат HALAL KASCERT, який дозволяє йому експортувати продукцію до мусульманських країн, оскільки цей документ

підтверджує відповідність продуктів підприємства нормам ісламу та підтверджує, що вони не містять шкідливих домішок та консервантів, є чистими та корисними для здоров'я.

Таблиця 2.1 – Асортимент продукції ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

№	Товарна категорія	Асортиментні позиції	
1	Сири тверді різних форматів (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг) 	<ul style="list-style-type: none"> - «Вершковий» 50% - «Сметанковий» 50% - «Український» 50% - «Мармуровий» 50% - «Пошехонський класичний» 45% - «Голландський класичний» 45% - «Золотоноша» 45% - «Гауда» 45% - «Мааздам» 45% 	
2	Сири тверді різних форматів (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг) 	З наповнювачами	Ароматизовані
		«Горіховий з фенугреком, зі смаком та ароматом грецького горіха» 50%	<ul style="list-style-type: none"> - «Король Гурман» 50% - «Тильзит» 50% - «Князь Ігор» 50% - «Топліні» 50% - «Левове серце» 50% - «Маркіз де Чіз» 50%
3	Сухі молочні продукти 	<ul style="list-style-type: none"> - Сухе цільне молоко - Сухе знежирене молоко - Суха молочна сироватка демінералізована D-40 - Суха молочна сироватка демінералізована D-90 - Суха молочна сироватка демінералізована D-50 - Суха молочна сироватка демінералізована D-60 - Суха молочна сироватка демінералізована D-70 	
4	Білково-жировий продукт (циліндр 4 кг, брус 4 кг, брус 2 кг) 	<ul style="list-style-type: none"> - «Вершковий» 50% - «Сметанковий» 50% - «Король Гурман» 50% - «Маркіз де Чіз» 50% - «Нижний» 50% - «Левове серце» 50% - «Топліні» 50% - «Мармуровий» 50% - «Горіховий з фенугреком, зі смаком та ароматом грецького горіха» 50% - «Голландія» 45% - «Гауда» 45% 	
5	Сири м'які вагові та фасовані 	<ul style="list-style-type: none"> - Сир чеддерний Моцарела 50% 300 г ТМ «Славія» - Сир розсільний «Сулугуні» 45% 500 г ТМ «Славія» - Сир чеддерний Моцарелла, Сулугуні 45% 200 г ТМ «Яготинський» - Сир м'який «Моцарелла» в розсолі 45% у вигляді куль (максі, міні) відерце 1000 г ТМ «Яготинська» - Сир м'який «Моцарелла» в розсолі 45% у вигляді куль (максі, міні) плівка 125 г ТМ «Яготинська» 	
6	Масло солодковершкове 	<ul style="list-style-type: none"> - Масло солодковершкове «Екстра» 82,5% (моноліт) - Масло солодковершкове «Селянське» 73% (моноліт) - Масло солодковершкове «Селянське» 73% (фас. 200 г) - Масло солодковершкове «Екстра» 82,5% (фас. 200 г) - Масло солодковершкове «Екстра» 82,5% (фас. 500 г) - Масло солодковершкове «Селянське» 73% (фас. 500 г) 	

З 2018 р. підприємство зареєстроване на платформі SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange) та раз на рік проходить соціальний аудит, який проводить компанія

SGS відповідно до рекомендацій SMETA, що робить діяльність підприємства відкритим та прозорим, бо надає можливість зацікавленим особам отримати інформацію про проведені аудити по соціальній, екологічній та етичній відповідальності у ланцюжках поставок.

Попри ризики спричинені воєнними діями, що відбуваються на території України, управлінський персонал не має наміру припинити діяльність підприємства. Керівництво вживає усі необхідні заходи для забезпечення стійкості бізнесу.

Для прогнозування та розуміння тенденцій ринку молочної продукції важливим є структурний аналіз з використанням моделі «П'ять конкурентних сил М. Портера», що дозволить оцінити поточний стан підприємства, а також визначити стратегічні альтернативи для подальшого розвитку.

Конкуренція між діючими фірмами в галузі. Як зазначалося, ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» функціонує у вітчизняній молокопереробній галузі, де на сьогодні працює близько 220 підприємств, при цьому 80 підприємств виробляють 90% продукції з незбираного молока. Структура ринку представлена на рисунку 2.2.

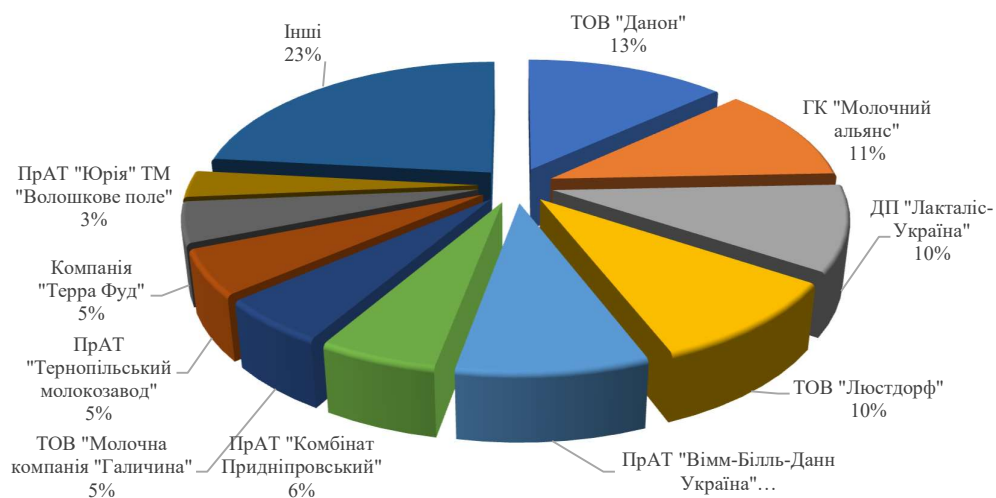


Рисунок 2.2 – Структура ринку молокопереробної галузі України [21]

Значення індексу Херфіндаля-Хіршмана дозволяє стверджувати, що ринок є слабкоконцентрованим. Лідерами переробки молока в Україні є такі компанії, як:

ТОВ «Данон Україна», ГК «Молочний альянс» (до складу якої входить ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат») та ДП «Лакталіс-Україна». В цілому у галузі працює 10-15 великих гравців, інші належать до категорії дрібних локальних виробників. Також протягом останніх років спостерігалось збільшення обсягів імпорту молочної продукції. Можна стверджувати, що конкуренти всередині галузі суттєво різняться за багатьма характеристиками (походженням, обсягами діяльності, стратегіями), разом з тим ефективність функціонування суттєво залежить від внутрішніх умов конкуренції. Це стимулює гравців розвивати та модернізувати виробництво, але не всі підприємства можуть витримати конкурентний тиск. За роки незалежності кількість вітчизняних молокопереробних підприємств скоротилася у 3,3 рази.

Позиції споживачів. Конкурентна сила споживачів залежить від обсягів споживання молока та молочних продуктів. Молочна продукція є однією з найважливіших складових споживчого кошику населення. Частка витрат на молочні продукти сягає 15% від загальних витрат на харчування (четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби). При цьому за даними статистики раціональна норма споживання молока та молочних продуктів (яка має становити 380 кг на душу населення на рік) не досягнута, разом з тим демонструє позитивну динаміку. Така ситуація є наслідком дії економічних (купівельна спроможність, рівень доходу, ціна реалізації), демографічних (смаки, традиції, вподобання, які варіюють в залежності від віку та походження населення) та маркетингових (якість, ціна, споживчі властивості, умови споживання) факторів. Позиція підприємства суттєво залежить від лояльності споживачів. На вибір впливає ціновий чинник.

Поява нових конкурентів. Ринок є дуже різноманітним та достатньо конкурентним. Стрімко посилюється конкуренція з боку іноземних виробників, зокрема у сегментах сирів, свіжих та сухих молокопродуктів. Ця тенденція відбувається на тлі скорочення експорту по всіх товарних позиціях. Бар'єри для входу у галузь невисокі. Потенційну загрозу також утворюють дрібні виробники крафтової продукції. [22]

Позиції постачальників. Підприємства молокопереробної галузі є сировинно-залежними (якість та ціна готової продукції суттєво залежить від якості та ціни на сировину). В Україні спостерігається тенденція до скорочення поголів'я крупної рогатої худоби: за роки незалежності констатується зменшення кількості корів у 5 разів (в особистих селянських господарствах – в 5,5 разів, на фермах – в 4,9 рази). Висока собівартість виробництва молока, низькі закупівельні ціни, які пропонують переробники, непослідовна аграрна політика, бойові дії, тимчасова окупація частини традиційно аграрних територій – все це дозволяє прогнозувати подальше скорочення сировинної бази, а тому – посилення впливу постачальників на діяльність молокопереробних підприємств. [23]

Поява товарів-замінників. У молока та молочних продуктів прямих замінників немає. Але, можливе скорочення споживання фахівці пов'язують із поширенням у суспільстві тренду здорового харчування, який заохочує замінювати тваринне молоко рослинним. Схильність до такого переходу також посилюється через занепокоєння споживачів можливими залишками гормонів та антибіотиків, які використовують під час вирощування тварин, непереносимістю лактози, яка притаманна частині споживачів (але тут виробники пропонують тваринне, але безлактозне молоко та продукти його переробки), а також алергічними реакціями. Але частка тих, хто робить вибір на користь рослинних продуктів (зокрема, молочних) лишається незначною, тому сила впливу товарів-субститутів несуттєва.

2.2 Аналіз підприємницької діяльності ТДВ «Золотонінський маслопереробний комбінат»

Динаміку основних техніко-економічних показників (ТЕП), що характеризують діяльність ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат», представлено у таблиці 2.2. Встановлено, що протягом досліджуваного періоду динаміка обсягів реалізації була нестабільною: після незначного скорочення, яке

мало місце у 2022 р. (-0,14%) у 2023 р. констатуємо збільшення показника на 19,37%. Загалом за період обсяг реалізації збільшився на 19,2%. На рисунку 2.3 наведено динаміку обсягів реалізації у розрізі основних товарних груп підприємства.

Таблиця 2.2 – Динаміка ТЕР, що характеризують діяльність ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

Найменування показника	Роки			Темп приросту		
	2021	2022	2023	2022 до 2021	2023 до 2022	2023 до 2021
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1167032	1165371	1391103	-0,14	19,37	19,2
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1120277	976877	1309874	-12,8	34,1	16,92
Витратомісткість реалізованої продукції, грн/грн	0,96	0,84	0,94	-12,7	12,3	-1,9
Середня кількість працівників, осіб	512	493	467	-3,7	-5,3	-8,8
Фонд оплати праці, тис. грн	70659	70046	90479	-0,87	29,17	28,05
Середня заробітна платня, тис.грн/особа	11,50	11,84	16,15	2,95	36,362	40,39
Продуктивність праці, тис.грн/особа	2279,36	2363,84	2978,81	3,71	26,02	30,69
Зарплатомісткість реалізованої продукції, грн/грн	0,06	0,06	0,07	-0,726	8,210	7,42
Основні засоби:						
Первісна вартість, тис. грн	300682	313294	326707	4,2	4,3	8,7
Знос, тис. грн	158771	182125	203491	14,71	11,7	28,2
Залишкова вартість, тис. грн	141911	131169	123216	-7,6	-6,1	-13,2
Коефіцієнт зносу, %	52,80	58,13	62,29	10,1	7,1	17,96
Фондомісткість, грн/грн	0,12	0,11	0,09	-7,5	-21,3	-27,2
Фондовіддача, грн/грн	8,22	8,88	11,29	8,04	27,1	37,29
Фондоозброєність, тис. грн/особа	277,17	266,06	263,85	-4,01	-0,83	-4,81
Валовий прибуток, тис. грн	46755	188494	81229	303,15	-56,91	73,73
Рентабельність виробництва, %	4,17	19,30	6,20	362,33	-67,86	48,59
Норма прибутку, %	8,19	15,99	8,25	95,21	-48,4	0,73

Показано, що найбільша частка в структурі реалізації протягом досліджуваного періоду припадала на сирний продукт (39 та 32% по роках відповідно). На другому місці знаходиться товарна група «масло вершкове» (30 та 31% відповідно). На третьому місці у 2022 р. знаходилася група «тверді сири» (14,5%), а у 2023 р. частка цієї групи суттєво скоротилася (до 7,6%); при цьому майже

потроїлася частка групи «сири чеддерні» (з 5 до майже 17%). В цілому позитивну динаміку у 2023 р. продемонстрували такі групи, як сири чеддерні (+293%), сухі молочні продукти (+43%) та масло вершкове (+25%). Така динаміка відбиває тенденції купівельної поведінки, яка змінюється під впливом викликів, пов'язаних із війною: споживачі віддають перевагу дешевшим продуктам, продуктам першої необхідності, а також таким, які мають тривалий термін зберігання.

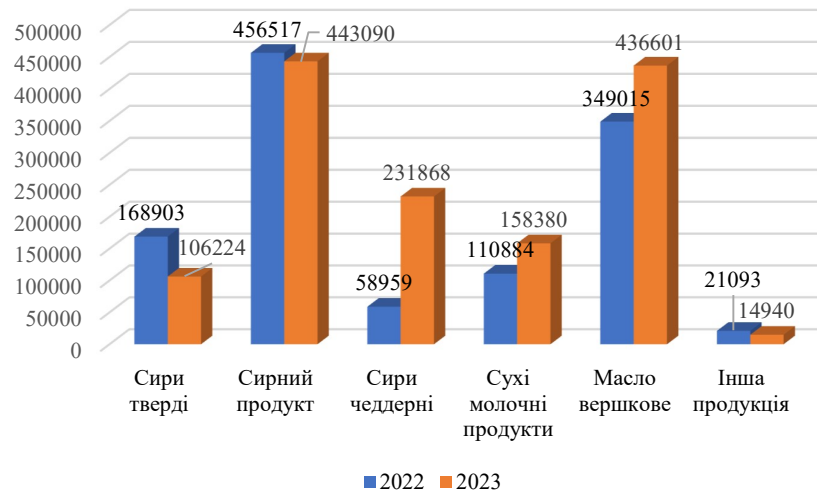


Рисунок 2.3 – Динаміка обсягів реалізації основних товарних груп ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

Собівартість реалізованої продукції має подібну до виручки динаміку: у 2022 р. констатуємо зменшення витрат, пов'язаних із виробництвом продукції на 12,8%, а у 2023 р. – збільшення на 34%, разом за період собівартість зросла на 16,92%. Випереджаючий темп зростання собівартості порівняно із виручкою у 2023 р. свідчить про зменшення ефекту від діяльності підприємства. Аналогічний висновок можна отримати, досліджуючи показник витратомісткості: так, у 2021 р. кожна гривня, отримана підприємством в результаті реалізації виробленої продукції містила 0,96 грн витрат, у 2022 р. цей показник становив 0,84 грн, а у 2023 р. збільшився до 0,94 грн. На рисунку 2.4 наведено темпи приросту, які у 2023 р. демонструвала витратомісткість за окремими товарними групами. Так, у 2022 р. найбільший ефект підприємство отримувало від виробництва двох товарних груп: сирного продукту та масло

вершкового (витратомісткість по обом двом становила 0,81 грн/грн), найменш привабливим було виробництво чеддерних сирів. У 2023 р. лідери за ефективністю залишилися незмінними, але для масла за рахунок збільшення обсягів виробництва та реалізації вдалося досягти підвищення ефективності (витратомісткість скоротилася майже на 6%). За іншими групами констатуємо негативну динаміку у вигляді зростання витратомісткості у діапазоні 1-30%.

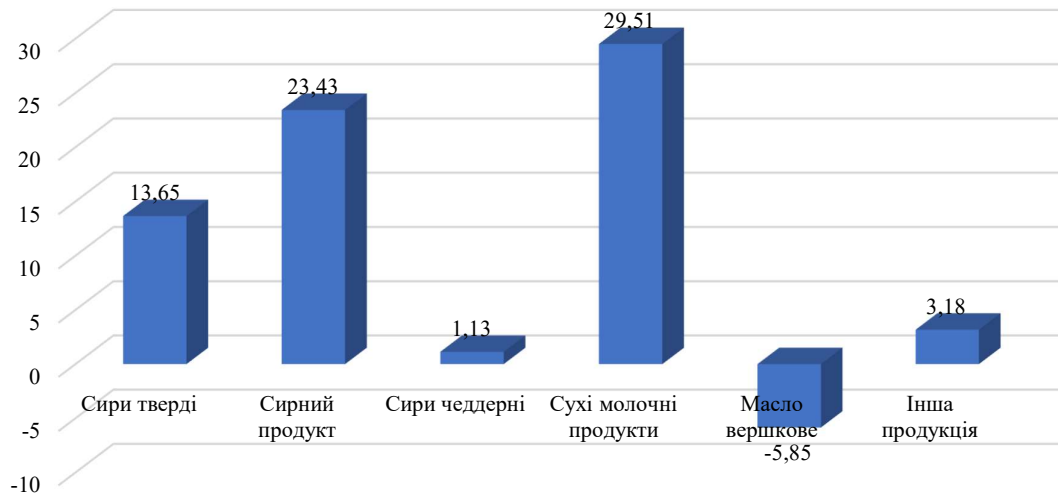


Рисунок 2.4 – Темпи приросту витратомісткості у розрізі товарних груп

Констатуємо поступове скорочення середньооблікової кількості працівників: у 2021 р. на підприємстві в середньому працювало 512 осіб. У 2022 р. чисельність скоротилася до 493 осіб (- 19 осіб, або – 3,71 %). У 2023 р. попри збільшення обсягів реалізації спостерігається скорочення кількості працюючих до 467 осіб (-26 осіб, або -5,27%). Разом за період кількість працівників скоротилася на 45 осіб (-8,79%). Разом з тим динаміка продуктивності праці, як показника, що узагальнено характеризує ефективність використання трудових ресурсів, також є стабільною: у 2022 р. на тлі випереджаючого скорочення чисельності порівняно із обсягами реалізації продуктивність збільшилася на 3,7%, а у 2023 р. попри скорочення чисельності було отримано збільшення обсягів реалізації, що призвело до збільшення продуктивності на 26%; разом за період продуктивність зросла на 30,69%.

Спроможність підприємства виготовляти якісну продукцію та контролювати витрати суттєво залежить від стану його основних засобів. У попередньому підрозділі даної кваліфікаційної роботи було показано, що підприємство опікується питаннями якості, має сертифікати міжнародних організацій, які підтверджують досягнутий рівень, тому інвестує в оновлення своєї виробничої бази. Разом з тим, дані, представлені у таблиці 2.2 свідчать, що протягом досліджуваного періоду первісна вартість основних засобів зросла на 8,66%, разом з тим знос зріс на 28,17%, що призвело до того, що залишкова вартість скоротилася на 13,17%. Коефіцієнт зносу стабільно зростав впродовж періоду (з 52,8 до 62,29%), що свідчить про те, що понад половини основних засобів наразі є зношеними (морально чи фізично). Таким чином, попри зрозумілу обережну стратегію інвестицій у низько ліквідні активи, зумовлену, зокрема, ризиками, пов'язаними із наслідками воєнного стану, питання оновлення основних засобів для ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» є актуальним.

Показниками ефективності використання основних засобів є фондомісткість та фондovіддача. При цьому, ці показники є взаємно оберненими: фондovіддача є прямим показником ефективності, його збільшення свідчить про реалізацію інтенсивного шляху розвитку підприємства, оскільки він показує, у яку кількість грошових одиниць виручки трансформується кожна інвестована в основні засоби гривня. Динаміка означеного показника є позитивною: у 2022 р. він збільшується на 8,04%, у 2023 р. – на 27,08%, разом за період – на 37,29%.

Для оцінки ефективності політики підприємства у галузі інвестицій в основні засоби доцільно порівняти темпи змін продуктивності праці із темпами зміни фондоозброєності (вартості основних фондів, що припадає на кожного працюючого). Встановлено, що продуктивність зростала, у той час як фондоозброєність скорочувалася. Разом з тим отриманий результат не можна розглядати як однозначно позитивний чинник, оскільки раніше було показано,

що така динаміка в основному досягається за рахунок скорочення залишкової вартості основних засобів.

Динаміка валового прибутку та рентабельності виробництва, як показників, що вимірюють ефект та ефективність операційної діяльності підприємства, є нестабільною. Так у 2022 р. спостерігається динамічне збільшення валового прибутку з 46 755 тис. грн до 188 494 тис. грн (+ 303,15%); при цьому рентабельність виробництва збільшилася з 4,17% до 19,3%. Проте вже у 2020 р ситуація погіршується та спостерігається динамічне скорочення означених показників до 81 229 тис. грн та 6,2 % відповідно. Протягом досліджуваного періоду валовий прибуток збільшився на 73,73%, а рентабельність на 48,59%. Подібною є динаміка норми прибутку: у 2021 р. кожна гривня, інвестована в активи підприємства, в результаті виробничої діяльності трансформувалася у 0,082 грн валового прибутку, у 2022 р. – у 0,16, а у 2023 р. – у 0,083.

Для отримання більш повного уявлення про результативність та ефективність діяльності ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат», а також для оцінки потенціалу його розвитку, платоспроможності та фінансової стійкості, можливостей простояти змінам оточуючого середовища, проведений аналіз динаміки техніко-економічних показників доцільно доповнити фінансовим аналізом. У таблиці 2.3 представлено динаміку показників, що характеризують ділову активність ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» протягом 2021 – 2023 рр.

Показники, представлені у таблиці, використовуються для вимірювання ефективності використання активів підприємства, дослідження послідовності його політики управління виробничими запасами. Спостерігається поступове скорочення значення показника оборотності активів, який характеризує, у яку кількість грошових коштів було трансформовано протягом року кожен гривню, інвестовану в активи підприємства: протягом періоду він скоротився із 1,78 до 1,29. Разом з тим, оскільки попри негативну динаміку значення показника

залишається більшим за 1, це свідчить про високий рівень інтенсивності використання сформованих активів підприємства.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників ділової активності підприємства

№	Найменування показника	Роки			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022	2023
1	Оборотність активів	1,78	1,33	1,29	-25,3	-3,5
2	Коефіцієнт оборотності обігових коштів	2,32	1,59	1,46	-31,5	-7,8
3	Період обороту обігових коштів, днів	155	227	246	45,9	8,4
4	Коефіцієнт оборотності запасів	2,54	2,90	3,19	14,0	10,1
5	Період одного обороту запасів, днів	142	124	113	-12,3	-9,2
6	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	14,8	3,4	3,1	-76,7	-10,1
7	Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	24	104	116	328,9	11,2
8	Період погашення кредиторської заборгованості	19	23	18	21,3	-22,6
9	Період виробничого циклу	142	124	113	-12,3	-9,2
10	Період операційного циклу	166	229	229	37,8	0,1
11	Період фінансового циклу	147	205	211	40,0	2,7
12	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,94	7,03	7,37	-29,3	4,9

Динаміка коефіцієнту оборотності обігових коштів є негативною: за період значення показника скоротилося з 2,32 до 1,46, що призвело до збільшення тривалості обороту обігових коштів з 155 до 246 днів. Така динаміка свідчить про формування додаткових потреб в коштах для фінансування оборотного циклу. При цьому коефіцієнт оборотності запасів збільшується, а період одного обороту запасів скорочується (з 142 до 113 днів протягом періоду), що свідчить про те, що підприємство намагається оптимізувати обсяги запасів, не формувати їх надмірні резерви.

Динамічно скорочується коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості та, відповідно, збільшується тривалість її погашення. Дебіторська заборгованість – це своєрідний товарний кредит, який підприємство в умовах конкуренції використовує для збільшення обсягів реалізації та посилення лояльності клієнтів. Разом з тим, формування дебіторської заборгованості вимагає від підприємства вилучення частини коштів зі свого обороту. Якщо у

2021 р клієнти розраховувалися за отриману продукцію в середньому за 24 дні, то у 2023 р цей процес уповільнився до 116 днів, що є негативною тенденцією.

Порівняння темпів погашення кредиторської заборгованості із темпами погашення дебіторської свідчить про те, що ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» частину операційного циклу фінансує за рахунок власних оборотних коштів: підприємство доволі швидко розраховується із кредиторами (середній термін погашення заборгованості у 2023 р. склав 18 днів. Така практика поліпшує кредитний рейтинг підприємства, знижує його залежність від зовнішніх позичок, але обмежує можливості розвитку.

Скорочується період виробничого циклу (зі 142 до 113 днів), що є наслідком стратегії обережного формування запасів: інвестовані у ресурси кошти швидше перетворюються на дохід. При цьому період операційного та фінансового циклів збільшуються: операційний цикл подовжився зі 166 до 229 днів (що стало наслідком уповільнення погашення дебіторської заборгованості), а фінансовий – зі 147 до 211 днів (це стало наслідком подовження операційного циклу на тлі скорочення періоду погашення кредиторської заборгованості).

Значення коефіцієнту оборотності власного капіталу знижується, що свідчить про зниження ефективності використання капіталу власників та скорочення віддачі від залучених коштів акціонерів (коефіцієнт оборотності власного капіталу знизився з 9,94 у 2021 р до 7,37 у 2023 р.), що стало наслідком того, що дохід зростав повільніше за капітал.

В цілому можна констатувати скорочення ділової активності підприємства, уповільнення показників оборотності, основною причиною чого стало уповільнення розрахунків клієнтів за отриману продукцію, що змушує підприємство для збереження обсягів реалізації частково фінансувати оборотний цикл споживачів, надаючи їм товарний кредит.

У таблиці 2.4 представлено динаміку показників, що характеризують ліквідність та платоспроможність ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» протягом 2021 – 2023 рр.

Таблиця 2.4 – Динаміка відносних показників ліквідності та платоспроможності

№	Найменування показника	Роки			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022	2023
1	Показник покриття	1,03	1,26	1,18	21,8	-6,4
2	Показник швидкої ліквідності	0,36	0,97	0,83	169,6	-14,2
3	Показник абсолютної ліквідності	0,111	0,2718	0,3837	143,9	41,2
4	Показник відношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,65	9,70	5,00	486,1	-48,4

Констатуємо нестабільну динаміку показника відношення дебіторської та кредиторської заборгованості; разом з тим впродовж всього періоду він є більшим за норматив. Дебіторська заборгованість перевищує кредиторську у 1,65 – 9,7 рази. Це говорить, що значна частка фінансових коштів підприємства відволікається дебіторами, що знижує здатність відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями.

Значення показника покриття є вищим за 1, тобто на кожну гривню короткострокових зобов'язань припадає трохи більше гривні (1,03 – 1,26 грн оборотних активів). Значення показника швидкої ліквідності (за виключенням 2021 р) є вищим за нормативне (0,6-0,8): враховуючи воєнний стан та ризики, якими він обтяжений, підприємство тримає значний резерв коштів у достатньо ліквідній формі. Але, перевищення нормативного значення (зокрема і за показником абсолютної ліквідності) свідчить про нераціональну структуру активів, яка призводить до уповільнення темпів розвитку ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат».

У таблиці 2.5 представлено динаміку показників, що характеризують фінансову стійкість підприємства.

Власні обігові кошти показують ту частину оборотних активів, яка може бути профінансована за рахунок власних обігових коштів. Протягом всього періоду значення цього показника є додатнім, що є позитивним чинником. Разом з тим, у 2023 р. спостерігається скорочення їх абсолютного значення.

Таблиця 2.5 – Динаміка показників фінансової стійкості

№	Найменування показника	Роки			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022	2023
1	Власні обігові кошти	13467	213949	128478	1488,7	-39,9
2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,03	0,20	0,15	544,3	-26,7
3	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	0,04	0,44	0,25	1006,9	-42,6
4	Коефіцієнт покриття запасів	0,21	0,79	0,37	269,0	-53,0
5	Коефіцієнт фінансової автономії	0,18	0,19	0,15	9,2	-23,0
6	Коефіцієнт фінансової залежності	5,60	5,13	6,66	-8,4	29,9
7	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,02	0,18	0,13	669,3	-28,1
8	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,82	0,81	0,85	-2,0	5,6
9	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,03	0,23	0,15	685,0	-31,9
10	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,28	0,30	0,26	5,0	-11,7

Попри скорочення значення коефіцієнта забезпеченості оборотних активів власними оборотними коштами, він відповідає нормативному значенню (0,1 та вище). Фактичні значення показника свідчать, що власних коштів достатньо для фінансування оборотних активів. Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів має нестабільну динаміку, але лишається є нижчим за нормативне значення (0,5). Це свідчить про певні проблеми із фінансовою стійкістю підприємства та його можливу залежність від короткострокових джерел фінансування. Аналогічного висновку можна дійти досліджуючи значення коефіцієнта покриття запасів: його рівень впродовж періоду є меншим за 1, але динаміка нестабільна, що свідчить про зниження фінансової стійкості. Підприємство поступово втрачає фінансову незалежність (значення коефіцієнта фінансової автономії впродовж періоду є меншим за норматив (0,4-0,6), динаміка негативна).

В цілому розраховані показники дозволяють зробити висновок, що підприємство має проблеми із фінансовою стійкістю і у перспективі може стати залежним від зовнішніх джерел фінансування, для нього характерним є високий рівень фінансових ризиків, воно може відчувати складнощі щодо оперативного

реагування на внутрішні стреси без суттєвого зниження фінансового та виробничого потенціалу.

На етапі аналізу техніко-економічних показників, що характеризують діяльність ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» було виявлено, що підприємство здійснює інвестиції у розширення основних виробничих фондів. Стан, структуру та тенденції зміни майнового стану підприємства досліджено за показниками, представленими у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка показників майнового стану

№	Найменування показника	Роки			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022	2023
1	Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,481	0,271	0,354	-43,5	30,6
2	Частка основних засобів в активах	0,249	0,111	0,125	-55,2	12,5
3	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,528	0,581	0,623	10,1	7,1
4	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,076	0,040	0,041	-47,3	2,0
5	Коефіцієнт мобільності активів	2,873	7,748	6,645	169,7	-14,2

У виробничій сфері акумульовано від 27 до майже 48% оборотних виробничих фондів. При цьому варто зазначити, що динаміка нестабільна, але у 2023 р. частка збільшується. Підприємство опікується питаннями оптимізації запасів для обмеження обсягу коштів, вилучених безпосередньо з обігу.

Частка ресурсів, інвестованих в основні засоби варіює у межах 11 – 25%. Коефіцієнт зносу є стабільним. Протягом року від 4 до 7% основних фондів оновлюється (але тенденція негативна). Коефіцієнт зносу – високий.

Коефіцієнт мобільності активів вказує на співвідношення оборотних і необоротних активів підприємства. Висока мобільність означає, що підприємство зможе змінити структуру активів протягом короткого періоду часу. У 2022 р спостерігається динамічне збільшення даного показника, у 2023 р. він трохи скоротився, але залишався достатньо високим (з 7,75 до 6,46). Таким чином, підприємство прагне зберігати високий рівень гнучкості: перевага

оборотних активів над необоротними робить підприємства більш мобільним та адаптивним до мінливих умов оточуючого середовища.

Попри виявлену позитивну динаміку основних показників, які характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства, у підрозділі 2.2 даної кваліфікаційної роботи було виявлено, що підприємство має від'ємні значення чистого прибутку у 2021 та 2023 рр., та як наслідок від'ємні показники рентабельності (збитковості). Це пов'язане із високими фінансовими витратами на виплату відсотків по позикам, тому обмеження використання залучених коштів виглядає цілком виправданим.

2.3 Оцінка ефективності управління персоналом ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

Підсистема управління персоналом як і загальна система управління підприємством, є відкритою: прогнозуючи її розвиток необхідно враховувати як стан внутрішнього середовища, так і ті виклики, які сформовані у зовнішньому середовищі, в межах якого функціонує підприємство.

Людські ресурси представляють собою активну частину нематеріальних активів підприємства, джерело формування довгострокових конкурентних переваг. На сьогоднішній день широкого поширення набула концепція людського капіталу, впровадження якої у практику діяльності підприємства вимагає постійного моніторингу якісних та кількісних характеристик персоналу, відповідності стратегії управління ним, як функціональної стратегії підприємства, забезпечувати досягнення генеральної мети, визначеної на рівні корпоративної стратегії.

На рисунку 2.5 представлено динаміку показників, що характеризують структуру персоналу ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат».

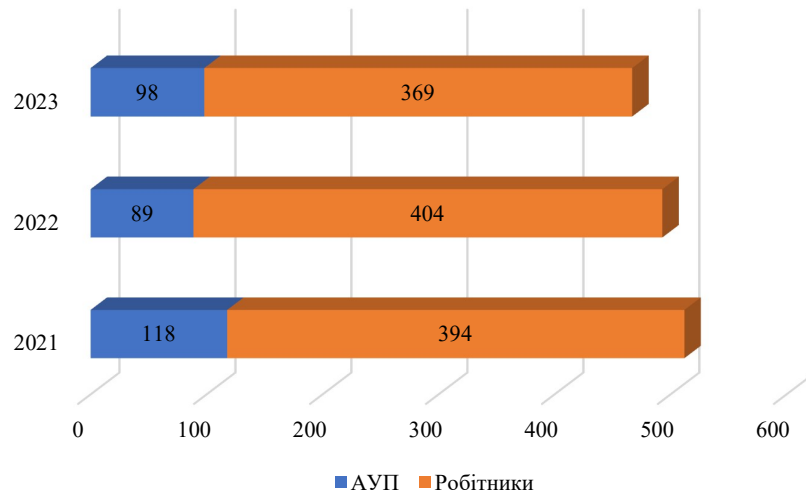


Рисунок 2.5 – Динаміка структури персоналу ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

З представлених на рисунку даних видно, що впродовж досліджуваного періоду спостерігається поступове збільшення частки адміністративно-управлінського персоналу (АУП) та відповідно скорочення категорії персоналу «робітники». За своєю природою АУП представляє собою категорію працівників, які безпосередньо здійснюють функції управління або виконують роботи по технічному забезпеченню управління: вдосконалення організації та нормування праці, безперебійному постачанню працівників матеріалами, інструментом і запасними частинами, забезпечення справного стану машин, верстатів, устаткування, створення умов для зростання продуктивності праці, систематичного підвищення кваліфікації робітників та службовців. В обов'язки АУП входить зміцнення трудової та виробничої дисципліни, поточне дотримання законів і правил охорони праці та навколишнього природного середовища, здійснення заходів з техніки безпеки і виробничої санітарії, своєчасна видача заробітної платні працівникам підприємства, поліпшення житлово-побутових умов робітників і службовців.

Таким чином, попри той факт, що безпосередньо представники АУП участі у створенні фізичного продукту не беруть, разом з тим їх вплив на забезпечення якісного, затребуваного ринком товару, доведення його до споживача у

потрібному обсязі та у потрібний час важко переоцінити. Збільшення частки АУП у структурі персоналу пов'язане, з одного боку, з розширенням обсягів виробництва та реалізації продукції, а з іншого – орієнтацією ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» на автоматизацію та механізацію виробничого процесу, скорочення частки ручної праці.

Важливе місце під час дослідження ефективності управління персоналом підприємства посідає виявлення ступеню задоволеності працівників працею. Опосередкованими характеристиками у цьому процесі є показники мобільності кадрів. Вихідні дані та розраховані показники, що характеризують рух персоналу ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» представлено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників руху персоналу ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

№	Найменування показника	Формула для розрахунку	Роки			Темп приросту, %	
			2021	2022	2023	2022	2023
1	Кількість прийнятих штатних працівників ($Ч_{п}$)		127	109	74	-14,2	-32,1
2	Кількість звільнених штатних працівників ($Ч_{з}$)		135	128	100	-5,2	-21,9
3	зокрема із причин плинності кадрів ($Ч_{з}-Ч_{н.з}$)		128	117	103	-8,6	-12,0
4	Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду ($Ч_{сер}$)		512	493	467	-3,7	-5,3
5	Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття ($K_{п}$)	$K_{п} = \frac{Ч_{п}}{Ч_{сер}}$	0,25	0,22	0,16	-10,9	-28,3
6	Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення ($K_{з}$)	$K_{з} = \frac{Ч_{з}}{Ч_{сер}}$	0,26	0,26	0,21	-1,5	-17,53
7	Коефіцієнт загального обороту кадрів ($K_{з.о}$)	$K_{з.о} = \frac{Ч_{п} + Ч_{з}}{Ч_{сер}}$	0,51	0,48	0,37	-6,1	-22,49
8	Коефіцієнт плинності кадрів ($K_{п.к.}$)	$K_{п.к.} = \frac{Ч_{з} - Ч_{н.з}}{Ч_{сер}}$	0,25	0,24	0,22	-5,1	-7,1
9	Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників ($K_{с.п.з.}$)	$K_{с.п.з.} = \frac{K_{п}}{K_{з}}$	0,94	0,85	0,74	-9,5	-13,1
10	Коефіцієнт адаптації ($K_{ад}$)	$K_{ад} = Ч_{п} - Ч_{з}$	-8	-19	-26	137,5	36,8

З динаміки даних, представлених у таблиці видно, що для підприємства характерними є високі показники руху персоналу. Особовий склад нестабільний.

Спостерігається поступове скорочення кількості прийнятих штатних працівників з 127 осіб у 2021 р. до 74 осіб у 2023 р.: в цілому за період кількість прийнятих скоротилася на 53 особи, або на 41,2 %. При цьому у 2022 р. кількість прийнятих скоротилася на 18 осіб (-14,2%), а у 2023 р. порівняно із 2022 р. на 35 осіб (-32,1%). Разом з тим середня кількість працюючих стабільно скорочується: у 2022 р. кількість працівників скоротилася на 19 осіб (-3,7%), у 2023 р. – ще на 19 осіб (-5,3%). В цілому за період кількість працюючих скоротилася на 45 осіб (- 8,8%). З урахуванням динаміки прийнятих та середньої кількості працюючих спостерігається поступове скорочення коефіцієнту обороту з прийняття: він скорочується із 25 % у 2021 р. до 16% у 2023 р., разом з тим все ще залишається достатньо високим. Це свідчить про необхідність удосконалення такої важливої складової кадрової політики та стратегії, як політика набору та відбору.

Особливої уваги заслуговує динаміка коефіцієнтів обороту зі звільнення та плинності. Представлені у таблиці дані демонструють скорочення кількості вивільнених в цілому (як з ініціативи підприємства, так і за власним бажанням працівників): з 26% у 2021 р. до 21% у 2023 р. При цьому з причин плинності підприємство полишили від 22% до 25% вивільнених працівників (спадаюча динаміка), що дозволяє зробити висновок про надмірну плинність та наявність проблем, пов'язаних із задоволеністю працею.

Динаміка загального обороту кадрів свідчить, що щорічно у ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» у період 2021 - 2023 рр. оновлювалося від 51% у 2021 до 37% у 2023 р. Виявлена динаміка підкреслює значущість удосконалення поряд із політикою набору та добору аспектів управління, пов'язаних із адаптацією персоналу. Аналогічних висновків можна дійти на підставі аналізу коефіцієнтів адаптації та співвідношення прийнятих і звільнених працівників: у 2021 р. на 1 звільненого працівника припадало 0,94 прийнятих. У 2023 р ситуація дещо покращилася, проте однаково діагностовано високі показники зовнішньої мобільності персоналу.

Для зниження показників руху та оптимізації кількісного складу працівників ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» необхідно дослідити

ефективність мотиваційної політики підприємства. Дослідження внутрішніх документів, що регулюють відносини підприємства та найманих працівників, зокрема «Положення про мотивацію персоналу», встановлено, що підприємство активно використовує матеріальні заохочення. Матеріальне заохочення запроваджується з метою:

- збільшення обсягів реалізації продукції;
- підвищення продуктивності праці;
- поліпшення якості продукції, робіт, надання послуг;
- зниження собівартості продукції через економію всіх видів витрат;
- забезпечення ритмічності в роботі.

Зокрема, стосовно до керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців передбачено виплату поточної щомісячної премії в розмірі 20% від посадового окладу за умови виконання в поточному місяці відповідних необхідних вимог, а також додаткових показників преміювання. Після підведення підсумків господарської за рік за умови виконання плану виробництва передбачена одноразова додаткова винагорода керівникам, професіоналам та фахівцям.

Стосовно до промислово-виробничого персоналу також здійснюється матеріальне заохочення по результатам роботи за квартал. Виплата проводиться в день виплати основної заробітної плати останнього місяця поточного кварталу. Показники для нарахування матеріального заохочення діляться на основний та додаткові. Основний показник – це виконання плану з випуску товарних концентратів за квартал. При 100-відсотковому виконанні плану випуску товарних концентратів за квартал розмір матеріального заохочення встановлюється 30% від тарифної ставки (посадового окладу). Також для працівників кожного підрозділу встановлено додаткові показники матеріального заохочення.

Очевидно, що ефективна мотиваційна політика має включати не лише матеріальні стимули. Разом з тим, матеріальна складова має суттєвий вплив на поведінку працівників, на рівень їх задоволеності та прагненням залишатися

членом відповідної організації. Тому оплата праці, як провідна складова матеріальної мотивації, заслуговує окремого детального дослідження.

Склад фонду оплати праці штатних працівників у розрахунку на одного працюючого на місяць представлено у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Склад фонду оплати праці штатного працівника ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

№	Найменування показника	Значення по роках, тис.грн			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022	2023
1	Фонд основної заробітної плати	54145	53241	69372	-1,67	30,30
2	Фонд додаткової заробітної плати	16514	16805	21107	1,76	25,61
3	Фонд оплати праці, усього	70659	70046	90479	-0,87	29,17
4	Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів	3124	5099	3496	63,23	-31,43
5	Премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні)	10230	7221	10504	-29,41	45,46
6	Виплати, пов'язані із індексацією заробітної плати	37	0	31	-100,0	-
7	Оплата за невідпрацьований робочий час	3115	4368	6118	40,23	40,08

Встановлено, що частка основної заробітної плати у загальній структурі становить в середньому близько 76%. При цьому і основна і додаткова заробітна платня зростають приблизно в однаковому темпі. При цьому всередині додаткової заробітної платні відбуваються динамічні зміни (див. рисунок 2.6).



Рисунок 2.6 – Динаміка структуру фонду додаткової заробітної плати

Попри виявлене коливання найбільша частка у структурі фонду додаткової заробітної платні припадає на премії та винагороди, що носять систематичний характер (від 43 до 60%). Оскільки ця складова заробітної платні безпосередньо пов'язана із інтенсивністю праці, спрямованістю на досягнення важливих для підприємства цілей, такий розподіл є раціональним з огляду на спрямованість на досягнення цілей підприємства через активізацію використання людського фактору. Негативним чинником, що опосередковано може свідчити про зниження залученості персоналу до діяльності підприємства є збільшення абсолютного значення виплат за невідпрацьований робочий час (збільшення цього показника може частково свідчати про зростання показника абсентеїзму, що підтверджує раніше зроблений висновок про необхідність підвищення рівня задоволеності працею).

Формування трудового потенціалу підприємства та підтримка високого рівня його конкурентоспроможності вимагає відповідного рівня витрат. У таблиці 2.10 представлено зведений перелік динаміки показників, що характеризують ефективність витрат на персонал ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат».

Наведені дані свідчать, що протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення витрат на персонал на 8.36 та 25.43% у 2022 та 2023 рр. відповідно. Констатуємо не лише загальне збільшення витрат, які, поряд із витратами на оплату праці, включають також витрати на професійне навчання, на культурно-побутове та соціальне забезпечення тощо, але й зростання витрат, які припадають на одну особу. Частка витрат на персонал в обсязі реалізованої продукції впродовж всього періоду незначно, але зростала: у 2021 р. ця частка складала 7,8%, а у 2023 р. вона зросла до 8,9%, тобто якщо у 2021 р. кожна гривня, отримана в результаті реалізації продукції, містила у собі майже 8 копійок витрат на персонал, то в 2023 р. – майже 9 копійок (+14%); у 2020 р. Виявлена тенденція свідчить про підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Таблиця 2.9 – Зведений перелік показників оцінки ефективності витрат на персонал ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

№	Показник	Значення показника по роках			Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	2022	2023
1	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1167032	1165371	1391103	-0,14	19,37
2	Облікова кількість штатних працівників, осіб	512	493	467	-3,71	-5,27
3	Обсяг реалізації на одного працівника, тис. грн	2279,36	2363,84	2978,81	3,71	26,02
4	Загальна сума витрат на персонал, тис. грн	90954	98560	123620	8,36	25,43
5	Середні витрати на одного працівника, тис. грн	177,64	199,92	264,71	12,54	32,41
6	Сума операційних витрат, тис. грн	1067695	1162099	1460624	8,84	25,69
7	Частка витрат на персонал в обсязі реалізованої продукції, %	7,8	8,5	8,9	8,52	5,07
8	Частка витрат на утримання персоналу в операційних витратах, %	8,52	8,48	8,46	-0,44	-0,21
9	Коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платнею	12,83	11,82	11,25	-7,85	-4,83

Операційні витрати пов'язані із реалізацією основної діяльності підприємства, що створює для виробничого підприємства основний грошовий потік. В абсолютному вимірі констатуємо збільшення операційних витрат у 2022 р. на 8,84% порівняно із 2021 р., і у 2023 р. подальше збільшення ще на 25,69%. При цьому частка витрат на персонал у структурі операційних витрат стабільно скорочувалася: на 0,44 та 0,22% по роках відповідно. Так, у 2021 р. вона становила 8,52%, а до 2023 р. скоротилася до 8,46%.

Нарешті, як було виявлено на попередніх етапах аналізу, відмінною рисою людського фактору в організації є те, що в процесі управління менеджер має враховувати не лише потенційну можливість до реалізації трудової функції, а також і бажання якісно трудитися, бути залученим у діяльність підприємства. Підтвердженням наявності проблеми у галузі управління персоналом є надмірні показники плинності, значні коефіцієнти обороту з прийому та вибуття.

Коефіцієнт випередження продуктивності праці над заробітною платнею одного працівника відображає, у скільки разів середньорічний виробіток є вищим за середньорічну зарплату. Отримані у таблиці 2.9 значення свідчать, що протягом дослідженого періоду спостерігається суттєве перевищення виробітку над витратами на оплату праці, що свідчить про інтенсифікацію використання людського чинника в діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат».

Дослідження показників діяльності ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат» свідчить, що на сьогодні підприємство реалізує стратегію помірному зростання. Таким чином, в межах кадрової стратегії ключовими заходами будуть залучення нових фахівців з урахуванням зміни цілей та структури організації, відшукування балансу між необхідними змінами та стабільністю. Кваліфікація та відданість підприємству, здатність швидко адаптуватися до змін, швидко набувати необхідну компетенцію для вирішення відповідних задач мають бути ключовими факторами успіху. Також актуальним стає поряд із індивідуальним оцінюванням праці, спрямованість на ефективну командну роботу, аналіз групової поведінки.

У таблиці 2.10 представлено результати виконаного SWOT-аналізу чинної кадрової політики підприємства.

Очевидно, що для своєчасного виявлення можливих недоліків розробленої та запровадженої політики управління персоналом, мінімізації їх негативного впливу, а також виявлення та використання можливостей, що формуються в оточуючому середовищі, на підприємстві має бути реалізований постійний моніторинг, результати якого можуть бути використані для розробки рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом та окремих її елементів. Також важливими складовими підвищення ефективності має стати активне залучення сучасних інформаційних технологій, штучного інтелекту (ШІ) для навчання та розвитку персоналу, удосконалення системи мотивації, автоматизації значної частки процедури набору та добору персоналу.

Таблиця 2.10 – SWOT – аналіз чинної кадрової політики ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

	<p>S - Strength</p> <p>1. Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції</p> <p>2. Наявність соціальних гарантій</p> <p>3. Розроблена та впроваджена система преміювання, що враховує внесок працівника у досягнення цілей організації</p> <p>4. Інвестиції в оновлення основних засобів виробництва</p>	<p>W - Weakness</p> <p>1. Недостатній рівень виконання заробітною платнею мотивуючої функції (принаймні для категорії працівників «робітники»)</p> <p>2. Високий рівень диференціації заробітної платні, що, через дію закону соціального порівняння, може негативно позначитися на мотивації співробітників</p> <p>3. Високі відносні показники руху персоналу</p> <p>4. Значний рівень зносу основних виробничих фондів, що перешкоджає впровадженню найбільш сучасних технологій та «стримує» розвиток персоналу зокрема</p>
<p>O – Opportunities</p> <p>1. Сприятливі прогнози фахівців щодо розвитку галузі</p> <p>2. Значний обсяг пропозиції на ринку адміністративно-управлінського персоналу</p> <p>3. Великий вибір інноваційних методик із впровадження автоматизованих систем управління персоналом</p> <p>4. Перспективи розширеного відтворення виробничих потужностей</p>	<p>SO</p> <p>Активне впровадження сучасних автоматизованих методик для професійного розвитку та навчання персоналу, перманентного оцінювання якості отриманих знань, залучення до інтерактивної взаємодії в процесі навчання</p>	<p>WO</p> <p>Автоматизація значної частини процесу набору персоналу. Дослідження рівня задоволеності працею через використання автоматизованих дистанційних форм отримання вхідної інформації. Удосконалення системи мотивації (нематеріальної складової) через використання результатів опитувань. Автоматизація процесу адаптації.</p>
<p>T – Threats</p> <p>1. Нестабільність ринкової кон'юнктури</p> <p>2. Збільшення частки мало досвідчених керівників та спеціалістів через динамічну плінність</p> <p>3. Дефіцит на ринку праці представників робочих спеціальностей</p>	<p>ST</p> <p>Підвищення рівня задоволеності через формування кадрового резерву та активного використання внутрішніх ресурсів при заміщенні виникаючих вакансій</p>	<p>WT</p> <p>Рання діагностика настання кризи в галузі управління персоналом. Посилення взаємодії із закладами передвищої освіти в контексті профорієнтації та формування резерву представників робочих спеціальностей. Встановлення ефективного зворотного зв'язку</p>

3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТДВ «ЗОЛОТОНІНСЬКИЙ МАСЛОРОБНИЙ КОМБІНАТ»

3.1 Обґрунтування напрямків удосконалення управління персоналом підприємства ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

Посилення конкуренції на ринку FMCG вимагає використання нових методів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства, а також продукту, який воно пропонує. Досягти цієї мети можна, зокрема за рахунок удосконалення системи менеджменту в цілому, та її підсистеми управління персоналом зокрема. У попередньому розділі даної кваліфікаційної роботи було встановлено, що підвищення ефективності витратної політики є актуальним для ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» завдання (високий рівень витратомісткості продукції дозволив зробити такий висновок). Раціональний розподіл витрат, зокрема, на виконання функцій, закріплених за системою управління персоналом, виявлення додаткових резервів підвищення ефективності – послідовний крок на шляху вирішення виявлених проблем (високий рівень витрат, необхідність підвищення результативності та ефективності діяльності підсистеми управління персоналом).

Для оцінки ефективності витрати використовуємо метод функціонально-вартісного аналізу. Удосконалення організаційної структури, підвищення якості функцій, що виконуються, більш раціональний розподіл витрат на виконання функцій або їх скорочення у контексті виявлення додаткових резервів – важлива задача удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Відповідно до посадових інструкцій фахівців відділу кадрів ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» сформульовано ключові функції даного підрозділу, а також виконано їх класифікацію. Розраховані витрати на виконання функцій: для цього використовувалася інформація про сумарні

витрати праці на виконання відповідної функції протягом року у годинах, інформація про заробітну платню, витрати на канцелярію, на використання відповідного ліцензійного програмного забезпечення. Встановлено, що сукупні витрати на виконання функцій, пов'язаних із управлінням персоналом, становили у 2023 р. на підприємстві 15 462 тис. грн. На наступному етапі експертам (якими були фахівці з управління персоналом) було запропоновано з використанням методу попарних порівнянь оцінити важливість функцій, що виконуються. Результати оцінювання представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Результати ФВА ефективності системи управління персоналом ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

Функція управління персоналом	Витрати	Значущість	Витрати, що припадають на 1 бал значущості
Мотивація персоналу, організація оплати праці	2159	16	0,960
Організація найму і оцінки персоналу	5323	15	2,525
Організація навчання персоналу	2012	14	1,023
Управління соціальним розвитком	4	13	0,002
Формування трудового колективу	1471	10	1,047
Удосконалення організаційної структури системи управління персоналом	484	9	0,383
Кадрове планування	7	8	0,006
Розробка стратегії управління персоналом	1009	7	1,025
Управління кар'єрою	780	6	0,925
Організація адаптації персоналу	209	4	0,371
Здійснення атестації	155	3	0,368
Здійснення ротації та вивільнення персоналу	1058	3	2,508
Управління виробничими конфліктами	790	2	2,811

Встановлено, що найбільша частка витрат припадає на виконання функції «Організація найму та оцінка персоналу» (34,4% витрат). Попри той факт, що за рівнем значущості ця функція посідає друге місце (після функції «Мотивація персоналу, організація оплати праці»), разом з тим її реалізація у традиційному для ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» є надвитратною (значення показника «Витрати на 1 бал значущості» за цією функцією є більшим за 1, тому

вона потребує удосконалення). Із таких самих міркувань можна зробити висновок, що удосконалення потребує організація виконання таких функцій, як «Здійснення ротації та вивільнення персоналу» та «Управління виробничими конфліктами».

Зроблено припущення, що можна суттєво скоротити кількість виробничих конфліктів та працівників, які хочуть звільнитися з підприємства, якщо поліпшити якість набору та відбору. Скорочення кількості випадків виконання відповідної функції буде позитивно впливати на витрати, пов'язані із виконанням. Таким чином, у роботі запропоновано удосконалити процес набору та відбору через цифровізацію максимальної частки функцій цього процесу.

3.2 Удосконалення процесу рекрутингу на підприємстві ТДВ «Золотоніський маслоробний комбінат»

Дослідження свідчать, що сьогодні для ринку праці притаманними є такі тенденції:

- скорочення бюджетів оплати праці, яке є наслідком кризи, спричиненої геополітичними та економічними чинниками: роботодавці воліють отримати висококваліфікованого фахівця та економити при цьому гроші;

- скорочення кількості вакансій по багатьом позиціям: роботодавці спочатку розглядають можливість закрити вакансію за рахунок внутрішнього резерву, або шляхом перерозподілу обов'язків між наявним штатом працівників;

- претенденти не готові знижувати свої очікування щодо оплати праці: інфляція спонукає претендентів на вакантні посади від початку «продавати» себе дорожче.

У [24] представлено результати опитування, які дозволяють зробити висновок про те, які ресурси найчастіше використовують здобувачі/роботодавці для заміщення вакансій. На рисунку 3.1 наведено порівняльну характеристику отриманих результатів.

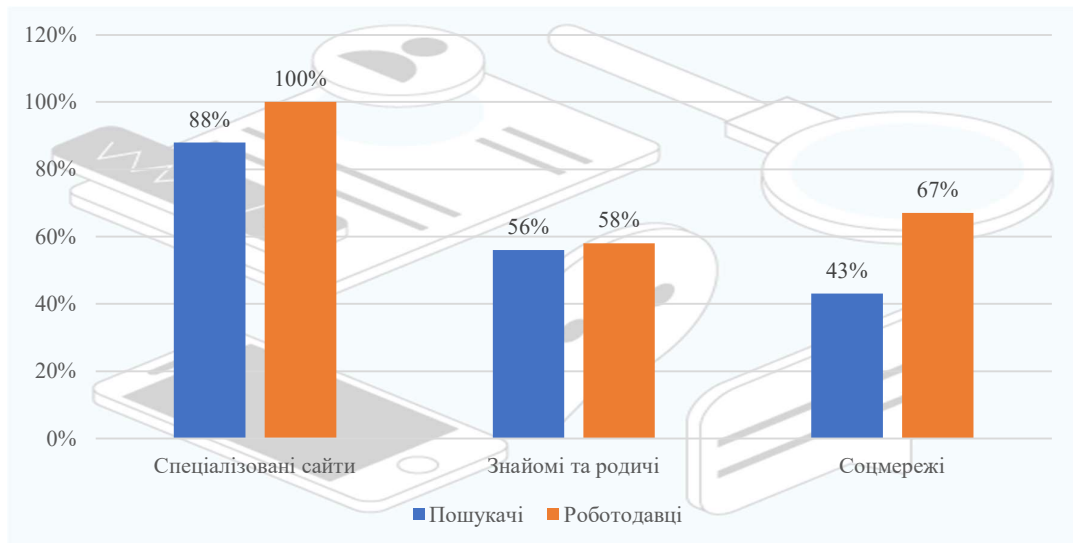


Рисунок 3.1 – Порівняльна характеристика джерел пошуку пошукачів/роботодавців

Таким чином, наведені результати свідчать, що 68% пошукачів в процесі пошуку вакансій переважно комбінують офлайн та онлайн джерела, повністю на діджитальний формат покладаються 28% і тільки 4% покладаються виключно на традиційні нецифрові способи працевлаштування. З боку роботодавців до офлайн джерел добору кандидатів звертається 80% суб'єктів господарювання, разом з тим на розвиток діджитальних каналів спрямовується до 71% всіх коштів, які витрачаються на підбір персоналу. В середньому для пошуку кандидатів використовується 5 різних джерел.

Узагальнюючі отримані дані можна рекомендувати ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» в процесі рекрутингу комбіновано використовувати онлайн та офлайн джерела. Наразі офіційна сторінка підприємства, яка знаходиться за адресою: <https://milkalliance.com.ua/> не містить окремо вкладку «Кар'єра». Така сама проблема виявлена стосовно офіційних сторінок підприємства у соціальних мережах (<https://www.facebook.com/MilkAlliance>, <https://www.instagram.com/milkalliance/>). Пропонуємо систематизувати інформацію про кар'єрні можливості, відкриті вакансії на офіційних сторінках, що зробить підприємство більш доступним для потенційних пошукачів, кадрову політику – більш прозорою та відкритою (поліпшить СПК у колективі) та

розширить його можливості щодо набору кваліфікованих працівників. На рисунку 3.2 побудовано графік Ганта, який демонструє процес реалізації проєкту щодо удосконалення офіційної сторінки підприємства через створення додаткової вкладки «Кар'єра».



Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта для розробки вкладки «Кар'єра» на офіційній сторінці ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

Реалізація даного заходу додаткових витрат не вимагає, оскільки на підприємстві є комп'ютерний відділ, яким буде реалізований даний проєкт, але результативність рекрутингової діяльності суттєво зросте, оскільки з'являється додатковий канал для взаємодії із потенційними пошукачами. Статистика свідчить, що такий формат подання інформації з боку роботодавця дозволяє виявляти пасивних кандидатів, а пошукачам дозволяє відстежувати HR-бренди роботодавців.

У попередньому підрозділі даної кваліфікаційної роботи було показано, що така функція підсистеми управління персоналом, як «Набір та відбір» потребує удосконалення, оскільки її результативність не відповідає витратам, які підприємство несе для забезпечення її реалізації. Для вирішення цієї проблеми пропонується запровадити використання HR-чат-ботів для скорочення адміністративних завдань, покладених на відділ кадрів, вивільнення потенціалу для того, щоб зосередитися на ініціативах, які підвищують цінність

підприємства. HR-чат-бот представляє собою програму, яка використовує штучний інтелект для виконання ряду функцій у сфері управління персоналом. За даними, представленими у звіті про стан ринку HR-ботів [25] прогнозується, що у період з 2023 по 2030 рік ринок HR-чат-ботів значно зросте. Згідно із [26] рівень впровадження штучного інтелекту у світі становить 21%. 65% учасників, які взяли участь в опитуванні [26], вважають, що використання AI підвищує ефективність діяльності у сфері управління персоналом. На рисунку 3.3 наведено Топ-5 функцій управління персоналом, які відчують найбільший вплив з боку штучного інтелекту.

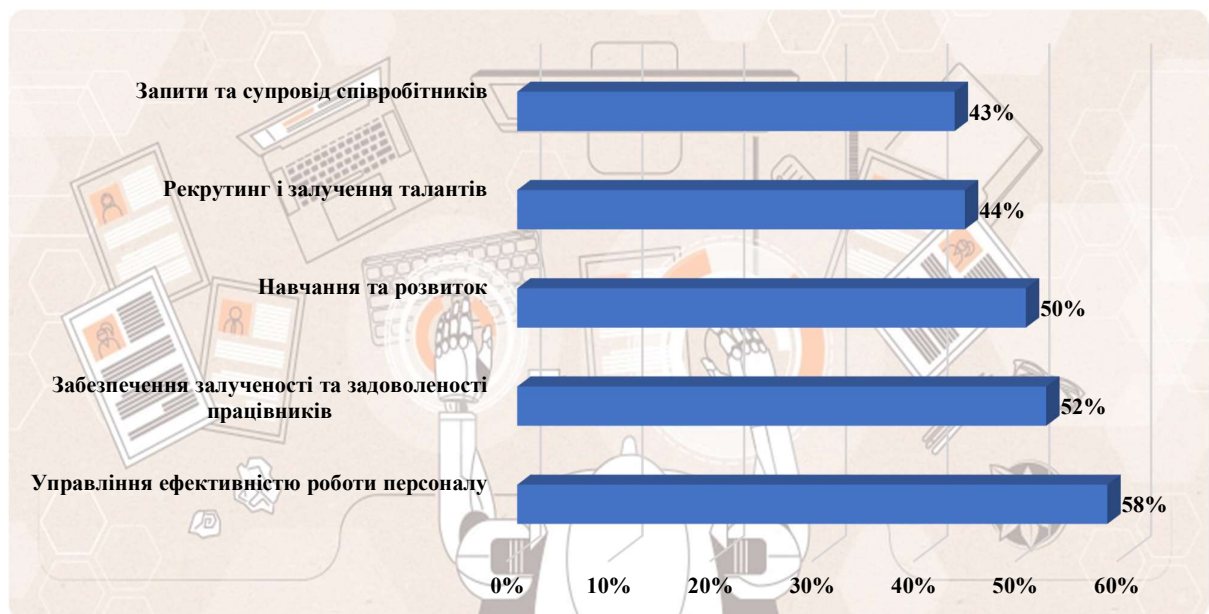


Рисунок 3.3 – Функції HRM, які відчують найбільший вплив з боку AI [27]

У таблиці 3.2 представлено типи чат-ботів, які сьогодні використовують у сфері управління персоналом. У таблиці 3.3 представлено критичний аналіз практики застосування HR-чат-ботів.

За допомогою чат-боту можна автоматизувати до 75% процесу добору персоналу та рекрутингу. Ключова перевага використання комунікаційного робота – можливість забезпечити взаємодію із кандидатом в режимі 24/7. У таблиці 3.4 наведено результати дослідження вітчизняної практики щодо використання комунікаційних ботів.

Таблиця 3.2 – Типи чат-ботів для HR

Тип чат-боту	Функціонал чат-боту
Чат-бот для підбору персоналу	Відповідає на питання кандидата про компанію, збирає первинну інформацію про кандидата, призначає співбесіди, проводить первинний відбір
Чат-боти для введення на посаду	Допомагають в адаптації нових працівників, розповідають про політику компанії, можливості та культуру. Збирають документи та відповідають на запитання
Чат-боти для підтримки служби HR	Надають відповіді на рутинні запити співробітників: інформацію про пільги, правила надання відпустки тощо. Оновлюють інформацію про співробітників, відстежують присутність, скеровують запити до відповідних служб
Чат-боти для залучення	Проведення опитувань (зокрема, пульс-опитувань), збір відгуків про настрої працівників для поліпшення культури. Надають доступ до ресурсів компанії, створюють умови для міжособистісної та міжгрупової комунікації, рекламують корпоративні заходи
Чат-боти для навчання та розвитку	Допомагають отримати доступ до навчальних матеріалів, рекомендують навчальні курси, відповідають на питання, пов'язані із навчанням
Чат-боти для управління ефективністю	Допомагають керівникам та співробітникам оцінювати ефективність роботи, ставити цілі та давати зворотний зв'язок
Чат-боти для HR-аналітики	Дають змогу фахівцю з відділу кадрів отримувати доступ до аналітики та аналітичних даних, пов'язаних із кадровим плануванням, управлінням талантами та залученням співробітників

Дослідження недоліків наявних на ринку ботів дозволило сформувавши критерії ефективності, яким має відповідати HR-чат-бот, який запроваджуватиметься для підвищення ефективності набору та первинного відбору (рекрутингу) у ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат». Чат-бот має забезпечувати високий рівень конфіденційності, надавати коректну та правдиву інформацію про підприємство, сприяти формуванню позитивного HR-бренду, збирати інформацію, яка дозволить запрошувати на офлайн-співбесіду кандидатів, які відповідають профілю вимог, мати зручний функціонал, зрозумілий та коректний алгоритм дій для вирішення конкретного рекрутингового завдання, бути інтегрованим із внутрішніми інформаційними системами підприємства, надавати можливості проходження первинної співбесіди онлайн.

Таблиця 3.3 – Компаративний аналіз переваг та недоліків використання чат-ботів в управлінні персоналом

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> - підвищення ефективності: оптимізація робочих процесів, автоматизація рутинних завдань HR для концентрації на виконанні стратегічних завдань; - підвищення доступності: забезпечення цілодобового доступу до інформації та надання підтримки для оперативного вирішення питань; - підвищення якості роботи співробітників: надання можливості самостійно з будь-якого місця (за наявності гаджета та доступу до мережі Інтернет) вирішити своє HR-питання; - економія коштів: скорочення операційних витрат HR-служби, пов'язаних із обробкою запитів; - підвищення залученості співробітників: зручна доступна платформа для спілкування і надання фідбеку за рівнями ієрархії; - підвищення ефективності ухвалення рішень: збирання цінних даних про взаємодію співробітників, що дозволяє виявити сфери HR, які потребують поліпшення; - поліпшення дотримання вимог: надання послідовної та точної інформації про політику та процедури, зниження ризику через людський фактор, забезпечення дотримання нормативних вимог; - сприяння інклюзивності: підтримка кількох мов, надання варіативного доступу, усунення потенційної упередженості у комунікації 	<ul style="list-style-type: none"> - обмежені можливості: складність у розумінні нюансів, або складних проблем. Може не розуміти сарказм, емоції, контекст; - відсутність людського контакту: може здаватися безособовим при вирішенні делікатних питань; відсутність емпатії та реальної людської взаємодії; - проблеми з конфіденційністю даних: необхідність дотримуватися заходів конфіденційності та безпеки; використання даних має бути прозорим; - витрати на впровадження: первинна розробка та впровадження можуть виявитися надто дорогими; потребує інтеграції даних із різних функціональних сфер; - технічні неполадки: збої, неправильна інтерпретація запитів; некоректні алгоритми можуть репродукувати упередженість

Таблиця 3.4 – Українська практика використання чат-ботів для автоматизації HR-процесів [28]

Назва	Месенджер	HR-процеси	Можливості
1	2	3	4
Skillange Bot	Telegram	Добір	Пошук кандидата з необхідними навичками. Можливість збору відповідей кандидатів щодо потрібних компетентностей. Формування бази і можливість шукати працівників за компетентностями
Gmail Bot	Telegram	Добір	Отримання повідомлень поштою не виходячи з месенджера. Підвищення оперативності комунікації з кандидатами по електронній пошті
Plop	Slack	Адаптація, корпоративна культура	Сприяє організації у форматі гри знайомству із колегами. Інтеграція зі Slack. Інструмент для великих компаній для забезпечення адаптації новачків

Закінчення таблиці 3.4

1	2	3	4
Birthday Bot	Slack	Корпоративна культура	Надсилання повідомлень-нагадувань про майбутній день-народження працівника; вітання іменинника; надсилання привітання із гіфкою
AI Partner	Telegram	Всі HR-процеси	Поєднання в собі всіх HR-процесів і рекрутингу. Зручне відправлення (для працівників) і затвердження (для HR) запитів на лікарняний, відпустку та інші види відсутності. Перегляд завдань, інформації про компанію та отримання повідомлень про події
Демон Кирило	Telegram	Організація дистанційної роботи	Допомога працівникам ефективно працювати в період карантину. На вибір можна отримати рекомендації, як організувати роботу вдома, облаштувати робоче місце, навчатися або відпочивати. Підтримує діалог, надає посилання

В якості платформи, на якій буде розроблений та функціонуватиме HR-чат-бот пропонуємо використання AI Partner (розробник Hurma), як такої, що пропонує оптимальний функціонал та є конкурентоспроможною за ціною на послуги, що пропонуються. Є можливість без спеціальних знань у галузі програмування, використовуючи зручний «конструктор», розміщений на платформі, фахівцю відділу кадрів самостійно сконструювати експрес-бота та протягом 7 днів безкоштовно його тестувати. Для отримання повноцінного HR-чат-бота, який оптимальним чином враховуватиме специфіку HR-процесів ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» пропонуємо скористатися послугою його розробки та супроводження фахівцями компанії SparkSystems. Вартість розробки боту становить 20 565 грн. Абонентська плата за використання платформи становить 2 071 грн. на місяць за одного користувача. Із ботом працюватимуть 2 користувача-рекрутери, таким чином на рік витрати становитимуть:

$$2\,071 \times 2 \times 12 = 49\,710 \text{ грн.}$$

Також, рекомендуємо фахівцям відділу кадрів пройти спеціальне он-лайн навчання (10 занять) із розробки та оптимізації HR-чат-ботів з урахуванням потреб підприємства (вартість навчання становить 16 274 грн), яке міститиме у

собі модулі присвячені рекрутингу, онбордингу (адаптації), корпоративним комунікаціям, опитуванням, навчанню персоналу.

Посилання на чат-бот рекомендовано розмістити на всіх майданчиках, які ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» використовує для рекрутингу: на офіційному сайті підприємства, на вкладці «Кар'єра», на сторінках підприємства у соціальних мережах, на джоб-сайтах у повідомленнях про наявну вакансію.

Досвід компаній, які використовують HR-чат-ботів для удосконалення процесу рекрутингу (наприклад, наведений у [29]) свідчить, що конверсія пошукачів, які потрапили у воронку (кількість пошукачів, які після знайомства із HR-чат-ботом, подали необхідні документи та заповнили тестові анкети), становить 64%; тих, хто пройшов онлайн співбесіду – 38%; тих, кого було запрошено на офлайн співбесіду – 3%. Фахівці стверджують [30], що автоматизація рекрутингу у такий спосіб дозволяє фахівцям відділу кадрів економити до 30% часу (майже 15 годин на тиждень), на 40% швидше обробляти інформацію про кандидатів та на 60% скоротити обсяг рутинних дій (HR-скрінінг та перегляд загальної інформації про кандидата забирає до 60% часу від процесу відбору конкретного кандидата).

3.3 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо удосконалення управління персоналом ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»

Для оцінки впливу запропонованих заходів на ключові показники діяльності підприємства ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» на рисунку 3.4 побудовано регресійну залежність між коефіцієнтом загального обороту кадрів (динаміку якого було досліджено у попередньому розділі даної кваліфікаційної роботи) та обсягом реалізованої продукції.

Досвід компаній, які використовують HR-чат-ботів для удосконалення процесу рекрутингу свідчить, що в результаті їх впровадження коефіцієнт загального обороту кадрів скорочується на 1% за рахунок опрацювання більшої

вибірки потенційних кандидатів, ефективної первинної селекції, якісному професійному відбору.

Таким чином, з використанням отриманої залежності розрахуємо приріст виручки від реалізації, який ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» матиме в результаті реалізації запропонованого заходу:

$$ВР_{\text{план}} = -1\,734\,830,059 \times (0,37 \times (1 - 0,01)) + 2\,030\,539,7 = 1\,395\,071,4 \text{ тис. грн}$$

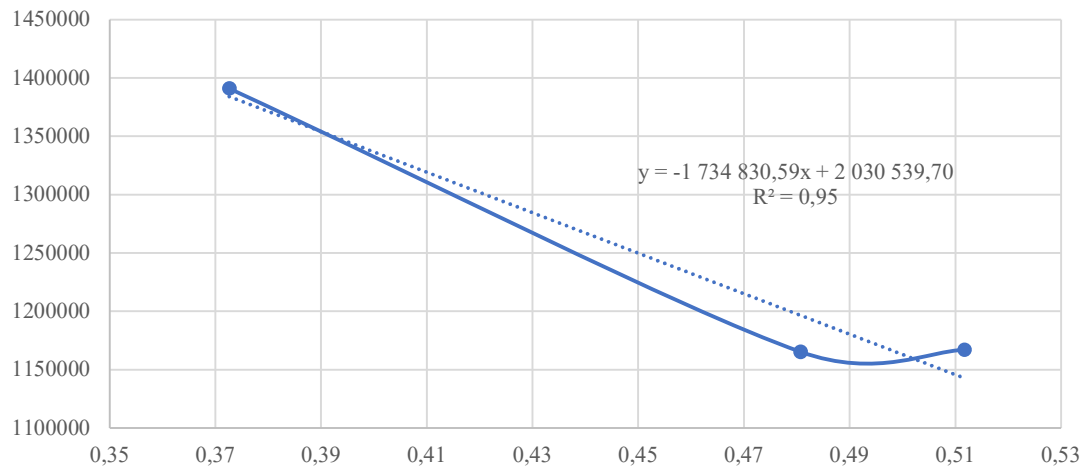


Рисунок 3.4 – Залежність обсягу реалізованої продукції ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» від коефіцієнту загального обороту кадрів

Також варто врахувати, що цифровізація частини процесу рекрутингу дозволяє скоротити обсяг посадових обов'язків працівників відділу кадрів, що дозволяє вивільнити 1 працівника (решту виконуваних обов'язків розподілити між іншими працівниками відділу кадрів). Таким чином, економія протягом року (за рахунок економії на оплаті праці, нарахуваннях та утриманні робочого місця) складатиме:

$$\text{Економія} = 16,5 \times 1,225 \times 12 + 396 / 7 = 299 \text{ тис. грн.}$$

При цьому, як було показано у попередньому підрозділі, витрати, пов'язані із впровадження HR-чат-бота у процес рекрутингу становитимуть:

$$\text{Витрати} = 20,565 + 49,71 + 16,274 = 86,549 \text{ тис. грн.}$$

У таблиці 3.5 показано вплив запропонованих заходів на основні показники, що характеризують діяльність підприємства.

Таблиця 3.5 - Обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів

№	Найменування показника	Факт	План	Відхилення	
				+/-	%
1	Коефіцієнт загального обороту кадрів	0,37	0,366	-0,004	-1
2	Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	1391103	1395071	3968	0,285
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1309874	1309662	-212	-0,016
4	Валовий прибуток, тис. грн	81229	85410	4181	5,147
5	Витратомісткість продукції, грн/грн	0,942	0,939	-0,003	-0,301
6	Сума операційних витрат, тис. грн	1460624	1460412	-212	-0,015
7	Загальна сума витрат на персонал, тис. грн	123620	123408	-212	-0,172
8	Частка витрат на персонал в обсязі реалізованої продукції, %	8,90	8,85	-0,05	-0,607
9	Частка витрат на утримання персоналу в операційних витратах, %	8,46	8,45	-0,01	-0,116

Таким чином, прогнозуємо, що в результаті розширення воронки для залучення претендентів на вакантні посади (систематизація інформація на сайті, створення спеціальної сторінки «Кар'єра» на офіційному сайті підприємства), більш ретельного добору з використанням HR-чат-бота підприємство отримає можливість скоротити коефіцієнт загального обороту на 1%.

Побудована регресійна залежність дозволяє розрахувати, як зміниться обсяг реалізації в результаті скорочення обороту кадрів (зменшення часу, протягом якого вакансія лишається не закритою, нівелювання витрат, пов'язаних із зниженням продуктивності протягом часу адаптації нового працівника, а також зниження продуктивності праці того працівника, який має намір полишити посаду): розрахунки свідчать, що це призведе до збільшення обсягів реалізації на 3 968 тис. грн (+0,29%).

Економія на витратах становить 212 тис. грн., що разом із збільшенням виручки, призводить до отримання ефекту у вигляді збільшення валового прибутку на 4 181 тис. грн (+ 5,15%) та скорочення витратомісткості продукції

на 0,3%. Також констатуємо скорочення частки витрат на персонал в обсязі реалізованої продукції та в операційних витратах на 0,6 та 0,12% відповідно.

Отримані дані дозволяють зробити загальний висновок про доцільність впровадження запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи управління персоналом підприємства. Встановлено, що серед науковців немає одностайності щодо визначення сутності терміну «управління персоналом». Наявні 5 наукових підходів, які по-різному дивляться на сутність даного терміну: телеологічний, дескриптивний, мотиваційний, дескриптивно-телеологічний та організаційний підходи. Вивчено основні складові системи управління персоналом. Сформовано перелік основних елементів системи управління персоналом та надано їх характеристику. Показано порівняльну характеристику традиційної та сучасної систем управління персоналом. Для виконання завдань та реалізації свої функцій система управління персоналом має використовувати наукові методи, які можна класифікувати на соціально-психологічні, економічні, адміністративні та інноваційні. У сучасних умовах інноваційним приділяють особливу увагу. Показано, що оцінка ефективності управління персоналом передбачає діагностику спрямованості діяльності системи управління персоналом на досягнення цілей підприємства, виявлення переваг та недоліків чинної системи, розробку заходів, які дозволять посилити сформовані переваги та подолати недоліки. Показано, що суть цифровізації управління персоналом полягає у впровадженні цифрових інструментів та платформ, електронного документообігу для оптимізації використання персоналу підприємства.

Проаналізовано підприємницьку діяльність ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат». Встановлено, що сьогодні ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» - одне з провідних підприємств молокопереробної промисловості України з повністю автоматизованим процесом виробництва.

Підприємство випускає продукцію під торговими марками «Яготинське», «Яготинське для дітей», «Пирятин», «Молончий альянс», «Славія», «Златокрай», «Здорово». Асортиментний портфель підприємства містить 6 товарних груп: сири тверді різних форматів, сири тверді різних форматів ароматизовані/з наповнювачами, білково-жировий продукт, сири м'які вагові та фасовані, масло солодковершкове. Показано, що на вітчизняному молокопереробному ринку працюють 220 підприємств, при цьому 80 підприємств виробляють 90% продукції з незбираного молока. ГК «Молочний альянс», до складу якої належить ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат» є лідером молокопереробки України. В результаті аналізу динаміки ТЕП встановлено, що протягом досліджуваного періоду динаміка обсягів реалізації та собівартості була нестабільною; випереджаючий темп зростання собівартості порівняно із виручкою у 2023 р. свідчить про зменшення ефекту від діяльності підприємства. Констатуємо поступове скорочення середньооблікової кількості працівників. При цьому відмічаємо стабільність продуктивності праці. Коефіцієнт зносу стабільно зростає, тому питання оновлення основних засобів є актуальним. Динаміка фондівдачі є позитивною. Динаміка валового прибутку та рентабельності виробництва є нестабільною. Відзначаємо скорочення ділової активності, уповільнення показників оборотності, нераціональну структуру активів, яка призводить до уповільнення темпів розвитку. Розраховані показники дозволяють зробити висновок, що підприємство має проблеми із фінансовою стійкістю і у перспективі може стати залежним від зовнішніх джерел фінансування. У 2021 та 2023 рр. підприємство мало від'ємні показники рентабельності (збитковості). Це пов'язане із високими фінансовими витратами на виплату відсотків по позикам.

Оцінено ефективність управління персоналом ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат». Встановлено, що впродовж досліджуваного періоду спостерігається поступове збільшення частки АУП та відповідно скорочення персоналу категорії «робітники». Збільшення частки АУП у структурі персоналу з одного боку пояснюється розширенням обсягів виробництва та реалізації

продукції, а з іншого – впливом АУП на забезпечення якісного, затребуваного ринком товару, доведення його до споживача із необхідними кількісними та якісними показниками. Для підприємства характерні високі показники руху персоналу. За період 2021-2023 рр. кількість прийнятих скоротилася на 41,2%, кількість працюючих – на 8,8%. Коефіцієнт обороту з прийняття залишається високим, що свідчить про необхідність удосконалити таку складову кадрової політики, як набір та відбір. З причин плинності підприємство полишили від 22 до 25% вивільнених працівників, що дозволяє зробити висновок про наявність проблем із задоволеністю працею. Щорічно на підприємстві оновлюється від 37 до 51% працівників протягом досліджуваного періоду. Встановлено, що заробітна платня повною мірою не виконує мотивуючу функцію. Спостерігається збільшення витрат на персонал (у 2023 р. – на 25,34%), а також операційних витрат та частки витрат на персоналу у структурі операційних витрат.

Обґрунтовано управлінські рішення щодо удосконалення управління персоналом ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат». Досліджено раціональність розподілу витрат на виконання функцій управління персоналом з використанням інструменту функціонально-вартісного аналізу. Встановлено, що найбільша частка витрат припадає на виконання функції «Організація найму та оцінка персоналу» (34.4% від загальних витрат на управління персоналом). При цьому на 1 бал важливості цієї функції припадає 2,5 бала витрат. Таким чином встановлено, що удосконалення організації виконання цієї функції – перспективний напрямок поліпшення показників результативності та ефективності управління персоналом. Досліджено тенденції, які сьогодні притаманні ринку праці. Показано, що для поліпшення процесу рекрутингу компанії часто використовують цифровізацію цього процесу. Для активізації онлайн джерел залучення персоналу до підприємства на офіційному сайті підприємства, а також на його офіційних сторінках у соціальних мережах запропоновано створити окрему сторінку, яка буде містити інформацію про наявні у компанії вакансії. Складено діаграму Ганта для розробки вкладки

«Кар'єра» на офіційній сторінці ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат». Для автоматизації процесу набору та первинного відбору пропонується розробити та впровадити HR-чат-бота. Побудовано регресійну модель, яка характеризує зв'язок між коефіцієнтом загального обороту кадрів та обсягом реалізації. Розраховано додатковий обсяг реалізації, який підприємство отримає в результаті зниження коефіцієнта загального обороту кадрів, витрати на впровадження запропонованого заходу, а також скорочення витрат через вивільнення співробітника відділу кадрів. Показано, що в результаті реалізації комплексу запропонованих заходів коефіцієнт загального обороту кадрів знизиться на 1%, обсяг реалізації збільшиться на 0,29%, а валовий прибуток – на 5,15%.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Корсаков Д.О. Формування конкурентних переваг системи управління персоналом промислового підприємства : автореф. дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2012. 21 с.
2. Тарнавський М.І. Науково-методичні підходи до трактування сутності та значення управління персоналом підприємства. *БізнесІнформ*. 2018. № 3. С. 381-385.
3. Тарнавський М.І. Типологія органів управління персоналом підприємства. *Управління розвитком*. 2018. № 1 (191). С. 128 – 134.
4. Козьмук Н.І., Власенко К.К. Значення управління персоналом у системі організаційного управління. *Вісник університету банківської справи*. 2019. № 2-3 (35-36). С. 145 – 150.
5. Глущенко Л.Д., Пілявоз Т.М., Коваль Н.О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41> (дата звернення: 21.05.2024).
6. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 39. С. 165 – 170. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure39-27> (дата звернення: 21.05.2024).
7. Гурська І.С., Герчанівська С.В. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ ім. Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 1 (47). С. 69 – 77. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-47-69-77>
8. Дончак Л.Г., Добіжа В.В., Шкварук Д.Г. Механізм формування системи управління персоналом на торговельному підприємстві. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 104 – 108. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-19>

9. Балусєва О.В., Снопенко Г.В. Трансформація функцій управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.10> (дата звернення: 23.05.2024).

10. Вовк О.М., Ковальчук А.М., Мацаєнко Ю.О. Діагностика ефективності управління персоналом аеронавігаційного підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.51> (дата звернення: 23.05.2024)

11. Денисенко М.П., Терещук Л.В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 7. С. 53 - 57.

12. Сагалакова Н.О. Економічна діагностика системи управління персоналом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України*. 2010. № 4(43). С. 142-146.

13. Смачило В.В., Губіна С.В. Оцінка ефективності управління персоналом. *Актуальні проблеми економіки і соціального розвитку регіону*. 2011. С. 139 – 143.

14. Зборовська О.М., Галан О.Є. Функціонально-вартісний аналіз трудового потенціалу підприємства. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 199 – 203.

15. Махмудов Х., Чухліб В. Вплив цифрових технологій на ефективність управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки і управління*. 2022. № 4 (32). С. 17 – 26. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-17-26](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-17-26) (дата звернення: 27.05.2024).

16. Длугопольська Т.І., Гук Ю.В. Цифрова трансформація у сфері HR: напрями, проблеми та можливості. *Причорноморські студії*. 2021. Вип. 62. С. 13 – 18. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.62-2> (дата звернення: 25.05.2024).

17. Рудакова С.Г., Данилевич Н.С., Щетініна Л.В., Касяненко Я.А. Digital-HR – майбутнє кадрового адміністрування. *БізнесІнформ*. 2020. № 1. С. 265-270. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270> (дата звернення: 27.05.2024).

18. Збрицька Т.П., Сорока О.В. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20> (дата звернення: 27.05.2024)
19. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. *Адаптивне управління: теорія і практика*. 2021. Вип. 12 (24). DOI: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-12\(24\)-11](https://doi.org/10.33296/2707-0654-12(24)-11) (дата звернення: 27.05.2024).
20. Машкін М.І., Париш Н.М. Технологія виробництва молока і молочних продуктів: Навчальне видання [Текст]. К.:Вища освіта. 2006. 351 с.
21. Балан В.Г., Снитюк В.В. Нечітка модель п'яти сил Портера в оцінюванні рівня конкуренції у вітчизняній молокопереробній галузі. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 130 – 136. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.1.130> (дата звернення: 30.05.2024).
22. Сокирнин І.В., Романюк О.М. Розробка стратегії конкуренції молокопереробних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Т. 2. С.56 – 62. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5\(2\)-9](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-298-5(2)-9) (дата звернення: 01.06.2024).
23. Михайленко О.В. Молочна промисловість України: аналіз стану та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 65. С. 197 – 200. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-33> (дата звернення: 01.06.2024).
24. Макуха М. Тренди ринку праці позитивні – дослідження OLX. *Mind.UA*. 25.06.2020. Режим доступу: <http://surl.li/urmbt> (дата звернення: 07.06.2024).
25. HR Chatbots Market: Analysis of Upcoming Trends and Current Growth Scenario by 2031. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://surl.li/uohn> (дата звернення: 07.06.2024).
26. Як HR-чат-боти можуть поліпшити HR-процеси. Mike Pritula Talent Academy. 23.03.2024. Режим доступу: <http://surl.li/uomp> (дата звернення: 07.06.2024).

27. State of Artificial Intelligence (AI) in Human Resource Management. A 2023 Report. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://surl.li/uronf> (дата звернення: 07.06.2024).
28. Кравчук О.І., Варіс І.О., Заривних К.В. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-73>
29. Кейс Романа Рибальченко: автоматизація набору співробітників через чат-бот. SendPuls. 20.05.2024. Режим доступу: <https://sendpulse.ua/blog> (дата звернення: 08.06.2024).
30. Швидка, легка, розумна програма управління наймом. Режим доступу: <https://vroboti.com/> (дата звернення: 08.06.2024).

Відгук
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студента групи 073-20-2
Міро Назара Станіславовича

на тему «Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства (за матеріалами ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»)»

1) Актуальність теми: сучасні умови господарювання вимагають від підприємців перегляду традиційних підходів до управління. Молоко та продукти переробки є надзвичайно популярними у раціоні вітчизняних споживачів. При цьому, скорочення рівня платоспроможності, зниження рівня добробуту населення змушують споживача бути надзвичайно чутливим до фактору ціни, а виробника – прискіпливо шукати джерела для скорочення витрат. Людський фактор – основа конкурентоспроможності, але з іншого боку – джерело витрат. Управління персоналом має бути ефективним та результативним, тому використання, наприклад, функціонально-вартісного аналізу – перспективний інструмент для відшукування незадіяних резерв, а цифровізація – вимога часу.

2) Міро Назар Станіславович показав достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: методів теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичного, економічного, фінансового, стратегічного аналізу, кореляційно-регресійні методи.

3) Бакалавр проявив уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студентка виявила достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Мірно Н.С. показав високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «добре».

Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник дипломної роботи
к.е.н., доц. кафедри
менеджменту

О.Г. Грошелева

Рецензія
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра
студента групи 073-20-2
Міро Назара Станіславовича

на тему «Шляхи підвищення ефективності управління персоналом підприємства (за матеріалами ТДВ «Золотонінський маслоробний комбінат»)»

Актуальність постановки і розроблення завдань Система управління персоналом – важливий елемент загальної системи управління підприємством. Вона вирішує багато суттєвих завдань, зокрема забезпечує формування та використання раціонального кадрового потенціалу, що надалі впливає на ефективність використання інших матеріальних та нематеріальних активів. Тому вибір та впровадження сучасних методів управління у цій сфері – важливий напрям підвищення загальної ефективності діяльності суб'єкта господарювання. Особливого значення сьогодні набуває дослідження інноваційних методів вирішення кадрових питань.

Обґрунтованість висновків і пропозицій Теоретичною основою проведеного дослідження є 30 джерел, на які зроблено посилання у роботі. Висновки, що наведені у дипломній роботі, достатньо обґрунтовані проведеними розрахунками, отриманим економічним ефектом, побудованою регресійною моделлю.

Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідеї/ Міро Назар Станіславович брав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики

Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його Бакалавр показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його згідно з чинними методичними рекомендаціями

Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення При проведенні дослідження теоретичних основ теми, що розробляється, доцільн було б зробити більше посилань на закордонні, зокрема – англомовні, видання

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

(Місце роботи та посада рецензента)

(підпис)

(ініціали)