

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА «КРОК»
Кафедра теоретичної та прикладної економіки**

Гринюк Наталія Василівна

УДК 331.108:005

Дипломна робота

«Системи управління персоналом підприємства»

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Освітня програма «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

Дипломна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

_____ Н.В. Гринюк

(підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник

Андрєєва Віта Анатоліївна

Кандидат економічних наук, доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	7
1.1. Основні поняття та сутність управління персоналом.....	7
1.2. Чинники ефективного управління персоналом в умовах сучасних викликів.....	17
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління персоналом.....	24
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД».....	32
2.1. Аналіз економічної діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод»...	32
2.2. Аналіз системи управління персоналом в умовах сучасних викликів....	41
2.3. Оцінка ефективності управління персоналом на ПрАТ «Обухівський молочний завод».....	51
РОЗДІЛ III. ВИЗНАЧЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.....	60
3.1. Пошук та обґрунтування шляхів щодо системи управління персоналом в сучасних умовах на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод».....	60
3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих шляхів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.....	70
ВИСНОВКИ.....	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	90
ДОДАТКИ.....	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Питання управління персоналом досить давно привертають увагу дослідників, що знаходить своє вираження в пошуку нових, більш досконалих моделей управління людьми на підприємствах та в організаціях. При цьому переслідуються, як мінімум, дві найважливіші цілі: поперше, досягнення більш високої економічної ефективності результатів діяльності підприємства, організації в цілому, в тому числі і власної діяльності з управління персоналом; по-друге, консолідація персоналу незалежно від займаної посади навколо спільної мети підприємства, організації та створення умов для корпоративної солідарності працюючих.

Однак на тлі цих загальних та вічних цілей теорія, практика управління людьми в організаціях постійно висуває перед дослідниками і спеціалістами все нові завдання. І, перш за все, це пов'язано з технологічним та організаційним ускладненням виробництва, підвищенням ролі групової діяльності, зростанням чисельності працюючих в організаціях, збільшенням внутрішніх і зовнішніх функцій діяльності, прискоренням зміни виробленого продукту та його технологічного забезпечення тощо. Ці та інші перетворення в економічному, організаційному та технічному рівнях підприємства ведуть до змін різних сторін управління персоналом.

Таким чином, процес вдосконалення системи управління персоналом стає безперервним, що дає нам підставу розглядати його з позиції еволюційного підходу, що відображає відносно послідовну адаптацію системи управління персоналом до мінливих умов не тільки внутрішнього середовища підприємства, організації, що визначаються як мікросередовище, але і до глобальних умов національної та світової економіки і політики, що визначаються як макросередовище. Процес управління персоналом розвивається в даний час як одна зі складових системи управління підприємством, організацією.

Дослідження особливостей формування кадрової стратегії при управлінні персоналом в умовах військового стану визначає характеристики кадрового менеджменту, обумовлені теперішнім станом бізнес-середовища (переходом до концепції кадрового менеджменту, що передбачає управління людським капіталом) з урахуванням національних моделей менеджменту.

Зазначені особливостей обґрунтовують доцільність визначення характерних критерій та індикаторів при формуванні кадрової стратегії, що значно підвищить роль та значущість людського капіталу в забезпеченні сталого розвитку підприємства, зокцентує уваги менеджменту на створенні умов ефективного відтворення людського капіталу з пріоритетним завданням підвищення продуктивності порівняно з економічністю, обумовить стратегічний контекст управління персоналом на засадах соціально-відповідального менеджменту.

За таких умов загострюється актуальність завдань з формування обґрунтованої та дієвої кадрової стратегії в умовах військового стану в Україні, що забезпечує спрямування управлінської діяльності на створення сталих конкурентних переваг та досягнення ефективності господарювання в довготривалій перспективі.

Серед наукових праць, у яких розкрито різні аспекти розвитку теорії і практики управління персоналом, потрібно виокремити роботи таких науковців сучасності, як Н. А. Азьмук, Т. І. Балановська, О. Ю. Балко, О. В. Балуєва, О. А. Бурба, В. А., Вергун, О. І. Гончар, І. В. Грабовська, О. А. Грішнова, Н. І. Дуляба, К. А. Жавела, О. С. Заїчко, Я. Г. Іщенко, А. О. Касич, І. І. Колобердянко, Г. В. Кондрашова, О. М. Лизунова, Н. С. Мемельська, М. В. Михайліченко, Л. І. Муравська, К. С. Озарчук, О. О. Петряєв, Т. О. Погорєлова, Ю. О. Прийма, О. І. Ступницький, О. А. Шаповал та ін.

Як свідчить практичний досвід, на вітчизняних підприємствах вирішення проблем управління персоналом переважно обмежується вивченням питань матеріального стимулювання. Саме тому за сучасних умов удосконалення

системи управління персоналом та пошук нових напрямів підвищення ефективності його діяльності є актуальним завданням.

Метою роботи є обґрунтування теоретико-методичних положень і розробка рекомендацій щодо розробки нових підходів до управління персоналом.

Відповідно до вказаної мети поставлено такі завдання:

- визначити основні поняття та сутність управління персоналом;
- охарактеризувати чинники ефективного управління персоналом в умовах сучасних викликів;
- вивчити методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління персоналом;
- здійснити економічний аналіз досліджуваного підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом в умовах сучасних викликів;
- оцінити ефективність управління персоналом на підприємстві;
- визначити шляхи системи управління персоналом в сучасних викликів на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих шляхів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування нових підходів до системи управління персоналом.

Методи дослідження. Методологія дослідження дипломної роботи включає методи наукової абстракції, аналізу і синтезу, експертних оцінок та графічний метод. В основу аналізу фінансово-економічної діяльності підприємства покладено системний і структурно-функціональний підходи та методи економічних досліджень: емпіричні, статистичні, порівняльного аналізу.

Зокрема, у процесі проведення дослідження методи наукової абстракції, аналізу і синтезу використовували для уточнення сутності управління персоналом та його функцій; емпіричні та статистичні методи економічного аналізу – при розрахунку основних фінансово-економічних показників підприємства; метод анкетування – для оцінки ефективності системи управління персоналом працівниками підприємства; графоаналітичний метод – для наочного відображення результатів досліджень.

Інформаційно-аналітичною базою дипломної роботи є офіційна фінансова звітність ПрАТ «Обухівський молочний завод». З метою більш повного опису ситуації на ринку молочної продукції також було використано статистичні дані досліджуваних об'єктів ринку, періодичні видання, матеріали міжнародних конференцій, інформація мережі Інтернет, результати власних досліджень щодо діяльності підприємств у аналізованій галузі.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були апробовані та опублікована стаття «Формування кадрової стратегії підприємства в умовах військового стану в Україні» в Збірнику наукових праць «Вчені записки Університету «КРОК», 2023 року, на Міжнародній конференції «Держава, регіони, підприємництво: інформаційні, суспільно-правові, соціально-економічні аспекти розвитку», 2023 року, Університет «КРОК», м. Київ.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних літературних джерел із 90 найменувань і 4 додатків. Основний зміст роботи викладено на 90 сторінках друкованого тесту, включаючи 19 таблиць та 14 рисунків.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Основні поняття та сутність управління персоналом

Початком розвитку наукового підходу до управління персоналом є «концепція використання трудових ресурсів» у 20-і–40-і роки ХХ століття, працівники підприємства розглядалися виключно як носії трудової функції.

Концепцію використання трудових ресурсів змінила «концепція управління персоналом» (50-70-і роки ХХ століття). В рамках цієї концепції роль працівника змінилася з економічної на органічну, а людина на своєму робочому місці почала розглядатися через формальну роль – посаду, якій відповідає певна посадова інструкція, якої робітник повинен дотримуватися під час виконання своїх обов'язків. Основними методами управління персоналом в рамках цієї концепції є організаційно-адміністративні методи.

Подальший розвиток функції управління персоналом на підприємстві було реалізовано у вигляді «концепції управління людськими ресурсами» (кінець ХХ століття, 80-90-і роки). Ця концепція розглядає працівника, з одного боку, як стратегічний ресурс організації, а, з іншого, як елемент соціальної організації у єдності трьох компонентів (трудова функція, стану працівника та соціальних відносин). Таким чином, відповідно до цієї концепції функція управління персоналом зазнала суттєвої соціалізації, тобто розуміння працівника не як окремого «гвинтика» в механізмі під назвою «підприємство», а як соціальну особу [4].

Остання концепція управління персоналом часто називається як гуманістична або як «концепція управління людиною» (від англ. human being management), а її використання припадає на ХХІ століття. В рамках цієї концепції працівник в організації перетворився на її головний суб'єкт та одночасно є особливим об'єктом управління [28, с. 73].

Для кожної з описаних вище концепцій характерними були свої специфічні, актуальні для свого часу, технології управління персоналом, які можна назвати інноваціями.

Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємства можна охарактеризувати як одну з найважливіших частин системи підприємства, оскільки з організаційної точки зору управління персоналом охоплює всіх працівників та всі структурні підрозділи, відповідальні за персонал на підприємстві.

У науковій літературі можна зустріти різні тлумачення поняття «управління персоналом», що акцентують увагу на організаційній стороні управління, меті та методах, за допомогою яких забезпечуються досягнення управлінських цілей, інші дослідники звертають увагу на змістовну частину, що відображає функціональну сторону управління. Розглянемо деякі з них:

О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [65]: управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегії кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.

О.В. Воробйова [5]: управління персоналом – многогранний та важливий процес, маючий свої специфічні властивості та закономірності, знання котрих є необхідним менеджерам всіх рівнів, спеціалістам кадрових та інших ідентичних служб для постійного забезпечення росту ефективності та якості праці, росту продуктивності праці на підприємстві в умовах ринкової економіки.

Л.І. Михайлова [48]: під управлінням персоналом розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо зв'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві чи в установі

Ф.І. Хміль [65]: управління персоналом – скоординована система заходів щодо формування ефективного використання сукупного трудового потенціалу працівників у складних організаційних утвореннях ієрархічного типу.

Управління персоналом – дуже поширений і важливий соціально-економічний феномен. Це дуже складне, багатоцільове і багатогранне явище. Аналіз наукової літератури показує, що є приклади різних інтерпретацій

поняття «управління персоналом». У наукових працях економістів було запропоновано багато визначень щодо цього поняття, деякі з них розглянуті в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Поняття «управління персоналом»

Автори	Визначення
Виноградський М.Д. [5]	Управління персоналом – це соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.
Деслер Г. [4]	Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: – підвищення ефективності діяльності підприємства; – підвищення якості трудового життя персоналу. Управління персоналом – це частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: – підвищення ефективності діяльності підприємства; – підвищення якості трудового життя персоналу.
Кибанов А.Я. [6]	Управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу підприємства на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами.
Линенко А.В. [7]	Управління персоналом – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.
Пелих А.С. [8]	Управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.
Ситник Н.І. [9]	Управління персоналом – це забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.

У цих визначеннях існує багато відмінностей, і вони належать до самих різних аспектів управління персоналом. На нашу думку, у загальному вигляді,

управління персоналом, можна розглядати, як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку. Основна суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу підприємства. Поєднання досвіду вітчизняних та закордонних теоретиків та практиків дозволяє сформулювати головну мету управління персоналом – максимально створити, розвинути та використати персонал підприємства та його потенціал.

Мета управління персоналом досягається через виконання загальних та спеціальних функцій. Усі керівні органи виконують загальні функції (планування, організація, мотивація та контроль) у межах, визначених для кожного органу. Спеціальні функції управління персоналом виконують функціональні відділи відповідно до своїх функціональних обов'язків.

Основними компонентами системи управління персоналу є:

1) суб'єкт, тобто джерело управлінського впливу, який здійснює контроль, виконує функції лідерства та впливу на об'єкт для відновлення об'єкта до бажаного предметного стану;

2) об'єкт, на який спрямовано управлінський вплив;

3) управлінський вплив, тобто група цілеспрямованих та організованих команд, інструментів, прийомів та методів, що застосовуються для впливу на об'єкти та внесення фактичних змін у їх статус;

4) зворотній зв'язок, тобто інформація про вплив суб'єкта на управління та зміни.

Система управління персоналом включає: кадрове планування; визначення існуючої потреби в наймі працівників; підбір співробітників; відбір; наступний найм працівників; адаптація найнятого персоналу; навчання кадрів; кар'єра; Система управління персоналом підприємства може складатися з наступних функціональних підсистем: підсистема трудових відносин;

підсистема умов праці; підсистема обліку кадрів; підсистема планування та прогнозування персоналу; підсистема розвитку та навчання персоналу; підсистема стимулювання праці; створення необхідної соціальної інфраструктури; вибір та застосування організаційних структур управління.

Найбільший ефект і якість функціонування системи управління персоналом досягається у тому випадку, коли застосовується система методів в комплексі, представлені на рисунку 1.1. Застосування методів дозволяє поглянути на об'єкт вдосконалення з усіх боків, що допомагає уникнути прорахунків [10, с. 105].

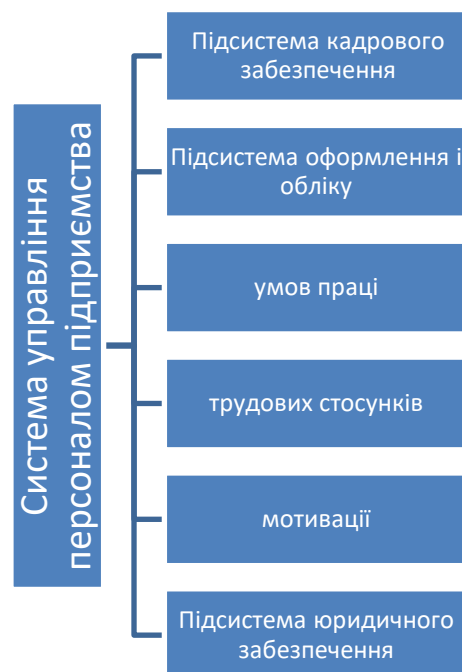


Рис. 1.1 Система управління персоналом підприємства

Ця модель представляє систему управління персоналом як сукупність шести підсистем, які відповідно до принципу системності також можуть бути представлені у вигляді систем. Підсистема кадрового забезпечення включає заходи, пов'язані з плануванням персоналу, розвитком і оцінкою персоналу, кадровим регулюванням, маркетингом персоналу і його розставлянням. Ця підсистема визначає місце працівника у виробничому процесі і професійно-виробничої структури підприємства. Ця підсистема зумовлює ефективність

трудового процесу. Підсистема оформлення і обліку пов'язана з веденням кадрової документації, кадровою статистикою, оформленням прийому, звільнення і переміщення працівників.

Кожна підсистема має багатоступеневу структуру з різними видами діяльності (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Структура функціональних підсистем системи управління персоналом підприємства

Підсистема	Види діяльності
Трудові відносини	аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика
Умови праці	виконання умов психофізіології, ергономіки та технічної естетики праці; охорона праці і техніка безпеки; охорона довкілля
Оформлення та облік кадрів	оформлення та облік, приймання, звільнення, переведення; інформаційне забезпечення; професійна орієнтація; забезпечення зайнятості
Прогнозування та планування персоналу	Розробка стратегії управління персоналом; аналіз ринку праці; прогнозування потреби; зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення; оцінка персоналу
Розвиток трудового потенціалу	техніко-економічне забезпечення; підвищення кваліфікації; робота з кадровим резервом; планування ділової кар'єри; адаптація нових працівників
Стимулювання праці	нормування та тарифікація праці; розробка системи оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; управління трудовою мотивацією
Створення необхідної соціальної інфраструктури	організація громадського харчування; управління житловопобутовим обслуговуванням; забезпечення належних умов охорони здоров'я та відпочинку
Вибір та застосування організаційних структур управління	аналіз існуючої і проектування найбільш придатної для даного підприємства оргструктури управління; розробка штатного розпису

Джерело: складено автором на основі [4]

Підсистема умов праці – це сукупність елементів виробничого середовища, що роблять вплив на працездатність, здоров'я людини, його відношення до праці, розвиток особистості. Підсистема трудових стосунків – це сукупність лінійних, функціональних і неформальних стосунків, що формують мікроклімат на підприємстві і працівників підприємства, що впливають на ефективність праці. Підсистема мотивації представляє сукупність заходів по

управлінню спонукальними причинами, що визначають відношення персоналу до праці [12]. Підсистема юридичного забезпечення відповідає за нормативно-правову діяльність підприємства.

Коли всі функціональні підсистеми, якими керується персонал, координуються та застосовуються одночасно у часі та просторі, можна досягти максимального успіху в управлінні. Для різних підприємств цілі системи управління персоналом залежать від характеру діяльності підприємства, результатів діяльності та його стратегічних цілей. В таблиці 1.3 відображено структуру цілей системи управління персоналом. Розглядаючи набір цілей, можна виділити такі категорії: економічні (усі цілі спрямовані на досягнення кінцевого зростання прибутку); науково-технічні (підвищення продуктивності шляхом впровадження інновацій); комерційно-виробничі (пов'язані з виробництвом та реалізацією необхідної кількості продукції для досягнення запланованого рівня прибутку); соціальні (організація умов праці). Залежно від розмірів та видів діяльності підприємства склад підсистем може змінюватися.

Таблиця 1.3

Структура цілей системи управління персоналом

I рівень	– основна мета системи управління персоналом – це створення необхідної кадрової бази, організація її ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи.
II рівень	– розробка стратегії управління персоналом з урахуванням зміни зовнішнього середовища; – прогнозування та планування персоналу; – побудова системи мотивації і соціального забезпечення персоналу – розробка корпоративної культури.
III рівень	– аналіз нових вимог до фахівців і робочих місць; – аналіз потреб до нових спеціальностей; – аналіз динаміки розвитку персоналу та індивідуальних планів розвитку персоналу та кар'єри працівників; – аналіз трудових процесів; – аналіз якості та планування соціального розвитку персоналу

Джерело: складено автором на основі [7]

До елементів системи управління персоналом можна віднести: групу 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. У таблиці 1.4 наведено загальну характеристику елементів системи управління персоналом.

Таблиця 1.4

Елементи системи управління персоналом та їх характеристика

Елемент	Склад	Призначення
Група фахівців апарату управління і обслуговуючий персонал	Керівники, фахівці з підбору кадрів і організації праці, експерти та ін.	Реалізація функцій управління персоналом
Комплекс технічних та інформаційних засобів	Засоби обчислювальної техніки, обчислювальні комплекси і мережі, пристрої збору і передачі інформації, оргтехніка, засоби зв'язку, система організації введення і зберігання інформації, бази даних і знань	Технічне та інформаційне забезпечення функцій управління
Методичні підходи до організації праці та програми управління інформаційними процесами	Методи і методики вирішення кадрових питань (підбір, відбір, найм, адаптація, навчання звільнення і т. д.). Методи і методики організації праці і заробітної плати. Програмні засоби, що використовуються в процесі прийняття управлінських рішень	Організаційне та методичне забезпечення функцій управління. Методичне і програмне забезпечення процесу управління
Правові та нормативні документи	Статут, установчий договір, накази, розпорядження, інструкції та ін. Документи, що регламентують підпорядкованість, колективні та індивідуальні договори, кодекс законів про працю, рішення ради директорів, нормативно-довідкові документи, норми, стандарти	Правове і нормативне забезпечення функцій управління

Джерело: складено автором на основі [7]

Узагальнюючи елементи системи управління персоналом, можна побачити, що цілі системи управління персоналом різноманітні, як і функції. Все залежить від масштабу підприємства в якому реалізується система управління персоналом.

Усі наведені підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом» заслуговують на увагу й відображають особливості цього процесу.

Вважаємо, що управління персоналом повинно складатися з шести таких елементів (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Основні складові управління персоналом

Джерело: складено автором на основі [25, с. 220]

За сучасних умов перетворення персоналу на конкурентну перевагу високого рангу пов'язане зі зміною функції управління персоналом та вирішенням цілого ряду завдань. Д. Ульріх та У. Брокбенк у роботі «HR у боротьбі за конкурентну перевагу», на на підставі дослідження великих мультинаціональних компаній, наголошують, що управління персоналом має бути спрямоване на створення додаткової ринкової цінності організації в очах клієнтів, менеджерів, співробітників та інвесторів. Це вимагає інтеграції системи управління персоналом та концентрації на тих пріоритетних сферах, де може бути створена цінність за рахунок розвитку зв'язків із споживачами, що дозволяє створити нові організаційні можливості для бізнесу [8].

Визнання людських ресурсів як ключових факторів конкурентоспроможності підприємства передбачає застосування стратегічного підходу до управління ними, що підвищує функцію управління персоналом з адміністративного рівня до рівня стратегічного партнера бізнесу, визначаючи стратегічне партнерство центральним фактором (ядром) формування HR-системи підприємства [7] (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Рівні розвитку управління персоналом за сучасних умов

Джерело: складено автором на основі [7]

Виходячи з цього запропонована авторами концепція управління персоналом як партнера бізнесу (англ. – Human Resources Business Partner – HRBP), спрямована на створення ціннісної пропозиції (англ. – The Human Resources Value Proposition) на основі п'яти ключових факторів:

- знання бізнесу,
- дотримання інтересів зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів,
- створення нових практик управління персоналом, що відповідають потребам бізнесу,
- розвитку ресурсів та підвищення компетентності служби управління персоналом за умов високої конкуренції.

Таким чином, робимо висновок, що управління персоналом – це складний системний, планомірно-організований вплив за допомогою взаємопов'язаних організаційних, економічних і соціальних заходів на процес формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення

ефективного управління та розвитку підприємства. Персонал підприємства є стратегічно цінним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати. Тільки маючи систему управління персоналом, яка орієнтована на підвищення ефективності діяльності персоналу та продуктивності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, оскільки суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу. формування, розподілу, перерозподілу персоналу підприємства та створення умов для ефективного використання якостей працівників з метою забезпечення ефективного управління та розвитку підприємства.

Персонал підприємства є стратегічно цінним ресурсом, який необхідно розвивати та вдосконалювати. Тільки маючи систему управління персоналом, яка орієнтована на підвищення ефективності діяльності персоналу та продуктивності праці, можна говорити про успішний розвиток підприємства, оскільки суть управління персоналом полягає у тому, щоб ставитися до працівників, як до цінного ресурсу.

1.2. Чинники ефективного управління персоналом в умовах сучасних викликів

Система управління персоналом тісно пов'язана із загальним планом життєдіяльності компанії. Адже правильно сформована, мотивована та орієнтована на досягнення основних стратегічних завдань команда, досить швидко може досягнути успіху. Загалом ефективна та професійна робота команди і мотивований персонал – це запорука ефективної роботи компанії. Проте, часом непередбачувані обставини кардинально впливають та змінюють усі основні робочі процеси, плани та ефективність командної роботи і систему управління персоналом. Перший такий виклик більшість компаній та команд подолали у 2019 – 2020 роках у час пандемії COVID 2019, карантинних обмежень і дистанційної роботи.

Варто наголосити, що розвиток сучасної економіки та суспільства загалом, характеризується загальною глобалізацією, діджиталізацією, активізацією інноваційних процесів в усіх сферах життєдіяльності людини. Це у свою чергу формує необхідність у висококваліфікованих управлінських кадрах, які мають бути хорошими фахівцями, а, щоб їх кількість і фаховість була високою, то тут провідну роль має відіграти освітня галузь, що має закласти у молодих фахівцях знання, вміння та навички, що базуються на компетентнісному підході. Тому, особливу увагу у цьому питанні потрібно звернути на якість професійної підготовки майбутніх управлінських кадрів у системі вищої освіти. Великим викликом для керівників команд є питання щодо ухвалення управлінських рішень, коли ситуація у державі «досить непроста», а саме у час воєнного стану. Адже окрім військових, які знаходяться на передовій і боронять нашу землю є ще й економічний тил – це працюючі компанії, які забезпечують роботою і заробітною платнею громадян, а також сплачені податки, волонтерство та соціальна допомога і підтримка військовим, та постраждалим. У таких ситуаціях менеджери мають подбати про безпеку своїх працівників та промоніторити питання щодо форми діяльності команди. На сьогоднішній день дуже багато компаній ухвалило рішення перемістити своїх працівників у безпечні регіони держави або за її межі. А це у свою чергу впливає на психологічний стан команди, ефективність роботи працівників та збереження прибутку для компанії. Постійна комунікація, координація, співпраця та зв'язок – це також важливий момент і правильне рішення менеджера [1].

Серед основних чинників, які на сьогоднішній день впливають на процес управління персоналом та на команду загалом, є такі напрямки, що зазначено в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Чинники, що впливають на процес управління персоналом та на команду
загалом

Чинники, що впливають на процес управління персоналом	Опис та характеристика впливу
Зовнішнє середовище	Під час війни і критичних ситуацій зовнішнє середовище стає джерелом небезпеки для команди як у фізичному так і в інформаційному плані. У психічному плані менеджерів потрібно намагатися обмежувати негативний вплив зовнішнього середовища на себе і на працівників. Люди відчувають страх, розгубленість і всю палітру негативних емоцій. А ще вони роздратовані і безпорадні від того, що не можуть вплинути на ситуацію.
Люди	У мирний час ми сприймаємо людей як професіоналів і джерело компетенцій (навичок, вмінь). Під час війни менеджери мають навчитися у першу чергу звертати увагу на психічний стан. Чому це важливо? Якщо людина у стані апатії або депресії, то все, що стосується робочого контексту, буде здаватися їй позбавленим сенсу
Структура команди	Працівник, який був «сонною мухою» в офісі раптом демонструє дива громадянської зрілості і вершини продуктивності, а вчорашні лідери розгублені і паралізовані. Війна вчить нас займати позицію і відповідати на важливі питання щодо нашої ідентичності
Процеси у команді	Виділяють три магістральні процеси у команді – комунікація, координація для виконання завдань і співпраця. Важливо у теперішній час відчувати свою команду та їх емоції. Емоційний стан може не співпадати із тим, як відчувають себе працівники. А відчувають вони себе по-різному.
Цілі	Те, що було важливим у мирний час, здається безглуздим під час війни. Наступає певна дезорієнтація. Частково вона спричинена невизначеністю майбутнього. Деякі менеджери заспокоюють людей і продовжують робити свою роботу. Інші розуміють, що контекст змінився.

Джерело: складено автором на основі [7]

Аналізуючи ці важливі фактори впливу варто наголосити, що у сучасних реаліях процес управління персоналом є досить непростим і самопочуття менеджера чи HR фахівця також відіграє значну роль. Щоб зовнішнє середовище та події, що відбуваються довкола не надто впливали на роботу команди варто зменшити потік негативної інформації на команду. Вести позитивну і конструктивну комунікацію та більше розмовляти про робочі процеси і позитивні зміни. У процесі комунікації та взаємодії з персоналом необхідно допомогти самовизначитися членам команди. Кожен по особливому

відчуває потребу свою та можливості допомагати армії чи постраждалим, а хтось хоче просто продовжувати свою роботу.

Для успішного виконання стратегічних завдань у галузі ефективності управління персоналом першорядного значення має вивчення факторів, що впливають на продуктивність праці, своєчасне та повне використання резервів зростання для вдосконалення ефективності управління персоналом загалом та продуктивності праці зокрема

Відповідно постає актуальне питання щодо вивчення класифікації факторів, що впливають на якість та ефективність управління персоналом. Докладно розглянемо систему факторів, що впливають на ефективність управління персоналом, що зазначені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Система факторів, що впливають на ефективність управління персоналом

№	Фактори	Субфактори
1	Фізіологічні та соціально-демографічні	Стать, вік, чисельність персоналу, стан фізичного та духовного здоров'я працівника, інтелектуальні здібності, фізичні характеристики, прийом та аналіз інформації про характеристики внутрішнього та зовнішнього середовища та ін.
2	Професійно-кваліфікаційні	Якісна та ефективна система навчання персоналу, кваліфікація, рівень та профіль освіти, компетентність, професіоналізм та ін.
3	Організаційно-технічні	. Характер та зміст розв'язуваних завдань, рівень складності праці, рівень технічної озброєності праці, рівень використання науково-технічних та технологічних досягнень та ін.
4	Організаційно-управлінські	Умови праці, склад та структура управління, співвідношення чисельності різних категорій персоналу, система переміщення трудових ресурсів, величина організації, розпорядок роботи, трудовий стаж роботи, методи та стиль управління, рівень та технологія використання персоналу та ін.
5	Соціально-економічні	Матеріальне та нематеріальне стимулювання, страхування життя та здоров'я працівника, страхування фінансових ризиків працівника, соціальні пільги, загальний рівень культури та освіти кадрів, якості трудового життя, рівень соціального досвіду та його застосування на роботі та ін.
6	Соціально-психологічні	Моральний клімат у колективі, психосоціофізіологічний стан працівника, лояльність та відданість персоналу, соціальне становище працівника організації, участь у суспільстві та визнання, організаційна культура організації, усна подяка, кар'єра та ін.
7	Хронотопічні	Розташування організації, витрати часу на дорогу від місця проживання до організації, рівень конкуренції, рівень інфляції, рівень безробіття, диференціація доходів працівників, акціонування організації та ін.

Джерело: складено автором на основі [11].

Ефективне управління персоналом у сучасному світі є одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства та досягнення ним поставлених завдань та планів. На жаль, події останніх трьох років (війна, епідемія коронавірусу) негативно вплинули на ефективність та працездатність персоналу. У зв'язку з впливом нових зовнішніх факторів у працівників виникли складнощі у реалізації продуктивності власного ресурсного потенціалу.

Беззаперечно, що пандемія та військовий стан країни привели до найбільшого за всю сучасну історію людства збою у функціонуванні ринку праці та управління персоналом. Тому вкрай необхідним є формування нового формату та підходів до розвитку персоналу через набуття нових знань та навичок у максимально короткі терміни та найбільш гнучким і безпечним способом.

М. В. Приступа на основі своїх досліджень наголошує, що найбільшою проблемою під час пандемії був перехід на віддалену роботу, яка призвела до технічних, психологічних і методичних труднощів при виконанні персоналом своєї роботи. Більш того, різний рівень доступності віддаленої роботи на різних підприємствах і в різних сферах обумовлює неоднаковий вплив кризи на працівників і посилення соціально-економічної нерівності [56].

Колот А. М., Герасименко О.О. Визначає ланцюг змін, які пов'язані з новими трендами у ресурсах, технологіях, витратності, продуктивності праці персоналу у контексті можливостей і обмежень сучасного соціально-трудоного розвитку [37].

Волянська-Савчук Л.В., наголошує, що для керування і розвитку персоналу потрібна дієва система управління та ефективні методи. Водночас потенціал використовуваних методів, способів та інструментів майже вичерпаний, тому пошук шляхів підвищення ефективності використання трудових ресурсів зміщується у площину розвитку інноваційних персонал-технологій [15].

У колективній монографії Кухаренко В.М., Бондаренко В.В. при розгляді прикладів реалізації навчального процесу за сучасних умов доводять, що процес планування освіти та її практична реалізація в умовах кризи вимагають не лише творчого підходу, але й прийняття серйозних організаційних заходів спільно на рівні самих навчальних закладів та бізнес-структур [41].

Ринок праці вже не буде колишнім, значна частка компаній вже почала процеси оптимізацією витрат на персонал, перейшла на нову модель управління (гнучкий графік, віддалена робота), автоматизувала процеси управління персоналом тощо. Тобто після завершення кризи в регулярну практику роботи з персоналом будуть включені інструменти, на які довелося перейти під час епідемії: дистанційна робота, онлайн-рекрутмент і онлайнове навчання, переорієнтація персоналу на інші завдання.

У рамках управління персоналом сьогодні вектор навчання персоналу має бути спрямовано у напрямку цифровізації економічних процесів функціонування організацій. Як показала минулорічна практика, кризу краще пережили ті компанії, які вже перейшли на цифрові технології, зуміли реорганізувати бізнес-процеси і перевели всю діяльність, в тому числі наймання персоналу, в онлайн. Тим компаніям, які поки що цього не зробили, все одно доведеться переводити систему управління та розвитку персоналу в онлайн.

Разом з пандемією прийшли не лише негативні фактори впливу, але й, водночас, відкрилися нові можливості для розвитку персоналу. Так, вітчизняні підприємства активно наймають ІТ-фахівців для розробки і підтримки цифрових каналів спілкування з клієнтами і створення нових сервісів для клієнтів, що працюють в дистанційному режимі. Крім того, під час епідемії були відкриті нові вакансії в сфері зв'язку, фінансових сервісів і хмарних рішень. Тобто все це потребує інтенсивного розвитку компетенцій працівників, створення нового формату навчання та підвищення кваліфікації, опанування сучасних цифрових технологій і максимального переходу бізнесу в онлайн-сервіси.

На фоні цього глобальною проблемою і задачею управління персоналом є опанування усіх перерахованих вище знань і вмінь в умовах дистанційного управління і праці персоналу. Дистанційна робота повний робочий день протягом тривалого часу відрізняється від роботи в компанії або на підприємстві, в процесі управління командою дистанційних працівників виникають свої проблеми і можливості. організації повинні визнати, що ця нова ситуація вимагає, щоб і працівники, і співробітники керівної ланки переоцінили старі робочі звички і освоїли нові навички з тим, щоб більш ефективно управляти ситуацією, забезпечити добробут співробітників і досягти узгоджених показників розвитку персоналу. Підтримка мотивації працівників, надання їм допомоги в адаптації до нових умов роботи в дистанційному режимі, сприяння успішній співпраці в команді, підтримка працівників в раціональному плануванні робочого дня, надання можливостей та сервісів для навчання онлайн - ось лише деякі з ключових питань, для вирішення яких необхідно переосмислити способи управління персоналом.

В умовах ринкової трансформації економіки України та в контексті її інтеграції до ЄС ефективне управління персоналом також є одним з вагомих стабілізуючих факторів щодо ефективного розвитку підприємств та значного підвищення результативності його роботи.

Зовнішнє середовище, впливає на різні процеси функціонування підприємства, сучасні виклики характеризуються високим ступенем стресовості, що також багато чому визначає характер взаємовідносин всередині підприємства. Це може створити основу для конфліктів та суперечок. Уникнути конфліктів неможливо, тому що вони являють собою побічний продукт спілкування, але розробка ефективних стратегій їх врегулювання наразі є важливим етапом ефективного управління персоналом. Оскільки якщо залишити конфлікти без врегулювання, це негативно позначиться на працездатності працівників, що спричинить зниження прибутку компанії. Також конфлікти при розростанні переходять із міжособистісного середовища до міжорганізаційного середовища, а суперечки можуть призвести до

руйнівних наслідків. Щоденні конфліктні ситуації сильно погіршують працездатність та мотивацію працівників, унаслідок чого дані працівники гірше виконують свої завдання, що веде до падіння показників прибутку компанії.

Ще одним чинником ефективного управління персоналом в умовах переважання дистанційної зайнятості є організація структурованої та коректної системи управління та комунікації. Однією з основних причин появи напруженості у колективі є режим багатозадачності. Коли працівник виконує безліч завдань, обмежених за часом, це знижує його продуктивність і негативно відбивається на результатах робочої діяльності. Щоб унеможливити цей негативний чинник, необхідно розподілити ролі в колективі оптимальним чином. Коли в компанії за кожною посадовою особою закріплені певні завдання, це спрощує трудовий процес, оскільки кожен працівник чітко володіє колом своїх обов'язків у відповідності з тимчасовими обмеженнями. Необхідна також наявність системи двосторонньої комунікації. Від рівня розвитку комунікативних здібностей багато в чому залежить ефективність трудової діяльності та успіху у досягненні поставлених завдань та цілей, особливо це стосується комунікацій між керівником і підлеглими.

1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління персоналом

Як зазначалось у п. 1.1, управління персоналом є комплексною системою, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства. Основними напрямками системи управління є підбір і відбір персоналу, його адаптація, мотивація, збереження, кадровий розвиток, навчання, оцінка діяльності працівників з точки зору реалізації цілей підприємства. Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів, які впливають на працівників, для досягнення певних цілей управління, необхідних для загальної роботи підприємства [10]. Наука та практика менеджменту виокремили три групи методів управління персоналом).

Основою адміністративних методів управління є використання владної та регуляторної підтримки для найму працівників. Адміністративний метод реалізується у вигляді команд, наказів, інструкцій і фокусується на мотивації поведінки людини, таких як почуття відповідальності, усвідомлення дотримання трудової дисципліни та бажання працювати в певній підприємства.

Економічні методи включають усі методи забезпечення істотного стимулювання працівників. Основні економічні методи – це заробітна плата та розподіл прибутку, система, яка винагороджує якість роботи та її ефективність, та система штрафів у вигляді відрахувань та пені. До цієї ж групи належать певні елементи соціального забезпечення – витрати на харчування, витрати на проїзд, медичне страхування. Застосування економічних методів засноване на їх віддачі.

Соціально-психологічний метод (базуються на законах психології та соціології) є одним з найважливіших результатів використання психологічних методів та мінімізації особистих конфліктів. Крім того, вони можуть допомогти керувати кар'єрою кожного працівника, тим самим формуючи корпоративну культуру, засновану на іміджі ідеального працівника. Вони можуть допомогти визначити позицію кожного працівника в колективі, визначити неформальних лідерів та вирішити виробничі конфлікти. У сучасній науці та практиці управління персоналом, як ключовий і стратегічний ресурс для підприємства, має процес постійного вдосконалення, оновлення та пошуку нових методів, концепцій та думок.

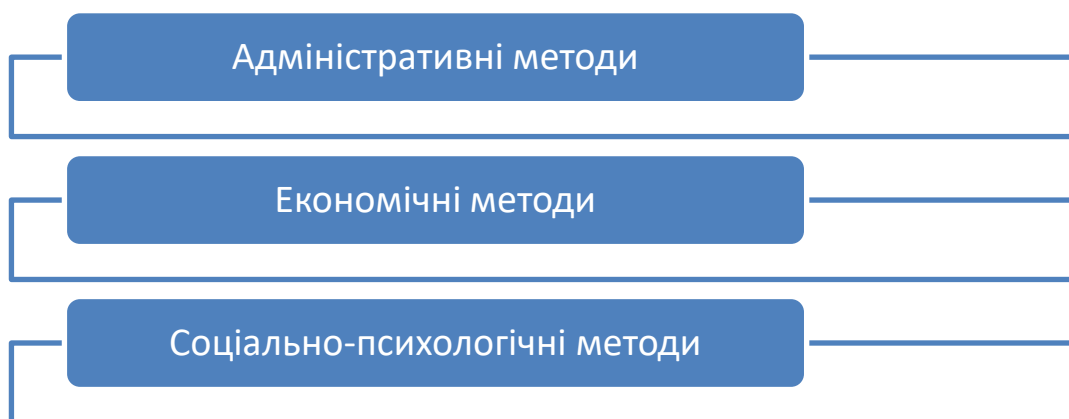


Рис. 1.4. Три групи методів управління персоналом

Для побудови системи управління персоналом використовуються різні методи, які наведені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Методи побудови системи управління персоналом

Методи	Значення
Метод послідовної підстановки	Вивчення впливу на формування системи управління персоналом кожного чинника окремо, елімінуючи дію інших чинників
Метод порівнянь	Дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою передового підприємства, з нормативним станом або станом у минулому
Динамічний метод	Передбачає розташування даних в динамічному ряду і виключення з нього випадкових відхилень. Цей метод використовується при дослідженні кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом
Метод структуризації цілей	Припускає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації
Експертно-аналітичний метод	Ґрунтується на залученні висококваліфікованих фахівці
Нормативний метод	Передбачає застосування системи норм і нормативів, які визначають склад і зміст функцій по управлінню персоналом, чисельність працівників по функціях, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління підприємством в цілому і системи управління персоналом
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє вибрати такий варіант побудови системи управління персоналом, який вимагає найменших витрат і є ефективним з точки зору кінцевих результатів
Балансовий метод	Дозволяє зробити балансові зіставлення, ув'язки
Метод аналогії	Полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе у функціонуючих системах управління персоналом

Джерело: створено авторами на основі [3].

Для успішного виконання стратегічних завдань у галузі ефективності управління персоналом першочергове значення має вивчення факторів, що впливають на ефективність кадрової стратегії, своєчасне та повне використання резервів зростання для вдосконалення ефективності управління персоналом загалом зокрема.

Відповідно постає актуальне питання щодо розробки та систематизації критеріїв та індикаторів, які впливають на формування кадрової стратегії персоналу, які представлені нами в таблиці 1.8:

Таблиця 1.8

Система критеріїв та індикаторів, що впливають на формування кадрової стратегії підприємства

№	Критерій	Індикатор
1	Фізіологічний	Стать, вік, чисельність персоналу, стан фізичного здоров'я працівника, інтелектуальні здібності
2	Професійно-кваліфікаційні	Рівень освіти, кваліфікація, відповідність рівня та профілю освіти отриманій посаді, компетентність, професіоналізм, підвищення кваліфікації, об'єктивна реакція на зміни в умовах військового стану, трудовий стаж
3	Організаційно-технічні	Характер та зміст завдань, рівень складності праці, рівень технічної озброєності праці, рівень використання науково-технічних та технологічних досягнень
4	Організаційно-управлінські	Умови праці, склад та структура управління, співвідношення чисельності різних категорій персоналу, система переміщення трудових
5	Соціально-економічні	Матеріальне та нематеріальне стимулювання, страхування життя та здоров'я працівника, страхування фінансових ризиків працівника, соціальні пільги, корпоративна соціальна відповідальність
6	Соціально-психологічні	Моральний клімат у колективі, адекватне реагування на зміну вектора розвитку стратегії підприємства, участь у суспільстві та визнання, організаційна культура

Джерело: створено авторами на основі [2, 10].

У зарубіжній практиці поширення отримали такі методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління персоналом, як експертна оцінка метод бенчмаркінгу, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Джека Філліпса та Дейва Ульріха [65].

1. Метод експертної оцінки полягає у проведенні опитування керівників підрозділів, мета якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу у компанії. Проведення опитування здійснюється як власними силами, так і із залученням консультантів. Опитувальні листи, як правило, включають загальні («Чи задоволені ви роботою кадрової служби?») та особисті питання («На скільки результативно, на вашу думку, було проведено певний захід?»). Подібна оцінка може проводитися разово або на регулярній основі. Основною перевагою даного методу є простота і

можливість реалізації без залучення додаткових ресурсів. Основний недолік – неминучий суб'єктивізм у оцінках [65].

2. Метод бенчмаркінгу полягає в співставленні показників діяльності кадрової служби організації з аналогічними даними інших компаній на ринку. Подібний метод набув широкого поширення за кордоном. Він здійснюється у кілька етапів. На першому етапі формується проектна команда експертів. На другому етапі відбувається збір та детальний аналіз інформації, під час якого експерти досліджують необхідну документацію підприємств та проводять конфіденційне опитування працівників про роботу кадрової служби. На третьому етапі здійснюється порівняння показників діяльності кадрових служб кожної компанії з отриманими узагальненими показниками та виявлення «слабких» місць у системі управління персоналом.

Використання цього методу передбачає дотримання принципу прозорості діяльності організацій – відомості про кадрові служби повинні бути відкритими та достовірними. Крім цього, даний метод є досить дорогим: у Європі участь у такому проекті коштує до 10 тисяч євро для кожної компанії [65].

3. Метод оцінки віддачі інвестицій ґрунтується на показнику ROI (Return of investment – віддача інвестицій) [65], який застосовується практично у всіх сферах бізнесу, у тому числі і у сфері управління персоналом.

Показник розраховується за такою формулою:

$$ROI = \frac{R-I}{I*100\%}, \quad (1.1)$$

де ROI - віддача інвестицій, %,

R - отриманий дохід,

I - здійснені витрати.

Використання цього методу пов'язано з певними труднощами під час розрахунку витрат, від точності яких залежить достовірність отриманих результатів. Крім безпосередніх витрат необхідно враховувати приховані витрати, підрахунок яких є досить трудомістким процесом. Також складно визначити безпосередній дохід від системи управління персоналом. Вчені

пропонують ряд методик для визначення доходів у системі управління людськими ресурсами [71]:

а. Порівняння – зіставлення прибутку організації, отриманого до проведення заходів з управління персоналом та після їх закінчення.

б. Використання контрольних груп – персонал ділиться на дві групи, однакові по рівню кваліфікації, в одній з яких проводяться заходи. Між показниками роботи обох груп визначається різниця, що характеризує ефект проведених заходів. Основна складність полягає в необхідності грамотного підбору рівноцінних груп максимально схожої кваліфікації.

в. Використання системи КРІ (key performance indicators – ключові показники ефективності). Ця система дозволяє формувати в компанії показники ефективності окремо для кожної позиції. Мінусом є те, що не на всіх підприємствах є система КРІ через складнощі та високу вартість її впровадження.

4. Комплексна методика Джека Філіпса, розроблена американським фахівцем з управління людськими ресурсами, дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом за п'ятьма показниками [71]:

- оцінка інвестицій у кадрову службу – розраховується як відношення витрат служб персоналу до операційних витрат організації;
- показник витрат з управління персоналом на 1 працівника – розраховується як відношення витрат служби персоналу до кількості працівників організації;
- показник відсутності на робочому місці – розраховується як сума прогулів та позапланових звільнень працівників;
- показник задоволеності працівників – визначається відсоток працівників, задоволених своєю роботою, за допомогою методу анкетування чи опитування;
- показник єдності та згоди в організації – підраховується на основі статистичних даних щодо продуктивності та оцінки ефективності праці.

На думку ряду експертів, окремі показники Філіпса є не досить ефективними. Показник єдності та згоди в організації в умовах вітчизняного ринку обчислити практично неможливо.

Сучасна концепція управління персоналом називається гуманістична або «концепція управління людиною», а її використання припадає на ХХІ століття. В рамках цієї концепції працівник в організації є її головним суб'єктом та одночасно особливим об'єктом управління. Організації, які дотримуються гуманістичного підходу до управління персоналом декларують, що не люди існують для організації, а організація існує для людей.

Сучасна система управління персоналом складається з таких елементів: методологія управління персоналом; кадрова політики організації; залучення персоналу; оцінка персоналу; розміщення і мотивація персоналу; навчання персоналу.

Ефективне управління персоналом в умовах сучасних викликів характеризуються наступними тенденціями: підвищення функції управління персоналом з адміністративного рівня до рівня стратегічного партнера бізнесу; вектор навчання персоналу має бути спрямовано у напрямку цифровізації економічних процесів функціонування організацій (кризу краще пережили ті компанії, які вже перейшли на цифрові технології, зуміли реорганізувати бізнес-процеси і перевели всю діяльність, в тому числі наймання персоналу, в онлайн); чинником ефективного управління персоналом в умовах переважання дистанційної зайнятості є також організація структурованої та коректної системи управління та комунікації; розробка ефективних стратегій уникнення та врегулювання конфліктів, поява яких за сучасних стресових умов може позначитися на працездатності працівників, що спричинить зниження прибутку компанії.

У зарубіжній практиці поширення отримали такі методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління персоналом, як експертна оцінка метод бенчмаркінгу, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Джека Філіпса та Дейва Ульріха. Метод експертної оцінки полягає у проведенні

опитування керівників підрозділів, мета якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу у компанії. Основний недолік – неминучий суб'єктивізм у оцінках. Метод бенчмаркінгу полягає в співставленні показників діяльності кадрової служби організації з аналогічними даними інших компаній на ринку. Використання цього методу передбачає дотримання принципу прозорості діяльності організацій. Даний метод є досить дорогим. Метод оцінки віддачі інвестицій ґрунтується на показнику ROI, який застосовується практично у всіх сферах бізнесу, у тому числі і у сфері управління персоналом. Використання цього методу пов'язано з певними труднощами під час розрахунку витрат, від точності яких залежить достовірність отриманих результатів. Комплексна методика Джека Філіпса дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом за п'ятьма показниками: оцінка інвестицій у кадрову службу; показник витрат з управління персоналом на 1 працівника; показник відсутності на робочому місці; показник єдності та згоди в організації.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Аналіз економічної діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Підприємство ПрАТ «Обухівський молочний завод» зареєстроване 22.08.1995 року (ЄДРПОУ 00445914) за юридичною адресою 08703, Україна, Київська область, м. Обухів, вул. Каштанова, будинок 1. Підприємство було засноване на початку 1930-х років. Сьогодні Обухівський молочний завод є одним з провідних молокопереробних підприємств в регіоні. Продукцію Обухівського молочного заводу торгової марки «Лукавиця» можна придбати в місті Києві, Київській та Черкаській областях. Широкий асортимент продукції та індивідуальний підхід до кожного клієнта являються основними характеристиками заводу як партнера по бізнесу.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» дотримується активної наступальної стратегії, швидко реагуючи на ринкові події, незважаючи на напрямки розвитку конкуренції. Компанія досить вдало реалізує стратегію зростання – інтенсивне зростання через глибоке проникнення на ринок та випуск нових товарів. Ключовими факторами, які забезпечують ПрАТ «Обухівський молочний завод» переваги в конкурентній боротьбі є широта асортименту продукції, ефективність просування та розвинута мережа дистрибуції.

Основні ринкові цілі підприємства ПрАТ «Обухівський молочний завод» наступні:

- збільшення частки на ринку молочної продукції Києва і області до 30% у 2025 році;
- значне охоплення до 2025 року такого цільового сегменту ринку, як супермаркети та гіпермаркети продовольчих товарів. Підприємство поставило

за мету збільшити до 2025 року частку оптових поставок продукції супермаркетам до 45% в структурі продажу.

У якості конкурентної стратегії компанія ПрАТ «Обухівський молочний завод» обрало стратегію «регіонального лідера». У порівнянні із конкурентами, нинішню позицію ПрАТ «Обухівський молочний завод» на ринку Києва і області можна оцінити як максимально ефективну, оскільки підприємство володіє часткою ринку по виробництву і продажу молочної продукції у 14%.

Підприємство до війни демонструвало високі темпи приросту продаж, а тому може розраховувати на покращення конкурентної позиції і в майбутньому. Стратегія охоплення регіонального ринку компанії ПрАТ «Обухівський молочний завод» базується на максимальній ширині охоплення. Основними маркетинговими факторами, які вбачає компанія для того, щоб домогтися збільшення ринкової частки в Україні є такі:

- 1) потужний асортимент продукції, яку ПрАТ «Обухівський молочний завод» пропонує на ринку, постійне розширення кількості позицій в асортименті;

- 2) активна робота компанії із побудови збутової мережі на ринку.

Незважаючи на складну ситуацію на ринку, спричинену COVID-19 та війною, його потенціал у довгостроковій перспективі є досить високим для забезпечення зростання ПрАТ «Обухівський молочний завод» у майбутньому, тому для підприємства доцільним напрямом розвитку буде вибір варіанту розширення і зростання.

На рис. 2.1 представлена матриця можливих стратегій розширення і зростання ПрАТ «Обухівський молочний завод» на ринку молочної продукції.

Розглянемо кожну із чотирьох можливих стратегій розвитку підприємства більш докладно.

1. Компанії необхідно в майбутньому більш глибоко проникнути на ринок м. Києва та ринки сусідніх великих населених пунктів в Україні із кількістю жителів понад 500 тис.

2. Компанія повинна бути інноваційно-активною, тобто постійно створювати і виводити новинки на ринок.

3. Однією з основних можливостей розширення збуту молочної продукції ПрАТ «Обухівський молочний завод» є перш за все активна організація експорту до країн Європи.

4. Вважаємо, що на сучасний момент ПрАТ «Обухівський молочний завод» потрібно активно підтримувати основні напрямки діяльності.

	Існуючі товари	Нові товари
Існуючі ринки	1. Більш глибоке проникнення на ринок	2. Розробка нових товарів
Нові ринки	3. Розширення меж ринку	4. Диверсифікація

Рис. 2.1. Матриця можливих стратегій зростання ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Джерело: Побудовано автором на основі даних підприємства

На основі можливих варіантів необхідно сформулювати низку заходів на реалізацію яких має бути спрямована система управління.

Для більш інтенсивного проникнення на ринок пропонуємо керівництву ПрАТ «Обухівський молочний завод» здійснити заходи для максимального наближення до стратегічно важливих клієнтів – брендovих мереж продуктових гіпермаркетів на регіональних ринках в Києві та Україні.

Крім того, сучасний рівень інформатизації бізнесу вимагає використання новітніх технічних, технологічних, програмних засобів у діяльності підприємства. В цьому контексті доцільним, на наш погляд, є впровадження автоматизації управління на підприємстві, що забезпечить своєчасне виявлення

загроз виникнення ризику та можливість запровадження передчасних заходів для їх мінімізації, що є актуальним за сучасних динамічних умов господарювання. Так, на сьогодні існує велика кількість спеціалізованих прикладних комп'ютерних програм за допомогою яких можна автоматизувати процес управління, фінансового планування, що значно удосконалить і полегшить процес управління на підприємстві.

Для детальної характеристики основних напрямів стратегічного розвитку бізнесу проаналізуємо економічні показники діяльності підприємства ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 рр. (Додаток А, Б, В, Г).

Детальний аналіз показників операційної діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 рр. представлений у таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Аналіз показників операційної діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 рр.

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення					
					2019-2020рр.		2020-2021рр.		2021-2022рр.	
Обсяг виготовленої продукції, т	11268,1	14078,7	17980,0	10232,0	2810,6	24,94	3901,3	27,71	-7748,0	-43,09
- молоко	7451,1	10504,0	13493,0	7228,0	3052,9	40,97	2989,0	28,46	-6265,0	-46,43
- кисломолочна продукція	2908	2447	3486	2299	-461,3	-15,86	1039,3	42,48	-1187,0	-34,05
- сметана	909	1128	1001	705	219,0	24,09	-127,0	-11,26	-296,0	-29,57
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	120326	126589	144079	129514	6263,0	5,21	17490,0	13,82	-14565,0	-10,11
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	83618	93310	111979	106865	9692,0	11,59	18669,0	20,01	-5114,0	-4,57
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,64	0,73	0,78	0,83	0,09	14,06	0,05	6,47	0,1	6,79

Джерело: розраховано автором на основі відомостей підприємства

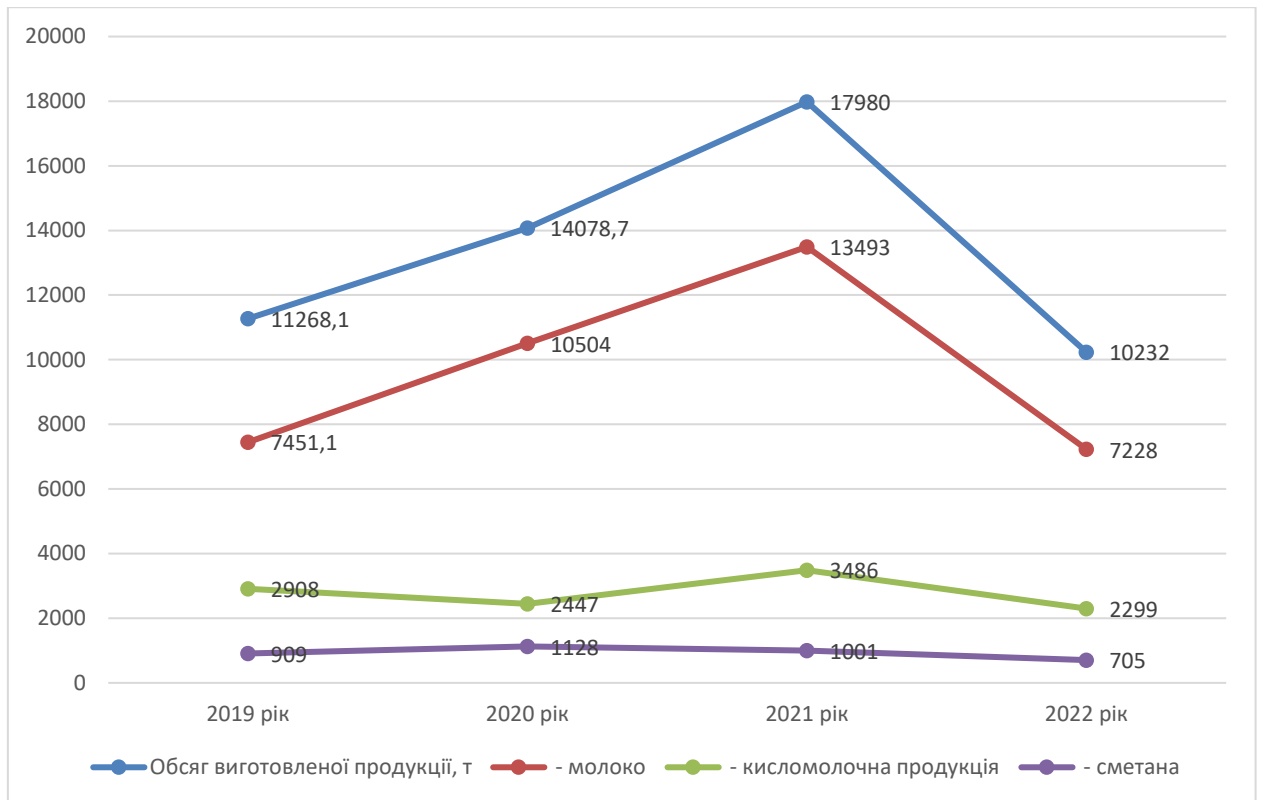


Рис. 2.1. Аналіз показників операційної діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 рр.

За даними табл. 2.1 спостерігаємо зростання обсягу виготовленої продукції з 11268,1 т у 2019 році до 17980,0 т в 2021 році і зменшення в 2022 році на 10232,0 тис. грн. У 2022 році відбулося значне зниження обсягу виготовленої продукції на 7748,0 т. порівняно з попереднім роком. Це зменшення відбулося за рахунок зниження обсягу виготовлення молока.

Чистий дохід від реалізації продукції мав тенденцію до збільшення протягом 2019-2021 рр., але у 2022 році він зменшився на 10,11% і порівняно з 2021 роком склав 129514 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції також мала тенденцію до збільшення протягом 2019-2021 рр., зростання відбувалося на 11,59 % у 2020 р., на 20,01% у 2021 р., але у 2022 році відбулося зниження собівартості на 4,57 %. У 2022 році затрати на виготовлення продукції зменшились у зв'язку із скороченням обсягу виготовленої продукції.

Дивлячись на те, як змінювались показники зростання витрат на 1 грн реалізованої продукції на підприємстві, можна стверджувати, що витрати на 1

грн з кожним роком зростають. Так, у 2020 році відбулося збільшення на 14,06%, у 2022 році - 6,47%, у 2021 році – 6,79%.

Розрахуємо показники ліквідності ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 рр. (табл. 2.2). Під ліквідністю підприємства слід розуміти його здатність покривати зобов'язання активами, строк перетворення яких у грошову форму відповідає строку погашення зобов'язань. Ліквідність означає безумовну платоспроможність підприємства і передбачає постійну тотожність між його активами та зобов'язаннями одночасно за загальною сумою, термінами перетворення активів у гроші та терміни погашення зобов'язань.

Таблиця 2.2

Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022рр.

Показники	Норматив	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення (+/-)		
						2020-2019	2021-2020	2022-2021
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,0 - 2,5	5,0	4,0	3,6	2,4	-1,04	-1,57	-4,65
Продовження таблиці 2.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,7 - 0,8	3,3	2,3	1,9	1,4	-1,00	-0,93	-2,92
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 - 0,4	1,4	3,0	2,2	0,5	1,63	-2,48	-0,57
Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках	-	1,9	1,8	1,9	1,1	-0,07	-0,69	-1,92
Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	-	0,4	0,5	0,5	0,6	0,05	0,13	-0,44

Джерело: Розраховано автором на основі відомостей підприємства

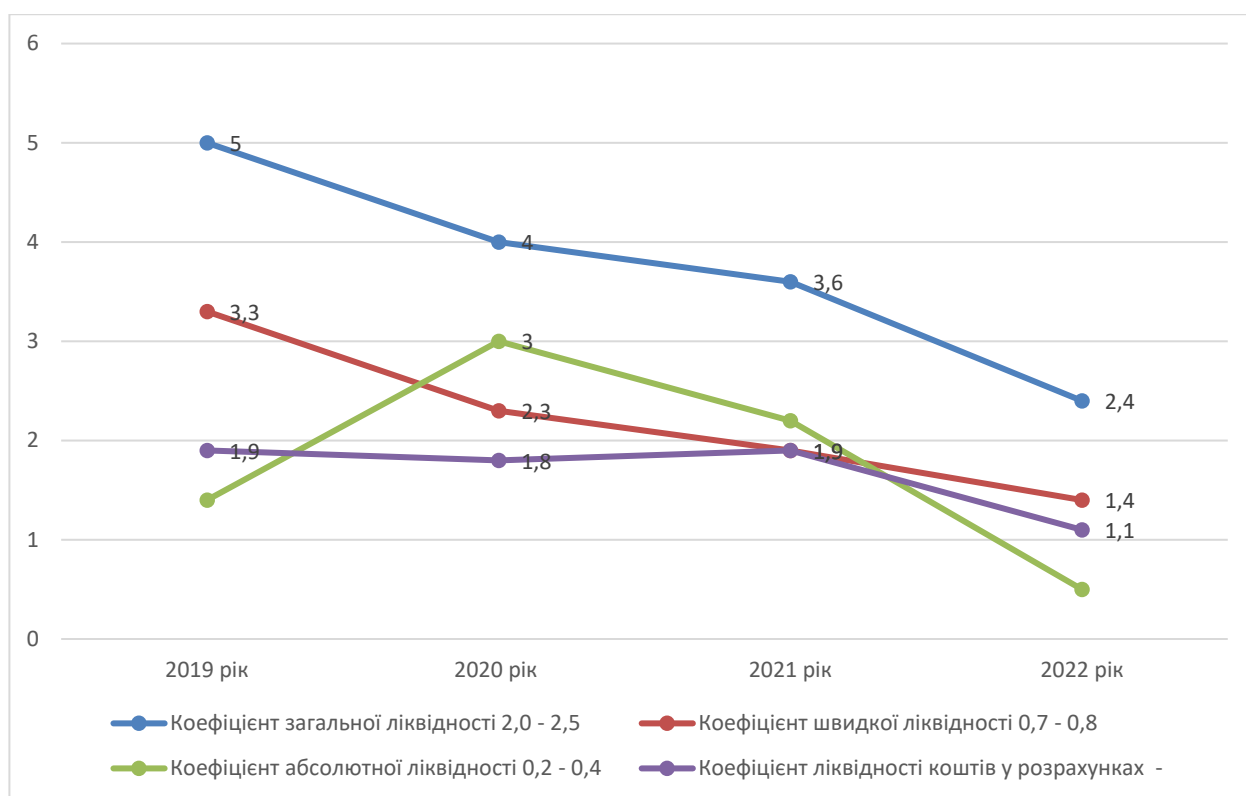


Рис. 2.2. Аналіз показників ліквідності ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022рр.

Показник абсолютної ліквідності у 2019 році становив 1,4, що значно перевищує нормативне значення. У 2020 році він зменшився на 0,93 порівняно з попереднім роком і склав 50%, а у 2021 році становив 0,1, що є менше за норматив, у 2022 році показник збільшився на 0,1 і значення показника відповідало нормативному значенню.

Показник загальної ліквідності протягом аналізованих років мав тенденцію до зниження. Так, у 2019 році він склав 5,0, у 2020 році зменшився до 4,0, у 2021 році – знизився на 0,4 і становив 3,6, у 2022 році – 2,4. Якщо порівняти даний показник з нормативним значенням прийнятим у світовій практиці, то можна стверджувати, що підприємство може погасити свої поточні зобов'язання в повному обсязі.

У той же час, при нормативі 70 – 80% підприємство за рахунок наявних грошових коштів та очікуваних надходжень від дебіторів підприємства може розрахуватися з боргами короткострокового характеру на 330% у 2019 році,

230% - у 2020 році та 190% - у 2021 році, 140% - у 2022 році.

Коефіцієнт ліквідності коштів у розрахунках показує, в якій мірі очікувані надходження від дебіторів будуть використані для погашення поточних зобов'язань підприємства. Так, у 2019 році показник становив 1,9, у 2020 році – 1,8, у 2021 році – 1,9, у 2022 році знизився на 0,8 і склав 1,1.

Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості показує, який розмір кредиторської заборгованості припадає на 1 грн дебіторської. Так, у 2019 році на 1 грн. припадало 0,4 грн, у 2020 році збільшилось на 0,1 грн. У 2021 році змін не відбулося. У 2022 році показник зріс і склав 0,6 грн.

Отже, за результатами дослідження виявлено, що ПрАТ «Обухівський молочний завод» можна вважати ліквідним, але спостерігається тенденція до зниження всіх показників, які підлягали аналізу.

Розрахуємо показники рентабельності ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Обухівський молочний завод»
за 2019-2022 рр., %

Показники	2019	2020	2021	2022	Відхилення		
					2020-2019	2021-2020	2022-2021
Рентабельність активів	8,97	2,79	-15,46	-34,00	-6,18	-18,25	-18,54
Рентабельність основних засобів	72,98	22,53	14,57	-29,16	-50,45	-7,96	-43,74
Рентабельність власного капіталу	40,73	11,11	-144,31	-159,47	-29,62	-155,42	-15,16
Рентабельність операційної діяльності	37,77	2,38	1,14	-2,04	-313,94	-1,25	-3,18
Рентабельність господарської діяльності	28,8	2,26	0,96	-1,61	-98,09	-1,30	-2,57
Рентабельність залученого капіталу	11,50	3,72	-17,32	-28,03	-7,78	-21,04	-10,71

Джерело: Розраховано автором на основі відомостей підприємства

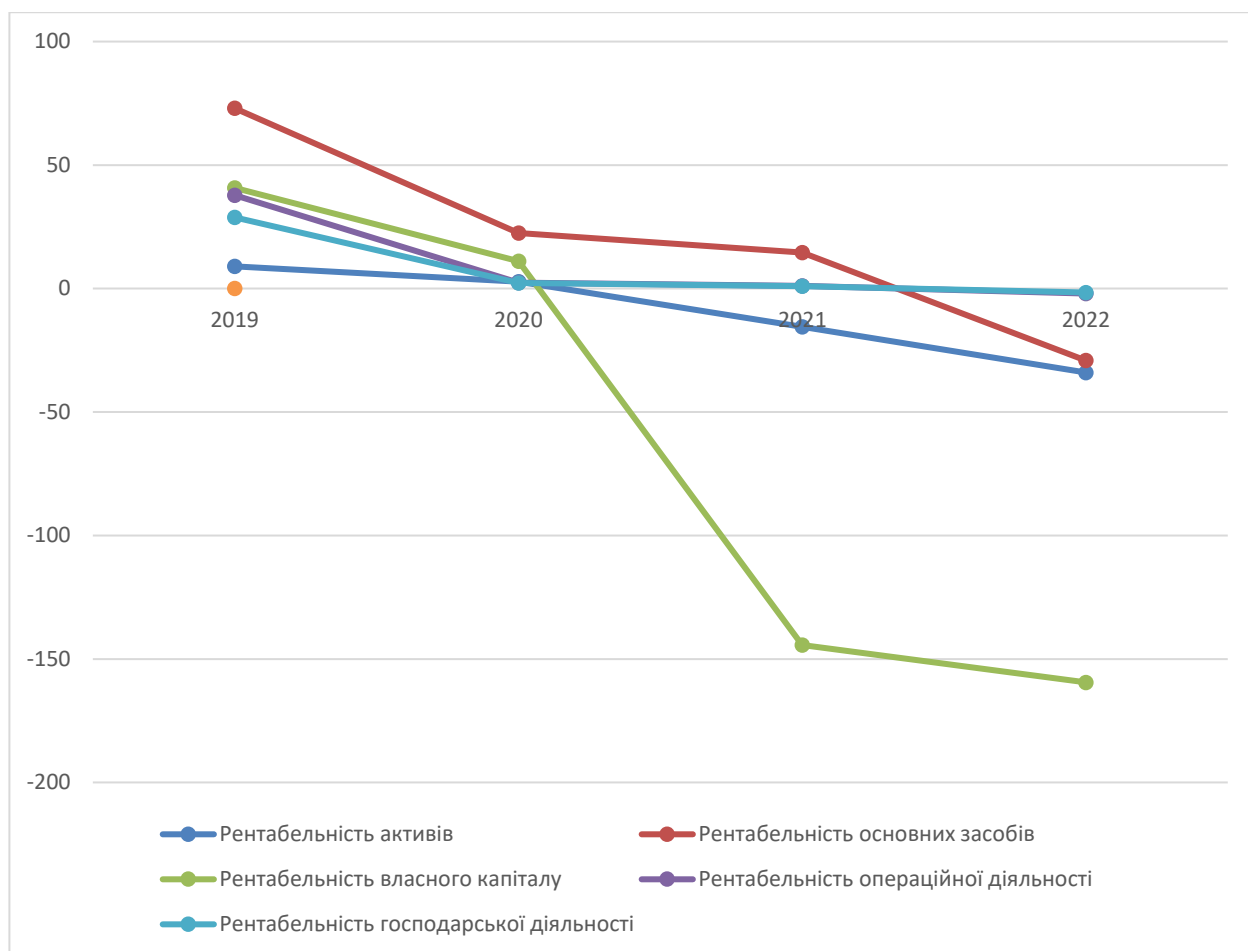


Рис. 2.3. Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 рр., %

Рентабельність активів показує, скільки припадає прибутку на кожну гривню, вкладену у майно підприємства. У 2019 році рентабельність активів склала 8,97%, у 2020 році вона знизилась на 6,18%. А у 2021-2022 роках рентабельність мала від'ємне значення у зв'язку з отриманням збитку підприємством. Рентабельність основних засобів показує, який прибуток отримує підприємство на кожну грошову одиницю вкладених в основні засоби коштів. Так, у 2019 році цей показник склав 72,98%, у 2020 році – 22,53%, у 2021 році показник знизився на 7,96% і становив 14,57%. У 2022 році показник від'ємний і дорівнює (-29,16%), що говорить про отримання підприємством збитку. Рентабельність власного капіталу характеризує розмір прибутку, одержаний на кожну гривню власних коштів. У 2019 та 2020 роках показник

мав позитивне значення. У 2021 та 2022 роках показник має від'ємне значення і складають у 2021 році – 144,31%, у 2022 році – 159,47%.

Рентабельність операційної діяльності – свідчить про ефективність операційних витрат, пов'язаних з формуванням виробничої собівартості, загальногосподарським управлінням і збутовою діяльністю та іншими операційними витратами. У 2022 році показник склав від'ємне значення – (-2,04%), у 2021 році – 1,14%, у 2020 році – 2,38%, у 2019 році – 37,77%.

Рентабельність господарської діяльності узагальнює рівень ефективності всіх поточних витрат, які можливо передбачити, а також випадкових, що виникають у процесі господарювання. Протягом років показник зменшується і як результат в 2022 році спостерігається негативне значення показника яке складало (-1,61%).

Рентабельність залученого капіталу показує величину прибутку, яка припадає на одну грн залученого капіталу. Протягом 2019-2020 рр. показник мав додатне значення, а в період з 2021-2022 рр. показник мав від'ємне значення і складав у 2021 році – (-17,32%), у 2022 році – (-28,03%) відповідно.

Отже, на підприємстві значно погіршилась ефективність діяльності про що свідчать показники рентабельності. Так, у 2019 – 2020 рр. підприємство було прибутковим, але у динаміці спостерігається зменшення відповідно до 2019 р. Протягом 2021-2022 рр. спостерігається негативна динаміка, зменшення показника рентабельності – це свідчить, що підприємство у цьому періоді є збитковим, а отже потребує удосконалення стратегії своєї діяльності.

2.2. Аналіз системи управління персоналом в умовах сучасних викликів

Сфера управління персоналом ПрАТ «Обухівський молочний завод» вже на поточному рівні адаптації до пандемії та війни зазнала значних змін: дистанційна форма роботи стала нормою, онлайн-навчання зайняло домінуючу роль системі освіти працівників підприємства. Керівництвом підприємства

очікується, що у майбутньому такі форми роботи та навчання залишаться й надалі значущими для промислових підприємств.

На підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод» застосовуються: організаційно адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. У табл. 2.4 представлені основні аспекти зазначених методів управління персоналом ПрАТ «Обухівський молочний завод».

Таблиця 2.4

Методи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод» та їх характеристика

Група методів	Метод	Характеристика
Організаційно-адміністративні	Формування структури управління	Структура управління та склад персоналу (штати) формуються Директором
	Видання наказів організаційний	Директор видає розпорядчі документи (накази) щодо управління персоналом
	Організаційний вплив	Підбір та розстановку кадрів здійснює відділ управління персоналом
	Організаційне нормування	Розробка посадових інструкцій, положень, стандартів займається відділ управління персоналом під керівництвом Директора.
Економічні	Планування	Розробка планів по кадровій політиці знаходиться у веденні відділу управління персоналом і затверджується директором
	Матеріальне стимулювання	здійснюється виплата працівникам премій, доплата за стаж, виконання плану
	Економічні норми та нормативи	Встановлення норм щодо виробки та продуктивності праці для працівників підприємства
Соціально-психологічні	Підвищення мотивації на результати праці	Мотивація працівників безпосередньо залежить від результатів праці, на кожен місяць розробляється план робіт, в кінці кожного місяця підводяться підсумки і виділяють працівників
	Розвиток соціальних потреб та інтересів	Один раз на півроку працівник відділу управління персоналом здійснює індивідуальне опитування працівників щодо соціальних інтересів та потреб, за результатами даного опитування розробляється комплекс заходів для працівників: навчання, перекваліфікація

Продовження табл. 2.4.

	Підвищення кваліфікації при зростанні кар'єри	Є пряма залежність кваліфікації працівника від просування по кар'єрних сходах. Працівникам, які добре проявили себе в трудовій діяльності, пропонується підвищення кваліфікації та підвищення по службі.
	Запобігання та усунення конфліктних ситуацій	Молодшими менеджерами (начальники ділянок) проводиться соціальний інструктаж на тему «Дружний колектив – плідна та якісна робота підприємства»

Джерело: Розроблено автором на основі відомостей підприємства

Таким чином, організаційно-адміністративні методи системи управління ПрАТ «Обухівський молочний завод» передбачають розробку посадових інструкцій, встановлення санкцій та заохочень, видання наказів, відбір і розподіл кадрів. Обов'язки по розробці даного методу покладено на директора, його заступників, начальників відділів та служб.

Економічні методи управління персоналом передбачають аналіз, ціноутворення та планування, дані обов'язки покладені на співробітників бухгалтерії та фінансового відділу ПрАТ «Обухівський молочний завод».

Соціально-психологічні методи передбачають аналіз та створення сприятливого клімату в колективі, стимулювання ініціативи. Цей метод використовує керівник, безпосередньо співробітники колективу цього підприємства.

Робота керівника з колективом заснована на наступних принципах:

– винагорода – ґрунтується на результатах праці кожної людини (окремого працівника) і всього трудового колективу підприємства в цілому. Прикладом винагород на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод» виступають премії, доплати за стаж на даному підприємстві, інші стимулюючі виплати;

– гнучкість – має на увазі пристосування керівника ПрАТ «Обухівський молочний завод» до мінливих цілей колективу, умов роботи. Даний принцип проявляється в тому, що менеджер молодшої ланки (начальники виробничих

ділянок та відділів) при здійсненні своїх основних функцій проявляють гнучкість (лояльність) по відношенню до працівників, цілей колективу, умов роботи, якщо це необхідно для більш ефективної діяльності підприємства;

На підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод» члени колективу – це люди з різним рівнем кваліфікації. Велика увага приділяється молодим фахівцям. Створена рада молодих фахівців та інститут наставництва, що забезпечує ефективну систему управління процесом адаптації молоді». Крім того, організовано навчання та розвиток молодих співробітників, а також створені умови для їх кар'єрного зростання.

Плануючи свій подальший розвиток, ПрАТ «Обухівський молочний завод» прагне залучати молодих талановитих співробітників і вже сьогодні піклується про тих, хто прийде на роботу через п'ять-десять років. На підприємстві створено програму довузівської підготовки в рамках спеціалізованих «класів».

Слід зазначити, що ПрАТ «Обухівський молочний завод» постійно вдосконалює навчально-методичну та матеріально-технічну базу вузів-партнерів відповідно до сучасних вимог, надає спонсорську допомогу, організовує стажування професорсько-викладацького складу вищих навчальних закладів на підприємстві, виплачує корпоративні гранти багатьом викладачам зазначених вузів. На підприємстві діє система корпоративних та соціальних стипендій, що сприяє формуванню резерву майбутніх фахівців. У минулому році стипендію отримували 8 студентів вищих навчальних закладів. Найбільш перспективні студенти та випускники запрошуються спочатку на виробничу практику, а потім – на постійну роботу в структурні підрозділи.

Таким чином, підприємство ПрАТ «Обухівський молочний завод» цінує свої кадри (потенційний персонал), якщо отримує від них високу віддачу, прагне підтримувати їх не тільки на роботі, але і в соціальному плані. Найбільшу віддачу приносять продумані інвестиції в кадри (потенційний персонал) та їх навчання.

Проаналізуємо особливості змін в управлінні персоналом досліджуваного підприємства в умовах пандемії та війни більш детально.

Так, пандемія змусила керівництво ПрАТ «Обухівський молочний завод» «заморозити» виплати премій та скоротити витрати на персонал. Фактично спостерігалася тимчасова відмова від довгострокових премій для того, щоб в умовах пандемії та самоізоляції економити ресурси, при цьому якісної зміни підходів до управління та стимулювання персоналу не відбулося. Для підвищення результативності праці стимулювання є необхідною умовою. Однією з форм компенсації зниження доходів стала можливість працювати дистанційно, але цього явно було недостатньо, при тому, що на підприємство накладалися додаткові зобов'язання щодо компенсації витрат на віддалену роботу. Керівництво досліджуваного підприємства у нових умовах скрупульозно зважувало свої витрати і оцінювало значущість кожної посади. У пандемію компанія отримала дуже потужний стимул до усунення бюрократизованих підрозділів та посад, які виконують тільки забезпечуючу функцію. Передумови і причин скорочення робочих місць на підприємстві під час пандемії та військового стану та алгоритм управління персоналом на ПрАТ «Обухівський молочний завод» представлені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз передумов і причин скорочення робочих місць під час пандемії і військового стану та алгоритму управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Дії керівництва	Аналіз факторів	Етапи алгоритму дій керівництва
Природа управлінських рішень пов'язаних зі скороченням персоналу	1. Після значного скорочення кількості підприємств у кризові періоди та трансформації зайнятості для даного сектору характерне зростання кількості безробітних, спричинене впливом зовнішніх макроекономічних політичних та інших факторів, а також пандемії;	1. Аналіз та оцінка ефективності роботи персоналу підприємства; 2. Аналіз показників ефективності праці, виявлення факторів, що найбільш суттєво впливають на ситуацію; 3. Оцінка якісного складу персоналу за обраними цільовими критеріями;

Продовження табл. 2.5.

	<p>2. Триває тенденція щодо оптимізації чисельності персоналу підприємства у зв'язку із впливом цифровізації економіки та оптимізацією витрат на персонал, що супроводжується вивільненням надлишкової кількості працівників;</p> <p>3. Скорочення чисельності зайнятих на підприємстві через впровадження автоматизації та спеціального програмного забезпечення стосується в першу чергу співробітників низових ланок, робота яких пов'язана з оформленням документації тощо.</p>	<p>4. Визначення категорій та кількості персоналу, які підлягають оптимізації та скороченню за обраними критеріями;</p> <p>5. Виділення двох груп працівників: а) які підлягають скороченню; б) для яких можна застосувати альтернативні методи оптимізації персоналу.</p> <p>6. Прийняття рішення керівником щодо скорочення чисельності або штату працівників та організація процедури їх звільнення згідно з законодавством про працю України.</p>
Оцінка витрат і віддачі від персоналу	Динамічна модель оплати праці на підприємстві є потужним інструментом підвищення показників прибутковості.	<p>7. Пошук можливостей оптимізації витрат на персонал у системі матеріального стимулювання працівників</p> <p>8. Розробка комплексної програми заходів із формування нового механізму мотивації персоналу.</p>
Оцінка задач, які ставить перед собою підприємство, а також пошук альтернатив щодо виконання робіт	Оскільки характер попиту з боку майбутньої робочої сили продовжує швидко змінюватися, керівники підприємства змушені розробляти нові підходи і моделі для розвитку навичок, щоб забезпечити гідні робочі місця. Збільшення інвестицій в людський капітал і розвиток навичок має вирішальне значення для доступу до робочих місць завтрашнього дня, і для того, щоб працівники з уже існуючої робочої сили могли залишатися активними на ринку праці, найбільшу	<p>9. Розробка альтернативних заходів оптимізації персоналу підприємства на основі здійснення наступних заходів:</p> <p>1) реорганізація структури персоналу (виявлення і продуктивне застосування незатребуваного потенціалу працівників шляхом розширення посадових обов'язків, переведення працівників на інші робочі місця, реорганізації процесів);</p> <p>2) зменшення посадових окладів, систем, форм та розмірів оплати праці;</p>

Продовження табл. 2.5.

	<p>перспективу керівництво вбачає у розвитку цифровізації та дистанційних форм нестандартної зайнятості.</p>	<p>3) зменшення кількості і тривалості зміни (особливо ефективно з підвищенням інтенсивності праці); 4) введення неповного робочого часу (неповного робочого дня, неповного робочого тижня чи їх комбінації); 5) переведення частини працівників відділу, філії тощо на інші форми нестандартної зайнятості; 6) надання частині персоналу відпусток без збереження заробітної плати; 7) звільнення частини працівників з переходом на відносини за цивільно-правовими договорами про надання послуг.</p>
<p>Оцінка ризиків і вигод від управлінських рішень</p>	<p>1. Ризиком є те, що «наскрізні технології» (роботизація, технологія блокчейна, нейромережі, штучний інтелект, квантовий віртуальна і доповнена реальність) призводять до зміни ролі рядового працівника і подальшого скорочення і ліквідації робочих місць за рахунок зникнення деяких професій. Але вигодою є поява нових професій, що потребують більш високої кваліфікації працівників, особливих навичок та забезпечують більш високий рівень оплати праці. 2. Ризиком є наявність значної кількості малокваліфікованих і вузькоспеціалізованих працівників, для працевлаштування яких потрібні значні зусилля з перекваліфікації, що може спричинити непродуктивні витрати на персонал; 3. Ризики зростаючої вимоги довічної освіти у суперечать</p>	<p>10. Оцінка можливих ризиків. 11. Детальна переоцінка витрат на персонал з метою уникнення кризових ситуацій, пов'язаних з нестачею або невідповідною кваліфікацією робочої сили; 12. Складання плану забезпечення людськими ресурсами виходячи з нової ситуації на підприємстві, що є основою для подальшого планування і проведення професійного навчання. Ретельна розробка цього плану дає змогу забезпечити потрібну кваліфікацію працівників і домогтися реалізації бізнес-планів з найменшими витратами; 13. Визначення власних потреб і пріоритетів розвитку на тривалу перспективу, що дасть можливість підприємству ефективно протистояти своїм конкурентам і активно взаємодіяти з контрагентами</p>

Продовження табл. 2.5.

	зниженню здатності до навчання людини з віком, тому оптимізація чисельності працівників підприємства стосується в першу чергу вивільнення персоналу старшого віку, що може негативно вплинути на його імідж та настрої суспільства щодо даної політики.	на ринку праці, отримуючи вигоду з мінливої ситуації.
--	---	---

Джерело: Розроблено автором на основі відомостей підприємства

Вигодами для підприємства ПрАТ «Обухівський молочний завод», які принесло скорочення стало:

1) зниження часу виконання і вартості бізнес-процесів за рахунок автоматизації;

2) підвищення результативності та ефективності праці за рахунок отримання більш висококваліфікованого сучасного працівника.

Наступною проблемою для ПрАТ «Обухівський молочний завод», що є промисловим підприємством, стала зайнятість працівників у віддаленому режимі у відділах, де це можливо. Це дозволило утримати робочу ситуацію певному рівні активності. Сам по собі формат віддаленої роботи це не нововведення, вже багато років окремі категорії професій існують «на віддаленій роботі». Але для промислового підприємства це стало нововведенням та вимушеним заходом. Так, у період пандемії на ПрАТ «Обухівський молочний завод» працівники таких професій, як технологи, конструктори почали освоювати віддалений формат роботи і відповідно керівники мали вчитися керувати своїми працівникам за умов розмитих корпоративних кордонів. На підприємстві складність полягає в тому, що для прийняття оперативних рішень може бути необхідна присутність конструкторів та технологів безпосередньо на виробництві (у цехах). У рамках

віддаленої роботи не завжди можливо пояснити питання або вирішити проблеми, що виникають, спираючись виключно на документи та креслення.

На початку карантину менеджери ПрАТ «Обухівський молочний завод» відзначали незначне зростання продуктивності на віддаленій роботі, оскільки були відсутні відволікаючі фактори у вигляді інших працівників, спілкування з ними на сторонні теми, але з часом неможливість перебувати з колективом «під одним дахом» стала гальмувати робочий процес. Тому керівникам підприємства у стислий термін необхідно було вирішувати, як підтримувати робочі процеси, взаємодію та мотивацію всередині колективу в нових умовах. Таким рішенням став Skype for Business. Під приставкою «для бізнесу» розуміється розширена версія, яка має кілька важливих відмінностей. Максимальна кількість учасників конференції – 250. Є можливість робити телефонні дзвінки та демонструвати екран. Якщо раніше всі наради проводились оффлайн, тепер майже у всіх користувачів комп'ютера на підприємстві встановлено Skype for Business, працівники забезпечені необхідною гарнітурою для проведення відеоконференцій. Цей підхід не є кардинально новим, але разом з тим, за умов пандемії він полегшив вирішення питань управління на виробництві, оскільки можна оперативніше вирішити проблеми як із працівниками, які працюють віддалено, так і із працівниками з інших підрозділів, не створюючи масових скупчень і забезпечуючи безпеку всіх працівників.

Крім того на ПрАТ «Обухівський молочний завод» відбулося зміщення акцентів у роботі HR. Поки підприємство щосили намагалося вийти із кризи, функції HR значно розширилися, а їх значимість зросла. Якщо раніше менеджери кадрового управління тільки керували своїм персоналом, то тепер вони повинні брати участь у вирішенні бізнес-завдань нарівні з керівниками бізнесу, щоб отримати найкращі результати. Це стало можливим за умови, що HR-команди розширили свої повноваження та вплив на кадри, стали швидше і більш творчо вирішуватимуть проблеми. Відповідно до цих змін фахівці HR-відділу мають навчитися мислити по-новому: бачити за працівниками звичайних людей, фокусуватися не на процесах, а на глобальній місії

підприємства, не просто оптимізувати, а проектувати роботу, щоб зробити підприємство більш стійким до зовнішнього впливу. Для цього HR необхідно орієнтуватися не на поточні завдання, а на кінцевий результат, об'єднувати працівників у команди та суперкоманди, стимулювати інновації у роботі з кадрами, виявляти, розвивати та повною мірою використовувати потенціал персоналу.

На початку повномасштабного воєнного вторгнення на ПрАТ «Обухівський молочний завод» найважливішим завданням управління персоналом була і залишається безпека та збереження команди. Підтримка та турбота про працівників, на відміну від попередніх кризових періодів, здійснювалася «не словом, а ділом». Підприємство виплатило зарплату за один-два місяці наперед та прискорили виплату премій, також виплатило разову допомогу у розмірі одного-двох окладів.

Крім того, підприємство забезпечило евакуацію та розміщення персоналу у безпечних регіонах України, організувало проживання чи сплату оренди житла. За рахунок цього близько 85% внутрішньо переміщених працівників на початок червня повернулися на свої робочі місця на підприємстві.

У цей важкий період максимальний акцент в управлінні персоналом був переміщений на комунікацію. Важливою стала психологічна підтримка людей. Внутрішнє волонтерство та допомога іншим стали фундаментом психологічної стійкості працівників.

Фундаментом системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві у цей період стали виважені рішення щодо управління чисельністю та витратами на персонал – точкові скорочення окремих підтримуючих функцій чи груп, проекти чи завдання яких стали неактуальними. Перехід на часткову зайнятість з урахуванням ступеня завантаженості персоналу.

2.3. Оцінка ефективності управління персоналом на ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Проведемо аналіз організації праці та управління персоналом підприємства ПрАТ «Обухівський молочний завод» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз персоналу та ефективності його роботи ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 роки

Показник	2019	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	261	254	229	225
Прийнято працівників, осіб	33	35	44	72
Вибуло працівників, осіб	26	24	18	23
У тому числі:				
- за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення дисципліни;	10	14	8	13
- з причини скорочення штатів	x	x	x	x

Джерело: Розроблено автором на основі відомостей підприємства

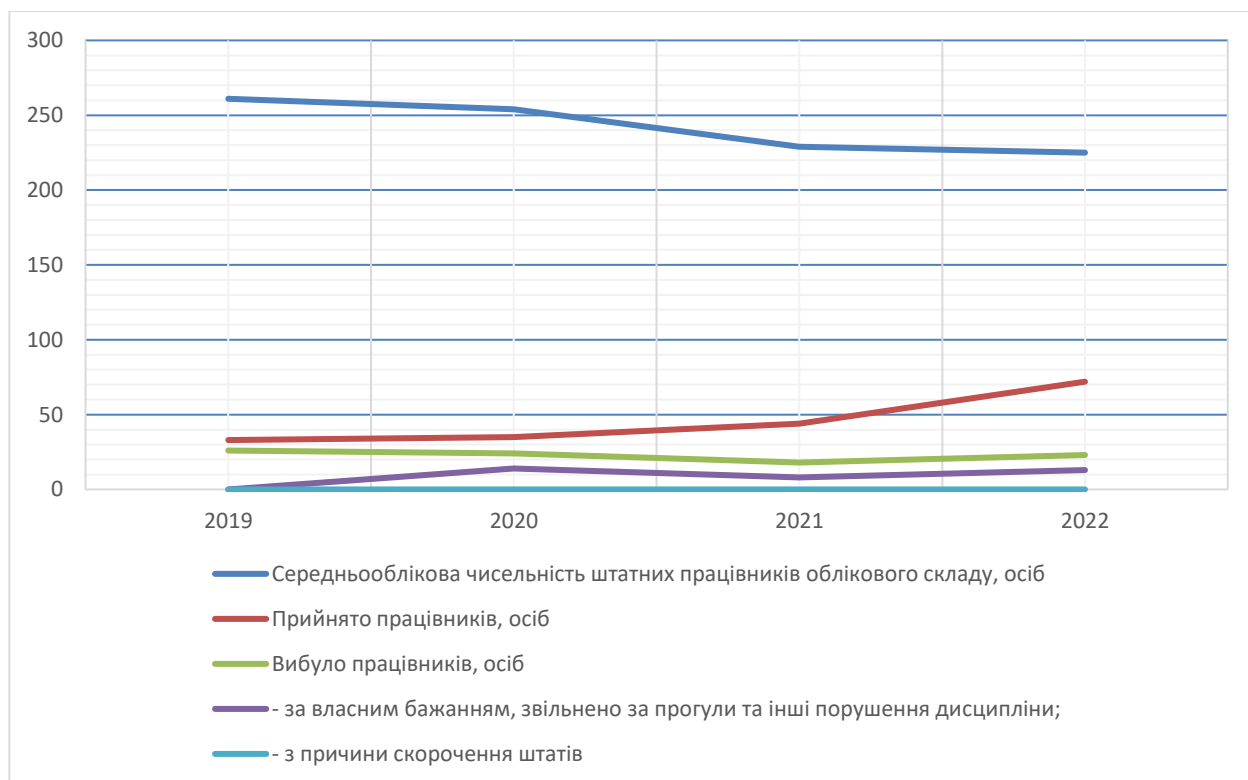


Рис. 2.4. Аналіз персоналу та ефективності його роботи ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 роки

Аналізовані дані показали, що в ПрАТ «Обухівський молочний завод» у 2022 році спостерігалось фактичне зменшення загальної кількості співробітників порівняно з 2019 роком (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Зміни персоналу та ефективності його роботи ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 роки

Показник	Абсолютне відхилення, ±			Темп приросту, %		
	2022 - 2019	2021 - 2020	2022 - 2021	2022 - 2019	2021 - 2020	2022 - 2021
Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	-36,0	-29,0	-4,0	-13,79	-11,42	-1,75
Прийнято працівників, осіб	39,0	37,0	28,0	118,18	105,71	63,64
Вибуло працівників, осіб	-3,0	-1,0	5,0	-11,54	-4,17	27,78
У тому числі:						
- за власним бажанням, звільнено за прогули та інші порушення дисципліни;	3,0	-1,0	5,0	30,00	-7,14	62,50
- з причини скорочення штатів	x	x	x	x	x	x

Джерело: Розроблено автором на основі відомостей підприємства

Проведемо аналіз розподілу працівників за статтю та якісним складом на ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 р. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз розподілу працівників за статтю та якісним складом на ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 р.

Показник	Роки				Відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2022 - 2019	2022 - 2020	2022 - 2021
Кількість працівників всього:	261	254	229	225	-36	-29	-4
з них:							
чоловіки	246	238	210	203	-43	-35	-7

Продовження табл. 2.8.

жінки	15	16	19	22	7	6	3
Кількість керівників	49	32	23	21	-28	-11	-2
Кількість спеціалістів	174	177	170	171	-3	-6	1
Інші працівники	38	45	36	33	-5	-12	-3

Джерело: Розроблено автором на основі відомостей підприємства

У 2022 році порівняно з 2019 роком загальна кількість працівників зменшилась на 36 осіб, а саме за рахунок зменшення кількості чоловіків на 43 особи та збільшення кількості жінок – на 7 осіб.

В розрізі якісного складу персоналу у 2022 році порівняно з 2019 роком кількість керівників зменшилась на 28 осіб, а спеціалістів – на 3 особи, інших працівників – на 5 осіб.

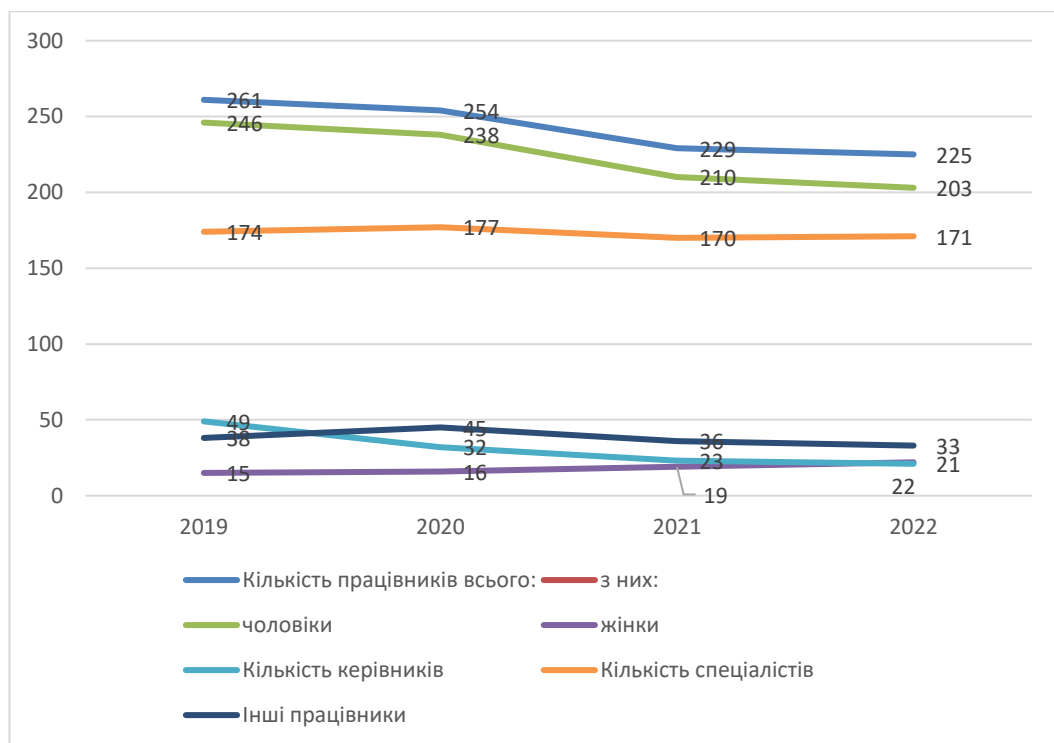


Рис. 2.5. Аналіз розподілу працівників за статтю та якісним складом на ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2019-2022 р.

Далі проаналізуємо рух трудових ресурсів в ПрАТ «Обухівський молочний завод» (табл. 2.8).

Як видно з табл. 2.8 показник плинності кадрів на підприємстві дорівнює 0,06 % у 2022 році, який зріс у порівнянні з 2019 роком на 0,02.

Умовно причини плинності в ПрАТ «Обухівський молочний завод» можна розділити на три великі групи, а саме:

- пов'язані з сімейно-побутовими проблемами,
- з незадоволенням умовами праці та побуту,
- з порушенням трудової дисципліни.

Таблиця 2.9

Аналіз руху персоналу ПрАТ «Обухівський молочний завод» у 2018-2021 рр.

Показник	Роки				Відхилення		
	2019	2020	2021	2022	2022 - 2019	2022 - 2020	2022 - 2021
Оборот по прийому	0,13	0,14	0,19	0,32	0,19	0,18	0,13
Оборот по звільненню	0,10	0,09	0,08	0,10	0,00	0,01	0,02
Коефіцієнт плинності кадрів	0,04	0,06	0,03	0,06	0,02	0,00	0,02

Джерело: Розроблено автором на основі відомостей підприємства

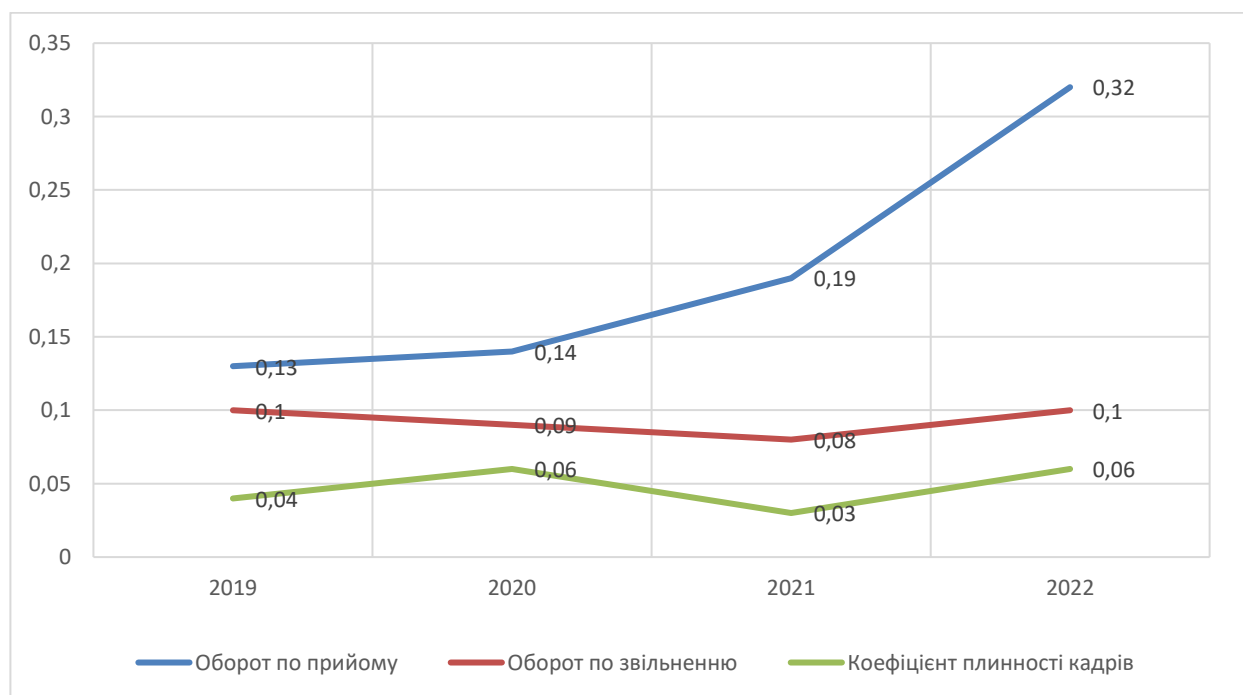


Рис. 2.6. Аналіз руху персоналу ПрАТ «Обухівський молочний завод» у 2019-2022 рр.

Найбільша проблема та головна причина плинності кадрів у частині звільнень за власним бажанням – рівень заробітної плати, який не співвідноситься з рівнем відповідальності за виконання функцій працівниками.

Заходи зі зниження плинності були спрямовані на попередження причин звільнення (в першу чергу, пов'язаних з незадоволенням працівників умовами праці).

З проведеного аналізу персоналу та ефективності його роботи на ПрАТ «Обухівський молочний завод», можемо сказати, що на підприємстві спостерігається недостатнє фінансування та недосконале планування забезпеченості трудовими ресурсами. На підприємстві присутня плинність кадрів.

Узагальнимо отримані результати системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод», виділимо переваги та недоліки (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Переваги та недоліки в існуючій системі управління персоналом ПрАТ
«Обухівський молочний завод»

Переваги	Недоліки
1) Підготовка кадрів перед прийняттям посадових зобов'язань. 2) При наймі перевага надається кандидату з досвідом, що дозволяє не витратити кошти на навчання. 3) Швидка адаптація персоналу в неформальній обстановці. 4) Облік думок персоналу. 5) Задоволеність персоналу умовами праці.	1) Відсутність довгострокового планування кадрів. 2) недосконале планування забезпеченості трудовими ресурсами. 3) Недостатнє фінансування. 4) Відсутність заохочення ініціативи персоналу. 5) Часткова відсутність матеріального стимулювання. 6) Плинність кадрів; 7) Невисокий рівень організації праці.

Джерело: Розроблено автором

Таким чином, бачиться реальна необхідність системи управління персоналом на підприємстві. Щоб підприємство ПрАТ «Обухівський молочний завод» активно розвивалося, необхідно щоб кадровий механізм своєчасно

виявляв, а потім і ефективно вирішував виникаючі проблеми. В даний час на підприємстві є передумови для широкого розгортання робіт щодо вдосконалення нових програм, залучення фахівців та реалізації програм в системі управління персоналом.

Ефективність системи управління персоналом ПрАТ «Обухівський молочний завод» пропонуємо визначити на основі експертної методики шляхом оцінки ступеня задоволеності працівниками окремими елементами системи управління персоналом. Дослідження було проведено за допомогою анкетування. Результати опитування наведено на рисунку 2.7.

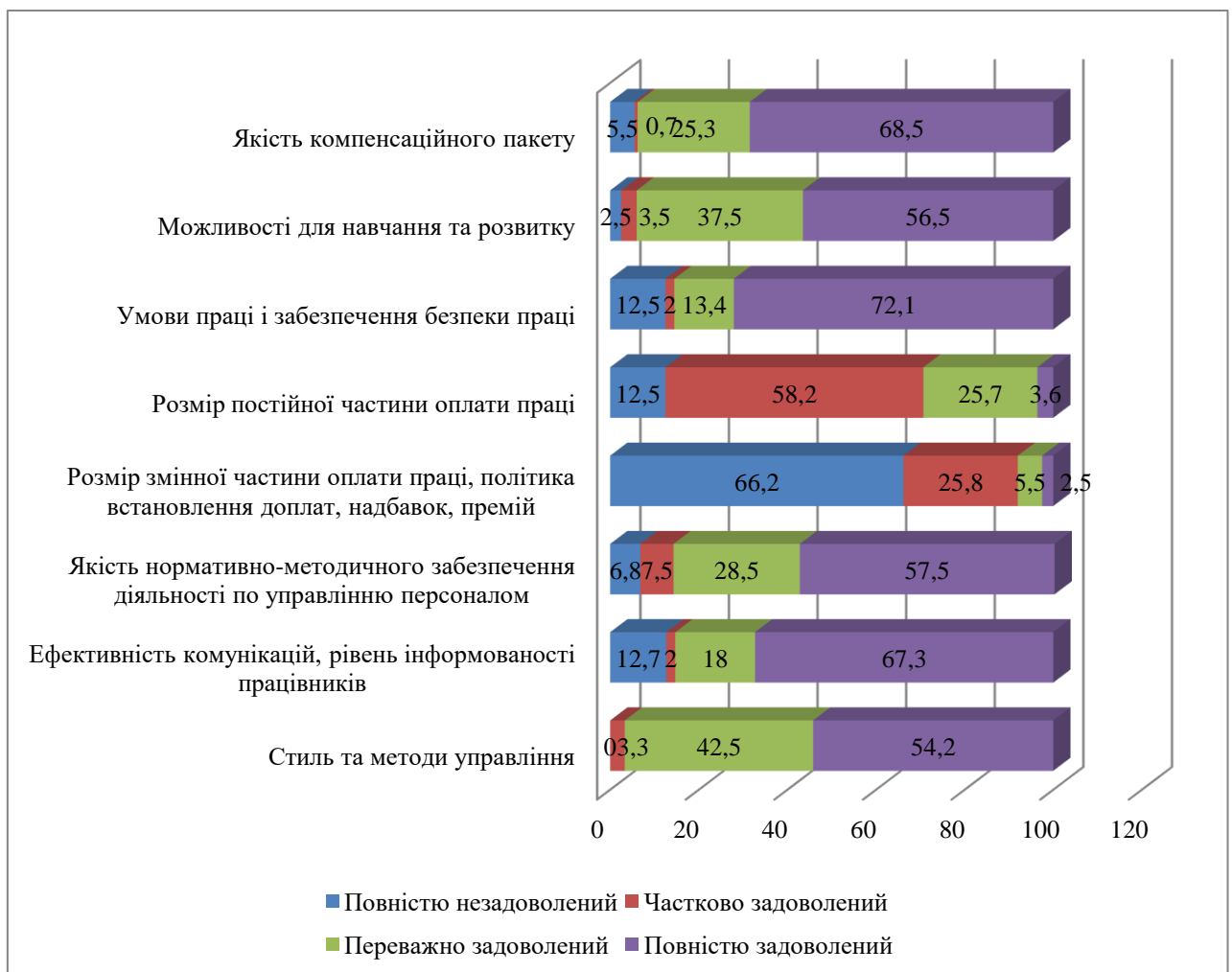


Рис. 2.7. Оцінка ефективності системи управління персоналом працівниками ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Джерело: Розроблено автором на основі відомостей підприємства

У результаті аналізу можна дійти таких висновків. Якістю компенсаційного пакета повністю задоволені 68,5% опитаних, ще 25,3% переважно задоволені, для 5,5% респондентів задоволеність перевищує очікування.

Можливостями для навчання та розвитку та можливостями професійного зростання, що надаються в компанії, повністю задоволено 56,5% респондентів, переважно задоволені 25,3%, для 2,5% задоволеність перевищує очікування. Варіант відповіді «цілком не задоволений» не вибрав жоден респондент.

Умовами праці та створенням ефективної системи забезпечення виробничої безпеки повністю задоволено 72,1%, переважно задоволені 13,4%.

Розміром постійної частини оплати праці не задоволено 12,5% опитаних, а ще 58,2% задоволено частково. Повністю задоволено лише 3,6% респондентів.

Розміром змінної частини оплати праці, політикою встановлення доплат та надбавок, критеріями їх встановлення, умовами призначення та виплат повністю не задоволено 66,2% опитаних, 25,8% задоволено частково.

Якістю нормативно-методичного забезпечення діяльності з управління персоналом повністю задоволена більшість опитаних (57,5%), ще 28,5% переважно задоволені, варіант відповіді «цілком незадоволений» не вибрав жоден респондент.

Також повністю задоволені більшість опитаних такими елементами системи управління персоналом, як ефективність комунікацій, рівень інформованості працівників (67,3%) та застосовуваними методами та стилем керівництва (54,2%).

За результатами дослідження можна дійти невтішного висновку, що діюча система управління персоналом ПрАТ «Обухівський молочний завод» загалом не достатньо ефективна. Найменшою мірою працівників задовольняють можливості взаємозв'язку оплати праці з результатами діяльності конкретного працівника, якістю його роботи, непрозора система встановлення та виплати доплат та надбавок, а також критеріїв їх призначення.

Це призводить до зниження ефективності діяльності працівників, оскільки вони не відчують прямого взаємозв'язку між результатами своєї праці та винагородою, що вимагає розробки пропозицій щодо коригування цих складових системи управління персоналом організації.

ПрАТ «Обухівський молочний завод» дотримується активної наступальної стратегії. У якості конкурентної стратегії компанія ПрАТ «Обухівський молочний завод» обрало стратегію «регіонального лідера». У порівнянні із конкурентами, нинішню позицію ПрАТ «Обухівський молочний завод» на ринку Києва і області можна оцінити як максимально ефективну, оскільки підприємство володіє часткою ринку по виробництву і продажу молочної продукції у розмірі 14%.

Пандемія та військовий стан змусили керівництво ПрАТ «Обухівський молочний завод» «заморозити» виплати премій та скоротити витрати на персонал. Однією з форм компенсації зниження доходів стала можливість працювати дистанційно. У пандемію компанія отримала дуже потужний стимул до усунення бюрократизованих підрозділів та посад. Вигодами для підприємства ПрАТ «Обухівський молочний завод», які принесло скорочення стало: зниження часу виконання і вартості бізнес-процесів за рахунок автоматизації; підвищення результативності та ефективності праці за рахунок отримання більш висококваліфікованого сучасного працівника. У період пандемії на підприємстві працівники таких професій, як технологи, конструктори почали освоювати віддалений формат роботи і відповідно керівники мали вчитися керувати своїми працівникам за умов розмитих корпоративних кордонів. Щоб підтримувати робочі процеси, взаємодію та мотивацію всередині колективу в нових умовах рішенням для підприємства став Skype for Business. На початку повномасштабного воєнного вторгнення підприємство виплатило зарплату за один-два місяці наперед та прискорили виплату премій, також виплатило разову допомогу у розмірі одного-двох окладів.

На підприємстві у 2022 році спостерігалось фактичне зменшення загальної кількості працівників порівняно з 2019 роком (загальна кількість працівників зменшилась на 36 осіб, а саме за рахунок зменшення кількості чоловіків на 43 особи та збільшення кількості жінок – на 7 осіб). В розрізі якісного складу персоналу у 2022 році порівняно з 2019 роком кількість керівників зменшилась на 28 осіб, а спеціалістів – на 3 особи, інших працівників – на 5 осіб. Показник плинності кадрів на підприємстві дорівнював 0,06 % у 2022 році, і зріс у порівнянні з 2019 роком на 0,02. Основні причини – недостатнє фінансування та недосконале планування забезпеченості трудовими ресурсами.

Ефективність системи управління персоналом ПрАТ «Обухівський молочний завод» була визначена на основі експертної методики шляхом оцінки ступеня задоволеності працівниками окремими елементами системи управління персоналом. У результаті застосування даної методики було встановлено, що система управління персоналом ПрАТ «Обухівський молочний завод» загалом не достатньо ефективна. Найменшою мірою працівників задовольняють можливості взаємозв'язку оплати праці з результатами діяльності конкретного працівника, якістю його роботи, непрозора система встановлення та виплати доплат та надбавок, а також критеріїв їх призначення.

РОЗДІЛ III. ВИЗНАЧЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Пошук та обґрунтування шляхів щодо системи управління персоналом в сучасних умовах на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Пандемія коронавірусу та військовий стан, що охопили світ у 2020 р. і не вщухають досі, внесла свої корективи в діяльність практично всіх підприємств різних галузей економіки, не виключенням сталої досліджуване підприємство ПрАТ «Обухівський молочний завод». Локдауни та обмежувальні заходи змусили керівництво заводу переводити частину виробничих процесів у дистанційний формат, HR-процеси – у тому числі. В ситуації, що склалася, колектив підприємства потребує організації та проведення адаптаційних заходів у зв'язку з переходом на новий формат роботи.

Крім того, на підприємство впливають фактори зовнішнього середовища, зокрема зміна умов на ринку внаслідок військових дій у більшості регіонів України, а також зниження купівельної спроможності населення у відповідь на девальвацію національної валюти. Тому удосконалення шляхів управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод» має відповідати як поточним, так й перспективним напрямам діяльності підприємства.

Особливість теперішнього процесу управління персоналом не оцінювати людей і не засуджувати їх. Ми вже згадували про комунікацію адже вона потрібна для того, аби учасники команди відчували себе на зв'язку. У час війни саме колектив та команди для багатьох людей стають важливою опорою і джерелом стабільності. Спільні цілі та їх обговорення також об'єднують колектив. Роль менеджера вимагає від нього аналізувати ситуацію, приймати рішення і займати позицію. Позиція дозволяє діяти. Вчинки говорять більше, ніж слова. Менеджер стає прикладом для своєї команди. Також серед

професійних завдань сучасного менеджера також є і дбати про самого себе і команду, а також робити все можливе, щоб забезпечувати стабільне робоче середовище [2]. Будь-яка організація, яка хоче вижити в умовах жорстокої конкуренції, повинна шукати нові шляхи удосконалення методів управління в своїй діяльності, вміти грамотно розпорядитися ресурсами, від чого і буде залежати успіх розвитку компаній. Існує безліч новітніх методів в області управління персоналом та щоб вибрати з них найкращий необхідно вивчити зарубіжні методи, які впливають на роботу співробітників найкращим чином. Сам процес створення інноваційних підходів не менш важливий, ніж технологічні інновації, так як підвищити продуктивність вже неможливо лише збільшенням кількісних показників [3]. Інноваційні технології в управлінні персоналом можна розглядати з двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності організації, прийоми управління людськими ресурсами (власне інноваційні технології кадрового менеджменту), і як традиційні технології впровадження в кадрову роботу організації нововведень.

Загалом, використання інновацій у кадровій сфері, пов'язана з такими завданнями:

- 1) підвищення рівня продуктивності діяльності;
- 2) ефективне навчання і розвиток персоналу;
- 3) поліпшення робочих взаємин і створення творчого середовища;
- 4) поліпшення якості трудового життя;
- 5) стимулювання креативних ідей;
- 6) звільнення менеджерів від рутинних функцій, краще використання майстерності і здібностей людей;
- 7) підвищення сприйнятливості та адаптивності персоналу до нововведень;
- 8) залученість і лояльність персоналу, згуртованість колективу;
- 9) забезпечення балансу інтересів компанії та співробітника [4].

Серед таких вже не зовсім нових методів управління персоналом у наш час, проте дуже важливим, зважаючи на обставини є вчасна виплата заробітної плати. Також щоб персонал відчував себе у безпеці і якщо компанія може таке організувати, то варто подумати про релокацію у безпечніший регіон або ж розробити підбірку джерел важливої інформації у якій вказати карти укриттів, медичних установ, контакти волонтерів, офіційні джерела новин та контакти членів команди і керівників департаментів для швидкої комунікації. Однозначно у час воєнного стану варто обговорити із колективом можливості гнучкого робочого графіку, віддаленої роботи чи відпустки. Відкритість керівника формує довіру до нього усієї команди, тому необхідно проговорювати різні питання і навіть не дуже зручні, а саме, що буде з зарплатами та робочими місцями, яким є план на найближчі місяці. Пояснювати, що відбувається з компанією, які є труднощі, які прогнози та перспективи. Це не тільки дасть відчуття визначеності, але й залучить команду до реалізації планів і генерації ідей, щоб спільними зусиллями допомогти бізнесу витримати ці часи.

Серед таких вже не зовсім нових методів управління персоналом у наш час, проте дуже важливим, зважаючи на обставини є вчасна виплата заробітної плати. Також щоб персонал відчував себе у безпеці і якщо компанія може таке організувати, то варто подумати про релокацію у безпечніший регіон або ж розробити підбірку джерел важливої інформації у якій вказати карти укриттів, медичних установ, контакти волонтерів, офіційні джерела новин та контакти членів команди і керівників департаментів для швидкої комунікації. Однозначно у час воєнного стану варто обговорити із колективом можливості гнучкого робочого графіку, віддаленої роботи чи відпустки. Відкритість керівника формує довіру до нього усієї команди, тому необхідно проговорювати різні питання і навіть не дуже зручні, а саме, що буде з зарплатами та робочими місцями, яким є план на найближчі місяці. Пояснювати, що відбувається з компанією, які є труднощі, які прогнози та перспективи. Це не тільки дасть відчуття визначеності, але й залучить команду

до реалізації планів і генерації ідей, щоб спільними зусиллями допомогти бізнесу витримати ці часи.

У час таких важких змін командам також доводиться переживати такий етап як звільнення. У час війни цей процес може бути досить не простим. У більшості випадків керівники повинні приймати такі рішення не через особливості певного фахівця чи не якісну роботу, а питання може стосуватися фінансової спроможності компанії. Тому серед основних рішень менеджера у цьому керунку буде провести аудит діяльності компанії та обрати пріоритетні напрямки роботи. Варто проаналізувати, які фахівці команді будуть необхідні щоб реалізовувати ці напрямки роботи, які нові навички та компетентності вони мають освоїти, або ж, які фахівці компанії наразі є не так важливі.

Отож у цей непростий час процес управління персоналом потребує особливої уваги, фахових підходів та зважених рішень. Важливо щоб ці рішення приймалися обдуманно та професійно. Ті компанії, які продовжують свою роботу також і підтримують наш економічний фронт сплачуючи податки та надаючи роботу працівникам. Кожна компанія та HR фахівці прикладають максимум зусиль щоб зберегти свій персонал і також вже напрацювали свої інноваційні або ж практичні методи управління персоналом.

Удосконалення організації управління персоналом передбачає створення межах відділу управління персоналом та корпоративних прав ПрАТ «Обухівський молочний завод» сектору стимулювання співробітників. Це вимагатиме включення нових робочих ресурсів: психолог – 1 чол., фахівець для профорієнтації – 1 чол. ; начальник сектору – 1.

Основні завдання сектору стимулювання працівників:

- розробка та аналіз стимулювання співробітників в організації;
- створення системи відбору, оцінки та адаптації персоналу;
- розробка та впровадження системи навчання, зокрема професійного та коучингу;

- впровадження цільових угод в систему мотивування;
- проводити щорічну атестацію персоналу та вдосконалювати технології атестації;
- організація роботи з резервом персоналу для виконання більш високих функцій;
- створення, підтримка та розвиток корпоративної культури;
- оцінка продуктивності співробітників.

Виходячи з вищесказаного, склад та структура сектору стимулювання співробітників ПрАТ «Обухівський молочний завод» повинні виглядати так:

- 1) Структура персоналу: фахівці в кількості 2 осіб, начальник – 1 людина.
- 2) Розподіл нових фахівців сектору по категоріям: спеціаліст категорії 1 в кількості 1 чол.; спеціаліст 2 категорії в кількості 2 чол.
- 3) Рівень освіти співробітників нового сектору відділу управління персоналом та корпоративних прав ПрАТ «Обухівський молочний завод»: вища освіта за цією спеціальністю – 3 людини.
- 4) Вікова структура співробітників нового сектору: спеціаліст 1 категорії, спеціаліст 2 категорії, керівник – до 40 років.
- 5) Досвід роботи співробітників нового сектору: спеціаліст 1 категорії, спеціаліст 2 категорії, керівник – не менше трьох років у своєму досвіді.

В результаті пропонується створити сектор стимулювання співробітників, потрібні фахівці з дипломом про вищу освіту до 40 років, досвід роботи на відповідній посаді не менше трьох років. Такі вимоги абсолютно зрозумілі. В даний час ПрАТ «Обухівський молочний завод» не може дозволити собі додаткові фінансові витрати на навчання співробітників.

Комплекс заходів для ПрАТ «Обухівський молочний завод» щодо удосконалення управління персоналом в умовах війни схематично представлена на рисунку 3.1.

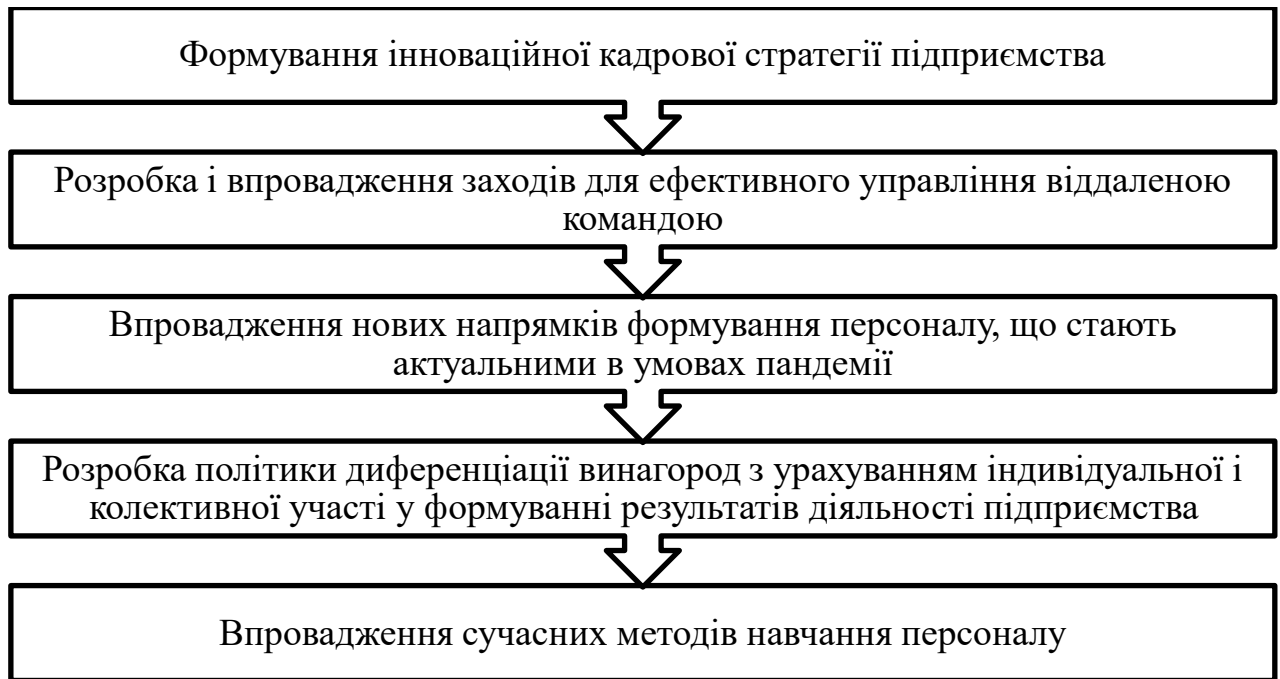


Рис. 3.1. Комплекс заходів щодо удосконалення управління персоналом в умовах пандемії та дистанційної зайнятості на ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень

Найголовніше завдання за умов сучасного стану бізнес середовища, на нашу думку, є наступне. ПрАТ «Обухівський молочний завод» має використовувати різні підходи для забезпечення того, щоб їх працівники були добре підготовлені до ефективної дистанційної роботи. Для того щоб керівники середньої ланки були здатні ефективно управляти віддаленою командою, всі дистанційні працівники володіли навичками і знаннями, необхідними для успішної роботи в дистанційному режимі досліджуваному підприємству необхідно:

1. Регулярно (кожні 2-3 тижні) проводити опитування про проблеми та потреби дистанційних працівників і, орієнтуючись на отримані результати, організовувати дистанційні курси навчання, вебінари, семінари та консультації.

2. В існуючому навчальному плані визначити курси, які найбільш актуальні в поточної ситуації, наприклад, навчання навичкам лідерства, навичкам організації часу, комунікативним навичкам.
3. Керівникам може бути корисно пройти або повторити спеціальні курси навчання, спрямовані на розвиток лідерських навичок в управлінні віддаленими командами, керівництвом командами в умовах кризи, коучинг і наставництво.
4. Організовувати навчальні курси, які фокусуються на навичках особистої ефективності і поведінкових аспектах дистанційної роботи, таких як уважність і організованість. Такі заняття допоможуть дистанційним працівникам вивчити та набути навичок, що дозволяють мінімізувати ризики для здоров'я,
5. Встановити межі між роботою та особистим життям і підвищити ефективність своєї роботи.
6. Керівникам також може бути корисно вивчити такі питання, як мотивація співробітників власним прикладом, попереджувальні дії і стратегії співробітництва. Ці знання необхідні для зміцнення взаємин в командах, працюючих в дистанційному режимі.
7. Надзвичайно актуальним питанням є активізація співробітництва з університетами, розробка навчальних модулів для безкоштовного дистанційного навчання. Програми мають дозволяти учасникам самостійно пройти курс навчання, щоб швидко і осмислено формувати нові навички в інтерактивному режимі.

Як механізми вдосконалення системи мотивації персоналу пропонується:

- створити кадровий резерв, який буде стимулювати працівників.

Оскільки, вони будуть бачити дійсні перспективи для себе, що тягне за собою і збільшення заробітної плати. З урахуванням того, що велика частина працівників орієнтована на грошову винагороду за результатами праці, то, відповідно, дана форма нематеріального стимулювання задіє та механізми, які

здатні впливати на працівників інструментального та люмпенізованого типів, які домінують серед працівників підприємства;

– створити комунікаційне поле, яке буде залучати до процесу спілкування працівників, забезпечувати необхідну взаємодію. Працівники будуть відчувати себе наближеними до процесу вирішення питань, що дасть їм можливість відчутти значимість, отримати визнання професіоналізму через схвалення з боку керівництва при вирішенні різних питань. Дуже важливо такі заходи при роботі з професійним типом працівників, оскільки для них важливе визнання, цінність роботи, їх знання, які вони можуть привнести у виробничий процес;

– розробити систему конкурсів, які дозволять працівникам усіх категорій отримувати бонуси. Це забезпечить і матеріальну винагороду, а отже розширить існуючу в даний момент систему мотивації.

Рекомендовані заходи необхідно буде закріпити у документі «Положення про систему нематеріального стимулювання».

Таким чином, дії працівників організації, спрямовані на вирішення цих завдань, є підставою для заохочення системою стимулювання.

Показники ефективності нематеріального стимулювання: плинність кадрів в процентному співвідношенні, оцінка задоволеності співробітників організації.

Вимоги до керівництва ПрАТ «Обухівський молочний завод»:

– керівництво повинно повною мірою заохочувати своїх співробітників за високі досягнення в роботі та користуватися арсеналом нематеріальних стимулів, передбачених цим Положенням;

– спільно з керівником управління персоналом та корпоративних прав розробляє план та проводить заходи щодо стимулювання співробітників;

– керівник управління складає звіт про використання виділених коштів на реалізацію заходів щодо нематеріального стимулювання.

Ресурси, що виділяються на нематеріальне стимулювання, і порядок їх реалізації. На підставі планів робіт по реалізації заходів нематеріального стимулювання керівник управління персоналом та корпоративних прав ПрАТ

«Обухівський молочний завод» здійснює попереднє та остаточне планування витрат на нематеріальну мотивацію.

Виходячи з виділеного бюджету та затверджених програм, плануються витрати, уточнюються провайдери з урахуванням наявних на ринку пропозицій. Аналізується доступність заходів і їх пріоритетність, імовірнісні витрати. Витрати вважаються затвердженими, коли план заходів підписаний вищим керівництвом організації.

Окремої уваги, на нашу думку, слід приділити новим напрямкам формування персоналу, що стають актуальними в умовах пандемії. Визначимо традиційні та креативні джерела забезпечення ПрАТ «Обухівський молочний завод» персоналом в умовах пандемії та дистанційної зайнятості (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Креативні напрями забезпечення персоналом ПрАТ «Обухівський молочний завод» в умовах пандемії та дистанційної зайнятості

Джерело: Розроблено автором на основі власних досліджень

Інструментом формування сучасної диференційованої системи винагородження працівників за трудові зусилля на ПрАТ «Обухівський молочний завод» може стати технологія грейдингу [19].

Грейдинг – це метод створення універсальної ієрархії посад (рангів) для всього персоналу компанії; система оцінки, що дозволяє визначити прийнятні для всіх працівників рівні компенсації на основі зіставлення відносної цінності для компанії різних ділянок роботи (посад) [19].

Головна особливість грейдингу – «вимірювання невимірного»: переведення нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент. Ця система дозволить ПрАТ «Обухівський молочний завод» створити правильну організаційну структуру, порівняти рівень зарплат фахівців з тими, що пропонує ринок праці.

Так має виглядати структура заробітної плати ПрАТ «Обухівський молочний завод» після впровадження системи грейдів (рис. 3.3).

Впровадження системи грейдів у великих компаніях, якою являється досліджуване підприємство, може значно збільшити ефективність управління фондом заробітної плати.

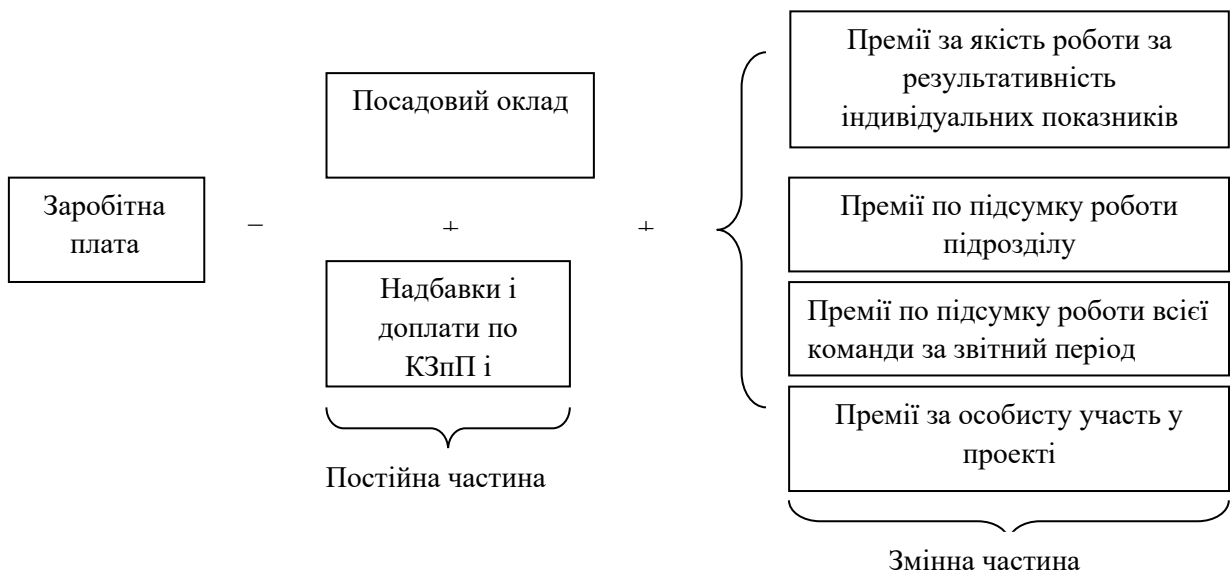


Рис. 3.3. Структура заробітної плати ПрАТ «Обухівський молочний завод» після впровадження грейдів

Джерело: Розроблено автором з використанням джерел [31].

Головна відмінність нової системи оплати праці містить в якості оцінки – оцінюється не назва посади, а її зміст. При оцінці враховувалися також умови оплати праці та вартість аналогічної позиції в передових українських і зарубіжних компаніях.

Існує потреба характеристики сутності й цінності системи грейдів, а також аналіз етапів розробки системи грейдів. Система грейдів є свого роду корпоративним «табелем про ранги», в якому кожному кластеру посад відповідає свій рівень заробітної плати.

Важливими перевагами системи грейдів є підвищення керованості персоналу, прозорість компанії для інвесторів, і відповідно, збільшення її вартості, що виступає одним з найважливіших завдань вітчизняних підприємств в контексті виходу на світовий ринок і підвищення конкурентоспроможності.

Ще одним важливим заходом щодо удосконалення управління персоналом в умовах пандемії та військового стану на ПрАТ «Обухівський молочний завод» є впровадження сучасних методів навчання персоналу. Перехід до дистанційної форми зайнятості під впливом пандемії та війни потребує відмінно інших інноваційних навичок і визначає нові вимоги до рівня підготовки персоналу, коли спостерігається швидке старіння знань, умінь і навиків персоналу, яке виражається у відставанні індивідуальних знань від сучасних вимог до посади і професії.

Разом з цим використання сучасних форм навчання в процесі удосконалення управління персоналом сприяє досягненню стійких конкурентних позицій підприємства на ринку і відкриває нові можливості для безперервного його розвитку.

3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих шляхів удосконалення системи управління персоналом на підприємстві

У межах нашого дослідження розрахуємо ефективність одного з напрямів удосконалення управління персоналом в умовах пандемії та дистанційної

зайнятості, а саме – забезпечення персоналом ПрАТ «Обухівський молочний завод» на засадах аутсорсингу персоналу. Бізнес-процес підприємства за участю персоналу ПрАТ «Обухівський молочний завод» деталізується на три підпроцеси: це вдосконалення на рівні відділів, бізнес-процесів та на рівні аутсорсингового провайдера. Розглянемо детальніше ці процеси.

Заходи щодо процесів вдосконалення стратегії діяльності підприємства стратегій реалізують менеджери, які безперервно виявляють та ідентифікують можливості вдосконалення діяльності підприємства на підставі аналізу щоденної інформації у системі менеджменту. Дані працівники визначають можливі напрями по вдосконаленню функціонування підприємства та здійснюють їх через систему заходів, передбачених у відповідних бізнес-процесах.

Персонал ПрАТ «Обухівський молочний завод» постійно заохочується до подачі пропозицій щодо поліпшення своєї роботи й існуючих на підприємстві бізнес-процесів. Разом з цим, уповноважений з системи менеджменту підприємства безперервно оцінює заходи щодо вдосконалення та розташовує їх за пріоритетами важливості. Пропозиції та можливості для удосконалень, засновані на довгострокових даних і тенденціях, піддаються аналізу з боку вищого керівництва. Якщо нові пропозиції є доречними для реалізації поточної політики та цілей, то вище керівництво вживає заходів щодо зміни політики та встановленню нових цілей в стратегії діяльності підприємства. У даному контексті пропонуємо проаналізувати ефективність впровадження аутсорсингу персоналу у молокопереробному цеху. Застосування аутсорсингу з метою оптимізації ефективності роботи цеху розповсюджуватиметься на такі посади: інженер з налагодження, удосконалення технології та експлуатації, інженер з ремонту та налагодження устаткування, професіонал з експлуатації обладнання, інженер з організації виробничих процесів, інженер з ремонту та обслуговування автоматики, інженер з комплектації устаткування, інженер з технічної діагностики.

Проаналізуємо ефективність впровадження аутсорсингу персоналу за зазначеними посадами шляхом оцінки якості виробничого процесу. Якщо показник якості процесу не досягає запланованого рівня, то за результатами аналізу реалізація даного напрямку підвищення ефективності управління персоналом на підприємстві є неефективною та потребує виявлення причин неефективності відповідальними особами та реалізації необхідних заходів щодо його вдосконалення процесу аутсорсингу. Оцінку ефективності впровадження аутсорсингу персоналу розглянемо у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка результативності реалізованих заходів в рамках впровадження аутсорсингу персоналу у молокопереробному цеху ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Назва коефіцієнта	Формула для розрахунку	Нормативне значення	Результат реалізації нової стратегії аутсорсингу металургійного підприємства			
			Значення		Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
			Попереднє	Поточне		
Коефіцієнт делегування обов'язків (К _{до})	Кількість функцій відповідального працівника / кількість функцій аутсорсингового працівника	0,2–0,4	0,45	0,32	-0,13	29
Коефіцієнт дублювання обов'язків відповідальності за процес (К _{дов})	Кількість відповідальних осіб / кількість процесів	1–2	2,80	0,90	-1,90	68
Коефіцієнт дублювання процесів (К _д)	Кількість дубльованих процесів / загальна їх кількість	0,7–0,8	0,83	0,85	0,02	3
Коефіцієнт паралельності процесів (К _{пр.п})	Кількість паралельних процесів / загальна кількість функцій	0,2–0,3	0,50	0,30	-0,20	40

Продовження табл. 3.1.

Коефіцієнт послідовності процесів (К _{ПСП})	Кількість послідовних процесів / загальна кількість функцій	0,4–0,5	0,66	0,45	-0,21	32
Коефіцієнт актуалізації (К _А)	Кількість необхідних процесів / загальна кількість фактичних процесів	0,9–1,0	0,58	1,0	0,42	73

Джерело: Розроблено автором на основі відомостей підприємства

Для аналізу в рамках впровадження заходів з аутсорсингу персоналу у молокопереробному цеху нами використовувалися узагальнені значення показників системи менеджменту бізнес-процесів. Можливості щодо вдосконалення управління персоналом визначаються шляхом порівняльної оцінки досягнутих показників діяльності цеху з визначеними стратегічними цілями, зокрема в частині їх результативності та якості праці.

Отже, результат впровадження аутсорсингу персоналу у молокопереробному цеху ПрАТ «Обухівський молочний завод» за всіма досліджуваними показниками є позитивний, а саме: делегування обов'язків зменшилося на 30 %, дублювання обов'язків також зменшилося на 30 %, дублювання процесів встановилося на допустимому рівні, що не перевищує 0,85, а рівень паралельності реалізації процесів зменшилася на 30 %.

Для розробки ефективної системи управління персоналом необхідними є впровадження таких заходів для стабілізації та нормального функціонування ринку робочої сили: розвиток гнучкого ринку робочої сили, який необхідно спрямувати на роботу центрів зайнятості та вдосконалення системи підвищення кваліфікації робочої сили; сприяння піднесенню економічної активності населення шляхом удосконалення інфраструктури національного ринку праці; захист національних інтересів України шляхом розробки політики регулювання міграції щодо експорту та імпорту праці; забезпечення гнучкості оплати праці на підприємстві з доцільністю застосування стратегічного підходу, який полягає в розробці стратегії формування системи оплати праці, тобто напряду

дій, спрямованих на забезпечення підприємства персоналом, його збереження та мотивування відповідно до стратегічних завдань і ресурсних можливостей підприємства; формування ефективної системи оплати праці, необхідність застосування зарубіжного досвіду з урахуванням особливостей ринку праці в Україні.

Таким чином, у сучасних умовах господарювання необхідним елементом управління персоналом є гнучка система управління персоналом на підприємстві, яка має бути сприятливою до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Це дозволить підприємству сформувати висококваліфікований і мотивований трудовий колектив та одержати конкурентні переваги на ринку праці.

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату. Добір нових працівників не тільки забезпечує режим нормального функціонування організації, але і закладає фундамент майбутнього успіху. Від того, наскільки ефективно поставлені робота з добору персоналу, значною мірою залежить якість людських ресурсів, їхній внесок у досягнення цілей організації і якість виробленої продукції чи наданих послуг.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. Основну увагу у сфері управління персоналом необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору висококваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти завоювання більшої частки ринку. Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

Кадрове планування. Відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.

Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання. Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.

Система стимулювання. Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.

Формування організаційної культури. Порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями. Досвід багатьох всесвітньо відомих фірм, що домоглися видатних успіхів у своїй сфері бізнесу, показує, що успіх організації залежить від уміння знайти людей з потрібним складом розуму, з потрібним відношенням до справи, готових з повною віддачою сил працювати для досягнення організаційних цілей.

Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

Навчання – це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури. Однак для того, щоб зв'язок між основними функціональними напрямками процесу управління персоналом і

роботою по пошуку і добору персоналу для заповнення вакансій, що мають у організації, не була декларована лише на папері, необхідна визначена структура служби управління персоналом.

Гарні результати дає досвід багатьох українських підприємств, коли в єдину службу управління персоналом поєднуються відділ кадрів, відділ праці, відділ навчання і психологічна служба. Ефективність діяльності по пошуку і добору нових працівників підвищується, якщо цей напрямок роботи здійснюється під єдиним керівництвом і координується з іншими сферами діяльності, пов'язаними з управлінням персоналом, починаючи від ведення кадрової документації і кінчаючи питаннями нормування і соціального захисту.

Це дозволяє не тільки дотримуватися більш чітких критеріїв і процедур при пошуку і доборі кадрів, але і забезпечує високі результати в професійній і соціальній адаптації нових працівників. При пошуку і доборі кадрів аналізованому підприємству важливо дотримуватися декількох принципів, що не тільки дозволять вибрати кращих кандидатів на заповнення наявних вакансій, але і будуть сприяти їх більш легкому входженню в організацію і швидкий вихід на рівень робочих показників, що відповідають установленим вимогам. Пошук і добір кадрів не повинні розглядатися як просте перебування придатного людини для виконання конкретної роботи; пошук і добір повинні бути ув'язані з загальним контекстом програм, реалізованих у сфері управління персоналом, покликаних забезпечити досягнення цілей підприємства й успіх у реалізації стратегії, розробленої керівництвом.

Необхідно приймати в увагу не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і, те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатного встановлювати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками що підриває встановлені норми і порядки. Керівництву аналізованого підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника.

Планування кар'єри – один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Це процес зіставлення потенційних можливостей, здібностей і цілей людини, з вимогами організації, стратегією і планами її розвитку, що виражається в складанні програми професійного і посадового росту.

Перелік професійних і посадових позицій в організації (і поза нею), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для заняття їм визначеної позиції в організації, являє собою кар'єрограму, формалізоване представлення про те, який шлях повинний пройти фахівець для того, щоб одержати необхідні знання й опанувати навичками для ефективної роботи на конкретному місці.

Просування по службі має визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними. Серед об'єктивних умов кар'єри можна виділити:

вища крапка кар'єри – вища посада, що існує в організації;

довжина кар'єри – кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідуумом в організації, до вищої крапки;

показник рівня позиції – відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум у даний момент своєї кар'єри;

показник потенційної мобільності – відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

У залежності від об'єктивних умов внутріорганізаційна кар'єра може бути перспективною чи тупиковою – у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер з персоналу вже при прийомі кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Удосконалення системи управління персоналом в економічному аспекті має забезпечити зростання ефективності на основі постійного технічного та організаційного вдосконалення підприємства.

У соціальному аспекті зміни в системі управління персоналом мають бути спрямовані на максимальне використання і розвиток здібностей співробітників підприємств, а також на створення сприятливого психологічного клімату.

Економічні та соціальні цілі тісно взаємопов'язані, оскільки орієнтація на розвиток здібностей співробітників і створення сприятливої психологічної атмосфери є найважливішою умовою творчої діяльності, яка забезпечує технічний прогрес на підприємствах. Вибір правильного шляху вдосконалення системи управління персоналом є одним із ключових факторів успіху в рішенні питань щодо управління персоналом, які стоять перед підприємствами.

Удосконалення системи управління персоналом полягає в оновленні організаційної культури підприємств, створенні нової системи цінностей, ідеології, зміні стилів управління і принципів мотивації. Виходячи з нових принципів управління персоналом розробляються проекти змін всіх структур управління, інформаційних систем і технічних засобів. На цій основі проєктуються нові процедури управління.

Найважливішим етапом удосконалення системи управління персоналом є трансформація організаційної культури підприємств [30-35]. Організаційна культура визначає цінності і правила поведінки для всіх працівників підприємства. Можливою стратегією підприємств у напрямі управління персоналом є поглиблене освоєння персоналом філософії маркетингу за допомогою корпоративних цінностей. В даному випадку під філософією маркетингу розуміється функціонування підприємств у сучасних ринкових умовах з орієнтацією виробничо-збутової діяльності на задоволення потреб клієнтів. Через нову сформовану організаційну культуру підприємств (з підвищеним акцентом на маркетингову складову) трансформується свідомість і якість роботи персоналу.

Виходячи з вищенаведеного, оптимальне використання персоналу підприємств в сучасних умовах передбачає: перехід від недостатньої уваги до споживачів до чіткого задоволення їх потреб; повне усвідомлення тієї обставини, що споживачі є невід'ємною частиною стійкого функціонування підприємств; необхідність поєднання у довгострокових взаємовідносинах інтересів споживачів і підприємств; інтегрованої діяльності, яка включає весь персонал підприємств з акцентом на підтримку постійних взаємовідносин.

Ключова роль в оновленні організаційної культури та її використанні в процесі управління персоналом відводиться безпосередньо керівникам підприємств. Проте вони, передусім, самі мають відповідати змінам, уловлювати зв'язки між цілями підприємств і цілями працівників, їх залежність один від одного та від прибутку. Трансформація організаційної культури у відповідності до маркетингової стратегії управління потребує глибоких знань та гнучкості. Необхідно враховувати, по-перше, спрямованість впливу культури, її стримуючу або мобілізуючу силу під час реалізації поставлених цілей. Наприклад, на підприємствах з бюрократичною культурою нерідко здійснюється опір будь-якій спробі менеджерів порушити сталий порядок. По-друге, необхідно враховувати глибину і силу впливу.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом з урахуванням рівня розвитку України та її національних особливостей можливе у значній мірі через оновлення організаційної культури підприємств. Принципово нова парадигма управління персоналом підприємств має підкреслювати роль соціального партнерства, намагання до попередження конфліктів на основі пошуку компромісів.

Удосконалення системи управління персоналом підприємств необхідно здійснювати у розрізі її суб'єктів, процесів та об'єктів. Воно полягає у проведенні комплексу заходів з переходу від існуючого стану до цільового: у розрізі суб'єктів системи управління персоналом (керівників різних рівнів) – необхідно реалізувати програми навчання керівників з метою підвищення у них рівня сформованості управлінських навиків.

В ході реалізації програми можна проводити тематичні семінари і тренінги з формування управлінських навиків; у розрізі процесів системи управління персоналом (технологій управління персоналом) – необхідно здійснювати впровадження розроблених технологій з управління персоналом: документаційне забезпечення управління персоналом; забезпечення підприємств персоналом; організація праці; система оцінки персоналу; система атестації персоналу; система стимулювання (мотивації) та оплати праці; система навчання і розвитку персоналу; моніторинг та корекція соціально-психологічного клімату; робота з кадровим резервом;

у розрізі об'єктів системи управління персоналом (персоналу підприємств) – необхідно реалізувати програми з підвищення рівня задоволеності працею, лояльності до підприємств, формування в них мотивів для досягнення цілей підприємств.

Всі роботи із вдосконалення елементів системи управління персоналом підприємств повинні проводитись у чіткому взаємозв'язку між собою.

Таким чином, удосконалення системи управління персоналом має відобразитися у трансформації організаційної культури підприємств, змінах у системі принципів, ідеології, стилів управління.

Для ефективного менеджменту на українських великих промислових підприємствах необхідно створювати принципово нову службу управління персоналом, яка може бути заснована на базі традиційного відділу кадрів, відділу організації праці і заробітної плати, відділу охорони праці і техніки безпеки. На підприємствах розвинених країн функціонує єдина служба управління персоналом, яка підпорядковується одному із віце-президентів компанії.

Досвід розвинених країн доводить, що єдина служба управління персоналом забезпечує більш ефективну координацію всіх функцій, пов'язаних з персоналом. Об'єднання робіт з управління персоналом в одному відділі дозволить раціонально використовувати потенціал співробітників підприємств і підвищувати оперативність керівництва.

Створення єдиної служби управління персоналом підприємств значно розширить коло функцій окремих відділів з управління персоналом і вони перейдуть від кадрових питань до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивчення здібностей персоналу.

Єдина служба управління персоналом може націлюватись на визначення поточної і перспективної потреби в персоналі, управління кадровими процесами, вивчення і аналіз ринку праці, підбір, адаптацію персоналу, профорієнтацію, контроль за текучістю, вивільненням кадрів тощо.

Останніми роками в Україні стали формуватися комплексні системи управління персоналом і створюватися єдині служби управління персоналом. Проте така тенденція спостерігається переважно у великих акціонерних товариствах та підприємствах з іноземними інвестиціями. Менеджерам середніх і малих вітчизняних підприємств всіх організаційноправових форм також необхідно впроваджувати ці зміни.

В Україні проблема управління персоналом якщо і входить до структури стратегії підприємств, то майже останніми пунктами. У результаті інтереси рядових працівників мало ототожнюються з інтересами самих підприємств. Таким чином, необхідно підвищувати роль системи управління персоналом у реалізації загальної стратегії підприємств.

Однією з гострих проблем українських підприємств є недостатність фінансування перетворень у системі управління персоналом. Проте, на думку зарубіжних і вітчизняних учених, будь-які грошові кошти, вкладені в удосконалення системи управління персоналом підприємств, виправдовуються у короткі терміни.

Удосконалення системи управління персоналом великих промислових підприємств сприятиме досягненню таких результатів:

цілі та завдання системи управління персоналом будуть прив'язані до стратегічних цілей підприємств і конкретних умов їх реалізації;

підприємства своєчасно забезпечуватимуться персоналом необхідної кваліфікації та чисельності, кадрове планування здійснюється у відповідності до виробничого;

система матеріального і морального стимулювання праці відповідатиме наміченій стратегії бізнесу, що дозволить підтримувати мотивацію персоналу на необхідному рівні і сприятиме підвищенню економічної та соціальної ефективності роботи підприємств; підтримання і підвищення кваліфікації керівників та співробітників здійснюватиметься у відповідності до вимог підприємств, що розвиваються;

недоліки структури системи управління персоналом будуть усунені: чисельність і кваліфікація спеціалістів, які реалізують технології системи управління персоналом, будуть приведені у відповідність до обсягу вирішуваних завдань, що дозволить досягти рівня управління персоналом, необхідного для розвитку підприємств;

будуть визначені принципи взаємодії функціональних підрозділів по роботі з персоналом (або єдиної служби управління персоналом, якщо таку створено) з іншими службами підприємств;

стане відладженою технологія збору, аналізу, обліку і оновлення інформації про стан кадрового ресурсу на підприємствах; підвищиться індивідуальна продуктивність праці кожного працівника та ефективність діяльності підприємств у цілому, а у деяких випадках – будуть створені конкурентні переваги для виведення підприємств на новий рівень.

Практична реалізація концепції вдосконалення системи управління персоналом може бути успішною за умов досягнення відповідності між цілями, стратегією управління підприємствами, стратегією управління персоналом, організаційною культурою, якістю персоналу. Удосконалення системи управління персоналом дозволить зміцнити соціально-економічний стан підприємства, сприятиме випуску конкурентоспроможної продукції та наданню якісних послуг споживачам.

На даний час персонал перетворився на стратегічний ресурс підприємства. Тому стратегічне управління розвитком та ефективним використанням персоналу є дуже актуальним і своєчасним. До сучасних підходів до управління персоналом можна віднести такі:

процесний – управління розглядається не як одномоментна дія, а як процес, тобто як низка безперервних взаємопов'язаних між собою дій; системний підхід виходить з того, що управління персоналом є структурним елементом системи управління підприємством у цілому, воно має відповідати цілям і завданням функціонування підприємства;

ситуаційний підхід в управління виходить з того, що функціонування та розвиток підприємства залежить від зовнішніх і внутрішніх чинників, які формують певну ситуацію, – тобто конкурентний набір обставин, який впливає на функціонування підприємства в конкретний період;

стратегічний підхід в управлінні реалізується через розробку персонал-стратегій, які охоплюють різноманітні аспекти управління кадрами та пов'язані з розробкою та реалізацією загальної стратегії розвитку підприємства.

У результаті проведеного дослідження уточнено перелік функцій і завдань управління персоналом на великому промисловому підприємстві, який включає весь перелік функцій управління (прогнозування, планування, організація, контроль, аналіз, облік, регулювання) єдиним взаємопов'язаним комплексом процесів у сфері управління персоналом.

Узагальнюючи розробки зарубіжних й українських науковців та результати діючої практики роботи великих промислових підприємств, можна назвати такі шляхи вдосконалення управління персоналом:

- забезпечення умов професійного розвитку персоналу;
- удосконалення системи організації нормування та оплати праці;
- поліпшення умов, охорони та безпеки праці;
- розвиток соціально-трудова відносин та організаційної культури в умовах цифровізації економіки;

- забезпечення соціальної захищеності;
- підвищення ефективності роботи з молоддю.

Представлені рекомендації можуть бути ефективними в системі управління персоналом. В комплексі вони забезпечать організацію висококваліфікованим персоналом, сприятливі умови праці, розвиток співробітників, підвищення морального та психологічного клімату в колективі, вплив на творчу, інтелектуальну та професійну діяльність співробітників, допомогу співробітникам досягти своїх цілей тощо.

Комплекс заходів для ПрАТ «Обухівський молочний завод» щодо удосконалення управління персоналом в умовах пандемії та дистанційної зайнятості має передбачати: 1. формування інноваційної кадрової стратегії підприємства; 2. розробку і впровадження заходів для ефективного управління віддаленою командою; 3. впровадження нових напрямків формування персоналу, що стають актуальними в умовах пандемії; 4. розробку політики диференціації винагород з урахуванням індивідуальної і колективної участі у формуванні результатів діяльності підприємства; 5. впровадження сучасних методів навчання персоналу.

Заходи для ефективного управління в умовах дистанційної зайнятості: регулярно (кожні 2-3 тижні) проводити опитування про проблеми та потреби дистанційних працівників; існуючому навчальному плані визначити курси, які найбільш актуальні в поточної ситуації; організовувати навчальні курси, які фокусуються на навичках особистої ефективності і поведінкових аспектах дистанційної роботи; встановити межі між роботою та особистим життям; активізувати співробітництво з університетами. Нові напрямки формування персоналу, що стають актуальними в умовах пандемії: використання практики кадрового аутсорсингу, лізинг персоналу, аутстафінг.

Пропонується впровадження грейдів на підприємстві. Головна особливість грейдингу – «вимірювання невимірного»: переведення нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий

еквівалент. Важливими перевагами системи грейдів є підвищення керованості персоналу, прозорість компанії для інвесторів, і відповідно, збільшення її вартості.

Оцінка результативності впровадження аутсорсингу персоналу у молокопереробному цеху ПрАТ «Обухівський молочний завод» за всіма досліджуваними показниками є позитивною, а саме: делегування обов'язків зменшилося на 30 %, дублювання обов'язків також зменшилося на 30 %, дублювання процесів встановилося на допустимому рівні, що не перевищує 0,85, а рівень паралельності реалізації процесів зменшилася на 30 %. Отже даний напрям удосконалення управління персоналом на досліджуваному підприємстві є ефективним.

ВИСНОВКИ

У магістерській дипломній роботі проведено теоретичне узагальнення та надано практичні рекомендації щодо розвитку розробки нових підходів до управління персоналом в умовах пандемії та дистанційної зайнятості. Отримані результати проведеного дослідження мають теоретичне та практичне значення та спрямовані на вирішення завдань дипломної роботи відповідно до поставленої мети:

1. Встановлено, що сучасна система управління персоналом складається з таких елементів: методологія управління персоналом; кадрова політики організації; залучення персоналу; оцінка персоналу; розміщення і мотивація персоналу; навчання персоналу.

2. Визначено, що ефективне управління персоналом в умовах сучасних викликів характеризуються наступними тенденціями: служби управління персоналом трансформуються у відділи управління людськими ресурсами і прослідковуються реальні зміни в управлінні працівниками з введенням нових, прогресивних методик; відбувається зростання функції управління персоналом з адміністративного рівня до рівня стратегічного партнера бізнесу, визначаючи стратегічне партнерство центральним фактором (ядром) формування HR-системи підприємства; організація структурованої та коректної системи управління та комунікації; розробка ефективних стратегій уникнення та врегулювання конфліктів, поява яких за сучасних стресових умов позначається на працездатності працівників.

3. Виокремлено такі методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління персоналом, як експертна оцінка метод бенчмаркінгу, оцінка віддачі інвестицій у персонал, методики Джека Філіпса та Дейва Ульріха. Метод експертної оцінки полягає у проведенні опитування керівників підрозділів, мета якого – з'ясувати їхню думку про роботу менеджерів з персоналу у компанії. Метод бенчмаркінгу полягає в співставленні показників діяльності

кадрової служби організації з аналогічними даними інших компаній на ринку. Метод оцінки віддачі інвестицій ґрунтується на показнику ROI, який застосовується практично у всіх сферах бізнесу, у тому числі і у сфері управління персоналом. Комплексна методика Джека Філіпса дозволяє оцінювати ефективність управління персоналом за п'ятьма показниками: оцінка інвестицій у кадрову службу; показник витрат з управління персоналом на 1 працівника; показник відсутності на робочому місці; показник єдності та згоди в організації.

4. Проаналізовано, що ПрАТ «Обухівський молочний завод» дотримується активної наступальної стратегії. У якості конкурентної стратегії компанія ПрАТ «Обухівський молочний завод» обрало стратегію «регіонального лідера». У порівнянні із конкурентами, нинішню позицію ПрАТ «Обухівський молочний завод» на ринку Києва і області можна оцінити як максимально ефективну, оскільки підприємство володіє часткою ринку по виробництву і продажу молочної продукції у розмірі 14%.

5. Встановлено, що пандемія змусила керівництво підприємства «заморозити» виплати премій та скоротити витрати на персонал. Вигодами для підприємства ПрАТ «Обухівський молочний завод», які принесло скорочення стало: зниження часу виконання і вартості бізнес-процесів за рахунок автоматизації; підвищення результативності та ефективності праці за рахунок отримання більш висококваліфікованого сучасного працівника. Щоб підтримувати робочі процеси, взаємодію та мотивацію всередині колективу в нових умовах рішенням для підприємства став Skype for Business. Цей підхід не є кардинально новим, але за умов пандемії він полегшив вирішення питань управління на виробництві. Функції HR значно розширилися, а їх значимість зросла. Якщо раніше менеджери кадрового управління тільки керували своїм персоналом, то тепер вони повинні брати участь у вирішенні бізнес-завдань нарівні з керівниками бізнесу. Під час воєнного вторгнення аксимальний акцент в управлінні персоналом був переміщений на комунікацію – щоденний контакт із персоналом.

6. Розраховано, що на підприємстві у 2022 році спостерігалось фактичне зменшення загальної кількості працівників порівняно з 2019 роком (загальна кількість працівників зменшилась на 36 осіб, а саме за рахунок зменшення кількості чоловіків на 43 особи та збільшення кількості жінок – на 7 осіб). В розрізі якісного складу персоналу у 2022 році порівняно з 2019 роком кількість керівників зменшилась на 28 осіб, а спеціалістів – на 3 особи, інших працівників – на 5 осіб. Показник плинності кадрів на підприємстві дорівнював 0,06 % у 2022 році, і зріс у порівнянні з 2020 роком на 0,02. Основні причини – недостатнє фінансування та недосконале планування забезпеченості трудовими ресурсами. Ефективність системи управління персоналом ПрАТ «Обухівський молочний завод» була визначена на основі експертної методики шляхом оцінки ступеня задоволеності працівниками окремими елементами системи управління персоналом. Встановлено, що система управління персоналом ПрАТ «Обухівський молочний завод» загалом не достатньо ефективна. Найменшою мірою працівників задовольняють можливості взаємозв'язку оплати праці з результатами діяльності конкретного працівника, якістю його роботи, непрозора система встановлення та виплати доплат та надбавок, а також критеріїв їх призначення.

7. Запропоновано комплекс заходів для ПрАТ «Обухівський молочний завод» щодо удосконалення управління персоналом в умовах пандемії та дистанційної зайнятості, що має передбачати: 1. формування інноваційної кадрової стратегії підприємства; 2. розробку і впровадження заходів для ефективного управління віддаленою командою; 3. впровадження нових напрямків формування персоналу, що стають актуальними в умовах пандемії; 4. розробку політики диференціації винагород з урахуванням індивідуальної і колективної участі у формуванні результатів діяльності підприємства; 5. впровадження сучасних методів навчання персоналу.

8. Проведено оцінку результативності впровадження аутсорсингу персоналу у молокопереробному цеху ПрАТ «Обухівський молочний завод» яка за всіма досліджуваними показниками є позитивною, а саме: делегування

обов'язків зменшилося на 30 %, дублювання обов'язків також зменшилося на 30 %, дублювання процесів встановилося на допустимому рівні, що не перевищує 0,85, а рівень паралельності реалізації процесів зменшилася на 30 %. Отже даний напрям удосконалення управління персоналом на досліджуваному підприємстві є ефективним.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Азьмук Н. А. Цифрова зайнятість у системі регулювання національної економіки. *Проблеми економіки*. 2020. №1. С. 52-58.
2. Бабіч К.С. Готуємося до 2022 року: топ-7 очікуваних HR-трендів. *Онлайн-журнал «ПроHR»*. 2021. URL: <https://prohr.rabota.ua/gotuyemosya-do-2022-roku-top-7-ochikuvanih-hr-trendiv> (дата звернення: 23.03.2023).
3. Базалійська Н.П., Микитюк С.С. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. *Економіка та управління підприємством*. 2017. № 1(06). С. 24–31.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом : навчальний посібник. Донецьк : ДонДУЕТ, 2011. 468 с.
5. Балабанова, Л. В. Управление персоналом на основе маркетинга: моногр. / Л. В. Балабанова, Е. К. Воробьёва. Донецк: ДонГУЭТ, 2004. 212 с.
6. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с.
7. Балусева О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції управління персоналом: сучасні тренди. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8441> (дата звернення: 23.03.2023).
8. Бей Г. В., Серета Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 93-101.
9. Бодрий Я. А. Тенденції та ефективність використання персоналу аграрних підприємств в умовах економічної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 52 (1). С. 116-121.
10. Бондарук Ю.С., Харченко Т.О. Інноваційні технології в системі управління

- підприємством. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. 2019. №3. С. 154-155.
11. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія. Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
 12. Ведерников М.Д., Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони*. Серія: Економіка та підприємництво. 2018 р., № 3 (102). С. 72-78.
 13. Ведерников М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Клімас В. А. Розвиток сучасних HR-технологій як ключового елементу у системі управління персоналом. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. Вип. 56. С. 132-140.
 14. Вергун В.А., Ступницький О.І. Сучасні інноваційні зміни системи управління персоналом фірми. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. 2015. С. 96-100.
 15. Волянська-Савчук Л. В., Мацишина М. В. Використання інноваційних персонал-технологій в управлінні персоналом на підприємствах. *Економіка і організація управління*. 2019. Вип. 1. С. 33-42.
 16. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейди І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом.: монографія. Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.
 17. Гетьман О., Білодід А. Інноваційні методи розвитку персоналу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 556–561.
 18. Гончар О.І., Муравська Л.І. Кадрова політика торговельного підприємства в умовах викликів пандемії КОВІД-19. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 69-72.
 19. Грабовська І.В. Організаційно-управлінські інновації креативного менеджменту як необхідна умова ефективного розвитку бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6, Том 1. С. 52-57.
 20. Грідін О. В. HR-менеджмент в сучасних організаціях: особливості та перспективи впровадження. *Вісник Харківського національного технічного*

університету сільського господарства імені Петра Василенка. Харків, 2017. Вип. 185. С.160-172.

21. Грішнова О. А. Вектори зміни соціально-трудових відносин в умовах нової соціоекономічної реальності. Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку : зб. тез доп. учасників Міжнар. наук.-практ. конф.; 11–12 листоп. 2020 р. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана ; Київ : КНЕУ, 2020. С. 73–76.
22. Грішнова О. А., Шевчук В.А. Світовий і український ринок праці у сфері веб-технологій: порівняльна оцінка привабливості професій. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 59-68.
23. Грішнова О. А., Карюк В. І. Трансформація організаційної культури українських компаній в умовах війни та пандемії Covid-19. *Вісник Львівського університету*. Серія економічна. 2022. 62., С. 206-223.
24. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-57.
25. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка та управління підприємством*. 2018. № 17. С. 216–224.
26. Дмитрієв І.А. Інноваційні технології управління персоналом на підприємствах автомобільного транспорту. *Вісник Харківського національного автомобільно-дорожнього університету*. 2021. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/article/download/244307/242208> (дата звернення: 23.03.2023).
27. Довгаль О.В. Інноваційне управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4227> (дата звернення: 23.01.2023).
28. Дуляба Н.І., Озарчук К.С. Особливості формування системи управління персоналом підприємств у сучасних умовах. *Економіка та управління*

- підприємствами*. 2020. Вип. 39. С. 166-170.
29. Дяків О. П., Островерхов В. М. *Управління персоналом: навчально-методичний посібник* (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль :ТНЕУ, 2018. 288 с.
30. Єлейко І. В. Порівняльний аналіз ефективності використання моделей управління трудовими ресурсами. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*, Випуск 17, частина 1, 2018. URL: <https://intrel.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/09/25.pdf>
31. Жавела К.А. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №22. С. 73-78.
32. Іванченко В. В., Кривда О. В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Економічні науки*. 2018. № 2. С. 95-101.
33. Ізюмцева Н.В. Інноваційні методи пошуку персоналу. *Економіка та право*. 2017. № 3(48). С. 118–123.
34. Кармінська-Бєлоброва М.В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ» (економічні науки). Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 36-40.*
35. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 16, част. 1. С. 130-134.
36. Колобердянко І.І., Мемельська Н.С. Інноваційні зрушення у сфері управління персоналом в умовах глобальної економіки. *Вісник Мукачівського державного університету: Економічні науки*. 2018. Вип. 19. С. 63-68.
37. Колот А. М., Герасименко О.О. Соціально-трудоий розвиток в ХХІ

- столітті: до природи глобальних змін, нових можливостей, обмежень і викликів. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 1. С. 97-125.
38. Корман І. І., Лементовська В. А., Семенда О. В. Маркетингове дослідження ринку молока та молочних продуктів України. *Економіка та держава*. 2022. № 4. С. 62–68. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.4.62
39. Кравець І.М. Управління людськими ресурсами на засадах компетентнісного підходу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 2. С. 251-254.
40. Красота О.В., Андреева В.А. Соціальне підприємництво як інструмент соціальної інклюзії в умовах економічної невизначеності / Красота О.В., Андреева В.А. / *Економіка невизначеності: зміст, оцінювання, регулювання: колективна монографія*. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2021. - С. 257.
41. Кухаренко В.М., Бондаренко В.В. Екстрене дистанційне навчання в Україні: Монографія / За ред. В.М. Кухаренка, В.В. Бондаренка Харків:. Вид-во КП «Міська друкарня», 2020. 409 с.
42. Кушнерик А.В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Вип. 12. С. 125-129. URL: <http://ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/319/313/> (дата звернення: 23.03.2023).
43. Лизунова О.М., Іщенко Я.Г., Кондрашова Г.В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. *Вісник Мукачівського державного університету*. 2018. Вип. 14. С. 448-456.
44. Лінецька Я. Спад виробництва, втрати поголів'я, падіння закупівельних цін на молоко-сировину - підсумки року молочного сектору України. Асоціація виробників молока. 2023. URL: <https://avm-ua.org/uk/post/spad-virobnictva-vtrati-pogoliva-padinna-zakupivelnih-cin-na-moloko-sirovinu-pidsumki-roku-molocnogo-sektoru-ukraini> (дата звернення: 23.03.2023)
45. Махмудов Х.З., Чухліб В.Є. Сучасні технології управління персоналом в аграрних підприємствах. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*.

2021. Вип. 2 (29). С. 81-86.
46. Мельник В.І. Державно-управлінський аспект генези наукових теорій та концепцій у сфері кадрового забезпечення: від управління персоналом до управління людськими ресурсами. *Наукові перспективи*. 2021. №5(11). С. 130-144.
47. Михайленко О. В. Молочна промисловість України: аналіз стану та перспективи розвитку. *Інфраструктура ринку*. Випуск 65, 2022. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/35.pdf (дата звернення: 23.03.2023)
48. Михайлова Л. І. Управління персоналом. навч. пос. / Л. І. Михайлова К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.
49. Міхеєв А., Акулов Я., Дергаль В. Як побудувати організацію майбутнього: нові тенденції в управлінні персоналом. Київстар бізнес-хаб. 2021. URL: <https://hub.kyivstar.ua/news/kak-postroit-organizacziyu-budushhego-novye-tendenczii-v-upravlenii-personalom/> (дата звернення: 21.01.2022).
50. Мішина С.В., Мішин О.Ю. Інноваційні методи управління персоналом. *Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. “Економічний розвиток і спадщина Семена Кузнеця ”: тези доповідей, 31 травня – 1 червня 2018 р.* Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. С. 318-319.
51. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.
52. Офіційний сайт ПрАТ «Обухівський молочний завод». URL: <http://www.obmol.com.ua> (дата звернення: 23.03.2023)
53. Писаревська Г.І. Сучасні тенденції та перспективи впровадження hr-діджиталізації на підприємстві. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика*. 2021. №2 (20). URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25497/1/тези%202021%20Писаревська%20\(2\).pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/25497/1/тези%202021%20Писаревська%20(2).pdf) (дата звернення: 23.03.2023).
54. Писаренко С.В., Дядик Т.В., Бих С.М. Інноваційні методи управління персоналом як чинник формування його конкурентоспроможності.

- Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. Збірник наукових праць. Випуск 41. 2020. С. 61-68.
55. Погорелова Т.О. Інноваційні технології в управлінні персоналом на сучасному підприємстві. *Вісник НТУ «ХПИ». Серія: Економічні науки*. 2018. № 15 (1291). С. 101-104.
56. Приступа М. Изменения в управлении человеческими ресурсами в пандемии (по результатам нарративных экспертных интервью). *«Социопростир: междисциплинарный интернет-сбор научных работ по социологии и социальной работе»*. 2021. № 10. С. 28-36.
57. Пучкова С. І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних підприємствах. 2020. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1.pdf> (дата звернення: 23.03.2023).
58. Радкевич В.О. Інноваційні засади управління персоналом підприємств. *Educacja zawodowa i ustawiczna: Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji; [redakcja naukowa Nella Nyczkało; Adam Solak]*. 2016. №13. С. 259-268.
59. Революція у відносинах між робітником та роботодавцем. Спеціальний звіт «Deloitte». 2021. 48 с. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/RU-2021_Human-Capital-Trends-Scenarios-special-report.pdf (дата звернення: 23.03.2023).
60. Терон І. В. Корпоративна культура в механізмах регулювання соціально-трудових відносин // Глобальні та національні проблеми економіки. - 2015. - №6. - С. 739–745.
61. Сільченко І.А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2016. № 1 (33). С. 91-95.
62. Смирнов Б.М. Кадрові нововведення в системі управління персоналом: підручник для ВНЗ. Київ. ГАУ, Варяг, 2014. 371 с.

63. Сойма С.Ю., Балко О.Ю. Сучасні інноваційні технології в управлінні персоналом. *Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна*. 2019. №1(20). С. 82-88.
64. Турчіна С.Г., Дашутіна Л.О., Баценко Л.М. Управління розвитком персоналу сільськогосподарських підприємств в умовах конкурентного середовища. *Журнал «Наукові інновації та передові технології» (Серія «Державне управління», Серія «Право», Серія «Економіка», Серія «Психологія», Серія «Педагогіка»)*. 2022. № 1(3). С. 195-203.
65. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
- Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. пос. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К.: Кондор, 2006. 308 с.
66. Устіловська А.С. Формування інноваційних методів управління персоналом у розрізі праксеологічного підходу. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2019. №4. С. 101-110.
67. Хвостенко Т. Сучасні методи та інновації для підвищення ефективності та розвитку кадрового потенціалу. 2019. URL: <http://iqholding.com.ua/articles/suchasni-metodi-ta-innovatsii-dlya-pidvishchennya-efektivnosti-ta-rozvitku-kadrovogo-potent> (дата звернення: 23.03.2023).
68. Цисар О.Р. Глобальні тренди в роботі персоналу у 2021/22. *Онлайн-журнал «ПроHR»*. 2021. URL: <https://prohr.rabota.ua/globalni-trendi-v-roboti-personalu-u-2021-22> (дата звернення: 23.03.2023).
69. Чевганова В.Я., Прийма Ю.О. Формування концепції управління персоналом торговельного підприємства в сучасних умовах. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Вип. 41. С. 187-193.
70. Шаповал О.А. Концепція управління персоналом підприємства в системі кадрового менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного*

університету. 2020. Вип. 31. С. 146-149.

71. Шевченко В. С. Управління персоналом : конспект лекцій (для студентів всіх форм навчання першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. 121 с.
72. Эрик ван Вулпен. Семь цифровых HR-трендов 2020 года. URL: <http://www.management.com.ua/tend/tend1208.html>. (дата звернення: 23.03.2023).
73. Яковенко І.В., Петряєв О.О. Інноваційні методи управління персоналом підприємства. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві: зб. наук. праць за матеріалами Міжнародної науково-практичної конференції*. 20 березня 2020 року Велико-Тирново, Болгарія : ACCESS PRESS, 2020. С. 257- 262.
74. 21 HR jobs of the future. URL: <https://www.cognizant.com/whitepapers/21-hr-jobs-of-the-futurecodex5450.pdf> (дата звернення: 23.03.2023).
75. *Armstrong M.* Handbook of Performance Management, 4th edition. New Delhi: Kogan Page Limited, London, 2010. - 238 p.
76. Alosani M.S., Al-Dhaafri H.S. and Awadh Abdulla A. Investigating the role of HRM practices on service innovation: empirical evidence from UAE government agencies. *Management Research Review*, 2021. Vol. 44 No. 1, pp. 1-24.
77. Azevedo M.C.d., Schlosser F., McPhee, D. Building organizational innovation through HRM, employee voice and engagement. *Personnel Review*, 2021. Vol. 50 No. 2, pp. 751-769.
78. Bersin J. Insights on Work, Talent, Learning, Leadership, and HR Technology. *joshbersin.com*. 2021. URL: <https://joshbersin.com/page/7/> (дата звернення: 23.03.2023).
79. Bondarouk T., Kees Looise J. and Lempsink B. Framing the implementation of HRM innovation: HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*. 2009. Vol. 38 No. 5, pp. 472-491.

80. Clady A. Reputation, Goodwill, and loss: Entering the Employee Training Audit Equation, 2005. – 304 p.
81. Colakoglu S.S., Erhardt N., Pougnet-Rozan S. and Martin-Rios C. "Reviewing Creativity and Innovation Research Through the Strategic HRM Lens", Buckley, M.R., Wheeler, A.R., Baur, J.E. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, 2019. Vol. 37), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 227-271.
82. Frascati Manual: Proposed Standard Practice for Surveys on Research and Experimental Development. 6th ed. OECD, 2002. 256 p. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/frascati-manual-2002_9789264199040-en (дата звернення: 23.03.2023).
83. Gigauri I. Effects of COVID-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2020. No 4(31). URL: <https://rsglobal.pl/index.php/ijite/article/view/1438> (дата звернення: 23.03.2023).
84. Grishnova O. A., Azmuk N. A., Kuklin O. V. Flexible technologies of university management as a tool to increase their competitiveness. *Bulletin of national academy of sciences of the republic of Kazakhstan*. 2019. Vol. 6. N. 382. P. 169 – 177.
85. Koster F., Benda, L. Innovative human resource management: measurement, determinants and outcomes. *International Journal of Innovation Science*, 2020. Vol. 12 No. 3, pp. 287-302.
86. Lei H., Khamkhoutlavong M., Le P.B. Fostering exploitative and exploratory innovation through HRM practices and knowledge management capability: the moderating effect of knowledge-centered culture». *Journal of Knowledge Management*, 2021. Vol. 25 No. 8, pp. 1926-1946.
87. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. *Human Resource Management 11th Edition NY, McGraw-Hill*, 2018, 350p.

88. Richard A. Wolfe. Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. *Human resource management*. 1995. Volume34, Issue2. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.3930340208> (дата звернення: 23.03.2023).
89. Schuler S.R. «Opportunities abound in HRM and innovation», *Journal of Chinese Human Resource Management*. 2013. Vol. 4 No. 2, pp. 121-127. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-02-2013-0011>
90. Than S.T., Le P.B. and Le T.T. The impacts of high-commitment HRM practices on exploitative and exploratory innovation: the mediating role of knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*. 2021. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/VJKMS-10-2020-0196/full/html> (дата звернення: 23.03.2023).

ДОДАТОК А

Таблиця 1А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Обухівський молочний завод» на
31.12.2022 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	0	0
первісна вартість	1001	254	254
накопичена амортизація	1002	254	254
Незавершені капітальні інвестиції	1005	107	128
Основні засоби:	1010	8977	8142
первісна вартість	1011	25721	26445
знос	1012	16744	18303
Інвестиційна нерухомість:	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших	1030	46	46
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	9130	8316
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10494	9767
Виробничі запаси	1101	8544	6944
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	918	1882
Товари	1104	1032	941
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	8452	12064
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1289	1870
з бюджетом	1135	118	63
у тому числі з податку на прибуток	1136	118	63
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0

Продовження таблиці 1А

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1674	776
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2361	809
Готівка	1166	48	114
Рахунки в банках	1167	2198	481
Витрати майбутніх періодів	1170	6	8
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	323	146
Усього за розділом II	1195	24717	25503
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	33847	33819
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7454	7454
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	2757	2757
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-17428	-36731
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	-7217	-26520
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	30774	42154
Довгострокові забезпечення	1520	58	3
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	58	3
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0

Продовження таблиці 1А

Усього за розділом II	1595	30832	42157
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	5795	7636
за розрахунками з бюджетом	1620	448	1391
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	195	52
за розрахунками з оплати праці	1630	623	603
за одержаними авансами	1635	93	68
за розрахунками з учасниками із внутрішніх розрахунків	1640	0	0
за страховою діяльністю	1645	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3078	8432
Усього за розділом III	1695	10232	18182
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	33847	33819

ДОДАТОК Б

Таблиця 1Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Обухівський
молочний завод» за 2021 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	150879	129514
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-127292	-106865
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	23587	22649
Валовий: збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2639	1389
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	-5655	-5314
Витрати на збут	2150	-19948	-19130
Інші операційні витрати	2180	-2770	-2212
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-2147	-2618
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	85	98
Інші доходи	2240	4349	24022
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-3629	-3381
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-17671	-26557

Продовження таблиці 1Б

Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-19013	-8436
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-295	-3073
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-19308	-11509
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-19308	-11509
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	113958	93296
Витрати на оплату праці	2505	13575	13460
Відрахування на соціальні заходи	2510	2988	4964
Амортизація	2515	1669	1822
Інші операційні витрати	2520	16106	13727
Разом	2550	148296	127269
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6596360	6596360
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6596360	6596360
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-2.92707	-1.74475
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-2.92707	-1.74475
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

ДОДАТОК В

Таблиця 1В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Обухівський молочний завод» на
31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	7	
первісна вартість	1001	254	254
накопичена амортизація	1002	247	254
Незавершені капітальні інвестиції	1005	127	121
Основні засоби:	1010	12611	10767
первісна вартість	1011	27341	26463
знос	1012	14730	15696
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших	1030	46	46
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	12791	10934
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	12419	13020
Виробничі запаси	1101	9634	8674
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	2254	3481
Товари	1104	531	865
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9456	10277
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	1012	1918
з бюджетом	1135	1130	1779
у тому числі з податку на прибуток	1136	1127	1779
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2295	1607

Продовження таблиці 1В

Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	3539	540
Готівка	1166	51	94
Рахунки в банках	1167	3401	342
Витрати майбутніх періодів	1170		3
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	511	1184
Усього за розділом II	1195	30362	30328
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	43153	41262
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7454	7454
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415	2757	2757
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	615	-5790
Неоплачений капітал	1425	()	()
Вилучений капітал	1430	()	()
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	10826	4421
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515	24700	28331
Довгострокові забезпечення	1520		98
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		98
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітнього періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітнього періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітнього періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітнього періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	24700	28429

Продовження таблиці 1В

III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість:	1610		
за довгостроковими зобов'язаннями			
за товари, роботи, послуги	1615	5413	5622
за розрахунками з бюджетом	1620	696	1040
за у тому числі з податку на прибуток	1621		
за розрахунками зі страхування	1625	216	314
за розрахунками з оплати праці	1630	491	640
за одержаними авансами	1635	52	63
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	759	733
Усього за розділом III	1695	7627	8412
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	43153	41262

ДОДАТОК Г

Таблиця 1Г

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ПрАТ «Обухівський
молочний завод» за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	144079	126589
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	-111979	-93310
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий: прибуток	2090	32100	33279
Валовий: збиток	2095	()	()
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	1204	382
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	-5496	-4919
Витрати на збут	2150	-23157	-22463
Інші операційні витрати	2180	-3082	-3438
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	1569	2841
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	141	806
Інші доходи	2240	13169	3816
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	-2942	-2613
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	-18056	-1889
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		2961
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-6119	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-261	-1758

Продовження таблиці 1Г

Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		1203
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	-6380	()
II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-6380	1203
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Матеріальні затрати	2500	106450	88611
Витрати на оплату праці	2505	13630	13065
Відрахування на соціальні заходи	2510	5039	4825
Амортизація	2515	1979	2109
Інші операційні витрати	2520	16848	20659
Разом	2550	143946	129269
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Середньорічна кількість простих акцій	2600	6596360	6596360
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	6596360	6596360
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-0.9672	0.18237
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-0.9672	0.18237
Дивіденди на одну просту акцію	2650		