

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПІДПРИЄМСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ
ПАНДЕМІЇ, ВІЙНИ ТА ДИСТАНЦІЙНОЇ ЗАЙНЯТОСТІ**

Студентки 2-го курсу магістратури заочної форми навчання
спеціальності 051 Економіка
освітньо-наукової програми Економіка бізнесу
Вакулук Ольги Олександрівни

Науковий керівник
д.е.н., проф. Грішнова Олена Антонівна

Засвідчую, що в цій дипломній
роботі немає запозичень із праць
інших авторів без відповідних посилань

Студентка _____
(підпис)

Робота допущена до захисту в ЕК рішенням кафедри економіки підприємства
від «15» травня 2023 р., протокол No 11 .

Завідувач кафедри економіки підприємства,
доктор економічних наук, професор

Филюк Галина Михайлівна

(підпис)

КИЇВ – 2023р.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. ТЕРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	6
1.1. Основні поняття та сутність управління персоналом	6
1.2. Чинники ефективного управління персоналом в умовах сучасних викликів	12
1.3. Методичні підходи до аналізу та оцінки ефективності управління персоналом	19
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I	25
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ОБУХІВСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	27
2.1. Діагностика конкурентного середовища на вітчизняному ринку молочної продукції	27
2.2. Стратегічний аналіз ПрАТ «Обухівський молочний завод»	32
2.3. Аналіз змін в управлінні персоналом в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості	39
2.4. Оцінка ефективності управління персоналом на ПрАТ «Обухівський молочний завод»	44
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II	50
РОЗДІЛ III. ВИЗНАЧЕННЯ НОВИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	52
3.1. Пошук та обґрунтування шляхів щодо управління персоналом в умовах пандемії та дистанційної зайнятості на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод»	52
3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих шляхів удосконалення управління персоналом на підприємстві	71
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ	80
ДОДАТКИ	91

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Безумовно, пандемія COVID-19 та перехід більшості працівників на дистанційну зайнятість викликали низку проблем, таких як відсутність досвіду управління персоналом у дистанційному режимі, що призвело до зниження загальної ефективності роботи, та виявлення недостатнього рівня готовності до переходу у цифровий формат роботи. Це змусило керівництво компаній адаптувати HR-процеси до нових умов та змінювати підходи до управління персоналом.

Багато компаній витрачали значні ресурси на переведення працівників у дистанційний режим і відзначили в цьому плюси (скорочення витрат, звільнення робочого простору тощо), тому частина працівників залишиться працювати дистанційно. Виходячи з цього підприємствам уже зараз слід вибудовувати нові принципи організації роботи і управління персоналом, що працюватиме постійно у віддаленому режимі.

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. Погорелова, 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 в умовах пандемії та дистанційної зайнятості.

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;
- провести діагностику конкурентного середовища на вітчизняному ринку молочної продукції;
- здійснити стратегічний аналіз досліджуваного підприємства;
- проаналізувати зміни в управлінні персоналом в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості;
- оцінити ефективність управління персоналом на підприємстві;
- визначити шляхи управління персоналом в умовах пандемії та дистанційної зайнятості на підприємстві;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих шляхів удосконалення управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження є система управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод» в умовах пандемії та дистанційної зайнятості.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти формування нових підходів до управління персоналом в умовах пандемії та дистанційної зайнятості.

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.

Практичне значення отриманих результатів полягає у тому, що теоретичні положення, викладені в роботі, доведені до рівня конкретних рекомендацій. Висновки і результати, одержані при вирішенні поставлених задач, спрямовані на досягнення кінцевої мети удосконалення існуючої на підприємстві системи управління персоналом підприємства.

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.

Структура і обсяг дипломної роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів і висновків, списку використаних літературних джерел із 88 найменувань і 5 додатків. Основний зміст роботи викладено на 90 сторінках друкованого тесту, включаючи 11 таблиць та 9 рисунків.

РОЗДІЛ I. ТЕРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Основні поняття та сутність управління персоналом

Ефективність роботи організації багато в чому визначається не лише чисельністю і кваліфікацією персоналу, а й якістю реалізації основних процесів управління людськими ресурсами. Необхідність запровадження нових аспектів в управлінні персоналом в умовах сьогодення виникла не на порожньому місці [59, с. 63], а сама концепція управління персоналом пройшла довгий шлях еволюційного розвитку [15, с. 36].

Початок наукового підходу до управління персоналом було покладено у концепції, що іменується як «концепція використання трудових ресурсів» (від англ. labour resources use), яка розглядала лише функцію людини як працю, що вимірюється витратами робочого часу та зарплатою. Часові рамки цієї концепції припадають на 20-і–40-і роки ХХ століття. В той час працівник підприємства розглядався виключно як носій трудової функції («живий придаток устаткування») [15, с. 36].

На зміну концепції використання трудових ресурсів прийшла «концепція управління персоналом» (від англ. personnel management) (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» (від англ. human resource management), активний час використання якої припадає на 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.

Остання (сучасна) 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. Організації, які дотримуються гуманістичного підходу до управління персоналом розуміють, що не люди існують для організації, а організація існує для людей. Вітчизняний дослідник К.А. Жавела влучно зазначає, що виходячи з усвідомлення потреб людини, її мотивації та здібностей, такі організації вибудовують свою стратегію та структуру 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. Стосовно цього складно не погодитися з твердженням вітчизняних вчених С.Ю. Соймою та О.Ю. Балко відносно того, що інновації в сфері управління персоналом здійснюють прямий вплив на ефективність функціонування бізнесу, створюючи конкурентні переваги для фірми порівняно з конкурентами [0, с. 82]. В умовах, коли конкуренція між підприємствами неухильно переміщується у сферу управління знаннями та людським капіталом, інновації у процесі управління персоналом починають відігравати все більшу, а іноді навіть і вирішальну роль в досягненні успіху чи провалі бізнесу.

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:

Л.В. Балабанова [4] : управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

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.

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

Виходячи із сучасних підходів до формування ефективної системи управління персоналом та використовуючи досвід прогресивних зарубіжних способів і технологій менеджменту персоналу, вважаємо, що управління персоналом повинно складатися з шести таких елементів (рис. 1.1).

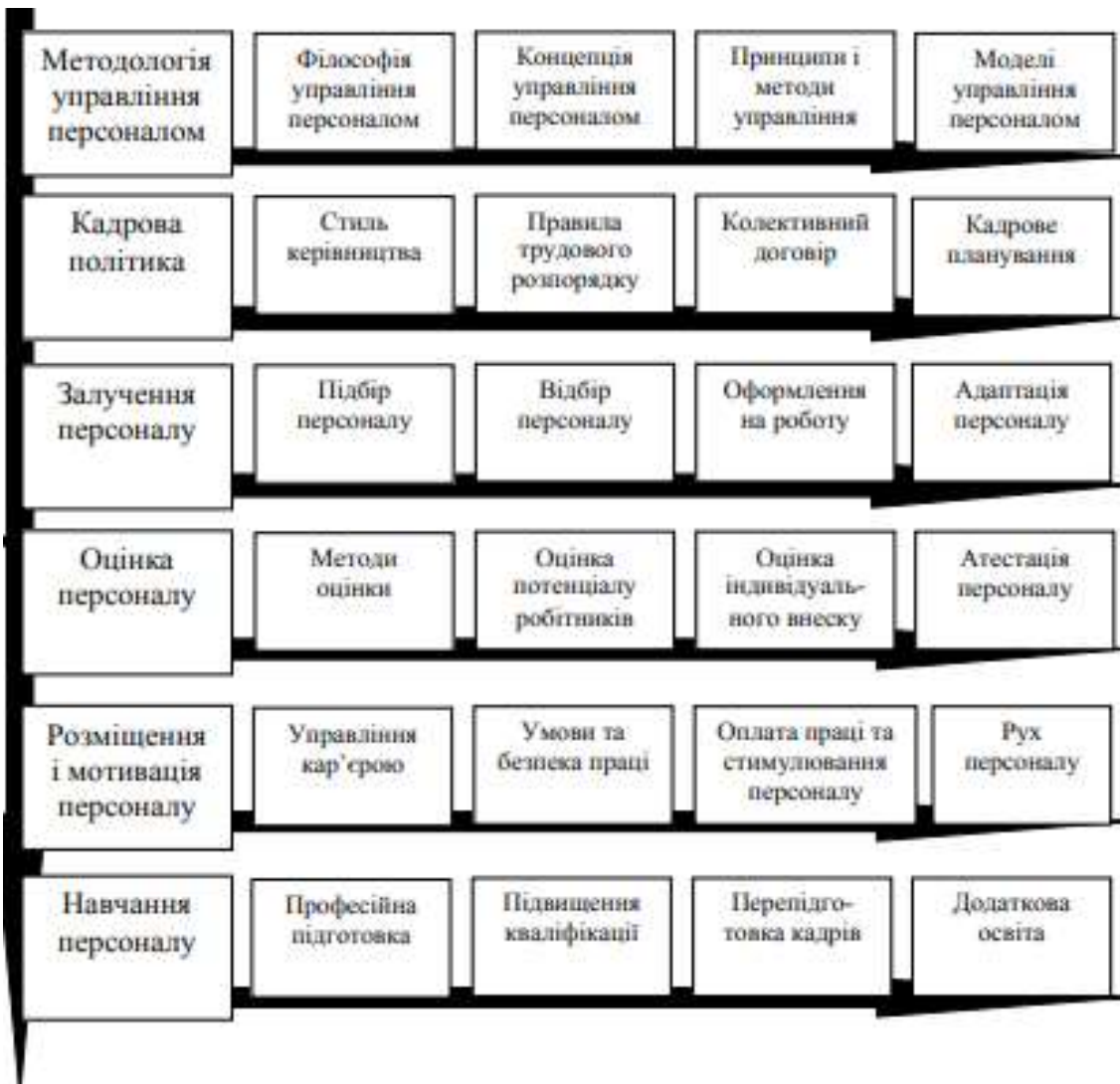


Рисунок 1.1. Основні складові управління персоналом

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

Проаналізуємо детальніше кожен із зазначених елементів сучасної системи управління персоналом.

1. Формування, функціонування та розвиток управління персоналом повинні базуватися на застосуванні сучасних методологічних підходів. Основними компонентами методології управління персоналом є:

– філософія управління персоналом (сукупність внутрішньоорганізаційних законів, адміністративно-організаційних та етичних норм, система цінностей та переконань організації);

- концепція управління персоналом (методологічні та теоретичні засади, а також система практичних підходів до формування механізму управління в конкретних умовах) [16];

- принципи та методи управління персоналом (правила діяльності організації та способи впливу її на трудовий колектив);

- моделі управління персоналом (сукупність засобів, методів, прийомів, які застосовуються для найбільш ефективного використання людського ресурсу в системі менеджменту організації).

2. Управління персоналом реалізується за допомогою проведення кадрової політики організації. Кадрова політика визначає головний напрям у роботі з персоналом на довгу перспективу. Кадрова політика включає такі складники:

- стиль керівництва;
- правила трудового розпорядку;
- колективний договір;
- кадрове планування.

3. Залучення персоналу – захід із наймання персоналу для задоволення в перспективі потреби організації в кадрах за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел [16].

Ефективна процедура залучення персоналу повинна включати в себе кілька послідовних етапів:

- набір (підбір) персоналу (розроблення вимог до кандидатів на вакантну посаду, пошук персоналу, збір необхідної і достатньої інформації про кандидата на вакантну посаду);

- відбір персоналу (серія заходів і дій, здійснюваних підприємством для виявлення зі списку заявників тих, які найкраще підходять для вакантного місця роботи);

- оформлення на роботу персоналу (процедури, пов'язані з поданням, заповненням та підписанням документів працівником, які необхідні для прийому на роботу);

– адаптація персоналу (взаємне пристосування працівника й організації, що ґрунтується на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умов праці та відпочинку) [28, с. 167].

4. Оцінка персоналу реалізується для визначення відповідності працівника вакантній чи займаній посаді. Для оцінки працівника на вакантну посаду, передусім необхідно встановити його потенціал. Аналіз відповідності працівника займаній посаді (атестація), здійснюється шляхом оцінювання його індивідуального внеску та результативності в процесі праці.

5. Розміщення і мотивація персоналу – це важливі функції управління персоналом, які забезпечують:

– планування кар'єри організації з урахуванням життєвих інтересів працівників;

– умови, які сприятливо впливають на здоров'я та працездатність працівника під час виконання ним виробничих обов'язків та виключають вплив небезпечних і шкідливих чинників на робітників;

– стабільність оплати та створення ефективної системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу;

– планомірне та обґрунтоване горизонтальне (ротація) та вертикальне переміщення персоналу.

6. Навчання персоналу необхідне для відповідності професійних знань і вмінь працівників сучасному рівню управління і виробництва. Загалом виділяють чотири види навчання персоналу організації (професійна підготовка кадрів, підвищення кваліфікації, перепідготовка персоналу, додаткова освіта) [25., с. 221].

1.2. Чинники ефективного управління персоналом в умовах сучасних викликів

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.

Для сучасного етапу розвитку управління персоналом у світі характерні такі тенденції:

- зміна підходів до управління персоналом (стають актуальними: концепція управління людськими ресурсами та концепція управління людиною);
- розвиток руху за компетентність;
- увага до підвищення ефективності управління персоналом (як економічної, так і соціальної);
- усвідомлення і підвищення значимості корпоративної культури тощо.

Останніми роками спостерігається прискорення змін в управлінні персоналом під впливом швидкого прогресу автоматизації, розвитку штучного інтелекту, робочої сили, що складається з різних поколінь, екзогенних та ендогенних чинників.

За сучасних умов у практичній діяльності служби управління персоналом трансформуються у відділи управління людськими ресурсами: на одних підприємствах – це слідування моді, на інших прослідковуються реальні зміни в управлінні працівниками з введенням нових, прогресивних методик, наприклад:

- KPI (Key performance indicator) - ключові показники ефективності;
- система ґрейдів (grading - класифікація) - побудова посад в ієрархії їх цінності для підприємства;

- TQM (Total Quality Management) - система оцінки персоналу за критеріями системи якості;
- MBO (Management by objectives) - управління за результатами або управління по цілям;
- BSC (Balanced scored card) - збалансована система показників [7].

Сьогодні 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 (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Рівні розвитку управління персоналом за сучасних умов

Джерело: складено автором на основі [7]

Беззаперечно, що пандемія COVID-19 привела 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.

Висока якість робочої сили – це лише передумова до високої ефективності виробництва. Для її реалізації необхідно, щоб робота працівників була добре організована, щоб вона відповідала професійній підготовці та рівню кваліфікації персоналу, щоб для працівників були створені відповідні санітарно-гігієнічні умови праці, які забезпечують нормальний рівень її інтенсивності. Добре підготовлений персонал з високим рівнем мотивації на якісну роботу впливає не менше, а то й більше, ніж нове обладнання і передова технологія.

Щодо моральних стимулів, то вони мають включати такі засоби залучення людей до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних.

Щоб розробити ефективну систему мотивації праці для вітчизняних підприємств, необхідно розглянути й накопичений світовою практикою досвід. Найбільш ефективними системами мотивації праці є японська, американська, французька, англійська, німецька і шведська моделі [48].

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці зведено у таблицю 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості формування зарубіжних систем мотивації праці

Модель мотивації праці	Основні фактори мотивації праці	Відмінні особливості
Японська	Професійна майстерність, вік, стаж, результативність	Довічний найм, одноразова допомога при виході на пенсію

Продовження таблиці 1.1

Американська	Якість роботи, висока кваліфікація, заохочення підприємницької діяльності.	Поєднання відрядної і погодинної систем оплати праці, технологічні надбавки, премії, система подвійних
Французька	Якість роботи, кваліфікація, кількість раціоналізаторських пропозицій.	Бальна оцінка праці працівника, індивідуалізація оплати праці, ініціативність, додаткові винагороди
Англійська	Дохід	Участь у прибутках, пайова участь у капіталі, трудова пайова участь, чисто трудова
Німецька	Якість	Соціальні гарантії, стимулювання праці
Шведська	Солідарна заробітна плата	Спільна соціальна політика, диференціація системи податків і пільг

Джерело: Розроблено автором на основі [48].

Як бачимо з таблиці 1.1, ефективна мотивація праці має містити наступні заходи:

- 1) участь працівників у власності підприємства (надання акцій за пільговими цінами – опціон);
- 2) участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу при вирішенні низки проблем, делегування повноважень, консультування з працівниками;
- 3) участь працівників у розподілі прибутку підприємства;
- 4) ротація персоналу, яка забезпечує працівникові просування по службі, професіональне та кар'єрне зростання, збагачення змістом праці;
- 5) покращення умов праці;
- 6) особисте та публічне визнання;
- 7) формування і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі [48].

Отже, в умовах сучасної діяльності підприємств для досягнення конкурентоспроможності необхідно приділяти велику увагу як матеріальній, так і нематеріальній мотивації.

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

Функціонування комплексної системи управління персоналом підприємства правомірно розглядати як частину ефективності діяльності підприємства в цілому. Однак, у даний час немає єдиного підходу до оцінки такої ефективності. Сьогодні багато вітчизняних підприємств, на жаль, або взагалі ігнорують систему управління персоналом, або в кращому разі визначають ефективність управління персоналом за допомогою спеціально створених для цього показників.

Як методологічний підхід представляється доцільною оцінка ефективності на рівні окремих працівників, на рівні органу управління, на рівні системи управління, звертаючи особливу увагу при цьому на співставлення фактичної чисельності персоналу з плановою, відповідність професійно-кваліфікаційного рівня, освіти, практичного досвіду персоналу вимогам займаних робочих місць.

Оцінка ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні економічної ефективності за рахунок кращого використання трудового потенціалу, соціальної ефективності шляхом задоволення потреб і інтересів працівників підприємства, організації і мотивації праці, організаційної ефективності через цілісність і організаційну оформленість підприємства.

Оцінка ефективності управління персоналом - це систематичний, чітко формалізований процес, спрямований на вимір витрат і вигод, пов'язаних із програмами діяльності управління персоналом, для співвіднесення їхніх результатів з підсумками роботи, з показниками конкурентів і цілями підприємства [51].

В сучасних умовах господарювання оцінка функціонування системи управління персоналом вимагає систематичного досвіду, вимірювання витрат

і вигод загальної програми управління персоналом і порівняння її ефективності з ефективністю роботи підприємства за той же період.

У ряді європейських країн отримали розповсюдження центри оцінки управлінського персоналу, діяльність яких полягає у виявленні на підставі спеціального комплексу тестів і вправ потенційних здібностей працівників управління проте такі центри не вільні від недоліків й не гарантують відсутності помилок.

Склад показників для оцінки ефективності управління персоналом має всебічно відображати ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному і організаційному аспектах. Кількісна оцінка економічної ефективності управління персоналом підприємства передбачає визначення витрат, необхідних для реалізації кадрової політики підприємства шляхом дослідження співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від результативності їхньої діяльності. Такі показники орієнтують працівників на раціональне використання робочого часу, поліпшення трудової і виконавської дисципліни і, в основному, спрямовані на удосконалення організації праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників, співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати, фонд оплати праці і зарплатоємність, витрати на адмінресурс.

Єдність економічної і соціальної ефективності роботи з персоналом визнається усіма фахівцями. Як результат діяльності можна при цьому розглядати: обсяг виготовленої продукції, прибуток, а як витрати – фактичний фонд заробітної плати або суму прямих виплат персоналу, відрахувань у централізовані фонди, витрати на соціальні заходи. Такі показники доцільно аналізувати в динаміці за ряд років, а також порівнювати з результатами споріднених підприємств.

Ефективність функціонування системи управління персоналом повинна визначатися також її внеском в досягнення організаційних цілей. До показників для оцінки організаційної ефективності управління персоналом підприємства належать: плинність кадрів; співвідношення чисельності управлінського апарату і інших категорій працівників; надійність роботи персоналу; рівномірність завантаження; рівень трудової дисципліни; задоволеність працівника; кількість конфліктів; скарг; нещасних випадків.

Наведений склад показників дозволяє оцінити такі основні параметри організації роботи персоналу підприємства, як: економічність; надійність; рівномірність; якість.

Щоб підприємство ефективно працювало, важливо враховувати кожен із зазначених компонентів, по кожному з них повинна досягатися певна мета, що дозволяє судити про організаційний порядок у підприємстві й стан організаційної культури.

До показників оцінки соціальної ефективності управління персоналом підприємства відносяться:

- стан морально-психологічного клімату, мотивація, потреби і конфліктність в трудовому колективі;
- вплив соціальних програм на результативність діяльності працівників і підприємства в цілому;
- ступінь задоволеності персоналу конкурентноздатністю робочої сили; організацією праці, її продуктивністю і оплатою, роботою підприємства в цілому.

До показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства належать:

- співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, і результатів, отриманих від їхньої діяльності;
- відношення бюджету підприємства до чисельності персоналу;
- вартісної оцінки розходжень у результативності праці.

Крім того, у ринковій економіці важливе значення мають такі економічні показники, як: прибуток, продуктивність праці, обсяг продажів, рентабельність, продуктивність праці працівників; співвідношення темпів росту продуктивності праці працівників з темпами росту середньої заробітної плати; фонд оплати праці і зарплатоємкість; витрати на керівництво.

В даний час зростає значення наукового обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом, що відображають кінцеві результати економічного розвитку підприємства. На нашу думку, склад показників повинен бути удосконаленим, він повинен уточнюватися і доповнюватися в умовах динамічного розвитку підприємства.

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 [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 Філліпса, 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 Філліпса є не досить ефективними. Показник єдності та згоди в організації в умовах вітчизняного ринку обчислити практично неможливо.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ I

Сучасна концепція управління персоналом називається гуманістична або «концепція управління людиною», а її використання припадає на XXI 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.

У науковій літературі можна зустріти різні тлумачення поняття «управління персоналом». На нашу думку найбільш вдалим є визначення Л.В. Балабанової: управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників.

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: служби управління персоналом трансформуються у відділи управління людськими ресурсами і прослідковуються реальні зміни в управлінні працівниками з введенням нових, прогресивних методик; 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) ; щоб розробити ефективну систему мотивації праці для вітчизняних

підприємств, необхідно розглянути й накопичений світовою практикою досвід, при цьому моральні стимули мають включати такі засоби залучення людей до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності, на визнанні трудових заслуг як головних; 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 (Return of investment - віддача інвестицій), 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. Діагностика конкурентного середовища на вітчизняному ринку молочної продукції

Молочна галузь належить до провідних у харчовій та переробній промисловості та формує привабливий за обсягами виробництва ринок. Це безпосередньо пов'язано з тим, що продукція цієї галузі займає важливе місце у споживанні населення. Частка витрат на молочні продукти становить близько 15% від загальних витрат на харчування (це четверте місце після витрат на хлібобулочні, м'ясні, борошняні та макаронні вироби). Молоко і молочні продукти традиційно займають досить високу питому вагу в раціоні харчування населення України.

Переробкою молока на Україні займається більше 300 підприємств, проте майже 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів. Експерти вважають, що криза посилить вплив холдингів, оскільки дрібні та середні виробники будуть вимушені покинути ринок. В той же час, частки ринку провідних виробників не перевищують 6-9%. В цілому фактично одинадцять компаній утримують 60,3% ринку. Решту ринку розподіляють між собою дрібні компанії та одиничні молокопереробні заводи.

У цілому ринок молочних виробів в Україні можна охарактеризувати як ринок з жорсткими конкурентними умовами, на який складно здійснити вхід новим учасникам і на якому домінуючі позиції займає невелика група компаній. У зв'язку зі значною конкуренцією на ринку можна виділити низку лідерів, які займають найбільші частки ринку: ДП «Лакталіс Україна», ТОВ «Данон», ТОВ «Терра Фуд» (частка на ринку складає 9%), ТОВ «Люстдорф» (8%), ПрАТ «Молочний альянс», ПрАТ «Вінницький молочний завод «Рошен» (10%), ТОВ «Група компаній «Альянс», ПАТ «Вімм-Білл-Данн

Україна», ПрАТ «Комбінат «Придніпровський», ПрАТ «Тернопільський молокозавод» та багато інших [47].

Щодо позиції досліджуваного підприємства на ринку, то на сьогоднішній день ПрАТ «Обухівський молочний завод» є одним із провідних підприємств у молокопереробній галузі в Київській області.

Після спалаху пандемії COVID-19 молочна промисловість швидко пристосувалася і спочатку не зазнала значного впливу на ціни, попит і пропозицію молока. Однак у 2022 році окупація територій і воєнні дії вплинули на те, що велика кількість поголів'я була просто знищена російськими загарбниками, ще частину підприємства були змушені перевозити в безпечніші регіони. Перебої в постачанні кормів та ветеринарних препаратів, забезпеченні електроенергією, також мали вплив і на продуктивність корів, що в кінцевому результаті призвело до скорочення загального валу виробництва. На початку вторгнення росії до України, деякі виробники молока та переробні підприємства вимушені були тимчасово призупинили свою діяльність або зменшили виробництво через логістичні проблеми. До середини літа галузь почала відновлювати регулярну діяльність, ланцюжки постачання молока та ресурсів виробництва, а поживлення експортної діяльності дали змогу піднімати ціни на молоко. До кінця вересня зовнішня торгівля активно зростала, завдяки чому заводи пропонували вищі ціни на молоко-сировину, однак від жовтня ринок почав стабілізуватися [44].

За приблизними оцінками, у 2022 році 34,2% молока було вироблено у промислових господарствах, а 65,8% – в господарствах населення. Загалом за рік було надоєно 7 млн 659,9 тис. т молока усіх видів, що на 12,1% менше, ніж є 2021 році. Через війну галузь недоотримала 1 млн т молока (рис. 2.1).

Найбільше скоротилось виробництво у Харківській області (-54,6%; 111,7 тис. т), Сумській (-5,6%; 154,2 тис. т.) та Одеській (-4,1%; 21,3 тис. т). Натомість, області центрального та західного регіону наростили виробництво за рахунок релокації бізнесу та зростання попиту на сировину у

цих регіонах. Так, на 23,4% зросло виробництво молока в Чернівецькій області (9,5 тис. т), на 21,5% в Тернопільській (143,2 тис. т), на 8,4% у Вінницькій (242,9 тис. т). Як результат, дещо змінилася трійка лідерів із виробництва молока в розрізі регіонів – Вінниччина витіснила Чернігівщину з третього місця [44].

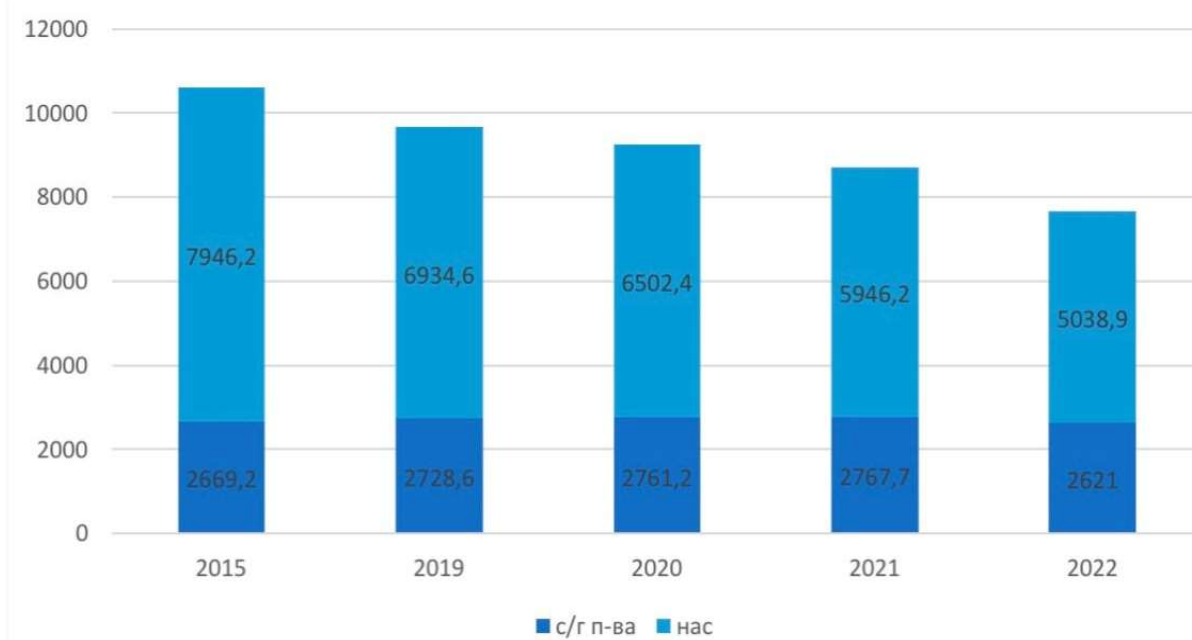


Рис. 2.1. Динаміка виробництва молока у 2015-2022 роках, тис. т

Джерело: Побудовано на основі власних досліджень автора та джерел [44]

Промислові виробники, згідно попередніх підрахунків Державної служби статистики України, утримували 387,6 тис. корів, що на 8% менше, ніж торік. Присадибні господарства утримували 953,8 тис. голів корів, що на 12,5% поступається минулорічним показникам [44].

Руйнування ланцюжків реалізації молока-сировини, а також готової продукції, цілих молочно-товарних ферм та молокопереробних заводів спричинило падіння закупівельних цін на молоко у березні відразу на 4,6 євро/100 кг. Після чого, у період травня-липня ціна у валюті стабілізувалася на рівні 37,55-37,76 євро/ц через нарощення експорту. Проте, підвищення НБУ курсу долара до гривні у липні та подальше її просідання на міжбанку, «вилілося» у просідання ціни на молоко до 32 євро/ц. Зрештою ціна почала

плавно підніматися вгору на фоні зміцнення гривні та зростання ціни на молоко в гривневому еквіваленті, яке було обумовлено активною експортною діяльністю. В результаті, ціна на молоко в листопаді зафіксувалася на рівні 36 євро/ц. Закупівельні ціни на молоко на кінець 2022 року були на 40% нижчими, ніж в ЄС та на 11%, нижчими, ніж у 2021-му (рис. 2.2) [44].

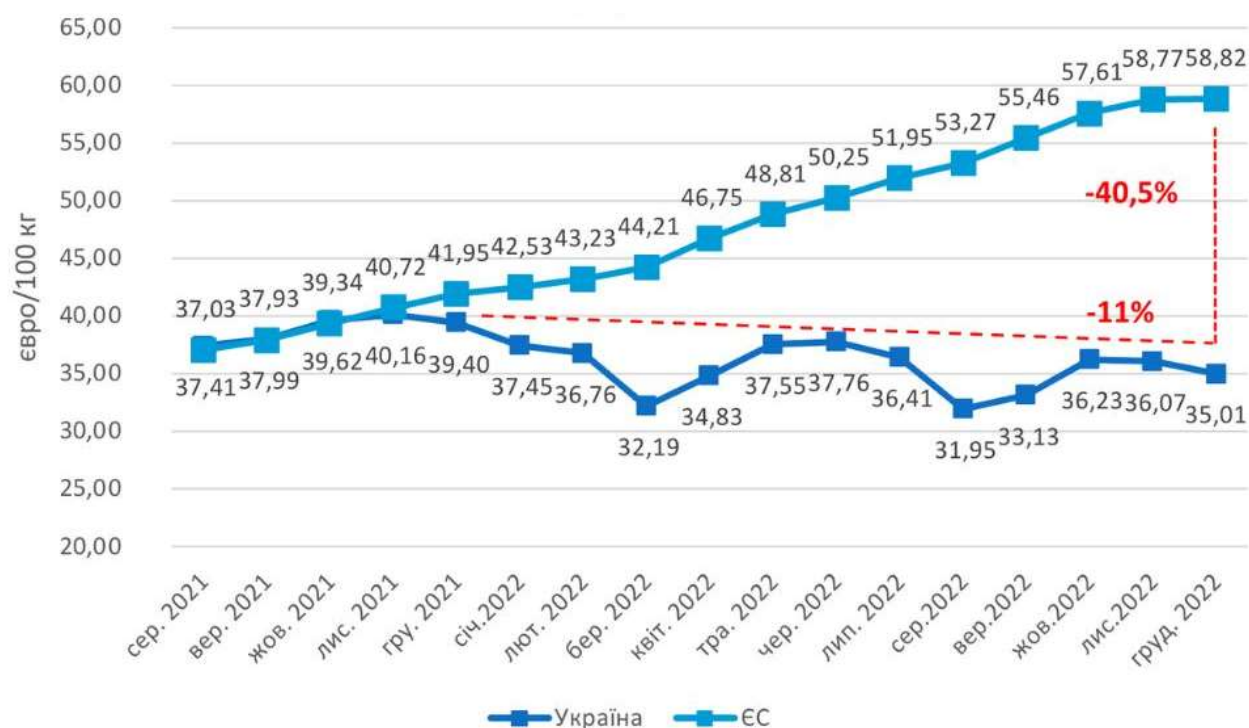


Рис. 2.2. Динаміка цін на молоко ЕСМ у 2021-2022 роках, євро/100 кг

Джерело: Побудовано на основі власних досліджень автора та джерел [44]

Наразі молочний ринок України працює під тиском низки факторів, які стримують ріст цін на молоко: скорочення споживчого попиту всередині країни, зростання безробіття, що свідчить про зниження споживання молочних продуктів у короткостроковій перспективі, зростання собівартості виробництва через кризу в енергетичній системі, знеціненням гривні та інше.

Проте, молокопереробна галузь має вільні потужності для переробки молока, відтак розвиток ринку буде залежати від активності попиту, як зовнішнього, так і внутрішнього.

Коротко охарактеризуємо виробництво молочної продукції в Україні у 2021 році порівняно з 2020 роком: відбулося зростання по трьох видах молочних продуктів: сухе незбиране молоко (10%), рідка сироватка (8,7%), кисломолочний сир (7,4%). Крім того, у 2021 році збільшиться виробництво казеїну (11%). Майже не змінилися обсяги виробництва: ароматизований йогурт (1%), кисломолочна продукція вцілому (-2,8%). Значно скоротилося виробництво інших видів молочної продукції: молока жирністю 1-6% (упаковка до 2 л) – на 6,7%; плавленого сиру - 8,4%; молока згущеного та вершків – 10,4%; інших сирів – 14,2%; вершкове масло – 17%; сухе знежирене молоко – 17,7%; сироватка в твердому вигляді – понад 20%. Виробництво молокопродуктів в 2021 році скоротилося на 7,5% порівняно з 2020 роком. У 2020 році обсяги виробництва залишалися незмінними проти 2019 року (Додаток А) [38].

З огляду на ситуацію, що склалася під впливом пандемії COVID-19 та війни, в молочному бізнесі можна очікувати на такі тенденції:

- українські молочні господарства потребують підтримки як на рівні держави та з боку недержавних інституцій, так і на міжнародному рівні;
- молочний бізнес зосередиться на вирішенні своїх найбільш пріоритетних поточних проблем;
- собівартість виробництва молока зростатиме через низку факторів;
- ціна молока зростатиме з огляду на загальносвітові тенденції;
- молоко та молочні продукти мають стати одним із векторів гарантій продовольчої безпеки України та світу, а отже, держави мають збільшити закупівлі вітчизняної молочної продукції;
- купівельна спроможність українців знизиться через економічну кризу, пов'язану з російською агресією, тож виробники молочної продукції мають врахувати при плануванні своєї діяльності скорочення попиту;

- молочні підприємства різних масштабів дедалі частіше дивитимуться в бік створення доданої вартості та переробки своєї продукції
- осучаснення виробничих потужностей та глобальний перехід на високі міжнародні молочні стандарти допоможе українським виробникам швидше інтегруватися на міжнародних ринках.

2.2. Стратегічний аналіз 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 Київській області. Протягом всього часу підприємство розвивалось, вдосконалювались технології, збільшувався асортимент продукції. На даний час це сучасне молокопереробне підприємство, яке має найкращі традиції і визнання в галузі.

Підприємство пропонує споживачам по над 50 найменувань високоякісної молочної продукції під торговою маркою «Лукавиця»: молоко пастеризоване, молоко пряжене, ряжанка, кефіри та біокефіри, йогурти питні, сметана, сир селянський та нежирний, сир м'який «Адигейський», сирки дитячі, десерти, масло селянське, морозиво в асортименті.

Колектив підприємства постійно працює над покращенням якості продукції, поліпшенням харчової цінності і смакових властивостей, розширення її асортименту.

На сьогоднішній день 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.

Місією компанії ПрАТ «Обухівський молочний завод» є «збагачення життя людей» за рахунок випуску якісної та екологічно чистої молочної продукції. Метою компанії ПрАТ «Обухівський молочний завод» є закріплення на українському ринку, збільшення сегменту ринку і збільшення прибутку.

На даний момент 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. Враховуючи той факт, що в Україні відбувається переміщення купівельного попиту населення в сегмент мережевих операторів роздрібного ринку, ПрАТ «Обухівський молочний завод» поставив 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» обрала 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%.

Варто звернути увагу на той факт, що досліджуване нами 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: компанія здійснює глибоке проникнення на всі сегменти молочного ринку. По відношенню до кожного з сегментів ринку компанія використовує диференційований підхід, а отже, стратегією охоплення ринку компанії ПрАТ «Обухівський молочний завод» можна охарактеризувати як стратегію диференційованого маркетингу, адже компанія пропонує різну продукцію для різних ринкових сегментів. Основна мета такої маркетингової стратегії ПрАТ «Обухівський молочний завод» – активно увійти на ринок; встановити тісні партнерські відносини із крупними та середніми операторами роздрібної торгівлі молочними виробами в Україні; домогтись тісного співробітництва із роздрібною мережею в частині реалізації спільних маркетингових промо-акцій; забезпечити за рахунок цього неухильне зростання обсягів продажу продукції ПрАТ «Обухівський молочний завод» та зростання частки ринку ПрАТ «Обухівський молочний завод» в Україні. Основними маркетинговими факторами, які вбачає компанія для того, щоб домогтись 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 – встановлення тісних контактів із найбільш крупними операторами роздрібного ринку молочної продукції, організація рекламно-інформаційної та консультаційної роботи регіональних представників ПрАТ «Обухівський молочний завод» із найбільш важливими збутовими партнерами.

Незважаючи на складну ситуацію на ринку молочних виробів України, спричинену COVID-19 та війною, його потенціал у середньостроковій та

довгостроковій перспективі є досить високим і цей ринок володіє високою привабливістю з точки зору забезпечення потенціалу зростання ПрАТ «Обухівський молочний завод» у майбутньому, тому для підприємства доцільним напрямом розвитку буде вибір варіанту розширення і зростання.

На рис. 2.3 представлена матриця можливих стратегій розширення і зростання ПрАТ «Обухівський молочний завод» на ринку молочної продукції.

	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. 2.3. Матриця можливих стратегій зростання ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Джерело: Побудовано автором на основі даних підприємства

Розглянемо кожну із чотирьох можливих стратегій розвитку підприємства більш докладно.

1. Аналізуючи стратегію стосовно існуючих товарів на існуючих ринках слід відзначити, що компанії необхідно в майбутньому більш глибоко проникнути на ринок м. Києва та ринки крупних населених пунктів в Україні із кількістю жителів понад 500 тис.

2. Для досягнення успіху на вже існуючих ринках компанія повинна бути інноваційно-активною, тобто постійно створювати і виводити товарно-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 для ПрАТ «Обухівський молочний завод» диверсифікація є недоцільною, оскільки в умовах жорсткої конкуренції на молочному ринку компанії потрібно активно підтримувати основні напрямки діяльності.

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. Компанії потрібна політика створення міцних партнерських відносин із клієнтами: постійна увага до замовників та зворотній зв'язок із ними, додаткові послуги для замовників, фінансова підтримка основних замовників у формі товарного кредиту. Досягти цього можна буде за рахунок налагодження максимально тісного співробітництва та встановлення тісних партнерських відносин між ПрАТ «Обухівський молочний завод» та провідними операторами роздрібного ринку за рахунок таких інструментів:

- відкриття для крупних операторів роздрібного ринку кредитних ліній із можливістю придбання товарів у ПрАТ «Обухівський молочний завод» в кредит на значну суму;
- надання крупним роздрібним підприємствам додаткових послуг, зокрема – послуг із надання у тимчасове користування холодильників ПрАТ «Обухівський молочний завод» для зберігання продукції підприємства;
- реалізація мерчандайзингових програм, які за рахунок ефективної демонстрації товару сприятимуть зростанню обсягів продажу продукції у торгових точках партнерів ПрАТ «Обухівський молочний завод»;
- організація на постійній основі системи проведення, спільно із роздрібними операторами, маркетингових ВТЛ - акцій, що буде сприяти як стимулюванню продажу продукції ПрАТ «Обухівський

молочний завод» так і зростанню популярності та рейтингів брендів торгових операторів.

Варто додати, що сучасні реалії ринку вимагають від підприємств не просто виводити на ринок нові продукти, а робити їх по меншій мірі регіональними брендами, а в ідеалі – загальнонаціональними брендами.

Крім того, сучасний рівень інформатизації бізнесу визначає використання новітніх технічних, технологічних, програмних засобів у діяльності підприємства. Таким чином, формується автоматизована інформаційна система (АІС), що являє собою сукупність інформації, економіко-математичних методів і моделей, технічних, програмних, технологічних засобів і фахівців, використовуваних при обробці інформації для прийняття управлінських рішень.

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 удосконалив і полегшить процес управління на підприємстві.

Детальний аналіз показників операційної діяльності ПрАТ «Обухівський молочний завод» за 2018-2021 рр. представлений у таблиці 2.1 (Додаток Б, В, Г, Д)..

За даними табл. 2.1 спостерігаємо зростання обсягу виготовленої продукції з 11268,1 т у 2018 році до 17980,0 т в 2020 році і зменшення в 2021 році на 10232,0 тис. грн. У 2021 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 2018-2020 рр., але у 2021 році він зменшився на 10,11% і порівняно

з 2020 роком склав 129514 тис. грн. Собівартість реалізованої продукції також мала тенденцію до збільшення протягом 2018-2020 рр., зростання відбувалося на 11,59 % у 2019 р., на 20,01% у 2020 р., але у 2021 році відбулося зниження собівартості на 4,57 %. У 2021 році затрати на виготовлення продукції зменшились у зв'язку із скороченням обсягу виготовленої продукції.

Таблиця 2.1

Аналіз показників операційної діяльності ПрАТ «Обухівський
молочний завод» за 2018-2021 рр.

Показник	2018 рік	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення					
					2018-2019рр.		2019-2020рр.		2020-2021рр.	
Обсяг виготовленої продукції, т	11268,1	14078,7	17980,0	10232,0	2810,60	24,94	3901,3	27,71	-7748,0	-43,09
- молоко	7451,1	10504,0	13493,0	7228,0	3052,90	40,97	2989,0	28,46	-6265,0	-46,43
- кисломолочна продукція	2908	2447	3486	2299	-461,30	-15,86	1039,3	42,48	-1187,0	-34,05
- сметана	909	1128	1001	705	219,00	24,09	-127,0	-11,26	-296,0	-29,57
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	120326	126589	144079	129514	6263,00	5,21	17490,0	13,82	-14565,0	-10,11
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	83618	93310	111979	106865	9692,00	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

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 2019 році відбулося збільшення на 14,06%, у 2020 році - 6,47%, у 2021 році – 6,79%.

2.3. Аналіз змін в управлінні персоналом в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості

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.

Проаналізуємо особливості змін в управлінні персоналом досліджуваного підприємства в умовах пандемії, війни та дистанційної зайнятості 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 COVID-19 та алгоритм управління персоналом на ПрАТ «Обухівський молочний завод» представлені у таблиці 2.2.

Аналіз передумов і причин скорочення робочих місць під час пандемії COVID-19 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	<p>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;</p> <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>1. Аналіз та оцінка ефективності роботи персоналу підприємства;</p> <p>2. Аналіз показників ефективності праці, виявлення факторів, що найбільш суттєво впливають на ситуацію;</p> <p>3. Оцінка якісного складу персоналу за обраними цільовими критеріями;</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. Такий підхід забезпечує концентрацію зусиль підприємства на досягнення найвищих фінансових результатів та стимулювання як колективної, так і індивідуальної праці.	<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	<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>працівники з уже існуючої робочої сили могли залишатися активними на ринку праці, найбільшу перспективу керівництво вбачає у розвитку цифровізації та дистанційних форм нестандартної зайнятості.</p>	<p>2) зменшення посадових окладів, систем, форм та розмірів оплати праці; 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 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.</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 на ринку праці, отримуючи вигоду з мінливої ситуації.</p>

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 оперативно 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 – щоденний контакт із персоналом; чат-боти з опитуваннями про психологічний стан, нагальні потреби або наміри; регулярні новини та мотивуючі історії про великі серця та вчинки. 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.

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

Проведемо аналіз організації праці та управління персоналом підприємства ПрАТ «Обухівський молочний завод» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз персоналу та ефективності його роботи ПрАТ «Обухівський
молочний завод» за 2018-2021 роки

Показник	2018	2019	2020	2021
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

Аналізовані дані показали, що в ПрАТ «Обухівський молочний завод» у 2021 році спостерігалось фактичне зменшення загальної кількості співробітників порівняно з 2018 роком (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Зміни персоналу та ефективності його роботи ПрАТ «Обухівський молочний
завод» за 2018-2021 роки

Показник	Абсолютне відхилення, ±			Темп приросту, %		
	2021 - 2018	2021 - 2019	2021 - 2020	2021 - 2018	2021 - 2019	2021 - 2020
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 2018-2021 р. (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз розподілу працівників за статтю та якісним складом на ПрАТ
«Обухівський молочний завод» за 2018-2021 р.

Показник	Роки				Відхилення		
	2018	2019	2020	2021	2021 - 2018	2021 - 2019	2021 - 2020
Кількість працівників всього:	261	254	229	225	-36	-29	-4
з них:							
чоловіки	246	238	210	203	-43	-35	-7
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 2021 році порівняно з 2018 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 2021 році порівняно з 2018 роком кількість керівників зменшилась на 28 осіб, а спеціалістів – на 3 особи, інших працівників – на 5 осіб.

Далі проаналізуємо рух трудових ресурсів в ПрАТ «Обухівський молочний завод» (табл. 2.5).

Як видно з табл. 2.5 показник плинності кадрів на підприємстві дорівнює 0,06 % у 2021 році, який зріс у порівнянні з 2018 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 2.5

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

Показник	Роки				Відхилення		
	2018	2019	2020	2021	2021 - 2018	2021 - 2019	2021 - 2020
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

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.

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 2.4.

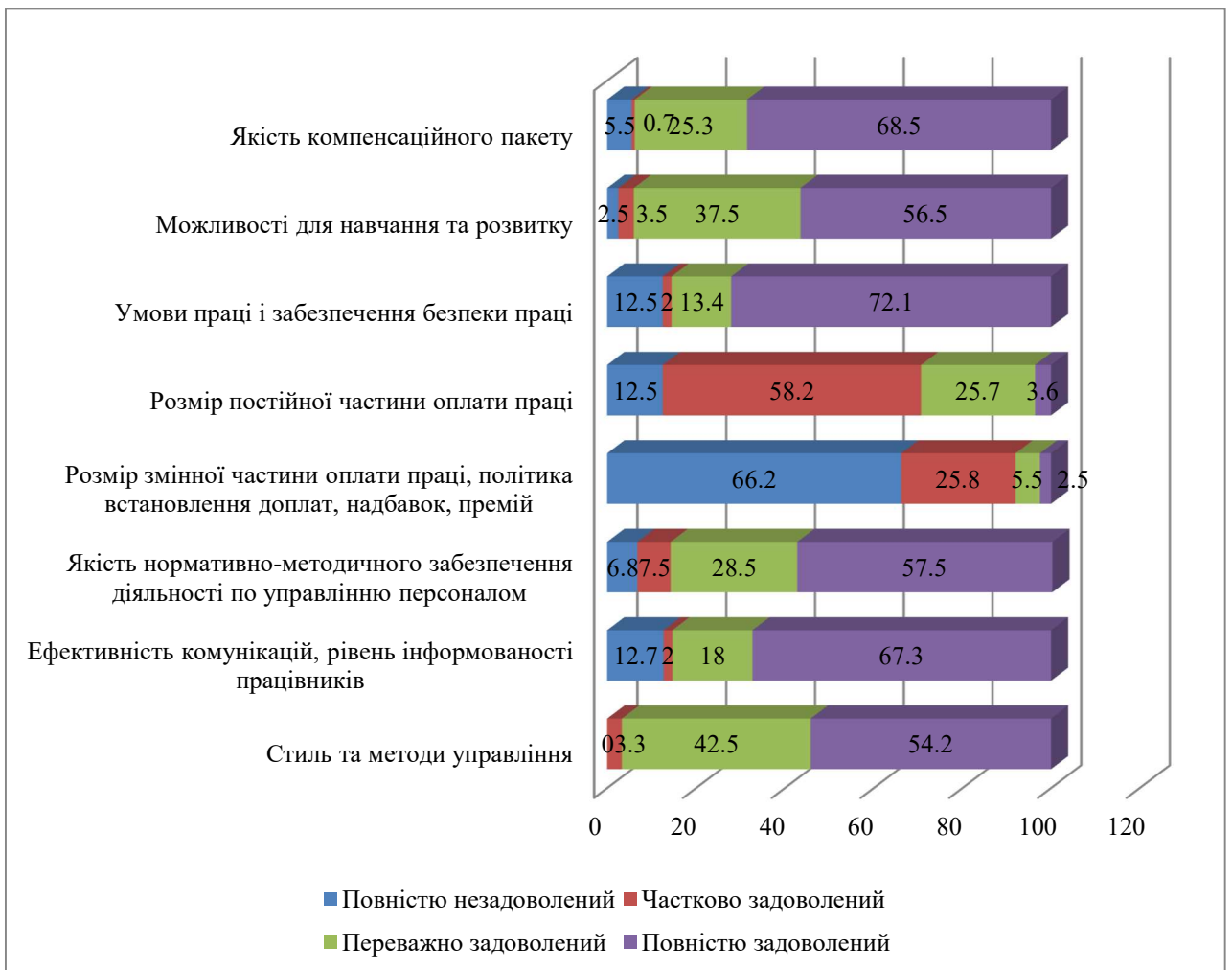


Рисунок 2.4. Оцінка ефективності системи управління персоналом працівниками ПрАТ «Обухівський молочний завод»

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.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ II

Переробкою молока на Україні займається більше 300 підприємств, проте майже 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів. 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. У якості конкурентної стратегії компанія ПрАТ «Обухівський молочний завод» обрала 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%. По відношенню до кожного з сегментів ринку компанія використовує диференційований підхід, а отже, стратегією охоплення ринку компанії ПрАТ «Обухівський молочний завод» можна охарактеризувати як стратегію диференційованого маркетингу, адже компанія пропонує різну продукцію для різних ринкових сегментів.

Пандемія змусила 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 2021 році спостерігалось фактичне зменшення загальної кількості працівників порівняно з 2018 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 2021 році порівняно з 2018 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 2021 році, і зріс у порівнянні з 2018 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 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

3.1. Пошук та обґрунтування шляхів щодо управління персоналом в умовах пандемії та дистанційної зайнятості на підприємстві ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Пандемія коронавірусу COVID-19, що охопила світ у 2020 р. і не вщухає 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.

Проведений аналіз різних аспектів управління персоналом ПрАТ ПрАТ «Обухівський молочний завод» дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних із системою управління персоналом підприємства за таких умов. Вплив пандемії та війни на діяльність підприємства ПрАТ ПрАТ «Обухівський молочний завод» призвів до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, і вдосконалення регламентації управління працівниками. Існуюча система управління персоналом відповідала потребам підприємства в управлінні працівниками за тієї ситуації, яка існувала раніше, але не дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси підприємства за існуючих обставин.

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.

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



Рисунок 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

Розглянемо кожен з запропонованих напрямів більш докладно. Для удосконалення управління персоналом на ПрАТ «Обухівський молочний завод» необхідно насамперед сформувавши інноваційну кадрову стратегію виходячи з результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до інноваційної кадрової стратегії виділити ті складові управління персоналом, які мають найбільше значення для підприємства, і сформувавши елементи системи управління персоналом, що відповідають особливостям кадрової стратегії.

Варіанти інноваційної кадрової стратегії підприємства ПрАТ «Обухівський молочний завод» ґрунтуються на результатах проведеного аналізу та представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Варіанти інноваційної кадрової стратегії ПрАТ «Обухівський молочний завод»

Стратегія	Опис	Кадрова стратегія
Обмежене зростання	Основним фактором підвищення ефективності управління підприємством є вже створені переваги	Відповідність кваліфікації персоналу використовуваним технологіям та бізнес-процесам, зниження плинності кадрів
Внутрішні переваги	Підприємство прагне знизити витрати на реалізацію продукції, використовує для цього, зокрема, технологічні фактори	Орієнтація персоналу на внутрішнє середовище, заохочення працівників до виконання планових показників продажів
Зовнішні переваги	Підприємство прагне посилення впізнаваності та частки ринку порівняно з конкурентами. Також використовуються технологічні фактори	Орієнтація персоналу на зовнішнє середовище та вдосконалення управління винагородами працівників
Диверсифікація	Підприємство розширює портфель брендів з використанням можливостей ринку, у тому числі формує товарні пропозиції за сегментами ринку.	Орієнтація персоналу на пошук нових перспективних брендів для просування на вітчизняному ринку та заохочення до більш ефективної взаємодії зі споживачами та партнерами

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

З табл. 3.1 видно, що підприємство ПрАТ «Обухівський молочний завод» може реалізувати різні стратегії, спрямовані на оновлення системи управління персоналом. Найменш ефективною є стратегія обмеженого зростання, оскільки організація при реалізації цієї стратегії стикається зі зниженням ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку. Стратегія диверсифікації в цілому приваблива, але інтерес до роботи у співробітників невисокий, тому організації може знадобитися тривалий період часу для того, щоб співробітники почали брати активну участь у підвищенні ефективності бізнес-процесів відповідно до нових

запитів ринку. Стратегія зовнішніх переваг дозволить компанії ПрАТ «Обухівський молочний завод» вирішити низку проблем, у тому числі проблему недостатньо високої рентабельності, але існуюча система управління персоналом орієнтована на виробничу складову внаслідок чого знадобляться значні витрати часу для формування кадрової стратегії відповідно до орієнтації на зовнішнє середовище.

У той самий час, персонал організації вже орієнтовано на виробничу складову діяльності, підприємство має можливість за допомогою вдосконалення бізнес-процесів просування продукції на ринок знизити витрати. Як наслідок, основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничо-маркетингову діяльність підприємства. Напрями підвищення інноваційності системи управління персоналом ПрАТ «Обухівський молочний завод» відповідно до стратегії зростання на основі внутрішніх переваг представлені в таблиці 3.2.

Оснoву удoскoналeння систeми упрaвління пeрсoнaлoм пiдпpиeмствa ПрАТ «Обухівський молочний завод» становить підвищення інтересу працівників до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливостей для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення. Необхідний розвиток відносин між персоналом та керівництвом, у тому числі, на основі доведення до працівників цілей підприємства, результатів ділової оцінки працівників та показників господарської діяльності. Працівники повинні розуміти зв'язок між професійними домаганнями, цілями підприємств та компетенціями як засобом досягнення цілей ПрАТ «Обухівський молочний завод» та задоволенням професійних домагань.

Як наслідок, удoскoналeння упрaвління пeрсoнaлoм мae бути спрямоване на підвищення задоволеності працею працівників на основі підвищення їхнього інтересу до роботи та створення реальних можливостей

для більш ефективного задоволення потреб, пов'язаних із матеріальною винагородою, за рахунок використання навчання як джерела професійного розвитку працівників. Завдяки навчанню працівник отримує реальну можливість більш продуктивної праці та досягнення поставлених перед ним цілей. Необхідно також розвивати задоволеність взаємовідносинами з керівництвом за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення господарської діяльності, ключових бізнес-процесів та доведення до працівників відомостей про результати діяльності аналізованого суб'єкта господарювання.

Таблиця 3.2

Напрями удосконалення системи управління персоналом

ПрАТ «Обухівський молочний завод» відповідно до стратегії зростання на основі внутрішніх переваг

Проблема	Рішення	Документи
Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника	Необхідно надати спеціалісту з управління персоналом статус керівника для забезпечення можливості формування системи управління персоналом та прийняття рішень у сфері стратегії управління людськими ресурсами	Проект посадової інструкції менеджера з персоналу
У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку	Необхідно досягнення вищої задоволеності працею працівників у тих напрямках, із якими пов'язані проблеми управління персоналом. Необхідно підвищити інтерес до роботи за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення бізнес-процесів та задоволеність взаємовідносинами з керівництвом за рахунок розширення спілкування з ними.	- Проект Положення про матеріальне стимулювання - Проект Положення про систему управління персоналом
Нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми	Необхідно вдосконалити механізми контролю за ефективністю використання прийнятих на підприємство працівників. І тому необхідно розробити порядок оцінки кадрової потреби з урахуванням описів посад працівників. Відбір персоналу повинен проводитись відповідно до вимог конкретної посади, що розробляються на основі опису посад. При розстановці персоналу одним з елементів трудової адаптації	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про прийом персоналу

ділової оцінки персоналу компанії	має стати формування цільових показників випробування прийому на роботу, на основі яких проводиться контроль ефективності залучення на підприємство нових працівників	
Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам компанії. Не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників	Потрібно організувати ділову оцінку відповідно до потреб підприємства у вдосконаленні бізнес-процесів. Нематеріальне стимулювання має використовуватися як інструмент заохочення працівників за наслідками ділової оцінки. Основним інструментом нематеріального стимулювання стає заохочення працівників, які мають найвищу підготовку відповідно до потреб виробничо-маркетингової діяльності підприємства.	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про оцінку персоналу
Зарплата є прийнятною для основної маси співробітників підприємства, але, враховуючи те, що працівники не мають змоги задовольнити професійні домагання, рівень зацікавленості в роботі має тенденцію до зниження, невисокою є задоволеність рівнем професійних досягнень. Тому керівництво навіть за умов підвищення заробітної плати не досягає відповідної мети у підвищення продуктивності трудової діяльності. пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює значних стимулів до продуктивному праці	Необхідно, насамперед, сформувати умови задоволення професійних домагань працівників. І тому використовується навчання, оскільки воно виступає інструментом розвитку персоналу, забезпечуючи найкращу відповідність кваліфікації працівників виробничим потребам підприємства. З погляду нематеріального стимулювання праці навчання має розглядатися як один із видів заохочень, який пропонується лише працівникам, які демонструють високі результати професійної діяльності. Тому в рамках ділової оцінки керівництво має не тільки доводити до працівників її результати, а й заохочувати найефективніше виконуючих обов'язки працівників за рахунок надання їм безкоштовного навчання або найкращих умов навчання порівняно з іншими працівниками. Оскільки працівники мають розуміти зв'язок між професійними домаганнями, цілями підприємства та компетенціями як засобом досягнення цілей підприємства та задоволенням професійних домагань, до працівників мають доводитися цілі підприємства.	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про навчання

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для удосконалення системи управління персоналом у ПрАТ «Обухівський молочний завод» потрібна розробка наступних документів:

а) з допомогою розробки Положення про систему управління персоналом забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямками управління людськими ресурсами у створенні, формуються мети організації стосовно управління персоналом;

б) Положення про навчання дозволяє працівнику ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою в організації, за допомогою розвитку професійних навичок навчання сприймається як нематеріальне заохочення;

в) використання Положення про оцінку створює об'єктивну можливість формування уявлень про професіоналізм працівника не тільки у керівництва підприємства, а й у працівників;

г) за рахунок Положення про найм забезпечується залучення на підприємство працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника;

д) Положення про матеріальне стимулювання заохочує працівників підприємства до участі у вдосконаленні бізнес-процесів та основних аспектів господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Розглянемо наступний напрям – розробка і впровадження заходів для ефективного управління віддаленою командою. 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.

Окремої уваги, на нашу думку, слід приділити новим напрямкам формування персоналу, що стають актуальними в умовах пандемії. Потребу в персоналі підприємство ПрАТ «Обухівський молочний завод» задовольняє в процесі залучення (набору) і створення резерву працівників для заняття вакантних посад. Процес залучення персоналу до організації включає: розробку стратегії залучення персоналу, аналіз змісту роботи, визначення вимог до кандидатів на вакантну посаду, прийняття рішення щодо мотивації і

перспектив кар'єрного зростання, вибір джерел залучення персоналу, здійснення практичних дій щодо залучення персоналу.

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

Розглянемо більш детально креативні підходи до забезпечення персоналом підприємства в умовах впливу пандемії COVID-19.

Так, нині у світі широко використовується практика кадрового аутсорсингу, що передбачає передачу зовнішнім експертам функцій роботи з персоналом. Послуги з кадрового аутсорсингу є новими для українського ринку, хоча у західних підприємствах вони застосовуються давно і дуже часто.

Кадровий аутсорсинг персоналу є сучасним універсальним і гнучким інструментом. Для багатьох підприємств він є способом виживання в умовах

кризи, скорочення витрат, поширення дистанційної зайнятості і збільшення ефективності діяльності.

Аутсорсинг (від англ. «Outsourcing») – дослівно перекладається як «використання чужих ресурсів». Аутсорсинг в галузі управління персоналом (HR-аутсорсинг чи кадровий аутсорсинг) є залученням зовнішніх ресурсів (компаній), які спеціалізуються в галузі управління персоналом і володіють відповідним досвідом, знаннями, технічними засобами, для виконання всіх або частини функцій по управлінню процесами кадрової служби. Замовник тільки формулює завдання перед постачальником послуг. При цьому право контролю, спосіб виконання завдання, відповідальність за досягнутий результат лягає на постачальника послуг [36].

При аутсорсингу співробітники працюють у штаті компанії-виконавця, а надання послуг компанії-замовником є лише частиною їх функції. Найчастіше замовник не має відношення ні до вибору тих, хто буде безпосередньо виконувати роботу, ні до організації їхньої праці.

Аутсорсинг має низку переваг, але, поряд з тим, аутсорсинг має і недоліки, наприклад, компанія ризикує вивести за свої межі занадто багато видів діяльності та позбутися частини власних ресурсів і можливостей. У таких випадках компанія може втратити види діяльності, які протягом тривалого часу забезпечували їй успіх на ринку.

Різне наповнення послуги дозволило диференціювати кілька її підвидів, внаслідок чого можна виділити лізинг персоналу (staff leasing), виведення персоналу за штат – аутстафінг (outstaffing) і підбір тимчасового персоналу (temporary staffing) як більш вузькі, специфічні прояви аутсорсингу.

Під лізингом персоналу більшість практиків з управління персоналом розуміють використання компанією-замовником позикового персоналу, що постійно знаходиться в штаті компанії-провайдера. Тобто клієнт купує послугу з виконання робіт, а не працю конкретних працівників [18].

Аутстаффінг позиціонується як послуга з виведення за штат компанії вже існуючого персоналу. Цей підхід використовувався в ситуаціях, коли компанія- клієнт з різних причин не може збільшувати кількість співробітників, як того вимагає виробнича необхідність. Інструментом, що дозволяє регулювати кількість персоналу без зміни фактичної чисельності штату компанії-клієнта, стало зарахування працівників в штат компанії-провайдера. Саме компанія-провайдер стає формальним працедавцем для співробітників [18].

Третій вид послуги, – підбір тимчасового персоналу, покликаний задовольняти потреби компаній в «гнучкій» робочій силі, надаючи працівників на неповний робочий день або на короткостроковий (від одного дня до декількох місяців) період.

Дослідження свідчать, що необхідність аутсорсингу як послуги прямо залежить від розміру комерційної діяльності організації.

В нашій країні найбільш запитуваними видами послуг в галузі управління персоналом можна вважати послуги з рекрутингу, кадрового діловодства і розрахунку заробітної плати. А от тенденції розвитку аутсорсингу в управлінні персоналом в Україні відстають від загальносвітових мінімум на 10-15 років.

Основними причинами, які перешкоджають розвитку аутсорсингу персоналу в Україні є [7]:

- 1) недостатність культури ділової взаємодії та не бажання керівників змінювати уже існуючу практику ділових відносин;
- 2) законодавча незахищеність працедавця і порівняно невеликий досвід аутсорсингу та відсутність вільних ресурсів для інвестування в проекти технічного обслуговування;
- 3) неможливість на індивідуальному рівні забезпечити зацікавленість працівників. Це потребує не лише постійного матеріального і морального стимулювання, але й постійного моніторингу змін їх уподобань;

4) перехід на аутсорсинг займає від 9 до 18 місяців, а серед основних його ризиків є: втрата контролю над кадровою функцією, послаблення корпоративної культури;

5) процес вибору постачальника займає дуже багато часу, у персоналу може з'явитись відчуття невизначеності, що зможе спричинити його плинність.

Для того, щоб застосування креативних підходів до формування персоналу на досліджуваному підприємстві необхідні внутрішні чинники, які сприяють креативному мисленню та інтересу щодо застосуванню креативних підходів, є мотиваційно-особистісні (пов'язані з усвідомленням необхідності або бажанням розвивати нові напрями діяльності підприємства та використовувати нові інструменти для реалізації функцій та процесів в діяльності) та когнітивно-операційні (інтелектуальний рівень, стиль мислення, компетентність у виконанні завдань).

Зацікавити працівників у повнішому використанні творчого потенціалу допомагає політика диференціації винагород з урахуванням індивідуальної і колективної участі у формуванні результатів діяльності. Сьогодні необхідно оцінювати діяльність кожного працівника, його професійність, компетентність, творчість, ініціативність, відповідальність, прагнення до самовдосконалення, розвитку, враховувати результати діяльності підприємства, особистий внесок у зростання продуктивності. Інструментом формування сучасної диференційованої системи винагородження працівників за трудові зусилля на ПрАТ «Обухівський молочний завод» може стати технологія грейдингу [19].

Система грейдів (позиційних посад) є свого роду корпоративним «табелем про ранги», в якому кожному кластеру (грейду) посад відповідає свій рівень заробітної плати.

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. На основі грейдування можна збудувати корпоративну політику компенсацій і пільг, яка дозволить оптимізувати витрати на персонал, причому не за рахунок формального скорочення фонду оплати праці, а завдяки вдосконаленню організаційної структури і штатного розкладу, більш ефективного планування витрат на персонал. Система грейдів побудована таким чином, що роботодавці платять працівникам за результат. Ця система дозволить ПрАТ «Обухівський молочний завод» створити правильну організаційну структуру, порівняти рівень зарплат фахівців з тими, що пропонує ринок праці.

На думку деяких аналітиків, грейдинг найкраще підходить для підприємств із штатом не меншим за 500 осіб, проте можливі різні варіанти залежно від цілей і реалізації схеми. При цьому в цій системі оплати праці є ряд переваг, значення яких значно зростає з ростом кадрового дефіциту. Зниження рівня його стимулювання через несправедливу або неочевидну систему компенсацій є серйозною проблемою, яку слід вирішувати.

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]

Чим більше співробітників на підприємстві, тим більшою може бути вигода від впровадження такої системи. Практика показала, що система грейдів має наступні переваги та недоліки, табл. 3.3.

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.

Головна особливість грейдингу – «вимірювання невимірного»: переведення нематеріального показника «цінність роботи співробітника» в грошовий еквівалент.

Переваги та недоліки системи грейдів

Переваги	Недоліки
Допомагає управляти фондом оплати праці (ФОП) і робить систему нарахування зарплати гнучкою	Потребує значних видатків на розроблення, впровадження, підтримку в робочому стані
Підвищує ефективність ФОП від 10 до 30%	До першої початкової розробки системи грейдів повинна бути залучена велика група експертів
Впорядковує дисбаланс зарплати на підприємстві	Існують складнощі справедливого, об'єктивного оцінювання параметрів, які складно піддаються формалізації
Дозволяє, при необхідності, швидко проводити аналіз структури як посадових окладів, так і постійної частини зарплат, а також відслідковувати їх динаміку	Існують складнощі справедливого, об'єктивного оцінювання параметрів, які складно піддаються формалізації
Є зручним інструментом для визначення розміру базового окладу нової посади	Розроблення умов переміщення між грейдами викликає різні проблеми
Дозволяє відслідковувати рівні та підрозділи, де є невідповідності в нарахуваннях зарплати	Складнощі забезпечення об'єктивності і прозорості оцінювання викликають емоційні і психологічні проблеми, які знижують мотивацію співробітників
Дозволяє порівняти рівні виплат своєї компанії з виплатами інших в одному сегменті ринку або ж в межах ПАТ	Є велика ймовірність суб'єктивного підходу як під час розроблення і початкового оцінювання грейдів (наприклад, часто оцінюються не посади, а певні особистості, які їх займають), так і в процесі регулярних робочих перевірок відповідності персоналу рівню грейду
Дозволяє співвідносити середню заробітну плату будь-якій посаді у своїй компанії із середньоринковими	
Дозволяє усунути істотну неефективність роботи, так як виявляє дублювання функцій, невміле керівництво лінійних менеджерів своїми підлеглими	
Вирішує проблему нарахування доплат за роботу, виконану за стандартами, які є нижче або вище посадових	
Дозволяє визначити, в яку суму коштує підприємству посада будь-якого рівня	
Є ефективним способом інтеграції різнокаліберних підрозділів холдингу в єдину структуру	
Оптимізує розстановку трудових ресурсів.	

Джерело: Розроблено автором за результатами власних досліджень

Система базової оплати за грейдами дозволяє підприємству підвищити ефективність використання фонду оплати праці на 10-15% за рахунок

стандартизації при визначенні розміру базової частини зарплати, чітких правил її розрахунку, підвищення окладів залежно від підвищення компетенцій та більшої прозорості. При використанні даної системи є можливість або скоротити поточні витрати на оплату праці, або отримувати більшу віддачу на виплачувану співробітникам заробітну плату.

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 дистанційної зайнятості 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.

На нашу думку сьогодні найбільш складним моментом у процесі навчання є засвоєння методів самостійного надбання знань. Однак, використовуючи різні сучасні методи розвитку, можна управляти компетентністю персоналу та підвищувати ефективність його роботи (табл. 3.4).

Усі сучасні персонал-технології можна об'єднати у такі групи:

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;

- інформаційні персонал-технології.

Таблиця 3.4

Сучасні методи навчання персоналу

Метод	Характеристика методу та його використання
Тренінг	Мінімум інформації і максимум вправ на відпрацювання навиків. Застосовується для розвитку навиків для невеликої групи осіб.
Кейс Стаді	Інтерактивна технологія для короткострокового навчання менеджерів на основі бізнес-ситуацій. Мета – навчити аналізувати інформацію, сортувати її для вирішення поставленого завдання, виявляти ключові проблеми, вибирати оптимальне рішення
Коучинг	Нова форма консультаційної підтримки, засіб сприяння, допомоги в пошуку вирішень або подолання будь-якої складної ситуації. Завдання коуча не дати знання або навички, а допомогти людині самостійно знайти їх і закріпити на практиці
E-learning	Масовий метод дистанційного навчання у вигляді електронних книг, відео уроків, комп'ютерних вправ. Ефективність виявляється в переданні знань великій кількості людей
Самонавчання	Проходить в індивідуальному порядку за умови стимулювання навчання з використанням різноманітних матеріалів: книг, документації, аудіо-, відео- і мультимедійних програм
Buddying	Закріплення за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» у його роботі. Метод відрізняється від наставництва тим, що його учасники є рівноправними.

Джерело: Розроблено автором з використанням джерел [15]

Альтернативою тривалому навчанню є досить поширені на сучасному етапі аут-технології в управлінні персоналом, які у вітчизняній практиці визначаються як форма позикової праці і були розглянуті нами вище.

Світові тенденції корпоративного розвитку ведуть до того, що навчання переходить безпосередньо на робочі місця. Як свідчить практика, найбільш прийнятним є інноваційний тип навчання, який відрізняється від традиційного тим, що дає можливість підвести людину до самостійного раціонального вирішення певної проблеми з подальшим використанням його у власній роботі.

Серед інноваційних методів розвитку лідерського потенціалу на увагу заслуговує новий процес в управлінні під назвою «ментворкінг», який поєднує поняття «менторство» і «нетворкінг». Менторство – це один із методів навчання персоналу, коли більш досвідчений співробітник ділиться

своїми знаннями, вміннями і навичками з недосвідченим новачком протягом певного часу. Нетворкінг – це соціальна і професійна діяльність, спрямована на встановлення контактів із різними людьми, де спілкування служить відправною точкою. Нетворкінг допомагає будувати відносини, що можуть бути корисними для розвитку кар'єри: сприяти створенню нової бази партнерів і потенційних клієнтів, розвитку навичок публічних виступів, розширенню кругозору в процесі обміну думками тощо. Сутність ментворкінгу полягає у вивченні моделей успішної поведінки того, хто має високий рівень розвитку певних компетенцій. Основний його принцип – учитися можна у будь-якої людини, особливо якщо справа стосується soft skills (надпрофесійних, неспеціалізованих навичок, які можна розвинути) [54].

На нашу думку слід докладніше зупинитися на групі методів неформального навчання. Серед методів неформального навчання виділяють: електронне навчання, сторітеллінг, play-back театр, метафорична гра, шедоуінг секондмент, баддінг, кінотренінг, віртуальні тренажери, комп'ютерні ігри, навчання в робочих групах, соціальні мережі, аналіз мережевої взаємодії і ін.

Особлива роль у розвитку неформального навчання відводиться електронному (e-learning), під яким розуміється використання інтерактивних електронних засобів доставки інформації: компакт-дисків; корпоративних, соціальних мереж, Internet та ін.

До основних технологій та методів електронного навчання відносяться:

- Мобільне навчання (за допомогою мобільних телефонів, пристроїв iPad, PDA (кишенькових ПК), планшетні персональні комп'ютери (tablet PC) і ін.). До переваг мобільного навчання відносяться: економія коштів і часу, можливість швидкого доступу до інформації, самостійний вибір галузі навчання, поліпшення письмових і математичних навичок.

- Дистанційний онлайн курс, коучинг онлайн (e-coaching), онлайн-семінар, веб-конференція, вебінар. Дані технології дозволяють проводити відеоконференції, відеонавчання, демонстрації презентацій, телеконференції, чати, і документів, онлайн-опитування, сейлз-мітинги за участю будь-якої кількості слухачів та спікерів з будь-якої точки світу [17, с. 3].
- Комп'ютерна гра, віртуальний тренажер. Наприклад, компанія L'Oreal використовує навчальну гру Hair-be 12, яка розвиває ключові навички співробітників салонів-перукарень. У MITRE Corporation претенденти проходять 3D-гру «Почесна робота»; в компанії Renault гра навчає стандартам обслуговування в автосервісі; мережа готелів Hilton використовує віртуальний тренажер з обслуговування гостей; компанія British Gas використовує навчальний курс діагностики несправностей для інженерів служби сервісу.
- Соціальні мережі. Багато українських компаній починають застосовувати соціальні мережі з метою підвищення ефективності спільної роботи персоналу (напр., «JTI Ukraine», «МТС» з корпоративною соціальною мережею під назвою «ПРОСТОр»). Корпоративна соціальна мережа дозволяє підвищити залученість співробітників; поліпшити внутрішні комунікації; вдосконалити процеси адаптації, вдосконалити колективне прийняття рішень (краудсорсінг); виявити таланти та ін [43].

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 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. 3.5.

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.

Таблиця 3.5

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		

Продовження таблиці 3.5

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
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

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 %.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ III

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.

Підприємство ПрАТ «Обухівський молочний завод» може реалізувати різні стратегії, спрямовані на оновлення системи управління персоналом. Наразі основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничо-маркетингову діяльність підприємства. Удосконалення управління персоналом має бути спрямоване на підвищення задоволеності працею працівників на основі підвищення їхнього інтересу до роботи та створення реальних можливостей для більш ефективного задоволення потреб, пов'язаних із матеріальною винагородою, за рахунок використання навчання як джерела професійного розвитку працівників.

Заходи для ефективного управління віддаленою командою: регулярно (кожні 2-3 тижні) проводити опитування про проблеми та потреби дистанційних працівників; існуючому навчальному плані визначити курси, які найбільш актуальні в поточної ситуації; організувати 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, що передбачає передачу зовнішнім експертам функцій роботи з персоналом; лізинг персоналу під яким розуміється використання компанією-замовником позикового персоналу, що постійно знаходиться в штаті компанії-провайдера; аутстафінг позиціонується як послуга з виведення за штат компанії вже існуючого персоналу.

Зацікавити працівників у повнішому використанні творчого потенціалу допомагає політика диференціації винагород з урахуванням індивідуальної і колективної участі у формуванні результатів діяльності. В рамках даного підходу 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.

Впровадження сучасних методів навчання персоналу. Усі сучасні персонал-технології можна об'єднати у такі групи: персонал-технології позикової праці; навчальні персонал-технології; персонал-технології підбору та найму персоналу; персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу; персонал-технології контролю праці персоналу; інформаційні персонал-технології.

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 управління персоналом являє собою процес планування, підбору, підготовки, оцінки, навчання та мотивації персоналу, спрямований на ефективне його використання та досягнення цілей підприємства і працівників. При цьому 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; вектор навчання персоналу спрямовується у напрямку цифровізації економічних процесів; використання накопиченого світовою практикою досвіду щодо мотивації праці, при цьому моральні стимули мають включати такі засоби залучення людей до праці, які засновані на відношенні до праці як до вищої цінності; 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 (Return of investment - віддача інвестицій), 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. Встановлено, що переробкою молока на Україні займається більше 300 підприємств, проте майже 80% ринку контролює 50 заводів, значна частина яких входить до складу великих холдингів. У цілому ринок молочних виробів в Україні можна охарактеризувати як ринок з жорсткими конкурентними умовами, на який складно здійснити вхід новим учасникам і на якому домінуючі позиції займає невелика група компаній. На сьогоднішній день ПрАТ «Обухівський молочний завод» є одним із провідних підприємств у молокопереробній галузі в Київській області.

5. Проаналізовано, що 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. 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%.

6. 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 зростає. 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.

7. Розраховано, що на підприємстві у 2021 році спостерігалось фактичне зменшення загальної кількості працівників порівняно з 2018 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 2021 році порівняно з 2018 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 2021 році, і зріс у порівнянні з 2018 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.

8. 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.

9. 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 ЛІТЕРАТУРИ:

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. Балусєва 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., Серєда 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-трудоуих відносин в умовах нової соціоекономічної реальності. Соціально-трудоуа 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-трудоуі 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. Кравчук О., Варіс І., Заривних К. Цифрові технології менеджменту персоналу: тенденції та виклики в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 26.
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 «ХПІ». 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. Руденко О.М., Газізов М.М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100 с.
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. Середа; 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., Петряев 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. 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
76. 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.
77. 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).
78. 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.
79. 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.
80. 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).
81. 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).
82. 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.
83. 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.
84. 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.
85. Raymond Noe, John Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright. *Human Resource Management 11th Edition NY, McGraw-Hill*, 2018, 350p.
86. Richard A. Wolfe. Human resource management innovations: Determinants of their adoption and implementation. *Human resource management*. 1995. Volume 34, Issue 2. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/hrm.3930340208> (дата звернення: 23.03.2023).

- 87.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>
- 88.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

Виробництво основних видів молокопродуктів у 2017-2021рр., тис. т

Найменування продукції	2017	2018	2019	2020	2021	2021 у% до	
						2017	2020
<i>Молоко та вершки незгущені</i>							
Молоко жирністю 1-6% (не більше 2л)	478	497	474	491,3	458,4	95,9	93,3
Вершки незгущені жирністю 6-21% (до 2 л)	9,5	9,7	10,5	18,6	13,0	136,8	69,9
Вершки незгущені жирністю від 21% (більше 2 л)	47,9	48,6	51,3	45,8	38,9	81,1	85,0
<i>Сир</i>							
Сир свіжий неферментований	68,2	72,6	64,1	79,4	85,3	125,1	107,4
Сир інший (неплавлений)	94,3	97,0	86,1	81,7	70,1	74,3	85,8
в.т.ч.: сир твердий	86,7	88,8	79,0	76,4			
сир м'який	4,1	3,1	4,1	5,8			
сир розсільний	3,5	5,1	3,0	3,0			
Сир плавлений (крім тертого або порошкового)	27,1	28,6	29,5	30,7	28,1	103,7	91,6
<i>Кисломолочна продукція</i>							
Молоко і вершки коагульовані, йогурт, кефір, сметана та інші ферментовані продукти	272,2	274,5	279,9	30,5	299,9	110,2	97,2
в.т.ч.: йогурт неароматизований	10,6	12,3	12,3	12,4			
кефір	130,6	131,7	132,4	145,2			
ряжанка	27,1	26,9	31,4	33,5			
сметана	95,3	95,5	94,6	103,1			
продукти для дитячого харчування	4,6	4,6	4,4	4,0			
інші кисломолочні продукти	4,0	3,6	4,7	8,2			
Йогурт рідкий ароматизований	116,3	125,9	135,8	138,6	140,1	120,7	101,1
Маслянка	20,1	13,0	12,7	11,0			
<i>Інші види молокопродуктів</i>							
Молоко сухе знежирена, жирністю до 1,5% (понад 2,5 кг)	47,6	38,1	34,5	35,7	294	61,7	82,3
Молоко сухе незбиране, жирністю більше 1,5% (понад 2,5 кг)	1,8	12,9	17,8	10,9	12,0	101,6	110,1
Масло вершкове жирністю не більше 85%	108	105	91,6	85,6	71,0	65,7	82,9
Молоко та вершки згущені підсолюжені	47,6	38,1	34,5	36,5	32,7	68,7	89,6
Сироватка різна у твердих формах	61,3	69,6	59,6	58,6	469	76,6	80
Сироватка різна у рідкій формі	185,3	6,4	95,0	44,4	48,3	26,1	108,7
Казеїн та казеїнати	7,2	7,4	5,5	5,6	6,2	86,5	111,1
Продукти, що складаються з натуральних складових молока	8,6	7,6	12,8	5,5			

ДОДАТОК Б

Таблиця 1Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Обухівський молочний завод» на
31.12.2021 р.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього 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 1Б

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 1Б

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:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			
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	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	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 В

Таблиця 1В

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 перестраховання	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 1В

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 Г

Таблиця 1Г

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ПрАТ «Обухівський молочний завод» на
31.12.2019 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:	1030	46	46
які обліковуються за методом участі в капіталі інших інші фінансові інвестиції			
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 перестраховування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	9456	10277
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130	1012	1918
за виданими авансами			
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 1Г

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 звітного періоду	На кінець звітного 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 звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Інвестиційні контракти;	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	24700	28429

Продовження таблиці 1Г

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 Д

Таблиця 1Д

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 перестраховання	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 1Д

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		