

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повна назва факультету)
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
(повна назва кафедри)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Вінницька птахофабрика»)»

Виконав: студент 2-го курсу, групи МЗД-20м
спеціальності 073 – «Менеджмент»

(шифр і назва напрямку підготовки, спеціальності)

Мукоід Д. Д.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ

Благодир Л.М.

(прізвище та ініціали)

«14» грудня 2021 р.

Опонент: к.е.н., доцент каф ЕПВМ .

Причепя І.В.

(прізвище та ініціали)

«15» грудня 2021 р.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри ММЕ

д.е.н., проф. Карачина Н.П.

(прізвище та ініціали)

« ____ » _____ 2021 р.

Вінниця ВНТУ – 2021 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти II-й (магістерський)
Галузь знань – 07 Управління та адміністрування
Спеціальність – 073 – «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма – Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«28» вересня 2021 р.

ЗАВДАННЯ **НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Мукоїд Дар'ї Дмитрівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Вінницька птахофабрика») керівник роботи к.е.н, доцент Благодир Л.М. затверджені наказом ВНТУ від «16» листопада 2021 року № 262.
2. Строк подання студентом роботи: 24 листопада 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства (додаток В).
4. Зміст текстової частини: Теоретично-методичні аспекти корпоративної політики в системі забезпечення ефективності управління персоналом підприємства. Аналізування ефективності управління персоналом агропромислової компанії ТОВ «Вінницька птахофабрика». Заходи підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Вінницька птахофабрика» шляхом удосконалення його корпоративної політики
5. Перелік ілюстративного матеріалу: таблиці: еволюція законодавчого визначення поняття «корпорація», порівняльна характеристика підходів до оцінки ефективності управління персоналом, аналіз структури та динаміки балансу підприємства, аналіз фінансових результатів діяльності підприємства, аналіз показників конкурентоспроможності ТОВ «Вінницька птахофабрика», організаційна структура управління ТОВ «Вінницька птахофабрика», аналіз стабільності персоналу МХП, вікова структура персоналу МХП, критерії корпоративної політики ТОВ «Вінницька птахофабрика»; Рисунки: складові

корпоративної політики, структура учасників корпоративних відносин, спрямованість інтересів акціонерів вітчизняних акціонерних товариств, рівні оцінки ефективності управління персоналом, приріст продукції сільського господарства та рівня продуктивності праці у 2020 за регіонами, критерії вибору підприємства роботодавця, матриця ЕІЕВС аналізу стану корпоративного бренду, процес управління розвитком корпоративної культури підприємством на основі узгодження інтересів зацікавлених сторін, структурно-логічна схема формування системи організаційно-економічних засад управління персоналом підприємства шляхом удосконалення корпоративної політики ТОВ «Вінницька птахофабрика».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Благодир Л.М.		

7. Дата видачі завдання «28» вересня 2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	травень-червень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	вересень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	вересень-жовтень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	листопад	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	листопад	
6	Рецензування МКР	грудень	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

Студент _____ Мукоід Д.Д.
(підпис)

Керівник роботи _____ Благодир Л.М.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

УДК 338.23:330.87

Мукоїд Д.Д. Підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Вінницька птахофабрика»). Магістерська кваліфікаційна робота зі спеціальності 073 – менеджмент, освітня програма – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2021. 159 с.

На укр. мові. Бібліогр.: 87 назв; рис.: 15; табл. 19.

У магістерській кваліфікаційній роботі розроблено заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики. У теоретичній частині роботи розглянуто сутність корпоративної політики, її місце в системі корпоративного управління, її складові та особливості, а також досліджено питання оцінювання ефективності управління персоналом корпоративного підприємства. У аналітичній частині охарактеризовано стан та перспективи розвитку агропромислових компаній в Україні, досліджено стан та перспективи розвитку агропромислового сектору, надано характеристику ТОВ «Вінницька птахофабрика», оцінено його фінансовий стан та проаналізовано систему управління персоналом підприємства. У проектній частині на основі проведеного аналізу розроблено та обґрунтовано заходи щодо підвищення ефективності управління персоналом шляхом удосконалення корпоративної політики ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Ключові слова: корпоративна політика, упр персоналом, система управління, корпоративне управління, баланс інтересів, корпоративний бренд.

ABSTRACT

Mukoid D.D. Improving the efficiency of personnel management of agro-industrial companies by improving their corporate policy (on the example of Vinnytska Ptakhofabryka limited liability company).

Master's degree thesis in specialty 073 - management. Vinnytsia: VNTU, 2021. – 159 p.

In Ukrainian language. Bibliographer: 87 titles; fig.: 15; tabl. 19.

In the master's degree thesis, measures for improving the efficiency of personnel management of agro-industrial companies by means of improving corporate policy are developed. The theoretical part of the research paper covers the essence of corporate policy, its place in the system of corporate management, its components and features, as well as the issue of assessing the efficiency of personnel management of a corporate enterprise. In the analytical part of the research paper, the state and prospects of development of agro-industrial companies in Ukraine are described along with the state and prospects of the whole agro-industrial sector, Vinnytska Ptakhofabryka LLC is studied, and its financial condition and personnel management system are analyzed. In the project part of the research paper, measures for improving the efficiency of personnel management by improving the corporate policy of Vinnytska Ptakhofabryka LLC are developed on the basis of the conducted analysis and substantiated.

Keywords: corporate policy, personnel management, management system, corporate management, balance of interests, corporate brand.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1 Поняття корпоративної політики як інструменту підвищення ефективності управління персоналом.	9
1.2 Стан корпоративного управління в Україні	22
1.3 Методичні засади оцінювання ефективності управління персоналом	36
Висновки до першого розділу	46
2 АНАЛІЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРОПРОМИСЛОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА»	48
2.1 Аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку агропромислового комплексу в Україні	48
2.2 Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану і результатів господарювання ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2018-2020 рр.	53
2.3 Аналіз системи управління персоналом досліджуваного підприємства	65
Висновки до другого розділу	76
3 ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА» ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ	78

3.1 . Моніторинг задоволеності стейкхолдерів корпоративною політикою підприємства	78
3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Вінницька птахофабрика»	84
3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів	96
Висновки до третього розділу	104
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	111
Додаток А (обов'язковий) Протокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи	120
Додаток Б (обов'язковий) Технічне завдання	121
Додаток В (обов'язковий) Фінансова звітність підприємства ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2018-2020 роки	129
Додаток Г (обов'язковий) Ілюстративний матеріал	145

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В останні десятиріччя спостерігаються зміни співвідношення чинників конкурентоспроможності бізнесу, зокрема, відбувається зростання частки факторів, які відносять до нематеріальних активів підприємства. Серед них важливе місце займає корпоративна політика, як елемент інтелектуального капіталу, оскільки даний фактор передбачає досягнення конкурентних переваг в управлінні та, на відміну від природних та фінансових ресурсів, є невичерпним. Цілеспрямоване й ефективне управління персоналом компаній шляхом удосконалення корпоративної політики та її окремих елементів є одним із головних завдань сучасної системи управління. Потреба в управлінні процесом формування та розвитку корпоративної політики передбачає як діагностику, так й ефективне планування та реалізацію відповідних управлінських заходів.

Теоретичні засади формування та розвитку корпоративної політики активно досліджуються у світовій і вітчизняній науковій літературі. Серед зарубіжних вчених різні аспекти цієї проблеми вивчали: М. Армстронг, Р. Акофф, Т. Діл, К. Девіс, П. Друкер, А. Кеннеді, У. Оучи, К. Камерон, Р. Куін, Дж. Ньюстром, Р. Уотерман, Г. Хофстеде, С. Ханді, Е. Шейн. Здобутки російської науки і практики в цьому науковому напрямку представлені у працях В. Барінова, О. Віханського, Р. Гордєєва, Г. Кононова, Н. Михайлівської, Т. Соломонідіної, М. Павлової, О. Радугина, І. Сокольникової, В. Співака, В. Томілова. Чимало досліджень у зазначеній сфері з'явилося також останніми роками й у вітчизняній науці. Можна відзначити праці О. Амошаї, І. Булеєва, А. Воронкової, О. Грішнєвої, М. Дороніної, В. Дубяга, Г.Захарчиної, С. Ілляшенко, О. Кам'янської, О. Мартякової, Л. Мельника, Г. Назарова, О. Прокопенко, Ю. Шипуліної та ін.. У працях цих науковців розкрито сутність корпоративної

політики, розглянуто її різні типології та підходи до оцінки й управління розвитком корпоративної політики.

Разом із тим узагальнення досягнень економічної думки засвідчує, що, незважаючи на значну кількість наукових досліджень щодо управління розвитком корпоративної політики та підвищення актуальності цієї проблеми, невіршеними остаточно залишаються ряд теоретичних і прикладних проблем.

Подальшого розвитку потребує комплекс питань, пов'язаних із формуванням принципово нового організаційно-економічного механізму управління розвитку корпоративною політикою, розроблення теоретико-методичних підходів до діагностики її підсистем та елементів. Особливо гостро ці питання постають для агропромислових підприємств як складових елементів провідної галузі економіки України. Їх розв'язання надасть змогу цілеспрямовано й ефективно управляти корпоративною політикою як важливим фактором конкурентоспроможності агропромислових підприємств, забезпечити умови їх стійкого зростання.

Теоретична важливість зазначених завдань, їх практична значимість для управління корпоративною політикою як фактором конкурентоспроможності агропромислових підприємств обумовили вибір теми магістерської роботи та окреслили коло питань, які в ній досліджуються.

Мета і завдання магістерського дослідження. Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка та наукове обґрунтування організаційно-економічних засад підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики

Для досягнення поставленої мети було сформовано комплекс наступних завдань:

- дослідити поняття корпоративної політики як інструменту підвищення ефективності управління персоналом;

- оцінити стан корпоративного управління в Україні;
- визначити методичні засади оцінювання ефективності управління персоналом підприємства;
- проаналізувати стан та перспектив розвитку агропромислового комплексу в Україні;
- надати загальну характеристика та оцінити фінансово-економічний стан і результати господарювання досліджуваного підприємства - ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2018-2020 рр.;
- провести аналіз системи управління персоналом досліджуваного підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо оцінювання задоволеності працівників корпоративною політикою підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Об'єктом дослідження є процеси підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній .

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики (на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Вінницька птахофабрика»)

Методи дослідження. Методологічною основою магістерського кваліфікаційного дослідження є теоретичні напрацювання вітчизняної та світової економічної науки, концептуальні положення сучасної економічної теорії, наукові праці провідних вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів, присвячені дослідженню проблем розвитку управління персоналом шляхом удосконалення корпоративної політики.

Для розв'язання поставлених завдань і досягнення мети дослідження були використані такі методи наукового пізнання: системно-структурний аналіз та метод логічного узагальнення – при обґрунтуванні теоретичних засад формування та розвитку корпоративної політики підприємства; статистичний та порівняльний аналіз – при дослідженні соціально-економічних умов розвитку підприємств; системний підхід, метод декомпозиції та моделювання – при розробленні організаційно-економічного механізму й обґрунтуванні основних напрямів формування корпоративної політики підприємства.

Новизна одержаних результатів. У процесі дослідження отримані результати, які містять наукову новизну, а саме:

удосконалено:

- трактування сутності поняття «корпоративна політика підприємства» як комплексної, багатоеlementної системи, яка формує інтелектуальне, духовне та соціальне поле підприємства, детермінує поведінку його персоналу і яка динамічно змінюється під цілеспрямованим впливом суб'єкта управління, з метою досягнення синергетичного ефекту в умовах конкурентної боротьби. Це дозволило встановити нові специфічні особливості корпоративної політики, формалізувати її структурний склад та провести оцінювання її стану на підприємстві;

- науково-методичні положення до оптимізації заходів із управління корпоративною політикою підприємства на основі діагностично-пошукового (метод розстановки пріоритетів) та діагностично-контрольного (метод мінімізації витрат та максимізації прибутку) методів, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє обрати напрямки розвитку корпоративної політики у відповідності до загальної стратегії управління підприємством;

дістали подальшого розвитку:

- систематизація підходів до визначення сутності поняття «корпоративна політика підприємства», що дозволило деталізувати напрями впливу на процеси формування і розвитку корпоративної політики.

Практична цінність полягає у можливостях широкого використання в практичній діяльності агропромислових компаній отриманих результатів дослідження теоретичних засад та методичних підходів щодо управління персоналом шляхом удосконалення корпоративної політики

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Ключові положення, висвітлені у дослідженні, доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» .

Публікації результатів магістерської кваліфікаційної роботи . Основні наукові положення, рекомендації та висновки опубліковано у 2-х наукових статтях та 1 публікації у збірниках тез доповідей конференцій.

1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КОРПОРАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття корпоративної політики як інструменту підвищення ефективності управління персоналом

В умовах становлення та розвитку сучасної економіки ефективне функціонування компанії можливе виключно за умови наявності у ній чітко сформульованої та налагодженої управлінської системи, що чинила б вплив на учасників корпоративних відносин та сприяла б раціональному використанню ресурсів та досягненню цілей організації. Саме такою системою і є корпоративна політика.

Аналіз літератури, що досліджує питання корпоративної політики підприємств, показав, що не існує єдино правильного визначення поняття “корпоративна політика”, що зумовлено множинністю підходів до його трактування. Одним з найперших було визначення корпоративної політики як офіційного викладу керівних принципів та процедур, за якими буде діяти компанія, визначений радою директорів або комітетом з політики вищого керівництва. Однак, згодом науковці дійшли висновку, що воно не є цілком коректним та однозначним, оскільки до такої системи рішень можуть належати й інші напрями діяльності корпорації, зовсім не пов’язані з корпоративною політикою. Ціла низка вчених запропонували власні трактування даного поняття.

Я. В. Кудря [1, ст.128] відзначає, що корпоративну політику можна також розглядати як діяльність управлінців корпорації з метою узгодження

інтересів різних соціальних груп, представлених у ній, між собою та відповідність їх інтересам колективним цілям організації в цілому.

І. А. Семків [2, ст.128] розглядає корпоративну політику як систему ряду управлінських рішень, прийнятих з метою досягнення фінансово-економічного процвітання корпорації, між економічними суб'єктами, інтереси яких пов'язані з діяльністю та розвитком підприємства.

А. Я. Кибанов [3] під поняттям “корпоративна політика” розглядає набір ключових положень, якими послуговуються на підприємстві, та котрі отримують вираження у заявлених ним цінностях та нормах, які в свою чергу дають співробітникам орієнтири для їхньої поведінки та дій.

Р.С. Лукас [4, ст.95] наводить трактування “корпоративної політики” як цілої системи програм, служб та заходів, спрямованих на досягнення поставлених корпоративних цілей. Звідси можна зробити висновок, що корпоративна політика не лише фінансово-економічну, виробничу і соціокультурну сферу, а й регулює стосунки між корпорацією, її колективом, партнерами, суспільством загалом у кожній з цих сфер.

У статті “Corporate Policy - its Determinants and Importance in Present Corporate Scenario (Корпоративна політика – її детермінанти та значення в сучасній корпоративній ситуації)” [5] науковці з Університету міста Бхопал трактували корпоративну політику як документований набір широких рекомендацій, сформульованих після аналізу всіх внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть вплинути на цілі, операції та плани фірми.

Спільним для усіх визначень є концепція, що корпоративна політика - надважливий інструмент підвищення ефективності управління персоналом.

Погляди економістів та вчених на питання зв'язку корпоративної політики та стратегії організації можна умовно розділити на три групи:

1) Науковці, що входять до першої групи, вважають, що поняття “корпоративна політика” та “стратегія” є синонімічними. Однак дана точка зору є доволі контроверсійною, оскільки стратегія включає усвідомлення місії, мети та завдань організації, у той час як політика – система організаційних, соціальних та управлінських відносин, а отже, вони не можуть бути взаємозамінними.

2) Інша група дослідників розглядає корпоративну політику суто як процес реалізації стратегії організації. Корпоративна політика, за їхніми словами, означає організаційні процедури, практики та структури, пов’язані із впровадженням та виконанням стратегії та визначає, яким чином процеси в організації будуть функціонувати та виконуватися.

3) Відповідно до третього підходу, корпоративну політику потрібно розглядати, як стратегічні настанови для дій, покликаних підвищити ефективність управління персоналом.

Важливо також розуміти, що сутність корпоративної політики різнилася в залежності від розглядуваного періоду її становлення та розвитку. Хибно вважати, що до свідомого запровадження корпоративної політики її не існувало на підприємствах та в організаціях. Вона, безсумнівно, була, однак у вигляді міжособистісних відносин співробітників та негласних принципів управління.

П. І. Мельник [6, ст. 67] зазначає, що одним з перших корпоративну політику, наближену до того, якої вона є сьогодні, впровадив на своїх підприємствах відомий сьогодні американський автопромисловець та голова однойменної корпорації Генрі Форд. Він був новатором одразу у декількох сферах управління людськими ресурсами, однак особливу увагу приділяв саме корпоративній політиці. Ті управлінські прийоми, котрими він послуговувався

на своїх підприємствах, хоча і не мали тоді своєї сучасної назви, були відомою нам сьогодні корпоративною політикою.

У середині ХХ століття відбувся бурхливий розвиток психології управління, і на підприємствах заговорили про необхідність введення нового поняття у системі менеджменту, пов'язаного безпосередньо з біхевіористичними науками. Згодом воно отримало назву “корпоративна політика” та стало розглядатися як повноцінна управлінська категорія. Цей період також знаменувався проведенням цілого комплексу заходів з метою розвитку й удосконалення системи управління корпораціями.

Наступний етап, який науковці навіть обмежили часовими рамками – 1976 – 1989 рр. – став визначальним для формування принципів та моделей корпоративної політики, на базі яких з часом були розроблені моделі корпоративного управління, визначено основні характеристики корпорацій та корпоративного управління, сформовано концепції корпоративної політики та доведено теорію планування корпоративної політики.

Кудря Я. В. [1, ст. 75] підкреслює, що від початку ХХІ століття і до сьогодні відбувається повна переорієнтація корпоративної політики з врахуванням глобальних цілей корпоративного сектору. У результаті цілої низки проведених досліджень, вчені економісти дійшли висновку, що існує необхідність регулювання цього процесу з боку керівництва. Це допоможе його упорядкувати та уникнути хаотичного розвитку і переходу в небажану стадію.

Окрім того, стрімкому розвитку корпоративної політики сприяло підвищення культурного рівня населення. Працівники усіх сфер діяльності стали більш освіченими та вимогливими до умов своєї праці, а робочі відносини, засновані виключно на товарно-грошовому обміні, залишилися у

далекому минулому. Усе більше став популяризуватися індивідуальний підхід та залучення співробітника до робочого процесу.

Існує це цілий ряд вагомих причин, що підтверджують необхідність ефективної корпоративної політики в організації. Не існує жодних сумнівів у тому, що чітко розроблена корпоративна політика допомагає організувати працівників у правильному напрямі та сприяє їхній продуктивнішій праці, адже вони знають та розуміють, куди і як рухається компанія, та які вимоги пред'являються саме щодо них. Працівник будь-якої ланки точно знає, за якою системою та за допомогою яких інструментів він працює на довіреній йому ділянці роботи.

Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. [7] зазначають, що корпоративна політика також забезпечує різні методи мотивації працівників, наприклад, керівництво має може видавати різноманітні нематеріальні винагороди для співробітників за досягнення високих успіхів або значний внесок у діяльність організації чи підприємства.

Окрім цього, корпоративна політика це запорука сумлінних відносин з усіма зацікавленими сторонами, ефективного ведення бізнесу, орієнтованого на зростання добробуту своїх акціонерів та виробництво якісної продукції і послуг для споживачів, інвестування у розвиток людського потенціалу та неухильного виконання вимог всіх гілок законодавства.

Семків І.А. [2, ст.129] підкреслює існування трьох основних складових корпоративної політики в організації:

- кадрова корпоративна політика;
- корпоративна соціальна відповідальність;
- корпоративна культура.

Є. П. [8, с. 5] Пархімчик визначає кадрову політику організації як сформульовані чіткі принципи, норми та правила роботи з кадрами,

обов'язкові для усіх учасників процесу управління персоналом та направлені на досягнення основних завдань та стратегічних цілей організації, а також використовуються з урахуванням постійних змін внутрішньо організаційних умов.

Л.В. Балабанова [9, с. 126] вважає, що кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей та вимог, які окреслюють головні напрямки роботи з персоналом, а також її форми та методи.

На думку, В. Г. Воронкової [10,с.120] кадрова політика – це система прийомів, способів, методів, форм та навичок кадрової роботи, які розробляють та якими послуговуються у практиці державних органів і окремих організацій.

Є. В. Маслов [9, с.144] розглядає кадрову політику організації як головний вектор у роботі з кадрами, набір принципів, що реалізуються кадровою службою підприємства.

Готра В.В., Теличко Т.В [11, с.87] визначають кадрову корпоративну політику як перелік принципів, форм та методів організаційного механізму підприємства чи організації, укладених з метою сформування, розвитку та використання персоналу, створення для них оптимальних умов праці, їх мотивації та стимулювання. За сучасних умов ведення бізнесу одним із вирішальних чинників ефективності та конкурентоспроможності підприємства є саме забезпечення високої якості кадрового потенціалу. У результаті проведення виваженої та чіткої кадрової політики досягається відповідність персоналу підприємства його виробничим потребам.

С. М. Серьогін [12, с.17] виділяє ключові на сьогодні напрями взаємовідносин в межах кадрової корпоративної політики:

- відносини щодо забезпечення зайнятості працівників;

- відносини щодо своєчасного забезпечення необхідної кількості персоналу;
- відносини щодо належної оплати праці;
- відносини щодо раціонального використання кадрового потенціалу;
- відносини щодо забезпечення відповідних умов праці;
- відносини щодо забезпечення умов професійного зростання;
- відносини щодо соціальних гарантій.

Правильно побудована система взаємовідносин за кожним з цих напрямів є запорукою стабільної та ефективної діяльності підприємства.

Полтораєв А.С. [13, с. 35] розглядає корпоративну соціальну відповідальність як відповідальне ставлення компанії як до власного продукту або послуги, так і до споживачів, партнерів та працівників. На її думку, корпоративну соціальну відповідальність також включає активну соціальну позицію компанії, яка проявляється через гармонійне співіснування та постійний діалог із суспільством та участь у вирішенні соціальних проблем.

Лебедєв І.В. [14] розглядає корпоративну соціальну відповідальність як відповідальність, яку несе підприємство, за прямий чи опосередкований вплив на економічну, екологічну та соціальну системи, у яких воно існує.

Охріменко О.О., Іванова Т.В. [15, с.10] підкреслюють, що корпоративна соціальна відповідальність це соціальне явище, яке являє собою добровільне та свідоме використання та дотримання підприємством усіх приписів та соціальних норм, а у випадку їх порушення – застосування до порушника заходів впливу, передбачених цими нормами.

Олійник Т.І. [16, с.68] також досліджував питання різних підходів до трактування поняття “корпоративна культура” та проаналізував дефініції, запропоновані іншими вченими.

Одна з найперших праць, у якій розглядалося питання корпоративної соціальної відповідальності, – «Соціальна відповідальність бізнесмена» – дослідження Говарда Бауена, опубліковане 1953 року [17].

У 2010 році було прийнято спеціальний документ – “Міжнародне керівництво із соціальної відповідальності ISO 26000” – яким повинні послуговуватися на усіх підприємствах та організаціях. Сьогодні корпоративна соціальна відповідальність набуває все більшого значення у світі, оскільки рівень усвідомленості компаній, представлених на світовому ринку, зростає. Однак в Україні вона ще не набула великих масштабів. Це можна пояснити тим, що історія розвитку українського бізнесу суттєво відрізняється від західного та має свої особливості. Окрім цього, незважаючи на значну кількість опублікованих на цю тему робіт, все рівно відчувається нестача саме теоретико-методологічних досліджень.

С. Сеті [18] – професор Каліфорнійського університету – запропонував розглядати та оцінювати реалізацію корпоративної соціальної відповідальності у трьох аспектах:

- як соціальний обов’язок, тобто діяльність корпорації у рамках, визначених законодавством;
- як соціальна відповідальність, тобто суспільно-корисна діяльність корпорації, не прописана законодавством;
- як соціальна чуйність, тобто діяльність, направлена на попередження діянь, які у майбутньому будуть протиправні, але поки ще не регламентовані законодавством.

Розвиток корпоративної культури є однією з найважливіших умов успішного функціонування будь-якої організації чи підприємства.

Астолюк О. [19, с. 70] підкреслює, що корпоративна культура є фактором підвищення конкурентоспроможності, запорукою ефективної

діяльності підприємства, а іноді й основою його виживання. Корпоративна культура підприємства повинна відповідати міжнародним та вітчизняним стандартам, а також стратегії розвитку підприємства.

Андросова О.Ф. [20, с. 133] вважає, що для того щоб корпоративна культура була ефективно впроваджена на підприємстві та показувала результати, необхідно чітко розробити та прописати її принципи. Кожне підприємство повинно самостійно розробляти принципи своєї корпоративної культури. Хоча існує ряд базових принципів, котрі можуть бути характерними та спільними для різних підприємств, кожне підприємство має окремо доповнювати їх індивідуальними, залежно від галузі, сфери діяльності, форми господарювання тощо. Також необхідно відмітити, що кожному підприємству притаманні особливі, властиві тільки для нього цінності, принципи, стиль ведення бізнесу, філософія, правила, норми поведінки тощо.

Існує багато різних класифікацій видів корпоративної культури. Спричинене це тим, що у кожного з авторів проглядається тенденція до власного підходу до її класифікування. Деякі класифікації мають настільки кардинальні відмінності, що це може лягти в основу цілого нового напрямку вивчення корпоративної культури. Більшість вчених виділяли у своїх класифікаціях по 4 види корпоративної культури, однак підхід кожного з них різнився.

Ф. Тромпенаарс та Ч. Хемпден-Тернер [21] запропонували класифікувати їх за 7 ознаками та, як результат, виділяти 4 типи корпоративної культури.

Т. Діл та А. Кеннеді [22] також пропонували виділяти 4 типи корпоративної культури в залежності від притаманного їй стилю лідерства. Окрім того, на думку авторів, корпоративну культуру взагалі потрібно вибудовувати саме навколо лідерства.

Американський соціолог Ч. Хенді [23] також описував 4 види корпоративної культури. У основі його класифікації лежить визначення головної моделі управління підприємством.

Г. Хофстед [24] послуговувався 5 параметрами поділу корпоративної культури на види. Вони ґрунтувалися на домінуванні соціальних ролей співробітників.

Дослідники Д. Бек та К. Кован [25] розробили теорію 6 видів. Вони розглядають корпоративну культуру з погляду процесів управління організацією.

Існує також велика кількість різноманітних підходів до визначення компонентів корпоративної культури на підприємстві.

На думку Бондаренко С. М. [26, с.275], найбільш поширеним та одним з головних є корпоративний стиль, що являє собою сукупність елементів, які відрізняють одну компанію від інших, подібних їй, та забезпечує формування єдиного образу компанії на всіх напрямках її діяльності. До основних елементів корпоративного стилю відносять фірмові кольори та символіку, форму та фірмові традиції.

Варто зазначити, що в рамках корпоративної культури саме корпоративний стиль став застосовуватися одним з перших. Пояснюють це тим, що оскільки корпоративний стиль має чітке візуальне оформлення, він, таким чином, наочно вирізняє компанію з-поміж інших.

На думку Ігнат'євої І.А. [27], важливим компонентом корпоративної культури є проведення корпоративних заходів, наприклад, святкування дня народження компанії, дня галузі, днів народжень співробітників, досягнення компанією певних фінансових результатів та інших важливих подій в житті компанії.

Вагому роль в системі корпоративної культури Ігнат'єва [27] віддає системі комунікацій. Як правило, це ділове та внутрішнє листування, інформаційні дошки та листи, телефонні переговори та робота колл-центру, корпоративна газета, месенджери чи власний веб-сайт. Цей компонент важливий для регуляції ефективності діяльності працівників компанії. Якщо система, регламентуюча роботу з комунікаціями, складена вірно, збільшується швидкість обробки процесів та, як результат, підвищується якість самих процесів.

Гнезділова К. М. [28, с.12] виділяє стиль та систему лідерства як неофіційну складову корпоративної культури, однак важко переоцінити її важливість та вклад, адже всі зазначені раніше компоненти, по суті, концентруються навколо цього компоненту.

Окремо також виділяють такий компонент корпоративної культури як корпоративні документи, в яких прописують усі необхідні положення кадрової політики підприємства, наприклад, положення про кар'єрне підвищення, положення про преміювання, положення про мотиваційну політику тощо.

На думку Кудрі Я. В. [1, с.80] в Україні обов'язково необхідно підвищити рівень зацікавленості вітчизняних корпорацій у питаннях корпоративної політики та сприяти створенню у них ефективних структур корпоративного управління, оскільки на сьогодні значна частина акціонерних товариств вбачає у впровадженні принципів корпоративного управління лише затратність як у часовому, так і у фінансовому плані.

Отже, авторська позиція щодо визначення даних категорій полягає у наступній взаємозалежності (рис. 1.1)

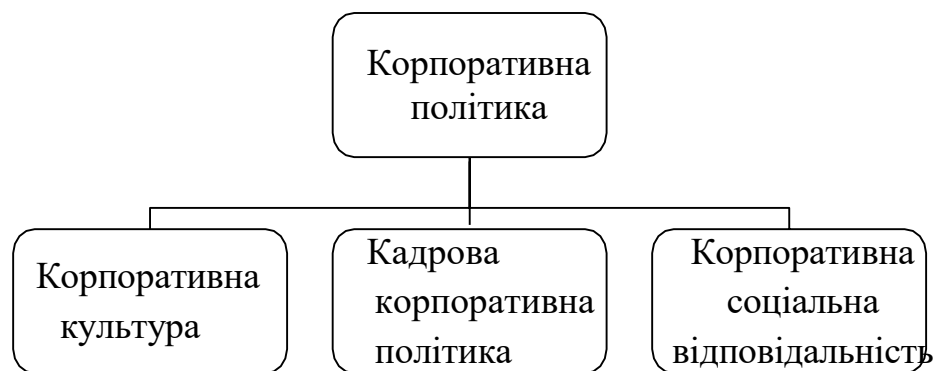


Рисунок 1.1. Складові корпоративної політики

Як видно з рис. 1.1 під корпоративною політикою підприємства нами пропонується розуміти систему організаційно-економічних, правових, соціальних й управлінських відносин між економічними суб'єктами, інтереси яких пов'язані з діяльністю та розвитком підприємства, що інтегрує у собі корпоративну культуру, кадрову корпоративну політику та корпоративну соціальну відповідальність підприємства.

Щодо безпосередньо питання ефективності управління, то ця категорія характеризує результативність управлінської діяльності як відношення отриманих від реалізації певних управлінських важелів результатів до витрат, що супроводжують їх одержання.

Під час оцінювання системи менеджменту, яка діє в організації, О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник та Л. І. Федулова виділяють ефективність економічну, організаційну та соціальну [29, с. 312; 30, с. 388].

Економічна ефективність управління показує економічні результати діяльності організації за однієї конкретної системи управління. Її характеризують показники, що відображають побудову та функціонування систем менеджменту, зокрема, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, рівень автоматизації робочих місць, рівень технічної озброєності, загальний діапазон менеджменту тощо. З іншого боку

ефективність систем управління характеризується також показниками, які відображають результати виробничо-господарської діяльності організації, наприклад, обсяг виготовленої продукції, рентабельність, величина прибутку, собівартість, рівень ризику, обсяг реалізації продукції, фондомісткість, коефіцієнти фінансової стійкості та оборотності тощо.

Організаційна ефективність управління відображає якість побудови організації, прийняття управлінських рішень, діючої системи управління, реакцію системи управління на різного виду конфлікти та організаційні зміни тощо. Її оцінювання відбувається за показниками, які характеризують якість побудови організації та її системи управління, наприклад, рівень централізації управління, питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління, співвідношення кількості управлінських працівників на різних рівнях управління, швидкість прийняття управлінських рішень тощо.

Соціальна ефективність управління характеризує вплив менеджменту на формування професійних характеристик працівників, корпоративного духу, комфортного та сприятливого психологічного клімату в колективі, відчуття причетності працівників до організації, перспектив розвитку соціальних інституцій тощо. Існує 2 основних підходи до оцінювання соціальної ефективності менеджменту. З одного боку, її можна оцінювати за показниками, які відображають соціально-культурну сферу функціонування організації, наприклад, рівень стабільності кадрів, рівень умов праці, рівень трудової дисципліни, рівень розвитку соціальної інфраструктури на підприємстві тощо, і водночас, за показниками, які відображають вплив на досягнення виробничо-господарських результатів та задоволення потреб ринку, зокрема, продуктивність праці, рівень задоволення потреб споживачів, зарплатовіддача тощо.

Кожен із зазначених вище підходів має свої як переваги, так і недоліки і може бути застосованим у певній управлінській ситуації та при сформованих умовах, за яких вища ланка управління обирає критерій ефективності.

Проаналізувавши усі підходи щодо визначення корпоративного управління та їх сутність, зазначимо, що, на нашу думку, корпоративне управління – це спосіб забезпечення захисту і врахування інтересів як фінансових, так і нефінансових інвесторів, який регламентується законодавчими і нормативними актами, внутрішніми нормативними положеннями і документами, з метою отримання максимального прибутку.

Дослідивши особливості корпоративних підприємств, можна стверджувати, що ефективність корпоративного управління передбачає забезпечення організаційної та соціально-економічної ефективності управління корпораціями, виходячи з предмету магістерських досліджень – акціонерними товариствами.

1. 2 Стан корпоративного управління в Україні

З метою глибшого дослідження категорії „корпорація” необхідно дослідити її сутність у вітчизняній економіко-правовій системі з врахуванням української правової бази.

Проблемним для України залишається питання однозначного законодавчого визначення поняття „корпорація”, що перешкоджає отриманню дійсної оцінки привабливості застосування тієї чи іншої форми об'єднань (табл. 1.1) [31, 32, 33, 34].

Таблиця 1.1 - Еволюція законодавчого визначення поняття „корпорація”

Нормативні акти	Рік видання	Поняття „корпорація”
1. Закон України „Про підприємства в Україні” (ст. 3)	1991	Договірні об'єднання, створені на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів, з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників
2. Закон України „Про банки і банківську діяльність” (ст. 10)	2000	Банківська корпорація - юридична особа, створена з метою концентрації капіталів банків-учасників корпорації, підвищення їх загальної ліквідності та платоспроможності, а також забезпечення координації та нагляду за їх діяльністю.
3. Господарський кодекс України (ст. 120)	2003	Договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Отже, провівши детальне та глибоке дослідження сутності поняття “корпорація” та проаналізувавши характеристики господарських об'єднань, доцільно сформулювати його у вузькому та широкому значенні [35]. У вузькому значенні „корпорація” – це договірне господарське об'єднання юридичних осіб або громадян, створене на основі поєднання загальних економічних інтересів учасників, для одержання максимального фінансового результату від його діяльності. Це визначення найповніше відбиває сутність акціонерного товариства. У широкому значенні „корпорація” – це договірне господарське об'єднання підприємств, створене на основі поєднання загальних економічних інтересів, для одержання максимального прибутку від господарської діяльності та вкладених інвестицій. Це визначення відповідає сутності більш зрілих корпоративних структур, а саме: концернам,

консорціумам, синдикатам, холдингам, фінансово-промисловим групам тощо. Послатись на Карачину

Згідно з Національною комісією з цінних паперів та фондового ринку України [36], корпоративне управління являє собою систему відносин між органами товариства, акціонерами та іншими зацікавленими особами та є одним з ключових елементів зростання товариства та підвищення довіри інвесторів. Наявність ефективної системи корпоративного управління збільшує вартість капіталу, а компанії заохочують до більш ефективного використання ресурсів, що створює базу для зростання.

А.Б. Педько [37, с. 111] вважав, що корпоративне управління – це система взаємовідносин між різними учасниками корпоративних відносин з питань розподілу влади та доходів в акціонерному товаристві, яка підлягає чіткому правовому регулюванню.

В. А. Євтушевський, К.В. Ковальська, Н.В. Бутенко [38, с. 57] розуміли під поняттям “корпоративна культура” процеси регулювання корпоративних прав з метою отримання прибутку та управління корпоративним підприємством.

С.А. Масютін [39, с. 38] охарактеризував корпоративні відносини як прогресивний вид управлінської діяльності, що характеризується наявністю чіткої корпоративної стратегії, корпоративної культури, корпоративного стилю роботи менеджерів, фінансової та інформаційної прозорості, системи захисту прав акціонерів та власників інших цінних паперів.

Дж. Паунд [40, с. 86] стверджував, що суть корпоративного управління полягає у забезпеченні ефективного процесу прийняття рішень та існуванні спеціальної системи, у якій менеджери компанії та рада директорів спільно розробляли би рішення та залучали би до цього акціонерів.

Таким чином, сутністю корпоративного управління визначають систему відносин між інвесторами товариства, його менеджерами та усіма заінтересованими особами з метою забезпечення ефективної діяльності товариства та балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

На державному рівні визначено ключові принципи корпоративного управління в Україні [36]:

- одним із ключових чинників, що визначають успішну діяльність будь-якого товариства, є можливість його доступу до інвестиційних ресурсів;
- не запроваджуючи ефективного корпоративного управління, а саме, надійних механізмів управління та контролю, належного захисту прав інвесторів, прозорості у своїй діяльності, товариство може не розраховувати на довіру з боку інвесторів та надходження від них зовнішнього фінансування;
- вірно та надійно налагоджена система корпоративного управління дає інвесторам можливість бути впевненими у тому, що керівництво товариства використовує їхні інвестиції належним чином. Це, в свою чергу, зумовлює збільшення вартості частки участі інвесторів в акціонерному капіталі товариства;
- корпоративне управління не обмежується лише відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів та співпрацю із заінтересованими у діяльності товариства особами, зокрема співробітниками, кредиторами, державою тощо. Спричинене це тим, що товариство не може існувати окремо від суспільства, а кінцевий успіх його діяльності залежить напряду від внеску всіх зазначених вище осіб.

Прохорова В.В. [41, с. 388] вважає, що підприємства корпоративного типу є основною формою підприємницьких структур, які забезпечують розвиток України, а корпоративне управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності товариств та економічної ефективності шляхом запровадження належного контролю та фінансової прозорості, рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин та виконання інтересів акціонерів.

Левковська Л. В. [42] відзначає вплив корпоративного управління на соціальний та економічний розвиток України загалом та визначенні її конкурентних позицій на світовому ринку, завдяки сприянню розвитку інвестиційних процесів та підвищення довіри іноземних інвесторів,.

У результаті збільшення уваги до питань корпоративного управління в умовах глобалізації фінансових ринків були укладені загальноприйняті стандарти корпоративного управління. Хоча у світі і немає єдино правильної моделі корпоративного управління, однак існує ряд загальноприйнятих принципів, котрі лежать в основі ефективного корпоративного управління та можуть бути застосовані у широкому діапазоні економічних та правових умов.

У сучасних реаліях вдосконалення корпоративного управління на національному рівні стало важливим напрямом роботи для багатьох країн. Одним із основних інструментів, які використовуються задля досягнення цієї мети, є запровадження національних принципів (кодексів) корпоративного управління.

Іоргачова М. І. [43, с. 2] підкреслює, що специфіка корпоративного управління в Україні є результатом процесу формування всього корпоративного сектору економіки. Розвиток акціонерних товариств в Україні та їхня інтеграція у світове господарство потребують, у першу чергу, удосконалення законодавства, формування теорії та методології

корпоративного управління, а також узагальнення досвіду роботи місцевих та закордонних корпоративних структур.

За дослідженнями Української асоціації інвестиційного бізнесу в Україні сформувалося кілька базових моделей корпоративних відносин, що виділяють різні структури володіння пакетами акцій та ролі різних груп учасників економічних відносин в управлінні підприємством [44, с. 80]:

- модель приватного підприємства, де функції власників та менеджерів суміщені;
- модель колективної власності менеджерів, за якої контрольний пакет акцій сконцентрований у вищих менеджерів;
- модель концентрованого зовнішнього володіння, тобто зовнішній власник має контрольний пакет акцій, і лише невеличка доля належить менеджерам;
- модель розпорошеного володіння, відповідно до якої менеджери мають невеликий концентрований пакет, а інші акції розпорошені;
- модель із переважно державним контролем, тобто контрольний пакет акцій знаходиться у власності держави.

Іоргачова М. І. [43, с. 1] також стверджує, що структура власності, яка є переважаючою в Україні, не сприяє зростанню показників ефективності корпорацій, а навпаки – зумовлює існування закритого для зовнішніх інвесторів капіталу вітчизняних корпорацій. Менеджери компаній, відчуваючи з боку зовнішніх інвесторів загрозу перехоплення управління, вдаються до різних способів протидії їхнього проникнення у компанії. Таким чином, вони створюють конфлікт інтересів, що виражається в порушенні прав інвесторів.

Окрім того, вона вважає рівень корпоративного управління одним з ключових факторів, які формують інвестиційний клімат у країні загалом. Таким чином, недостатній рівень корпоративної культури, невідповідність практики корпоративного управління загальноприйнятим міжнародним принципам та неготовність діючих товариств до опанування них спричинили виникнення ряду проблем щодо управління акціонерними товариствами [43, с. 2]. Важливим завданням будь-якої держави є зменшення кількості таких проблем через встановлення чітких правил та прийняття відповідних законів.

Основу корпоративного законодавства України складає Закон «Про акціонерні товариства» [45], прийнятий у 2008 р. з останньої редакцією від 06.10.2021 року. Цей Закон визначає порядок створення, діяльності та припинення акціонерних товариств, їх правовий статус, а також права та обов'язки акціонерів.

Закон «Про акціонерні товариства» було прийнято як результат неодноразових спроб прийняти в Україні спеціалізований закон в галузі корпоративного управління на заміну Закону "Про господарські товариства" [32], який був прийнятий ще у 1991 р. та давно не відповідав ані тогочасним вимогам ринкового регулювання господарських відносин, ані світовим стандартам корпоративного управління. Недосконалість та застарілість окремих норм цього Закону призвела до ряду порушень прав акціонерів та захоплення контролю над підприємствами шляхом непрозорих схем.

Закон «Про акціонерні товариства» поклав початок новому етапу в історії корпоративного управління в Україні. У ньому прописано, що акціонерне товариство – це господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість часток однакової номінальної вартості, а корпоративні права за якими посвідчуються акціями.

Окрім того, відповідно до цього закону замість відкритих та закритих акціонерних товариств (ВАТ та ЗАТ) мали з'явитися публічні та приватні акціонерні товариства (ПАТ та ПрАТ), і, відповідно, всім підприємствам потрібно було змінити свою форму на нову. Тип акціонерного товариства повинен обов'язково бути зазначеним у його статуті. Тоді було також введено обмеження по кількості акціонерів у ПрАТ (не більше 100 осіб), і тому більшості акціонерних товариств довелося перейти на публічну форму або реорганізуватися у товариства з обмеженою відповідальністю.

Сьогодні, згідно з Законом «Про акціонерні товариства», акції будь-якого акціонерного товариства можуть бути куплені та продані на фондовій біржі, тоді як раніше акції приватного акціонерного товариства не могли бути об'єктом купівлі-продажу на фондовій біржі (окрім випадків їх продажу шляхом проведення на біржі аукціону).

На думку А. Боднарчука [46], прийняття цього Закону сприяло низці позитивних нововведень, покликаних захищати права міноритарних акціонерів, інвесторів, впровадити механізми контролю за діяльністю товариства з боку акціонерів, розширити компетенції контролюючих органів тощо.

У 2017 р. після прийняття Закону «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах» [47] до Закону «Про акціонерні товариства» було додано декілька нових статей, а саме статті 651-655.

Проте хоча в цей Закон і вносилися численні зміни, він все ще потребує докорінного перегляду. Варто зазначити, що одна з головних проблем, яка існує в законодавчій регламентації відносин між акціонерами та акціонерним товариством – врегулювання порядку виплати дивідендів – так досі і не вирішена. Закон «Про акціонерні товариства» не лише не містить прямої

вказівки на обов'язок товариства проводити щорічну виплату дивідендів, а й не передбачає відповідальності у разі неприйняття загальними зборами акціонерного товариства рішення про виплату дивідендів. Окрім того, передбачені Законом норми, що стосуються виплати дивідендів, сформульовані таким чином, що залишають можливі шляхи для їх оминання.

Захист прав акціонерів в Україні здійснюється, здебільшого, у судовому порядку, встановленому у статті 124 Конституції України [48]. Аналіз судової практики показує, що переважна кількість позовів пов'язані саме з визнанням недійсними рішення загальних зборів та виплатою дивідендів. Такі позови, як правило, подаються окремим акціонером проти акціонерного товариства. Механізм подання “колективних позовів”, передбачений у законодавстві інших держав, відсутній в українському законодавстві, як і право акціонерів на подання таких позовів.

12 березня 2020 року рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку було затверджено Кодекс корпоративного управління [49], його ключові вимоги і рекомендації. Він був напрацьований у співпраці українських та міжнародних експертів та включає найкращі світові практики та розробки у сфері корпоративного управління. Він відповідає Керівним принципам корпоративного управління Організації Економічного співробітництва та Розвитку (ОЕСР), чинному законодавству України та загальноприйнятим стандартам етичної поведінки.

Цей Кодекс, передусім, стосується акціонерних товариств, акції яких допущено до торгів на фондових біржах України, однак він також може бути орієнтиром для усіх державних та приватних компаній, котрі прагнуть побудувати ефективну систему управління. Як і в багатьох інших країнах, в Україні Кодекс має лише рекомендаційний характер, проте застосування наполегливо рекомендується.

Очікується також, що цей Кодекс стане національним стандартом корпоративного управління в Україні, та на його основі в майбутньому буде розроблено розширення та доповнення на більш спеціалізовані теми, наприклад, управління ризиками, функціонування аудиторського комітету наглядової ради, запобігання корупції тощо.

Питання корпоративного управління також розглядаються у низці інших діючих законів України, постановах Кабінету Міністрів України, нормативних актах Фонду державного майна України та Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку.

У всіх цих документах закріплюються основні правові засади створення та діяльності акціонерних товариств, однак вони не передбачають та запобігають проблемам, що можуть виникати у процесі. Найпоширеніші з цих проблем можна умовно розподілити на дві групи: зовнішні (об'єктивні) та внутрішні (управлінські, які мають суб'єктивний характер) [43, с. 3].

Серед зовнішніх проблем вчені виділяють проблему взаємодії держави з корпораціями, нерозвиненість фондового ринку та недосконалість законодавчої бази з корпоративного управління. До внутрішніх проблем, як правило, відносять відсутність на підприємствах розвиненої корпоративної культури, низький рівень захисту прав акціонерів, непорозуміння у відносинах між акціонерами та управляючими, проблеми розкриття інформації та проблеми прозорості діяльності загалом.

О.С. Цьома [50, с. 475] відмічає в Україні велику розпорошеність пакетів акцій. Основною причиною цього є те, що власники акцій отримали їх у процесі приватизації державного майна, тобто переважна більшість цих акціонерів є виключно номінальними власниками акцій, і їхній вплив на діяльність акціонерних товариств є дуже сумнівним. Така ситуація суттєво ускладнює процеси управління, контролю та концентрації капіталів.

Значною мірою ситуацію з корпоративними відносинами в Україні ускладнює існування великої кількості акціонерних товариств, у статутному фонді яких є держава [51, с. 49]. Різні та здебільшого суперечливі стратегії контролю з боку держави за діяльністю таких товариств призвели до того, що відносно невеликі пакети акцій, що є у власності держави, сьогодні оцінюються як низьколіквідні, що гальмує розвиток корпоративних відносин.

М.М. Шкільняк, О.З. Апостолук [52, с. 427] зазначають, присутність у складі учасників корпоративних відносин різних зацікавлених груп несе за собою наявність різних цілей та інтересів, які ці групи (кожна самостійно) намагаються досягти. Створення та підтримка балансу між ними – складний процес, котрий потребує прийняття компромісних управлінських рішень, що задовольнятимуть кожного учасника корпоративних відносин та всю систему в цілому.

Складність управління акціонерними товариствами полягає у регулярному зіткненні інтересів, що стало наслідком розподілу функцій володіння та управління. Забезпечення соціально-економічної ефективності корпоративного управління товариством вимагає постійного погодження та координації, а також розв'язання конфліктів інтересів учасників корпоративних відносин. Отже, чітке визначення учасників корпоративних відносин, їхніх інтересів та прагнень є ваговою складовою корпоративного управління, без якої неможливим стає ефективне здійснення цього процесу в корпораціях.

Учасниками корпоративних відносин називають тих осіб та групи осіб, інтереси яких пов'язані з діяльністю акціонерного товариства та які зацікавлені в результатах діяльності акціонерного товариства. Залежно від характеру інвестування у діяльність товариства, усіх учасників корпоративних відносин

доцільно поділити на фінансових та нефінансових інвесторів, які включають певні групи учасників (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 - Структура учасників корпоративних відносин

У практиці корпоративного управління з кожним роком все більше зростала необхідність наявності корпоративного секретаря [53, с. 87]. Цю

проблему було вирішено лише у 2018 р., коли усі публічні акціонерні товариства України зобов'язали на державному рівні ввести цю посаду.

Серед серйозних проблем, що суттєво впливають на стан корпоративних відносин в Україні, є існування тіньової економіки в масштабах, що за своєю питомою вагою можна прирівняти до легальної економіки [43]. Приховані або, як правило, штучно мінімізовані прибутки впливають на дивідендну політику акціонерних товариств, що в свою чергу не лише негативно впливає на попит на акції, а й фактично підриває весь фондовий ринок.

У порівнянні з європейською, англо-американською та японською системами корпоративного управління, та, що функціонує в Україні, не забезпечує достатньої прозорості інформації. Наприклад, у США за компаніями закріплено зобов'язання надавати будь-яку інформацію, пов'язану із змінами в них. В Україні, натомість, компанії здебільшого взагалі нічого про себе не заявляють, хоча інвестори і наголошують, що бажають бачити в компаніях, у які вони вже вклали або готові вкласти свої гроші, таку систему корпоративного управління, яка забезпечуватиме достатній рівень інформаційної прозорості в процесі прийняття корпоративних рішень, тим самим надаючи їм додаткові гарантії [54, с. 13].

Ще однією особливістю корпоративних відносин в Україні, котра негативно впливає на стан корпоративних відносин, є доволі низький рівень корпоративної культури на багатьох підприємствах. Переважна більшість корпоративних конфліктів, що трапляються на підприємствах, є наслідками суперечностей саме в питаннях корпоративної культури.

Наприклад, як уже було неодноразово зазначено раніше, в українському законодавстві доволі нечітко встановлені вимоги до обсягу інформації, яку повинні надавати акціонерні товариства у річних звітах. Окрім того, відсутні прозорі процедури визначення наглядовою радою зовнішнього аудитора,

котрий має бути запропонований на розгляд та затверджений загальними зборами акціонерів, та критерії вибору членів ревізійної комісії та інших виборчих органів.

Серйозною проблемою корпоративного сектору України є також низька конкурентоспроможність фондового ринку України та відсутність різноманітних дієвих фінансових інструментів, які б надавали можливість здійснювати інвестиції у певні фінансові активи на даному ринку [43, с. 5]. Створення відповідних умов для її підвищення та можлива подальша інтеграцією українського ринку цінних паперів у міжнародні ринки капіталу мають неодмінно стати одним з ключових векторів політики нашої країни.

Незважаючи на вживання ряду заходів для удосконалення та покращення стану корпоративного управління в Україні, на думку вітчизняних та міжнародних експертів, воно все ще потребує подальшого вивчення та приведення до належного рівня.

У сучасних умовах розвиток корпоративних відносин в Україні потребує виваженого та послідовного підходу з боку держави. Для цього необхідно, в першу чергу, визначити та систематизувати набір методів та засобів державного регулювання корпоративного управління та з'ясувати доцільність їхнього застосування відповідно до умов, що наразі складаються.

Задля подальшого удосконалення української моделі корпоративного управління необхідно враховувати світовий досвід управління, однак обов'язково адаптуючи його до національних економічних умов.

Вирішення усіх актуальних на даний момент в Україні проблем корпоративного управління сприятиме результативнішій діяльності акціонерних товариств у майбутньому.

1.3 Методичні засади оцінювання ефективності управління персоналом корпоративного підприємства

Особливість функціонування корпоративних підприємств передбачає забезпечення задоволення потреб усіх членів організації згідно з їхнім внеском у досягнення цілей. Це уособлює поєднання елементів соціальної та економічної ефективності управління, тобто забезпечення соціально-економічної ефективності.

Зважаючи на те, що при забезпеченні соціально-економічної ефективності корпоративного управління основною проблемою є узгодженість інтересів різних груп учасників корпоративних відносин, то цілком доцільним є визначення їхніх інтересів. Це питання активно вивчається [55, с. 29-35; 56, с. 7, 15; 57, с. 126].

Таким чином, кожна з наведених груп учасників корпоративних відносин має різноспрямовані цілі та інтереси, зумовлені різними очікуваннями від результатів діяльності корпорації (рис. 1.3). Тому, окрім досягнення загального інтересу, акціонери також переслідують свої інтереси, які не співпадають та часто навіть суперечать інтересам інших груп.

Отже, для досягнення ефективного функціонування корпорації невід'ємним є узгодження інтересів учасників корпоративних відносин. Проте практичні дослідження з цього питання виявили, що це узгодження майже неможливо вирішити неproblemатично та без конфліктів. Для мінімізації моральної і матеріальної шкоди акціонерам запроваджуватися як зовнішні, так і внутрішньо-корпоративні заходи з пом'якшення конфліктів.

Важливо також зазначити, що організація, як і будь-яка інша соціально-економічна та виробнича система, функціонує завдяки персоналу, який є ключовий фактором її розвитку. Успіх організації на ринку напряму залежить від ефективності управління персоналом у ній, котрий виконуючи поставлені

йому завдання, забезпечує реалізацію виробничих, фінансових та маркетингових цілей компанії [58, с. 53].



Рисунок 1.3. - Спрямованість інтересів акціонерів вітчизняних акціонерних товариств

Управління персоналом є одним з найважливіших напрямків у стратегії організації. Зумовлене це тим, що в умовах сучасної економіки роль людських ресурсів невідносно зростає, та до здібностей, кваліфікацій та рівня знань персоналу пред'являються все вищі вимоги. Ускладнення економічної ситуації, науково-технічний прогрес, конкуренція, глобальні структурні й технологічні зміни у виробництві обумовили істотну зміну ролі людських ресурсів, що у свою чергу призвело до глибинних змін методів праці, формування більш чіткої та налагодженої структури управлінських органів та

появи нових методів, спрямованих на підвищення ефективності управління персоналом [59, с. 53].

При визначенні поняття «управління персоналом» увагу необхідно акцентувати саме на досягнення цілей функціонування підприємства, адже система управління персоналом є складовою системи управління підприємством у цілому.

Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. [60] описують чотири основних підходи до визначення сутності поняття «управління персоналом»:

- Управління персоналом як «управління трудовими ресурсами». Для цього підходу характерними є забезпечення дисципліни та єдиного керівництва, дотримання суворої вертикалі та підпорядкування особистих інтересів загальним.
- Управління персоналом як «управління персоналом». Цей підхід зумовив стрімке вивчення взаємин працівників всередині та поза організацією.
- Управління персоналом як «управління людськими ресурсами». Основою цього підходу є переконання, що персонал є таким самим ресурсом організації, як і сировина, обладнання чи інформація.
- Управління персоналом як «управління людиною». За такого підходу вся увага зосереджена на кожній окремій особистості та її існування в межах організаційного поля, яке складається з окремо взятих співробітників, колективу загалом, організації та її менеджменту.

О. Крушельницька [61] визначає управління персоналом як цілеспрямовану діяльність керівного складу підприємства з метою розробки концепції, стратегій кадрової політики та методів управління людськими ресурсами.

С.М. Серьогін [12] розглядає управління персоналом як комплексну прикладна наука, що вивчає організаційно-економічні, технологічні, адміністративно-управлінські, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал задля підвищення ефективності в досягненні поставлених цілей.

Л.С. Борданова [62, с.6] вважає, що управління персоналом – система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку й мотивації та раціонального використання персоналу, які сприяють максимальному використанню його інтелектуальних та фізичних здібностей у процесі виконанні поставлених йому трудових завдань.

Л.П. Червінська [63] під поняттям “управління персоналом” розглядає забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, які виконують необхідні виробничі функції. Вона також стверджує, що ефективність управління персоналом визначається ступенем реалізації загальних цілей організації.

Т.Ю. Базарова [64] визначає управління персоналом як комплекс пов'язаних між собою економічних, організаційних та соціально-психологічних методів ефективної трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

На думку А.Я. Кибанова [3], управління персоналом – це формування та направлення мотиваційних установок працівникам в залежності від того, які завдання стоять перед всією організацією.

Ефективність управління персоналом – це результат функціонування усієї системи управління персоналом, що проявляється у забезпеченні балансу між задоволенням інтересів зацікавлених сторін та витраченими на це засобами. Її потрібно розглядати як частину ефективності діяльності усього підприємства в цілому [65, с.8].

Оцінювання ефективності управління персоналом – це систематичний та чітко впорядкований процес, що полягає у співвідношенні результатів діяльності управління персоналом з підсумками базового періоду, показниками конкурентів та задоволенням цілей підприємства.

Метою проведення оцінювання ефективності управління персоналом є визначення, усунення та запобігання у майбутньому факторам, які можуть знижувати віддачу від використання людських ресурсів.

А. Сидоренко підкреслює, що оцінювання ефективності функціонування системи управління персоналом дозволяє [65, с.9]:

- вчасно визначати проблеми, що виникли, та обрати оптимальний спосіб їх усунути;
- приймати рішення про доцільність внесення зміни в систему управління персоналом та спрогнозувати вплив цих змін на персонал;
- планувати подальше вдосконалення роботи служби персоналу та її спільної роботи з іншими підрозділами.

Система управління персоналом є ефективною настільки, наскільки успішно та повноцінно співробітники використовують свій потенціал задля реалізації цілей, які стоять перед ними [66]. Таким чином, справжнім критерієм оцінювання ефективності управління персоналом є кінцевий результат праці всього колективу, у якому сполучені результати праці як працівників, так і керівників.

Дяків О. П., Островерхов В. М. виділяють три способи оцінювання працівників [67, ст. 72]:

1. Оцінювання потенціалу працівника, зокрема його професійні знання та навички, виробничий досвід, працездатність, моральні якості, здоров'я та рівень загальної освіченості та культури.

2. Оцінка індивідуального вкладу працівника, зокрема якість, складність та результативність праці кожного окремого конкретного співробітника.

3. Атестація працівника.

Вони також виділяють чотири основних групи критеріїв оцінювання ефективності персоналу, які найчастіше використовуються організаціями [67, ст. 74]:

- професійні критерії. Вони включають характеристики професійних умінь, знань та навичок працівників, а також результатів їхньої праці;
- ділові критерії. Сюди входять такі критерії, як організованість, відповідальність, ініціативність тощо;
- морально-психологічні критерії. Наприклад, здатність до самооцінки, жага до справедливості, чесність, психологічна стійкість та витримка тощо;
- специфічні критерії. Вони формуються на основі властивих співробітникам якостей, наприклад, характеризують загальний стан їхнього здоров'я та певні особливості характеру.

Існує багато різноманітних підходів до визначення ефективності управління персоналом, але ані в Україні, ані у будь-якій іншій країні світу немає однієї загальноприйнятої методики [68, с.97] (табл 1.2).

Таблиця 1.2 - Порівняльна характеристика підходів до оцінки ефективності управління персоналом

Автор	Об'єкт	Напрями оцінки	Вид вихідної інформації	Розподіл показників	Кількість показників	Тип інформації	Механізм відбору показників	Методика формування інтегрального показника	Обґрунтування варіантів управлінських рішень
І.Є. Анісімова [69]	П	Зовнішня та внутрішня ефективність	Ст, Р	С, Д, Ет	28 груп	К, Я	Немає	н/д	н/д
Т.В. Вонберг [70]	п	Е, організаційно-управлінський, соціально-психологічний	Р	С	7	К	Немає	Немає	Немає
Л.В. Балабанова [71]	П	Е, С, О	Р	С, Д, Ет	13	К	Немає	СЗА	Немає
Т.А. Власенко [72]	П	Е, соціально-психологічний, витрати на персонал, виробничо-організаційний; нематеріальних активів	Р	С, Д	н/д	К	Немає	н/д	н/д
О.Г. Брінцева [73]	П	Відповідно до функцій СУП	Ек	С, Д	18	Я	Немає	Сума експертних оцінок	Немає
Н.Л. Гавкалова [74]	П	Е, С, С-Е, О, інноваційно-інвестиційний	Р	С, Д	н/д	К	Немає	н/д	н/д
Е.В. Косолапова [75]	П	Е, О, С, юридичний, психологічний	Ек	С	25	Я	Немає	н/д	Немає

Об'єкт дослідження: П – підприємство, п – підрозділ. Напрямки оцінки: Е – економічний, С – соціальний, О – організаційний. Вид вихідної інформації: Р – розрахункова, Ст – статистична, Ек – експертна. Розподіл показників: Д – дестимулятори, С – стимулятори, Ет – еталони. Тип інформації: К – кількісна, Я – якісна. Методика формування інтегрального показника: СЗА – середня зважена арифметична

Переважна частина зазначених методів спрямована на оцінку індивідуальної ефективності працівників, що зумовлює необхідність аналізування існуючих методів і моделей оцінки ефективності управління підприємством з метою визначення можливості їх використання для оцінювання ефективності управління персоналом.

Крамаренко А.В [68, с.98] зазначає, що оцінка ефективності організаційно-економічного механізму управління відбувається на трьох рівнях (рис. 1.4).



Рисунок 1.4 - Рівні оцінки ефективності управління персоналом

Оскільки ці рівні є взаємопов'язаними, ефективність управління персоналом визначається ефективністю на рівні окремих підрозділів, яка, у свою чергу, залежить від індивідуальної ефективності. Функція оцінки є координуючою, адже вони дозволяє підвищити умотивованість працівників, їхню відповідальність, а також робить вимоги до них більш прозорими та забезпечує підтримання якісного зворотнього зв'язку між керівництвом та співробітниками. Для того щоб проаналізувати ефективність управління персоналом, потрібно обрати такий інструментарій, який би відповідав усім необхідним вимогам, зокрема, комплексності, інформативності, прозорості, гнучкості, достовірності, об'єктивності, надійності тощо.

Наразі найбільшого поширення отримали метод рейтингової шкали, метод експертних оцінок, метод КРІ, метод бенчмаркінгу, метод «360 градусів», методика «Азимут» тощо.

Метод рейтингової шкали – один з найуживаніших сьогодні методів оцінювання персоналу. У цій шкалі визначаються різні рівні виконання роботи або володіння певним навиком, і кожному з цих рівнів присвоюється певний бал. Цей метод дозволяє оцінити результати роботи працівників, ступінь досягнення поставлених їм індивідуальних цілей та завдань. Для оцінювання використовується загальна шкала, яка забезпечує єдність оцінювання персоналу в усіх відділах організації, однак не передбачає єдності при виборі самих оцінок.

Метод експертних оцінок полягає в проведенні опитування керівників підрозділів або спеціальної групи експертів (як правило 5-7 осіб) з метою оцінювання роботи співробітників, зокрема, менеджерів. Запорукою ефективного застосування цього методу є висока обізнаність експертів з досліджуваної проблеми та їхня здатність до критичного мислення. Недоліками цього методу є трудомісткість процесу збору та обробки думок експертів, а також суб'єктивність їхніх суджень.

Метод КРІ (Key Performance Indicators) – метод оцінювання діяльності персоналу, що дозволяє тримати під контролем усі ключові параметри, своєчасно локалізувати критичні точки в роботі підрозділів або всієї організації загалом, вибудувувати ефективну систему мотивації співробітників та визначити досягнення стратегічних цілей. Впровадження системи КРІ вимагає активного залучення усієї організації. Уведення КРІ сприяє підвищенню ефективності роботи організації, прозорому оцінюванню ефективності персоналу та дозволяє планувати діяльність підприємства від

цілей (згори), а не від досягнутих показників та існуючих можливостей (знизу).

Метод бенчмаркінгу полягає у зіставленні показників діяльності одного підприємства з аналогічними даними інших підприємств на ринку, з метою використання їхнього позитивного досвіду в своїй роботі. Він, як правило, використовується, коли необхідно з'ясувати, чому конкуренти розвиваються більш високими темпами. Метод бенчмаркінгу набув дуже широкого вжитку за кордоном. Він здійснюється у декілька етапів: на першому етапі формується проектна команда експертів; на другому – ця команда проводить збір та детальний аналіз інформації, зокрема, досліджують необхідну документацію та проводять конфіденційне опитування працівників стосовно роботи кадрової служби; на третьому етапі порівнюються показники діяльності кадрових служб кожної з компаній, що беруть участь, з отриманими узагальненими показниками та визначаються прогалини та слабкі місця в системі управління персоналом. Запорукою ефективного використання цього методу є обов'язкове дотримання компаніями принципу прозорості, тобто усі відомості, передані нею, повинні бути відкритими і достовірними. Отримані результати є ефективними для підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, а також продуктивності працівників.

Оцінювання за методом «360 градусів» є всебічною оцінкою персоналу та ефективним інструментом для отримання інформації щодо співробітників та компанії в цілому. Цей метод полягає у тому, що шляхом опитування оточення атестованого співробітника визначається ступінь його відповідності займаній посаді. Цей метод пов'язаний радше не з тим, що співробітники досягають, а з тим, що ці співробітники роблять для досягнення поставлених перед ними цілей та виконання завдань, і яким чином вони намагаються ці завдання виконати. Перевагою цього методу є те, що він дає можливість

отримати доволі об'єктивну оцінку, що враховуватиме думки широкого загалу учасників.

Останнім часом серед західних компаній все більшої популярності набуває методика «Азимут», заснована на побудові соціальної мережі компанії. Вона дозволяє виявити формальні та неформальні зв'язки між працівниками, встановити неформальних лідерів в колективі, визначити глибину довіри співробітників одне до одного тощо.

Не дивлячись на ряд переваг, які має кожний з наведених вище методів, існує низка недоліків, які ускладнюють їх використання. Найчастіше ці недоліки зумовлені відсутністю конкретних критеріїв оцінювання для більшості показників та складністю або неможливістю точного розрахунку деяких з них. Окрім того, постає проблема неможливості отримання однієї зведеної оцінки ефективності функціонування системи управління персоналом.

Підвищення ефективності управління вважається однією з головних проблем переходу народного господарства України до ринкової економіки. Зумовлено це тим, що воно вимагає найраціональнішого використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, за умови, що від кожної гривні, вкладеної у виробництво, буде отримано максимальну віддачу.

Висновки до першого розділу

Проведений в першому розділі аналіз літературних джерел з теми дослідження показав, що на сьогодні не існує єдино трактування категорії «корпоративна політика», що зумовлено множинністю підходів до його визначення. Систематизація таких трактувань дозволила виділити три основні групи:

- 1) Ототожнення категорій «корпоративна політика» та «стратегія».
- 2) Пояснення корпоративної політики суто як процесу реалізації стратегії організації, тобто розуміння її через організаційні процедури, практику та структуру, пов'язані із впровадженням та виконанням стратегії.
- 3) Визначення кадрової політики як стратегічних настанов для дій, покликаних підвищити ефективність управління персоналом.

Авторська позиція полягає у розумінні під корпоративною політикою підприємства системи організаційно-економічних, правових, соціальних й управлінських відносин між економічними суб'єктами, інтереси яких пов'язані з діяльністю та розвитком підприємства, що інтегрує у собі корпоративну культуру, кадрову корпоративну політику та корпоративну соціальну відповідальність підприємства.

Аналіз підходів щодо визначення корпоративного управління та їх сутності дозволив виділити таке авторське розуміння цієї категорії «корпоративне управління – це спосіб забезпечення захисту і врахування інтересів як фінансових, так і нефінансових інвесторів, який регламентується законодавчими і нормативними актами, внутрішніми нормативними положеннями і документами, з метою отримання максимального прибутку.

В роботі обґрунтовано, що забезпечення соціально-економічної ефективності корпоративного управління вимагає постійного погодження, координації та розв'язання конфлікту інтересів учасників корпоративних відносин, а тому чітке визначення учасників корпоративних відносин, їхніх інтересів та прагнень є важливою складовою корпоративного управління, без чого ефективно здійснення цього процесу в корпораціях стає неможливим.

З цих міркувань корпоративна ефективність детермінується ефективністю на рівні окремих підрозділів, яка, у свою чергу, залежить від індивідуальної ефективності.

2. АНАЛІЗУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ АГРОПРОМИСЛОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА»

2.1 Аналітичне оцінювання стану та перспектив розвитку агропромислового комплексу в Україні

Агропромисловий комплекс вважається одним з ключових секторів економіки України, адже забезпечує продовольчий сегмент держави та сприяє територіальному розвитку регіонів в економічному та соціальному аспектах. Зважаючи на той факт, що вагому частину фонду споживання населення країни забезпечує сільське господарство, експорт продукції агропромислового комплексу та харчової промисловості становить 36,8% проти 10,0% та 26,4% продукції галузі машинобудування та експорту недорогочінних металів та виробів з них, агропромисловий комплекс є стратегічно важливим для економіки України.

Проте висновки, зроблені в результаті аналізування економічного розвитку сільськогосподарського сектору України є доволі невтішними, адже показники ефективності виробництва та його обсягу мають спадний характер, як загалом по країні, так і на регіональному (45,6%) рівні (рис. 2.1).

Вагомий вплив на розвитку цієї сфери має цінова політика, що зумовлює та сприяє розширенню сільськогосподарських підприємств. Тенденцію нестабільності цінового фактору у сільськогосподарській сфері показано на рис. 2.2 .

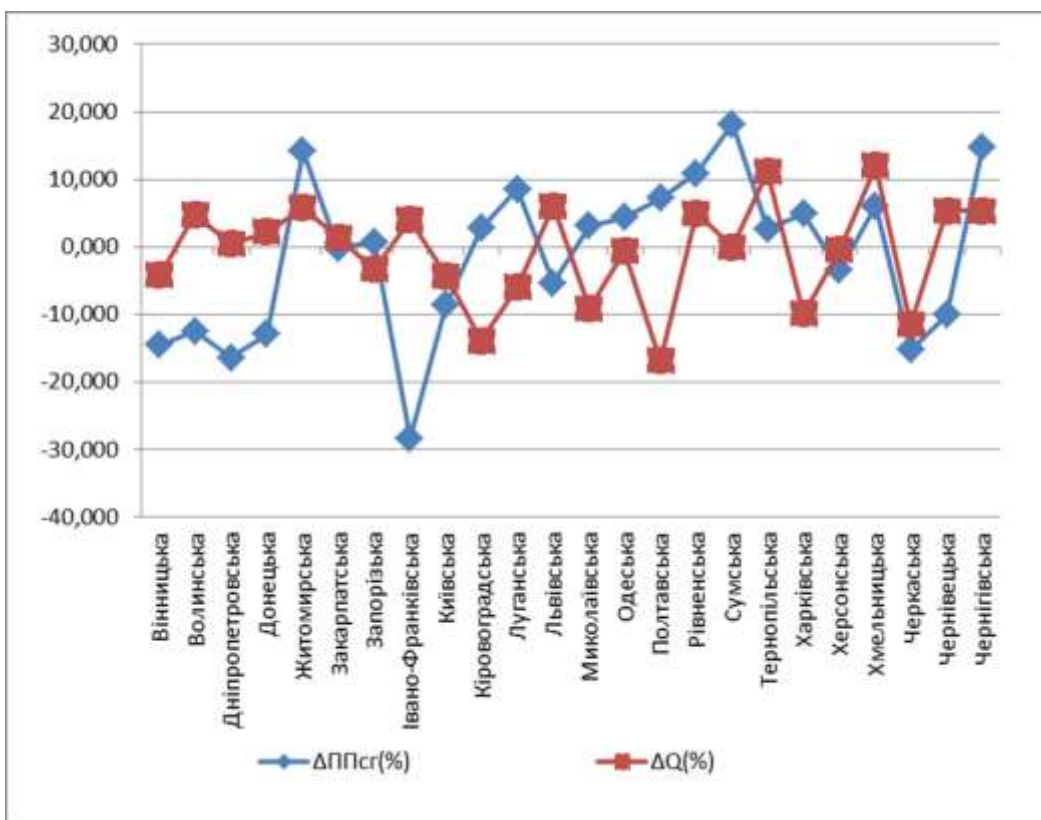


Рисунок 2.1 - Приріст продукції сільського господарства та рівня продуктивності праці у 2020 за регіонами

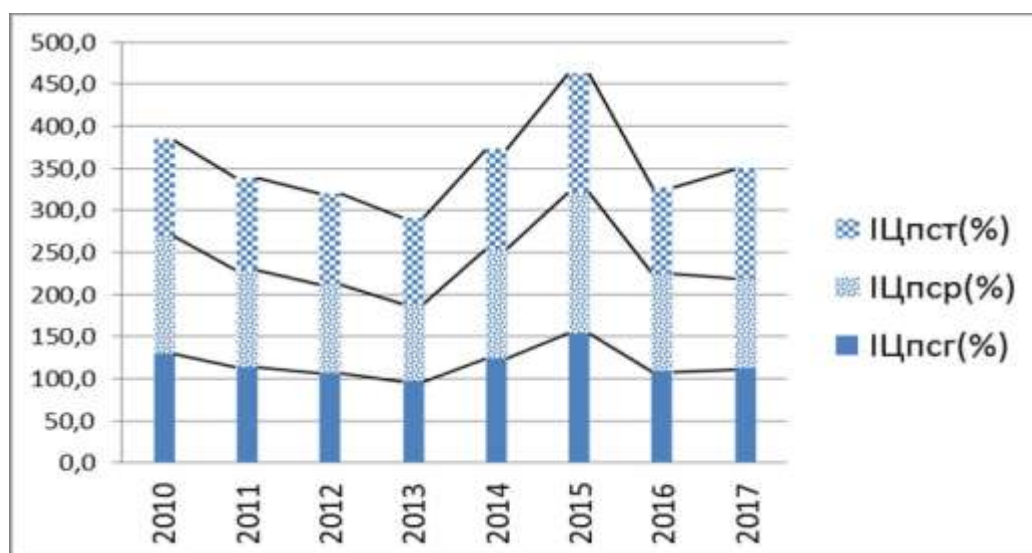


Рисунок 2.2 - Індекси цін реалізації продукції сільського господарства (ІЦпсг), продукції рослинництва (ІЦпср), продукції тваринництва (ІЦпст)

Задля ефективного використання потенціалу агропромислового комплексу України необхідно залучити як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів. Це сприятиме підвищенню технічного рівня забезпечення та розвитку селекційної сфери діяльності, що в цілому сприятиме більш ефективному функціонуванню агропромислового сектору економіки.

Згідно з результатами за 2020 рік аграрна галузь випередила промисловість та стала головним експортером України. Більше 30% всього експорту країни припадає саме на агропромисловий комплекс. Окрім того, в структурі ВВП України сільське господарство займає 10,43%, посідаючи третє місце в Європі (рис. 2.3).

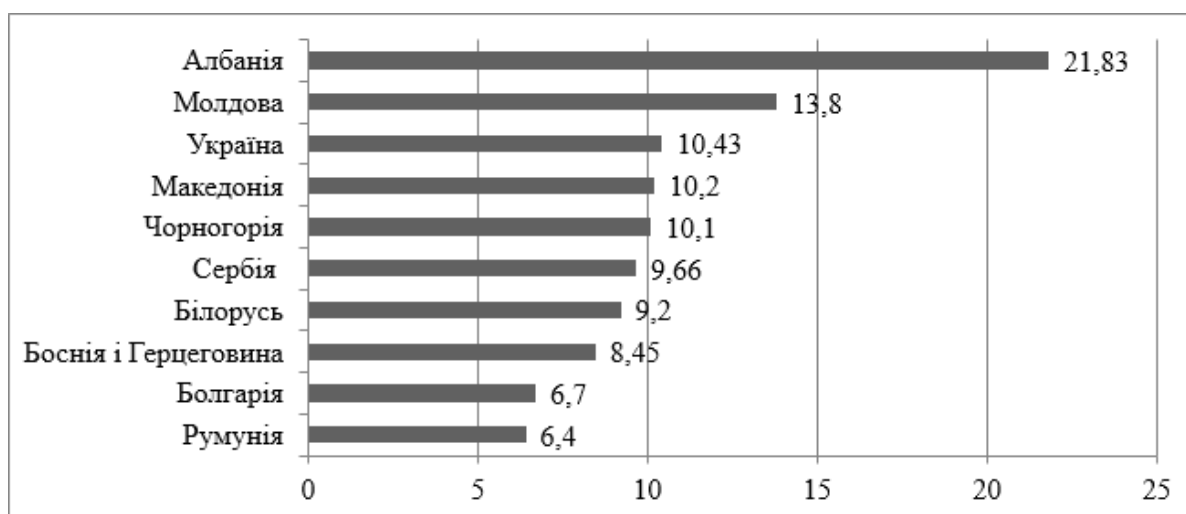


Рисунок 2.3. – Топ-10 країн ЄС, частка сільського господарства у структурі ВВП яких найбільша, % (Джерело: розроблено автором з використанням матеріалів [76]).

Аграрний сектор у представлених країнах є основним у наповненні бюджету. Необхідно також відмітити, що всі вони є одними із найбідніших у ЄС та належать до країн, що розвиваються.

У книзі «Як багаті країни стали багатими... і чому бідні країни

залишаються бідними» норвезького економіста Еріка Рейнарта стверджується, що ще жодна держава світу не стала заможною завдяки сільському господарству, розвиток якого, навпаки, завжди сприяв відсталості країни. Виробники сільськогосподарської продукції залежні від попиту тих, хто має сильну переробну промисловість, та темпів їхнього зростання. У той час як останні потерпають від кризи чи просто вповільнення, перші стають заручниками низьких цін та доходів, і відповідно, через це країн, котрі роблять ставку саме на сільському господарстві, немає у переліку розвинених країн світу.

У сучасних умовах ведення господарства всі аграрні країни вразливі до зовнішніх умов, основною причиною чого є постачання монопродукції [77, с.117]. І оскільки такий виробник працює на ринку досконалої конкуренції, він не в змозі вплинути на ціну своєї продукції. Будь-який продукт, який продається на біржі, завжди дуже ризикований, адже його ціна повністю залежить від коливань світових цін, а країни, які займаються продажем монопродукції, автоматично потрапляють у, так звану, зону ризику.

В Україні уже протягом кількох років спостерігається розвиток саме сільського господарства, у результаті чого стрімко збільшуються інвестиції в агропромисловий комплекс. Проте велика проблема полягає у тому, що ресурсна модель землекористування, яка поширена в Україні, не є інноваційною. Серед землекористувачів переважають суб'єкти господарювання, що володіють великими масивами землі, наприклад агрохолдинги, які роблять ставку на екстенсивність ведення сільського господарства, мінімізуючи вкладення в інновації та експлуатуючи ресурси землі. За останніх два десятиліття вміст гумусу в ґрунтах знизився на 0,22 %, що оцінюється у 453,4 млрд. гривень збитків [78, с.292]. З метою отримання швидких прибутків, компанії роблять ставку на вирощування культур, які виснажують

землю, наприклад технічних. З 2008 по 2016 рік посівні площі під кукурудзою збільшилися з 1,7 до 4,7 млн. га, під соняшником – з 3,7 до 5,2 млн га, а під ріпаком – із 240 тис. га до майже 2 млн га. Водночас посіви продовольчих культур стрімко зменшується. За такої динаміки розподілу площ неминуче страждатиме родючість ґрунтів, зокрема чорноземів.

Більшу частину українського експорту займає сировина та напівфабрикати. До початку кризи це були залізна руда та продукти її первинної переробки – чорні метали, однак від початку 2000-х цей список поповнили продукти аграрної галузі, зокрема зерно, насіння та продукт їх переробки – олія.

На відміну від 2019 року, у 2020 експорт аграрної продукції зріс не лише у відносних, але й у абсолютних цифрах. Наразі структура українського експорту має характерний для сировинної держави вигляд, оскільки ключовим джерелом припливу іноземної валюти в країну є аграрна продукція. Це однак поставило економіку країни в залежність від коливання світових цін на експортні товари та закріпило за Україною статус сировинного придатка, що є передумовою поглиблення економічних криз.

У країнах Західної Європи аграрне виробництво забезпечує їхню продовольчу безпеку. Інші ж галузі промисловості працюють на те, щоб підтримати аграрне виробництво, запобігти надмірній інфляції, збільшити вартість продуктів харчування та підтримувати їхню кількість та якість. В Україні наразі складається зворотна ситуація, за якої не промисловість підтримує аграрне виробництво, а навпаки.

Якщо агропромисловий комплекс і надалі буде пріоритетною галуззю України, то подальша її залежність від світових цін на аграрну продукцію буде лише посилюватися. Задля уникнення такого сценарію Україні потрібно розвивати агропромисловий комплекс шляхом в інтеграції важливих двох

галузей – сільського господарства та сфери високих технологій. Реалії розвитку агропромисловий комплексу України вказують на необхідність його подальшого функціонування виключно на інноваційній моделі.

Інноваційна модель розвитку – це сукупність зв'язаних між собою організаційних структур, які здійснюють апробацію та комерційну реалізацію наукових знань та технологій. До складу входять: університети, державні лабораторії, науково-виробничі підприємства, технопарки та інкубатори, а також цілий комплекс інститутів правового, фінансового та соціального характеру, що забезпечують інноваційні процеси.

2.2. Загальна характеристика та оцінка фінансово-економічного стану і результатів господарювання ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2018-2020 рр.

З метою дослідження, проведеного в рамках цієї магістерської кваліфікаційної роботи, було обрано наступне підприємство – товариство з обмеженою відповідальністю «Вінницька птахофабрика», яке входить до числа найбільших як України, так і в Європі та оснащене надсучасним обладнанням та новітніми технологіями.

Дане товариство діє у відповідності до Господарського кодексу України, Цивільного кодексу України, ряду Законів України, зокрема «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», інших законодавчих актів України, а також Статуту, затвердженого загальними зборами ТОВ «Вінницька птахофабрика» 12.07.2012 року [79].

Станом на момент написання даного дослідження, учасниками ТОВ «Вінницька птахофабрика» виступають Приватне акціонерне товариство «Миронівський хлібопродукт», Приватне акціонерне товариство

«Миронівська птахофабрика та Компанія Рафтан Холдінг Лімітед (м. Лімасол, Республіка Кіпр).

Товариство реалізує економічні, професійні, соціальні та творчі інтересів як засновників, так і працівників товариства, а також спрямовує свою діяльність на отримання прибутку.

Товариство керується рядом принципів, а саме дотримання високого рівня культури обслуговування; відповідність усім екологічним стандартам якості ISO 14001, збереження товарно-матеріальних цінностей, економія ресурсів, раціональне використання матеріалів та робочого часу, тощо.

Операційну діяльність Товариство розпочало 22 травня 2012 р, хоча датою заснування є 2011 р. Товариство веде бухгалтерський облік, формує та подає до відповідних установ фінансову, податкову та інші види звітності.

За експлуатації першої технологічної лінії виробництва, потужністю 11,5 тис. голів/год, у 2012 р. було виготовлено приблизно 20 тис. т продукції. У 2013 р. виробництво зросло до 60 тис. т продукції на рік. Станом на 2014 р. досліджуване підприємство досягло повної виробничої потужності на двох існуючих технологічних лініях виробництва, а у 2018 р. її було збільшено шляхом введення в експлуатацію третьої технологічної лінії.

У 2020 р. на підприємстві працювало 3 виробничі лінії потужністю 13 500 гол./год кожна. Таким чином загальна виробнича потужність комплексу склала 40 500 гол./год, а фактичний обсяг виробництва м'ясних виробів – 295 842 т/рік. Потужність виробництва м'ясних виробів на 1 лінії в середньому досягала 30 т/год. На сьогодні підприємство виготовляє близько 31,2 тис. т готової продукції щомісячно, тобто 374,4 тис. т на рік.

Продукції підприємства успішно реалізується на ринках не лише України, але й більш ніж 80 країн світу, зокрема 36 країнами Європи, під торговими марками «Вінницькі курчата», «Наша Ряба», «Ukrainian Chicken»,

«Al Hassanat», «Qualiko», «Sultanah», «Assilah». У листопаді 2014 р. було отримано ліцензію на експорт курятини в ЄС.

Підприємство функціонує в межах сертифікатів на відповідність вимогам головних стандартів управління якістю та безпечністю харчової продукції, відповідно до яких кожного року дієздатність систем менеджменту підприємства підтверджується міжнародним сертифікаційним органом – компанією SGS. Окрім того, сертифікатом №UA15/818841854 від 18 вересня 2019 р. підтверджено відповідність підприємства вимогам стандарту BRC Food Safety (issue 7).

Філія «Переробний комплекс», фактична адреса якої – 24320, Вінницька обл., м. Ладизин, вул. Хлібозаводська, 2-Б та фактичну – 24321, Вінницька обл., м. Ладизин, вул. Хлібозаводська, 14, перерахувала до місцевого бюджету Ладизинської міської ради податків на суму 1 492 073,59 грн та сплатила 78 645 120,20 грн ПДФО та 6 411 573,60 грн Військового збору. До загальнодержавного бюджету було сплачено ЄСВ – 88 340 419,65 грн. Станом на 1.02.2021 кількість працівників даної філії на складала 3 518, а середня заробітна плата по філії становила 11 794,46 грн.

2. Філія «Птахокомплекс» була заснована у 2011 р. та має юридичну адресу – 24326, Вінницька обл., Тростянецький р-н, с. Оляниця, вул. Першотравнева, 61., та фактичну – 24321, Вінницька обл., м. Ладизин, вул. Хлібозаводська, 14.

Станом на сьогодні бригади з вирощування курчат-бройлерів розташовані на території 9 сільських рад, зокрема 3 бригади на території Гордіївської сільради, 2 бригади на території Четвертинівської сільради, 2 бригади – Оляницької сільради та 1 бригада на території Ладизинської міськради Тростянецького району, а також по 1 бригаді у Клебанській,

Холодівській, Заозерній та Білоусівській сільрадах Тульчинського району та 4 бригади на території Михайлівської сільради.

Станом на 1.02.2021 року кількість працівників Філії «Птахокомплекс» склала 1 969 осіб із середньою заробітною платою по філії – 11 576,22 грн.

Статутний фонд Товариства «Вінницька птахофабрика» складає 80000000 (вісімдесят млн. грн.) гривень. До власного капіталу товариства входить статутний капітал та нерозподілений прибуток. Структура статутного капіталу узагальнена у табл. 2.1

Таблиця 2.1. Розподіл часток статутного капіталу Товариства з обмеженою відповідальністю «Вінницька птахофабрика»

Найменування учасника	Тип внеску	Розмір внеску, тис. грн	Розмір частки,5
ПАТ «Миронівський Хлібопродукт»	грошовий	3976,3	4,9705
ПрАТ «Миронівська птахофабрика»	грошовий	23,6	0,0295
Компанія Рафтан Холдинг Лімітед	грошовий	76000,0	95

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок виручки від реалізації продукції та виконання послуг, а також кредитів та коштів, отриманих від продажу цінних паперів, пожертвувань тощо. З отриманих доходів та інших надходжень підприємством виплачуються податки, страхові платежі, відсотки по кредитах, а також виплати по кредитах та оплаті праці.

Грошові засоби підприємства знаходяться на розрахункових та інших рахунках в банках та зберігаються як в національній, так і в іноземній валюті.

ТОВ «Вінницька птахофабрика» може продавати та передавати в тимчасове користування або в позику належні йому основні засоби іншим підприємствам, організаціям та установам, а також обмінювати, здавати в оренду або надавати в безоплатне користування будинки, споруди, устаткування, інвентар, транспортні засоби та інші матеріальні цінності.

Відповідно до Статуту Товариства, управління підприємством (стратегічне та поточне) відбувається шляхом поєднання прав власника щодо господарського використання майна та принципів самоврядування трудового колективу. Особливості здійснення бухгалтерського обліку регламентуються наказом про облікову політику, що укладається керівником підприємства кожного року. Він містить інформацію щодо видів та форм бухгалтерського обліку, дійсних на підприємстві, методів нарахування амортизації та обліку запасів при їх вибутті та іншу інформацію, що використовується для укладення облікових реєстрів та при складанні фінансової звітності.

Завдяки завершенню будівництва та введенню в експлуатацію другої черги Вінницької птахофабрики у 2018 році вдалося збільшити обсяги виробництва курятини до 617 943 тон.

На стадії будівництва знаходиться найбільший в Європі біогазового комплексу з переробки курячого посліду під назвою ВП «Біогаз Ладиджин» та друга біогазова станція «Миронівського хлібопродукту».

У 2019 році розпочалися роботи над придбанням найбільшої компанії з виробництва курятини і продуктів з м'яса птиці в Південно-Східній Європі Perutnina Ptuj.

Задля виявлення тенденцій розвитку підприємства та аналізу основних його фінансових показників звернемося до Балансу та Звіту про фінансові результати за 2018-2020 р.р. (Додаток В).

Оцінювання майна підприємства і джерел його формування в загальноприйнятій практиці проводять на базі агрегованого балансу, котрий в свою чергу будується на основі даних форми № 1 «Баланс». Аналіз структури та динаміки балансу підприємства ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2018-2020 рр. зображено у таблиці 2.2.

Даний аналіз показав, що в порівнянні з 2018 вартість активів підприємства у 2019 році зросла на 37600 тис. грн. або 25,68%, а в 2020 році – на 15919 тис. грн. або 8,65 %. Такий ріст активів товариства – позитивний, оскільки відбувся за рахунок зростання оборотних та необоротних активів, що свідчить про розширення господарської діяльності.

Таблиця 2.2 – Аналіз структури та динаміки балансу підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Необоротні активи	35184,5	40681	42154	5496,5	15,62	1473	3,62
2. Оборотні активи	111226	143329,5	157775,5	32103,5	28,86	14446	10,08
3. Власний капітал	105155,5	111199,5	108964	6044	5,75	-2235,5	-2,01
4. Залучений капітал	41255	72494,5	90965,5	31239,5	75,72	18471	25,48
5. Вартість майна	146410,5	184010,5	199929,5	37600	25,68	15919	8,65

Далі розрахуємо частку необоротних активів в загальній структурі активів підприємства для оцінки структури активів підприємства:

$$1) \text{ на } 2018 \text{ р. } Ч_{НА} = 35184,5 * 100 : 146410,5 = 24,03 \text{ \%};$$

$$2) \text{ на } 2019 \text{ р. } Ч_{НА} = 40681 * 100 : 184010,5 = 22,1 \text{ \%};$$

3) на 2020 р. $Ч_{НА} = 42154 * 100 : 199929,5 = 21,08 \%$;

Можна зробити висновок, що для досліджуваного підприємства характерна легка структура активів, оскільки частка необоротних активів в загальній структурі підприємства зменшилась у 2019 році до 22,1 %, порівняно з показником 24,03 % у 2018 році, та до 21,08 % у 2020 році. Це є свідченням високого рівня мобільності активів товариства. Загальна сума оборотних активів підприємства у 2018 році склала 111226 тис. грн., а за 2019 рік зросла на 28,86 % або 32103,5 тис. грн. та склала 143329,5 тис. грн. У 2020 рік ріст становив 10,08 % або 14446 тис. грн.

Власний капітал підприємства У 2018 році склав 105155,5 тис. грн., а в результаті зростання на 5,75 % або 6044 тис. грн. становив у 2019 році 111199,5 тис. грн. Проте протягом 2020 року відбулося зниження суми власного капіталу на 2,01% або 2235,5 тис. грн.

У порівнянні з 2018 роком величина залученого капіталу підприємства зросла у 2019 році на 31239,5 тис. грн. або 75,72%, та на 18471 тис. грн. або 25,84 % у 2020 році. Така тенденція є негативною та була спричинена збільшенням поточних зобов'язань.

Наступним етапом проаналізуємо фінансових результатів діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» за досліджуваний період (табл. 2.3)

З табл. 2.3 видно, що порівняно із 2018 роком чистий дохід від реалізації продукції в 2019 році збільшився на 15562 тис. грн. або 5,25%. Це є свідченням того, що на підприємстві зросли обсяги реалізації продукції. У 2020 році ця тенденція зберіглася, і виручка від реалізації зросла на 70984 тис. грн. або 22,76 %.

Таблиця 2.3 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2017 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	296312	311874	382858	15562	5,25	70984	22,76
2. Собівартість реалізованої продукції	254599	292471	341571	37872	14,88	49100	16,79
3. Валовий прибуток (збиток)	41713	19403	41287	-22310	-53,48	21884	112,79
4. Фінансові результати від операційної діяльності	18440	10429	5284	-8011	-43,44	-5145	-49,33
5. Фінансовий результат до оподаткування	18936	9929	-1581	-9007	-47,57	-11510	-115,92
6. Чистий прибуток (збиток)	12239	4818	-5063	-7421	-60,63	-9881	-205,09

Собівартість реалізованої продукції в 2019 році збільшилася у порівнянні з 2018 роком на 37872 тис. грн. або 14.88 % і склала 292471 тис. грн., а у 2020 році повторно зросла на 49100 тис. грн. або 16.79% .

Порівняно із 2018 роком, валовий прибуток у 2019 році скоротився на 22310 тис. грн. або 53,48% та становив 19403 тис. грн. Проте у 2020 році спостерігалось позитивне зростання валового прибутку, а саме на 112,79%,

що однозначно свідчить про позитивні зміни в діяльності підприємства та зростання його ефективності.

Фінансові результати від операційної діяльності у 2019 році зменшилися на 8011 тис. грн. або 43,44 %, що могло бути спричиненим впливом економічної кризи. Зниження показників продовжилося і у 2020 році. Фінансові результати від операційної діяльності скоротилися на 5145 тис. грн. або 43,44%, а фінансові результати до оподаткування – на 9007 тис. грн. або 47,57 %, в результаті чого чистий прибуток став чистим збитком в розмірі 5063 тис. грн.

Окремо розрахуємо показники ділової активності, рентабельності та фінансової стійкості ТОВ «Вінницька Птахофабрика» (табл. 2.4)

З наведеної таблиці видно, що протягом 2019 року відбулося зменшення коефіцієнта оборотності оборотних коштів, а у 2020 році показник, навпаки, знову зріс на 12,99%, що є позитивним явищем. Середнє значення цього показника мінливе та залежить від сфери діяльності досліджуваної компанії. Зниження цього показника, як правило, оцінюється, як негативне явище, оскільки воно означає, що діяльність адміністрації товариства призводить до зменшення ефективності політики управління запасами, грошовими коштами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

Оборотність запасів – показник ділової активності, що вказує на ефективність управління запасами в компанії та свідчить про кількість оборотів, що здійснили запаси за рік. За досліджуваний період спостерігалось суттєве зниження коефіцієнта оборотності запасів, що в цілому є негативним явищем.

Таблиця 2.4 – Аналіз показників конкурентоспроможності ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,02	1,69	1,91	-0,33	-16,25	0,22	12,99
Коефіцієнт оборотності запасів	8,84	6,99	5,89	1,85	-20,95	1,10	15,72
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,83	2,95	2,75	1,12	60,93	-0,20	-6,67
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,17	4,02	3,75	2,15	-34,91	0,26	6,52
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,04	0,02	-0,01	-0,03	-62,60	-0,03	-185,60
Рентабельність оборотного капіталу	0,11	0,03	-0,03	-0,08	-69,45	-0,07	-195,46
Рентабельність власного капіталу	0,12	0,04	-0,05	-0,07	-62,77	-0,09	-211,13
Коефіцієнт автономії	0,72	0,60	0,53	-0,11	-15,86	-0,08	-12,96
Коефіцієнт фінансового ризику	0,39	0,65	0,87	0,26	66,17	0,21	32,69
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,74	1,98	1,73	-0,76	-27,87	-0,24	-12,27
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,95	0,78	0,67	-0,17	-17,94	-0,11	-14,09

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – міра ділової активності, що показує ефективність управління заборгованістю клієнтів та інших дебіторів. Кількісне значення даного коефіцієнта означає кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто те, скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією.

У період з 2018 по 2019 роки спостерігалось перевищення кредиторської заборгованості над дебіторською, що могло свідчити про те, що як джерело фінансування своїх дебіторів компанія використовувала кошти кредиторів, а іншу частину грошей Товариством використало на фінансування інших операцій. Як правило, зниження показника є позитивним явищем, оскільки компанія може фінансувати свою діяльність за рахунок постачальників та підрядників на безоплатній основі. Проте на ТОВ «Вінницька птахофабрика» склалася протилежна ситуація, за якої прискорення оборотності кредиторської заборгованості було спричинене недостатністю власних оборотних коштів для операційної діяльності.

Показник рентабельності реалізованої продукції за чистим прибутком вказує на обсяг чистого прибутку, а саме виручки компанії, за вирахуванням операційних витрат, відсотків, податків і іншого, який продукує кожна гривня реалізації. У 2018 році кожна вкладена гривня продукувала 4 копійки прибутку, у 2019 році цей показник знизився уже до 2 копійки прибутку, а у 2020 році становив 1 копійку збитку. Варто відмітити, що в середньому ці показники є доволі низькими по галузі. Взаємопов'язаними із даним показником виступає показник рентабельності оборотних активів та власного капіталу, з яким склалася аналогічна ситуація. У 2019 році теж спостерігалось зменшення цього показника, а у 2020 році він теж перейшов у мінусове значення (див. табл 2.4)

Рентабельність власного капіталу – міра ділової активності, що демонструє ефективність використання власного капіталу підприємства, тобто те, скільки прибутку згенеровано на кожному гривню залучених власних коштів. Коефіцієнт автономії, що характеризує частку вкладників підприємства в загальній сумі авансованих коштів. У 2018 році він склав 0,72 або 72 %, у 2019 році зменшився на 15,86 % і склав 0,6 або 60%, а в 2020 році – до 0,53

або 53%. Наразі даний показник відповідає загальноприйнятому значенню, а саме не менше від 50% загальної суми вкладених коштів. Це говорить про достатню самостійність підприємства та незалежність від кредиторів.

Коефіцієнт фінансового ризику досліджуваного підприємства у 2018 році становив 0,39, у 2019 році зріс майже на 67% і склав 0,65, а у 2020 році збільшився ще на 32.69% і склав 0,87. Значення цього показника за досліджуваний період також відповідають загальноприйнятому значенню, відповідно до якого цей коефіцієнт повинен бути меншим або дорівнювати 1. Однак адміністрації підприємства варто неодмінно звернути увагу на швидку динаміку його зростання.

Показник поточної ліквідності характеризує співвідношення оборотних активів та поточних зобов'язань підприємства. Загальноприйнятим є значення даного показника в межах від 1 до 3, однак більш бажаним прийнято вважати значення від 2 до 3. На досліджуваному підприємстві у 2018 році цей показник становив 2,74, у 2019 – відбувся спад до значення 1,98, який також продовжився і у 2020 до значення 1,73. Значення показника нижче нормативного свідчить про проблемний стан платоспроможності підприємства, оскільки це означає, що активів недостатньо для того, щоб відповісти за поточними зобов'язаннями. Це може призвести до зниження та навіть втрати довіри до компанії з боку кредиторів, інвесторів, партнерів та постачальників. Труднощі з платоспроможністю також спричиняють збільшення вартості позикових коштів і, як результат, прямі фінансові втрати.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу підприємства у 2018 році склав 0,95, однак зменшився за наступних два роки, а саме до значення 0,78 у 2019 році та 0,67 у 2020 році. Гранично допустиме значення такого коефіцієнта – 0,5 (0,3).

2.3 Аналіз системи управління персоналом досліджуваного підприємства

ПрАТ «МХП», частиною якого є ТОВ «Вінницька птахофабрика» на сьогодні проводить масштабну діджиталізацію усіх власних бізнес-процесів з метою підвищення ефективності їх діяльності. У рамках діджиталізації було створено «МНР Channel» – цифрову систему, що об'єднує усі існуючі онлайн-канали комунікації компанії, зокрема сторінки МХП та МХП СТАРТ в Facebook та Instagram, а також офіційні Youtube та Telegram-канали.

За сприяння підприємства була також реалізована програма розвитку стартап проєктів МХП - Accelerator 1.0. Її основним завданням було відбір та подальші розвиток та інтеграція новітніх технологічних рішень. Усі переможці програми отримали можливість комерційного запуску своєї ідеї в партнерстві з МХП. Також компанія отримала спеціальну нагороду «За внесок в розвиток культури HR-брендингу в Україні» за програму кар'єрного розвитку «МХП Старт».

На підприємстві дуже високий рівень автоматизації HR-процесів завдяки застосування хмарних технологій, зокрема система Cornerstone, котра наразі вважається однією з найпрогресивніших HR-платформ. Завдяки її впровадженню було автоматизовано навчання та розвиток працівників, збір та обробка зворотного зв'язку, формування кадрового резерву тощо.

Проведення цих та аналогічних програм сприяло тому, що МХП отримав звання одного з найкращих роботодавців України за версією міжнародної консалтингової компанії Korn Ferry та українського бізнес-видання «Власть денег».

За підсумками 2020 року, три підприємства, що входять до МХП, було включено до переліку найбільших платників податків України, про що було

зазначено у журналі «Вісник. Рейтинг» [80], що видається за підтримки Державної фіскальної служби України.

Серед 200 підприємств, що увійшли до списку, на 163 місці знаходиться ПрАТ «Зернопродукт МХП», що спеціалізується на вирощуванні зернових, бобових і олійних культур. За підсумками 2020 року дане підприємство сплатило 292,4 млн грн. податків, що на 14,6% перевищило цей показник за 2019 рік. 181 позиція рейтингу належить ТОВ «Вінницька птахофабрика», яка за підсумками 2020 року сплатила 268,1 млн грн. податків. На 191 місці рейтингу найбільших платників податків України став «Миронівський хлібопродукт».

Відповідно до даних, опублікованих Державною фіскальною службою України, підприємства, котрі увійшли до даного рейтингу в 2020 р. забезпечили 45% усіх податкових надходжень до бюджетів різного рівня.

Підприємство також першим в Україні реалізувало систему моніторингу емоційного стану працівників, що і на сьогодні є унікальним інноваційним проектом. Дані збираються за допомогою спеціальних сканерів, що знаходяться на робочих місцях. Вони розпізнають емоції працівників та передають цю інформацію для обробки алгоритмами на основі штучного інтелекту. За допомогою такої методики співробітники отримали змогу самостійно контролювати періоди своєї продуктивності та максимально використовувати їх, мінімізуючи при цьому вплив стресогенних факторів та ймовірність емоційного вигорання. Система допомагає підприємству оптимізувати корпоративну культуру та бізнес-процеси задля формування сприятливої продуктивної атмосфери та розкриттю потенціалу найбільш перспективних співробітників. Результати, отримані після впровадження даної системи, були представлені робочою групою проекту на Українсько-

ізраїльському інноваційному саміті, що відбувся 16 жовтня 2019 року у Києві в межах Ізраїльського тижня інновацій в Україні.

Ксенія Прожогіна, голова департаменту управління персоналом та комунікацій МХП, разом з колегами представила результати використання таких систем та їхню ефективність, а також їхню практичну користь для працівників.



Рисунок 2.4. – Організаційна структура управління ТОВ «Вінницька птахофабрика»

На рис. 2.4. зображена організаційна структура управління ТОВ «Вінницька птахофабрика». Вона є лінійно-функціональною та побудована на концентрації управлінських функцій у керівника, а саме генерального директора. На даному рівні усі повноваження лінійні, тобто виходять вони від

вищої ланки управління (генерального директора) до середньої ланки управління (начальників відповідних відділів). Їм, в свою чергу, підпорядковано нижчу ланку організаційної структури – персонал їхніх підрозділів.

Така організаційна структура має цілу низку переваг, зокрема простота розуміння та використання, чіткий розподіл обов'язків та повноважень, відповідальність, чітко встановленні зобов'язання, оперативний процес прийняття рішень, можливість підтримки належної дисципліни, тощо.

Задля ґрунтовного та ефективного дослідження структури персоналу будь-якого підприємства необхідно охарактеризувати співвідношення між окремими групами персоналу відповідно до різних класифікаційних ознак, наприклад, вік, стать, стаж роботи, категорія персоналу тощо. Такий аналіз повинен проводитись систематично з метою вдосконалення та відповідності розв'язуваних управлінських і виробничих завдань.

Структура персоналу досліджуваного підприємства не постійна та в умовах постійного техніко-технологічного оновлення виробництва регулярно оновлюється. Відбувається це завдяки тому, що модернізується характер праці, вона складнішою, змістовнішою та більш творчою.

Наступним етапом оцінимо структуру персоналу підприємства та його склад (табл. 2.5-2.7).

У табл 2.5 подано також співвідношення різних груп персоналу відповідно до їхньої статі. З таблиці видно, що сумарно кількість працівників жінок на підприємстві переважає.

Таблиця 2.5 – Аналіз стабільності персоналу МХП

РІК	Загальна кількість працівників	Працівників		Постійне працевлаштування		Тимчасове працевлаштування		Повна зайнятість		Часткова зайнятість	
		чол.	жін.	чол.	жін.	чол.	жін.	чол.	жін.	чол.	жін.
2019	27731	10900	16831	10529	16563	371	268	10470	16507	425	329
2018	28703	11184	17519	10830	17200	354	319	10998	17361	186	158
2017	27589	10893	16696	10202	16835	313	239	10195	16736	351	307

Укладено на основі [79]

Таблиця 2.6 - Категорії працівників персоналу МХП

Рік	Разом	Керівників		Фахівців		Робітників	
		Кількість	відсотків	Кількість	відсотків	Кількість	відсотків
2019	27 731	1 578	6	4 921	18	21 232	76
2018	28 703	2 505	9	4 323	15	21 875	76
2017	27 788	2 401	8	5 038	18	20 349	74

Укладено на основі [79]

У табл. 2.6 наведено категорії працівників персоналу, найбільшу частку якого, а саме більше ніж 74 %, займають робітники, дві інші категорії – керівники та фахівці – сумарно займають менше ніж 26%. Кількість та, відповідно, частка працівників кожної з категорій коливається протягом

досліджуваного періоду, причому частка керівників суттєво зменшилась у 2019 році як у абсолютному значенні (1578 чоловік), так і відносному (6% від загальної кількості працівників підприємства).

Таблиця 2.7 - Вікова структура персоналу МХП

Рік	Віком до 30 років		Віком від 30 до 50 років		Віком старше 50 років	
	Кількість	відсотків	Кількість	відсотків	Кількість	відсотків
2019	5 808	21	16323	59	5600	20
2018	7 037	25	15278	53	6388	22
2017	6 109	22	15057	55	6423	23

Укладено на основі [79]

На основі табл. 2.7 можна зробити висновок, що найбільш вагому частку серед працівників має вікова група віком від 30 до 50 років (понад 53%) Працівники віком до 30 років та старше 50 років становлять відносно однакові частки серед працівників підприємства.

Окрім того, варто відзначити територіальний підбір персоналу на кожному об'єкті компанії «МХП» (табл 2.8)

Згідно з інформацією, поданою на сайті «МХП» [79], плинність персоналу на об'єктах, розташованих в Україні, у 2019 році склала 23 %, у 2018 році цей показник становив 24 %, а у 2017 році – 20 %. Відповідно до правил проведення процедур «МХП» в Україні, коли співробітник переходить з одного підприємства на інше, він вважається новим працівником та включається до загальної суми. Плинність персоналу на об'єктах компанії за межами України склала 1,5 % у 2019 році та 1,4 % у 2018 році.

Таблиця 2.8 - Підбір персоналу на кожному об'єкті компанії «МХП»

Рік	Вінниця	Київ	Черкаси	Донецьк	Дніпро	Львів	Суми	Івано- Франківськ	Волинь	Разом
2019	5478	2 032	3 167	993	675	264	113	246	59	12034
2018	5880	2122	3 077	390	700	458	180	397	98	13302
2017	4 659	3 725	2 368	708	630	410	304	388	144	13336

Укладено на основі [79]

Компанія «МХП» регулярно пропонує своїм співробітникам брати участь у програмах з розвитку та навчання. У 2019 році понад 2 500 працівників долучилися до програм дистанційного навчання, запропонованих системою управління персоналом «МХП». Середня тривалість дистанційного навчання кожного співробітника становила 12 годин 12 хвилин. У 2019 році співробітники, що беруть участь у програмі денної форми навчання, навчалися в середньому 18 годин. (табл 2.9)

Таблиця 2.9 - Середня тривалість годин навчання працівника компанії «МХП»

РІК	Середня кількість годин, усього	Керівників,%	Фахівців,%	Робітників,%
2018	3,87	7	54	39
2019	4,48	8	55	37

Укладено на основі [79]

Окрім того працівники підприємства мали змогу бути слухачами на різноманітних тематичних семінарах та конференціях, спікерами на яких були представники міжнародного бізнесу. Наприклад, у 2019 на запрошення власника «МХП» лекцію провів Кен Сегал – колишній креативний директор NeXT, Apple, Dell, Intel та IBM.

Вартим уваги є також факт, що ТОВ «Вінницька птахофабрика», як і все об'єднання «МХП», дуже відповідально ставиться до розвитку власних систем управління персоналом, та турбується про те, щоб цей процес був постійним та стабільним.

У планах компанії на майбутнє – запровадити єдиний підхід до управління персоналом в усіх організаціях, що їй належать, шляхом вживання наступних заходів:

- 1) реалізація новітніх (динамічних) способів роботи;
- 2) робота над вдосконаленням місії, розробкою нових цінностей та оновленням моделі компетентностей;
- 3) запуск прозорої системи винагородження працівників;
- 4) залучення комплексного підходу до навчання та оцінювання персоналу;
- 5) постійний розвиток лідерських якостей співробітників;
- 6) залучення та пошук талантів;
- 7) зміцнення бренду роботодавця;
- 8) впровадження оновленої системи трудової адаптації нового співробітника;
- 9) впровадження медичної програми корпоративного рівня;
- 10) розробка щорічно плану заходів щодо усвідомлення цінності здоров'я та його реалізація;

Компанія «МХП» підтримує постійний відкритий та прозорий діалог із усіма зацікавленими сторонами. Це передбачає регулярну взаємодію із ключовими внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами компанії та забезпечує функціонування її бізнес-моделі. Компанія

Згідно з інформацією, опублікованою на власному офіційному підприємства [79], до ключових груп зацікавлених сторін належать:

- акціонери та інвестиційне середовище;
- постачальники, клієнти та ділові партнери;
- персонал;
- урядові органи;
- громади;
- ЗМІ.

На підприємстві розроблена чітка політика, головними елементами якої є:

- відповідність звітності «МХП» діловій практиці та усім чинним законодавчим та нормативним вимогам;
- ведення прозорості та належної комунікації із усіма стейкхолдерами;
- надання гарантій збереження комерційної таємниці;
- повна конфіденційність ділових партнерів та персоналу;
- надання необхідних приміщень, кваліфікованого персоналу та професійних радників, у рамках співпраці із зацікавленими сторонами, а також задля досягнення цілей та завдань;
- підтримка співпраці з місцевими зацікавленими сторонами та їхніми представниками з метою забезпечення взаємодовіри та розробки проектів, що удосконалюють місцеву інфраструктуру та об'єкти.

В умовах світової пандемії, спричиненої вірусом COVID-19, було внесено ряд змін до роботи як ТОВ «Вінницька птахофабрика», так і всього об'єднання «МХП», які є ключовими постачальниками продуктів харчування в Україні та за її межами. Окрім того, ще більш актуальними стали зобов'язання організації перед зацікавленими сторонами щодо забезпечення безперервної діяльності, зокрема безперебійного постачання високоякісних продуктів харчування, надання безпечних умов на робочих місцях, підтримку співробітників, тісну співпрацю з постачальниками та замовниками тощо.

З метою оперативного та якісного реагування на надзвичайні ситуації в умовах пандемії COVID-19 на підприємстві розробили чіткий план дій, який працює в режимі реального часу. Він покликаний запобігти та призупинити розповсюдження COVID-19 на робочих місцях та забезпечити гідні та, в першу чергу, безпечні умови праці для співробітників. У плані також прописані механізми забезпечення безперервної діяльності у випадку відсутності працівників, шляхи підтримки робітників, які у зв'язку з хворобою не здатні працювати, та активного реагування на внесення змін до місцевих та/або міжнародних норм.

До роботи на підприємстві залучено виключно спеціалізований та досвідчений персонал, який працює з метою досягнення цілей та завдань компанії, основними з яких є:

- 1) Відповідальна ділова практика та чіткі комунікації, які формують комфортне робоче місце;
- 2) Прозорі та гідні умови праці.
- 3) Потенційний розвиток та навчання співробітників;
- 4) Спільне бачення довгострокового успіху компанії «МХП»;
- 5) Добробут, безпека та здоров'я працівників;

Даних цілей підприємство досягає шляхом реалізації цілої низки програм в межах усіх структур компанії, зокрема регулярного проведення опитувань працівників, забезпечення механізмів розгляду скарг, проведення регулярних навчальних та наставницьких заходів та тренінгів з інноваційного мислення тощо.

На підприємстві діє формалізована політика вирішення ділових питань, яка регулярно переглядається та оновлюється. Зміни до неї обов'язково затверджують на раді директорів та доводять до відома усіх працівників та завантажують на сайт компанії.

До ключових положень зазначеної політики належать наступні:

- забезпечення та підтримка високого рівня підготовки персоналу;
- обов'язкове дотримання чинного законодавства та відповідних нормативних положень та забезпечення обізнаності персоналу щодо цих вимог;
- поінформованість працівників про їхній обов'язок повідомляти компанію у випадку фактичного або ймовірного порушення законів, нормативних положень чи політики компанії;
- сприяння культурі нульової толерантності щодо корупції, хабарництва та неетичної ділової поведінки в колективі;
- заборона прийняття або дарування подарунків та надання розважальних послуг, за винятком випадків, коли вони підпадають під загальновизнані поняття прояву гостинності;
- зобов'язання працівників негайно повідомляти про появу фактичного або ймовірного особистісного конфлікту інтересів серед персоналу та з керівництвом;
- надання привілеїв тим постачальникам, які дотримуються відповідального підходу до питань охорони праці, прав людини,

ведення бізнесу та збереження навколишнього середовища.

Висновки до другого розділу

Отже, узагальнюючи фінансовий стан ТОВ «Вінницька птахофабрика» формуємо висновок, щодо суттєвого коливання розміру валового прибутку, який у 2018 році становив 41713 тис. грн., а у 2019 – 19403 тис. грн., а у 2020 році продемонстрував позитивне зростання на 112,79%, що однозначно засвідчує зростання діяльності підприємства та збільшення його ефективності. Таку динаміку ми можемо пояснити впливом економічної кризи.

Аналіз продуктивності праці показав, що на підприємстві має місце зростання середньорічного виробітку на одного робітника на 3,7 тис. грн., в той час як середньорічний виробіток на одного працюючого зменшився відносно запланованого рівня на 1,2 тис. грн на особу; основну роль у зменшенні середньорічного виробітку працівників відіграє зміна частки робітників у середньообліковій чисельності персоналу, що свідчить про нераціональне розширення штату підприємства та потребу у використанні цих недоліків в якості резервів підвищення продуктивності праці.

Аналізуючи корпоративний бренд ТОВ «Вінницька птахофабрика» за його елементами, можна зробити висновок, що підприємство має на сьогодні середній рівень організаційних характеристик, середній рівень культури, винагород, характеристик роботи та репутації партнера. Це прямо впливає на його здатність залучати та утримувати кваліфікованих співробітників.

Розрахунок коефіцієнтів обороту за наймом 15,45%, 74,64% і 23,46% відповідно у 2018-2020 рр. показав, що підприємство постійно проводить значний набір кадрів. Визначення коефіцієнтів обороту за вибуттям за 2018 - 2020 рр. 19,09%, 26,76% і 20,11%, відповідно, вказує на досить значні втрати ТОВ «Вінницька птахофабрика» працівників, адже п'ята їх частка щороку

вибуває із складу персоналу підприємства. Розрахунок коефіцієнтів плинності кадрів становили: 13,64%, 20,4 % і 16,2 % відповідно, дозволяє зробити висновок, що плинність кадрів у 2020 р. зросла відносно плинності кадрів 2018 р. та зменшилася порівняно із 2019 р.

Не заважаючи на це проведений аналіз формування корпоративного бренду ТОВ «Вінницька птахофабрика» свідчить, що досліджуване підприємство піклується про своїх працівників. Співробітники демонструють задоволеність власною роботою, організацією праці, корпоративною культурою, та як наслідок віддані своїй компанії та лояльні до неї.

3. ЗАХОДИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА» ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ

3.1 Моніторинг задоволеності стейкхолдерів корпоративною політикою підприємства

На сьогоднішній день репутація підприємства відіграє дуже важливу роль при його ринковій оцінці. Стійка репутація сприяє підвищенню акціонерної вартості та зростанню популярності бренду, тому агропідприємствам потрібно постійно вдосконалювати свою корпоративну політику. Варто зазначити, що впровадження однієї з її складових - корпоративної соціальної відповідальності – пов'язано з рядом складнощів, оскільки вимагає від менеджменту компанії багато часу та сил та відвертає увагу від вирішення поточних і термінових питань. Швидкого та очевидного результату від впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємстві не буває.

Також варто зауважити, що якщо компанія хоче впровадити принципи корпоративної соціальної відповідальності, то їй потрібно бути готовою розкривати інформацію про те, як вона працює.

До ключових каналів, що можуть бути задіяні в компанії ТОВ «Вінницька птахофабрика» для управління її корпоративним іміджем, пропонуємо віднести застосування соціальних медіа, наприклад, соціальні мережі: Youtube канал, Facedook, Instagram, месенджери: Telegram, Viber, форуми, корпоративні блоги), які є універсальним інструментом для вибудовування корпоративного іміджу. Вони доступні на більшості мобільних пристроїв та комп'ютерів та зручні з точки зору їх різноманітності, наявності аудиторії різних вікових груп, відсутності оплати та обмежень по кількості публікацій. За допомогою соціальних мереж

підприємство може створювати, вести та оновлювати сторінки з необхідною інформацією щодо діяльності підприємства, доступних ваканцій тощо.

Запровадження SERM (Search Engine Reputation Management) дозволить розміщувати інформацію на великих авторитетних ресурсах, ЗМІ чи тематичних веб-сайтах, внутрішньо оптимізувати корпоративний портал, виводити власний сайт на першу позицію в пошуку, виявити негатив, пов'язаний з підприємством, в пошукових системах, а також допоможе з поширенням позитивних відгуків про компанію підготовкою та написанням тематичних статей, оглядів та прес-релізів. Це важливо для формування стратегії репутаційного менеджменту, сприятиме зростанню кількості згадувань компанії в мережі, підвищенню довіри до компанії та формуванню їй іміджу як надійного партнера. Окрім того, запровадження SERM дозволить збільшити кількість потенційних співробітників, які бажають працювати в серйозній і надійній компанії.

Створення сайту персоналу підвищить привабливість ТОВ «Вінницька птахофабрика» для потенційних та фактичних співробітників завдяки демонстрації унікальності корпоративної культури компанії, її ключових особливостей, цікавих пропозицій та програм, які діють в компанії. Це сприятиме залученню пасивних кандидатів та застосуванню гнучкого підходу до управління вакансіями ТОВ «Вінницька птахофабрика».

Проведення ярмарок вакансій та днів відкритих дверей надасть ТОВ «Вінницька птахофабрика» канал живого спілкування та дозволить залучати молодих перспективних фахівців необхідної спеціалізації. Формат діалогів згодом доповнюватиметься семінарами, квестами, конвурсами, конференціями тощо.

На нашу думку, такі інструменти виконують важливу роль у формуванні корпоративного іміджу, адже вони також дадуть можливість залучити талановиту молодь та сформуують впізнаванність та лояльність до компанії з боку різних аудиторій.

Економічний ефект від впровадження корпоративної соціальної відповідальності проявиться у підвищенні продуктивності праці та поліпшенні якості продукції. Особливо від знайде прояв у вирішенні кадрових питань. Соціально відповідальна компанія має широкі можливості, щоб залучати та утримувати талановитих та енергійних фахівців. До переваг також можна віднести довіру інвесторів та, відповідно, поліпшення доступу до капіталу і отримання довгострокових інвестицій.

Група МХП, до складу якого входить ТОВ «Вінницька птахофабрика», приділяє особливу увагу своєму іміджу на українському та світовому ринках. Власникам компанії важливо сформувати у всіх акціонерів, співробітників та партнерів впевненість у тому, що компанія провела усі необхідні заходи для забезпечення виконання своїх довгострокових зобов'язань. На сайті холдингу [79] вказано, що кожен працівник повинен:

- дотримуватися законів та нормативно-правових актів у всіх країнах присутності Групи МХП;
- діяти відповідно до принципів сумлінного ведення бізнесу, високих стандартів ділової етики та професійної поведінки.

Так, наприклад, політика управління конфліктами інтересів є внутрішнім стандартом МХП та захищає Компанію від фінансових та репутаційних ризиків. Дія Політики поширюється на усіх співробітників, незалежно від займаної ними посади, контрагентів і консультантів. Важливим правилом, що діє на МХП є те, що «кожен працівник або партнер холдингу має повідомити про наявність будь-якої особистої зацікавленості (в тому числі потенційної) або зв'язків, що можуть виглядати як такі, що несуть (можуть принести) користь йому або його близьким особам, друзям та діловим партнерам» [79].

На сайті [79] також зазначено, що «Репутація МХП зумовлена багаторічною ефективністю та поведінкою: тим, що ми заявляємо, і — що важливіше — тим, що

ми робимо; нашими торговельними марками та продукцією; нашими стандартами співпраці; тим, як ми діємо і поведимося з іншими.»

Для того щоб займати лідируючі позиції на світових ринках та вести добросовісний, законний та відповідальний бізнес, підприємству потрібно бути уважним до неоднозначних ситуацій та розсудливо приймати рішення про подальші дії. Розроблений Кодекс Етики МХП [81] спрямований на підтримку такого підходу, і завдяки ньому підприємство може виробляти найкращі продукти та мати прихильність споживачів.

Кодекс етики МХП доступний усім зацікавленим у діяльності підприємства та способі ведення бізнесу. У ньому міститься інформація про те, як МХП реалізує свої бачення та цінності, а також вказівки працівникам стосовно етичних стандартів та способів їхнього застосування.

Підвищення рівня задоволеності корпоративною політикою ТОВ «Вінницька птахофабрика» доцільно розглядати в декількох аспектах.

По-перше, корпоративна політика досліджуваного підприємства спрямована на формування набору унікальних вигод, які отримуватимуть співробітники ТОВ «Вінницька птахофабрика». По-друге, принципова позиція ТОВ «Вінницька птахофабрика» полягає у спрямованості інформації до цільової аудиторії, тобто чим сильнішим буде образ підприємства як привабливого роботодавця, тим краще буде виконана задача брендингу роботодавця.

На рисунку 3.1 представлено результати проведеного на ТОВ «Вінницька птахофабрика» анкетування про основні критерії вибору роботодавця.

Спираючись на таблицю 3.1, нами було узагальнено систему критеріїв оцінювання ефективності корпоративної політики ТОВ «Вінницька птахофабрика», у результаті чого було запропоновано визначити 2 критерії: критерій «зовнішньої сили» корпоративного бренду (включає характеристики зовнішніх складових) та критерій «внутрішньої сили» (включає характеристику внутрішніх атрибутів

організації).



Рисунок 3.1- Критерії вибору підприємства роботодавця

Таблиця 3.1. - Критерії корпоративної політики ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Узагальнені критерії	Часткові критерії
Атрибути «зовнішньої» корпоративної політики ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Позиція ТОВ «Вінницька птахофабрика» на ринку
	Ступінь обізнаності цільової аудиторії про бренд ТОВ «Вінницька птахофабрика» як роботодавця
	Лідерство бренду
	Імідж і репутація топ-менеджменту ТОВ «Вінницька птахофабрика»
	Місце та зручність розташування офісу ТОВ «Вінницька птахофабрика»
	Ступінь доступності інформації про ТОВ «Вінницька птахофабрика» та МХП
	Ступінь відповідальності бренду роботодавця потребам кандидатів
Атрибути «внутрішньої» корпоративної політики ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Рівень оплати праці на ТОВ «Вінницька птахофабрика»
	Графік роботи ТОВ «Вінницька птахофабрика»
	Перспективи кар'єрного зростання
	Можливості навчання та професійного розвитку
	Умови праці та рівень організації робочого місця
	Рівень лояльності персоналу до бренду роботодавця ТОВ «Вінницька птахофабрика»
	Корпоративна культура ТОВ «Вінницька птахофабрика»
	Соціальний пакет ТОВ «Вінницька птахофабрика»

У дослідженні нами було використано матриця ЕІЕВС аналізу стану корпоративного бренду, обґрунтовану у дослідженнях Балана В.Г. і Петрової К.І [82] (рис. 3.2).

Рівень «зовнішньої» конкурентоспроможності бренду роботодавця	<i>Високий</i>	А Залучення кандидатів за рахунок посилення зовнішнього бренду роботодавця, слабкий розвиток внутрішніх складових, як наслідок – висока плинність кадрів Середня ефективність праці	В Залучення потенційних кандидатів за рахунок привабливих внутрішніх та зовнішніх складових бренду роботодавця. Середня плинність кадрів Середня ефективність праці	С Привернення та утримання кращих кандидатів Кадровий склад стабільний Висока ефективність праці
	<i>Середній</i>	Д Великі витрати на пошук персоналу, необхідність залучення рекрутингових фірм, слабка позиція бренду роботодавця Висока плинність кадрів Низька ефективність праці	Е Залучення кандидатів за рахунок посилення зовнішнього бренду роботодавця, але складність їх утримання. Помірна плинність кадрів Середня ефективність праці	Ф Середня можливість залучення кандидатів, оптимізація витрат спрямованих на пошук та утримання персоналу Кадровий склад стабільний Висока ефективність праці
	<i>Низький</i>	Г Неможливість привертати увагу потенційних кандидатів та утримання персоналу Висока плинність кадрів Низька ефективність праці	Н Залучення найкращих кандидатів за рахунок внутрішніх складових бренду роботодавця. Великі витрати на пошук та послуги рекрутингових фірм Середня плинність кадрів Середня ефективність праці	І Слабка можливість привертати увагу потенційних кандидатів, як наслідок збільшення коштів на їх пошук та утримання Кадровий склад стабільний Висока ефективність праці
		<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>
	Рівень «внутрішньої» конкурентоспроможності бренду роботодавця			

Рисунок 3.2 - Матриця ЕІЕВС аналізу стану корпоративного бренду

У результаті оцінювання було встановлено, що ТОВ «Вінницька птахофабрика» належить до сегменту Е. До цього сегменту належать компанії,

які мають середньо розвинутий зовнішній корпоративний бренд, у поєднанні із достатньо налагодженими корпоративними процесами. Важливим завданням таких компаній є посилення як «внутрішнього фронту», так і «зовнішнього» задля залучення високоефективних спеціалістів різних рівнів, а також утримання їх в компанії завдяки підвищенню лояльності до бренду.

Проведене анкетування дозволило визначити структуру працівників за рівнем їхньої задоволеності внутрішнім корпоративним брендом компанії (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 Структура працівників ТОВ «Вінницька птахофабрика» за рівнем задоволеності внутрішнім корпоративним брендом

Тип задоволеності	Структура працівників компанії за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом	
	Кількість	Питома вага (%)
Стабільна задоволеність	505	27,1
Зростаюча задоволеність	333	19,7
Раціональна задоволеність	450	26,6
Конструктивна незадоволеність	207	12,2
Стабільна незадоволеність	245	14,5

У рамках магістерського дослідження, на жаль, ми не маємо можливості опитати працівників ТОВ «Вінницька птахофабрика», тому у табл. 3.2 , для прикладу, внесені умовні дані.

3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Розвиток персоналу є однією з ключових та невід’ємних умов та запорукою успішного функціонування будь-якої компанії. Це є особливо актуально у сучасних умовах, адже у зв’язку з науково-технічним прогресом значно прискорюється

старіння професійних знань та навичок, а невідповідність їх та кваліфікації працівників потребам компанії має негативний вплив на результати її діяльності. Саме корпоративна культура може стати потужним інструментом підвищення загального рівня ефективності персоналу в організації та відіграти важливу роль у визначенні та реалізації управлінської діяльності і здійсненні ефективної політики підприємства (рис. 3.3).

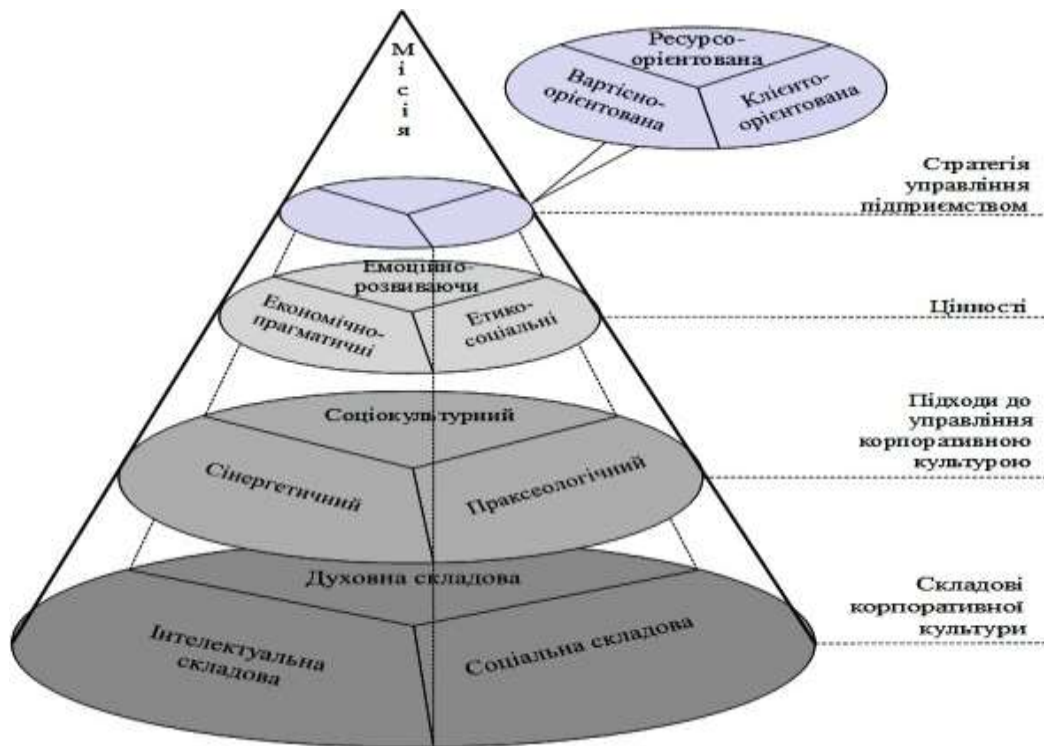


Рисунок 3.3 - Процес управління розвитком корпоративної культури підприємством на основі узгодження інтересів зацікавлених сторін

Доцільно зазначити, що, на нашу думку, удосконалення системи управління ТОВ «Вінницька птахофабрика» має також бути підкріплене процесом управління корпоративним іміджем компанії. Для цього необхідно сформулювати розуміння місії

компанії як соціально-значимого статусу та визначати корпоративну індивідуальність та ідентичність.

Процес формування корпоративного іміджу компанії повинен включати наступні етапи:

1) Визначення мети формування іміджу шляхом проведення різних методів діагностики, зокрема, анкетне опитування, спостереження, фокус-групи тощо;

2) Розробка концепції іміджу головних мотивів та цінностей, характерних як для компанії, так і для її продукції та особливо значимих для партнерів і споживачів;

3) Визначення позитивних та негативних сторін сформованого іміджу;

4) Обрання критеріїв оцінки з урахуванням системи цінностей та мотивацій цільової аудиторії компанії;

5) Обрання конкурентноспроможних критеріїв формування іміджу (іміджеформуючих критеріїв), які повинні легко реалізовуватися у мовній та немовній поведінці суб'єктів. Їх вибір залежить також від соціальних та особистісних характеристик аудиторії.

6) Обрання засобів вираження іміджеформуючих критеріїв, що впливає на сприйняття об'єкта аудиторією, зокрема стильових, графічних, колірних, вербальних, різноманітних кодів тощо.

7) Визначення цільової аудиторії, що включає в себе визначення географічних (динаміка розвитку регіону, чисельність працездатного населення), демографічних (стать, вік, національність, освіта населення), економічних (рівень доходу та купівельної спроможності населення, рівень зайнятості та безробіття), психологічних (звички, цінності, бажання населення) та поведінкових (частота придбання товару, прихильність та лояльність до марки) даних тощо.

8) Формування, впровадження та закріплення створеного іміджу у свідомості споживача.

Дотримання цієї послідовності процесу управління корпоративним іміджем дозволить ТОВ «Вінницька птахофабрика» оптимізувати соціально-комунікативну взаємодію на різних суб'єктних рівнях соціуму: людина – людина, людина – компанія, компанія – інші підприємства.

Проведення роботи з аудиторією дозволить оцінити, як саме вона сприймає суб'єкта та його імідж. У зв'язку з тим, що різний склад аудиторії по-різному сприймає інформацію, до кожний окремого випадку необхідно застосовувати свій індивідуальний підхід. Управління іміджем відбувається відповідно до уявлень суб'єкта про характеристики цієї групи, для якої він і формується.

Робота з суб'єктом корпоративного іміджу ТОВ «Вінницька птахофабрика» повинна у результаті привести до того, що він займе певне місце в свідомості аудиторії, і у майбутньому аудиторія сприйматиме об'єкт іміджу ТОВ «Вінницька птахофабрика» як результат власного бачення, а не як щось нав'язане їй ззовні. Імідж містить необмежену кількість компонентів, однак складність конструкції може заважати його сприйняттю та робити ставлення аудиторії до нього неоднозначним.

На рис. 3.4 зображено процес розвитку управління персоналом підприємства шляхом вдосконалення корпоративної політики, представлений 4 основними етапами.

На першому етапі проводиться дослідження та аналіз уже існуючої (або запланованої) корпоративної політики та проводиться аналіз основних показників діяльності підприємства. Ключова відмінність цієї моделі від існуючих раніше полягає у введенні процедури аналізу профілю споживача. Це дозволить повною мірою реалізувати клієнтоорієнтовану функцію корпоративної політики агропромислового підприємства.



Рисунок 3.4- Структурно-логічна схема формування системи організаційно-економічних засад управління персоналом підприємства шляхом удосконалення корпоративної політики

На другому етапі визначаються головні проблемні зони та перспективи розвитку стратегії підприємства. Підвищений та високий рівень корпоративної культури є основою еволюційного розвитку підприємства, а низький та середній – підґрунтям для кардинальних заходів в управлінні. Важливою складовою цього етапу є також визначення учасників, відповідальних за подальший процес формування та розвитку корпоративної політики.

Третій етап полягає у зміні старої чи формуванні нової корпоративної

політики, беручи до уваги визначені рівні культури з застосуванням трьох груп методів (адміністративних, психологічних та економічних).

На четвертому етапі проводиться комплексна оцінка результативності системи управління корпоративною політикою та коригування певних дій через систему зворотних зв'язків, на основі чого приймається рішення про подальшу роботу з розвитку корпоративної політики.

Підхід до управління персоналом підприємства шляхом вдосконалення його корпоративної політики передбачає також вибір системи управлінських дій щодо її розвитку з урахуванням сформованої стратегії управління. Оцінювання ефективності обраної стратегії управління, на нашу думку, необхідно виконувати на основі діагностично-пошукового (метод розстановки пріоритетів) та діагностично-контрольного (метод максимізації прибутку або мінімізації витрат) методів.

Персонал ТОВ «Вінницька птахофабрика» володіє загальним розумінням корпоративної ідеології, знає візуальну символіку корпоративної ідеології та поведінку товариства у відповідності з корпоративною політикою.

Сукупність цінностей, норм, принципів та правил, безсумнівно, також здійснюють вплив на корпоративну політику ТОВ «Вінницька птахофабрика». У процесі виконання своєї професійної діяльності кожен співробітник взаємодіє з іншими працівниками виходячи з особистісних цінностей та своєї психологічної природи. Культура в організації є одним із основних чинників, потрібних для правильного розуміння поведінки співробітників та управління нею.

Корпоративна культура ТОВ «Вінницька птахофабрика» - це система професійних та морально-етичних цінностей, що сприяють об'єднанню та функціонуванню працівників як однієї команди, та створює необхідні умови для динамічного розвитку підприємства. Система професійних та морально-етичних цінностей ТОВ «Вінницька птахофабрика» сформульовані та викладені у

місії компанії, її базових принципах, стандартах поведінки, корпоративних правилах ділового спілкування тощо [79].

Корпоративна культури є важливою для кожного працівника, оскільки вона дає змогу їм відчувати свою приналежність до підприємства. Саме тому, ТОВ «Вінницька птахофабрика» потрібно постійно інформувати свій персонал про місію та цілі компанії, а також, у випадку їх змін, доносити їх до працівників.

Корпоративна культура орієнтована на внутрішнє середовище підприємства та, у першу чергу, проявляється в організаційній поведінці працівників. Вона формує команду однодумців, яким легко краще розуміти одне одного, та приваблює на підприємство талановитих та активних фахівців з інноваційним мисленням. Важливим у кадровій політиці ТОВ «Вінницька птахофабрика» є те, що:

- 98% співробітників мають вищу освіту;
- активно залучаються нові кваліфіковані фахівці;
- усі нові працівники проходять співбесіду з провідними фахівцями того відділу, у якому він працюватиме;
- випробувальний термін строком 3 місяці є обов'язковим;
- проводиться навчання персоналу;
- відбуваються корпоративні заходи (рис.3.5).

Управління персоналом є стратегічним для керівництва будь-якого підприємства, оскільки високий професіоналізм персоналу це запорука успішної діяльності компанії на ринку. Виділяють 2 типи кадрової політики: закрита та відкрита.

На ТОВ «Вінницька птахофабрика» використовується відкрита кадрова політика, для якої характерним є те, що організація є абсолютно прозорою для потенційних працівників, та починати свій кар'єрний шлях на підприємстві можна як із низької, так і з найвищої посади. Компанія готова прийняти на роботу будь-

якого працівника, якщо він має відповідну кваліфікацію, навіть без урахування його досвіду роботи.

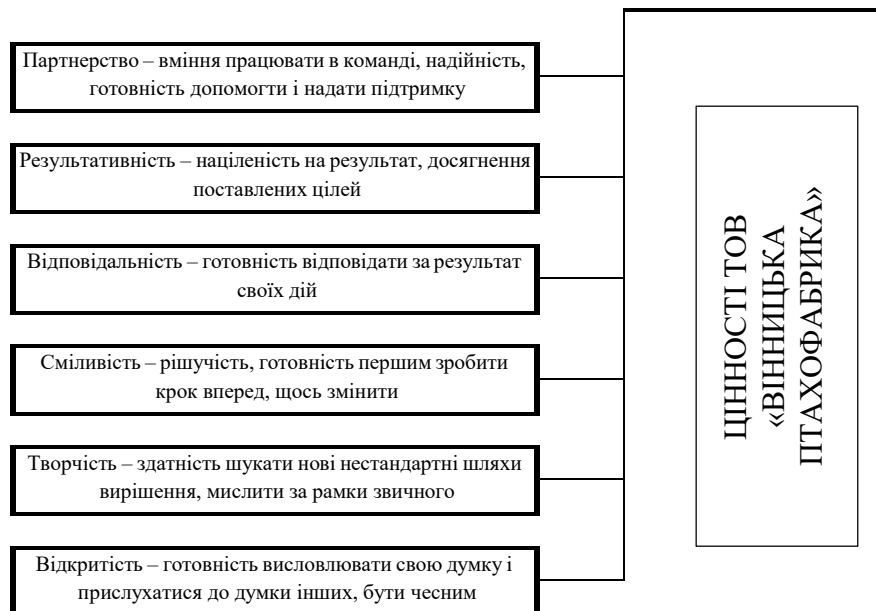


Рисунок 3.5 - Головні цінності ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Варто також зазначити, що ТОВ «Вінницька птахофабрика» притаманна стратегія диференціації, що полягає у концентрації організацією своїх зусиль одразу на декількох напрямках, на кожному з яких вона прагне досягти переваги над конкурентами. Таким чином, кадрова стратегія повинна орієнтуватися на фахівців вузької спеціалізації, які володіють максимально високою кваліфікацією, наприклад, наукових працівників, дослідників тощо. До менеджерів теж висувають високі вимоги, зокрема лідерські та підприємницькі здібності.

Кадрові заходи, які підтверджують використання підприємством даної стратегії управління персоналом, представлені на рис. 3.6.

Кадрове планування як система комплексних рішень та заходів щодо реалізації цілей підприємства та кожного співробітника також відіграє важливу роль у формуванні кадрової політики, оскільки воно дозволяє:

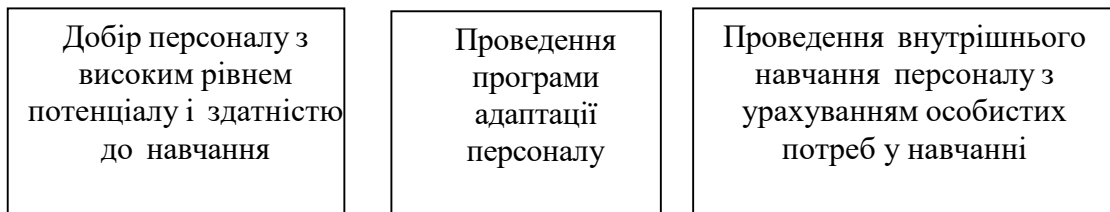


Рисунок 3.6 - Особливість кадрової стратегії управління персоналом

- забезпечити високий рівень кваліфікації персоналу;
- забезпечити підприємство персоналом у необхідній кількості відповідно до вимог робочих місць;
- підібрати персонал, який буде у змозі вирішувати поставлені йому завдання як у поточному, так і у майбутньому періодах;
- забезпечити активну участь працівників у процесі управління підприємством.

Основні джерела залучення персоналу в ТОВ «Вінницька птахофабрика» представлено у табл. 3.3.

Таблиця 3.3 - Джерела залучення персоналу в ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Внутрішні	Зовнішні
1. повідомлення про нове вакантне місце у внутрішніх засобах інформації;	1. повідомлення про нове вакантне місце у ЗМІ
2. внутрішнє суміщення посад	2. самостійний пошук кандидатів через ЗМІ (друковані видання, дошки оголошень тощо)
3. рекомендації родичів, друзів та знайомих уже наявних співробітників	3. власна база даних кандидатів
	4. пошук кандидатів через інтернет

Як видно з табл. 3.3, на ТОВ «Вінницька птахофабрика» застосовуються як внутрішні, так і зовнішні джерела залучення персоналу. Серед джерел залучення

персоналу перевага, як правило, надається саме внутрішнім джерелам.

На досліджуваному підприємстві перед відкриттям вакансії на позицію керівника будь-якого з підрозділів формується список компетенцій, необхідних для виконання поставлених перед ним задач. Оскільки успіх будь-якого бізнесу залежить від конкретних людей, окрім досвіду, освіти та кваліфікації, звертається особлива увага на персональні якості кандидатів. На ТОВ «Вінницька птахофабрика» існує чіткий алгоритм оцінювання роботи персоналу, у першу чергу шляхом їх атестації.

Найбільш гострою проблемою кадрової політики ТОВ «Вінницька птахофабрика» ми визначили недосконалість системи матеріального та морального стимулювання праці, адже на підприємстві не застосовуються модернізовані способи підвищення мотивації працівників. З метою вирішення цієї проблеми необхідно створити науково-обґрунтований механізм мотивації персоналу підприємства, який би збільшив продуктивність праці персоналу та сприяв їхній конкурентоспроможності.

Важливого значення набуває система мотивування, яка являє собою тип трудового процесу, покликаний спонукати персонал та інших суб'єктів корпоративного управління до якісного та своєчасного виконання своїх функцій, обов'язків та ролей. Наразі ТОВ «Вінницька птахофабрика» доцільно змінювати мотиваційну поведінку залежно від віку працівника, адже серед персоналу є представники різних вікових та освітньо-кваліфікаційних груп.

Серед ключових чинників мотивів працівників необхідно виділити наступні: перспективи кар'єрного росту, заробітна плата, соціальні пільги, ставлення керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі тощо [83, С.378].

Керівництву досліджуваного підприємства необхідно звернути особливу увагу на заробітну плату працівників, оскільки саме грошова винагорода є базою для задоволення основних потреб людини, а отже, що чим більший її розмір, тим

вище загальний рівень задоволення персоналу. Особливо це стосується молодих працівників, яких на підприємстві налічується значна кількість. З віком, однак, зростає значення таких чинників, як ставлення до них керівництва та соціально-психологічний клімат у колективі, а також нетерплячість до організаційних змін.

Ще одним фактором, на який потрібно звернути увагу на досліджуваному підприємстві є підвищення кваліфікації персоналу. Для молоді, яка немає ще досвіду роботи, цей фактор є особливо важливим, оскільки чим кращий спеціаліст, тим більше можливостей він має. Для працівників середнього віку він також має велике значення, так як з віком збільшується бажання не тільки кар'єрного росту, але й до вдосконалення власних знань, навичок та умінь. Враховуючи те, що на ТОВ «Вінницька птахофабрика» працює значна кількість спеціалістів саме молодого та середнього, підвищення рівня їхніх знань та навичок має особливе значення.

Інші заходи мотивації співробітників ТОВ «Вінницька птахофабрика» включають:

- пільгові умови на користування послугами підприємства;
- можливість взяти на себе відповідальність за відсутності керівника;
- бонуси за швидке виконання поставленого завдання;
- відрядження на підприємства – партнери;
- оплату транспортних витрат;
- організацію харчування, зокрема обідів;
- медичне страхування;
- виділення коштів на освіту, навчання;
- можливість літнього відпочинку для дітей працівників, наприклад, літні табори;
- оплату оздоровчих заходів;

- покращення умов та охорони праці;
- похвалу від керівника;
- розміщення у цехах листів подяки від клієнтів;
- створення корпоративної газети;
- урочиста подяка працівникам;
- привітання працівників з днем народження.

У мотиваційній діяльності будь-якого підприємства важливе значення має такий чинник, як соціальні пільги, у тому числі і ТОВ «Вінницька птахофабрика», оскільки більшість працюючих там середнього та старшого віку, і саме завдяки використанню різних соціальних пільг можна максимально мотивувати їх. Такий підхід дозволить максимально спонукати людей до праці, залучаючи, при цьому, мінімум ресурсів.

Для того щоб покращити корпоративну політику, на ТОВ «Вінницька птахофабрика» варто запровадити соціальний пакет для персоналу як винагороду за працю, яку отримує працівник підприємства, окрім заробітної плати.

Грамотно сформований соціальний пакет є невід'ємною частиною корпоративного іміджу будь-якого підприємства та сприяє поліпшенню ставлення до роботодавця. Це гарантія досягнення успіху для роботодавця, а для співробітника – впевненість у завтрашньому дні та відчуття соціальної захищеності. Завдяки соціальному пакету керівництво ТОВ «Вінницька птахофабрика» може вирішити одразу цілий ряд завдань, зокрема, проблему контролю плинності кадрів, підвищити мотивацію працівників, збільшити показник продуктивності праці, привабити в компанію нові кваліфіковані кадри, формування у персоналу лояльності до компанії, створити позитивний імідж для підприємства на ринку тощо [84, С.65].

Створення соціального пакету стане для ТОВ «Вінницька птахофабрика»

потужним інструментом впливу на індивідуальну та організаційну ефективність та збільшить тривалість та успішність трудових відносин між працівником і роботодавцем. Соціальний пакет повинен бути доступний усім без винятку працівникам підприємства.

У сучасних реаліях на час карантину ТОВ «Вінницька птахофабрика» необхідно свідомо підходити до проблем, пов'язаних з фізичним та ментальним здоров'ям співробітників. На онлайн воркшопах доцільно буде розглядати відповідні питання, а у ролі спікерів повинні виступати досвідчені зовнішні експерти.

Запропоновані методи мотивації працівників можуть бути використаними як для підвищення продуктивності праці на підприємстві, так і для покращення соціально-психологічного клімату в колективі. У практичному плані дослідження надалі мають бути спрямовані на розроблення основних положень щодо вдосконалення корпоративної політики та вироблення рекомендацій щодо вмотивування співробітників.

3.3 Економічне обґрунтування доцільності запропонованих заходів

Впровадження розроблених нами пропозицій у майбутньому дозволять ТОВ «Вінницька птахофабрика» сформування позитивний імідж та репутацію як у бізнес-середовищі, так і на ринку праці та розширення охоплення зовнішньої цільової аудиторії завдяки активному веденню аккаунтів компанії у найпоширеніших соціальних мережах.

Окрім цього, запропоновані нами заходи сприятимуть посиленню привабливості компанії на ринку праці та підвищенню рівня відданості та лояльності персоналу та його мотивації шляхом запровадження конкурентної

заробітної плати, розширеного соціального пакета та поліпшенню умов, а також завдаки проведенню відкритих зустрічей з представниками компанії, конференцій, днів відчинених дверей тощо.

Формування сильного корпоративного бренду висуває нові вимоги до внутрішнього механізму управління підприємством та до організації його структури управління, яка повинна бути розроблена як для окремих елементів, так і для всього підприємства в цілому.

Структура апарату управління ТОВ «Вінницька птахофабрика» повинна бути оптимальною та забезпечувати економічність управління тобто, необхідний ефект від управління повинен бути досягнутим при мінімальних витратах на утримання апарату управління.

Аналіз організаційної структури ТОВ «Вінницька птахофабрика», проведений у аналітичній частині магістерської кваліфікаційної роботи, показав, що відділами, які не відповідають нормативним вимогам щодо мінімальної чисельності персоналу, є відділ технічного контролю (9 чол.), відділ капітального будівництва (8 чол.), планово-економічний відділ (6 чол.) та відділ охорони праці та штаб цивільної оборони (3 чол.).

Тому, доцільно запропонувати наступні шляхи укрупнення:

1. Об'єднання відділу технічного контролю та відділу головного технолога.

Кількість службовців фактична: 30 (9+21) чол..

Кількість службовців за нормативом: 26 чол.:

Начальник відділу -1

Заступник $0,6 + 0,0206 \cdot X = 1$ чол;

Начальник бюро $0,06 + 0,09250 \cdot X = 2$ чол.;

Старші виконавці $-0,26 + 0,256 \cdot X = 3$ чол. ;

Виконавці $-1,66 + 0,6272 \cdot X = 19$ чол..

Внаслідок такого об'єднання відділів скорочуються 1 начальник відділу (посада начальника відділу технічного контролю скорочується, а особі, яка її обіймала буде запропоновано посаду заступника головного технолога), 1 заступник начальника відділу та 2 виконавці.

2) Об'єднання відділу капітального будівництва та відділу головного конструктора.

Кількість службовців фактична 24 (8+16) чол.

Кількість службовців за нормативом: 20 чол. (розрахунки проводимо аналогічно попереднім).

У результат цього об'єднання відділів скорочується 1 начальник відділу, 1 заступник начальника відділу та 2 виконавці.

3) Об'єднання планово-економічного відділу та відділу охорони праці та штабу цивільної оборони із відділом кадрів та створення на їх основі відділу управління персоналом.

Кількість службовців фактична: 19 (3+6+10) чол.

Кількість службовців за нормативом: 12 чол.

В результаті створення відділу управління персоналом скорочується 2 начальника відділу, 2 заступники начальників відділів та 3 виконавці.

Варто розглянути цю пропозицію детальніше.

Затрати на персонал та підвищення його потенціалу мають не менш важливий вплив, ніж кошти на основні фонди, оскільки саме праця людей значною мірою визначає прибутковість ТОВ «Вінницька птахофабрика» та його успіх на ринку.

Структура управління персоналом на ТОВ «Вінницька птахофабрика» не відповідає концепції маркетингу робочої сили, через що необхідно створити нову структуру, функціональним ланцюгом якої стане відділ управління персоналом,

який буде створено на базі відділу кадрів, відділу охорони праці та планово-економічного відділу.

В компетенцію відділу управління персоналом увійдуть такі спеціальні функції:

1. формування стабільного та гнучкого трудового колективу;
2. розподіл та призначення кадрів по підрозділам та робочим місцям;
3. управління адаптацією та внутрішньозаводським переміщенням кадрів;
4. відбір персоналу, тестування та інтерв'ювання кандидатів;
5. відбір менеджерів – лідерів із числа молодих працівників, які мають організаторські здібності;
6. оцінка людського капіталу та рівня його використання на робочих місцях із застосуванням відповідних методик та технічних засобів;
7. атестація спеціалістів.

Удосконалена організаційна структура буде мати наступний вигляд (рис. 3.7)

У табл. 3.6 представлено оновлений штатний розклад, що враховує запропоновані скорочення чисельності реорганізованих відділів. Отримані результати доцільно порівняти із виявленими резервами у попередньому розділі кваліфікаційної роботи (табл 3.7). Унаслідок такого удосконалення існуючої організаційної системи управління, ТОВ «Вінницька птахофабрика» зможе повністю використати виявлені резерви.



Рисунок 3.7. – Удосконалена організаційна структура управління ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Таблиця 3.6 – Штатний розклад ТОВ «Вінницька птахофабрика» після реорганізації.

Найменування підрозділів	Чисельність службовців та управлінців, чол.
1. Виробничий відділ (ВВ)	56
2. Відділ головного конструктора та капітального будівництва (ВГКіКБ)	20
3. Відділ головного технолога (ВГТ)	26
4. Технічний відділ (ТВ)	13
5. Бухгалтерський відділ	12
6. Відділ матеріально-технічного постачання (ВМТП)	13
7. Відділ управління персоналом (ВУП)	12
8. Відділ маркетингу і збуту	12
Разом по підприємству	164

Таблиця 3.7. – Порівняння виявлених та використаних резервів щодо чисельності ІТР та службовців

Найменування посадових категорій	Загальна чисельність				
	Розрахована за нормати вами	Фактична	Після реорганізації ОСУ	Відхилення значень удосконаленої ОСУ від	
				Нормативної	Фактичної
Начальник відділу	8	12	8	0	-4
Заступники начальника відділу	6	12	8	+2	-4
Начальники бюро (груп)	24	24	24	0	0
Старші виконавці	44	20	20	-24	0
Службовці	102	111	104	+2	-7
Разом	184	179	164	-18	-13

Розрахуємо тепер загальну економію від запропонованого удосконалення організаційної структури управління ТОВ «Вінницька птахофабрика». У результаті реорганізації скорочується 4 начальники відділу (оклад 15000 грн.), 4 заступники начальників відділів (оклад 12000 грн.) та 7 службовців (оклад 8500 грн.)

$E = (4 \times 15000 + 4 \times 12000 + 7 \times 8500) \times 1,22 \times 12 = 2452,2$ тис.грн , тобто близько 2,5 млн. грн. щорічно.

Однак, через скорочення працівників ТОВ «Вінницька птахофабрика» виплачуватиме їх впродовж 3 місяців виплати в сумі їхніх середньомісячних окладів, що спричинить додаткові витрати у сумі:

$$ДВ = (4 \times 15000 + 4 \times 12000 + 7 \times 8500) \times 3 = 502,5 \text{ тис.грн}$$

Доцільно також буде змінити не лише організаційну структуру управління, але й перелік посад, тарифи та ставки посадових окладів з урахуванням галузевих та внутрішньофірмових особливостей. Так, наприклад, при проведенні підбору та

найму персоналу необхідна співпраця кадровиків та лінійних керівників з метою виявлення відповідності потенційних кандидатів на наявні вакансії. Для цього на підприємстві потрібно розробити спеціальні посадові інструкції, ділові портрети потенційних кандидатів та контракти наймання працівників, що дозволить грамотно скласти оголошення вакансій, проводити початковий відбір кандидатів, зондування кандидатів через систему співбесід. У результаті проведення таких заходів вдасться зменшити витрати на пошук працівників необхідної кваліфікації щонайменше на 25%, тобто від показника 2020 р. 344 тис. грн. на 86,0 ($344 \cdot 0,25$) тис. грн. Необхідно також зауважити, що додаткові витрати, пов'язані із цим заходом, становитимуть приблизно 5% витрат 2020 р., тобто 17,2 ($344 \cdot 0,05$) тис. грн.

Важливим напрямом вдосконалення кадрової політики ТОВ «Вінницька птахофабрика» є застосування нових підходів до стимулювання та мотивації праці персоналу, зокрема на засадах стратегії гарантованого окладу чи гарантованого мінімального заробітку. Розробкою такою моделі мотивації персоналу повинен зайнятися відділу управління персоналом на основі обліку співвідношення рівня оплати праці та робочого часу, інтенсивності праці, приросту прибутку, тощо.

Таким чином, співробітнику гарантується щонайменше виплата основної заробітної плати на фіксованому рівні, а винагорода за високу продуктивність праці та трудові нараховуватиметься відповідно до проміжних та кінцевих результатів діяльності підприємства. Однак, розподіл колективного доробку між працівниками має виконуватися з урахуванням вагомості їхнього вкладу у досягнення окремих результатів та з урахуванням відносних коефіцієнтів реалізації потенціалу групи чи працівника.

Стратегію гарантованого мінімального заробітку можна також використовувати на досліджуваному підприємстві при встановленні цілей на

короткі проміжки часу, наприклад, квартал чи місяць.

Можна очікувати, що виділення на створення даного фонду стимулювання персоналу 15% чистого прибутку підприємства забезпечить відповідне зростання результатів діяльності, зокрема фінансового результату від операційної діяльності, на приблизно 10%.

Розрахуємо відповідні числові значення за результатами діяльності за 2020 р. Чистий прибуток за 2020 р. склав 1700,6 тис. грн., і тому фонд стимулювання складе 250,6 ($170,6 \cdot 15\% / 100\%$) тис. грн.

Таблиця 3.8 – Розрахунок суми економії від впровадження заходів

ЗАХОДИ	Виконавці	Термін виконання	Витрати, тис. грн	Доходи, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн.	Питома вага, %
Удосконалення організаційної структури управління	Відділ кадрів	2 місяці	502,5	2452,2	1949,7	96,4
Укрупнення ОСУ (скорочення кількості відділів та відповідно чисельності їх персоналу)	Відділ кадрів	1 місяць	502,5	2010,0	1507,5	74,5
Удосконалення роботи кадрової служби, у т.ч. за рахунок оптимізації реклами вакансій та відбору персоналу	Відділ кадрів	3 місяці	-	71,6	71,6	3,5
Ефективна системи оплати й стимулювання праці всіх категорій працівників	Відділ кадрів	2 місяці	220,8	250,6	29,1	0,1
РАЗОМ		-	542,5	2563,8	2021,3	100,0

В організаційній структурі ТОВ «Вінницька птахофабрика» кадровою роботою підприємства керують одночасно кілька підрозділів: відділ кадрів, планово-економічний відділ та відділ охорони праці. На нашу думку, доцільно

буде об'єднати усі підрозділи, діяльність яких пов'язана з роботою персоналу, у єдину кадрову службу з єдиним керівництвом в особі начальника відділу управління персоналом. Організаційною основою цієї служби стане інтеграція функцій управління, мотивації та розвитку персоналу, дозволить ТОВ «Вінницька птахофабрика» забезпечити комплексне управління персоналом, відповідаючи сучасним вимогам кадрової політики.

Висновки до третього розділу

Проведений аналіз діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» та систематизація отриманих в процесі дослідження ефективності корпоративного управління результатів виявили відсутність забезпечення балансу інтересів учасників корпоративних відносин і, як результат, існування великої кількості конфліктів між ними.

Корпоративне управління ТОВ «Вінницька птахофабрика» потрібно будувати на засадах реалізації своєї головної виробничої та економічної діяльності з обов'язковою інтеграцією принципів корпоративно-соціальної відповідальності, які сприятимуть реалізації місії та цінностей у всіх підрозділах та філіях Компанії МХП та підвищенню його конкурентоспроможності.

Впровадження в управління підприємством принципів соціально-економічної відповідальності покликане підвищити ефективність взаємодії структурних елементів, оптимізацію виробничих та бізнес-процесів і поліпшення фінансових та економічних показників.

Важливу роль для успішної діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» відіграє корпоративна політика, покращення якої може забезпечуватись оновленими підходами до підбору кадрів та взаємодії з ними, які будуються на принципах відкритості, комунікативності, професіоналізму та підтримки молодих

фахівців, а також заохоченні професійного розвитку кожного працівника та впровадженню на системній основі нових навчальних та тренінгових програм з розвитку персоналу у професійній сфері.

Удосконалення системи управління ТОВ «Вінницька птахофабрика» повинне бути підкріплене процесом управління корпоративним іміджем компанії, що полягає у розробка концепції іміджу головних мотивів та цінностей, характерних як для компанії, обрання засобів вираження критеріїв формування іміджу, визначення цільової аудиторії та закріплення створеного іміджу у свідомості споживача.

ВИСНОВКИ

У магістерській кваліфікаційній роботі представлено теоретичне узагальнення та запропоновано вирішення науково-прикладного завдання, яке полягає в розвитку теоретичних та методичних положень стосовно підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики. Отримані результати дозволили зробити наступні висновки:

1. Систематизація наукових поглядів українських та закордонних вчених довела існування неузгодженостей у трактуваннях сутності поняття «корпоративна політика», змісті її складових, що у свою чергу, вносить неузгодженість у теоретичні напрацювання та дослідження, обмежує подальші наукові розробки з питання встановлення місця даної категорії в загальній системі управління персоналом. На основі системних досліджень автором проаналізовано внесок усіх шкіл у питання визначення економічної природи корпоративної політики, не протиставляючи, а синтезуючи окремі їхні елементи з метою практичного застосування.

У магістерській кваліфікаційній роботі обґрунтовано, що жодний із виокремлених раніше підходів не є цілком вичерпним, оскільки визначає лише окремі сторони досліджуваної категорії. Корпоративну політику запропоновано розглядати як комплексну та багатоелементну систему, яка формує інтелектуальне, духовне та соціальне поле підприємства та визначає поведінку його персоналу, а також як таку, що динамічно змінюється під цілеспрямованим впливом суб'єкта управління, задля досягнення ефекту в умовах конкурентної боротьби. Запропоноване розуміння сутності даного поняття дало можливість визначити нові специфічні особливості корпоративної політики, уточнити загальну структуру та розкрити сутність її складових.

2. Доведено, що в процесі формування концептуальних засад вітчизняної корпоративної політики необхідно враховувати не лише психологічні та історико-генетичні особливості формування корпоративної культури, але й її ринкову складову, а саме здатність до самоорганізації, що виступає каталізатором ефективного використання потенційних можливостей підприємства, а також управлінську готовність до досягнення синергетичного ефекту, що проявляється в управлінні складовими корпоративної культури для досягнення різних ефектів, зокрема економічного, технічного, соціального та ресурсного. Автором визначено, що однією із основних складових системного управління розвитком корпоративної політики є забезпечення узгодженості формування усіх її підсистем, тобто координація за ресурсами, напрямками та часом управлінських дій стосовно кожного структурного елемента корпоративної політики.

3. З урахуванням системних зв'язків між різними ланками управлінського процесу та авторського бачення природи корпоративної політики, у магістерській роботі доведено, що формування та ефективне управління корпоративною політикою повинне базуватися на врахуванні концепції зацікавлених сторін, до яких входять власники, працівники, менеджмент, споживачі. У роботі також обґрунтовано, що в залежності від обраної підприємством стратегії управління, залежить вибір підходу до управління корпоративною політикою.

Система управління персоналом підприємства загалом відображає сукупні інтереси його власників, керівництва та держави у питаннях кадрової роботи та водночас корегується усіма категоріями персоналу. Вона реалізується через систему соціального управління, яке на виробничих підприємствах приймає форму управління персоналом, вимоги до формування та використання якого формулюються на основі кадрової політики.

4. Аналіз стану та закономірностей процесу формування та розвитку агропромислових підприємств України показав, що макрофактори однаково для

всіх підприємств у той час, як мезо- та мікрофактори проходять через підприємства формуючи різноманітність корпоративних політик. У результаті проведення систематизації та критичного аналізу статистичної інформації про впливи факторів мезорівня на стан та розвиток агропромислових підприємств України у 2018-2020 рр. було виділено ряд ключових причин, які гальмують їхній розвиток, та зроблено висновок про необхідність цілеспрямованого управління, у межах якого буде розроблено та реалізовано комплекс управлінських заходів, покликаних сформувати високий рівень системи управління персоналом, виходячи з вимог зовнішнього середовища, стратегії розвитку підприємства та специфіки його діяльності.

5. Аналіз фінансово-господарського стану ТОВ «Вінницька птахофабрика» показав, що досліджуване підприємство працює задовільно та є прибутковим, хоча і не всі показники фінансового стану відповідають нормативному значенню. Також було встановлено, що для даного підприємства характерна легка структура активів, так як частка необоротних активів у загальній структурі підприємства становила у 2018 році 29,62%, у 2019 році зменшилась до 22,1 %, а у 2020 – до 20 %. Це засвідчує високий рівень мобільності майна підприємства.

Аналіз показників рентабельності підприємства показав, що у 2019 році у діяльності ТОВ «Вінницька птахофабрика» відбувся значний спад ефективності, однак, незважаючи на значне скорочення доходів, підприємству вдалося залишитися прибутковим. У 2020 році діяльність підприємства налагодилась, що зумовило покращення показників фінансових результатів. Таким чином можна зробити висновок, що наявності лише наявності конкурентних переваг недостатньо для успішної діяльності підприємства, потрібна вдало організоване управління ними.

6. У аналітичній частині кваліфікаційної роботи було проведено оцінку забезпеченості підприємства робочою силою загалом та окремо по категоріях та

професіях, проаналізовано організацію праці на підприємстві, оцінено ефективність використання робочих кадрів за рівнем продуктивності праці, виявлено резерви поліпшення кадрового потенціалу підприємства, зважаючи на виробничо-фінансові результати.

7. У результаті аналізування корпоративного бренду ТОВ «Вінницька птахофабрика» було встановлено, що наразі досліджуване підприємство має середній рівень організаційних характеристик, характеристик роботи, репутації роботодавця, культури, винагород тощо, що безпосередньо впливає на його здатність залучати та утримувати у штаті кваліфікованих співробітників. Аналіз формування корпоративної політики ТОВ «Вінницька птахофабрика» показав, що про працівників на підприємстві піклуються, вони задоволені власною роботою, організацією праці, корпоративною культурою, у результаті чого проявляють високий рівень відданості та лояльності.

8. У магістерській роботі для ТОВ «Вінницька птахофабрика» рекомендовано провести укрупнення організаційної структури підприємства, розробити посадові інструкції, змінити перелік посад, тарифів та ставок посадових окладів з врахуванням галузевих та внутрішньофірмових особливостей.

Узгодження інтересів сторін, зацікавлених у проведенні різних аспектів корпоративної політики, необхідно проводити із застосуванням запропонованого в роботі підходу до моделювання процесу управління, який дозволить об'єднати в єдину систему різні складові політики, підходи до управління ними, базові цінності підприємства та стратегії управління ним, включаючи управління персоналом.

Організаційно-економічний механізм ефективного та цілеспрямованого управління розвитком системи управління персоналом шляхом вдосконалення корпоративної політики агропромислового підприємства потрібно укладати опираючись на склад та послідовність процедур управління та критеріїв ефективності управлінських рішень. Практична реалізація цього механізму

уможлиблює ефективну, злагоджену і взаємоузгоджену діяльність персоналу підприємства, яка, у свою чергу, забезпечить його конкурентоспроможність на внутрішніх та зовнішніх ринках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кудря Я. В. Корпоративна політика. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2016. № 567. С. 73-80.
2. Семків І. А., Цебенко О. О. Підвищення ефективності управління персоналом шляхом удосконалення корпоративної політики на ПАТ "Укртелеком". *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 1. С. 128-134.
3. Кибанов А. Я. Управління персоналом. Москва: КНОРУС, 2018. 202 с.
4. Лукас Р.С., Ентоні К.Д., Хаєр Н.А. Політика управління: Підручник. Пер. на укр. Л.Г.Стасюк. Лондон:Холстрітджорналпост, 2004. 458 с.
5. Dr. D.C. Johri, Dr. Vikas Saraf, Ms. Alpa Ghosh Corporate Policy-its Determinants and Importance in Present Corporate Scenario. *International Journal on Emerging Technologies*. 2014. Vol.3. p. 67-74
6. Мельник П. І., Зелена М. І. Корпоративна культура як чинник успішності компанії. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 4. С. 67-70. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_4_16 (дата звернення: 02.10.2021)
7. Волківська А. М., Осовська Г. В., Семенюк Т. В. Форми та методи стимулювання продуктивної діяльності в умовах корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8543> (дата звернення: 03.10.2021)
8. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие. Минск : ГИУСТ БГУ, 2011. 128 с.
9. Балабанова Л. В., Сардак. О. В. Управління персоналом : підручник. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
10. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. К. : Професіонал, 2006. 576 с.

11. Готра В.В., Теличко Т.В. Напрями вдосконалення кадрової політики підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2019. Вип. 1. С. 86-90
12. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Комарова К. В., Липовська Н. А., Тарасенко Т. М. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро. : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
13. Полторак А.С. Ефективне управління фінансовими ризиками в системі економічної безпеки України. *Агросвіт*. 2015. №1. С. 34–39.
14. Лебедев І.В. Корпоративна соціальна відповідальність у контексті впровадження концепції гідної оплати праці: Наукова монографія. Одеса: Типографія “Атлент” ВОІ СОІУ, 2014. 276 с.
15. Охріменко О.О., Іванова Т.В. Соціальна відповідальність. Навч. посіб. – Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут». 2015. 180 с.
16. Олійник Т. І., Кривицька Н. В. Сучасна роль корпоративної культури в управлінні людськими ресурсами в організації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 22. С. 66-69.
17. Bowen H.R. (1953), *Social responsibilities of the busin essman*, Harper&Row, N. Y., USA, 276 p.
18. Sethi S. P. Dimentions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 1975, #17 (3) P. 58-64
19. Апостолюк О. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства в підвищенні його конкурентоспроможності. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2016. № 2. С. 68-73.
20. Андросова О.Ф. Стратегія формування корпоративної культури та ефективність від її реалізації на підприємствах машинобудування. «Економіка та управління

підприємствами (за видами економічної діяльності)». – Національний університет «Запорізька політехніка», Запоріжжя; Запорізький національний університет, Запоріжжя, 2019. 20 с.

21. Hampden-Turner C., Trompenaars F. *Riding The Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill Companies, Incorporated, 1998. 274 p.

22. Deal T., Kennedy A. *Corporate cultures, the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus Books Publ., 2000. 232 p.

23. Хенді Ч. Майбутнє корпорацій та малих підприємств. BusinessBooks, 2008. 204 с.

24. Hofstede, G. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001. 596 pages

25. Бек Д. Э., Кован К. Спіральна динаміка. Керуючи цінностями, лідерством та змінами у XXI столітті. BestBusinessBooks. 2010. 424 с.

26. Бондаренко С. М. Корпоративна культура організації у системі загального управління якістю TQM. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 14. С. 273-278.

27. Ігнат'єва І. А., Гарафонова І. А. Корпоративне управління: підручник. К.: ЦУЛ, 2013. 600 с.

28. Гнезділова К. М. Корпоративна культура викладача вищої школи : навч.-метод. посібник. Черкаси : ЧНУ імені Богдана Хмельницького, 2013. 124 с.

29. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. *Основи менеджменту*. К.: Академ-видав, 2003. 416 с.

30. *Менеджмент організацій*. За заг. Ред. Л.І.Федулової. К.: Либідь, 2003. 448 с.

31. Закон України „Про підприємства в Україні” від 27.03.91р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/887-12#Text> (дата звернення: 08.10.2021)

32. Закон України „Про господарські товариства” від 19.09.91 №1576-12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12#Text> (дата звернення: 08.10.2021)

33. Закон України „Про банки і банківську діяльність” від 7.12.00. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 08.10.2021)
34. Господарський кодекс України від 16.01.03. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 08.10.2021)
35. Мороз О. В., Карачина Н. П. Соціально-економічні аспекти корпоративного управління. Монографія. Вінниця : УНІВЕРСУМ. Вінниця, 2005. 176 с.
36. Рішення Про затвердження Принципів корпоративного управління від 22.07.2014. № 955. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr955863-14#Text> (дата звернення: 08.10.2021)
37. Педько А. Б. Власність, контроль і конфлікт інтересів в акціонерних товариствах. К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2008. 325 с.
38. Євтушевський В. А. Ковальська К.В., Бутенко Н.В. Стратегія корпоративного управління. К.: Знання, 2007. 287 с.
39. Масютін С. А. Механізми корпоративного управління. М.: ЗАО «Фінстатінформ», 2002. 240 с.
40. Паунд Д. Будущая модель корпоративного управления. Корпоративное управление. [пер. с англ. А. Куницына; ред. Е. Дронова]. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 110 с.
41. Прохорова В. В. Корпоративне управління промисловим підприємством в умовах трансформації державної власності. *Інфраструктура ринку*. 2016. Вип. 2. С. 388-391.
42. Левковська Л. В. Фактори та принципи забезпечення корпоративного управління. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. С.53-60
43. Іоргачова М. І. Проблеми корпоративного управління в Україні. *Ефективна економіка*. 2018. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6653> (дата звернення: 18.10.2021)

44. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навч. посіб. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
45. Закон України „Про акціонерні товариства” від 17.09.2008 №514-17. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17#Text> (дата звернення 23.10.2021)
46. Закон України «Про акціонерні товариства» - питання доцільності та результативності його прийняття. URL: <https://splf.ua/uk/publicatsii/zakon-ukrayini-pro-akcionerni-tovaristva-pitannya-docilnosti-ta-rezultativnosti-yogo> (дата звернення 23.10.2021)
47. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо підвищення рівня корпоративного управління в акціонерних товариствах» від 23.03.2017 №1983 VIII – 2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1983-19#Text> (дата звернення 23.10.2021)
48. Конституція України // Відомості Верховної Ради України. – 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 23.10.2021)
49. Кодекс корпоративного управління: ключові вимоги і рекомендації від 12.03.2020 №118 – 2020 URL: <https://www.nssmc.gov.ua/documents/kodeks-korporatyvnoho-upravlinnia-kliuchovi-vymohy-i-rekomendatsii/> (дата звернення 23.10.2021)
50. Цьома, О. С. Особливості становлення системи корпоративного управління в Україні. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки: зб. наук. пр.* Кіровоград: КНТУ, 2015. Вип. 7, ч. 1. С. 473-478.
51. Фролова Т. Особливості та перспективи корпоратизації підприємств. *Економіка України*. 2019. №6. С. 39-52.
52. Шкільняк, М. М., Апостолюк О. З. Корпоративне управління. навч.-метод. комплекс. Тернопіль : ТНЕУ, 2016.170 с.

53. Шевчук, О. Корпоративний секретар в системі управління акціонерним товариством: зарубіжний досвід правового регулювання. *Україна в умовах реформування правової системи : сучасні реалії та міжнародний досвід : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф.* [м. Тернопіль, 20-21 квіт. 2018р.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. С. 84-87.
54. Штерн. Г.Ю. Корпоративне управління: Навч. посібник для студентів спеціальності 8.050201 „Менеджмент організацій”. Харків: ХНАМГ, 2009. 278 с.
55. Гриньова В. М., Попов О. Є. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні. Монографія. Х.: Видавництво ХДЕУ, 2003. 324 с.
56. Лесная И. Ф. Социально-экономическая эффективность предприятий Украины в условиях трансформации экономики. *Економіка: проблеми теорії та практики: Зб. Наук. пр.* Вип. 166. Дніпропетровськ: ДНУ, 2016. С.12-15.
57. Лимонова Л. О. Роль зворотних зв'язків у системі корпоративного управління. *Фінанси України.* 2012. № 11. С. 126-130.
58. Денисенко М. П., Терещук Л. В. Управління персоналу на підприємстві. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. № 7. С. 53-57.
59. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом. *Ефективна економіка.* 2012. № 2
60. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт.* 2019. № 6. С. 27–32.
61. Крушельницька О. В., Мельничук. Д. П. Управління персоналом: навч. посібн. К. : Кондор. 2007. 428 с.
62. Л.С. Борданова, В.Е. Мельничук, Н.В. Роцина Н.В. Навчальний посібник: Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Управління персоналом». Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 102 с.

63. Червінська Л.П. Економіка праці. К.:Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
64. Базарова Т. Ю. Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
65. Сидоренко. А. Методика оцінки ефективності системи управління персоналом в організації. *Наука онлайн: Міжнародний електронний науковий журнал*. 2019. №11. URL: <https://nauka-online.com/ua/publications/ekonomika/2019/11/metodika-otsenki-effektivnosti-sistemy-upravleniya-personalom-v-organizatsii/> (дата звернення: 07.11.2021)
66. Ситник. А. В. Оцінка ефективності системи управління персоналом. *Ефективна економіка*. № 12. 2013. с. 20-30 URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2629> (дата звернення: 07.11.2021)
67. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.
68. Крамаренко А. В. Сучасні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки*. 2014. Вип. 8(2). С. 95-98.
69. Анисимова И.Е. Формирование системы аудита управления персоналом организации: автореф. дис. ... на соиск науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика труда)» Москва, 2012. 23 с.
70. Вонберг Т.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом. *Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. – Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика*. Т. І. К.: КНЕУ, 2010. С. 147-154.
71. Балабанова Л.В. Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

72. Власенко Т.А. Визначення рівня ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах. Матеріали Міжнар. наук.-практ. конференції «Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика» Х. : Вид. ХНЕУ, 2010. № 18(94). С. 79-81.
73. Брінцева О.Г. Оцінка ефективності управління персоналом підприємств для реалізації консалтингових проектів. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудова відносина: теорія і практика. 2010. Т. I. С. 113-124.
74. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу : автореф. дис. ... на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Харків, 2009. 28 с.
75. Косолапова Е.В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія Економіка. 2008. Вип. 1(41). С. 117-125.
76. Україна ввійшла в ТОП-10 залежних від аграріїв європейських країн. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/ukraina-vvijsla-v-top-10-zaleznih-vid-agrariiv-evropejskih-krain> (дата звернення 30.10.2021)
77. Прокопишин М. М., Сус Т. Й. Основні напрями розвитку агропромислового комплексу України в умовах глобалізація. *Modern Economics*. 2017. № 4. С. 114-121.
78. Сааджан І.А. Розвиток сільського землекористування на принципах «зеленої» економіки. *Економічні інновації: Зб. наук. пр.* Одеса: ІПРЕЕД НАН України, 2014. Вип. 58. С. 291-301.
79. Офіційний сайт приватного акціонерного товариства «МХП» [Електронний ресурс]. URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu/tov-vinnicka-ptahofabrika-prat-mhp> (дата звернення 30.10. 2021)

80. ТОП-200 найбільших компаній України за 2018 рік. URL: <https://rating.zone/top-200-najbilshykh-kompanij-ukrainy-za-2018-rik/> (дата звернення 30.10. 2021)
81. Офіційний сайт приватного акціонерного товариства «МХП». Кодекс етики МХП [Електронний ресурс]. URL: <https://mhp.com.ua/uk/Corporate-Ethics-and-Compliance-ua/kodeks-etyku-mkhp> (дата звернення 30.10. 2021)
82. Балан В. Г., Петрова К. І. Нечітко-множинна модель оцінювання та посилення конкурентоспроможності бренду роботодавця. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 4. С. 67–76.
83. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. № 15.5. С. 376–380
84. Білявський, В. Соціальний пакет як інструмент мотивування персоналу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2014. № 6. С. 62-68.
85. Карачина Н.П., Сметанюк О.А., Вітюк А.В., Мукоїд Д.Д. Діагностика ефективності зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник ХНУ*. 2021. №3. С. 101-108.
86. Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові hr-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8498> (дата звернення: 2.12.2021).
87. Сметанюк О.А., Мукоїд Д.Д., Капралюк В.М. Економічна діагностика підприємства як аналітична система підтримки прийняття управлінських рішень в зовнішньоекономічній діяльності/ *Матеріали конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2022)»*, Вінниця, 2021. [Електронний ресурс]. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2022/paper/viewFile/14188/12015> (дата звернення: 30.11.2021)

Додаток А

(обов'язковий)

Прокол перевірки магістерської кваліфікаційної роботи

Назва роботи: Підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «Вінницька Птахофабрика»)

Тип роботи: магістерська кваліфікаційна робота

Підрозділ факультет, МІБ, кафедра ММЕ, гр. МЗД-20м
(кафедра, факультет, навчальна група)

Науковий керівник доц. Благодир Л.М.
(прізвище, ініціали, посада)

Показники звіту подібності

Unicheck	
Оригінальність	98,28%
Схожість	1,72%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Заявляю, що ознайомлений (-на) з повним звітом подібності, який був згенерований Системою щодо роботи (додається)

Автор _____
(підпис)

Мукоід Дар'я Дмитрівна
(прізвище, ініціали)

Опис прийнятого рішення

Магістерська кваліфікаційна робота допускається до захисту

Особа, відповідальна за перевірку _____
(підпис)

Карачина Н.П.
(прізвище, ініціали)

Додаток Б
(обов'язковий)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри ММЕ
____ д.е.н., проф. Н.П. Карачина
" 28" вересня 2021 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ
на виконання НДРС

Підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики (на прикладі товариства з обмеженою відповідальністю «вінницька птахофабрика»)

Керівник магістерської
кваліфікаційної роботи:
_____ к.е.н., доц. Благодир Л.М.
" 28 " вересня 2021 р.
Виконавець: ст. гр. МЗД-20м
Спеціальності 073 – «Менеджмент»
_____ Мукоїд Д.Д.
" 28 " вересня 2021 р.

1 Підстава для виконання роботи

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від «16» листопада 2021 р №262. Дата початку роботи – 01 вересня 2021 р. Дата закінчення роботи – 24 листопада 2021 р.

2 Мета і призначення науково-дослідної роботи

Мета роботи – обґрунтувати теоретико-методичні засади та розробити практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики.

Для виконання НДР необхідно розв'язати такі задачі

- на основі аналізу сучасної парадигми управління підприємством виявити підходи до визначення сутності ефективності управління персоналом підприємства;
- дослідити та на основі критичного аналізу уточнити категорії «управління персоналом», «ефективність управління» та «корпоративна політика»;
- здійснити аналіз існуючих підходів до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства з метою виявлення його особливостей;
- дослідити стан та перспективи розвитку агропромислових компаній України;
- надати характеристику досліджуваного підприємства та провести аналіз його фінансового стану;
- обґрунтувати та дослідити комплексність набору факторів, які впливають на ефективність корпоративної політики досліджуваного підприємством;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення управління персоналом досліджуваного підприємства та системи управління в цілому.

Оскільки корпоративна політика відіграє важливу роль в розвитку сучасних підприємств та є одним з вирішальних елементів підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому, від її правильного планування та організації залежить успіх функціонування підприємства в ринковому середовищі. Провідні підприємства-лідери вже довели, що корпоративна політика значно підвищує ефективність господарювання, а отже є доцільним її вивчення та ознайомлення із найголовнішими її складовими.

На сучасному етапі розвитку економіки є досить відомим той факт, що майже кожна успішна організація має свою корпоративну політику. В наш час керівники підприємств нажалі не зосереджують достатню увагу питанню корпоративної політики. Саме керівники повинні вирішувати нові завдання, по-іншому підходити до розробки та підтримання конкурентних переваг підприємства. Адже найважливішим джерелом конкурентних переваг організацій стають не стільки

фінансові й матеріально-технічні фактори, скільки розвиненість і особливості їхньої корпоративної політики.

3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи

Офіційні статистичні дані щодо розвитку вітчизняних агропромислових компаній; законодавчі документи України та фінансова звітність (Форми №1 "Баланс" та №2 "Звіт про фінансові результати") та ін.

4 Джерела розробки

1. Баюра Д. О. Соціальна відповідальність як інструмент удосконалення корпоративного управління в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки: збірник наукових праць*. Т. 1. - К. : ВПЦ «Київський університет». - 2012. - С. 204-210.
2. Дума О. І., Семків І. А., Палчинська І. І. Удосконалення системи мотивації персоналу підприємства із застосуванням комплексного підходу на прикладі СП ТОВ «СФЕРОС-ЕЛЕКТРОН». *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку"*. 2019. № 819. С. 39–46.
3. Древаль, О.Ю., Павленко О.О. Методичні підходи до визначення складових соціального пакета на підприємстві *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2015. №2.Т.2. С.74-80.
4. Колосок А. М Соціальна відповідальність в системі корпоративного управління *Економічний форум*. 2015. № 1. С.84-93
5. Лазор О. Я., Заяць О.І. Особливості кадрової політики на сучасному етапі розвитку України. *Теорія та практика державного управління : зб. наук. пр. / Харків. регіональний ін-т держ. упр. Нац.акад. держ. упр. при ПрезидентівіУкраїни*. Х., 2011. С. 215-221
6. Маринич І. А. Мотивація як фактор підвищення ефективності праці працівників . *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 15.5. С. 376–380
7. Сметанюк О. А., Вітюк А. В., Мукоїд Д. Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові hr-бренду вітчизняних організацій. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8498> (дата звернення: 29.01.2021)
8. Смоленюк П. С. Корпоративна культура як основа розвитку організації. *Наука й економіка*. 2020. № 1. С.123-128 1
9. Стрехова С. В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації. *Економічний часопис–XXI*. 2012. № 3/4. С. 66-70

5 Виконавець НДР

Головний виконавець НДР – кафедра менеджменту, маркетингу та економіки.

Виконавець НДР – Мукоїд Дар'я Дмитрівна.

6 Вимоги до виконання НДР

В процесі виконання науково-дослідної роботи потрібно визначити напрямки покращення управління персоналом ТОВ «Вінницька птахофабрика», використовуючи методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітної і попередніх років; групування – для оцінювання показників управління персоналом підприємства; монографічний – для детального вивчення теорії і практики управління персоналом підприємства, моделювання – для вивчення особливостей впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на персонал підприємства.

7 Етапи виконання НДР

Таблиця 1 – Календарний план виконання НДР

№	Етапи НДР	Зміст етапу	Термін виконання
1	2	3	4
1.	Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження, обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на НДР.	Травень - червень минулого навчального року
2	Теоретичне дослідження	Теоретично-методичні аспекти корпоративної політики в системі забезпечення ефективності управління персоналом підприємства	Червень минулого навчального року
3	Аналітична частина дослідження	Аналізування ефективності управління персоналом агропромислової компанії ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Вересень поточного навчального року
4	Розробка рекомендацій та пропозицій	Заходи підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Вересень поточного року

		шляхом удосконалення його корпоративної політики	навчального року
5	Узагальнення результатів дослідження	Оформлення пояснювальної і графічної частини МКР. Складання висновків за результатами досліджень.	Вересень-жовтень поточного навчального року
6	Подання МКР до захисту	Одержання відгуку і рецензії керівника. До оформлення МКР та корекція окремих результатів дослідження після зроблених зауважень.	Листопад-грудень поточного навчального року
7	Захист МКР	Попередній і основний захист МКР.	Грудень поточного навчального року

8 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві ТОВ «Вінницька птахофабрика» з метою підвищення ефективності його діяльності та покращення ефективності управління персоналом підприємства.

9 Матеріали, які подаються під час закінчення НДР та її етапів

Пояснювальна записка МКР, відгук керівника, рецензія.

10 Порядок приймання НДР та її етапів

Результати науково-дослідної роботи періодично розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист МКР.

Додаток В
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

Товариства з обмеженою відповідальністю «Вінницька Птахофабрика»
за 2018-2020 роки

Таблиця В.1 – Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на
31.12.2018

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	25	23
первісна вартість	1001	29	29
накопичена амортизація	1002	4	6
Незавершені капітальні інвестиції	1005	364	40
Основні засоби:	1010	23023	26631
первісна вартість	1011	52093	57286
знос	1012	29070	30655
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 підприємств	1030	9784	10251
інші фінансові інвестиції	1035	165	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	63
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	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	33361	37008
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	23495	34126
Виробничі запаси	1101	16198	21293

Незавершене виробництво	1102	3613	9125
Готова продукція	1103	3388	1134
Товари	1104	296	2574
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	34054	46656
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами		2858	5835
з бюджетом	1135	2633	206
у тому числі з податку на прибуток	1136	643	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	1483	2992
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	182	1774
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	28109	28470
Готівка	1166	27	28
Рахунки в банках	1167	28082	28442
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
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	2731	6848
Усього за розділом II	1195	95545	126907
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	128906	163915
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	13035	13032
Додатковий капітал	1410	9992	6265
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	1129
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	78224	88334
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	0	0
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	720	633
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
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
Усього за розділом II	1595	720	633
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	993	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			

за товари, роботи, послуги	1615	13858	41742
за розрахунками з бюджетом	1620	3902	4333
за у тому числі з податку на прибуток	1621	105	2008
за розрахунками зі страхування	1625	583	663
за розрахунками з оплати праці	1630	3469	3129
за одержаними авансами	1635	1304	964
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	776	48
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	1900	3493
Усього за розділом III	1695	26785	54372
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	128906	163915

Керівник
Бухгалтер



Писарев М.Е.
Кравчук Л.О.

Таблиця В.2 – Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на
31.12.2019

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	23	21
первісна вартість	1001	29	29
накопичена амортизація	1002	6	8
Незавершені капітальні інвестиції	1005	40	85
Основні засоби:	1010	26631	31808
первісна вартість	1011	57286	63475
знос	1012	30655	31667
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 підприємств	1030	10251	12340
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045	63	100
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	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	37008	44354
II. Оборотні активи			
Запаси	12194	34126	49611

Виробничі запаси	1101	21293	25563
Незавершене виробництво	1102	9125	6397
Готова продукція	1103	1134	15993
Товари	1104	2574	1658
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	46656	41205
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами		5835	5242
з бюджетом	1135	206	1192
у тому числі з податку на прибуток	1136	6	1
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	2992	7349
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1774	8604
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	28470	36216
Готівка	1166	28	66
Рахунки в банках	1167	28442	36150
Витрати майбутніх періодів	1170	424	340
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	6848	10333
Усього за розділом II	1195	126907	159752
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	163915	204106
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			

Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	13032	13032
Додатковий капітал	1410	6265	5860
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1129	1741
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	88417	92623
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	108993	113406
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	633	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
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
Усього за розділом II	1595	633	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	2725
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			

за товари, роботи, послуги	1615	41659	63915
за розрахунками з бюджетом	1620	4333	6368
за у тому числі з податку на прибуток	1621	2008	2844
за розрахунками зі страхування	1625	663	943
за розрахунками з оплати праці	1630	3129	3665
за одержаними авансами	1635	964	3572
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645	48	8
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	80
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	3493	9424
Усього за розділом III	1695	54289	90700
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	163915	204106

Керівник
Бухгалтер



Писарев М.Е.
Кравчук Л.О.

Таблиця В.3– Консолідований баланс (Звіт про фінансовий стан) станом на
31.12.2020

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	21	24
первісна вартість	1001	29	34
накопичена амортизація	1002	8	10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	85	334
Основні засоби:	1010	31808	26819
первісна вартість	1011	63475	56967
знос	1012	31667	30148
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 підприємств	1030	12340	12677
інші фінансові інвестиції	1035	100	100
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Гудвіл при консолідації	1055	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	44354	39954
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	49611	66423
Виробничі запаси	1101	25563	28948
Незавершене виробництво	1102	6397	4884

Готова продукція	1103	15993	30611
Товари	1104	1658	1980
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	41205	42738
Дебіторська заборгованість за розрахунками:	1130		
за виданими авансами		5242	8030
з бюджетом	1135	1192	240
у тому числі з податку на прибуток	1136	1	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	7349	7319
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8604	1003
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	36216	18575
Готівка	1166	66	22
Рахунки в банках	1167	35852	18553
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
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	10333	11471
Усього за розділом II	1195	159752	155799
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
Баланс	1300	204106	195753
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	150	150

Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	13032	13032
Додатковий капітал	1410	5860	2056
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1741	1982
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	92623	87302
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Неконтрольована частка	1495	0	0
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	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
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
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	2725	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість:	1610	0	0
за довгостроковими зобов'язаннями			

за товари, роботи, послуги	1615	63915	70275
за розрахунками з бюджетом	1620	6368	3210
за у тому числі з податку на прибуток	1621	2844	1014
за розрахунками зі страхування	1625	943	1088
за розрахунками з оплати праці	1630	3665	5301
за одержаними авансами	1635	3572	3183
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	8	396
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	80	25
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	9424	7753
Усього за розділом III	1695	90700	91231
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	204106	195753

Керівник
Бухгалтер



Писарєв М.Е.
Кравчук Л.О.

Таблиця В.4– Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 рік.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	296312	244270
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	-254599	-203588
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	41713	40682
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	17923	23964
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	-18235	-14241
Витрати на збут	2150	-8999	-7276
Інші операційні витрати	2180	-13962	-15135
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	18440	27994
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	81	0
Інші доходи	2240	2571	2164
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-1409	-1503
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-747	-425
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	18936	28230
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-6697	-5644
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	12239	22586

Керівник
Бухгалтер



Писарев М.Е.
Кравчук Л.О.

Таблиця В.5– Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 рік.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	311874	296312
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	-292471	-254599
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	19403	41713
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	39551	17923
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	-21700	-18235
Витрати на збут	2150	-9929	-8999
Інші операційні витрати	2180	-16896	-13962
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	10429	18440
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	40	81
Інші доходи	2240	2436	2571
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-2116	-1409
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-860	-747
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	9929	18936
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-5111	-6697
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	4818	12239

Керівник
Бухгалтер



Писарев М.Е.
Кравчук Л.О.

Таблиця В.6– Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 рік.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	382858	311874
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	-341571	-292471
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	41287	19403
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	16555	39551
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	-22281	-21700
Витрати на збут	2150	-9721	-9929
Інші операційні витрати	2180	-20556	-16896
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	5284	10429
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8	40
Інші доходи	2240	4180	2436
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	-3807	-2116
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	-7246	-860
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0	9929
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	-1581	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3482	-5111
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2350	-5063	0

Керівник
Бухгалтер



Писарев М.Е.
Кравчук Л.О.

Додаток Г
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
АГРОПРОМИСЛОВИХ КОМПАНІЙ ШЛЯХОМ УДОСКОНАЛЕННЯ
КОРПОРАТИВНОЇ ПОЛІТИКИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «ВІННИЦЬКА ПТАХОФАБРИКА»)

***Мета і задачі дослідження.* Метою магістерської кваліфікаційної роботи є розробка та наукове обґрунтування організаційно-економічних засад підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики**

Для досягнення поставленої мети було сформовано комплекс наступних завдань:

1. дослідити поняття корпоративної політики як інструменту підвищення ефективності управління персоналом;
2. оцінити стан корпоративного управління в Україні;
3. визначити методичні засади оцінювання ефективності управління персоналом підприємства;
4. проаналізувати стан та перспектив розвитку агропромислового комплексу в Україні;
5. надати загальну характеристика та оцінити фінансово-економічний стан і результати господарювання досліджуваного підприємства - ТОВ «Вінницька птахофабрика» за 2018-2020 рр.;
6. провести аналіз системи управління персоналом досліджуваного підприємства;
7. обґрунтувати заходи щодо оцінювання задоволеності працівників корпоративною політикою підприємства;
8. розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Вінницька птахофабрика».

***Об'єктом дослідження* є процеси підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній.**

***Предметом дослідження* є теоретичні та методичні засади підвищення ефективності управління персоналом агропромислових компаній шляхом удосконалення корпоративної політики (на прикладі Товариства з обмеженою відповідальністю «Вінницька птахофабрика»)**

Новизна одержаних результатів.

У процесі дослідження отримані результати, які містять наукову новизну, а саме:

удосконалено:

- трактування сутності поняття «корпоративна політики підприємства» як комплексної, багатоелементної системи, яка формує інтелектуальне, духовне та соціальне поле підприємства, визначає поведінку його персоналу, та яка динамічно змінюється під цілеспрямованим впливом суб'єкта управління, з метою досягнення синергетичного ефекту в умовах конкурентної боротьби. Це дозволило встановити нові специфічні особливості корпоративної політики, формалізувати її структурний склад та провести оцінювання її стану на підприємстві;

- науково-методичні положення щодо оптимізації заходів з управління корпоративною політикою підприємства на основі діагностично-пошукового (метод розстановки пріоритетів) та діагностично-контрольного (метод мінімізації витрат та максимізації прибутку) методів, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє обрати напрямки розвитку корпоративної політики у відповідності до загальної стратегії управління підприємством;

дістали подальшого розвитку:

- систематизація підходів до визначення сутності поняття «корпоративна політика підприємства», що дозволило деталізувати напрями впливу на процеси формування і розвитку корпоративної політики;

Апробація результатів магістерської кваліфікаційної роботи. Ключові положення, висвітлені у дослідженні, доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції студентів, аспірантів та молодих науковців «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи».



Рисунок 1 - Складові корпоративної політики



Рисунок 2 – Структура учасників корпоративних відносин



Рисунок 3 - Спрямованість інтересів акціонерів вітчизняних акціонерних товариств

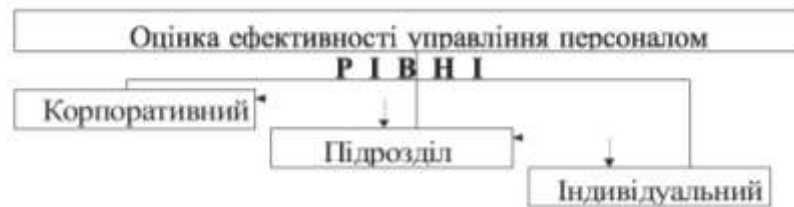


Рисунок 4 – Рівні оцінки ефективності управління персоналом

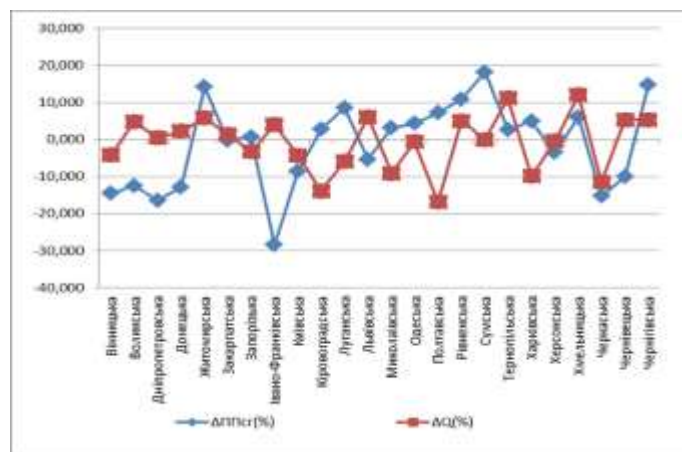


Рисунок 5 – Приріст продукції сільського господарства та рівня продуктивності праці у 2020 за регіонами

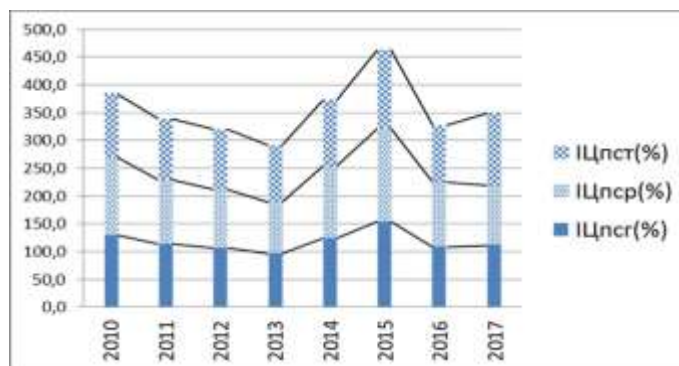


Рисунок 6 – Індеси цін реалізації продукції сільського господарства (ІЦпст), продукції рослинництва (ІЦпсп), продукції тваринництва (ІЦпср)

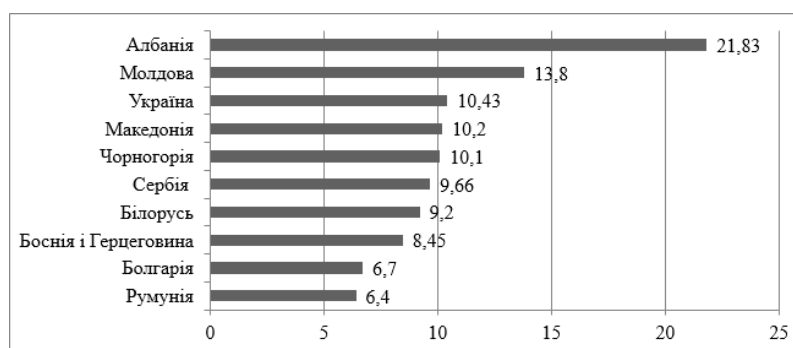


Рисунок 7 – Топ-10 країн ЄС, частка сільського господарства у структурі ВВП яких найбільша, %

Таблиця 1 – Розподіл часток статутного капіталу Товариства з обмеженою відповідальністю «Вінницька птахофабрика»

Найменування учасника	Тип внеску	Розмір внеску, тис. грн	Розмір частки, %
ПАТ «Миронівський Хлібопродукт»	грошовий	3976,3	4,9705
ПрАТ «Миронівська птахофабрика»	грошовий	23,6	0,0295
Компанія Рафтан Холдинг Лімітед	грошовий	76000,0	95

Таблиця 2 – Аналіз структури та динаміки балансу підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Необоротні активи	35184,5	40681	42154	5496,5	15,62	1473	3,62
2. Оборотні активи	111226	143329,5	157775,5	32103,5	28,86	14446	10,08
3. Власний капітал	105155,5	111199,5	108964	6044	5,75	-2235,5	-2,01
4. Залучений капітал	41255	72494,5	90965,5	31239,5	75,72	18471	25,48
5. Вартість майна	146410,5	184010,5	199929,5	37600	25,68	15919	8,65

Таблиця 3 – Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	296312	311874	382858	15562	5,25	70984	22,76
2. Собівартість реалізованої продукції	254599	292471	341571	37872	14,88	49100	16,79
3. Валовий прибуток (збиток)	41713	19403	41287	-22310	-53,48	21884	112,79
4. Фінансові результати від операційної діяльності	18440	10429	5284	-8011	-43,44	-5145	-49,33
5. Фінансовий результат до оподаткування	18936	9929	-1581	-9007	-47,57	-11510	-115,92
6. Чистий прибуток (збиток)	12239	4818	-5063	-7421	-60,63	-9881	-205,09

Таблиця 4 – Аналіз показників конкурентоспроможності ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2018	2019	2020	2019 від 2018 року		2020 від 2019 року	
				абсол. знач.	в %	абсол. знач.	в %
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,02	1,69	1,91	-0,33	-16,25	0,22	12,99
Коефіцієнт оборотності запасів	8,84	6,99	5,89	1,85	-20,95	1,10	15,72
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,83	2,95	2,75	1,12	60,93	-0,20	-6,67
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	6,17	4,02	3,75	2,15	-34,91	0,26	6,52
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,04	0,02	-0,01	-0,03	-62,60	-0,03	-185,60
Рентабельність оборотного капіталу	0,11	0,03	-0,03	-0,08	-69,45	-0,07	-195,46
Рентабельність власного капіталу	0,12	0,04	-0,05	-0,07	-62,77	-0,09	-211,13
Коефіцієнт автономії	0,72	0,60	0,53	-0,11	-15,86	-0,08	-12,96
Коефіцієнт фінансового ризику	0,39	0,65	0,87	0,26	66,17	0,21	32,69
Коефіцієнт поточної ліквідності	2,74	1,98	1,73	-0,76	-27,87	-0,24	-12,27
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,95	0,78	0,67	-0,17	-17,94	-0,11	-14,09



Рисунок 8 – Організаційна структура управління ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Таблиця 5 – Аналіз стабільності персоналу МХП

РІК	Загальна кількість працівників	Працівників		Постійне працевлаштування		Тимчасове працевлаштування		Повна зайнятість		Часткова зайнятість	
		чол.	жін.	чол.	жін.	чол.	жін.	чол.	жін.	чол.	жін.
2019	27731	10900	16831	10529	16563	371	268	10470	16507	425	329
2018	28703	11184	17519	10830	17200	354	319	10998	17361	186	158
2017	27589	10893	16696	10202	16835	313	239	10195	16736	351	307

Таблиця 6 - Категорії працівників персоналу МХП

Рік	Разом	Керівників		Фахівців		Робітників	
		Кількість	відсотків	Кількість	відсотків	Кількість	відсотків
2019	27 731	1 578	6	4 921	18	21 232	76
2018	28 703	2 505	9	4 323	15	21 875	76
2017	27 788	2 401	8	5 038	18	20 349	74

Згідно з інформацією, опублікованою на офіційному підприємства ТОВ «Вінницька птахофабрика», до ключових груп зацікавлених сторін належать:

- акціонери та інвестиційне середовище;
- постачальники, клієнти та ділові партнери;
- персонал;
- урядові органи;
- громади;
- ЗМІ.



Рисунок 9 – Критерії вибору підприємства роботодавця

Таблиця 7 - Критерії корпоративної політики ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Узагальнені критерії	Часткові критерії
Атрибути «зовнішньої» корпоративної політики ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Позиція ТОВ «Вінницька птахофабрика» на ринку
	Ступінь обізнаності цільової аудиторії про бренд ТОВ «Вінницька птахофабрика» як роботодавця
	Лідерство бренду
	Імідж і репутація топ-менеджменту ТОВ «Вінницька птахофабрика»
	Місце та зручність розташування офісу ТОВ «Вінницька птахофабрика»
	Ступінь доступності інформації про ТОВ «Вінницька птахофабрика» та МХП
	Ступінь відповідальності бренду роботодавця потребам кандидатів
Атрибути «внутрішньої» корпоративної політики ТОВ «Вінницька птахофабрика»	Рівень оплати праці на ТОВ «Вінницька птахофабрика»
	Графік роботи ТОВ «Вінницька птахофабрика»
	Перспективи кар'єрного зростання
	Можливості навчання та професійного розвитку
	Умови праці та рівень організації робочого місця
	Рівень лояльності персоналу до бренду роботодавця ТОВ «Вінницька птахофабрика»
	Корпоративна культура ТОВ «Вінницька птахофабрика»
Соціальний пакет ТОВ «Вінницька птахофабрика»	

Рівень «зовнішньої» конкурентоспроможності бренду роботодавця	<i>Високий</i>	A Залучення кандидатів за рахунок посилення зовнішнього бренду роботодавця, слабкий розвиток внутрішніх складових, як наслідок – висока плинність кадрів Середня ефективність праці	B Залучення потенційних кандидатів за рахунок привабливих внутрішніх та зовнішніх складових бренду роботодавця. Середня плинність кадрів Середня ефективність праці	C Привертання та утримання кращих кандидатів Кадровий склад стабільний Висока ефективність праці	
		D Великі витрати на пошук персоналу, необхідність залучення рекрутингових фірм, слабка позиція бренду роботодавця Висока плинність кадрів Низька ефективність праці	E Залучення кандидатів за рахунок посилення зовнішнього бренду роботодавця, але складність їх утримання. Помірна плинність кадрів Середня ефективність праці	F Середня можливість залучення кандидатів, оптимізація витрат спрямованих на пошук та утримання персоналу Кадровий склад стабільний Висока ефективність праці	
	<i>Низький</i>	G Неможливість привертати увагу потенційних кандидатів та утримання персоналу Висока плинність кадрів Низька ефективність праці	H Залучення найкращих кандидатів за рахунок внутрішніх складових бренду роботодавця. Великі витрати на пошук та послуги рекрутингових фірм Середня плинність кадрів Середня ефективність праці	I Слабка можливість привертати увагу потенційних кандидатів, як наслідок збільшення коштів на їх пошук та утримання Кадровий склад стабільний Висока ефективність праці	
		<i>Низький</i>	<i>Середній</i>	<i>Високий</i>	
	Рівень «внутрішньої» конкурентоспроможності бренду роботодавця				

Рисунок 10 – Матриця EIEBC аналізу стану корпоративного бренду



Рисунок 11 – Структурно-логічна схема формування системи організаційно-економічних засад управління персоналом підприємства шляхом удосконалення корпоративної політики

Таблиця 8 – Структура працівників ТОВ «Вінницька птахофабрика» за рівнем задоволеності внутрішнім корпоративним брендом

Тип задоволеності	Структура працівників компанії за рівнем задоволеності внутрішнім HR-брендом	
	Кількість	Питома вага (%)
Стабільна задоволеність	505	27,1
Зростаюча задоволеність	333	19,7
Раціональна задоволеність	450	26,6
Конструктивна незадоволеність	207	12,2
Стабільна незадоволеність	245	14,5

Таблиця 9 – Джерела залучення персоналу в ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Внутрішні	Зовнішні
1. повідомлення про нове вакантне місце у внутрішніх засобах інформації; 2. внутрішнє суміщення посад; 3. рекомендації родичів, друзів та знайомих уже наявних співробітників.	1. повідомлення про нове вакантне місце у ЗМІ; 2. самостійний пошук кандидатів через ЗМІ (друковані видання, дошки оголошень тощо); 3. власна база даних кандидатів пошук кандидатів через інтернет .

Заходи мотивації співробітників ТОВ «Вінницька птахофабрика»:

- пільгові умови на користування послугами підприємства;
- можливість взяти на себе відповідальність за відсутності керівника;
- бонуси за швидке виконання поставленого завдання;
- відрядження на підприємства – партнери;
- оплату транспортних витрат;
- організацію харчування, зокрема обідів;
- медичне страхування;
- виділення коштів на освіту, навчання;
- можливість літнього відпочинку для дітей працівників, наприклад, літні табори;
- оплату оздоровчих заходів;
- покращення умов та охорони праці;
- похвалу від керівника;
- розміщення у цехах листів подяки від клієнтів;
- створення корпоративної газети;
- урочиста подяка працівникам;
- привітання працівників з днем народження.



Рисунок 12 – Удосконалена організаційна структура управління ТОВ «Вінницька птахофабрика»

Таблиця 10 – Порівняння виявлених та використаних резервів щодо чисельності ІТР та службовців

Найменування посадових категорій	Загальна чисельність				
	Розрахована за нормативами	Фактична	Після реорганізації ОСУ	Відхилення значень удосконаленої ОСУ від	
				Нормативної	Фактичної
Начальник відділу	8	12	8	0	-4
Заступники начальника відділу	6	12	8	+2	-4
Начальники бюро (груп)	24	24	24	0	0
Старші виконавці	44	20	20	-24	0
Службовці	102	111	104	+2	-7
Разом	184	179	164	-18	-13

Таблиця 11 – Розрахунок суми економії від впровадження заходів

ЗАХОДИ	Виконавці	Термін виконання	Витрати, тис. грн	Доходи, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн.	Питома вага, %
Удосконалення організаційної структури управління	Відділ кадрів	2 місяці	502,5	2452,2	1949,7	96,4
Укрупнення ОСУ (скорочення кількості відділів та відповідно чисельності їх персоналу)	Відділ кадрів	1 місяць	502,5	2010,0	1507,5	74,5
Удосконалення роботи кадрової служби, у т.ч. за рахунок оптимізації реклами вакансій та відбору персоналу	Відділ кадрів	3 місяці	-	71,6	71,6	3,5
Ефективна системи оплати й стимулювання праці всіх категорій працівників	Відділ кадрів	2 місяці	220,8	250,6	29,1	0,1
РАЗОМ		-	542,5	2563,8	2021,3	100,0