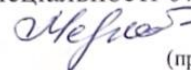


Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Бакалаврська кваліфікаційна робота на тему:

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
(НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА
«ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»)

Виконав: студент 4 курсу, групи МЗД-206
спеціальності 073 «Менеджмент»

 Мерецька І.О.
(прізвище та ініціали)

« 9 » червня 2024 р.

Керівник: к.е.н., доц. каф. ММЕ

 Сметанюк О. А.
(прізвище та ініціали)

« 10 » червня 2024 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ЕПВМ

 Причепа І. В.
(прізвище та ініціали)

« 11 » червня 2024 р.

Допущено до захисту

Зав. кафедри  Карачина Н.П.

« 12 » червня 2024р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки
Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
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.

«15» березня 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Мерецька Ілляда Онерівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління персоналом підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Зернопродукт МХП»)»

керівник роботи: Сметанюк Олена Анатоліївна, к.е.н., доцент,

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

затверджена наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року № 80

2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: нормативні та законодавчі акти України, основні положення наукових праць вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, наукових конференцій та інші матеріали, оприлюднені у друкованій формі чи розміщені в мережі Internet у межах досліджуваного проблемного поля, офіційні матеріали Держкомстату України, фінансова звітність ПрАТ «Зернопродукт МХП» (додаток Б)

4. Зміст текстової частини: Теоретико-методичні засади управління персоналом підприємства; Аналізування системи управління персоналом підприємства ПрАТ «Зернопродукт МХП»; Удосконалення управління персоналом на ПрАТ «Зернопродукт МХП».

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці та рисунки, що ілюструють категоріальний апарат системи управління персоналом підприємства, економічну сутність управління персоналом підприємства, методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства, загальну економічну характеристику ПрАТ «Зернопродукт МХП», аналіз фінансового стану ПрАТ «Зернопродукт МХП», діагностику особливостей управління персоналом на ПрАТ «Зернопродукт МХП», заходи щодо удосконалення організації праці на досліджуваному підприємстві та заходи щодо цифровізації оцінювання персоналу та його розвитку на ПрАТ «Зернопродукт МХП».

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1. Спеціальна частина	Сметанюк О. А., доцент кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

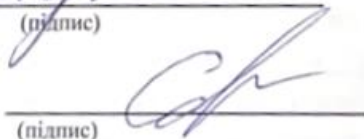
№ з/п	Назва етапів бакалаврської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Приг.
1	Формування та затвердження теми бакалаврської кваліфікаційної роботи (БКР)	березень	
2	Виконання спеціальної частини БКР. Перший рубіжний контроль виконання БКР. (1-й розділ БКР)	березень-квітень	
3	Виконання спеціальної частини БКР. Другий рубіжний контроль виконання БКР. (2-й розділ БКР)	травень	
4	Виконання спеціальної частини БКР. Третій рубіжний контроль виконання БКР. (3-й розділ БКР)	травень-червень	
5	Нормоконтроль БКР. Попередній захист БКР	1-а декада червня	
6	Рецензування БКР	2-а декада червня	
7	Захист БКР	2,3-я декада червня (за гарфіком)	

Студент


(підпис)

Мерецька І.О.

Керівник роботи


(підпис)

Сметанюк О. А.

АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 93 сторінок формату А4, на яких є 12 рисунків, 17 таблиці, список використаних джерел містить 55 найменування.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретично-методичних засад щодо удосконалення управління персоналом ПрАТ «Зернопродукт МХП».

В бакалаврській кваліфікаційній роботі розглядаються проблеми удосконалення системи управління персоналом підприємства. У роботі розглянуто теоретично-методичні засади управління персоналом підприємства. На прикладі ПрАТ «Зернопродукт МХП» проведено аналіз основних показників діяльності підприємствата оцінено ефективність системи управління його персоналом. На основі проведеного аналізу сформовано ряд рекомендацій щодо удосконалення системи управління персоналом ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Ключові слова: кадри, трудові ресурси, робоча сила, персонал, управління персоналом, кадрова політика, HR- менеджмер.

ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 93 pages of A4 format, on which there are 15 figures, 22 tables, the list of used sources contains 55 names.

The purpose of the bachelor's qualification work is to generalize the theoretical and methodological principles for improving the personnel management of PRJSC «Zernoprodukt MHP».

The bachelor's qualification thesis examines the problems of improving the company's personnel management system. The paper examines the theoretical and methodological principles of enterprise personnel management. On the example of Private Joint-Stock Company «Zernoprodukt MHP», an analysis of the main indicators of the company's activity was carried out and the effectiveness of its personnel management system was evaluated. On the basis of the conducted analysis, a number of recommendations for improving the personnel management system of PRJSC «Zernoprodukt MHP» were formed.

Keywords: staff, labor resources, workforce, personnel, personnel management, personnel policy, HR manager.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1 Підходи до визначення поняття «персонал підприємства»	6
1.2 Основні елементи системи управління персоналом підприємства	14
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства	21
2. АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»	30
2.1 Загальна економічна характеристика ПрАТ «Зернопродукт МХП»	30
2.2 Аналіз основних показників діяльності досліджуваного підприємства	40
2.3 Оцінювання стану та особливостей управління персоналом ПрАТ «Зернопродукт МХП»	51
3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»	64
3.1 Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом підприємства	64
3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління ПрАТ «Зернопродукт МХП»	73
ВИСНОВКИ	86
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	91
ДОДАТКИ	97
ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки кваліфікаційної роботи	98

ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Зернопродукт МХП» за 2022-2023 роки	99
ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал	119

ВСТУП

Актуальність теми. Важливим питанням для вітчизняних підприємств на сьогодні є підбір та утримання кваліфікованих працівників, адже персонал і його концентрація на успіху є найважливішим активом, який визначає ефективність та результативність діяльності компанії. Управління персоналом розглядають як стратегічне, ефективне управління людьми компанії, розуміючи їх як найцінніший ресурс. Таким чином, визначення пріоритетів їх розвитку та успіху є життєво важливим для успіху компанії в цілому. Удосконалення управління персоналом за умови правильного підбору і застосування всього комплексу заходів, виступає одним із найбільш ефективних шляхів підвищення ефективності виробництва систематично розвиватися й удосконалюватися.

Удосконаленню управління персоналом присвячена значна кількість вітчизняних та зарубіжних праць відомих науковців, таких як Д. Богиня, В. Вебер, М. Ведерніков, О. Віханський, О. Грішнова, Г. Деслер, Л. Довгань, П. Друкер, В. Єгоршин, Дж. Іванцевич, А. Колот, Дж.Лафті, М. Семикіна, О. Турецький, А. Шегда, С. Шекшня.

Мета і завдання. Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретично-методичних засад щодо удосконалення управління персоналом ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Відповідно до цільової спрямованості представленого дослідження нами визначено такі завдання:

- дослідити підходи до визначення поняття «персонал підприємства»;
- вивчити основні елементи системи управління персоналом підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства;
- надати загальну економічну характеристику ПрАТ «Зернопродукт МХП» ;

- проаналізувати основні показники діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити стан та особливості управління персоналом ПрАТ «Зернопродукт МХП» ;
- дослідити цифровізацію процесу оцінювання персоналу як стратегічного напрямку вдосконалення управління персоналом підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління персоналом товариства з обмеженою відповідальністю ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Методи дослідження. Під час реалізації поставлених завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи було використано такі методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітних і попередніх років; групування – для встановлення залежності ефективності господарської діяльності від системних економічних чинників; монографічний – для детального вивчення теорії і практики організації фінансової діяльності на підприємстві.

Практична цінність представленої кваліфікаційної роботи полягає у формуванні комплексу економічно обґрунтованих пропозицій, які можуть бути використані на ПрАТ «Зернопродукт МХП» з метою підвищення ефективності управління його персоналом.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця.

Публікації результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи . Основні положення, рекомендації та висновки опубліковано у 1 публікації у збірниках тез доповідей конференцій [1].

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Підходи до визначення поняття «персонал підприємства»

На сьогодні в економічній літературі використовуються різноманітні категорії і поняття, які ототожнюються з поняттям «персонал підприємства», а саме «робоча сила», «трудові ресурси», «людські ресурси», «трудовий потенціал», «кадри» тощо. Проте дані категорії все ж мають певні відмінності в сутності та соціально-економічному значенні.

Варто відмітити, що традиційним терміном опису значення людини у виробничій сфері виступає категорія «робоча сила», першочерговим економічним значенням якої є позначення та реєстрації персонального фактору виробництва. У статті «Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення» відзначено, що під терміном «робоча сила» розуміють «сукупність фізичних і духовних здібностей, якими володіє організм, жива особистість людини і які йдуть у хід кожного разу, коли вона виробляє будь-які споживчі вартості» [2].

Русінко М.І, Судакова О.І., Ларченко Г.О. [2] підкреслюють, що робоча сила передбачає володіння певними фізичними і духовними здібностями, без яких неможливо брати участь у процесі праці, тобто наявність працездатності.

Єлець О. П., Гармаш І. О. [3] звертають увагу, що вказане визначення конкретизує наявність носія робочої сили – індивідуума, тобто те, що робоча сила не існує поза певної особистості.

Як бачимо, дане поняття на вичерпує усіх аспектів сучасних процесів.

Починаючи з другої половини XIX століття науковці систематично починають досліджувати трудову діяльність людини з метою пошуку методів раціонального використання виробничих операцій і персоналу підприємства, обґрунтовуючи термін «трудові ресурси» [4]

Власне термін «трудові ресурси» має багато тлумачень, що дозволяє виділяти окремі підходи до визначення трудових ресурсів, зокрема:

- трудові ресурси – це робітники організації, які мають певну професію й кваліфікацію, з їх бажаннями, мотивами, прагненнями [2, 5, 6].

- трудові ресурси – це все працездатне населення, зайняте незалежно від віку в галузях суспільного виробництва та індивідуальної трудової діяльності, а також особи працездатного віку, потенційно здатні до участі в суспільній праці, але зайняті у приватному господарстві, на навчанні з відривом від виробництва, в складі Збройних сил тощо [7-11]

Як бачимо представники першого підходу ототожнюють трудові ресурси з робочою силою та трудовим потенціалом і персоналом. На їх думку такі ресурси, мають «володіти відповідною освітою та певними знаннями, гнучким розумом й практичною кмітливістю, мати достатній стаж роботи на займаній посаді, знати передовий вітчизняний та закордонний досвід підприємницької та комерційної діяльності, організації та технології» [2].

Іншою викоритовуваною категорією є «кадри», під якою розуміють «основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства» [12]. Іншими словами, поняття «кадри» включає штатних кваліфікованих працівників «з певною професійною підготовкою, спеціальними знаннями, трудовими навичками та досвідом роботи в обраній сфері діяльності [8]. Відповідно, до категорії «кадрів» включають лише працівників із професійною здатністю до праці, зі спеціальною підготовкою.

Щодо категорії «персонал», то вона вперше з'явилася в англomовній літературі у 1909 р. описавши усіх працівників організації, які мають відмінності у кваліфікації та посадовій приналежності [12].

На сьогодні вивчення категорії «персонал» представлено у двох аспектах: по-перше, значущості людського фактору та по-друге, кількісного вимірювання даної категорії.

Однозначним є визначення того, що персонал підприємства формується з людських ресурсів, тобто людський капітал (ресурс) є джерелом персоналу підприємства. Людські ресурси – це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми якостями відповідає тій чи іншій сфері діяльності. Людські ресурси можуть бути як реальними (ті особи, які вже працюють), так і потенційними (ті, що мають бути залучені до певної праці в майбутньому періоді). Людські ресурси є одним з головних об'єктів управління на рівні як макро- (держава, галузь, регіон), так і мікрорівні (підприємство) [5; 13].

З точки зору людського фактору існують три підходи до визначення категорії персоналу [14].

Автори першого підходу розглядають персонал як витрати, що підлягають скороченню. [15]. На сьогодні, в умовах цифровізації, даний підхід може бути запроваджений з огляду на заміну деяких професій на штучний інтелект та роботизацію окремих робочих функцій на підприємствах. Одночасно інтелектуальна діяльність персоналу та методологічна компетентність не може ефективно замінена цифровими технологіями. Таким чином, витрати на висококваліфікований компетентний персонал не можуть бути скорочені, це призведе до зниження прибутків і ефективності діяльності підприємства.

В рамках другого підходу персонал розглядається як ресурс, яким необхідно ефективно управляти, створюючи умови для його розвитку, інвестуючи у навчання та підвищення кваліфікації [15]. Даний підхід відображає сучасну парадигму прогресивного розвитку підприємства і забезпечує ефективну конкурентну позицію на ринку.

Третій підхід розкриває персонал як процес. Становлення даного підходу до розуміння сутності персоналу обумовлено еволюційними процесами економічного розвитку науково-технічного прогресу, що створило умови для циклічності оновлення засобів виробництва, технологій і механізмів. З процесного підходу персонал є ключовим фактором розвитку з

одного боку, та стагнаційним чинником – з іншого боку. Підвищення кваліфікації, набуття нових навичок, компетентностей пов’язана зі змінами у ринковому середовищі, стратегічними змінами організації економічної діяльності та функціональних бізнес-процесів [5].

Однак персонал підприємства характеризується ще і іншими підходами. Систематизацію існуючих наукових підходів щодо розуміння сутності поняття персонал в умовах стратегічних змін за певними ознаками представлено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Підходи щодо розуміння сутності поняття «персонал» [12]

Підхід	Поняття
Витратний	Розглядає персонал як витрати, що підлягають скороченню
Ресурсний	Персонал - ресурс, яким потрібно ефективно управляти на засадах інвестицій і розвитку.
Процесний	Визначає персонал як процес змін та оновлення засобів виробництва, технологій і механізмів
Функціональний	Персонал підприємства - основний склад кваліфікованих працівників підприємства
Кваліфікаційний	Персонал підприємства - частина працівників, «яка володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку»
Правових стосунків	Наймані працівники які мають трудовий договір про співпрацю
Цифровий	Персонал є носієм інтелектуального потенціалу підприємства та виступає методологом автоматизованих програмних процесів на підприємстві

Варто відмітити, що категорії «персонал» представлено у багатьох працях економістів. Так, І. І. Бажан [6] вважає, що персоналом є «сукупність всіх людських ресурсів, які має підприємство. На думку А. Г. Гольдфарба [16], персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [8] визначають персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників».

Н.Л. Гавкалова персонал розглядає як ресурс підприємства і ототожнює його з термінами «працівники», «кадри». При цьому персонал може виступати як об'єкт, так і суб'єкт управління на підприємстві [14]. Автором характеризується персонал через функціональну складову, як керівники, фахівці, робітники, молодший обслуговуючий персонал. Звісно таке визначення є дуже стислим і не розкриває поняття персонал, як економічну категорію управління діяльністю підприємства.

Деякі вчені персонал розглядають на основі правових відносин. Так, Л. В. Балабанова [17] персоналом вважає «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем».

Г.Т. Завіновська характеризує персонал як «найманих працівників, тобто осіб, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем» [7] і також включає до його складу власників або співвласників підприємства, якщо вони беруть участь у діяльності організації своєю особистою працею з відповідною оплатою.

В рамках кваліфікаційного підходу В.О. Лук'янін характеризує персонал як особовий склад організації, який працює за наймом і має певну компетенцію, що поєднує здібності і мотивацію кожного співробітника та визначає його поведінку в рамках організації [9]

Персонал є ключовим об'єктом системи управління на підприємстві, як носій певних компетентностей. В рамках цього підходу можна стверджувати, що персонал – це сукупність людей, їх потенціалу із певним комплексом індивідуальних якостей, серед яких головну роль формуванні економічного й інноваційного простору підприємства відіграють соціально- психологічні аспекти [18].

Андрієнко В.М., Белкова Т.Ю., Голтвенко В.А. розглядають персонал з позиції інтеграції у світову спільноту, через визначення рівня кваліфікованих працівників певних фірм, підприємств, організацій [19].

У табл. 1.2 узагальнено характеристику понять пов'язаних з персоналом

Таблиця 1. 2 – Характеристика понять (складено на основі [5; 18; 20-22])

Поняття	Характеристика
Персонал	Сукупність працівників з певними кваліфікаційними ознаками, компетентностями і навичками, які мають трудові, юридично регульовані відносини з підприємством
Кадри	Сукупність працівників різних професійно-кваліфікованих груп, щозайнятих на підприємстві і входять до його облікового складу. До облікового складу включаються усі працівники, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною діяльністю.
Робоча сила	Сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які він використовує в процесі діяльності підприємства для виробництва матеріальних благ і послуг.
Трудові ресурси	Працездатна частина населення, що має фізичні і інтелектуальні здібності до трудової діяльності, здатна виробляти матеріальні блага або послуги, тобто трудові ресурси включають, з одного боку, тих людей які зайняті в економіці, а з іншою, не зайнятих, але здатних працювати.
Трудовий потенціал	Можливий якісно-кількісний потенціал трудових ресурсів на підприємстві при певному рівні розвитку технологій і забезпечення засобами праці.
Інтелектуальний потенціал	це певні можливості економічного суб'єкта створювати, накопичувати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси з метою забезпечення високого рівня його розвитку та конкурентоспроможності

Як видно з табл .1.2, робоча сила являє собою кількість людей, готових працювати за наймом. Тобто, робоча сила підприємства – це сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які він використовує в процесі трудової діяльності на підприємстві для виробництва матеріальних благ і послуг.

Трудові ресурси підприємства характеризують його потенційну робочу силу, і виражаються в чисельності працездатних працівників, що володіють сукупністю фізичних, розумових і духовних здібностей, які поза трудового процесу створення матеріальних благ і послуг не реалізуються.

Трудові ресурси являють собою можливий якісно-кількісний потенціал трудових ресурсів на підприємстві при певному рівні розвитку технологій і забезпечення засобами праці. Тобто це ресурсні можливості в сфері

працівників підприємства виходячи з їх віку, статі, фізично-розумових можливостей, наявних знань і професійно-кваліфікаційних навичок.

Трудовий потенціал - це конкретні працівники, ефективність використання яких в трудовому процесі відома. Відмінність понять «трудовий потенціал» від понять «робоча сила» і «трудові ресурси» полягає в тому, що трудовий потенціал - це персоніфікована робоча сила, яка володіє своїми індивідуальними якісними характеристиками [5].

Трудовий потенціал характеризується фізичними та інтелектуальними здібностями працівника. Інтелектуальний потенціал включає певні можливості економічного суб'єкта створювати, накопичувати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси з метою забезпечення високого рівня його розвитку та конкурентоспроможності [20; 21].

Одночасно персонал характеризують означеними рисами. О.В. Крушельницька та Д.П. Мельничук вважають, що «персонал - це основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів» [8].

І.М. Бойчик характеризує персонал підприємства як «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну професійну підготовку та (або) мають практичний досвід і навички роботи» [23]. Доцільно відзначити, що персонал значно ширше поняття, яке включає в себе ознаки визначення «кадри», оскільки персонал об'єднує усіх працівників підприємства, які мають здатність до праці.

Персонал поєднує ознаки трудового колективу підприємства, а саме всіх працівників, які виконують управлінські функції, виробничі операції або ж зайняті переробкою предметів праці з використанням засобів праці [22].

Лозова О.В., Демченко В. О. розглядають персонал підприємства з позиції гнучкості кваліфікації відповідно стратегічних змін. Під персоналом підприємства вони розуміють особовий склад кваліфікованих робітників підприємства, фірми або організації, які володіють професійною здатністю до

праці, тобто мають спеціальну підготовку та потребують грамотного управління і створення умов для їхнього розвитку, а також здатні до змін відповідно до розвитку інших факторів і елементів виробництва [22]. Співвідношення між окремими групами працівників підприємства утворює організаційну структуру підприємства, яка є елементом організаційно-економічного механізму функціонування бізнесу.

В залежності від виду функціонально-трудової діяльності працівники підприємства підрозділяється на наступні основні категорії: промислово-виробничий і непромисловий (невиробничий) персонал, інженерно технічні робітники, службовці, молодший обслуговуючий персонал [10]. Всі ці категорії працівників складають цілісне поняття «персонал» на основі ключової кваліфікаційної ознаки - наявності спеціальної та професійної підготовки, та набуття нових компетентностей відповідно до вимог HR-політики підприємства. Треба відзначити, що розвиток цифрових технологій диктує нові умови до кваліфікаційних здібностей персоналу. Однією з таких вимог є перманентне удосконалення існуючих навичок і набуття нових компетентностей шляхом розвитку і навчання впродовж всього трудового життя.

На думку Голобородько, А. Ю., Плевако Н.О., Кусова Д.М. [12], доцільно виділити ще цифровий підхід до визначення розуміння сутності персонал підприємства. Оскільки, в умовах розвитку цифровізації, в наслідок перенесення частини трудових функцій у автоматизовані програмні продукти, значної роботизації трудової діяльності. Таким чином, у сучасних умовах персонал є носієм інтелектуального потенціалу підприємства та виступає методологом автоматизованих програмних процесів на підприємстві.

Представлені категорії складають цілісне поняття «персонал» на основі головної ознаки – наявності спеціальної та професійної підготовки.

1.2 Основні елементи системи управління персоналом підприємства

Персонал підприємства є одним з важливіших ресурсів підприємства. Оскільки саме, персонал є уособленням системи навичок, вмінь, компетентностей працівників. Виважене управління підприємством засновано на розумінні сутності і особливостей формування політики управління персоналом.

Якісну характеристику персоналу підприємства складають чинники формування і розвитку персоналу (рис. 1.1). Це в свою чергу впливає на ефективність діяльності всього підприємства.



Рисунок 1.1 – Чинники формування і розвитку персоналу [12]

З рис. 1.1 видно, що ключовими чинниками формування і розвитку персоналу є трудова активність, психологічна стресостійкість, професійно-кваліфікаційний рівень, розвиток і навчання, вік і стать, системність і відповідальність, мотивація, трудова міграція, мобільність та гнучкість, рівень культури та ментальність, моральна зрілість, фізичні та розумові здібності (талант).

Фізичні та розумові здібності персоналу є проявом таланту людини до певних професій. Саме фізичні і розумові здібності визначають потенційні

можливості людини до трудової активності. Талант – це вроджені особливості людини щодо реалізації якісно- кількісних показників діяльності.

Трудова активність – це усвідомлення працівника щодо реалізації свого трудового потенціалу і продуктивності виконуваних ним обов’язків. Трудова активність забезпечує отримання прибутку підприємства.

Професійно-кваліфікаційні здібності працівників відображають перелік знань, навичок, компетентностей працівників, що в свою чергу обумовлює якість виконання професійних обов’язків, забезпечує відповідно продуктивність праці.

Розвиток і навчання в рамках концепції «Навчання протягом трудового життя» має ключове значення. В умовах швидких змін і вимог ринку до спеціальних компетентностей персоналу розвиток і навчання стає ключовим чинником формування ефективного трудового потенціалу і забезпечення прибутків підприємства.

Вік і стать визначають здатність займати спеціальні посади, які вимагають певну фізичну підготовку та відповідний стан здоров’я. Деякі роботодавці, навіть в умовах гендерної рівності, мають особливі вимоги до окремих професій. Вік також є визначальним фактором продуктивної трудової активності і здатності до розвитку.

Системність і відповідальність має велике значення при управлінні персоналом підприємства, оскільки системність передбачає вміння людини працювати у команді, її толерантність, безконфліктність. Відповідальність формує якість і своєчасність виконання посадових обов’язків. Безумовно, системність і відповідальність приводе до підвищення продуктивності і ефективності роботи підприємства.

Мотивація має важливе значення на ефективність роботи працівників. Механізми мотивації можуть бути як матеріальними (підвищення заробітної плати, виплата премій, додаткових бонусів, соціальних пакетів), так і нематеріальними (призначення вищих посад, реалізація певних привілеїв, тощо).

Трудова міграція впливає на попит у певних професіях і забезпеченість трудовими ресурсами. Трудова міграція формується під впливом багатьох чинників: політичного середовища, економічного розвитку, соціального стану, рівня впровадження технологій.

Мобільність і гнучкість формує у персоналу компетентності щодо швидкості пристосування і переорієнтацію професійних вмінь відповідно нових умов і змін ведення економічної або господарської діяльності. Це дуже важливий чинник в умовах цифрових трансформацій всіх видів діяльності та перманентних змін у зовнішньому середовищі.

Рівень культури та ментальність відображає працеспроможність і відношення до трудової діяльності, організації бізнесу, якості і швидкості виконання функціональних обов'язків, забезпечення комунікації з керівництвом. Рівень культури та ментальність формує базис загальної корпоративної культури на підприємстві, що створює мікроклімат та політику управління.

Моральна і зрілість є індикатором сприйняття інформації, створення системи цінностей та вимог до управління персоналом, системи набуття нових компетентностей і прийняття виважених управлінських рішень з ефективного та прогресивного розвитку бізнесу.

Психологічна стресостійкість у сучасних реаліях бізнесу в Україні є однією з основних компетентностей персоналу, що забезпечує об'єктивність та виваженість у прийнятті управлінських рішень. Реалізація політики з психологічної стресостійкості підтримує здатність продуктивності праці персоналу, бажання нових досягнень, розвитку бізнесу.

Управління персоналом формує систематично- організаційний процес відтворення й ефективного використання людського потенціалу, який є основою успішного функціонування аграрного підприємства в сучасних умовах. За рахунок ефективного використання та управління персоналу, впровадження оптимальної стратегії й концепції менеджменту забезпечується конкурентоспроможність суб'єктів господарювання.

Практика діяльності сучасних підприємств дозволяє стверджувати, що прийшов той час, коли керівники розглядають персонал підприємства як важливий ресурс, без якого неможливо забезпечити ефективність та конкурентоспроможність підприємства. «Людський фактор нині стає стратегічним фактором та одним з найважливіших аспектів виживання підприємства в нестабільних умовах розвитку ринкових відносин» [25].

Ряд науковців вважають, що управління персоналом – це комплексна прикладна наука про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, технологічні, правові, групові та особистісні фактори, способи та методи впливу на персонал підприємства для підвищення ефективності в досягненні його цілей [26, с. 232].

На думку Сівашенко Т. В., управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, направлений на досягнення поставленої цілі [27, с. 49].

Гамаль А. М. вважає, що «управління персоналом являє собою багатогранний і винятково складний процес, розглянутий як система, що включає ряд підсистем (маркетинг і планування, підбір і наймання, навчання, оцінка і розвиток, мотивація і стимулювання персоналу). Оскільки вся ця система здійснюється в процесі виконання певних дій, то вона припускає не тільки формування цілей і основних напрямків роботи з персоналом, але й засобів, форм, методів їхнього здійснення [28, с. 8].

Наведенні твердження розкривають сутність визначення поняття «управління персоналом» як виду діяльності, спрямований на керівництво людьми з метою реалізації проєктів підприємства. При цьому максимальний акцент робиться на організаційно-економічні, адміністративно-управлінські та соціальні фактори впливу на персонал щодо ефективної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Система управління персоналом забезпечує надбання, отримання та акумулювання знань працівниками та є підґрунтям для їх професійної реалізації. Вона формує передумови для впровадження інноваційної

діяльності, адже знання працівників перетворюються у власний інтелектуальний капітал підприємства. У сучасному світі доступними є безліч варіантів професійного розвитку працівників: від звичайного підвищення кваліфікації з відривом від виробництва до застосування популярних нині процедур коучингу та модерації.

В умовах глобалізації завданням підприємства – є забезпечення зростання конкурентоздатності в сучасних умовах господарювання.

Підтримуємо думку авторів, що управління персоналом – це є діяльність підприємства, яка служить гарантією того, що організація буде розвиватись.

Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективної роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність [29].

На формування персоналу та підвищення його конкурентоспроможності з різною силою, спрямованістю та інтенсивністю впливають як внутрішні чинники, пов'язані з особливостями трудового потенціалу особистості, так і різноманітні зовнішні чинники, що діють за межами індивіда на мікро-, мезо-, макро- та міжнародному рівнях. В результаті позитивного або негативного впливу тих чи інших чинників конкурентні переваги працівників стихійно або цілеспрямовано змінюються (нарощуються або зникають), приводячи до багатовекторності процес розвитку конкурентоспроможності персоналу в цілому. Виходячи з такого підходу, підвищення конкурентоспроможності персоналу розглядається в якості результуючої суми векторів від дії сукупності внутрішніх чинників (на рівні особистості) і зовнішніх чинників (поза межами індивіда) [30, с. 74].

При впровадженні на підприємствах ефективної системи управління персоналом необхідно впроваджувати заходи, які базуватимуться на системному аналізі стану об'єкта управління, тобто методи до яких відносяться: адміністративні, економічні, соціально-психологічні (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація методів управління персоналом

На сучасному етапі система управління персоналом підприємства повинна забезпечувати ефективність роботи з організації людських ресурсів та визначатися її внеском в досягнення цілей. Виконання цілей потребує вирішення основних завдань:

–забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах невизначеності;

–диверсифікація виробництва та ринків збуту виробленої продукції, що забезпечить зростання прибутку підприємства;

–удосконалення результативності господарської діяльності підприємства, яка забезпечить достатній рівень соціальних потреб та умов життя його персоналу.

Дослідники вважають, що для виконання встановлених цілей необхідно виріши такі завдання, як:

–забезпечення потреби підприємства висококваліфікованим персоналом;

–досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;

–повне та ефективне використання потенціалу працівника та виробничого потенціалу в цілому;

–забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітку працівника звички до взаємодії та співробітництва;

–закріплення працівника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратаються на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

–забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

–узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

–підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу [31, с. 14].

Усі ці цілі й завдання, які впливають на зростання конкурентоздатності підприємства на ринку, залежать саме від успішності системи управління персоналом.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

Управління персоналом формуються за допомогою науково розроблених методів оцінки, які мають відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям оцінки, бути простими і зрозумілими; включати 5-6 кількісних показників, поєднувати письмові та усні завдання. Мистецтво управління людьми проявляється у тому, наскільки гнучко, доцільно, ефективно керівники використовують різноманітні методи, їхні комбінації з урахуванням конкретної виробничої ситуації [32, с. 358].

Невід'ємною складовою ефективного управління персоналом була й залишається система оцінювання працівників. Головне її завдання полягає у «визначенні його трудового потенціалу, рівня використання цього потенціалу, відповідності працівника наявним вимогам до посади (професії), міри ефективності його трудової діяльності, а отже, у визначенні цінності працівника для підприємства» [8, с. 103].

Методи оцінки персоналу ділять на традиційні і нетрадиційні.

Традиційні методи сфокусовані на окремого працівника і ґрунтуються на суб'єктивній оцінці керівника або колег. Їх недоліками є те, що оцінка дається окремому працівнику без врахування цілей організації, ґрунтується на оцінці керівника, при повному ігноруванні думки колег по роботі, підлеглих, клієнтів і т. д.; орієнтується на минуле (досягненні результати) і не враховуються довготермінові перспективи розвитку організації і працівника.

Нетрадиційні методи розглядають робочу групу (підрозділ, бригаду, колектив) і ставлять акцент на оцінку працівника його колегами, здатність працювати в групі; оцінка окремого працівника і робочої групи проводиться

з урахуванням результатів всієї організації, до уваги береться не тільки успішне виконання сьогоденних функцій, а й здібності до професійного розвитку й освоєння нових професій, знань.

В цілових, планових і оперативних оцінках існуючі методи об'єднують в три групи: якісні, кількісні і комбіновані. До групи якісних методів відносять методи біографічного опису, ділової характеристики, спеціальної усної характеристики, еталону, а також метод обговорення. До групи кількісних методів відносять всі методи з кількісною оцінкою рівня якостей працівника. Комбіновані методи – це методи експертної оцінки, тестування [8].

Оцінювання персоналу дозволяє підприємствам уникнути стратегічних та тактичних помилок при управлінні трудовими ресурсами, правильно підбираючи новий персонал та ефективно розвиваючи професійні навички працівників. Складність та затратність роботи щодо оцінювання персоналу вимагає активізації процесів автоматизації оцінювання персоналу.

Під оцінюванням персоналу, розуміють, використовуючи роботи В. Я. Чевганової [32] та Є. А. Доценко [33], складову системи управління персоналом підприємства, що включає процес дослідження відповідності окремого працівника вимогам ринку трудових ресурсів, суб'єкта господарювання та трудового колективу, щодо професійних та особистих якостей.

Підприємство здійснює оцінку персоналу по двох основних напрямках:

1. Добір нових працівників: пошук і відстежування талантів; підбір та найм працівників, у тому числі керівників і менеджерів; формування кадрового резерву; встановлення відповідності кваліфікаційного рівня вимогам ринку та підприємства; формування рекомендацій для подальшого професійного розвитку; удосконалення та прискорення адаптації нового працівника на підприємстві; виявлення лояльності до підприємства; визначення інтелектуальних, емоційних, психічних та психологічних особливостей.

2. Оцінювання професійного розвитку працівників: встановлення відповідності кваліфікаційного рівня вимогам ринку та підприємства для

мотивації і стимулювання; визначення ефективності, результативності та продуктивності праці; планування, організація та контроль навчання і підвищення кваліфікації; виявлення лояльності до підприємства та готовності сприймати інновації, у тому числі у сфері управління; якість та рівень виконання професійних обов'язків; визначення психічних та психологічних особливостей; атестації [34, с. 32].

Для оцінювання персоналу при наймі або персоналу, що працює на підприємстві можливо використовувати сукупність спеціалізованих методів та інструментів. Надамо компаративну характеристику методів оцінки персоналу на підприємстві (табл. 1.3).

Наведена у табл. 1.3. характеристика методів оцінки персоналу на підприємстві дозволяє відзначити:

- значну варіативність при їх використанні;
- наявність великих відмінностей між методами, що потребує відповідної підготовки HR-фахівців;
- наявність переваг та недоліків для кожного методу оцінки, що вимагає їх врахування при проведенні оцінювання персоналу при доборі на роботу або працівників суб'єкта господарювання;
- необхідність використання сукупності методів оцінки для отримання об'єктивної, достовірної та достатньої управлінської інформації; необхідність у швидкій зміні методів оцінки в залежності від зміни завдань та цілей управління персоналом.

У цих умовах необхідна автоматизація (цифровізація) процесів оцінювання персоналу підприємства як у межах пошуку та залучення нових працівників (фахівців), так і відносно робітників підприємства.

Таблиця 1.3 – Характеристика методів оцінки персоналу на підприємстві
(складено на основі [34; 35])

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Матричний	Створюється матриця компетенцій працівника для проведення порівнянь.	Простота оцінки; низькі витрати; зрозумілі аспекти розвитку і стимулювання персоналу.	Обмежений; формальний; не враховує індивідуальні особливості працівників.
Еталону	Формується еталон по професійних якостях працівника та відбувається порівняння.	Зрозумілість результатів; простота проведення оцінки	Складнощі при формуванні еталона; обмежений; формальний.
Система довірливих характеристик	Формується сукупність професійних характеристик для посад підприємства.	Враховує особливості підприємства; швидкість проведення оцінки та відносно низькі витрати.	Суб'єктивність при підборі характеристик; можливість помилки при підборі характеристик.
Оцінка на основі інцидентів	Підрахунок кількості інцидентів з працівником.	Простий; низькі витрати; швидкість проведення оцінки.	Обмежений; формальний; потребує детального розбору інцидентів; неможливість використовувати при наймі персоналу.
Оцінка виконання завдань	Підрахунок якості та кількості виконаних професійних завдань.	Простий; зрозумілий для персоналу та HR-фахівців.	Потреба у створенні методики оцінки виконання завдань; неможливість використовувати при наймі персоналу.
Групова дискусія	Оцінка на основі підсумування точок зору сукупності відібраних працівників підприємства.	Враховує індивідуальні особливості працівників; охоплює переважну більшість всіх елементів роботи персоналу.	Суб'єктивний; проблеми при підборі працівників та складнощі в організації дискусії; напруженість у трудовому колективі.
Атестація	Перевірка можливості і доцільності займати відповідну посаду.	Простий; регулярний; зрозумілий.	Формальний; трудомісткий; дорогий; помилки при підборі критеріїв атестації.
Центр оцінки	Використання для оцінки змодельованих робочих ситуацій.	Універсальний; індивідуальний; комплексний.	Складнощі при формуванні сукупності змодельованих ситуацій; дорогий; складний.
Тестування	Оцінка за допомогою тестів.	Простий; універсальний; низькі витрати;	Можливість помилок при підготовці тестів; формальний.
360°	Залучення до оцінки безпосереднього оточення працівника.	Різнобічна оцінка; зворотний зв'язок; виявлення прихованих проблем.	Суб'єктивний; трудомісткий; неможливість використовувати при наймі персоналу.

Продовження табл. 1.3

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Управління по цілях	Оцінка в межах виконання цілей підприємства.	Покращує якість стимулювання персоналу; зворотний зв'язок; зрозумілий.	Обмежений; складнощі в правильній оцінці виконання цілей; оцінка за минулими результатами роботи.
Управління результативністю	Оцінка за результатами, що досяг працівник.	Покращує якість стимулювання персоналу; зворотний зв'язок; зрозумілий; враховує індивідуальні особливості працівників.	Трудомісткий; не можливість використовувати при наймі персоналу; обмежений.
Експертні оцінки	Оцінка на основі обробки точок зору залучених експертів.	Враховує індивідуальні особливості працівників; охоплює якісні сторони роботи працівників.	Суб'єктивний; трудомісткий; не можливість проводити регулярно.
KPI	Оцінка по сукупності ключових показників діяльності.	Зрозумілий; максимально придатний до автоматизації; швидкий; можливість проводити регулярно.	Тільки кількісні результати оцінювання; не враховує якісні показники роботи.
Стандартних оцінок	Оцінка за стандартною шкалою у вигляді оціночного листа.	Простий; зрозумілий; можливість проводити регулярно.	Формальний; можливість помилок при формуванні шкал оцінки.
Ранжування	Розподіл працівників на ранги, згідно з успішністю виконання робочих завдань.	Можливість графічного представлення результатів; простий; зрозумілий.	Формальний; не можливість використовувати при наймі персоналу; не інформативний.
Бальна оцінка	Оцінювання якісних та кількісних характеристик працівника за відповідною бальною шкалою та отримання інтегрального показника.	Простий; швидкий; придатний до автоматизації; відносно низькі витрати.	Формальний; можливість помилок при формуванні шкал бальної оцінки; обмежений.
Коефіцієнтна оцінка	Оцінка працівників за відповідними коефіцієнтами.	Простий; зрозумілий; можливість проводити регулярно.	Формальний; тільки кількісні результати оцінки; можливість помилок при підборі методики розрахунку коефіцієнтів.

Крім методів наведених у табл 1.3, підприємства можуть використовувати комплексні та спеціалізовані інструменти оцінки персоналу. Відзначаємо наявність значної кількості інструментів оцінки персоналу, що вимагає від підприємства правильного вибору таких інструментів або формування

відповідної сукупності інструментів, яка відповідає завданням, що ставляться перед HR-фахівцями у сфері управління трудовими ресурсами. Надамо компаративну характеристику інструментів оцінки персоналу на підприємстві (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Характеристика інструментів оцінки персоналу на підприємстві (складено на основі [34 - 39])

Інструмент	Сутність	Переваги	Недоліки
Тести SHL	Психометричні тести оцінки здібностей людини до компетенції посади.	Широкий вибір; простота; зрозумілість; спеціалізація.	Складнощі вибору; переважно придатні при наймі персоналу.
Тест Амтхауера	Визначає відповідність інтелекту людини посаді, що займає.	Побудова профілю інтелекту; комплексний.	Складний для виконання; витрати часу; не підходить до спеціалізованих завдань.
Тест Гілфорда	Визначає соціальний інтелект людини та її придатність до взаємодії у колективі.	Спеціалізація; значні можливості для використання.	Обмеження тільки соціальною поведінкою; не завжди адекватно сприймається персоналом.
Тест Равена	Диференціація працівників по рівню їх інтелектуального розвитку.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
Опитувальник Кеттела	Психометричні тести визначення профілю особи.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій; витрати часу.
Опитувальник Стефансона	Виявлення уявлень людини про себе.	Комплексний; зворотний зв'язок; зрозумілий.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
IQ тест	Кількісна оцінка рівня інтелекту людини.	Комплексний; простий; обсяг інформації.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій; не враховує індивідуальні особливості людей.
Org-EIQ	Оцінка емоційної та організаційної відповідності посади.	Комплексний; акцент на професійні здібності.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежена галузь використання.

Продовження табл. 1.4

Інструмент	Сутність	Переваги	Недоліки
Професійні тести	Оцінка професійних компетенцій працівника.	Спеціалізовані; обсяг інформації; значні можливості для використання.	Не враховують індивідуальні особливості людей; можливість помилки при формуванні й інтерпретації результатів.
MMPI	Оцінка психологічних та соціальних особливостей людини.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
SDS-5	Визначає професійні побажання людини.	Спеціалізований; зрозумілий.	Обмежена галузь для використання; складнощі у використанні на підприємствах.
PASAT-2000	Оцінка компетентності в сфері продаж.	Спеціалізований; обсяг інформації.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок.
TOM	Складання мотиваційного профілю людини.	Спеціалізований; зрозумілий; простий.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок; обсяг інформації.
HCS Integrity Check	Складання морального профілю людини.	Спеціалізований; зрозумілий; простий.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок; обсяг інформації.
ALQ	Оцінка рівня лідерства та можливості його розвитку.	Спеціалізований; зрозумілий.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок; обсяг інформації.
Тест М. Люшера	Оцінка психофізіологічного стану людини та реакція на стреси.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
CPI	Індивідуальні особливості у здобутті професійних компетенцій.	Комплексний; обсяг інформації.	Відсутність зворотного зв'язку; можливість помилок.

Наведена у табл. 1.4. характеристика інструментів оцінки персоналу на підприємстві дозволяє визначити:

- значну кількість різноманітних інструментів, що призводить до великої варіативності їх використання суб'єктами господарювання;
- суттєві відмінності між інструментами оцінки, що потребує підготовки HR-фахівців та врахування відмінностей при оцінці персоналу;
- наявність переваг і недоліків по кожному інструменту, що вимагає правильного їх використання та формування сукупностей інструментів для оцінки персоналу.

Наведене, як і з методами оцінки, вказує на доцільність використання автоматизації (цифровізації) процесів добору і використання інструментів для оцінки персоналу суб'єктів підприємницької діяльності.

Перелік показників оцінки ефективності управління персоналом підприємства подано в табл. 1.5

Таблиця 1.5 – Методика оцінювання ефективності персоналом підприємства [40]

Складові оцінки	Показники оцінки
Оцінка ефективності управлінського персоналу	- коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; - питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; - коефіцієнт сталості персоналу управління; - коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; - рентабельність витрат на управління
Оцінка ефективності організаційної культури	- рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень стану трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки та охорони праці; - рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу
Оцінка ефективності управління персоналом	- коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; - коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати

Таким чином, для побудови ефективної системи управління персоналом на досліджуваному підприємстві необхідно впровадити низку таких заходів:

1. Провести відповідний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а саме: розміру та масштабів діяльності компанії; стратегії та цілей підприємства; наявність (відсутність) спеціалістів з

управління персоналом; ситуації на ринку праці; кількісний та якісний склад персоналу; організаційну та корпоративну культуру підприємства; вік та життєвий цикл компанії; історію підприємства та перспективи його розвитку тощо.

2. Встановити пріоритетні завдання керівникам, щодо управління персоналом підприємства з огляду на стратегії та цілі.

3. Набір співробітників служби (підрозділу) з управління персоналом.

4. Впровадження ефективного менеджменту з управління персоналом до чинної системи управління підприємством.

Отже, нами розглянуто еволюцію поняття «персонал підприємства». Відстежено рух від категорії «робоча сила» до категорії «персонал підприємства». Проаналізовано та систематизовано існуючі концепції цього поняття. Визначено, що під персоналом підприємства варто розуміти особовий склад кваліфікованих робітників підприємства, фірми або організації, які володіють професійною здатністю до праці, тобто мають спеціальну підготовку та потребують грамотного управління і створення умов для їхнього розвитку, а також здатні до змін відповідно до розвитку інших факторів і елементів виробництва.

Було визначено, що персонал підприємства є одним з ключових ресурсів підприємства, який створює додаткову вартість продуктів і послуг, формує імідж підприємства та створює умови для отримання прибутків і розвиток підприємства. Саме управління персоналом є одним з визначальних факторів успіху бізнесу в умовах цифровізації і глобалізації господарських і економічних процесів. Водночас, ефективне сучасне управління персоналом засновано на таких ключових чинниках, як формування і розвиток персоналу трудова активність, психологічна стресостійкість, професійно-кваліфікаційний рівень, розвиток і навчання, вік і стать, системність і відповідальність, мотивація, трудова міграція, мобільність та гнучкість, рівень культури та ментальність, моральна зрілість, фізичні та розумові здібності (талант).

2 АНАЛІЗУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»

2.1 Загальна економічна характеристика ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Досліджуваним підприємством бакалаврської кваліфікаційної роботи є приватне акціонерне товариство «Зернопродукт МХП», яке є одним з найбільших в Україні та Європі, оснащене сучасним обладнанням з використанням новітніх технологій.

На сьогодні «Зернопродукт МХП» - одне із найбільших підприємств агрохолдингу МХП, яке упродовж усієї своєї історії розвивається за принципом: «Якщо хочеш зробити щось добре – зроби це сам». Наразі назву МХП (МНР англійською) розшифровують як Many Happy People [41]

Вже понад 20 років МХП та, відповідно, усі підприємства, що входять, до агрохолдингу, демонструють вірність принципам, зокрема, виробництво якісної продукції, контроль за усіма технологічними процесами, стала відповідність найвищим міжнародним стандартам, постійний розвиток та впровадження інновацій, забезпечення гідних умов праці та підтримка гідного іміджу України.

Агрохолдингу «МХП» характерна складна структура управління, що перш за все пов'язано з масштабами діяльності (рис. 2.1). На підприємстві існує чітко визначена ієрархія, система зобов'язань й прав, жорстокий розподіл трудових функцій, але існує система норм й цінностей, що формується в процесі обговорення й узгодження, використовується ситуаційний підхід до вирішення проблем, кожен працівник має можливість розвитку й самовираження [41]

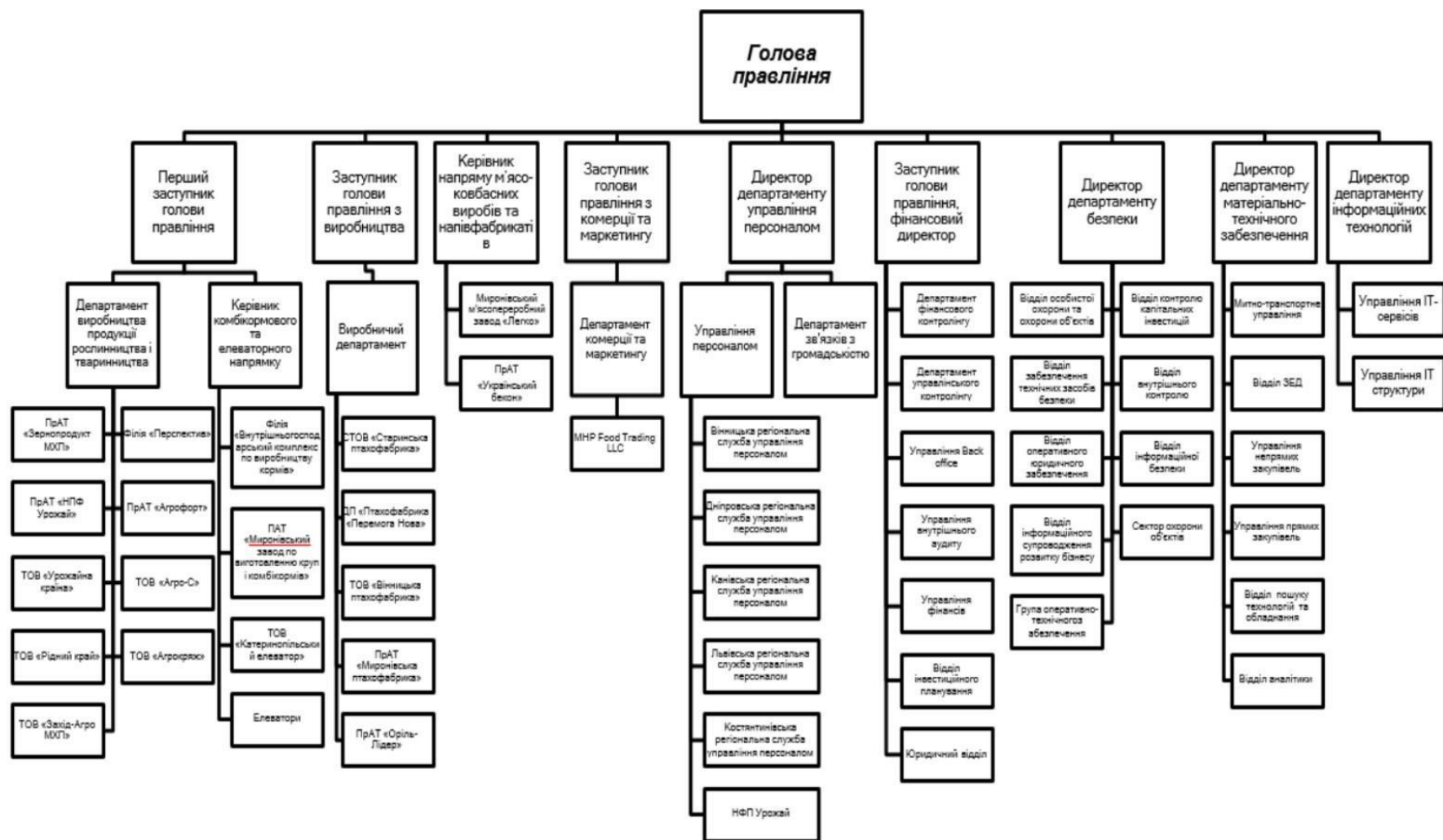


Рисунок 2.1 – Місце ПрАТ «Зернопродукт» в організаційній структурі управління ПрАТ «МХП»

Компанія «МХП» знаходиться на стадії зрілості, адже їй характерне систематичне збалансоване зростання, максимізація прибутків та обсягів виробництва, формування індивідуального іміджу, завоювання більшої частини ринку, орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності з метою підтримання конкурентоспроможності [42].

Основними напрямками діяльності є рослинництво (вирощування кукурудзи, соняшнику, пшениці, ріпаку, сої та ін.), птахівництво і супровідні виробництва (виробництво охолодженої курятини, олій), м'ясопереробка (виробництво ковбасних виробів і копченостей та ін.) та інша діяльність (виробництво залізобетонних конструкцій, бетону та біогазу).

Основою успішного функціонування корпорації «МХП» є вертикально інтегрована бізнес-модель (рис. 2.2). Компанія відповідає за всі стадії процесу виробництва курятини: від виробництва інкубаційного яйця до розповсюдження й продажу фінальної продукції, від вирощування власних зернових до виробництва необхідних для годівлі птиці (комбікормів). Це забезпечує повний контроль за якістю та собівартістю – від поля до столу.

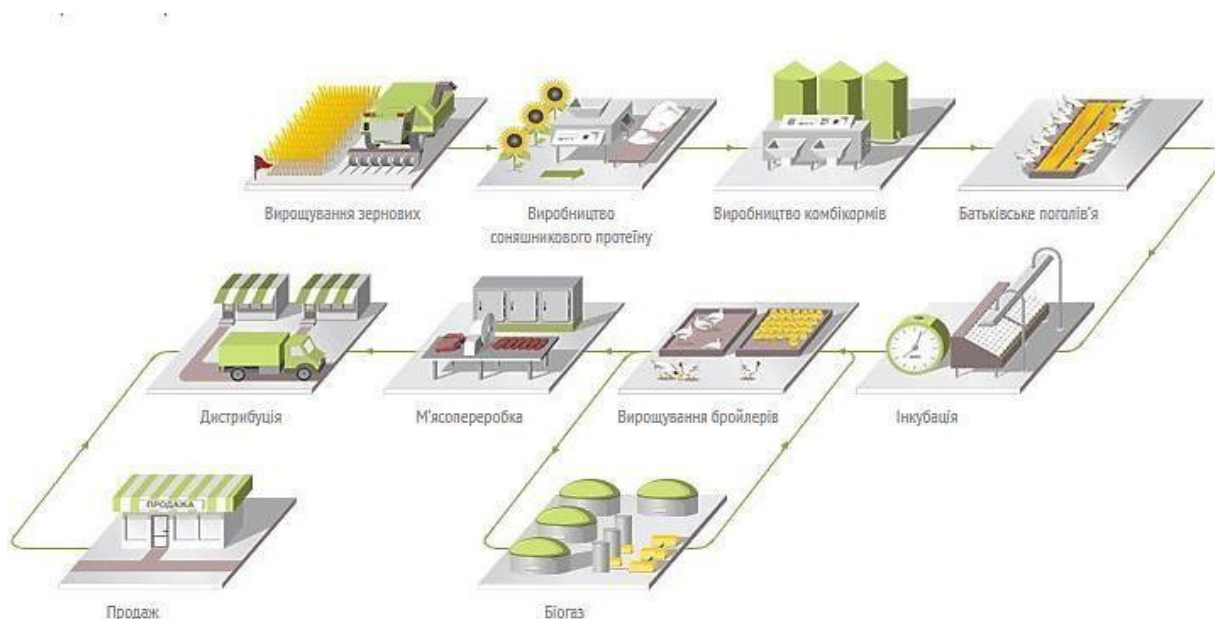


Рисунок 2.2 – Вертикально інтегрована бізнес-модель ПрАТ «МХП» [41]

У 2023 році МХП завершив купівлю словенської компанії Perutnina Ptuj. Так MHP SE (LSE: MHPC), провідна міжнародна агропромислова Група МХП, отримала позитивне рішення Антимонопольного Комітету Словенії щодо придбання Perutnina Ptuj, надійної міжнародної харчової компанії та найважливішого і найбільшого виробника м'яса птиці та курятини в Південно-Східній Європі [43].

У 2023-му інвестиції у напрям продажів готової продукції зросли у 2,5 рази, більш як до 900 млн грн. У портфелі компанії 16 кулінарних брендів та 1500 торгових точок: магазини «М'ясомаркет», «Їжа Свіжа», «Наша Ряба»; 180 закладів «Döner Маркет» (франчайзингові та власні). [44]

Агрохолдинг МХП не зважаючи на воєнний стан в країні має доволі високі показники діяльності та широке поле інвестиційних планів. Так МХП у 2023 році подвоїла інвестиції у зелену енергетику та планує до кінця 2025-го – побудувати вітроелектростанцію потужністю 60 МВт.

Іншими вже реалізованими інвестиційними проєктами МХП у 2023 році стали : придбання для заміни обладнання, техніки та автомобілів, капітальні ремонти (загальною сумою 2,4 млрд грн.); програми збільшення ефективності виробництва (на суму 1,8 млрд грн.); проєкти «зеленої енергетики» на суму 730 млн грн [37].

МХП, який входить у трійку найефективніших агрокомпаній, має одну з найвищих часток переробки у виторгу серед учасників списку – 95%. За два воєнні роки найбільший виробник та експортер курятини в Україні збільшив річні інвестиції в 1,8 рази, до 263 млн доларів. В агронапрямку за 2023 рік компанія реалізувала 28 інвестпроєктів на 14,5 млн доларів. [44]

В ухваленій у 2023 році стратегії на п'ять років визначено такі пріоритети: збереження родючості ґрунтів, диджиталізація виробничих процесів, створення продуктів із доданою цінністю, піклування про команду, визнання працівників та підтримка молодих талантів.

Експортний виторг найбільшого виробника курятини зріс на 52% у першому півріччі 2023 року, до 973 млн доларів. Чистий прибуток МХП сягнув 67 млн доларів у порівнянні зі збитком у 89 млн доларів у січні – червні 2022-го. Дохід перевищив 1,55 млрд доларів, що на 35% більше за результат попереднього року [44].

МХП, продажі якого в ЄС залежать від квот на імпорт птиці, намагається посилити позиції на Близькому Сході. У вересні 2023 року агрохолдингу створив спільне підприємство з компанією DHV у Саудівській Аравії. Партнери планують інвестувати близько 50 млн доларів у фермерські господарства виробничою потужністю 175 млн інкубаційних яєць на рік і комбікормовий завод для птиці.

Як і до вторгнення, найбільший український виробник курятини отримує від експорту понад 50% свого щорічного доходу. Вже у квітні 2022 року МХП відновив обсяг експорту продукції до довоєнного рівня, а за дев'ять місяців 2022-го експортний напрям зріс на 32%, – до 1,1 млрд доларів і становить 59% від загального виторгу. Більшу частину продукції компанія експортує через чотири порти: Констанцу в Румунії, Гданськ у Польщі, Клайпеду в Литві та Копер у Словенії. На європейський ринок МХП постачає курячі напівтуші, які переробляє на власних підприємствах у Нідерландах та Словаччині. МХП домовляється про створення СП у Саудівській Аравії з місцевим лідером ринку виробництва м'яса Tanmiah Food Company. Підприємство розвиватиме птахівницькі господарства, комбікормові підприємства, а також створить інкубаторій потужністю 108 млн яєць на рік.

Приватне акціонерне товариство «Зернопродукт МХП», наразі одне із найбільших підприємств агрохолдингу МХП, було створене згідно із законодавством України та зареєстроване Виконавчим комітетом Миронівської районної державної адміністрації Київської області 07.09.2007 р. за № 13411450000000431 [45].

Товариство діє на підставі Статуту, у відповідності до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України та чинного законодавства України.

На виконання вимог Закону України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 року рішенням чергових загальних зборів акціонерів ЗАТ «Зернопродукт МХП» було визначено тип Товариства - приватне акціонерне товариство та змінено назву Закритого акціонерного товариства «Зернопродукт МХП» на Приватне акціонерне товариство «Зернопродукт МХП» (Протокол № 1 від 05.04.2011 року). Разом із назвою товариства змінено назви філій на філії Приватного акціонерного товариства «Зернопродукт МХП».

На сьогодні у структуру ПрАТ «Зернопродукт МХП» входить 7 виробничих підрозділів:

- Виробничий підрозділ Хмільник
- Виробничий підрозділ Калинівка
- Виробничий підрозділ Немирів
- Виробничий підрозділ Гайсин
- Виробничий підрозділ Липовець
- Виробничий підрозділ Тульчин
- Виробничий підрозділ Бершадь

А також:

- Парк техніки підприємства налічує понад 2000 машин (трактори, комбайни, сівалки, навантажувачі тощо)
- Відділ з технічного нагляду за будівництвом
- Приміщення для зберігання та очищення зерна [46]

Окрім того, підприємство має ще 15 ферм, 12 з яких – молочного напрямку, 2 – з вирощування нетелів та 1 відгодівельний комплекс

Підприємство орендує землю у 27 723 пайовиків з трьох областей: Вінницької, Житомирської та Черкаської та має 19 філій:

- Бершадська філія — 9,02 тис. га;
- Войтовецька філія — 2,424 тис. га;
- Гайсинська філія — 10,577 тис. га;
- Гордєєвська філія — 2,987 тис. га;
- «Золота нива» — 1,261 тис. га;
- Іванопольська філія — 2,216 тис. га;
- Іллінецька філія — 3,137 тис. га;
- Калинівський філіал — 4,669 тис. га;
- Козятинський філіал — 5,638 тис. га;
- Томашпільська філія — 4,48 тис. га;
- Липовецька філія — 4,602 тис. га;
- Філія ім. Мічуріна — 3,970 тис. га;
- Немирівська філія — 6,156 тис. га;
- Оляницька філія — 4,54 тис. га;
- Теплицька філія — 4,376 тис. га;
- Тульчинська філія — 7,089 тис. га;
- Хмельницька філія — 7,064 тис. га;
- Чернівецька філія — 3,235 тис. га;
- Ладижинська філія — технопарк [41].

За підсумками 2023 року ПрАТ «Зернопродукт МХП» вдалося зібрати:

28 979 т	пшениці
12 707 т	озимого ріпаку
533 669 т	кукурудзи на зерно
84 388 т	кукурудзи на силос
67 920 т	соняшнику
27 793 т	багаторічних трав
21 197 т	цукрових буряків [47]

На сьогодні «Зернопродукт МХП» — одне із найбільших підприємство агрохолдингу МХП, банк землі якого становить майже 80 тис га землі, а кількість працівників – понад 2200 чоловік.

Розмір статутного капіталу досліджуваного підприємства 31 715 200 грн. Організаційно-правова форма організації ПрАТ Зернопродукт МХП» - акціонерне товариство.

Основним видом діяльності (за КВЕДом) є 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур. Іншими основними видами є :

01.12 Вирощування рису;

01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;

01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур [46]

ПрАТ «Зернопродукт МХП» зареєстрована за юридичною адресою Україна, Київська обл., Обухівський р-н, місто Миронівка, вул. Елеваторна, будинок 1.

Підприємство функціонує у трьох областях України, охоплюючи 15 районів. Парк техніки складає понад 2000 машин (трактори, комбайни, сівалки, навантажувачі тощо). Підприємство також має відділ з технічного нагляду за будівництвом та приміщення для зберігання і очищення зерна.

Під час повномасштабного вторгнення компанія масштабувала системну допомогу Україні: зберігає робочі місця, продовжує виплату заробітної плати мобілізованим, розвиває самозарадність громад, дає гранти малому та середньому бізнесу, підтримує проекти з розвитку культури, допомагає тим, хто опинився в найскрутнішій ситуації. Крім того, команда МХП вже підготувала комплексну програму реінтеграції ветеранів. Під час останнього опитування команди 83% співробітників відповіли «так» і ще 15% «скоріше так» на твердження: «Я пишаюся тим, що працюю в МХП» [41].

На рис. 2.1 наведено організаційну систему управління ПрАТ «Зернопродукт МХП», на основі яких виконується спеціалізація робіт та розроблюється технологія процесу управління

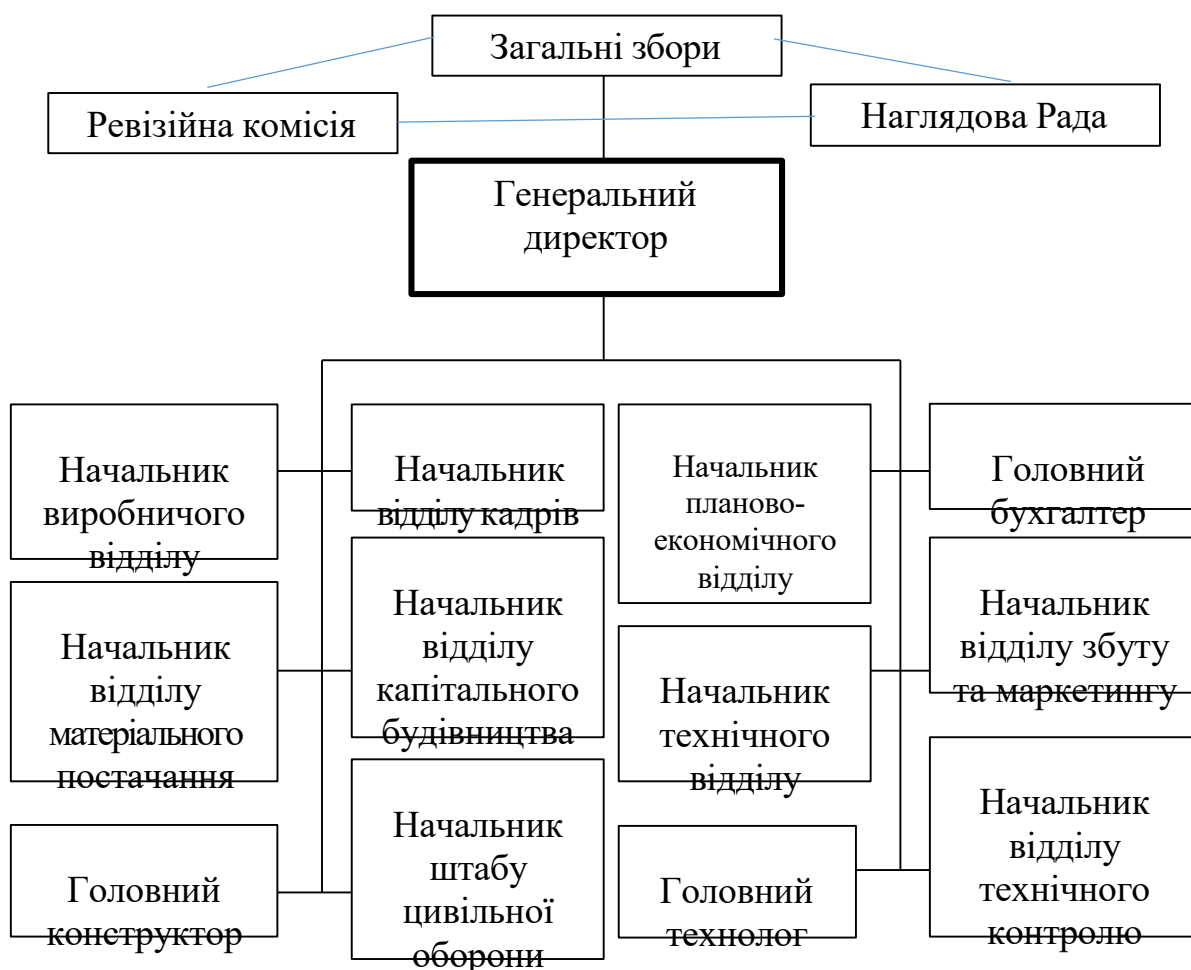


Рисунок 2.2. – Організаційна структура управління
ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Як бачимо з рис. 2.2 ОСУ ПрАТ «Зернопродукт МХП» є лінійно-функціональною та побудована на концентрації управлінських функцій у керівника (генерального директора). При цьому на даному рівні усі повноваження (прямі) лінійні – виходять вони від вищої ланки управління до середньої ланки управління – начальників відповідних відділів, яким, в свою чергу, підпорядковано нижчу ланку організаційної структури – персонал цих підрозділів. Головною рисою такої організаційної структури є єдність розпорядності, а перевагами – відповідальність, простота розуміння та

використання, чіткий розподіл обов'язків та повноважень, встановленні зобов'язання, оперативний процес прийняття рішень, а також можливість підтримки належної дисципліни.

На Товаристві використовують таку сертифікацію:

- система менеджменту якості та безпечності харчової продукції, заснована на принципах НАССР, а також належної виробничої практики GMP;
- сертифікати на відповідність вимогам ключових стандартів управління якістю та безпечністю харчової продукції. Дієздатність впроваджених систем менеджменту щорічно підтверджується міжнародним сертифікаційним органом – компанією SGS;
- сертифікат №UA15/818841854 від 18 вересня 2023 р. – на сертифікаційному аудиті підприємством підтверджено відповідність вимогам стандарту BRC Food Safety (issue 7) [48].

2.2 Аналіз основних показників діяльності досліджуваного підприємства

Із метою виявлення тенденцій розвитку підприємства проведено аналіз основних фінансових показників ПрАТ «Зернопродукт МХП». Для цього використаємо такі звіти: Баланс за 2022-2023 р.р та Звіт про фінансові результати за 2022-2023 р.р. (Додаток Б).

У табл. 2.1. наведено аналіз складу та динаміки активів ПрАТ «Зернопродукт МХП» у 2022-2023 роках.

Як видно з табл 2.1 ПрАТ «Зернопродукт МХП» вдалось збільшити середньорічну вартість активів на 1554765 тис. грн або 11,2%. У 2023 році у розпорядженні підприємства знаходиться активів на суму 15 404 671 тис. грн.

У складі активів досліджуваного підприємства середньорічна вартість оборотних активів у 2023 році складала 76,36%, що в абсолютному значенні становить 11762447 тис. грн і є на 1077630 тис. грн або 10,1% більшим за аналогічний показник 2022 року.

Таблиця 2.1 – Аналізування складу і динаміки активів ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Основні статті активу	2022 рік		2023 рік		Відхилення значень 2023 р. від 2022 р.		
	тис. грн	% у заг. вартості активів	тис. грн	% у заг. вартості активів	у тис. грн	у відсотках	у структурі
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	356894,5	2,58	401631	2,61	44736,5	12,5	0,03
Незавершені капітальні інвестиції	116001,5	0,84	187273	1,22	71271,5	61,4	0,38
Основні засоби (залишкова вартість)	2487092,5	17,96	2856702	18,54	369609,5	14,9	0,59
Довгострокові біологічні активи (залишкова вартість)	120654	0,87	123869,5	0,80	3215,5	2,7	-0,07
Довгострокові фінансові інвестиції:	11424	0,08	5712	0,04	-5712	-50,0	-0,05
Довгострокова дебіторська заборгованість	32247,5	0,23	18481,5	0,12	-13766	-42,7	-0,11
Інші необоротні активи	73872,5	0,53	75940,5	0,49	2068	2,8	-0,04
<i>Усього необоротних активів</i>	<i>3165089</i>	<i>22,85</i>	<i>3642224</i>	<i>23,64</i>	<i>477135</i>	<i>15,1</i>	<i>0,79</i>
Запаси	4266337,5	30,80	4533054	29,43	266716,5	6,3	-1,38
Виробничі запаси	846636,5	6,11	980788,5	6,37	134152	15,8	0,25
Незавершене виробництво	541557	3,91	685319	4,45	143762	26,5	0,54
Готова продукція	2817034	20,34	2847283	18,48	30248,5	1,1	-1,86
Товари	61110	0,44	19664	0,13	-41446	-67,8	-0,31
Поточні біологічні активи	323950,5	2,34	422469	2,74	98518,5	30,4	0,40
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,	995396,5	7,19	1231520	7,99	236123	23,7	0,81
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							0,00
за виданими авансами	444549,5	3,21	275627,5	1,79	-168922	-38,0	-1,42
з бюджетом	13588,5	0,10	9488	0,06	-4100,5	-30,2	-0,04
Інша поточна дебіторська заборгованість	4427493	31,97	4895117	31,78	467624	10,6	-0,19
Гроші та їх еквіваленти	11641,5	0,08	27983,5	0,18	16342	140,4	0,10
Інші оборотні активи	201860	1,46	367188	2,38	165328	81,9	0,93
<i>Усього оборотних активів</i>	<i>10684817</i>	<i>77,15</i>	<i>11762447</i>	<i>76,36</i>	<i>1077630</i>	<i>10,1</i>	<i>-0,79</i>
<i>Усього активів</i>	<i>13849906</i>	<i>100,00</i>	<i>15404671</i>	<i>100,00</i>	<i>1554765</i>	<i>11,2</i>	<i>0,00</i>

Зростання середньорічної вартості оборотних активів було зумовлено зростанням вартості запасів на 266716,5 тис. грн або 6,3% (у т.ч. за рахунок збільшення середньорічної вартості готової продукції на 30248,5 тис. грн або 1,1%), поточних біологічних активів – на 98518,5 тис. грн або 30,4%, дебіторської заборгованості за продукцію, товари, послуги – на 236123 тис. грн або 23,7% та іншої поточної дебіторської заборгованості – на 467624 тис. грн або 10,5%. Водночас варто відмітити, що питома частка оборотних активів дещо скоротилась (у 2022 році вона складала 77,15%). Аналогічні скорочення мають місце і у частках запасів (на 1,38 пункти (у т.ч. готової продукції на 1,86 пункти)) та іншої поточної дебіторської заборгованості (на 0,19 пункти).

Щодо динаміки необоротних активів, то їх середньорічна вартість у 2023 році зросла на 477135 тис. грн або 15,1% порівняно із рівнем 2022 року - 3165089 тис. грн і складає 3642224 тис. грн або 23,64% загальної вартості активів. Найбільшу частку у складі необоротних активів займають основні засоби, залишкова вартість яких зросла на 369609,5 тис. грн або 14,9%, що свідчить про нарощення виробничого потенціалу досліджуваного підприємства. Варто відмітити, що мають позитивну динаміку усі статті необоротних активів, окрім довгострокових фінансових інвестицій (їх середньорічна вартість скоротилась майже вдвічі з 11424 тис. грн у 2022 році до 5712 тис. грн – у 2023 р.) та довгострокової дебіторської заборгованості (змінилась з 32246,5 тис. грн у 2022 році до 18481,5 тис. грн у 2023 році). Проте частка цих статей активів у складі загальної вартості активів становить менше 0,5%, а тому суттєво не впливає на позитивне оцінювання динаміки ресурсного потенціалу ПрАТ «Зернопродукт МХП».

У таблиці 2.2. проведено аналіз складу та структури джерел фінансування активів ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Таблиця 2.2 – Аналіз структури та динаміки джерел фінансування господарської діяльності ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Основні джерела формування активів	2022 рік		2023 рік		Відхилення значень 2023 р. від 2022 р.		
	тис. грн	% у заг. вартості активів	тис. грн	% у заг. вартості активів	у тис. грн	у відсотках	у структурі
Зареєстрований (пайовий) капітал	31715	0,23	31715	0,21	0	0,0	-0,02
Додатковий капітал	1143091,5	8,25	1245527	8,09	102435,5	9,0	-0,17
Резервний капітал	4757	0,03	4757	0,03	0	0,0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10377802,5	74,93	10239098	66,47	-138705	-1,3	-8,46
<i>Усього власного капіталу</i>	<i>11557366</i>	<i>83,45</i>	<i>11521097</i>	<i>74,79</i>	<i>-36269</i>	<i>-0,3</i>	<i>-8,66</i>
Довгострокові кредити банків	0	0,00	333903,5	2,17	333903,5	-	2,17
Інші довгострокові зобов'язання	1558	0,01	39007	0,25	37449	2403,7	0,24
Довгострокові забезпечення	53795	0,39	59085,5	0,38	5290,5	9,8	0,00
Усього довгострокових зобов'язань	55353	0,40	431996	2,80	376643	680,4	2,40
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроковими зобов'язаннями	0	0,00	12323,5	0,08	12323,5	-	0,08
товари, роботи, послуги	464857,5	3,36	402582	2,61	-62275,5	-13,4	-0,74
розрахунками з бюджетом	13460,5	0,10	14549,5	0,09	1089	8,1	0,00
розрахунками зі страхування	3500	0,03	4619	0,03	1119	32,0	0,00
розрахунками з оплати праці	15602	0,11	18770	0,12	3168	20,3	0,01
одержаними авансами	1527241,5	11,03	2820375	18,31	1293134	84,7	7,28
Доходи майбутніх періодів	26835	0,19	25161	0,16	-1674	-6,2	-0,03
Інші поточні зобов'язання	185690,5	1,34	153197,5	0,99	-32493	-17,5	-0,35
<i>Усього поточних зобов'язань</i>	<i>2237187</i>	<i>16,15</i>	<i>3451578</i>	<i>22,41</i>	<i>1214391</i>	<i>54,3</i>	<i>6,25</i>
<i>Усього джерел фінансування</i>	<i>13849906</i>	<i>100,00</i>	<i>15404671</i>	<i>100,00</i>	<i>1554765</i>	<i>11,2</i>	<i>0,00</i>

Як видно з табл. 2.2. ПрАТ «Зернопродукт МХП» у 2023 році має 11521097 тис. грн власного капіталу, що на 36269 тис. грн або 0,3% менше за відповідний рівень 2022 року. Скорочення середньорічної вартості власного капіталу та його частки з 83,45% у складі загальної вартості джерел фінансування у 2022 році до 74,79% відповідно у 2023 році мало місце через понесений збиток. Як бачимо сума нерозподіленого прибутку у 2023 році скоротилась на 138705 тис. грн або 1,3%, що є негативним явищем в діяльності підприємства. Водночас варто зазначити, що згенерований прибуток ПрАТ «Зернопродукт МХП» у попередніх періодах є достатньо значним, адже у 2022 році складав 74,93%, а у 2023 році – 66,47% загальної вартості усіх джерел фінансування активів.

Аналіз складу довгострокових зобов'язань вказує на їх невисоку питому частку в структурі формування капіталу досліджуваного підприємства. У 2022 році вона складала 0,4%, а у 2023 році – зросла до 2,8% за рахунок залучення довгострокових кредитів банків на суму 333903,5 тис. грн та інших довгострокових зобов'язань на 5290,5 тис. грн.

Впродовж досліджуваного періоду ПрАТ «Зернопродукт МХП» збільшило вартість поточних зобов'язань на 1214391 тис. грн або 54,3%. Їхня частка у 2023 році складає 22,41%, що на 6,25 пункти більше за частку у 2022 році (16,15%). Основним фактором такого зростання є збільшення поточної кредиторської заборгованості за одержаними авансами на 1293134 тис. грн або 84,7% та появу заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями в сумі 12323,5 тис. грн.

Проаналізуємо основні результати господарської діяльності ПрАТ «Зернопродукт МХП» (табл. 2.3).

Наведені у табл. 2.3 дані дозволяють сформувати адитивну факторну модель чистого прибутку:

$$\text{ЧП} = \text{ЧДР} - \text{СРП} + \text{ІОД} - \text{АВ} - \text{Внз} - \text{ІОВ} + \text{ІФД} + \text{ІД} - \text{ФВ} - \text{ІВ} - \text{ПнП} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.3 – Вихідні дані для проведення факторного аналізу чистого прибутку ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Показник	Позначення (формула розрахунку)	2022	2023.	Відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧДР	7 940 755	5 072 359	-2 868 396
Інші операційні доходи	ІОД	889 056	1 230 284	341 228
Інші фінансові доходи	ІФД	263	11 787	11 524
Інші доходи	ІД	226 607	109 565	-117 042
Разом доходи	ЧДР+ІОД+ІД	9 056 681	6 423 995	-2 632 686
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СРП	5 602 582	5 124 151	-478 431
Адміністративні витрати	АВ	201 611	300 728	99 117
Витрати на збут	ВнЗ	375 555	525 322	149 767
Інші операційні витрати	ІОВ	2 512 562	1 023 719	-1 488 843
Разом операційні витрати	ОВ= АВ+ВнЗ+ІОВ	3 089 728	1 849 769	-1 239 959
Фінансові витрати	ФВ	20	11 007	10 987
Інші витрати	ІВ	258 210	124 477	-133 733
Разом витрати	СРП+ОВ +ФВ+ІВ	8 950 540	7 109 404	-1 841 136
Валовий прибуток	ВП=ЧДР-СРП	2 338 173	-51 792	-2 389 965
Фінансовий результат від операційної діяльності:	ФРод=ВП+ІО Д-ОВ=	137 501	-671 277	-808 778
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	ФРдо оп- ня=ФРод+ІФ Д+ІД-ФВ-ІВ	106 141	-685 409	-791 550
Податок на прибуток	ПнП	0	0	0
Чистий прибуток	ЧП=ФРдо оп- ПнП	106 141	-685 409	-791 550

Як видно з табл. 2.3 ПрАТ «Зернопродукт МХП» у 2023 році отримав на 2632686 тис. грн менше доходів ніж у 2022 році. Так, чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) скоротився на 2868396 тис. грн, що частково пояснюється блокуванням портів та порушенням логістичних

зв'язків, а також інших доходів на 117042 тис. грн. Водночас, підприємству вдалось збільшити суму інших операційних доходів на 341 228 тис. грн та інших фінансових доходів.

Як видно з табл. 2.3. собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) скоротилась у 2023 році на 47843 тис. грн, тобто на 8,54%, що у співставленні із темпом скорочення чистого доходу від реалізації (-36,12%) призвело до отримання валового збитку у розмірі 51792 тис. грн або скорочення порівняно з рівнем 2022 року на 102,22%, що однозначно є негативним явищем.

Аналіз складу операційних витрат ПрАТ «Зернопродукт МХП» на зростання суми адміністративних витрат на 99117 тис. грн або 49,16% та витрат на збут на 149767 тис. грн або 39,87%, що є достатньо негативним за умови скорочення обсягів випуску продукції. Водночас, докорінні зміни щодо збуту продукції та дотримання принципів соціальної відповідальності ПрАТ «Зернопродукт МХП» частково можуть пояснити таке зростання. Позитивним є скорочення інших операційних витрат на 1488843 тис. грн або 59,29%, що змогло дозволити скорочення загальної суми операційних витрат у 2023 році порівняно з попереднім роком на 1239959 тис. грн або 40,13%. Проте не зважаючи на зменшення операційних витрат ПрАТ «Зернопродукт МХП» не вдалось згенерувати додатній фінансовий результат від операційної діяльності. Так у 2023 році підприємства отримало збиток від операційної діяльності в сумі 671277 тис. грн, що на 808778 тис. грн є меншим за аналогічний показник 2022 року.

Коригування фінансового результату на величину фінансових витрат і доходів, а також інших витрат та інших доходів збільшило розмір непокритого збитку 2023 року до суми 685409 тис. грн, що на 791550 тис. грн менше за рівень чистого прибутку 2022 року 106141 тис. грн. Тобто співвідношення витрат і доходів не операційної діяльності мало збиткові наслідки для ПрАТ «Зернопродукт», зокрема перевищення суми витрат за аналогічні статті

доходів. Водночас частково позитивним є випередження величини скорочення інших доходів на 117 042 тис. грн за умов зменшення витрат на 133 733 тис. грн, а також зростання величини інших фінансових доходів на суму 11524 тис. грн, за умови нарощення суми фінансових втрат за аналогічний період лише на 10987 тис. грн.

Проведений факторний аналіз підтверджує наявність резервів для покращення фінансових результатів ПрАТ «Зернопродукт М ХП».

У таблиці 2.4 проведемо аналіз основних показників фінансового стану досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.4 – Показники фінансового стану ПрАТ «Зернопродукт МХП» у 2022 -2023 роках

Назва показника	роки		відхилення	
	2022	2023	абс. знач.	темп приросту, %
Динаміка основних економічних показників (вхідні дані)				
1. Загальна вартість майна підприємства, тис. грн	13849906,00	15404670,50	1554764,50	11,23
2. Необоротні активи, тис. грн	3165089,00	3642224,00	477135,00	15,07
3. Оборотні активи, тис. грн	10684817,00	11762446,50	1077629,50	10,09
4. Власний капітал, тис. грн	11557366,00	11521097,00	-36269,00	-0,31
5. Залучений капітал, тис. грн	2292540,00	3883573,50	1591033,50	69,40
6. Чистий дохід від реалізації продукції, тис. Грн	7940755,00	5072359,00	-2868396,00	-36,12
7. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. Грн	5602582,00	5124151,00	-478431,00	-8,54
8. Валовий прибуток, тис. грн	2338173,00	-51792,00	-2389965,00	-102,22
9. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	137501,00	-671277,00	-808778,00	-588,20
10. Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн	106141,00	-685409,00	-791550,00	-745,75
11. Чистий прибуток, тис. грн	106141,00	-685409,00	-791550,00	-745,75
12. Чисельність персоналу, осіб	2 360	2277	-83,00	-3,52
аналіз майнового стану підприємства				
коефіцієнт зносу основних засобів	0,10	0,10	0,01	7,95
коефіцієнт придатності основних засобів	0,90	0,90	-0,01	-0,84

Продовження табл. 2 4.

Назва показника	роки		відхилення	
	2022	2023	абс. знач.	темп приросту, %
аналіз ліквідності підприємства				
коефіцієнт покриття	4,78	3,41	-1,37	-28,65
коефіцієнт швидкої ліквідності	2,87	2,09	-0,77	-26,99
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,00	55,80
чистий оборотний капітал, тис. грн.	8447630,00	8310869,00	-136761,00	-1,62
аналіз фінансової стійкості підприємства				
коефіцієнт фінансової автономії	0,834	0,748	-0,09	-10,37
коефіцієнт фінансової залежності	1,20	1,34	0,14	11,58
коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,00	0,03	0,02	601,67
коефіцієнт фінансового ризику	0,00	0,04	0,03	682,90
коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,73	0,68	-0,04	-5,82
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,79	0,67	-0,12	-14,72
коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	1,97	1,74	-0,23	-11,64
аналіз рентабельності підприємства				
коефіцієнт рентабельності активів	0,008	-0,04	-0,05	-680,58
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,009	-0,06	-0,07	-747,79
коефіцієнт чистої рентабельності продажу	0,013	-0,135	-0,15	-1110,92
коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,016	-0,096	-0,11	-708,49
коефіцієнт рентабельності звичайної діяльності	0,012	-0,096	-0,11	-912,99
коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	0,012	-0,096	-0,11	-912,99
аналіз ділової активності підприємства				
коефіцієнт оборотності активів	0,57	0,33	-0,24	-42,57
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,92	1,56	-2,37	-60,34
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,35	0,79	-0,56	-41,46

Продовження табл. 2 4.

Назва показника	роки		відхилення	
	2022	2023	абс. знач.	темп приросту, %
строк погашення дебіторської заборгованості, днів	266,00	454,39	188,38	70,82
строк погашення кредиторської заборгованості, днів	91,79	231,44	139,65	152,14
коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	3,19	1,78	-1,42	-44,39
коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,69	0,44	-0,25	-35,92
коефіцієнт оборотності залученого капіталу	3,46	1,31	-2,16	-62,29

З табл. 2.4 видно, ПрАТ «Зернопродукт МХП» має високі показники придатності основних засобів (0,9) та низькі показники зносу основних засобів (0,1), що підтверджує високий технологічний рівень та постійне оновлення технопарку досліджуваного підприємства.

Аналіз показників ліквідності вказує на скорочення їх значення за умов достатньо високого рівня абсолютних значень. Так, коефіцієнт покриття за умов рекомендованого діапазону 2..3, у 2022 році складав 4,78, а у 2023 році скоротився до 3,41, що, не зважаючи на скорочення, що продовжує вказувати на не раціональне використання наявних оборотних активів для залучення поточних джерел формування капіталу.

Аналогічна динаміка проявляється і щодо коефіцієнту швидкої ліквідності, для якого рекомендованим діапазоном значень є 0,7..1. Водночас ПрАТ «Зернопродукт МХП» у 2022 році має швидку ліквідність на рівні 2,87, а у 2023 році на 0,77 пунктів менше на рівні 2,09.

Однозначно позитивним явищем є наявність чистого оборотного капіталу на досліджуваному підприємстві: у 2023 році – 8310869 тис. грн, що правда, він скоротився на 1,62% порівняно з 2022 роком, що суттєво не впливає на високу мобільність активів ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Аналіз показників фінансової стійкості засвідчує високий ступінь фінансової незалежності ПрАТ «Зернопродукт МХП», адже значення

показника фінансової автономії у 2022 році складало 0,834, що правда у 2023 році скоротилось на 10,37% та складає 0,748, що продовжує відповідати рекомендованому значенню (більше 0,5).

Решта показників фінансової стійкості також відповідають рекомендованим значенням, хоча і відмічається певне скорочення їх величин (див. табл. 2.4)

Група показників рентабельності демонструє суттєве погіршення, що повністю пояснюється негативним рівнем фінансового результату від операційної діяльності, до оподаткування та відповідно чистого прибутку у 2023 році. Водночас, варто відмітити, що і показники 2022 року також є достатньо не високими, що може бути пояснено повномасштабними воєнними діями в країні та суттєвим змінами умов ведення агродіяльності ПрАТ «Зернопродукт МХП» . Так, наприклад рентабельність активів у 2022 році склала лише 0,8%, рентабельність власного капіталу – 0,9%, коефіцієнт чистої реалізаційної рентабельності - 1,3%, що є суттєво нижчим за середньогалузеві довоєнні показники.

Аналіз показників ділової активності вказує на уповільнення оборотності активів (з 0,57 рази до 0,33, що складає 42,57%), оборотності кредиторської заборгованості (з 3,92 до 1,56 рази, що складає 60,34%) та дебіторської заборгованості (з 1,35 рази до 0,79, що складає 41,46%). З табл. 2.4 видно, що строк погашення дебіторської заборгованості на ПрАТ «Зернопродукт МХП» зросла на 188 днів і у 2023 році складає понад 454 дні. Водночас строк погашення кредиторської заборгованості зріс майже 92 днів у 2022 році до 231 дні у 2023 році, що вказує на уповільнення розрахунків на підприємстві та частково пов'язано із сезонністю господарської діяльності досліджуваного підприємства. Менше суттєве, але також скорочення спостерігаємо щодо динаміки показників оборотності основних засобів - фондоддачі(на 44,49%), власного капіталу (на 35,92%) та залученого капіталу (62,29%), що є негативним явищем в діяльності підприємства.

Отже аналіз фінансового стану ПрАТ «Зернопродукт МХП» вказує на зростання активів підприємства за умов їх менш інтенсивного використання, що за наявності збиткових показників фінансових результатів потребує впровадження конструктивних змін.

2.3 Оцінювання стану та особливостей управління персоналом «Зернопродукт МХП»

Компанія «МХП», частиною якого є ПрАТ «Зернопродукт МХП», розпочало масштабний проект діджиталізації усіх власних бізнес-процесів, мета якого полягає у підвищенні ефективності діяльності усіх систем. З цією метою було створено «МНР Channel» – діджитал еко-систему, яка об'єднує створені раніше онлайн-канали комунікації, зокрема сторінки МХП та МХП СТАРТ в Facebook та Instagram, офіційний Youtube та Telegram-канали компанії [41].

Наразі вже завершилась програма розвитку стартапів МХП - accelerator 1.0, що була спрямована на відбір, розвиток та інтеграцію технологічних рішень у сфері агробізнесу. Усі переможці програми отримали реальну можливість комерційного запуску свого рішення в партнерстві з МХП [33].

Це суттєво вплинуло на те, що МХП став одним з найкращих роботодавців України за версією міжнародної консалтингової компанії Korn Ferry та українського бізнес-видання «Влада грошей». Також компанія отримала спеціальну нагороду «За внесок в розвиток культури HR-брендінгу в Україні» за програму кар'єрного розвитку «МХП Старт». [44].

МХП першим в Україні реалізував мега амбітний інноваційний проект – систему моніторингу емоційного стану працівників на основі сканерів на робочих місцях, які розпізнають емоції людини та передають ці дані для обробки алгоритмами на основі штучного інтелекту. Така методика уможливила співробітникам самотійно контролювати та максимально

використовувати періоди своєї продуктивності, скорочувати вплив стресогенних чинників та емоційного вигоряння, і найголовніше – допомагає холдингу адаптувати корпоративну культуру і бізнес-процеси для формування доброзичливої продуктивної атмосфери, що сприяє розкриттю потенціалу найбільш перспективних співробітників. Робоча група проекту агроіндустріального холдингу МХП з моніторингу емоційного стану співробітників представила отримані під час дослідження результати на Українсько-ізраїльському інноваційному саміті, який відбувся у Києві в межах Ізраїльського тижня інновацій в Україні [42].

На сайті ПрАТ «Зернопродукт МХП» [41] зазначається, що підприємство забезпечує належні умови роботи для своїх працівників:

- Безкоштовне харчування для працівників;
- Компенсація орендної плати житла;
- Путівки для санаторно-курортного лікування;
- Матеріальна допомога на лікування працівників та членів їх сімей;
- Матеріальна допомога при народжуванні дитини;
- Матеріальна допомога у разі смерті працівників та/або членів їхніх сімей

В компанії переконані, що фундамент для кращої співпраці компанії та працівника — відповідність професійних і особистих компетенцій працівника вимогам посади, яку він обіймає або на яку претендує. Тому вкрай важливо не просто знайти спеціаліста з потрібним досвідом роботи, а зуміти визначити, чи має він необхідні ключові компетенції та здібності для їхнього розвитку, і, головне, яка в нього мотивація для подальшого розвитку.

Кожен, хто працює в ПрАТ «Зернопродукт МХП», довів і продовжує доводити щодня, що відповідає вимогам своєї посади і, відповідно, вимогам компанії. Більш того, щодня працівник має розвиватись у відповідному до розвитку компанії темпі.

Водночас, керівництво агрохолдингу МХП зазначає на сайті [41], що цінності та інтереси, які об'єднують працівників підприємства, не роблять їх

однаковими. Для кожного з них важливо знати і розуміти, що задовольнити власні потреби вони можуть, працюючи в компанії МХП, яка стала важливою частиною їхнього життя.

Також відзначено, що основними цінностями МХП при роботі з персоналом є

- професійна та особистісна компетенція, тобто здатність успішно діяти на основі практичного досвіду, вмінь та навичок при вирішенні задач своєї професійної сфери діяльності, а також та сукупність властивостей особистості, яка стосується власне людини, її взаємодії з іншими людьми, групами, колективом;

- здібності, тобто індивідуальні якості людини, які сприяють швидкому набуттю нею знань, вмінь та навичок, їх закріпленню та ефективному використанню на практиці;

- мотивація, тобто сукупність спонукаючих факторів (мотиви, потреби, стимули, ситуативні фактори), що викликають активність особистості та визначають спрямованість її діяльності.

На сайті зазначено, що філософія працівників МХП базується на таких пунктах:

- досягати результату;
- діяти в інтересах компанії;
- допомагати колегам;
- відповідати за свої дії;
- говорити про існуючі проблеми.

На підприємстві приділяють значну частину часу для роботи з персоналом, і пишаються тим, що багато працівників працюють в структурі МХП протягом довгих років.

В інженерній службі ПрАТ «Зернопродукт МХП» наразі працює близько 300 працівників. А якщо рахувати з водіями та механізаторами, то вийде близько 1200 осіб. Кадровий дефіцит ПрАТ «Зернопродукт МХП» вдалося

нівелювати за допомогою агрошколи у Черкасах, де навчання проходять усі: від механізаторів до головних інженерів. Є приклади, коли людина з механізатора виросла до посади головного інженера.

На кожному з підприємств агрохолдингу працюють програми співпраці з училищами та університетами. До роботи залучають молодих спеціалістів 2-3 курси. Вони одержують додаткові бонуси у вигляді стипендії, житла тощо.

Усі досягнення працівників обов'язково заохочуються. Так, у довоєнний час на ПрАТ «Зернопродукт МХП» проходив «Трактор Фест», де найкращі механізатори змагались між собою, грали у баскетбол та інші командні види спорту. Також проводились і окремі свята підприємства, де офіційно нагороджували механізаторів та розігрували призи – від побутових приладів до легкових автомобілів. У [47] зазначено, що є були випадки, коли гусеничний трактор відпрацював 11 тис. мотогодин завдяки правильній мотивації працівників.

Щоб уникнути міграції працівників, на ПрАТ «Зернопродукт МХП» запроваджено програму мотивації, постійно підвищується зарплата. На досліджуваному підприємстві вкладають дуже багато в сільгосптехніку, та переконані, що людина, яка вміє керувати такою дорогою технікою, має отримувати відповідну зарплатню та не прагнути виїхати за кордон на заробітки. Девізом ПрАТ «Зернопродукт МХП» є «Насамперед — технологія, ну а техніка — потім»

Як зазначається в статті [47] «Між агрономами та інженерами в агроіндустріальному холдингу є домовленість: по-перше, технологія, потім — техніка. Завжди техніка підбирається під технологію. Якщо агрономи кажуть, що їм потрібна саме така машина, серед світових брендів виробників шукаємо саме те, що їм потрібно. Бувало й так, що випробовували 5-6 дисколапових борін, і лише з сьомої чи восьмої спроби нам трапляється модель, про яку агрономи кажуть: Беремо!».

«Залученість – це те, що цінують та розвивають в МХП. Мова йде і про базові речі, наприклад, заробітна плата та умови праці, і про можливість розвиватися. Фокус компанії полягає в тому, щоб знайти сильні сторони кожного співробітника і сформувати команду так, щоб зони росту колег і їхні сильні сторони створювали найбільш ефективну комбінацію» [47]

В ПрАТ «Зернопродукт МХП» надають якісні та системні інструменти для аналізу та прийняття управлінських рішень, завдяки розвиненим центрам експертизи та інституту бізнес-партнерства. Адміністрація підприємства використовує інноваційні підходи та інструменти, автоматизує процеси управління персоналу для постійно підвищує прозорість та ефективність прийняття рішень.

Також на підприємстві проводять комплексну оцінку hard та soft skills співробітників для того, щоб кожному запропонувати кращі можливості для розвитку та кар'єрного зростання. Велику увагу на підприємстві приділяють пошуку тих людей, що розділяють спільні з ними мотиви та цінності. Наразі досліджуване підприємство у складі МХП є лідером в Україні з використання методик Hogan Assessment та ТТІ, які дозволяють розкрити потенціал людини, мотивацію та цінності, а також її ключові сильні сторони та зони розвитку.

МХП та зокрема ПрАТ «Зернопродукт МХП» розвиває також напрямок Wellbeing – стратегічний комплекс дій для підтримки та розвитку ментального й фізичного добробуту своїх працівників, в рамках якого надається можливість кожному колезі звернутись за консультацією до команди психологів та коучів, як із бізнес-питаннями, так і з приватними в робочий час.

На сьогодні компанія «МХП» широко пропонує своїм працівникам можливість приймати участь у різноманітних програмах навчання та розвитку. Свідченням цього є той факт, що у 2023 році понад 2 500 співробітників компанії взяли участь у програмах дистанційного навчання, запропонованих системою управління персоналом «МХП» Cornerstone. При цьому середня тривалість дистанційного навчання становила 12 годин 12 хвилин на одного

працівника, який брав участь у ньому. У 2023 році співробітники, що беруть участь у програмі денної форми навчання, навчалися в середньому 18 годин. [37] (табл 2.5)

Таблиця 2.5 – Середня тривалість годин навчання працівника компанії «МХП»

РІК	Середня кількість годин, усього	Керівників, %	Фахівців, %	Робітників, %
2022	3,87	7	54	39
2023	4,48	8	55	37

Складено на основі [38]

Інші можливості для співробітників «МХП» включали можливість прийняти участь у проведенні семінарів та конференцій, у яких, у т.ч. брали участь представники міжнародного бізнесу (зокрема Кен Сегал (Ken Segal), креативний директор Apple).

На сьогодні компанія «МХП» має формалізовану політику вирішення ділових питань, які регулярно переглядаються, затверджуються радою директорів, доводяться до відома усіх працівників і доступні для завантаження з сайту компанії «МХП» [38]

У табл. 2.6 проведено аналіз структури категорій персоналу ПрАТ Зернопродукт у 2022-2023 роках.

Таблиця 2.6 – Категорії працівників персоналу ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Рік	Разом	Керівників		Фахівців		Робітників	
		Кількість	відсотків	Кількість	відсотків	Кількість	відсотків
2022	2 360	212	9	354	15	1 794	76
2023	2 277	137	6	410	18	1 731	76

Складено на основі [32]

Як видно з табл. 2.6 найбільшу частку персоналу МХП (більше ніж 76 %) в складі персоналу займають робітники, інші категорії — керівники та

фахівці займають менше ніж 24%. Їх частка коливається впродовж досліджуваного періоду, причому частка керівників суттєво зменшилась у 2023 році, як у абсолютному значенні (до 137 чол.), так і відносному (6 % від загальної кількості працівників), що є свідченням оптимізації системи управління персоналом.

У табл. 2.7 наведено аналіз вікової структури персоналу ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Таблиця 2.7 – Вікова структура працівників персоналу ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Рік	Віком до 30 років		Віком від 30 до 50 років		Віком старше 50 років	
	Кількість	відсотків	Кількість	відсотків	Кількість	відсотків
2022	590	25	1 207	53	501	22
2023	478	21	1 343	59	455	20

Складено на основі [32]

Як видно з табл. 2.7 вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу. Найбільш вагому частку має вікова група віком від 30 до 50 років (понад 53%). Позитивним є зростання частки працівників віком від 30 до 50 років, які зазвичай мають більш високі професійні компетентності. Проте, нажаль скорочується кількість, (відповідно їх частка також) працівників до 30 років, що, зазвичай є більш інноваційними та мають вищу адаптивність до динамічних змін.

Варто відмітити, що середньоспискова чисельність персоналу підприємства для працівників основної діяльності за 2022 р. складала 2360 чол., а за 2023 рік – 2270 чоловік, тобто досліджуване підприємство скорочує штат працюючих.

Склад працюючих постійно змінюється, тому для аналізу характеру руху робочої сили розраховуємо за динамікою рівнів наступні показники (вихідні дані для розрахунку даних показників зведено у табл. 2.8).

Використовуючи дані табл. 2.8 розрахуємо такі показники:

– коефіцієнт обороту за наймом (K_n) (відношення кількості прийнятого персоналу до середньоспискової чисельності персоналу). У 2022 році склав 0,224 або 22,4%, а у 2023 році скоротився до 0,185 або 18,5%, що є позитивною динамікою;

Таблиця 2.8 – Вихідні дані аналізу характеру руху робочої сили ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Чисельність працюючих за рік	Кількість працівників, чол						
	На початок року	Прийнятих на роботу	Звільнених, у т.ч.			На кінець року	Середньо- спискова
			За власним бажанням	За порушення трудової дисципліни	Всього		
2022	2470	530	530	10	640	2250	2360
2023	2250	420	280	20	400	2290	2270

– коефіцієнт обороту за вибуттям (K_v) (відношення звільнених працівників до середньоспискової чисельності): у 2022 році склав 0,271 або 27,1%, а у 2023 році скоротився до 0,176 або 17,6%, що є також позитивною динамікою

– коефіцієнт плинності ($K_{пл}$) (частка звільнених за власним бажанням і за порушення трудової дисципліни у складі середньоспискової чисельності): у 2022 році склав 0,229 або 22,9%, а у 2023 році скоротився до 0,132 або 13,2%, що оцінюється нами позитивно.

– коефіцієнт стійкості персоналу підприємства ($K_{ст}$) (співставлення числа працівників, які працюють увесь рік до середньоспискової чисельності працюючих): у 2022 році склав 0,775 або 77,5%, а у 2023 році зріс до 0,815 або 81,5%, тобто підприємство має відносно постійну чисельність персоналу, чого менше спостерігалось у 2022 р.

На сайті об'єднання МХП зазначено, що плинність персоналу на об'єктах в Україні у 2023 році становила 23 % (24 % у 2022 році). Цей показник не вважається незвичайним, враховуючи сезонний характер зайнятості в аграрному секторі. Процедури МХП в Україні передбачають, що, коли співробітник йде з одного підприємства та переходить на інше, він вважається новим працівником та включається до загальної суми. Однак плинність персоналу не розраховується на цій основі. Плинність персоналу на об'єктах компанії за межами України у 2023 році становила 1,5 % (1,4 % у 2022 році). [38]

Особливістю системи управління персоналом на підприємствах агрохолдингу МХП є те, що HR-машина працює безперервно. Так, МХП шукає людей, навіть коли немає вакансій. Улітку агрохолдинг запустив програму «Шукаємо тебе, а не твій досвід». В анкеті відсутні графи про вік і трудовий досвід, а претендентам пропонують самостійно оцінити свої найсильніші компетенції. Проблему нестачі кадрів у регіонах МХП розв'язує за допомогою програми «Рекрут-мобіль». Кадровики проводять співбесіди із кандидатами на місцях – у невеликих населених пунктах. У підсумку час від отримання заявки до виходу на роботу скоротився майже втричі – до шести днів.

На сайті компанії зазначають, що основними вимогами до працівників є «результативність та спільні цінності». Серед цінностей виділяють «правду, чесність, відвертість, любов до людей» [41]

Також МХП входить до 25 найкращих роботодавців для ветеранів. Так, для кожного ветерана МХП складають власний план з адаптації, що триває від шести до вісімнадцяти місяців. Протягом цього часу демобілізований співробітник отримує юридичну підтримку, фізичну та психологічну реабілітацію, допомогу із професійної адаптації та розвитку соціальних зв'язків.

Оплата праці в ПрАТ «Зернопродукт МХП» складається з фіксованої, змінної винагороди та додаткових виплат. У ПрАТ «Зернопродукт МХП» діють такі види змінної винагороди: річний, квартальний, щомісячний бонуси. Застосовується залежно від рівня посад та напрямів бізнесу. Також є проєктний бонус для членів проєктних команд, преміювання в межах програми «Банк ідей», преміювання за виробничими показниками, екстрабонус як додаткова мотивація за індивідуальний надрезультат співробітника. Працівники також мають право на матеріальну допомогу.

Співробітники підприємств компанії мають медичне страхування.

А для мобілізованих працівників ПрАТ «Зернопродукт МХП» пропонує такі гарантії: за ними не тільки зберігають робочі місця та зарплати, також пропонують: закриття запитів підрозділів, де працівник проходить службу; піклування про його родину; медичний супровід; психологічну і матеріальну допомогу. А після повернення з фронту: перевірка здоров'я, забезпечення лікування та реабілітації; юридична та психологічна підтримка; перенавчання та адаптація; за потреби – створення нового робочого місця або посади.

Компанія МХП відчуває потребу в постійному вдосконаленні процесів, навіть якщо вони вже є успішними, адже розвиток нових функцій та адаптація до змін є ключем до тривалого успіху. Також для керівників дуже важливо, щоб компанія турбувалась про здоров'я та безпеку співробітників. З цією метою надають психологічну підтримку і допомагають в складних ситуаціях. Для кожного з працівників, що захищають зараз нашу країну, після повернення з фронту буде розроблено власну програму реінтеграції, адже це є важливим аспектом соціальної адаптації та стабілізації життя майбутніх ветеранів [38]

Використовуючи формулу (2.1) визначимо вплив чинників на рівень середньорічного виробітку робітників ПрАТ «Зернопродукт МХП» згідно з даними табл. 2.9.

$$PB = \%P \times D \times T \times GB \quad (2.1.),$$

де $\%P$ – питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %;

D – кількість відпрацьованих ними днів, дн.;

T – тривалість робочого дня, год.;

TB – середньогодинний виробіток, грн/год.

Таблиця 2.9 – Вихідні дані для факторного аналізу річного виробітку

Показники	Значення		Відхилення, (+,-)
	2022	2023	
1. Обсяг виробництва продукції, тис.грн.	6 973 920	8 692 310	1 718 390
2. Середньоспискова чисельність, осіб			
а) промислово-виробничого персоналу	2360	2277	-83
б) робітників	1794	1731	-63
в) питома вага робітників, %	76	76	0
3. Відпрацьовано днів 1-им робітником, дні	240	230	-10
4. Середня тривалість робочого дня, год.	8,0	7,8	-0,2
5. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік, тис. люд.год:			
а) одним робітником, (р.3*р.4)	1,92	1,79	-0,13
б) всіма робітниками, (р.3*р.4*р.2б)	344,48	3098,49	-326,0
6. Середньорічний виробіток, тис. грн./особу			
а) одного працюючого (р.1/р.2а)	2955,05	3817,45	+862,4
б) одного робітника (р.1/р.2б)	3887,36	5021,55	+1134,2
7. Середньогодинний виробіток робітника тис. грн./особу (р.6б./5б)	1,1285	1,6206	+0,4921

Як видно з табл. 2.9 на ПрАТ «Зернопродукт МХП» має місце зростання середньорічного виробітку на одного робітника на 1134,2 тис. грн. відносно значення попереднього року, із одночасним зростанням середньорічного виробітку на одного працюючого на 862,4 тис. грн., відповідно, що є позитивним явищем в діяльності досліджуваного підприємства.

Як видно з табл. 2,9 основними факторами такого зростання є підвищення обсягу виробництва на 1718390 тис. грн у 2023 році порівняно із 2022 роком із

одночасним скороченням чисельності промислово-виробничого персоналу на 83 особи, у т.ч. робітників 63. Як бачимо, за умови зростання обсягу виробництва та скорочення працівників ПрАТ «Зернопродукт МХП» вдалось лишити питому частку робітників на сталому рівні (76%), що вказує на оптимальне скорочення штату персоналу.

Отже, в ході проведення аналізу фінансово-господарського стану ПрАТ «Зернопродукт МХП» із використанням основних показників було встановлено, що діяльність підприємства протягом останніх років призвела до збитковості, незважаючи на те, що деякі показники ділової активності та ліквідності знаходяться в межах норми.

Слід відмітити, що прагнення ПрАТ «Зернопродукт МХП», як і усього об'єднання «МХП» щодо розвитку власних систем управління персоналом є постійним і стабільним. Воно включає, по-перше, збільшення діджиталізації, по-друге, впровадження навчання відповідно до найкращих міжнародних практик, можливостей розвитку та, по-третє, можливість бути пріоритетним роботодавцем.

Агрохолдинг «МХП» працює над впровадженням єдиного підходу до управління персоналом в усіх організаціях, що належать компанії, за рахунок таких дій:

- 1) впровадження систем встановлення цілей за допомогою методу OKR;
- 2) запуск прозорої системи визнання та винагороди;
- 3) впровадження медичної програми корпоративного рівня;
- 4) впровадження оновленої системи трудової адаптації нового працівника (введення на посаду);
- 5) залучення комплексного підходу до навчання та оцінювання персоналу;
- 6) робота над вдосконаленням місії, нових цінностей та моделі компетентностей;

7) розробка щорічно плану заходів щодо усвідомлення цінності здоров'я та його реалізація;

8) активна робота щодо залучення талантів та зміцнення бренду роботодавця;

9) постійний розвиток лідерських якостей;

10) реалізація новітніх (динамічних) способів роботи.

З УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «ЗЕРНОПРОДУКТ МХП»

3.1 Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом підприємства

Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює потребу у трансформації традиційних методів ведення бізнесу, що так само передбачає впровадження цифрових рішень в управління персоналом. У бізнес-середовищі, де панують динамічні зміни та жорстка конкуренція, цифрова HR трансформація набуває актуальності, оскільки дозволяє компаніям підвищити їхню конкурентоспроможність та зайняти провідні позиції у своїх сферах діяльності [49].

Дослідження Рудакової та інш. свідчить про наявність «значного розриву між тими компаніями, що активно впроваджують зміни, впевнено використовують нові ресурси та технології для вдосконалення HR процесів, і тими, що займають позицію вичікування. Пасивність багатьох компаній веде до вагомих втрат конкурентоспроможності, оскільки вони не тільки лишаються можливості інвестувати у людський капітал, але й ризикують втратити доступ до робочої сили» [50].

Трансформація HR сфери в цифрову епоху є надзвичайно важливою для всіх організацій. Компанії, які почнуть її вчасно та правильно, зможуть отримати значну перевагу на ринку праці. Впровадження цифрових HR технологій дозволить покращити залученість та збереження працівників, а також сприяти значному зростанню успіху підприємства шляхом постійної трансформації.

Цифровізація менеджменту персоналу є необхідною умовою для розвитку бізнесу, оскільки дозволяє адаптуватися до швидких змін та забезпечити ефективне управління людськими ресурсами. Використання

різноманітних способів цифровізації дозволить ефективно впровадити інноваційні рішення у діяльність HR команд та досягти кращих результатів в управлінні персоналом. На думку Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. [51] тенденції використання цифрових HR технологій мають бути розширені та доповнені такими аспектами як автоматизація та інтеграція HR процесів, електронне навчання та розвиток, використання систем HR аналітики, фокусування на емоційному благополуччі у цифровому середовищі та розвиток мобільних HR додатків (рис.3.1). Такі тенденції використання цифрових HR технологій сприяють автоматизації, підвищенню ефективності та покращенню взаємодії між працівниками та організацією; допомагають зробити менеджмент персоналу ефективнішим, підтримуючи розвиток та збереження талантів у сучасному цифровому середовищі.

Базуючись на таких тенденціях, концепт цифровізації менеджменту персоналу можна визначити, як стратегічний підхід до впровадження цифрових технологій та інструментів з метою покращення ефективності, автоматизації та оптимізації управління людськими ресурсами в організації. Цей підхід базується на використанні широкого спектру цифрових рішень, як-от автоматизовані системи управління персоналом, штучний інтелект, аналітика даних, електронне навчання та інші інноваційні технології. Тому основні принципи концепту цифровізації менеджменту персоналу полягатимуть у наступному:

- автоматизація процесів та впровадження цифрових HRM систем дозволяє автоматизувати рутинні завдання, як-от наймання, оброблення заявок на відпустку, ведення кадрових документів та оплата заробітної плати, що зменшує ризик помилок, підвищує ефективність та звільняє час для стратегічного менеджменту персоналу;
- використання штучного інтелекту та аналітичних інструментів дозволяє аналізувати великі обсяги даних про персонал, виявляти тенденції, прогнозувати плинність, визначати ключові навички та забезпечувати

персоналізовані рекомендації для розвитку персоналу, допомагають HR командам приймати обґрунтовані рішення та оптимізувати стратегію розвитку персоналу;

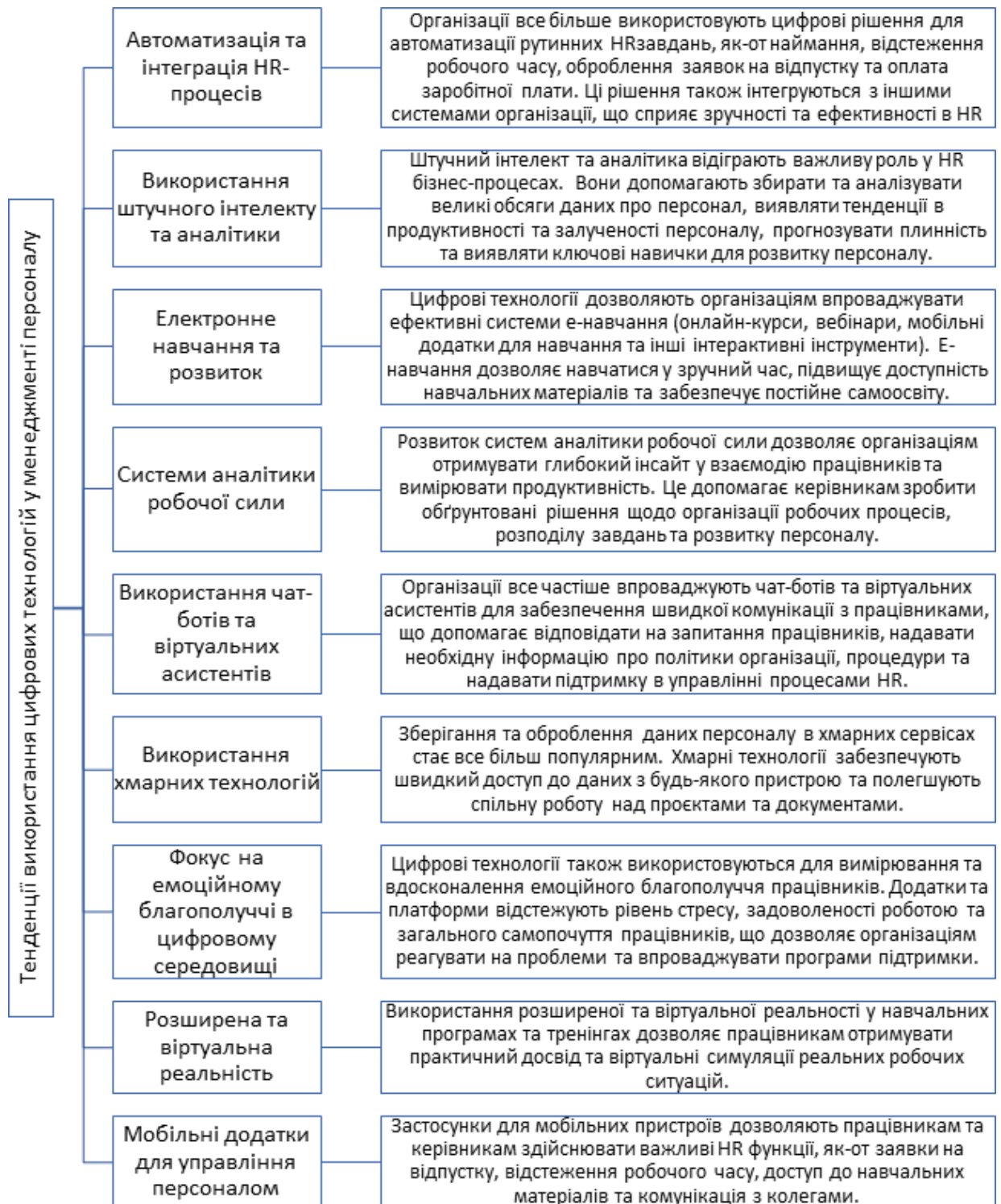


Рисунок 3.1 – Тенденції використання цифрових HR технологій [51]

- цифрові технології дозволяють створювати ефективні системи електронного навчання, включаючи онлайн-курси, вебінари, мобільні додатки та інші інтерактивні інструменти, що сприяє постійній самоосвіті, розвитку навичок та забезпечує доступність навчальних матеріалів для працівників у будь-який зручний для них час;

- використання аналітичних систем для аналізу даних про робочу силу дозволяє отримувати глибокий інсайт у взаємодію працівників, вимірювати продуктивність, оцінювати вплив рішень управління на результативність персоналу та прогнозувати майбутні потреби в робочій силі; допомагає компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо планування кадрів, розподілу ресурсів та управління продуктивністю;

- цифрові технології сприяють впровадженню віддаленої роботи та забезпечують ефективну комунікацію і співпрацю між розподіленими командами; інструменти для спільної роботи, відеоконференції, чати та проєктні платформи допомагають зберегти зв'язок та координацію між віддаленими працівниками;

- у зв'язку з використанням цифрових технологій і збільшенням обміну даними, захист конфіденційної інформації та дотримання норм безпеки стають надзвичайно важливими; компанії повинні приділяти достатню увагу захисту даних та використовувати надійні системи шифрування і захисту для забезпечення приватності своїх працівників.

Панасюк О. [52] зазначає, що використання (запровадження) автоматизації (цифровізації) оцінки персоналу несе у собі переваги та недоліки, які необхідно враховувати в межах стратегічного управління трудовими ресурсами на підприємстві.

До переваг автоматизації (цифровізації) оцінки персоналу на підприємствах слід віднести:

- можливості використання більшої кількості методів та інструментів оцінки, а також формування необхідних підприємству сукупностей методів та інструментів оцінки персоналу;

- швидкість реакції на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища в межах оцінки персоналу;

- економія ресурсів (трудові, грошові);

- зменшення кількості помилок при оцінці персоналу та можливість підібрати індивідуальну модель оцінки для окремого кандидата на посаду або працівника підприємства.

Недоліками автоматизації (цифровізації) оцінки персоналу на підприємствах виступають:

- перенесення недоліків окремих методів та інструментів оцінки на підсумкову оцінку за допомогою відповідного програмного забезпечення;

- складнощі підбору необхідного для підприємства програмного забезпечення усередині оцінки персоналу;

- зростання витрат на купівлю та запровадження програмного забезпечення, а також відповідної комп'ютерної техніки;

- необхідність підготовки/перепідготовки персоналу, у тому числі HR-фахівців;

- супротив працівників процесам автоматизації, у тому числі оцінки персоналу.

Наразі на ринку присутні два види програмних продуктів, що дозволяють проводити оцінювання персоналу підприємством:

- комплексні програмні продукти та цифрові системи управління персоналом (ЦСУП), де однією зі складових виступають блоки оцінки персоналу. Наприклад, серед програмного забезпечення – це Zoho People, PeopleSoft, 15Five, серед ЦСУП – це HURMA, Monday.com, Sapling [46-48];

- спеціалізовані програмні продукти, що дозволяють проводити оцінку персоналу.

Кожен з наведених видів програмних продуктів має свої недоліки та переваги щодо автоматизації процесів оцінки персоналу.

Серед переваг комплексних програмних продуктів та цифрових систем управління персоналом щодо оцінки персоналу слід визначити:

- можливість інтеграції отриманих даних у єдину систему управління персоналом та систему управління підприємством;
- швидкість реакції на цілі та завдання, що стоять перед підприємством та його фахівцями по оцінці персоналу;
- використання розширених баз даних.

Серед переваг спеціалізованих програмних продуктів оцінки персоналу слід визначити:

- розширений функціонал методів та інструментів оцінки персоналу;
- можливість виконувати, як комплексні, так і спеціалізовані завдання;
- рівень витрат на програмне забезпечення та підготовку кадрів;
- переважна простота програмного забезпечення.

До недоліків комплексних програмних продуктів та цифрових систем управління персоналом щодо оцінки персоналу слід віднести:

- витрати на купівлю та обслуговування програмного забезпечення, у тому числі підготовку персоналу для його використання;
- обмежений функціонал методів та інструментів оцінки персоналу;
- акцент тільки на комплексні завдання;
- складність побудови інклюзивної моделі оцінки окремого працівника/кандидата на посаду;
- надмірність функцій для частини підприємств.

До недоліків спеціалізованих програмних продуктів оцінки персоналу слід віднести:

- необхідність додаткової обробки інформації для автоматизації прийняття управлінських рішень у межах менеджменту персоналу;
- переважно акцент на оцінювання при наймі на роботу;

- обмеженість інформації, щонадходить до менеджерів підприємства;
- повільна реакція на зміну цілей та завдань у сфері менеджменту персоналу на підприємстві;
- складності у правильному виборі необхідного для суб'єкта господарювання програмного забезпечення.

Враховуючи складнощі, щодо вибору підприємствами спеціалізованого програмного забезпечення щодо оцінки персоналу, вважаємо доречним надати порівняльну характеристику такого програмного забезпечення, що пропонується на ринку України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Порівняльна характеристика програмного забезпечення для оцінювання персоналу (складено на основі [49-51])

Програма	Розробник	Напрямок роботи	Характеристики	Недоліки
HackerRank	HackerRank	Проведення тестування та оцінки навичок кандидатів на вакантні посади.	Використовує ІІІ; проведення онлайн-співбесід; розробка технічних тестових завдань; формує стандартні листи опитування та сукупності тестів; виявляє плагіат у тестових роботах кандидатів	Відсутня симуляція. Мова програми. Вузька спеціалізація.
Self Management Group	Self Management Group	Пошук та добір кандидатів на вакантні посади за рахунок оцінки їх навичок.	Симуляція для ефективного добору персоналу; оцінювання кандидатів; відстежування розвитку кандидатів.	Вузька спеціалізація та функціонал. Мова програми.
Оцінка персоналу	TQM Systems	Оцінювання персоналу по тестах, за методом 360 ⁰ , за KPI.	Придатна для оцінки при доборі персоналу та оцінки персоналу підприємства. Широкий набір інструментів оцінювання.	Обмеженість використання методів оцінки.
Навчання та оцінка персоналу.	ISpro	Підготовка та організація навчання персоналу і оцінка результатів навчання.	Дозволяє запланувати та організувати навчання персоналу підприємства з використанням методу 360 ⁰ , а також оцінити результати навчання.	Обмеженість для використання. Обмеженість методів та інструментів оцінювання персоналу.
eSkills	eSkills	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Понад 800 шаблонів та моделювання в межах оцінки кандидатів на посади.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.

Продовження табл 3.1

Програма	Розробник	Напрямок роботи	Характеристики	Недоліки
Criteria	Criteria	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення скринінгових тестів, відеоінтерв'ю, оцінка ризиків.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
Testdome	Testdome	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення тестів на основі 150 готових шаблонів та понад 1000 запитань. Тести стійкі до відповідей ШІ.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
Xobin	Xobin	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення технічних та нетехнічних тестів, а також використання таймера для оцінки роботи кандидатів під тиском.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
HighMatch	Berke Group, LLC	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення скринінгових тестів, використання бенчмаркінгу.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
iMocha	iMocha	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення технічних та нетехнічних тестів на основі 2500 готових тестів за допомогою ШІ.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
WonScore	Wonderlic	Оцінювання персоналу та кандидатів на посади.	Когнітивні оцінки, оцінки особистості та мотивації, оцінка відповідності посаді.	Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.

Наразі на ринку переважає програмне забезпечення іноземних компаній та зі спеціалізацією на оцінювання для добору персоналу, що є значною проблемою. Наразі кращим для України ПЗ для оцінювання персоналу є програмні продукти українських компаній, хоча вони також обмежені, або за методами оцінки, або за інструментами оцінки.

Як вказано у [52] наразі для українських компаній критичним є правильний вибір необхідного програмного забезпечення у цій сфері управління персоналом.

Процедура відбору програмного забезпечення з оцінювання персоналу для підприємств з України повинна включати такі етапи:

1. Розуміння потреби у автоматизації оцінки персоналу на рівні власників, керівництва, HR-фахівців та працівників підприємства.
2. Визначення цілей та завдань, що повинні бути досягнені в межах автоматизації оцінки персоналу в контексті стратегічного розвитку підприємства.
3. Визначення методів та інструментів оцінки, що повинні бути у програмному забезпеченні.
4. Формування сукупності вимог від підприємства до програмного продукту, у визначенні яких повинні брати участь усі працівники підприємства.
5. Визначення ресурсних та часових меж підприємства щодо купівлі й запровадження програмного забезпечення.
6. Пошук і відбір програмного забезпечення щодо оцінки персоналу (декілька альтернатив).
7. Тестування обраного програмного забезпечення на підприємстві з одночасною підготовкою персоналу.
8. Оцінка переваг та недоліків програмного забезпечення і остаточний вибір одного з програмних продуктів.

Панасюк О. [54] наголошує на важливості автоматизації (цифровізації) процесів оцінювання персоналу на підприємствах України в межах забезпечення стійкого стратегічного розвитку та підвищення ефективності стратегічного управління персоналом. Він також відзначає складність вибору та запровадження програмного забезпечення щодо оцінки персоналу для сучасних українських підприємств, у тому числі через особливості ринку програмного забезпечення для управління персоналом в Україні.

3.2 Розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Стійке зростання конкурентоспроможності аграрного сектору економіки, як основи фінансової, економічної та соціальної безпеки країни в цілому залежить від запровадження ефективної системи управління персоналом, яка забезпечує досягнення успіху в реалізації стратегії розвитку аграрних формувань в сучасних умовах господарювання.

Пропонуємо ПрАТ «Зернопродукт МХП» розглянути можливість впровадження Системи контролю і аналізу енергоефективності технологічних процесів – Сакура- IIOT, яка розроблена й оновлена у відповідності до новітніх вимог в рамках четвертої промислової революції - Індустрія 4.0 (переваги якої наведено на рис. 3.2) Товариством «ІННОВІНПРОМ», яке відоме своїми інноваційними розробками та сотнями упроваджень на підприємствах агропромислового комплексу автоматизованих систем управління технологічними процесами [54].

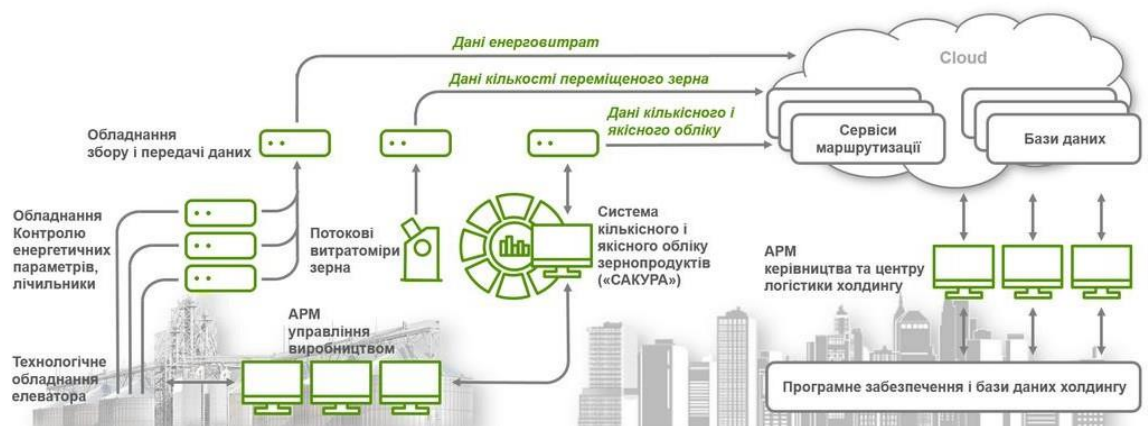


Рисунок 3.2 – Система контролю і аналізу енергоефективності технологічних процесів

Призначенням Системи є зниження економічних витрат при зберіганні зернопродуктів на елеваторних комплексах, яке досягається за рахунок оптимізації виробничих витрат. Основними перевагами даної Системи є :

- Програмне забезпечення та спеціалізоване обладнання Системи;

- Реалізовані функції збору, аналізу, відображення інформації і прогнозування відмов обладнання;
- Дискретність збору даних - до 1 сек.;
- Мультихмарність Системи - можливість міграції бази даних і софту на хмарні сервіси з оптимальними витратами на оплату хмарних сервісів тощо (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Візуалізація мультихмарної IIoT (Industrial Internet of Things) платформи з відкритим програмним кодом для розгортання інформаційно-аналітичних бізнес-систем підприємств і холдингів САКУРА- IIoT.

Розробник системи на своєму сайт [54] вказує, що використання даної системи не потребує ліцензування та включає такі етапи:

1-й етап - СДАУ, електромоніторинг, ТО:

- 5-8 % відсотків економії за рахунок автоматичної/напівавтоматичної/ручної (на вибір персоналу) корекції виробничих процесів за даними моніторингу;

–Всі елеватори холдингу в єдиному інформаційному полі;

–Зведені дані по роботі групи елеваторів у вигляді таблиць, графіків і візуалізації SCADA.

Базис і перспектива для інтеграції за принципом «система в систему».

2-й етап - MES (Управління виробничим циклом підприємства) - економія коштів до 12%;

3-й етап - PLM (Управління життєвим циклом продукції) і ERP (Планування ресурсів) - сукупна економія коштів до 18% (рис. 3.4).

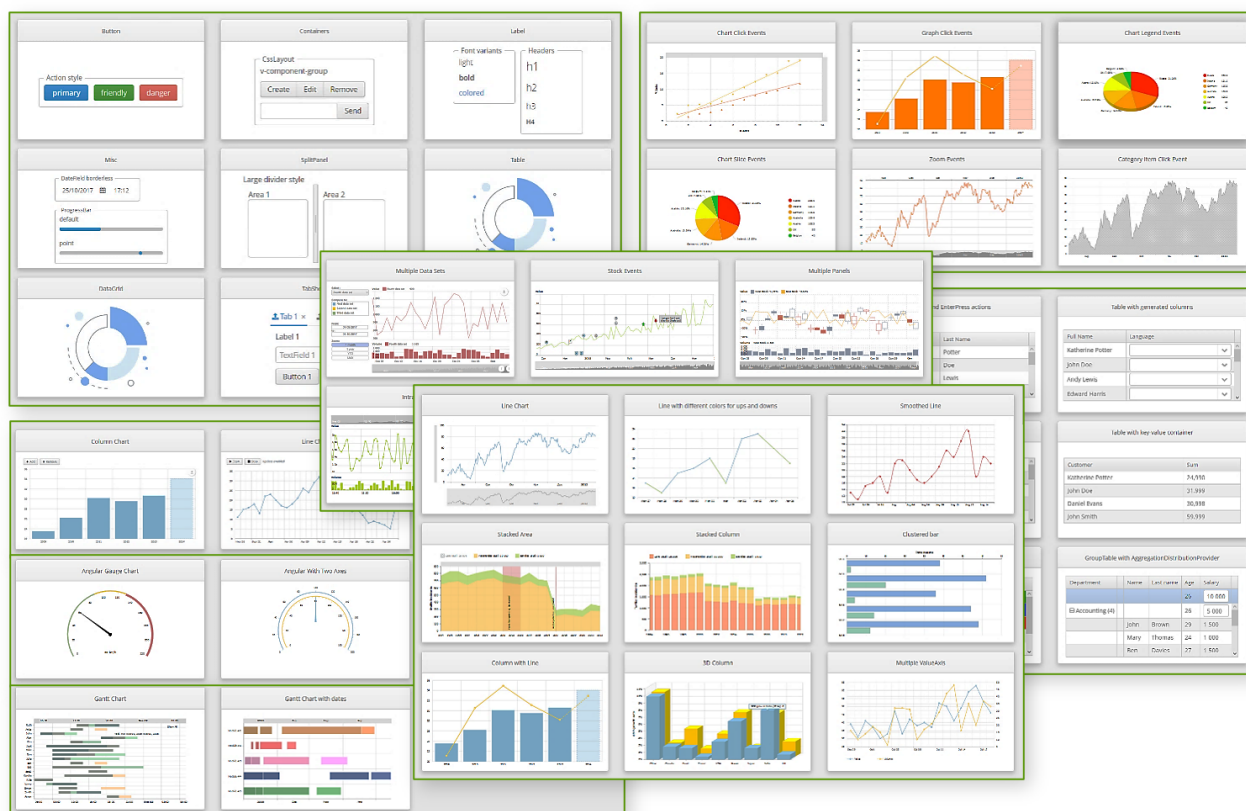


Рисунок 3.4 – Інформаційно-аналітичні можливості системи контролю і аналізу енергоефективності технологічних процесів Сакура- IIOT.

Перевагами САКУРА- IIOT є те, що вона забезпечує вертикальну інтеграцію виробничих систем підприємств (підприємства) в єдину інформаційну систему і відповідає за контроль технологічних процесів, контроль та аналіз енергоспоживання, контроль та аналіз ефективності використання обладнання та контроль продуктивності виробничих процесів і виконує наступні функції:

- Контроль протікання технологічних процесів на виробництві в режимі реального часу.
- На основі аналізу великих об'ємів даних оптимізація технологічних уставок і затримок, формування рекомендацій по підвищенню продуктивності виробництва.
- Розрахунок і аналіз енергоефективності обладнання, технологічних операцій і виробництва в цілому, формування зведених і порівняльних графіків і таблиць енергоефективності за обрані проміжки часу та в різних режимах експлуатації.
- Контроль роботи персоналу, блокування та недопущення помилок і аварійних ситуацій.
- Контроль і аналіз продуктивності роботи персоналу поосібно, позмінно; планування виробничих змін і контроль розстановки персоналу у відповідності до рівня підготовки.
- Планування і контроль проведення технічного обслуговування та ремонтів обладнання.
- Облік напруцювання та споживання обладнанням енергоресурсів. Облік і планування використання запасних частин та матеріалів при проведенні ТО та ремонтів.

Сакура- IIOT включає в себе наступні модулі (табл. 3.2):

Таблиця 3.2 – Модулі Сакури- IIOT

Назва модуля	Характеристика
Холдинг	інформаційно-аналітичний модуль контролю, аналізу і візуалізації протікання технологічних процесів на підприємствах холдингу в режимі реального часу та статистичних даних інформаційно-аналітичний модуль контролю, аналізу і візуалізації протікання технологічних процесів на підприємстві в режимі реального часу та статистичних даних

Продовження табл. 3.2.

Назва модуля	Характеристика
Підприємство	інформаційно-аналітичний модуль контролю, аналізу і візуалізації протікання технологічних процесів на підприємстві в режимі реального часу та статистичних даних
Енергомоніторинг	модуль відображення узагальненої, конкретизованої та аналітичної інформації споживання основних енергоносіїв кожною одиницею обладнання, групами обладнання, цехами з прив'язкою до технологічних і виробничих операцій
Енергоефективність	модуль аналізу споживання основних енергоносіїв кожною одиницею обладнання, групами обладнання, цехами з прив'язкою до технологічних, виробничих операцій і формування рекомендацій щодо їх оптимізації
ТОiP	модуль планування і контролю проведення технічного обслуговування та ремонтів на підприємствах холдингу. Основними видами інформації є інформація про напруження обладнання, споживання ним енергоресурсів, використання запасних частин та матеріалів при проведенні технічного обслуговування та ремонтів.
Документообіг	модуль організації електронного документообігу, а також автоматизації діловодства та управління бізнес-процесами, включаючи контроль виконання доручень

На рис. 3.5 наведено вертикальну інтеграцію виробничих систем від рівнів TIA / MOM до рівнів EMI / APS.

Розробник вказує, що користувач САКУРА-ПІОТ отримує в єдиному інформаційному просторі повний контроль і аналіз бізнесу від сировини до готової продукції з урахуванням витрат енергоресурсів і адміністративних витрат. При цьому значна частка процесів автоматично коригується у відповідності до інтегрованих алгоритмів штучного інтелекту і машинного навчання задля досягнення максимальної продуктивності виробництва.

На сайті розробника [56] вказано, що модернізація виробництва і впровадження ПІОТ рішень на базі платформи Сакура-ПІОТ передбачають можливість реальної економії операційних витрат до 18%, за рахунок:

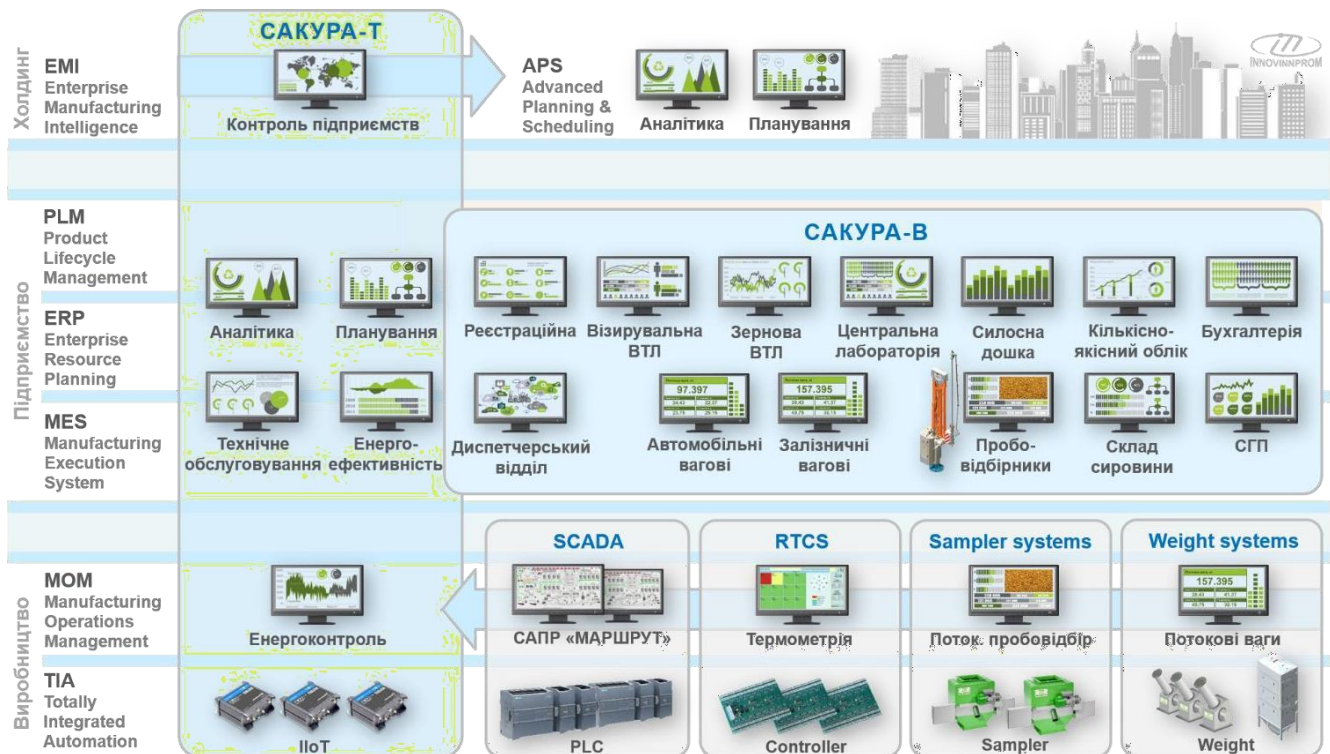


Рисунок 3.5 – Вертикальна інтеграція виробничих систем

Сакури- ІІОТ

- зниження енергоспоживання технологічного обладнання – до 10%, яке досягається за рахунок вибору і контролю найбільш енергоефективних режимів роботи обладнання і оптимізації технологічних затримок;
- зниження технологічних втрат – до 15%, яке досягається за рахунок недопущення порушення встановлених алгоритмів і норм на усіх етапах виробництва, безперервного контролю ходу технологічних операцій та дій персоналу;
- підвищення енергоефективності виробництва – до 20%, яке досягається за рахунок безперервного контролю та аналізу енергоефективності виробництва, контролю точності і своєчасності виконання технологічних завдань;
- підвищення термінів служби обладнання – до 25%, яке досягається за рахунок планування і контролю проведення технічного обслуговування і ремонтів обладнання, контролю якості запасних частин різних виробників;

- зниження експлуатаційних втрат – до 25%., яке досягається шляхом впровадження автоматично налаштованих ліній та відповідного підвищення їх ефективності;

- скорочення адміністративних втрат до – до 50%, яке досягається шляхом розгортання систем управління виробництвом з функцією автоматичного відслідковування (рис. 3.6.).

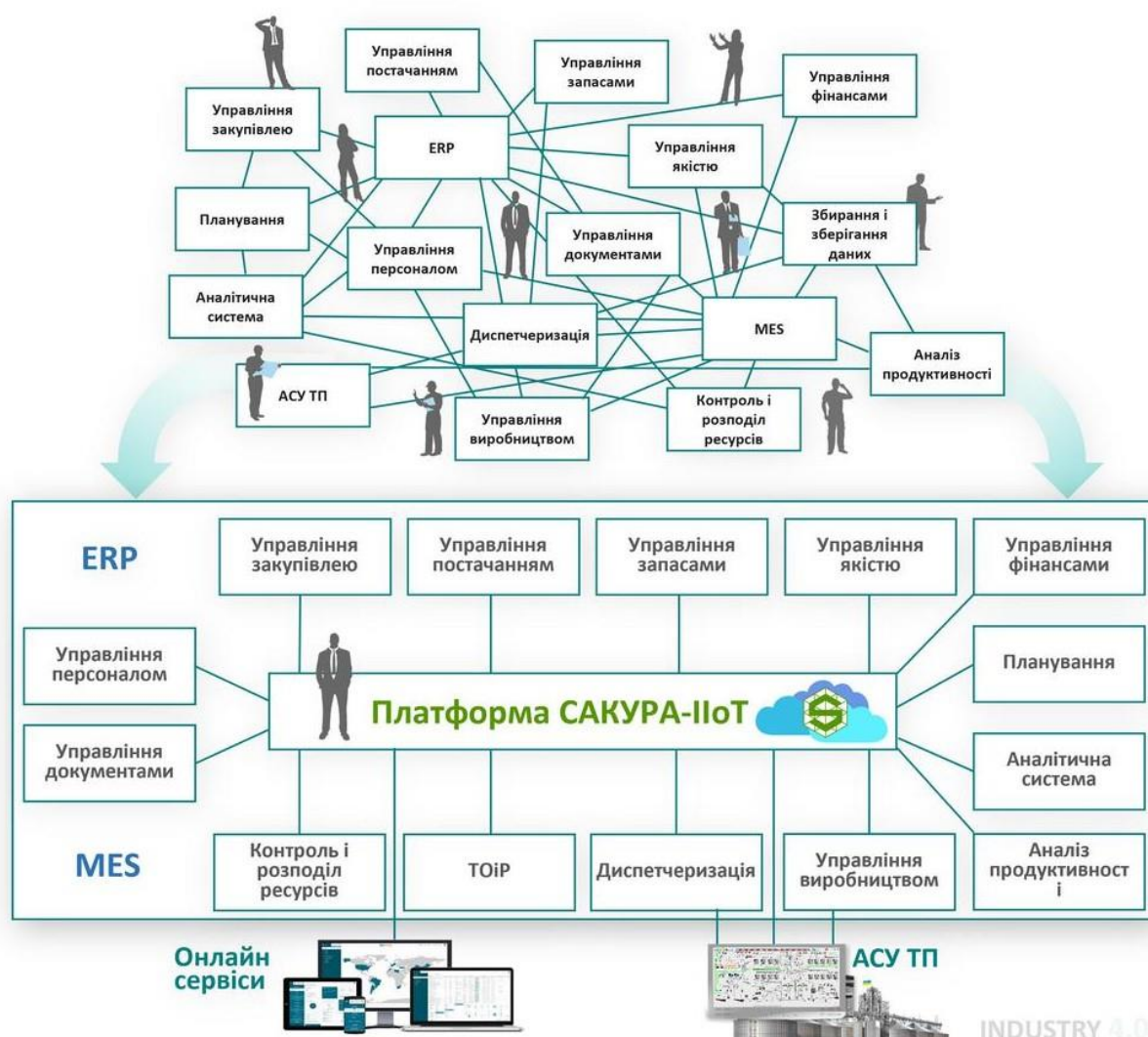


Рисунок 3.6 – Робочий простір інформаційних бізнес-систем на базі платформи САКУРА-IIoT

Розрахуємо економію від впровадження даної системи. Враховуючи те, що на жаль, ми не маємо доступ до внутрішньої інформації щодо структури

операційних витрат, скористаємось для розрахунків сумою операційних витрат, обчисленою у табл. 2.3 на основі даних Звіту про фінансові результати ПрАТ «Зернопродукт МХП» (додаток Б)

У 2023 році сума операційних витрати склали 3 089 728 тис. грн (див. табл. 2.3), тобто економія складе від 556 151,04 ($3\,089\,728 \cdot 18\% / 100$) тис. грн.

Вартість придбання та технічної підтримки програмного забезпечення Сакура-ПІОТ складає 500 тис. дол, тобто за поточним курсом Національного банку еквівалентна сумі 20 000 тис. грн, тобто самоокупність витрат на модернізацію виробництва складає менше року, а ПрАТ «Зернопродукт МХП» моментально отримує повний контроль виробництва, контроль продуктивності і ефективності виробництва, у тому числі енергоефективності, та інструменти для аналізу і оптимізації виробничих витрат.

Додатковими заходами щодо покращення системи управління персоналом варто виділити наступні (рис. 3.7):

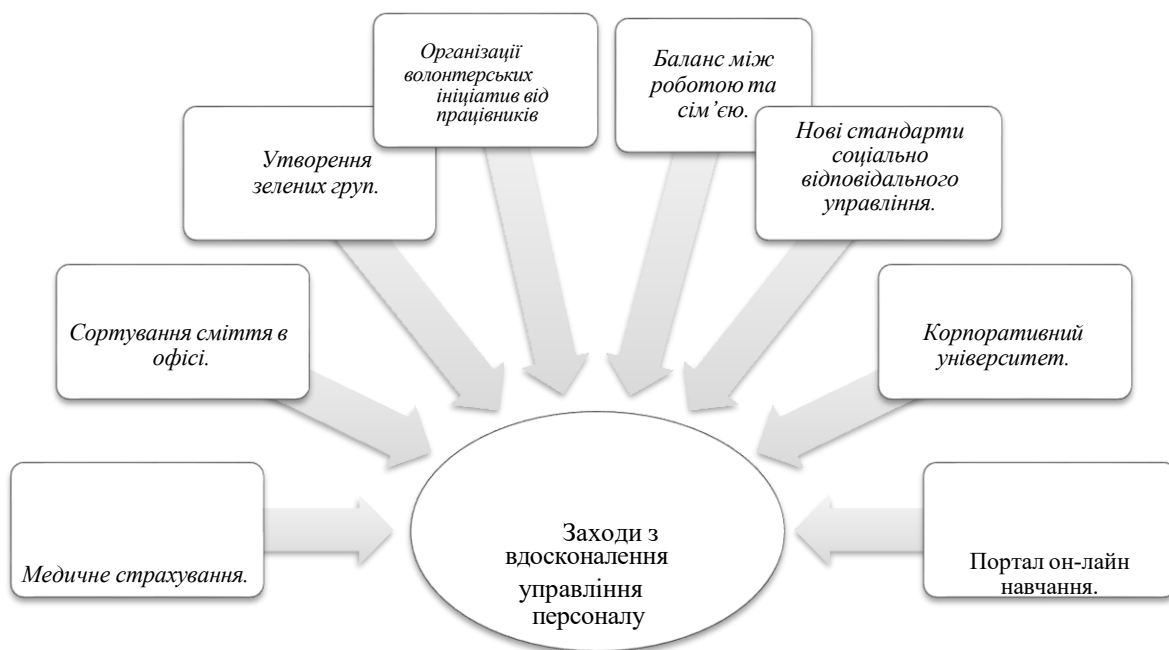


Рисунок 3.7 – Основні напрями покращення системи управління персоналом ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Як видно з рис. 3.7 основними напрямками з вдосконалення управління персоналом ПрАТ «Зернопродукт МХП» є :

- Медичне страхування, яке включає турботу про здоров'я працівників, яка є важливим показником дотримання принципів соціальної відповідальності. На нашу думку, розширення соціального пакету для працівників ПрАТ «Зернопродукт МХП» наразі є доволі актуальною складовою щодо утримання вже зайнятих працівників.

- Сортування сміття в офісі. Маємо визнати, що за умов воєнного часу даний захід втрачає актуальність, проте він є першим принципом зеленої компанії або Green office МХП, до якої входить ПрАТ «Зернопродукт МХП». На нашу думку, впровадження системи сортування, та відповідно, закупівлі необхідних контейнерів у ПрАТ «Зернопродукт МХП» для роздільного збору сміття зможе суттєво вплинути на соціальну відповідальність працівників підприємства, а також їх залученість до виробничого процесу. Даний напрямок цілком пояснюється тим, що питання забруднення навколишнього середовища, а відповідно, сортування відходів та їх раціональної переробки напряду стосуються залученості працівників.

- Утворення «зелених груп», тобто неформальних груп працівників ПрАТ «Зернопродукт МХП», які добровільно передають іншим співробітникам знання, пов'язані зі сталим розвитком. На нашу думку, актуальна популярність таких команд постійно зростає. Також відмічаємо тенденцію, щодо залучення працівника поза їх робочим місцем. Наприклад, ПрАТ «Зернопродукт МХП» використовує таку стратегію, яка заохочує своїх співробітників знизити їх негативний вплив на навколишнє середовище і виховує їх у цьому напрямі.

- Організації волонтерських ініціатив від працівників компанії, яка передбачає врахування сучасних подій, що відбуваються в Україні, коли українці об'єднуються та за власною ініціативою намагаються допомагати військовим та вдосконалювати власну країну. В якості пропозиції –

працівники ПрАТ «Зернопродукт МХП» мають надавати один робочий день у місяць для участі у волонтерських заходах або внесення благодійного внеску на відповідну суму.

- Правильне харчування працівників, яке має бути реалізовано через мережу власних точок мережі харчування агрохолдингу. Як приклад, ПрАТ «Зернопродукт МХП» може запровадити практику безкоштовних обідів для співробітників усього агрохолдингу МХП.

- Баланс між роботою та сім'єю, який є новим трендом формування конкурентних переваг вітчизняних підприємств. В якості прикладу – можемо навести гнучкий графік або роботу на дому.

- Заощадження використання паперу, який передбачає перехід бізнесу на електронний документообіг та зменшення операцій з паперовими документами. Так, наприклад, ПрАТ «Зернопродукт МХП» може скористатись онлайн-сервісом «Вчасно», який дає можливість обмінюватись документами в електронному режимі. Таке рішення суттєво скоротить витрати на папір та кур'єрські служби, а також збереже час адміністративних працівників, і відповідно, скоротить тривалість бізнес процесів досліджуваного підприємства.

- Нові стандарти соціально відповідального управління включають впровадження стандартів соціальної та етичної звітності серії AA1000, які спрямовані на впорядкування соціальних ініціатив компанії і підвищення їх ефективності; SA 8000 («Соціальний захист») - стандарту відповідальності, що встановлює норми відповідальності роботодавця щодо забезпечення відповідних умов праці: акцент зорієнтований на правах людини і здоров'я, [54].

- Корпоративний університет: ПрАТ «Зернопродукт МХП» відчуває постійну необхідність у навчанні працівників та претендентів на вакантні посади. Корпоративний університет є місцем для навчання та розвитку працівників ПрАТ «Зернопродукт МХП», де працюватимуть сертифіковані

тренери, коучі, які забезпечуватимуть підвищення управлінських та лідерських показників компанії, розвиватиме таланти, а також буде платформою для створення сприятливих умов для розробки та впровадження інновацій.

- Портал онлайн навчання: в сучасних умовах для ПрАТ «Зернопродукт МХП» все більш популярним стає формат онлайн навчання, а тому, для досліджуваного підприємства актуальним завданням лишається створення власної платформи, яка б направляла і давала ті знання для кожного працівника, які йому необхідно здобути, як у межах його професійної діяльності, так і для розвитку інших компетенцій.

У табл. 3.3 зведено розрахунок загального ефекту від впровадження запропонованих вище заходів на ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Таблиця 3.3 – Розрахунок суми економії від впровадження заходів на ПрАТ «Зернопродукт МХП»

ЗАХОДИ	Виконавці	Термін виконання, міс.	Витрати, тис. грн	Доходи, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн.	Питома вага, %
Придбання програмного забезпечення Сакура-ПоТ	служба управління персоналом	6	20 000	556151,04	536 151,0	60,1
Цифровізації оцінювання персоналу	служба управління персоналом	3	100 (придбання ліцензійних продуктів)	30072,8 тис. грн (300728*10%/100 - 10% від суми адміністративних витрат)	29972,8	3,4

Продовження табл. 3.3

ЗАХОДИ	Виконавці	Термін виконання, міс.	Витрати, тис. грн	Доходи, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн.	Питома вага, %
Заходи розвитку персоналу	служба управління персоналом	впродовж року	30 000 (витрати на медичне страхування ; організацію навчання персоналу)	355065,13 тис. грн 5072359*7 %/100) (7% збільшення випуску продукції за рахунок зростання продуктивності	325065,1	36,5
Разом			50 100	941288,97	891188,97	100

Для наочності зобразимо питомі частки ефектів від запропонованих заходів на рис. 3.8

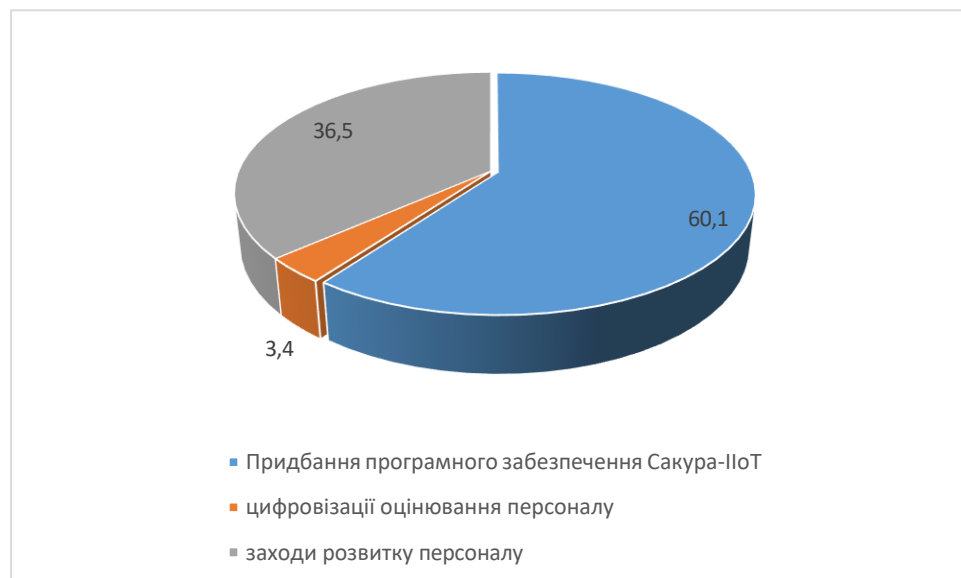


Рисунок 3.8– Структура ефектів від запропонованих заходів

Як видно з рис. 3.8 найбільший ефект очікується від придбання програмного забезпечення Сакура ПОТ (60,1%). На другому за значенням заході є розвиток персоналу (36,5%), що ще раз підкреслює необхідність побудови системного вдосконалення системи управління персоналом.

Отже, сучасний розвиток досліджуваного підприємства вимагає пошуку шляхів забезпечення його стратегічного розвитку, де ключове місце займає управління персоналом. Враховуючи складність управління персоналом на ПрАТ «Зернопродукт МХП», ця сфера є ключовою для запровадження автоматизації (цифровізації), зокрема цифровізації саме оцінки персоналу.

Тому, було визначено особливості та проблеми автоматизації (цифровізації) процесів оцінювання персоналу на підприємстві з врахуванням розвитку національного ринку програмного забезпечення у сфері менеджменту персоналу. Практичне впровадження пропозицій слід розглядати в контексті підвищення ефективності управління персоналом на українських підприємствах.

В цілому цифровізація управління персоналом, зокрема його оцінюванням, дозволяє підвищити його ефективність, залучати та розвивати талановитих працівників, покращити комунікацію та колаборацію, а також адаптуватися до швидкозмінних вимог ринку. Впровадження цифрових інструментів та технологій у менеджмент персоналу стає ключовим фактором успіху для організацій у сучасному бізнес-середовищі.

Також було обґрунтовано доцільність впровадження програмного забезпечення Сакура ПОТ, яке забезпечує зниження економічних витрат при зберіганні зернопродуктів на елеваторних комплексах, яке досягається за рахунок оптимізації виробничих витрат.

ВИСНОВКИ

В результаті виконання даної кваліфікаційної роботи зроблено такі узагальнення щодо удосконалення управління персоналом ПрАТ «Зернопродукт МХП»:

1. Дослідження підходів до визначення поняття «управління персоналом» охопило вивчення сутності поняття «управління», а також категорій «персонал», «кадри», «робоча сила» та «трудові ресурси». Так під персоналом підприємства слід розуміти сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем. Водночас під кадрами – лише штатних кваліфікованих працівників, котрі пройшли попередню професійну підготовку та володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками або досвідом роботи в обраній сфері трудової діяльності. Узагальнення вивчених підходів до сутності поняття «управління персоналом» дозволило визначити, що управління персоналом є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою.

2. Дослідження основних елементів системи управління персоналом дозволило визначити, що система управління будується на тісному зв'язку категорій персонал, формальні та неформальні групи, працівник, водночас фундаментом характеристики якості персоналу виступає визначення якостей окремого працівника. Ключовими чинниками формування і розвитку персоналу є трудова активність, психологічна стресостійкість, професійно-кваліфікаційний рівень, розвиток і навчання, вік і стать, системність і відповідальність, мотивація, трудова міграція, мобільність та гнучкість, рівень культури та ментальність, моральна зрілість, фізичні та розумові здібності (талант). Серед основних елементів системи управління персоналом виділено розробку кадрової політики та забезпечення кадрами, ефективне використання персоналу, а також мотивацію його професійного та соціального розвитку.

3. Вивчення методики оцінювання ефективності управління персоналом підприємства дозволило обґрунтувати доцільність оцінювати ефективність системи управління персоналом підприємства через показники ефективності діяльності підприємства в цілому, а також оцінювання власне персоналу, з метою чого надано характеристику методів та інструментів оцінки працівників підприємства.

4. Досліджуваним підприємством бакалаврської кваліфікаційної роботи обрано ПрАТ «Зернопродукт МХП», яке є одним з найбільших в Україні та Європі, оснащене сучасним обладнанням з використанням новітніх технологій та входить до агрохолдингу МХП, основою успішності якого є вертикально інтегрована бізнес-модель, що передбачає відповідальність компанії за всі стадії процесу виробництва курятини: від виробництва інкубаційного яйця до розповсюдження й продажу фінальної продукції, від вирощування власних зернових до виробництва необхідних для годівлі птиці (комбікормів). Визначено, що в структуру ПрАТ «Зернопродукт МХП» входить 7 виробничих підрозділів, а також парк техніки підприємства налічує понад 2000 машин (трактори, комбайни, сівалки, навантажувачі тощо), відділ з технічного нагляду за будівництвом та приміщення для зберігання та очищення зерна. Також ПрАТ «Зернопродукт МХП» має ще 15 ферм, 12 з яких – молочного напрямку, 2 – з вирощування нетелів та 1 відгодівельний комплекс. Загалом підприємство орендує землю у 27 723 пайовиків з трьох областей: Вінницької, Житомирської та Черкаської та має 19 філій. ПрАТ «Зернопродукт МХП» довів її лінійно-функціональний тип, для якого характерним є єдність розпорядності, а перевагами – відповідальність, простота розуміння та використання, чіткий розподіл обов'язків та повноважень, встановленні зобов'язання, оперативний процес прийняття рішень, а також можливість підтримки належної дисципліни.

5. Аналіз фінансового стану ПрАТ «Зернопродукт МХП» включав

аналіз складу та динаміки активів та джерел фінансування активів досліджуваного підприємства за 2022 -2023 року, а також аналіз основних показників фінансового стану. В результаті проведених розрахунків визначено, що ПрАТ «Зернопродукт» наростив вартість активів у 2023 році на 1554765 тис. грн або 11,2% порівняно з аналогічним показником 2022 року. Також відмічено відносно пропорційне зростання вартості необоротних активів (на 15,1%) та оборотних активів (на 10,1%). Аналізування пасивів ПрАТ «Зернопродукт МХП» вказало на скорочення вартості власного капіталу на 36269 тис. грн або 0,3%, яке мало місце внаслідок збиткової діяльності у 2023 році. Водночас ПрАТ «Зернопродукт МХП» збільшує вартість довгострокових зобов'язань на 376643 тис. грн та поточних зобов'язань на 1214391 тис. грн, що суттєво не впливає на фінансову автономність, адже частка власних джерел фінансування у 2023 році становить майже 75%. В роботі проведено факторний аналіз чистого прибутку (непокритого збитку) ПрАТ «Зернопродукт МХП» та виявлено основні фактори збиткових показників у 2023 році. Аналіз показників ліквідності вказує на їх скорочення за умов достатньо високого рівня їх абсолютних значень. Також потребує уваги уповільнення оборотності активів ПрАТ «Зернопродукт МХП» та однозначне погіршення показників групи рентабельності відповідно рівня 2022 року.

6. Проведене оцінювання стану та особливостей управління персоналом на ПрАТ «Зернопродукт» вказує, що керівництво компанії поділяє думку, що фундаментом для кращої співпраці компанії та працівника є відповідність професійних і особистих компетенцій працівника вимогам посади, яку він обіймає або на яку претендує. Проведений аналіз показників руху персоналу ПрАТ «Зернопродукт МХП», що при загальному скороченні чисельності працюючих - коефіцієнт обороту за наймом у 2022 році склав 0,224 або 22,4%, а у 2023 році скоротився до 0,185 або 18,5%, що є позитивною динамікою. Коефіцієнт плинності також скоротився: у 2022 році складав 0,229 або 22,9%, а у 2023 році - 0,132 або 13,2%, що було

оцінено також позитивно. Проведений факторний аналіз продуктивності праці, що на ПрАТ «Зернопродукт МХП» має місце зростання середньорічного виробітку на одного робітника на 1134,2 тис. грн. відносно значення 2022 року, із одночасним зростанням середньорічного виробітку на одного працюючого на 862,4 тис. грн., відповідно, що є позитивним явищем в діяльності досліджуваного підприємства.

7. Дослідження потенціалу цифровізації процесу оцінювання персоналу як стратегічного напрямку вдосконалення управління персоналом підприємства підтвердило нагальну потребу у трансформації традиційних методів ведення вітчизняного бізнесу, що так само передбачає впровадження цифрових рішень в управління персоналом. В роботі виявлено основні тенденції використання цифрових HR технологій та обґрунтовано доцільність запровадження автоматизації (цифровізації) оцінки персоналу. Також виділено переваги і недоліки комплексних програмних продуктів та спеціалізованого програмного забезпечення, на основі чого складено Порівняльна характеристика програмного забезпечення для оцінювання персоналу.

9. Рекомендації щодо удосконалення системи управління ПрАТ «Зернопродукт МХП» включали обґрунтування економічної доцільності впровадження Системи контролю і аналізу енергоефективності технологічних процесів – Сакура- ПОТ, якої націлена на зниження економічних витрат при зберіганні зернопродуктів на елеваторних комплексах, яке досягається за рахунок оптимізації виробничих витрат. Доведено, що впровадження даної системи здатно забезпечити зниження енергоспоживання технологічного обладнання – до 10%, зниження технологічних втрат – до 15%, - підвищення енергоефективності виробництва – до 20%, підвищення термінів служби обладнання – до 25%, зниження експлуатаційних втрат – до 25%., а також скорочення адміністративних втрат до – до 50%, Серед інших напрямів покращення системи управління запропоновано медичне страхування, сортування сміття

в офісі, утворення «зелених груп», організації волонтерських ініціатив від працівників компанії, правильне харчування працівників, баланс між роботою та сім'єю, заощадження використання паперу, нові стандарти соціально відповідального управління, корпоративний університет та портал онлайн навчання. Загальний очікуваний економічний ефект від реалізації запропонованих заходів складає 891188,97 тис. грн

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сметанюк О. А., Саплива А. В., Мерецька І. О. Удосконалення системи управління на підприємстві. *Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2024)»*. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2024/paper/view/21191/17691> (дата звернення: 25.04.2024).
2. Русінко М.І, Судакова О.І., Ларченко Г.О. Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. *Ефективна економіка*. 2015. №3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3888> (дата звернення: 25.04.2024).
3. Єлець О. П., Гармаш І. О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 418- 422. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf (дата звернення: 25.04.2024).
4. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8816> (дата звернення: 25.04.2024).
5. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці та соціально-трудові відносини. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.
6. Бажан І. І. Сутність категорії «трудовий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1
7. (20). С. 69-73
8. Завіновська Г. Т. Економіка праці: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2016. С. 300

9. Крушельницька, О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом: навчальний посібник. Київ: Кондор. 2007. 428 с.
10. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Суми, 2014. 592 с.
11. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Хмельницький: Хмельницький державний університет, 2014. 420 с.
12. Андрієнко В.М., Белкова Т.Ю., Голтвенко В.А. Стратегічне управління персоналом: навчальний посібник для ВНЗ. Донецьк, 2015. 200 с.
13. Голобородько, А. Ю., Плевако Н.О., Кусова Д.М. Концептуальні підходи до визначення поняття персонал підприємства в умовах стратегічних змін. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2023. № 4. С. 54-62. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2896/2794>. (дата звернення: 29.04.2024).
14. Щокін К. К. Основи кадрового менеджменту Київ: МАУП, 2005. с. 234
15. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навчальний посібник для вузів. Харків: Харк. нац. екон. ун-т, 2015. 303 с.
16. Глухова С.В., Щебетенко Ю.С. Систематизація підходів до визначення категорії персонал підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 59 (1168). С. 117-120 URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/items/f3e089ff-9e0e-b337-ccb4466a2b16> (дата звернення: 29.04.2024).
17. Гольдфарб, А. Г. Середовище формування та реалізації трудового потенціалу промислового підприємства. *Комунальне господарство міст. Київ: Техніка*, 2014. Вип. 59. С. 231-238
18. Балабанова Л. В. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.
19. Ульяненко О.В. Сутність економічної категорії «персонал сільськогосподарських підприємств». *Облік і фінанси АПК: освітній портал.* 2023. URL: <https://magazine.faaf.org.ua/sutnist->

- 20.ekonomichnoi-kategorii-personal-silskogospodarskih- pidpriemstv.html (дата звернення: 29.04.2024).
- 21.Андрієнко В.М., Белкова Т.Ю., Голтвенко В.А. Стратегічне управління персоналом:навчальний посібник для ВНЗ. Донецьк, 2015. 200 с.
- 22.Диба Л.М. Сутність понять інтелектуальний потенціал та інтелектуальний капітал як економічних категорій. *Економічний вісник університету*. 2011. Вип. 17. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2011_17_1/Dyba.pdf (дата звернення: 29.04.2024).
- 23.Зюзя А.О. Методичні підходи до оцінки інтелектуального потенціалу як важливий чинник його ефективного використання в національній економіці. *Економічний простір*. 2021. №165. С. 76-81. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/789/765> (дата звернення: 29.04.2024).
24. Лозова О.В., Демченко В. О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Українськийжурнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2. № 4. С. 37-45 URL:<http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/6319/1/%D0%94%D0%B5%D0%BC%D1%87%D0%B5%D0%BD%1%8F.pdf> (дата звернення: 29.04.2024).
- 25.Бойчик І.М. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ, 2004. 480 с.
- 26.Гурська І. С., Герчанівська С. В.. Система управління персоналом як основа забезпечення конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)* 27.№1(47), 2023 URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/531>. (дата звернення: 29.04.2024).
- 28.Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник.Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.

29. Сівашенко Т. В. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Економічний аналіз*. 2012. Т. 11(3). С. 48–50.
30. Гамаль А. М. Управління персоналом в умовах розвитку ринкових відносин: автореф. дис. ... канд.економ. наук: 08.06.01. Донецьк, 2002. 20 с.
31. Криворучко О. М., Водолажська Т. О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків: ХНАДУ, 2016. 200 с.
32. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств. *Наукові праці КНТУ. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 71–77.
33. Ковальов Г. Д. Інноваційні комунікації. *Персонал*. 2020. № 8. С. 14-19.
34. Мігус І. П., Черненко С. А. Сучасні підходи до оцінки персоналу суб'єктів господарювання з позицій економічної безпеки. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 357-363.
35. Чевганова В. Я. Система оцінювання персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>. (дата звернення: 29.04.2024).
36. Доценко Є. А. Поняття і сутність оцінки персоналу. *Вісник НТУ «ХП»*. 2018. № 20(1296). С. 55-59.
37. Гуцуляк Н. П. Застосування сучасних технологій оцінювання та діагностики персоналу. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2019. № 2(40). С. 29-38.
38. Балусєва О. В., Снопенко Г.В. Методи оцінки ефективності персоналу: еволюція під впливом розвитку технологій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 21. С. 30-36.
39. Леонова О. Що таке тести SHL + приклади. HURMA . URL: <https://hurma.work/blog/shho-take-testy-shl-pryklady>. (дата звернення: 15.05.2024).
40. Мир Н. 10 найкращих програм для керування людьми у 2023 році: безкоштовні та платні варіанти. URL: <https://businessyield.com/uk/management/people-management-software>. (дата звернення: 1.05.2024).

- 41.Заркун А. 12 Найкращих програм та інструментів для перевірки перед працевлаштуванням. URL: <https://squeezegrowth.com/uk/best-pre-employment-screening-testing-software> (дата звернення: 1.05.2024).
- 42.TQM Systems. Оцінка персоналу : автоматизація за допомогою програмного забезпечення. URL:<https://tqm.com.ua/ua/1s-avtomatyzatsiia-haluzi-industry/1s-ocinka-personalu> (дата звернення: 10.05.2024).
- 43.ISpro. HRM. Навчання та оцінка: система для ефективного навчання та розвитку персоналу. URL: <https://ispro.ua/review/novij-modul-navchannya-ta-ocinka> (дата звернення: 10.05.2024).
- 44.Про компанію МХП (*mhp.com.ua*) URL: <https://mhp.com.ua/uk/pro-kompaniiu>. (дата звернення: 15.05.2024).
45. МХП (компанія) — Вікіпедія (*wikipedia.org*) URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%A5%D0%9F_\(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%A5%D0%9F_(%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8F)) (дата звернення: 15.05.2024).
- 46.МХП — Latifundist.com URL: <https://latifundist.com/kompanii/51-mironovskij-hleboprodukt> (дата звернення: 15.05.2024).
- 47.МХП: новини компанії, інформація про МХП — Forbes.ua URL: <https://forbes.ua/profile/mkhp-224> (дата звернення: 15.05.2024).
- 48.32547211 - ПРАТ "ЗЕРНОПРОДУКТ МХП" - Clarity Project (*clarity-project.info*) URL: <https://clarity-project.info/smida/32547211> (дата звернення: 20.05.2024).
49. ЗЕРНОПРОДУКТ МХП — Код ЄДРПОУ 32547211. *youcontrol.com.ua* URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/32547211/ (дата звернення: 20.05.2024).
- 50.Зернопродукт МХП: механіка бізнесу . *Latifundist.com*. URL: <https://latifundist.com/blog/read/1936-zernoproduct-mhp-mehanika-biznesa> . (дата звернення: 15.05.2024).
- 51.Зернопродукт МХП — Latifundist.com URL: <https://latifundist.com/kompanii/594-zernoproduct-mhp> (дата звернення: 20.05.2024).

- 52.HURMA. 30+ додатків для рекрутерів та HR-ів . URL: <https://hurma.work/blog/30-dodatkov-dlya-rekruteriv-ta-hr-iv>. (дата звернення: 1.05.2024).
- 53.Rudakova, S. G., Danylevych, N. S., Shchetinina, L. V., & Kasianenko, Y. A. Digital HR - the future of human resources administration. *Business Inform*, 1(504), 265–270. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-1-265-270> (дата звернення: 15.05.2024).
- 54.Кравчук О. І., Варіс І. О., Рубель К. О. Цифровізація менеджменту персоналу: концептуальні аспекти та тенденції. *Reicst.com.ua*. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2024-12-07-04/2024-12-07-04>. (дата звернення: 15.05.2024).
- 55.Панасюк О. Цифровізація процесу оцінювання персоналу як стратегічний напрям вдосконалення управління персоналом компанії. *Проблеми і перспективи економіки та управління (stu.cn.ua)*. URL: <http://pneu.stu.cn.ua/article/view/299142>. (дата звернення: 15.05.2024).
- 56.Рой Е. Системи управління людськими ресурсами: 10 найкращих варіантів у 2023 році . URL: <https://businessyield.com/uk>. дата звернення: 1.05.2024).
- 57.Історія компанії ІННОВІННПРОМ . Промислова автоматика: проектування, виготовлення, монтаж, налагодження та обслуговування. *Innovinnprom.com*. URL: <https://innovinnprom.com/istoriya-kompaniyi> (дата звернення: 15.05.2024).
- 58.Бізнес-зустріч з директором елеваторів ПрАТ «Зернопродукт МХП». *Промислова автоматика: проектування, виготовлення, монтаж, налагодження та обслуговування (innovinnprom.com)* URL: <https://innovinnprom.com/news/statti/biznes-zustrich-z-dyrektatom-elevatoriv-prat-zernoproduct-mhp>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А
(обов'язковий)
Протокол перевірки кваліфікаційної роботи
на наявність текстових запозичень

97

Назва роботи: «Управління персоналом підприємства (на прикладі
приватного акціонерного товариства «Зернопродукт МХП»
 Тип роботи: бакалаврська кваліфікаційна робота
 Підрозділ: кафедра ММЕ, факультет МІБ
 (кафедра, факультет)

Показники звіту подібності Unichesk

Оригінальність 87,1% Схожість 12,9%

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.

Особа, відповідальна за перевірку Мерзук Карачина Н.П.
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichesk щодо роботи.

Автор роботи Мерзук
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник роботи Сметанюк
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Мерзук Т.О.
Сметанюк О.А.

ДОДАТОК Б
(обов'язковий)

ФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ

ПрАТ «Зернопродукт МХП»

за 2022-2023 роки

ЄДРПОУ: 32547211
Назва: ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗЕРНОПРОДУКТ МХП"
(ПРАТ "ЗЕРНОПРОДУКТ МХП")
Організаційна форма: Акціонерне товариство
Адреса: 08800, КИЇВСЬКА область, ОБУХІВСЬКИЙ район, місто МИРОНІВКА, вулиця
ЕЛЕВАТОРНА, будинок 1
Стан: Зареєстровано
Дата реєстрації: 07,09,2007 (16 років 7 місяців)
Номер запису: 13411450000000431
Статутний капітал: 31 715 200,00 грн
АКЦІОНЕРИ ЗГІДНО РЕЄСТРУ АКЦІОНЕРІВ
Засновники: Внесок: 31 715 200,00 грн, 100%
КОСЮК ЮРІЙ АНАТОЛІЙОВИЧ – Бенефіціар
08171, Київська обл., Обухівський р-н, С, Хотів, вул, Паркова, буд, 5
Кількість працівників 2277

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
За 2023 рік
Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	378 735,00	424 527,00
первісна вартість	1001	733 157,00	872 575,00
накопичена амортизація	1002	354 422,00	448 048,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	136 810,00	237 736,00
Основні засоби	1010	2 971 143,00	3 142 586,00
первісна вартість	1011	3 012 225,00	3 431 879,00
знос	1012	41 082,00	289 293,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	
первісна вартість	1016	0,00	
знос	1017	0,00	
Довгострокові біологічні активи	1020	117 213,00	130 526,00
первісна вартість	1021	149 147,00	177 448,00
накопичена амортизація	1022	31 934,00	46 922,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	
інші фінансові інвестиції	1035	11 424,00	11 424,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	48 507,00	36 939,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	
Гудвіл	1050	0,00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	
Інші необоротні активи	1090	18 013,00	19 190,00
Усього за розділом I	1095	3 681 845,00	4 002 928,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	3 847 533,00	5 218 575,00
Виробничі запаси	1101	1 091 282,00	870 295,00
Незавершене виробництво	1102	629 894,00	740 744,00
Готова продукція	1103	2 090 312,00	3 604 253,00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис, грн	На кінець звітної періоду, тис, грн
Товари	1104	36 045,00	3 283,00
Поточні біологічні активи	1110	395 435,00	449 503,00
Депозити перестрахування	1115	0,00	
Векселі одержані	1120	0,00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 328 448,00	1 134 591,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	417 457,00	133 798,00
з бюджетом	1135	11 783,00	7 193,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	
з нарахованих доходів	1140	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 496 184,00	5 294 050,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 067,00	32 900,00
Готівка	1166	0,00	
Рахунки в банках	1167	23 067,00	32 900,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	
резервах незароблених премій	1183	0,00	
інших страхових резервах	1184	0,00	
Інші оборотні активи	1190	205 259,00	529 117,00
Усього за розділом II	1195	10 725 166,00	12 799 727,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	
Баланс	1300	14 407 011,00	16 802 655,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис, грн	На кінець звітної періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 715,00	31 715,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	
Капітал у дооцінках	1405	0,00	
Додатковий капітал	1410	1 557 029,00	1 417 736,00
Емісійний дохід	1411	0,00	
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	
Резервний капітал	1415	4 757,00	4 757,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 458 953,00	9 935 856,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Вилучений капітал	1430	0,00	
Інші резерви	1435	0,00	
Усього за розділом I	1495	12 052 454,00	11 390 064,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	667 807,00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітної періоду, тис, грн	На кінець звітної періоду, тис, грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 558,00	76 456,00
Довгострокові забезпечення	1520	62 311,00	55 860,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	62 311,00	55 860,00
Цільове фінансування	1525	0,00	
Благодійна допомога	1526	0,00	
Страхові резерви	1530	0,00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	
резерв незароблених премій	1533	0,00	
інші страхові резерви	1534	0,00	
Інвестиційні контракти	1535	0,00	
Призовий фонд	1540	0,00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	
Усього за розділом II	1595	63 869,00	800 123,00
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,00	
Векселі видані	1605	0,00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	24 647,00
товари, роботи, послуги	1615	495 104,00	310 060,00
розрахунками з бюджетом	1620	11 932,00	17 167,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,00	
розрахунками зі страхування	1625	4 567,00	4 671,00
розрахунками з оплати праці	1630	18 479,00	19 061,00
за одержаними авансами	1635	1 545 285,00	4 095 465,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	
за страховою діяльністю	1650	0,00	
Поточні забезпечення	1660	0,00	
Доходи майбутніх періодів	1665	25 906,00	24 416,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	
Інші поточні зобов'язання	1690	189 415,00	116 981,00
Усього за розділом III	1695	2 290 688,00	4 612 468,00
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	
V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	
Баланс	1900	14 407 011,00	16 802 655,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 072 359,00	7 940 755,00
Чисті зароблені страхові премії	2010		0,00
Премії підписані, валова сума	2011		0,00
Премії, передані у перестрахування	2012		0,00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		0,00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		0,00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 124 151,00	5 602 582,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		0,00
Валовий: прибуток	2090		2 338 173,00
збиток	2095	51 792,00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		0,00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		0,00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		0,00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		0,00
Інші операційні доходи	2120	1 230 284,00	889 056,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	1 182 989,00	866 749,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		0,00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123		0,00
Адміністративні витрати	2130	300 728,00	201 611,00
Витрати на збут	2150	525 322,00	375 555,00
Інші операційні витрати	2180	1 023 719,00	2 512 562,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	835 288,00	2 417 693,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		0,00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		137 501,00
збиток	2195	671 277,00	
Дохід від участі в капіталі	2200		0,00
Інші фінансові доходи	2220	11 787,00	263,00
Інші доходи	2240	109 565,00	226 607,00
Дохід від благодійної допомоги	2241		0,00
Фінансові витрати	2250	11 007,00	20,00
Втрати від участі в капіталі	2255		0,00
Інші витрати	2270	124 477,00	258 210,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290		106 141,00
збиток	2295	685 409,00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		0,00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		0,00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350		106 141,00
збиток	2355	685 409,00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-139 293,00	344 165,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		0,00
Накопичені курсові різниці	2410		0,00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		0,00
Інший сукупний дохід	2445		0,00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-139 293,00	344 165,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		0,00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-139 293,00	344 165,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-824 702,00	450 306,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	3 825 012,00	5 659 200,00
Витрати на оплату праці	2505	716 989,00	620 339,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	147 357,00	125 699,00
Амортизація	2515	390 595,00	323 053,00
Інші операційні витрати	2520	1 893 967,00	1 964 019,00
Разом	2550	6 973 920,00	8 692 310,00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	317 152 000,00	317 152 000,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	317 152 000,00	317 152 000,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-2,16	0,33
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-2,16	0,33
Дивіденди на одну просту акцію	2650		0,00

Баланс (Звіт про фінансовий стан) За 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	335 054,00	378 735,00
первісна вартість	1001	618 853,00	733 157,00
накопичена амортизація	1002	283 799,00	354 422,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	95 193,00	136 810,00
Основні засоби	1010	2 403 367,00	2 570 818,00
первісна вартість	1011	2 560 310,00	2 942 194,00
знос	1012	156 943,00	371 376,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	
первісна вартість	1016	0,00	
знос	1017	0,00	
Довгострокові біологічні активи	1020	124 095,00	117 213,00
первісна вартість	1021	135 168,00	149 147,00
накопичена амортизація	1022	11 073,00	31 934,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	11 424,00	11 424,00
інші фінансові інвестиції	1035	0,00	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	64 471,00	48 507,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	
Гудвіл	1050	0,00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	
Інші необоротні активи	1090	15 054,00	18 013,00
Усього за розділом I	1095	3 048 658,00	3 281 520,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	4 685 142,00	3 847 533,00
Виробничі запаси	1101	601 991,00	1 091 282,00
Незавершене виробництво	1102	453 220,00	629 894,00
Готова продукція	1103	3 543 756,00	2 090 312,00
Товари	1104	86 175,00	36 045,00
Поточні біологічні активи	1110	252 466,00	395 435,00
Депозити перестрахування	1115	0,00	
Векселі одержані	1120	0,00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	662 345,00	1 328 448,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	471 642,00	417 457,00
з бюджетом	1135	15 394,00	11 783,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	
з нарахованих доходів	1140	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 358 802,00	4 496 184,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	216,00	23 067,00
Готівка	1166	0,00	
Рахунки в банках	1167	216,00	23 067,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	
резервах незароблених премій	1183	0,00	
інших страхових резервах	1184	0,00	
Інші оборотні активи	1190	198 461,00	205 259,00
Усього за розділом II	1195	10 644 468,00	10 725 166,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	
Баланс	1300	13 693 126,00	14 006 686,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 715,00	31 715,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	
Капітал у дооцінках	1405	0,00	
Додатковий капітал	1410	1 212 865,00	1 073 318,00
Емісійний дохід	1411	0,00	
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	
Резервний капітал	1415	4 757,00	4 757,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 213 265,00	10 542 340,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Вилучений капітал	1430	0,00	
Інші резерви	1435	0,00	
Усього за розділом I	1495	11 462 602,00	11 652 130,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0,00	
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 558,00	1 558,00
Довгострокові забезпечення	1520	45 279,00	62 311,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	45 279,00	62 311,00
Цільове фінансування	1525	0,00	
Благодійна допомога	1526	0,00	
Страхові резерви	1530	0,00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	
резерв незароблених премій	1533	0,00	
інші страхові резерви	1534	0,00	
Інвестиційні контракти	1535	0,00	
Призовий фонд	1540	0,00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	
Усього за розділом II	1595	46 837,00	63 869,00
III, Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	0,00	
Векселі видані	1605	0,00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис, грн	На кінець звітного періоду, тис, грн
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	
товари, роботи, послуги	1615	434 611,00	495 104,00
розрахунками з бюджетом	1620	14 989,00	11 932,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,00	
розрахунками зі страхування	1625	2 433,00	4 567,00
розрахунками з оплати праці	1630	12 725,00	18 479,00
за одержаними авансами	1635	1 509 198,00	1 545 285,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	
за страховою діяльністю	1650	0,00	
Поточні забезпечення	1660	0,00	
Доходи майбутніх періодів	1665	27 764,00	25 906,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	
Інші поточні зобов'язання	1690	181 967,00	189 414,00
Усього за розділом III	1695	2 183 687,00	2 290 687,00
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	
V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	
Баланс	1900	13 693 126,00	14 006 686,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2022 рік
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	7 940 755,00	5 960 985,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,00	
Премії підписані, валова сума	2011	0,00	
Премії, передані у перестрахування	2012	0,00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0,00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0,00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 602 582,00	3 820 506,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,00	
Валовий: прибуток	2090	2 338 173,00	2 140 479,00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0,00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0,00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0,00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0,00	
Інші операційні доходи	2120	889 056,00	2 500 799,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	866 749,00	2 475 478,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0,00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0,00	
Адміністративні витрати	2130	201 611,00	128 845,00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Витрати на збут	2150	375 555,00	306 281,00
Інші операційні витрати	2180	2 512 562,00	1 334 109,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	2 417 693,00	1 045 021,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0,00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	137 501,00	2 872 043,00
Дохід від участі в капіталі	2200	0,00	
Інші фінансові доходи	2220	263,00	8,00
Інші доходи	2240	211 129,00	55 523,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0,00	
Фінансові витрати	2250	20,00	0,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0,00	
Інші витрати	2270	159 345,00	65 452,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0,00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	189 528,00	2 862 122,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0,00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	189 528,00	2 862 122,00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-139 547,00	373 707,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0,00	
Накопичені курсові різниці	2410	0,00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0,00	
Інший сукупний дохід	2445	0,00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-139 547,00	373 707,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0,00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-139 547,00	373 707,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	49 981,00	3 235 829,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	5 659 200,00	3 194 813,00
Витрати на оплату праці	2505	620 339,00	493 730,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	125 699,00	101 324,00
Амортизація	2515	323 053,00	333 619,00
Інші операційні витрати	2520	1 964 019,00	1 466 255,00
Разом	2550	8 692 310,00	5 589 741,00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	317 152 000,00	317 152 000,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	317 152 000,00	317 152 000,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,60	9,02
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,60	9,02
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	

Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2021

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	378 735,00	424 527,00
первісна вартість	1001	733 157,00	872 575,00
накопичена амортизація	1002	354 422,00	448 048,00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	136 810,00	237 736,00
Основні засоби	1010	2 971 143,00	3 142 586,00
первісна вартість	1011	3 012 225,00	3 431 879,00
знос	1012	41 082,00	289 293,00
Інвестиційна нерухомість	1015	0,00	
первісна вартість	1016	0,00	
знос	1017	0,00	
Довгострокові біологічні активи	1020	117 213,00	130 526,00
первісна вартість	1021	149 147,00	177 448,00
накопичена амортизація	1022	31 934,00	46 922,00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0,00	
інші фінансові інвестиції	1035	11 424,00	11 424,00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	48 507,00	36 939,00
Відстрочені податкові активи	1045	0,00	
Гудвіл	1050	0,00	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0,00	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0,00	
Інші необоротні активи	1090	18 013,00	19 190,00
Усього за розділом I	1095	3 681 845,00	4 002 928,00
II, Оборотні активи Запаси	1100	3 847 533,00	5 218 575,00
Виробничі запаси	1101	1 091 282,00	870 295,00
Незавершене виробництво	1102	629 894,00	740 744,00
Готова продукція	1103	2 090 312,00	3 604 253,00
Товари	1104	36 045,00	3 283,00
Поточні біологічні активи	1110	395 435,00	449 503,00
Депозити перестрахування	1115	0,00	
Векселі одержані	1120	0,00	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 328 448,00	1 134 591,00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	417 457,00	133 798,00
з бюджетом	1135	11 783,00	7 193,00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0,00	
з нарахованих доходів	1140	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1145	0,00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 496 184,00	5 294 050,00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0,00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	23 067,00	32 900,00
Готівка	1166	0,00	
Рахунки в банках	1167	23 067,00	32 900,00
Витрати майбутніх періодів	1170	0,00	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0,00	

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0,00	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0,00	
резервах незароблених премій	1183	0,00	
інших страхових резервах	1184	0,00	
Інші оборотні активи	1190	205 259,00	529 117,00
Усього за розділом II	1195	10 725 166,00	12 799 727,00
III, Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0,00	
Баланс	1300	14 407 011,00	16 802 655,00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
I, Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	31 715,00	31 715,00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0,00	
Капітал у дооцінках	1405	0,00	
Додатковий капітал	1410	1 557 029,00	1 417 736,00
Емісійний дохід	1411	0,00	
Накопичені курсові різниці	1412	0,00	
Резервний капітал	1415	4 757,00	4 757,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	10 458 953,00	9 935 856,00
Неоплачений капітал	1425	0,00	
Вилучений капітал	1430	0,00	
Інші резерви	1435	0,00	
Усього за розділом I	1495	12 052 454,00	11 390 064,00
II, Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0,00	
Відстрочені податкові зобов'язання			
Пенсійні зобов'язання	1505	0,00	
Довгострокові кредити банків	1510	0,00	667 807,00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 558,00	76 456,00
Довгострокові забезпечення	1520	62 311,00	55 860,00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	62 311,00	55 860,00
Цільове фінансування	1525	0,00	
Благодійна допомога	1526	0,00	
Страхові резерви	1530	0,00	
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0,00	
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0,00	
резерв незароблених премій	1533	0,00	
інші страхові резерви	1534	0,00	
Інвестиційні контракти	1535	0,00	
Призовий фонд	1540	0,00	
Резерв на виплату джек-поту	1545	0,00	
Усього за розділом II	1595	63 869,00	800 123,00
III, Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	0,00	
Короткострокові кредити банків			
Векселі видані	1605	0,00	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0,00	24 647,00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис, грн	На кінець звітнього періоду, тис, грн
товари, роботи, послуги	1615	495 104,00	310 060,00
розрахунками з бюджетом	1620	11 932,00	17 167,00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0,00	
розрахунками зі страхування	1625	4 567,00	4 671,00
розрахунками з оплати праці	1630	18 479,00	19 061,00
за одержаними авансами	1635	1 545 285,00	4 095 465,00
за розрахунками з учасниками	1640	0,00	
із внутрішніх розрахунків	1645	0,00	
за страховою діяльністю	1650	0,00	
Поточні забезпечення	1660	0,00	
Доходи майбутніх періодів	1665	25 906,00	24 416,00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0,00	
Інші поточні зобов'язання	1690	189 415,00	116 981,00
Усього за розділом III	1695	2 290 688,00	4 612 468,00
IV, Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0,00	
V, Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0,00	
Баланс	1900	14 407 011,00	16 802 655,00

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 072 359,00	7 940 755,00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0,00	
Премії підписані, валова сума	2011	0,00	
Премії, передані у перестраховування	2012	0,00	
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0,00	
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0,00	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	5 124 151,00	5 602 582,00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0,00	
Валовий: прибуток	2090	2 338 173,00	
збиток	2095	51 792,00	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0,00	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0,00	
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0,00	
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0,00	
Інші операційні доходи	2120	1 230 284,00	889 056,00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	1 182 989,00	866 749,00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0,00	
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0,00	
Адміністративні витрати	2130	300 728,00	201 611,00
Витрати на збут	2150	525 322,00	375 555,00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Інші операційні витрати	2180	1 023 719,00	2 512 562,00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	835 288,00	2 417 693,00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0,00	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	137 501,00	
збиток	2195	671 277,00	
Дохід від участі в капіталі	2200	0,00	
Інші фінансові доходи	2220	11 787,00	263,00
Інші доходи	2240	109 565,00	226 607,00
Дохід від благодійної допомоги	2241	0,00	
Фінансові витрати	2250	11 007,00	20,00
Втрати від участі в капіталі	2255	0,00	
Інші витрати	2270	124 477,00	258 210,00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0,00	
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	106 141,00	
збиток	2295	685 409,00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0,00	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0,00	
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	106 141,00	
збиток	2355	685 409,00	

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-139 293,00	344 165,00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0,00	
Накопичені курсові різниці	2410	0,00	
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0,00	
Інший сукупний дохід	2445	0,00	
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-139 293,00	344 165,00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0,00	
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-139 293,00	344 165,00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-824 702,00	450 306,00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Матеріальні затрати	2500	3 825 012,00	5 659 200,00
Витрати на оплату праці	2505	716 989,00	620 339,00
Відрахування на соціальні заходи	2510	147 357,00	125 699,00
Амортизація	2515	390 595,00	323 053,00
Інші операційні витрати	2520	1 893 967,00	1 964 019,00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис, грн	За аналогічний період попереднього року, тис, грн
Разом	2550	6 973 920,00	8 692 310,00

Розрахунок показників прибутковості акцій

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, грн	За аналогічний період попереднього року, грн
Середньорічна кількість простих акцій	2600	317 152 000,00	317 152 000,00
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	317 152 000,00	317 152 000,00
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-2,16	0,33
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-2,16	0,33
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	

ДОДАТОК В
(обов'язковий)

ІЛЮСТРАТИВНИЙ МАТЕРІАЛ

«УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ
ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ЗЕРНОПРОДУКТ
МХП»)

Управління персоналом підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Зернопродукт МХП»)

Виконав: студент 4 курсу, групи МЗД-206

Спеціальності 073 – «Менеджмент»

Мерецька І. О.

Керівник: к.е.н., доцент каф. ММЕ

Сметанюк О.А.

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретично-методичних засад щодо удосконалення управління персоналом ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Відповідно до цільової спрямованості представленого дослідження нами визначено такі **завдання**:

- дослідити підходи до визначення поняття «персонал підприємства»;
- вивчити основні елементи системи управління персоналом підприємства;
- узагальнити методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом підприємства;
- надати загальну економічну характеристику ПрАТ «Зернопродукт МХП» ;
- проаналізувати основні показники діяльності досліджуваного підприємства;
- оцінити стан та особливості управління персоналом ПрАТ «Зернопродукт МХП» ;
- дослідити цифровізацію процесу оцінювання персоналу як стратегічного напрямку вдосконалення управління персоналом підприємства;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Об'єктом дослідження виступає система управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти удосконалення системи управління персоналом товариства з обмеженою відповідальністю ПрАТ «Зернопродукт МХП».

Практична цінність представленої кваліфікаційної роботи полягає у формуванні комплексу економічно обґрунтованих пропозицій, які можуть бути використані на ПрАТ «Зернопродукт МХП» з метою підвищення ефективності управління його персоналом.

Апробація результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження доповідалися на Молодіжній науково-практичній інтернет-конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи», м. Вінниця.

Публікації результатів бакалаврської кваліфікаційної роботи. Основні положення, рекомендації та висновки опубліковано у 1 публікації у збірниках тез доповідей конференцій [1].

Таблиця 1 - Підходи щодо розуміння сутності поняття «персонал»

Підхід	Поняття
Витратний	Розглядає персонал як витрати, що підлягають скороченню
Ресурсний	Персонал - ресурс, яким потрібно ефективно управляти на засадах інвестицій і розвитку.
Процесний	Визначає персонал як процес змін та оновлення засобів виробництва, технологій і механізмів
Функціональний	Персонал підприємства - основний склад кваліфікованих працівників підприємства
Кваліфікаційний	Персонал підприємства - частина працівників, «яка володіє професійною здатністю до праці, тобто має спеціальну підготовку»
Правових стосунків	Наймані працівники які мають трудовий договір про співпрацю
Цифровий	Персонал є носієм інтелектуального потенціалу підприємства та виступає методологом автоматизованих програмних процесів на підприємстві

Таблиця 2 - Характеристика понять

Поняття	Характеристика
Персонал	Сукупність працівників з певними кваліфікаційними ознаками, компетентностями і навичками, які мають трудові, юридично регульовані відносини з підприємством
Кадри	Сукупність працівників різних професійно-кваліфікованих груп, щозайнятих на підприємстві і входять до його облікового складу. До облікового складу включаються усі працівники, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і неосновною діяльністю.
Робоча сила	Сукупність фізичних і розумових здібностей людини, які він використовує в процесі діяльності підприємства для виробництва матеріальних благ і послуг.
Трудові ресурси	Працездатна частина населення, що має фізичні і інтелектуальні здібності до трудової діяльності, здатна виробляти матеріальні блага або послуги, тобто трудові ресурси включають, з одного боку, тих людей які зайняті в економіці, а з іншою, не зайнятих, але здатних працювати.
Трудовий потенціал	Можливий якісно-кількісний потенціал трудових ресурсів на підприємстві при певному рівні розвитку технологій і забезпечення засобами праці.
Інтелектуальний потенціал	це певні можливості економічного суб'єкта створювати, накопичувати та ефективно використовувати інтелектуальні ресурси з метою забезпечення високого рівня його розвитку та конкурентоспроможності

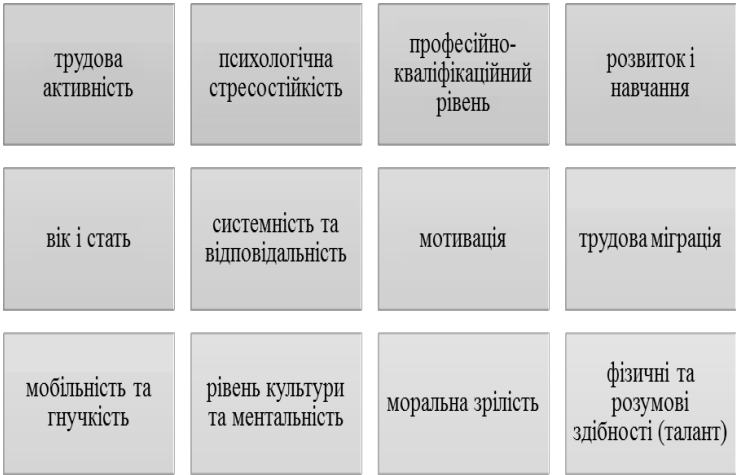


Рисунок 1 - Чинники формування і розвитку персоналу

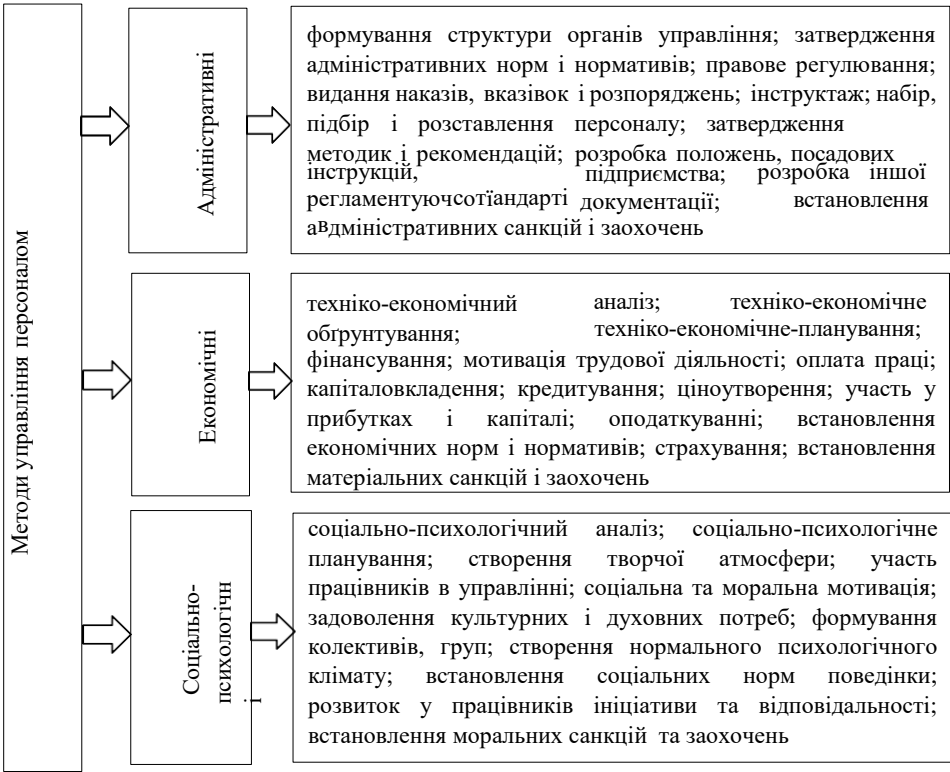


Рисунок 2 - Класифікація методів управління персоналом

Таблиця 3 - Характеристика методів оцінки персоналу на підприємстві

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Матричний	Створюється матриця компетенцій працівника для проведення порівнянь.	Простота оцінки; низькі витрати; зрозумілі аспекти розвитку і сти-мулювання персоналу.	Обмежений; формальний; не враховує індивідуальні особливості працівників.
Еталону	Формується еталон по професійних якостях працівника та відбувається порівняння.	Зрозумілість результатів; простота проведення оцінки	Складнощі при формуванні еталона; обмежений; формальний.
Система до-вільних ха-рактеристик	Формується сукупність професійних характеристик для посади підприємства.	Враховує особливості підприємства; швидкість проведення оцінки та відносно низькі витрати.	Суб'єктивність при підборі характеристик; можливість помилок при підборі характеристик.
Оцінка на основі інцидентів	Підрахунок кількості інцидентів з працівником.	Простий; низькі витрати; швидкість проведення оцінки.	Обмежений; формальний; потребує деталь-ного розбору інцидентів; не можливість використовувати принаймі персоналу.
Оцінка виконання завдань	Підрахунок якості та кількості виконаних професійних завдань.	Простий; зрозумілий для персоналу та HR-фахівців.	Потреба у створенні методик оцінки виконання завдань; не можливість використовувати при наймі персоналу.
Групова дискусія	Оцінка на основі підсумування точок зору сукупності відібраних працівників підприємства.	Враховує індивідуальні особливості працівників; охоплює переважну більшість всіх елементів роботи персоналу.	Суб'єктивний; проблеми при підборі працівників та складнощі в організації дискусії; напруження у трудовому колективі.
Атестація	Перевірка можливості доцільності займати відповідну посаду.	Простий; регулярний; зрозумілий.	Формальний; трудомісткий; дорогий; помилки при підборі критеріїв атестації.
Центр оцінки	Використання для оцінки змодельованих робочих ситуацій.	Універсальний; індивідуальний; комплексний.	Складнощі при формуванні сукупності змодельованих ситуацій; дорогий; складний.
Тестування	Оцінка за допомогою тестів.	Простий; універсальний; низькі витрати;	Можливість помилок при підготовці тестів; формальний.
360°	Залучення до оцінки безпосереднього оточення працівника.	Різномісна оцінка; зворотний зв'язок; виявлення прихованих проблем.	Суб'єктивний; трудомісткий; не можливість використовувати принаймі персоналу.

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Управління по цілях	Оцінка в межах виконання цілей підприємства.	Покращує якість сти-мулювання персоналу; зворотний зв'язок; зрозумілий.	Обмежений; складнощі в правильній оцінці виконання цілей; оцінка за минулими результатами роботи.
Управління результативністю	Оцінка за результатами, що досяг працівник.	Покращує якість сти-мулювання персоналу; зворотний зв'язок; зрозумілий; враховує індивідуальні особливості працівників.	Трудомісткий; не можливість використовувати при наймі персоналу; обмежений.
Експертні оцінки	Оцінка на основі обробки точок зору залучених експертів.	Враховує індивідуальні особливості працівників; охоплює якісні сторони роботи працівників.	Суб'єктивний; трудомісткий; не можливість проводити регулярно.
KPI	Оцінка по сукупності ключових показників діяльності.	Зрозумілий; максимально придатний до автоматизації; швидкий; можливість проводити регулярно.	Тільки кількісні результати оцінювання; не враховує якісні показники роботи.
Стандартних оцінок	Оцінка за стандартною шкалою у вигляді оціночного листа.	Простий; зрозумілий; можливість проводити регулярно.	Формальний; можливість помилок при формуванні шкали оцінки.
Ранжування	Розподіл працівників на ранги, згідно з успішністю виконання робочих завдань.	Можливість графічного представлення результатів; простий; зрозумілий.	Формальний; не можливість використовувати при наймі персоналу; неінформативний.
Бальна оцінка	Оцінювання якісних та кількісних характеристик працівника за відповідною бальною шкалою та отримання інтегрального показника.	Простий; швидкий; придатний до автоматизації; відносно низькі витрати.	Формальний; можливість помилок при формуванні шкали бальної оцінки; обмежений.
Коефіцієнтна оцінка	Оцінка працівників за відповідними коефіцієнтами.	Простий; зрозумілий; можливість проводити регулярно.	Формальний; тільки кількісні результати оцінки; можливість помилок при підборі методики розрахунку коефіцієнтів.

Таблиця 4 - Характеристика інструментів оцінки персоналу на підприємстві

Інструмент	Сутність	Переваги	Недоліки
Тести SHL	Психометричні тести оцінки здібностей людини докомпетенції посади.	Широкий вибір; простота; зрозумілість; спеціалізація.	Складнощі вибору; переважно придатні при наймі персоналу.
Тест Амтхауера	Визначає відповідність інтелекту людини посаді, що займає.	Побудова профілю інтелекту; комплексний.	Складний для виконання; витрати часу; не підходить до спеціалізованих завдань.
Тест Гілфорда	Визначає соціальний інтелект людини та її придатність до взаємодії у колективі.	Спеціалізація; значні можливості для використання.	Обмеження тільки соціальною поведінкою; не завжди адекватно сприймається персоналом.
Тест Равена	Диференціація працівників по рівню їх інтелектуального розвитку.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
Опитувальник Кеттела	Психометричні тести визначення профілю особи.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій; витрати часу.
Опитувальник Стефансона	Виявлення уявлень людини про себе.	Комплексний; зворотний зв'язок; зрозумілий.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
IQ тест	Кількісна оцінка рівня інтелекту людини.	Комплексний; простий; обсяг інформації.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій; не враховує індивідуальні особливості людей.
Org-EIQ	Оцінка емоційної та організаційної відповідності посаді.	Комплексний; акцент на професійні здібності.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежена галузь використання.

Інструмент	Сутність	Переваги	Недоліки
Професійні тести	Оцінка професійних компетенцій працівника.	Спеціалізовані; обсяг інформації; значні можливості для використання.	Не враховують індивідуальні особливості людей; можливі помилки при формуванні й інтерпретації результатів.
MMPI	Оцінка психологічних та соціальних особливостей людини.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
SDS-5	Визначає професійні побажання людини.	Спеціалізований; зрозумілий.	Обмежена галузь для використання; складнощі у використанні на підприємствах.
PASAT-2000	Оцінка компетентності в сфері продаж.	Спеціалізований; обсяг інформації.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок.
TOM	Складання мотиваційного профілю людини.	Спеціалізований; зрозумілий; простий.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок; обсяг інформації.
HCS Integrity Check	Складання морального профілю людини.	Спеціалізований; зрозумілий; простий.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок; обсяг інформації.
ALQ	Оцінка рівня лідерства та можливостей його розвитку.	Спеціалізований; зрозумілий.	Обмежена галузь для використання; можливість помилок; обсяг інформації.
Тест М. Люшера	Оцінка психофізіологічного стану людини та реакція на стреси.	Комплексний; значні можливості для використання.	Не підходить до спеціалізованих завдань; обмежений у використанні професійних компетенцій.
CPI	Індивідуальні особливості у здобутті професійних компетенцій.	Комплексний; обсяг інформації.	Відсутність зворотного зв'язку; можливість помилок.

Таблиця 5 - Методика оцінювання ефективності управління персоналом підприємства

Складові оцінки	Показники оцінки
Оцінка ефективності управлінського персоналу	- коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління; - питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років; - коефіцієнт сталості персоналу управління; - коефіцієнт плинності персоналу управління; коефіцієнт заміщення персоналу управління; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; - рентабельність витрат на управління
Оцінка ефективності організаційної культури	- рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень стану трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки та охорони праці; - рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу
Оцінка ефективності управління персоналом	- коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; - коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати

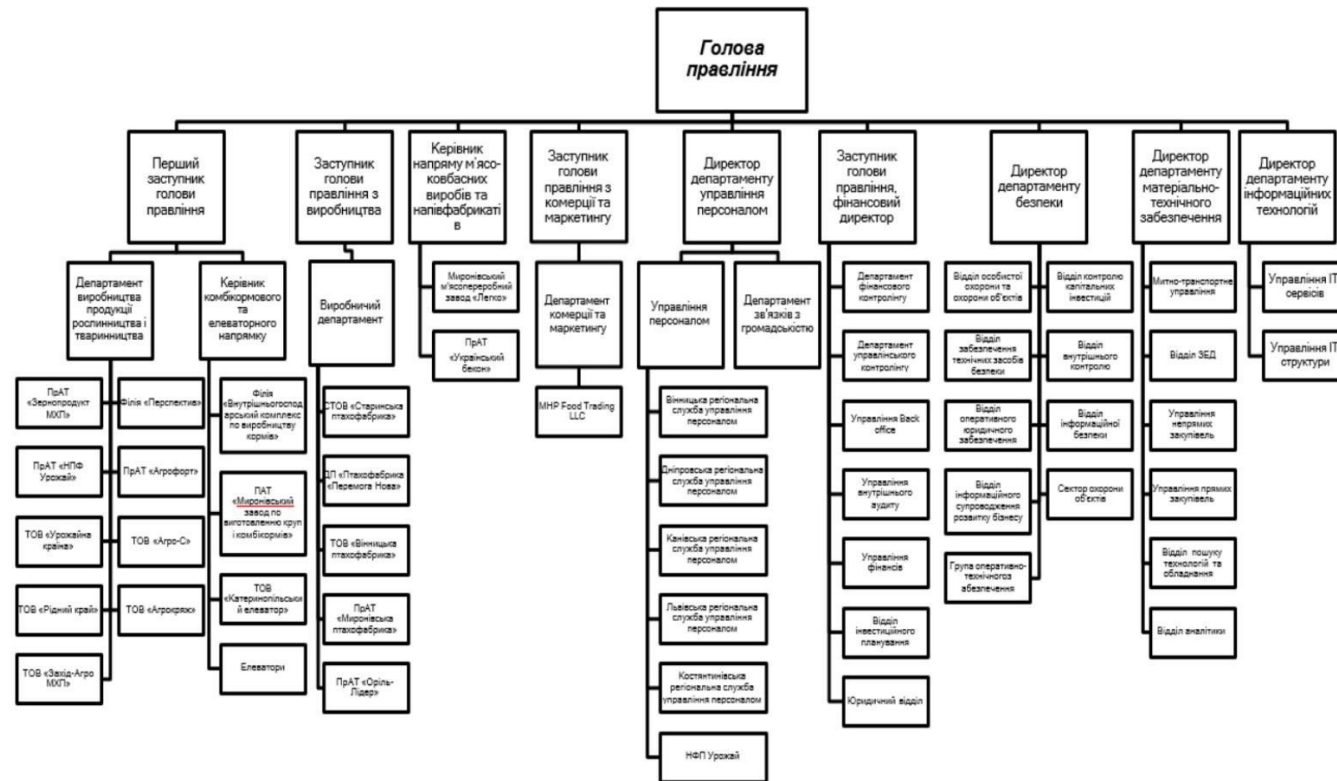


Рисунок 3 - Місце ПрАТ «Зернопродукт» в організаційній структурі управління
ПрАТ «МХП»

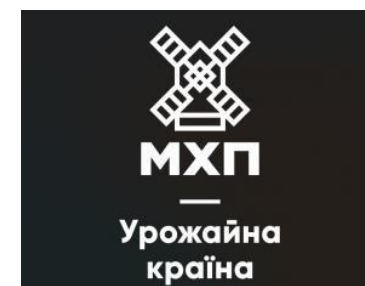
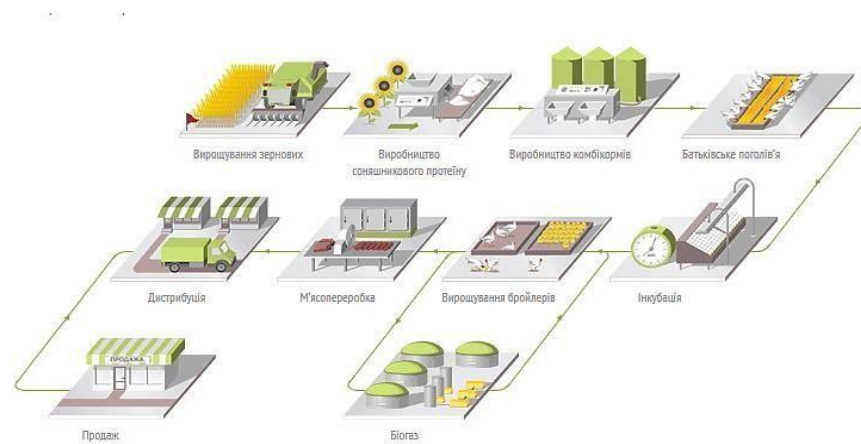
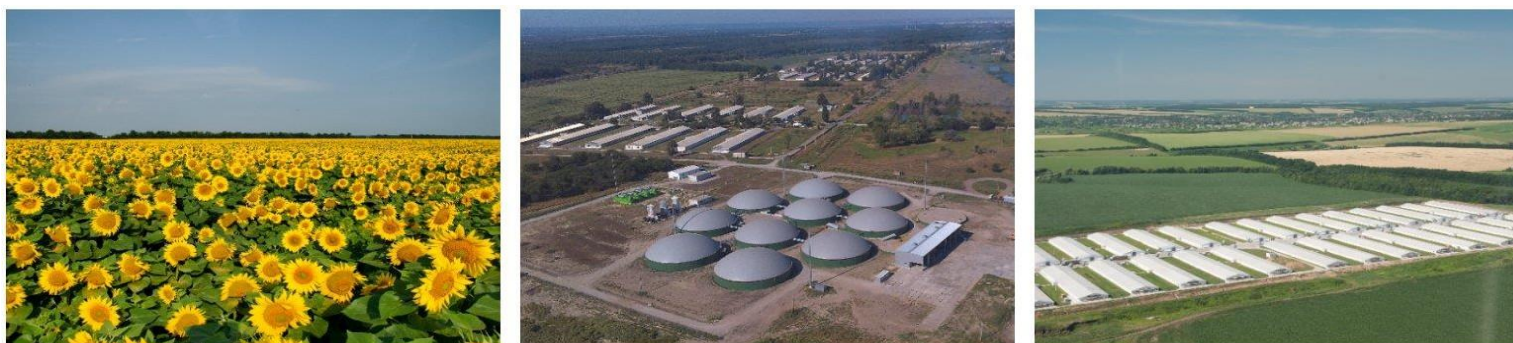


Рисунок 4 - Вертикально інтегрована бізнес-модель ПрАТ «МХП»

На сьогодні у структуру ПрАТ «Зернопродукт МХП» входить 7 виробничих підрозділів:

Виробничий підрозділ Хмільник
Виробничий підрозділ Калинівка
Виробничий підрозділ Немирів
Виробничий підрозділ Гайсин
Виробничий підрозділ Липовець
Виробничий підрозділ Тульчин
Виробничий підрозділ Бершадь

А також:

Парк техніки підприємства налічує понад 2000 машин (трактори, комбайни, сівалки, навантажувачі тощо)

Відділ з технічного нагляду за будівництвом

Приміщення для зберігання та очищення зерна [46]

Окрім того, підприємство має ще 15 ферм, 12 з яких – молочного напрямку, 2 – з вирощування нетелів та 1 відгодівельний комплекс

Підприємство орендує землю у 27 723 пайовиків з трьох областей: Вінницької, Житомирської та Черкаської та має 19 філій:

Бершадська філія — 9,02 тис. га;
Войтовецька філія — 2,424 тис. га;
Гайсинська філія — 10,577 тис. га;
Гордєєвська філія — 2,987 тис. га;
«Золота нива» — 1,261 тис. га;
Іванопольська філія — 2,216 тис. га;
Іллінецька філія — 3,137 тис. га;
Калинівський філіал — 4,669 тис. га;
Козятинський філіал — 5,638 тис. га;
Томашпільська філія — 4,48 тис. га;
Липовецька філія — 4,602 тис. га;
Філія ім. Мічуріна — 3,970 тис. га;
Немирівська філія — 6,156 тис. га;
Оляницька філія — 4,54 тис. га;
Теплицька філія — 4,376 тис. га;
Тульчинська філія — 7,089 тис. га;
Хмельницька філія — 7,064 тис. га;
Чернівецька філія — 3,235 тис. га;
Ладижинська філія — технопарк

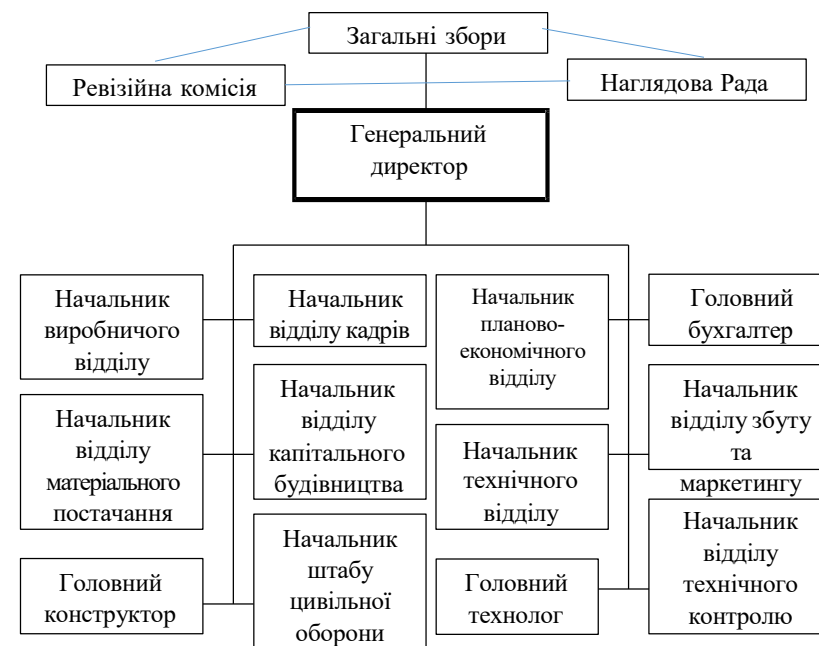


Рисунок 5 – Організаційна структура управління

ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Таблиця 6 – Аналізування складу і динаміки активів ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Основні статті активу	2022 рік		2023 рік		Відхилення значень 2023 р. від 2022 р.		
	тис. грн	% у заг. вартості активів	тис. грн	% у заг. вартості активів	у тис. грн	у від-сотках	у структурі
Нематеріальні активи (залишкова вартість)	356894,5	2,58	401631	2,61	44736,5	12,5	0,03
Незавершені капітальні інвестиції	116001,5	0,84	187273	1,22	71271,5	61,4	0,38
Основні засоби (залишкова вартість)	2487092,5	17,96	2856702	18,54	369609,5	14,9	0,59
Довгострокові біологічні активи (залишкова вартість)	120654	0,87	123869,5	0,80	3215,5	2,7	-0,07
Довгострокові фінансові інвестиції:	11424	0,08	5712	0,04	-5712	-50,0	-0,05
Довгострокова дебіторська заборгованість	32247,5	0,23	18481,5	0,12	-13766	-42,7	-0,11
Інші необоротні активи	73872,5	0,53	75940,5	0,49	2068	2,8	-0,04
<i>Усього необоротних активів</i>	<i>3165089</i>	<i>22,85</i>	<i>3642224</i>	<i>23,64</i>	<i>477135</i>	<i>15,1</i>	<i>0,79</i>
Запаси	4266337,5	30,80	4533054	29,43	266716,5	6,3	-1,38
Виробничі запаси	846636,5	6,11	980788,5	6,37	134152	15,8	0,25
Незавершене виробництво	541557	3,91	685319	4,45	143762	26,5	0,54
Готова продукція	2817034	20,34	2847283	18,48	30248,5	1,1	-1,86
Товари	61110	0,44	19664	0,13	-41446	-67,8	-0,31
Поточні біологічні активи	323950,5	2,34	422469	2,74	98518,5	30,4	0,40
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи,	995396,5	7,19	1231520	7,99	236123	23,7	0,81
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							0,00
за виданими авансами	444549,5	3,21	275627,5	1,79	-168922	-38,0	-1,42
з бюджетом	13588,5	0,10	9488	0,06	-4100,5	-30,2	-0,04
Інша поточна дебіторська заборгованість	4427493	31,97	4895117	31,78	467624	10,6	-0,19
Гроші та їх еквіваленти	11641,5	0,08	27983,5	0,18	16342	140,4	0,10
Інші оборотні активи	201860	1,46	367188	2,38	165328	81,9	0,93
<i>Усього оборотних активів</i>	<i>10684817</i>	<i>77,15</i>	<i>11762447</i>	<i>76,36</i>	<i>1077630</i>	<i>10,1</i>	<i>-0,79</i>
<i>Усього активів</i>	<i>13849906</i>	<i>100,00</i>	<i>15404671</i>	<i>100,00</i>	<i>1554765</i>	<i>11,2</i>	<i>0,00</i>

Таблиця 7 – Аналіз структури та динаміки джерел фінансування господарської діяльності ПрАТ
«Зернопродукт МХП»

Основні джерела формування активів	2022 рік		2023 рік		Відхилення значень 2023 р. від 2022 р.		
	тис. грн	% у заг. вартості активів	тис. грн	% у заг. вартості активів	у тис. грн	у від-сотках	у струк-турі
Зареєстрований (пайовий) капітал	31715	0,23	31715	0,21	0	0,0	-0,02
Додатковий капітал	1143091,5	8,25	1245527	8,09	102435,5	9,0	-0,17
Резервний капітал	4757	0,03	4757	0,03	0	0,0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10377802,5	74,93	10239098	66,47	-138705	-1,3	-8,46
Усього власного капіталу	11557366	83,45	11521097	74,79	-36269	-0,3	-8,66
Довгострокові кредити банків	0	0,00	333903,5	2,17	333903,5	-	2,17
Інші довгострокові зобов'язання	1558	0,01	39007	0,25	37449	2403,7	0,24
Довгострокові забезпечення	53795	0,39	59085,5	0,38	5290,5	9,8	0,00
Усього довгострокових зобов'язань	55353	0,40	431996	2,80	376643	680,4	2,40
Поточна кредиторська заборгованість за:							
довгостроко-вими зобов'язаннями	0	0,00	12323,5	0,08	12323,5	-	0,08
товари, роботи, послуги	464857,5	3,36	402582	2,61	-62275,5	-13,4	-0,74
розрахунками з бюджетом	13460,5	0,10	14549,5	0,09	1089	8,1	0,00
розрахунками зі страхування	3500	0,03	4619	0,03	1119	32,0	0,00
розрахунками з оплати праці	15602	0,11	18770	0,12	3168	20,3	0,01
одержаними авансами	1527241,5	11,03	2820375	18,31	1293134	84,7	7,28
Доходи майбутніх періодів	26835	0,19	25161	0,16	-1674	-6,2	-0,03
Інші поточні зобов'язання	185690,5	1,34	153197,5	0,99	-32493	-17,5	-0,35
Усього поточних зобов'язань	2237187	16,15	3451578	22,41	1214391	54,3	6,25
Усього джерел фінансування	13849906	100,00	15404671	100,00	1554765	11,2	0,00

Таблиця 8 – Вихідні дані для проведені факторного аналізу чистого прибутку ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Показник	Позначення (формула рорахункуу)	2022	2023.	Відхилення (+/-)
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	ЧДР	7 940 755	5 072 359	-2 868 396
Інші операційні доходи	ІОД	889 056	1 230 284	341 228
Інші фінансові доходи	ІФД	263	11 787	11 524
Інші доходи	ІД	226 607	109 565	-117 042
Разом доходи	ЧДР+ІОД+ІД	9 056 681	6 423 995	-2 632 686
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	СРП	5 602 582	5 124 151	-478 431
Адміністративні витрати	АВ	201 611	300 728	99 117
Витрати на збут	ВнЗ	375 555	525 322	149 767
Інші операційні витрати	ІОВ	2 512 562	1 023 719	-1 488 843
Разом операційні витрати	ОВ= АВ+ВнЗ+ІОВ	3 089 728	1 849 769	-1 239 959
Фінансові витрати	ФВ	20	11 007	10 987
Інші витрати	ІВ	258 210	124 477	-133 733
Разом витрати	СРП+ОВ +ФВ+ІВ	8 950 540	7 109 404	-1 841 136
Валовий прибуток	ВП=ЧДР-СРП	2 338 173	-51 792	-2 389 965
Фінансовий результат від операційної діяльності:	ФРод=ВП+ІОД-ОВ=	137 501	-671 277	-808 778
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	ФРдо оп-ня=ФРод+ІФД+ІД-ФВ-ІВ	106 141	-685 409	-791 550
Податок на прибуток	ПнП	0	0	0
Чистий прибуток	ЧП=ФРдо оп-ПнП	106 141	-685 409	-791 550

Таблиця 9 – Показники фінансового стану ПрАТ «Зернопродукт МХП» у 2022 -2023 роках

аналіз ліквідності підприємства				
коефіцієнт покриття	4,78	3,41	-1,37	-28,65
коефіцієнт швидкої ліквідності	2,87	2,09	-0,77	-26,99
коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,00	55,80
чистий оборотний капітал, тис. грн.	8447630,00	8310869,00	-	136761,00
аналіз фінансової стійкості підприємства				
коефіцієнт фінансової автономії	0,834	0,748	-0,09	-10,37
коефіцієнт фінансової залежності	1,20	1,34	0,14	11,58
коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,00	0,03	0,02	601,67
коефіцієнт фінансового ризику	0,00	0,04	0,03	682,90
коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,73	0,68	-0,04	-5,82
коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,79	0,67	-0,12	-14,72
коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними коштами	1,97	1,74	-0,23	-11,64

аналіз рентабельності підприємства				
коефіцієнт рентабельності активів	0,008	-0,04	-0,05	-680,58
коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,009	-0,06	-0,07	-747,79
коефіцієнт чистої рентабельності продажу	0,013	-0,135	-0,15	-1110,92
коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	0,016	-0,096	-0,11	-708,49
коефіцієнт рентабельності звичайної діяльності	0,012	-0,096	-0,11	-912,99
коефіцієнт рентабельності господарської діяльності	0,012	-0,096	-0,11	-912,99
аналіз ділової активності підприємства				
коефіцієнт оборотності активів	0,57	0,33	-0,24	-42,57
коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	3,92	1,56	-2,37	-60,34
коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,35	0,79	-0,56	-41,46
строк погашення дебіторської заборгованості, днів	266,00	454,39	188,38	70,82
строк погашення кредиторської заборгованості, днів	91,79	231,44	139,65	152,14
коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	3,19	1,78	-1,42	-44,39
коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,69	0,44	-0,25	-35,92
коефіцієнт оборотності залученого капіталу	3,46	1,31	-2,16	-62,29

Таблиця 10 - Категорії працівників персоналу ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Рік	Разом	Керівників		Фахівців			Робітників
		Кількість	відсотків	Кількість	відсотків	Кількість	відсотків
2022	2 360	212	9	354	15	1 794	76
2023	2 277	137	6	410	18	1 731	76

Таблиця 11 - Вікова структура працівників персоналу ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Рік	Віком до 30 років		Віком від 30 до 50 років		Віком старше 50 років	
	Кількість	відсотків	Кількість	відсотків	Кількість	відсотків
2022	590	25	1 207	53	501	22
2023	478	21	1 343	59	455	20

Таблиця 12 - Вихідні дані аналізу характеру руху робочої сили ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Чисельність працюючих за рік	Кількість працівників, чол						
	На початок року	Прийнятих на роботу	Звільнених, у т.ч.			На кінець року	Середньо-спискова
			За власним бажанням	За порушення трудової дисципліни	Всього		
2022	2470	530	530	10	640	2250	2360
2023	2250	420	280	20	400	2290	2270

Таблиця 13 – Вихідні дані для факторного аналізу річного виробітку

Показники	Значення		Відхилення, (+,-)
	2022	2023	
1. Обсяг виробництва продукції, тис.грн.	6 973 920	8 692 310	1 718 390
2. Середньоспискова чисельність, осіб			
а) промислово-виробничого персоналу	2360	2277	-83
б) робітників	1794	1731	-63
в) питома вага робітників, %	76	76	0
3. Відпрацьовано днів 1-им робітником, дні	240	230	-10
4. Середня тривалість робочого дня, год.	8,0	7,8	-0,2
5. Загальна кількість відпрацьованого часу за рік, тис. люд.год:			
а) одним робітником, (р.3*р.4)	1,92	1,79	-0,13
б) всіма робітниками, (р.3*р.4*р.2б)	344,48	3098,49	-326,0
6. Середньорічний виробіток, тис. грн./особу			
а) одного працюючого (р.1/р.2а)	2955,05	3817,45	+862,4
б) одного робітника (р.1/р.2б)	3887,36	5021,55	+1134,2
7. Середньогодинний виробіток робітника тис. грн./особу (р.6б./5б)	1,1285	1,6206	+0,4921

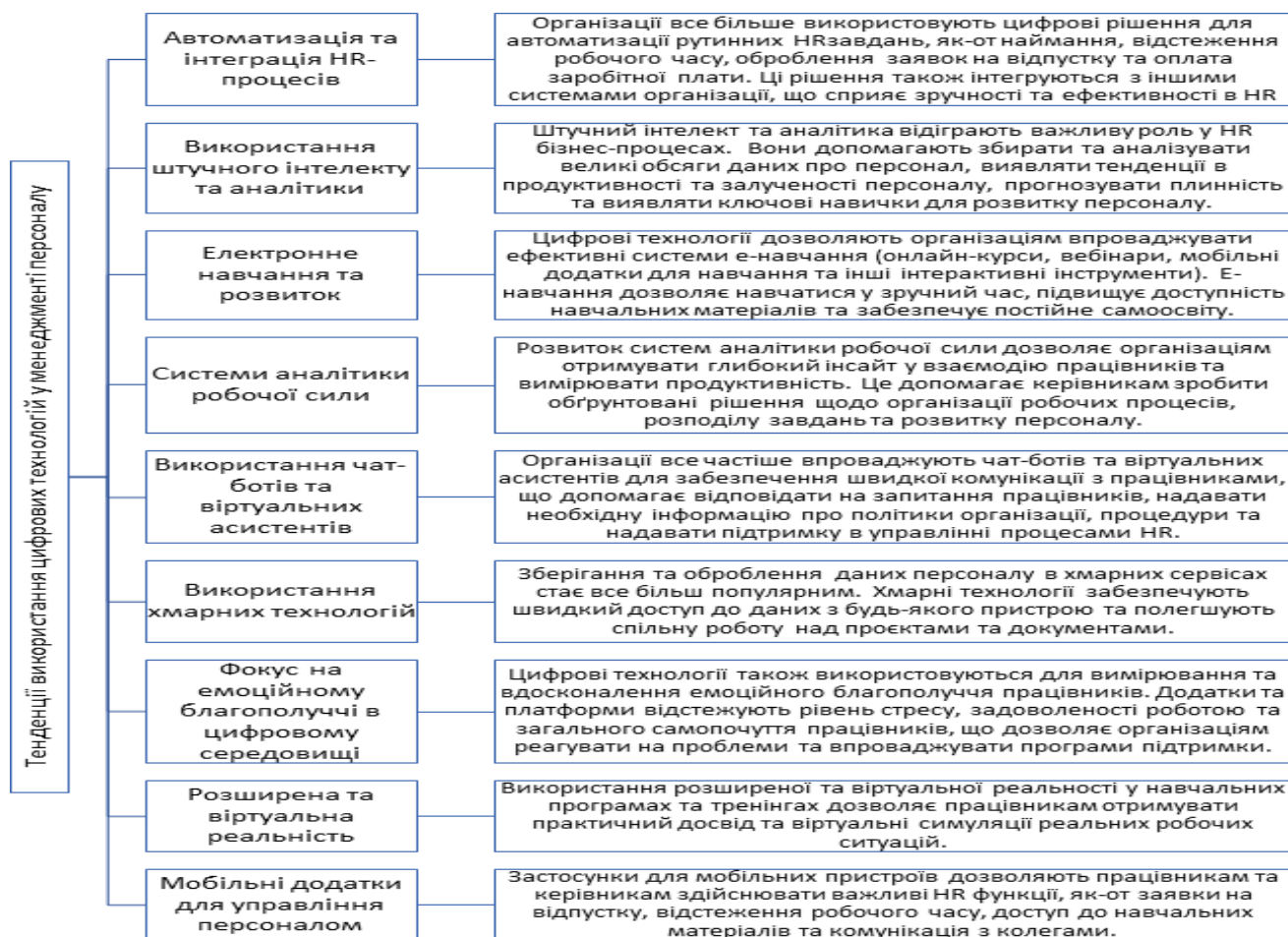


Рисунок 6 - Тенденції використання цифрових HR технологій

Таблиця 14 - Порівняльна характеристика програмного забезпечення для оцінювання персоналу

Програма	Розробник	Напрямок роботи	Характеристики	Недоліки
HackerRank	HackerRank	Проведення тестування та оцінки навичок кандидатів на вакантні посади.	Використовує ІІІ; проведення онлайн-співбесід; розробка технічних тестових завдань; формує стандартні листи опитування та сукупності тестів; виявляє плагіат у тестових роботах кандидатів	Відсутня симуляція. Мова програми. Вузька спеціалізація.
Self Management Group	Self Management Group	Пошук та добір кандидатів на вакантні посади за рахунок оцінки їх навичок.	Симуляція для ефективного добору персоналу; оцінювання кандидатів; відстежування розвитку кандидатів.	Вузька спеціалізація та функціонал. Мова програми.
Оцінка персоналу	TQM Systems	Оцінювання персоналу по тестах, за методом 360°, за KPI.	Придатна для оцінки при доборі персоналу та оцінки персоналу підприємства. Широкий набір інструментів оцінювання.	Обмеженість використання методів оцінки.
Навчання та оцінка персоналу.	ISpro	Підготовка та організація навчання персоналу і оцінка результатів навчання.	Дозволяє запланувати та організувати навчання персоналу підприємства з використанням методу 360°, а також оцінити результати навчання.	Обмеженість для використання. Обмеженість методів та інструментів оцінювання персоналу.
eSkills	eSkills	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Понад 800 шаблонів та моделювання в межах оцінки кандидатів на посади.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.

Програма	Розробник	Напрямок роботи	Характеристики	Недоліки
Testdome	Testdome	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення тестів на основі 150 готових шаблонів та понад 1000 запитань. Тести стійкі до відповідей ІІІ.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
Criteria	Criteria	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення скринінгових тестів, відеоінтерв'ю, оцінка ризиків.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
Xobin	Xobin	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення технічних та нетехнічних тестів, атакож використання таймера для оцінки роботи кандидатів під час тесту.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
HighMatch	Berke Group, LLC	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення скринінгових тестів, використання бенчмаркінгу.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
iMocha	iMocha	Оцінювання працівників, що претендують на вакантні посади.	Створення технічних та нетехнічних тестів на основі 2500 готових тестів за допомогою ІІІ.	Вузька спеціалізація. Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.
WonScore	Wonderlic	Оцінювання персоналу та кандидатів на посади.	Когнітивні оцінки, оцінки особистості та мотивації, оцінка відповідності посаді.	Обмеженість використання методів та інструментів оцінки. Мова програми.

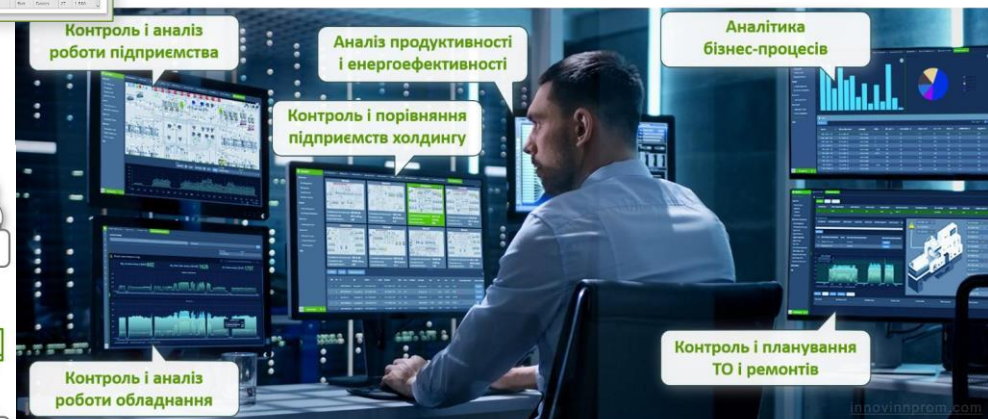
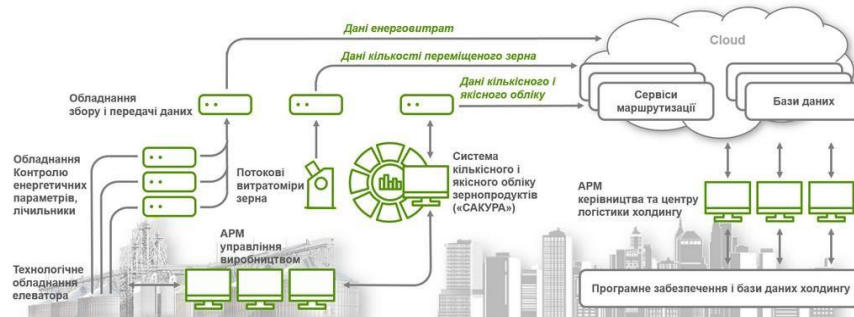
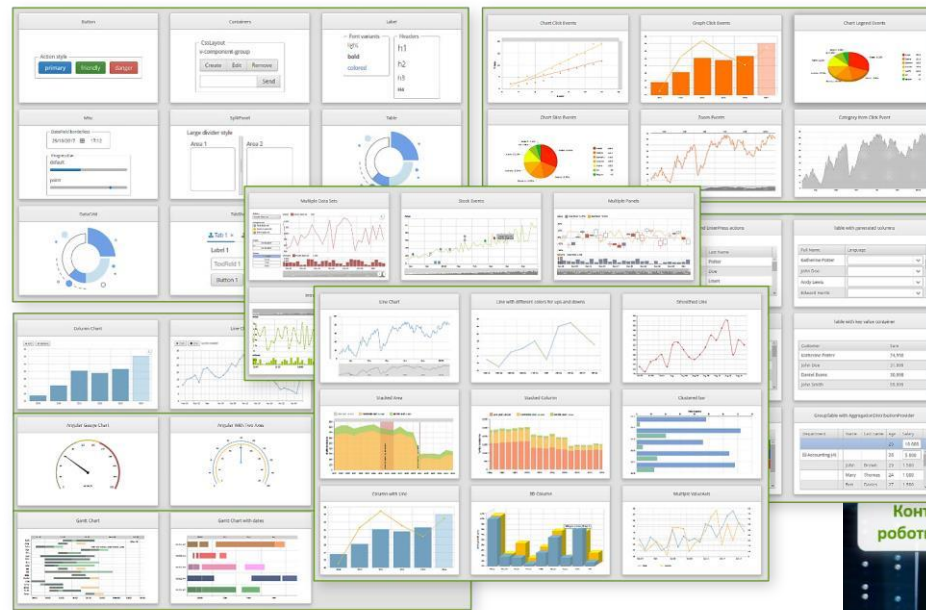


Рисунок 7 – характеристика Системи Сакура IIOT

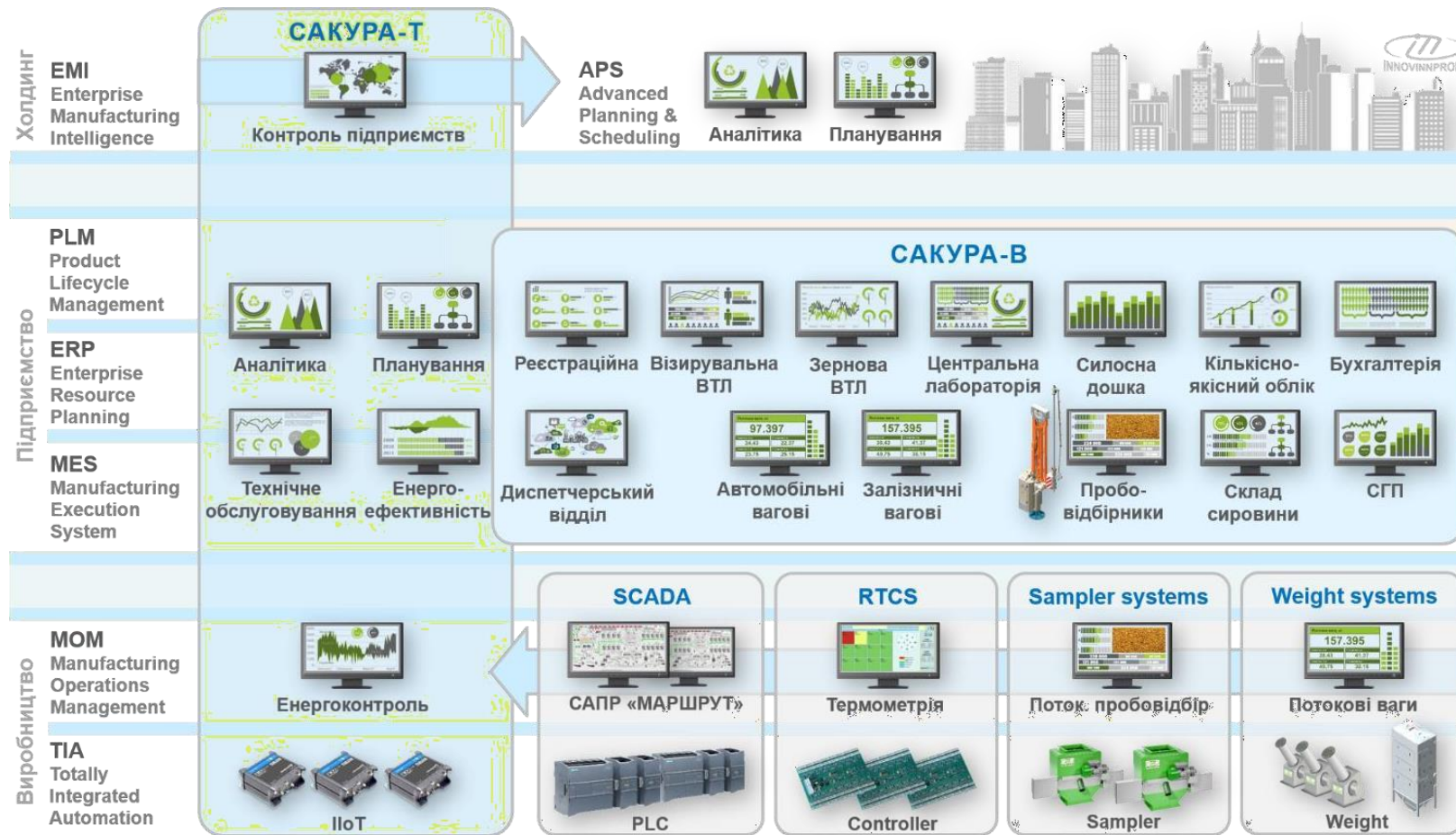


Рисунок 7 – Можливості Системи Сакура IIOT

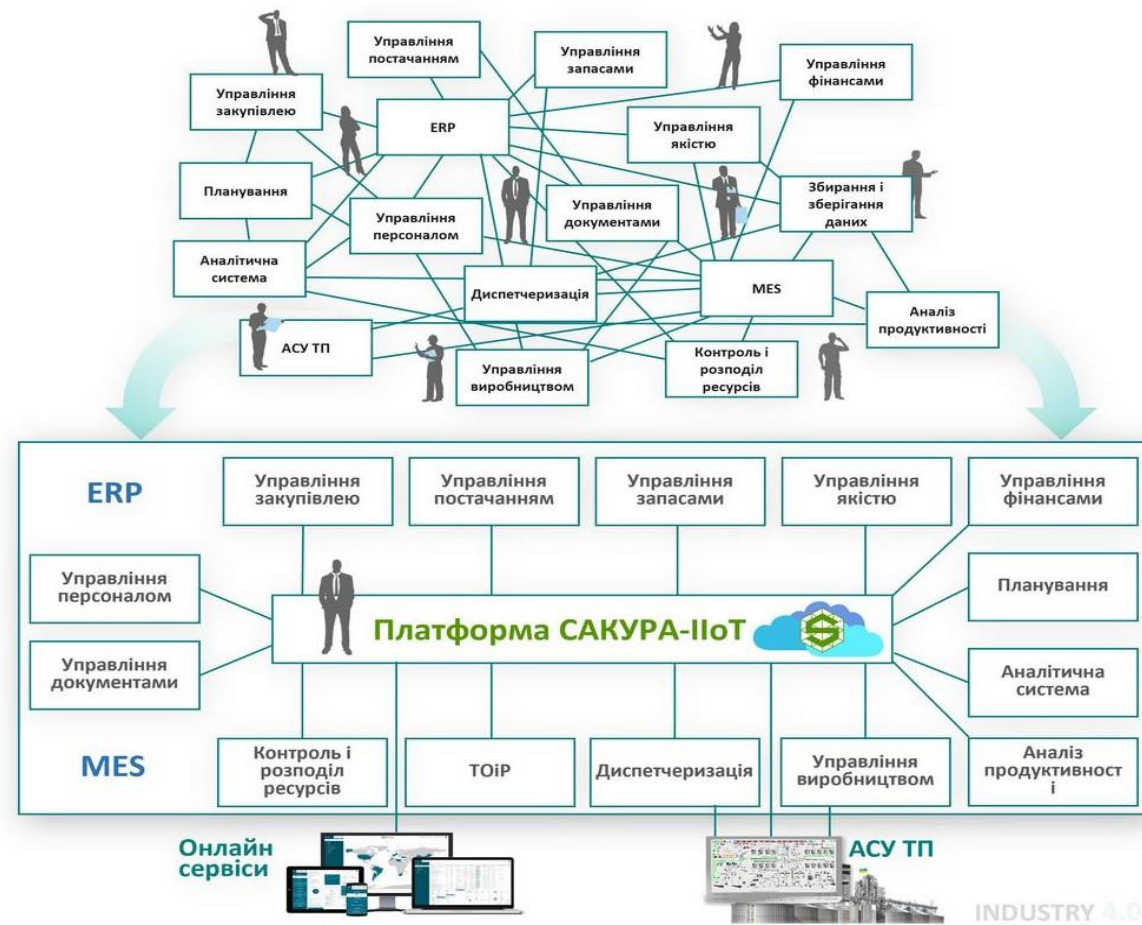


Рисунок 8 – Комплексний характер Сакура IIoT

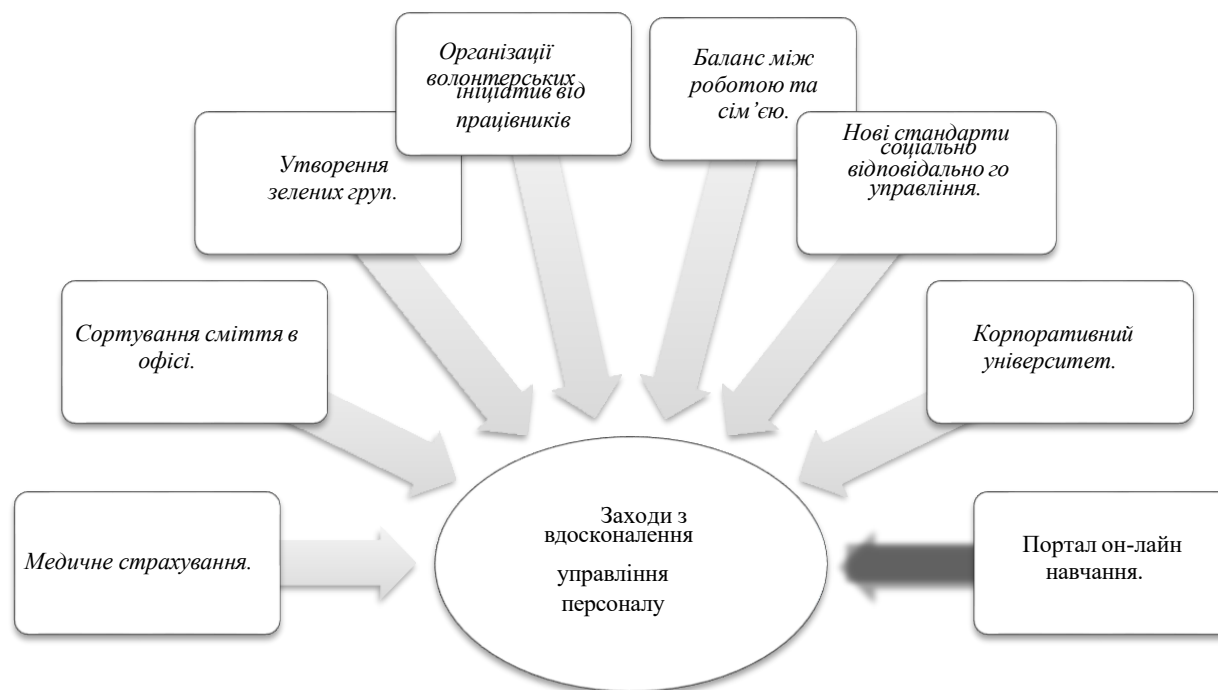


Рисунок 9 – Основні напрями покращення системи управління персоналом ПрАТ «Зернопродукт МХП»

Таблиця 15 – Розрахунок суми економії від впровадження заходів на ПрАТ «Зернопродукт МХП»

ЗАХОДИ	Виконавці	Термін виконання, міс.	Витрати, тис. грн	Доходи, тис. грн	Економічний ефект, тис. грн.	Питома вага, %
Придбання програмного забезпечення Сакура-ІюТ	служба управління персоналом	6	20 000	556151,04	536 151,0	60,1
Цифровізації оцінювання персоналу	служба управління персоналом	3	100 (придбання ліцензій-них продуктів)	30072,8 тис. грн (300728*10%/100 - 10% від суми адміністративних витрат)	29972,8	3,4
Заходи розвитку персоналу	служба управління персоналом	впродовж року	30 000 (витрати на медичне страхування; організацію навчання персоналу)	355065,13 тис. грн 5072359*7%/100) (7% збільшення випуску продукції за рахунок зростання продуктивності	325065,1	36,5
Разом			50 100	941288,97	891188,97	100

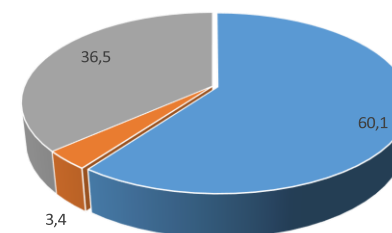


Рисунок 10 – Структура ефектів від запропонованих заходів

ДЯКУЮ ЗА УВАГУ!