

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА
АДМІНІСТРУВАННЯ**

**ВПРОВАДЖЕННЯ СВІТОВОГО ДОСВІДУ HR МЕНЕДЖМЕНТУ В
СУЧАСНУ УКРАЇНСЬКУ ЕКОНОМІКУ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Виконав: здобувач 2 курсу 10-291М групи
заочної форми навчання
Спеціальності 073 Менеджмент
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент»
Сергеев С.С.

Керівник: д.е.н., проф. Тюхтенко Н.А.
Рецензент: співвласник групи компаній
«Kaissa oil», к.е.н. Гавренкова В.В.

Херсон – 2021

ЗМІСТ

| | с. |
|--|----|
| ВСТУП | 3 |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ | 6 |
| 1.1. Сучасні особливості HR менеджменту..... | 6 |
| 1.2. Основні характеристики та вимоги до професії HR менеджера..... | 12 |
| 1.3. Світові HR тенденції..... | 21 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД» | 27 |
| 2.1. Загальна характеристика підприємства..... | 27 |
| 2.2. Аналіз фінансової спроможності ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод»..... | 31 |
| 2.3. Аналіз фонду оплати праці та продуктивності персоналу ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод»..... | 35 |
| РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR МЕНЕЖМЕНТУ НА ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД» | 41 |
| 3.1. Сучасні напрями розвитку HR-менеджменту..... | 41 |
| 3.2. Запровадження сучасних аналітичних моделей оцінювання персоналу..... | 44 |
| ВИСНОВКИ | 48 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 51 |

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що зміни, які відбуваються у сучасних бізнес-процесах, і діюча конкурентна боротьба між підприємствами всіх форм власності за висококваліфіковані трудові ресурси потребують впровадження інноваційних HR підходів і креативного мислення з боку HR менеджерів. Для оперативного реагування на зміни, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому середовищі функціонування підприємства, сучасні HR менеджери повинні використовувати інноваційні аналітичні інструменти для проведення обґрунтованого оцінювання наявного потенціалу та узгодження кар'єрної стратегії розвитку персоналу із загальною стратегією розвитку суб'єкта господарювання. Зазначене також повинно сприяти зростанню продуктивності праці та створенню сприятливого клімату у середині бізнес-структури. Разом з тим, незважаючи на важливість та необхідність удосконалення сучасних систем управління людськими ресурсами, у сучасній науковій літературі лише поверхнево акцентують увагу на основних концепціях HR менеджменту та можливостей адаптації світового досвіду у сучасну українську економіку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Роботу виконано відповідно до плану науково-дослідної роботи Херсонського державного університету за темою «Формування системи управління інноваційним розвитком сучасного підприємства» (номер державної реєстрації 0120U101319).

Метою кваліфікаційної роботи (проєкту) є розробка теоретично-методичних засад і практичних рекомендацій щодо впровадження світового досвіду HR менеджменту у сучасну українську економіку.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань як:

- дослідити сучасні особливості HR менеджменту;
- визначити основні характеристики та вимоги до професії HR менеджера;
- виявити світові HR тенденції;
- дослідити специфіку функціонування ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»;
- проаналізувати рівень фінансової спроможності підприємства;
- проаналізувати фонд оплати праці та продуктивність персоналу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»;
- запропонувати напрями розвитку HR-менеджменту у сучасних умовах розвитку економіки;
- обґрунтувати доцільність запровадження сучасних аналітичних моделей оцінювання персоналу.

Об'єктом дослідження є господарська діяльність ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні й практичні аспекти впровадження світового досвіду HR менеджменту у сучасну українську економіку

В роботі застосовувалися загальні **методи** дослідження: логічного узагальнення та абстрагування, техніко-економічних показників, економіко-математичного моделювання на прикладі результатів господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

- розроблено пропозиції щодо удосконалення механізму оцінювання конкурентоспроможності працівника за допомогою використання сукупності кількісних та якісних показників у симбіозі із загальною ефективністю господарської діяльності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що запропоновані науково-практичні рекомендації можуть бути

використані у практичній діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» при визначенні інтегрального показника конкурентоспроможності персоналу підприємства.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження апробовані на Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Ресурсозберігаючі технології легкої, текстильної і харчової промисловості» (17-18 листопада 2021 р., м. Хмельницький). За підсумками конференції опубліковано збірник тез доповідей.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ HR МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сучасні особливості HR менеджменту

У сучасних умовах функціонування ринку вітчизняні підприємства вимушені здійснювати господарську діяльність у принципіально нових умовах жорсткої конкуренції, постійних змін потреб споживачів, високої нестабільності зовнішнього середовища. На сьогодні персонал є найважливішим та найпотужнішим виробничим ресурсом, від якості використання якого залежить прибутковість господарської діяльності у короткостроковій та довгострокових перспективах розвитку.

Просування до цивілізованого ринку має на меті економічну стабілізацію, створення досконалої нормативно-правової бази, обґрунтованих норм функціонування у конкурентному середовищі, достаток матеріальних чинників виробництва та доступність продуктів споживання. Враховуючи досвід країн з розвиненим ринком, основним фактором конкурентоспроможності підприємства, від якого залежить його процвітання чи втримання наявних позицій, став персонал і його кваліфікаційні характеристики, ставлення до виконання функціональних обов'язків, рівень творчості та креативності. Таким чином можна відзначити, що одним з головних результатів сучасного етапу науково-технічного розвитку суспільства є перетворення особистості у головну рушійну силу виробництва. Отже, для суб'єктів господарювання усіх форм власності людські ресурси та ефективність їх використання є основними складовими економічного зростання. Протягом останніх десятиріч ставлення до персоналу перетворилося з «прикрої, але необхідної статті витрат», до основного джерела прибутку [14].

У межах вищевказаного підходу особистість почали розглядати як найважливіший елемент капіталу підприємства, а витрати на оплату її праці, підготовку та перепідготовку, підвищення кваліфікації, створення сприятливих умов діяльності – як особливий вид інвестування. Саме персонал відіграє вирішальну роль у процвітанні, коли матеріальні ресурси є у наявності у необхідній кількості, а технологія і методи управління ними не становлять особливо складної проблеми. Вирішальне значення персонал має і у ситуації нестабільності, коли ринкові відносини ще формуються і для досягнення успіху ТОП-менеджмент підприємства повинен оперативно приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Зазначене пов'язано із тим, що професіоналізм, розвинені кваліфікаційні якості, інтуїція працівника в умовах нестабільного зовнішнього середовища визначають цінність і результативність прийнятих управлінських рішень.

Роль персоналу як вирішального чинника виробництва вже розуміють не лише ТОП-менеджери і керівники провідних зарубіжних корпорацій, а й керівний склад вітчизняних суб'єктів господарювання. Серед основних обставин, які вплинули на зміну ставлення ТОП-менеджерів до працівників в умовах сучасного виробництва, можна віднести наступні, які відображені на рис. 1.1.

Також потрібно враховувати, що процес формування та розвитку персоналу є доволі тривалим та складним. Зусилля сторін у вказаному напрямку тільки тоді будуть ефективними у сучасному суспільстві, коли матимуть науково-обґрунтовану основу.

Опрацювання наукових праць авторів [12, 14, 21] дозволило узагальнити основні виклики сучасної економіки, що впливають як на ефективність діяльності підприємства, так і на результативність роботи його підлеглих працівників.

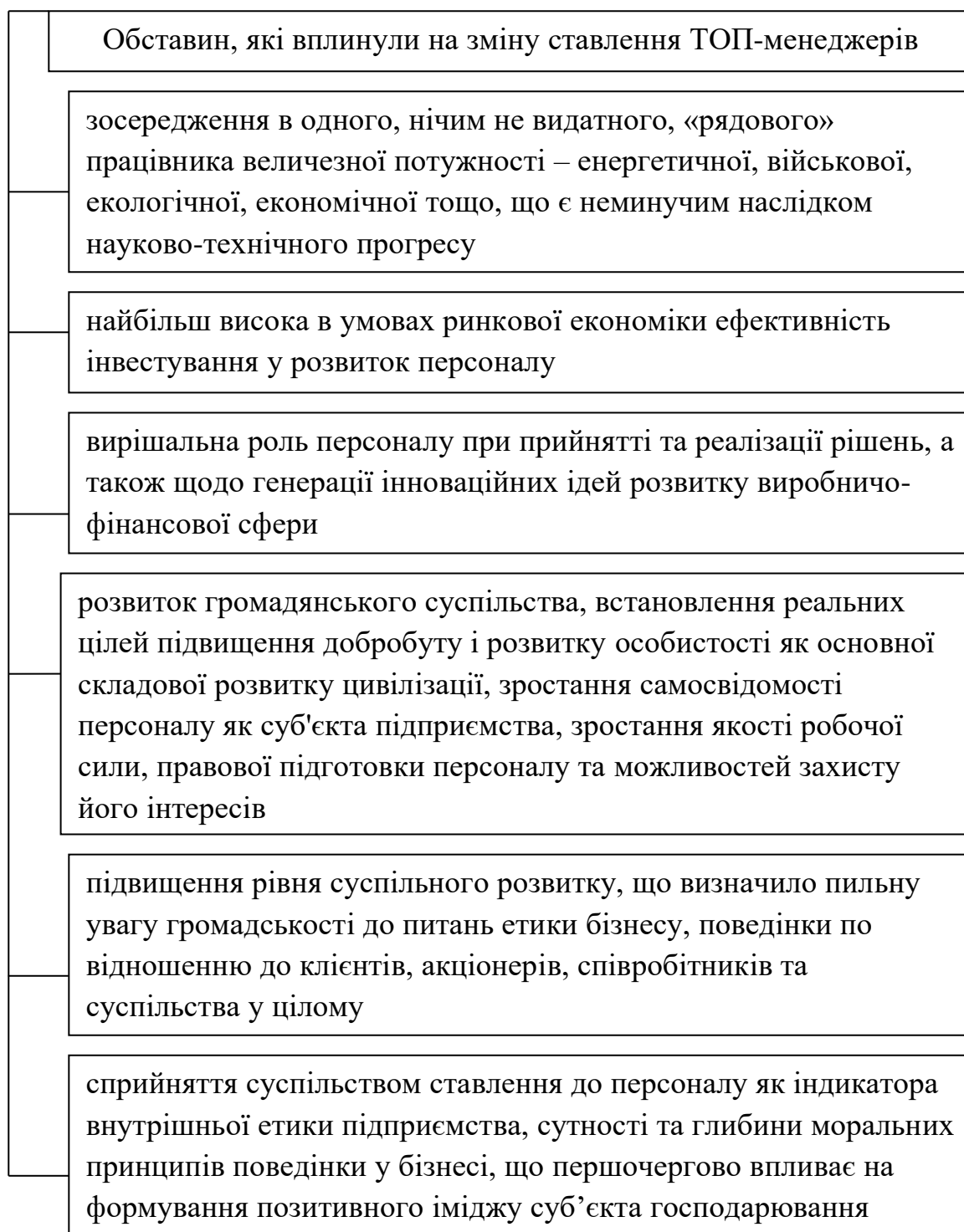


Рис. 1.1. Обставин, які вплинули на зміну ставлення ТОП-менеджерів до працівників*

*Джерело: побудовано автором на підставі [21]

Наслідки та напрями змін у сфері управління людськими ресурсами внаслідок глобальних соціально-економічних зрушень наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Наслідки та напрями змін у сфері управління людськими ресурсами
внаслідок глобальних соціально-економічних зрушень***

| Глобальні виклики | Наслідки та / або напрями змін у сфері управління людськими ресурсами |
|--|---|
| Нестабільна ситуація на глобальних, регіональних, національних ринках, постійна невизначеність | Необхідність перегляду бізнес-стратегій, моделей та процесів; розробки і застосування нових управлінських технологій, у тому числі і HR-підходів. Акцент на гнучкість, швидку адаптованість, здатність управляти ризиками. Очікування вищого керівництва щодо здатності HR-відділів працювати з бізнес-лідерами, для того щоб розвивати кадрові стратегії, які дозволили б ефективно використовувати антикризове управління, управляти ризиками, що загрожують репутації компанії, бізнес- і законодавчими ризиками. Великі компанії створюють кадрові системи з різними центрами, потужні кадрові мережі, причому кожна частина системи може як встановлювати, так і поширювати свої кадрові ідеї, погляди і навички |
| Інформатизація, поширення цифрових технологій | Нові технології — комунікаційні, мобільні, хмарні, аналітичні — змінюють поведінку людей у роботі і в спілкуванні. Технології є основою відкритої організації управління персоналом. Люди можуть вчитися, обмінюватися інформацією і працювати з будь-якої точки світу. Високі швидкості роботи сучасних комп'ютерів і можливість зберігання і передавання інформації роблять спільну роботу на міжнародному рівні в режимі реального часу можливою практично в будь-якому виді діяльності Зміна уявлення про традиційне робоче місце, поширення гнучкої зайнятості, технічна і соціальна мобільність руйнують залежність працівників від географії і ринків. Стратегічно важливі співробітники сьогодні можуть дозволити собі працювати там, де вони хочуть, що робить їх просування кар'єрною дробиною більш ефективною і потенційно частішою. Зі свого боку підприємства очікують, що такі співробітники будуть працювати продуктивніше, що вимагає нових навичок і визначення пріоритетів. Полегшений доступ до ресурсів розвитку сприяє роботі як самих співробітників, так і підприємства у цілому |
| Миттєве застарювання знань, технологій | Переорієнтація управління персоналом з пошуку та набору кадрів на безперервний розвиток персоналу, великі інвестиції у навчання персоналу, формування талантів, створення нових кар'єрних моделей — моделей, які передбачають, що все менше компаній сьогодні засновані на процесах або функціях, а більше — на проектах. Це передбачає необхідність розвитку систем управління продуктивністю, які б заохочували горизонтальну мобільність і пропозиції щодо розвитку для персоналу. Акцент на нових технологіях та інноваціях, що дають компанії стимул розвивати кадровий потенціал, на підвищенні значення та зміні ролей корпоративних систем розвитку, зокрема корпоративних університетів |

Продовження табл. 1.1

| Глобальні виклики | Наслідки та / або напрями змін у сфері управління людськими ресурсами |
|--|---|
| Негативні глобальні та національні демографічні зрушення, загальна нестача кваліфікованих кадрів, талантів | <p>Незважаючи на стабільно високий рівень безробіття в багатьох країнах, підприємствам непросто підібрати співробітників на ключові посади. Акцент на використання стратегії кадрового різноманіття, концепцій гнучкої робочої сили, управління талантами, розвитку креативності, підходів до побудови нових кар'єрних моделей, високої залученості персоналу, різних управлінських підходів при роботі з різними поколіннями персоналу (так званими «поколіннями X, Y та Z у майбутньому»), високими очікуваннями працівників «покоління Y».</p> <p>Попит на цікаву і корисну роботу. Молоді співробітники хочуть не тільки можливостей для власного розвитку, але й того, щоб підприємство забезпечувало їх цікавими завданнями, корисною для суспільства роботою і гнучкими умовами праці.</p> <p>Також їм необхідно, щоб роботодавець розумів соціальну значущість їх роботи. Акцент на використання корпоративних і кадрових брендів, що мають привертати увагу ділових партнерів (у тому числі, субпідрядників, контрактників, і фрілансерів), а також фахівців, які володіють ідеями та знаннями, необхідними для конкретних проєктів і дослідницької діяльності. Це потребує поєднання кадрової операційної моделі, бренду і технічного забезпечення.</p> |
| Зростаюча індивідуалізація, формування індивідуалізованого суспільства | <p>Зниження ролі колективних цінностей, ерозія культури солідарності, масові вияви соціальної роз'єднаності, зниження потенціалу колективізму, взаємної лояльності.</p> <p>Акцент на врахуванні тенденції індивідуалізації особистості, використанні позитивної індивідуалізації та згладжуванні негативної</p> |
| Посилення ролі суміжних наук, зокрема, психології, соціології тощо | Акцент на використанні соціо-психологічних методів і прийомів в управлінні персоналом для формування ефективних команд, управління конфліктами, управління талантами, підвищення рівня залученості та лояльності працівників до підприємства, умотивованості до творчої праці тощо |

*Джерело: побудовано автором на підставі [4]

Результати проведеного дослідження [4] засвідчили, що більшість керівників вітчизняних підприємств вбачають необхідність удосконалення діяльності HR-фахівців і працівників кадрових служб.

Також було встановлено, що майже 40% респондентів, які брали участь в опитуванні, оцінюють ефективність діяльності HR-менеджменту та якість й результативність розроблюваних кадрових програм як задовільну. І лише незначна частина респондентів (біля 3%) вважають свої програми розвитку людських ресурсів особливими, як такими, що враховують тенденції змін на відповідних сегментах ринку та дозволяють створити належні мотиваційні умови до самовдосконалення та розвитку особистості.

Варто також відзначити, що 23% і 14% респондентів відповідно стверджують, що їх програми розвитку персоналу потребують суттєвих доопрацювань та не враховують наявних змін у нестабільному зовнішньому та внутрішньому бізнес-середовищі. Вказане свідчить про суттєве зростання зацікавленості ТОП-менеджерів питаннями розвитку та зміцнення кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах.

Разом з тим, при проведенні опитування вищевказаних лідерів підприємств щодо найактуальніших проблем, які стримують зростання ефективності використання людських ресурсів, було встановлено, що ТОП-менеджмент безпосередньо зосереджений на необхідності створення та розвитку інноваційно-активних лідерів для максимізації економічного потенціалу. Таким чином респондентами було виявлено глобальну проблему стосовно розвитку людських ресурсів у частині формування «Лідерів майбутнього» як найактуальнішу, що потребує першочергового вирішення та залучення додаткових інвестиційних ресурсів [4].

Наявність проблем з управління персоналом стримують не лише його розвиток та зростання продуктивності праці, а й не дозволяють максимізувати прибутковість господарської діяльності підприємства

взагалі, вимагають використання нових, інноваційних технологій, поширення успішних світових практик і підходів. Зазначене є вкрай актуальним для сучасної української економіки, оскільки значення функції управління людськими ресурсами на вітчизняних підприємствах необґрунтовано занижується. Також негативно на вирішення питань, пов'язаних з управлінням персоналу, мають «морально» застарілі методи управління, які ще застосовуються на вітчизняних підприємствах і не дозволяють максимізувати ефективність використання відповідних ресурсів.

1.2. Основні характеристики та вимоги до професії HR менеджера

Повноцінна робота з персоналом вимагає певних стратегічних цілей, технологічних принципів і конкретних кадрових заходів.

Результати проведених досліджень у науковій публікації [4] свідчать про те, що HR-менеджмент є чимось більшим, ніж звичайне оновлення застарілої назви «управління кадрами». Вказане поняття передбачає чіткий напрямок діяльності підприємства у бік персоналу, означає концепцію, направлену на забезпечення максимальної ефективності, ніж традиційний менеджмент персоналу.

При визначенні ролі HR-менеджера необхідно додатково виявити основні завдання, виконання яких він повинен забезпечити як посадова особа суб'єкта господарювання самостійно або у симбіозі з іншими структурними підрозділами.

Головна мета діяльності HR менеджера полягає у забезпеченні поєднання наявних людських ресурсів, їх кваліфікаційних характеристик та потенціалу із стратегією розвитку та ключовими цілями діяльності підприємства. HR менеджер повинен здійснювати увесь цикл робіт із персоналом підприємства – починаючи з вивчення

вимог ринку до кваліфікаційних характеристик людських ресурсів і найму персоналу, та закінчуючи організацією передпенсійної діяльності чи звільненням.

Сучасний HR-відділ є практично на кожному підприємстві, що прагне забезпечити не лише зростання прибутковості господарської діяльності у короткостроковій перспективі, а й зростання загального рівня конкурентоспроможності у довгостроковому проміжку часу. У зазначеному відділі повинні працювати менеджери з персоналу різної спеціалізації, починаючи з тих, хто здійснює набір фахівців на підприємстві, їх попереднє навчання, мотивування особистого розвитку, і закінчуючи фахівцями, які будуть розробляти дієві моделі оцінювання кваліфікаційних характеристик працівників і їх кар'єрне просування на підприємстві [38].

Серед ключових завдань HR-менеджера варто відзначити: розроблення стратегії управління персоналом, формування кадрової політики та планування кадрової роботи; визначення оптимальних навчальних програм розвитку персоналу у залежності від вимог ринку до відповідних професій та забезпечення можливості отримати кадрами необхідної кваліфікації за актуальним напрямом підготовки; здійснення аналізу наявного кадрового потенціалу, прогнозування попиту на нього, визначення потреби у робочих кадрах та спеціалістах; здійснення маркетингу персоналу; підтримання зворотного зв'язку із місцевими службами зайнятості та іншими органами державної влади й місцевого самоврядування; повноцінне укомплектування підприємства керівними, робочими кадрами і фахівцями з урахуванням перспектив розвитку відповідного сегменту ринку.

За результатами проведеного дослідження у науковій публікації [38] було виявлено, що зазвичай на провідних підприємствах, які здійснюють господарську діяльність у Західній Європі, з'являється свій HR менеджер тоді, коли кількість штатних працівників перевищує сто

осіб. У разі розширення штату до 150 осіб та більше у HR менеджера передбачається поява асистентів. Таким чином, на потужних міжнародних підприємствах HR відділи сумарно можуть налічувати від 10 до 15 співробітників, при цьому кожен із вказаних менеджерів може забезпечити вирішення будь-якого завдання: від здійснення заходів щодо пошуку фахівців потрібної кваліфікації до визначення найоптимальнішої навчальної програми для самопідготовки та саморозвитку.

Особисті якості HR менеджера є ключовими характеристиками ефективності роботи HR відділу. Їх формування здійснюється у процесі виконання функціональних обов'язків з урахуванням наявного рівня наукової та освітньої підготовки, досвіду роботи, сформованих цінностей, принципів та норм, прийнятих у родині HR менеджера, та передбачених у Етичному кодексі й колективному договорі на самому підприємстві. Ключові особисті якості HR менеджера, які користуються найбільшим попитом у роботодавця, наведені на рис. 1.2.

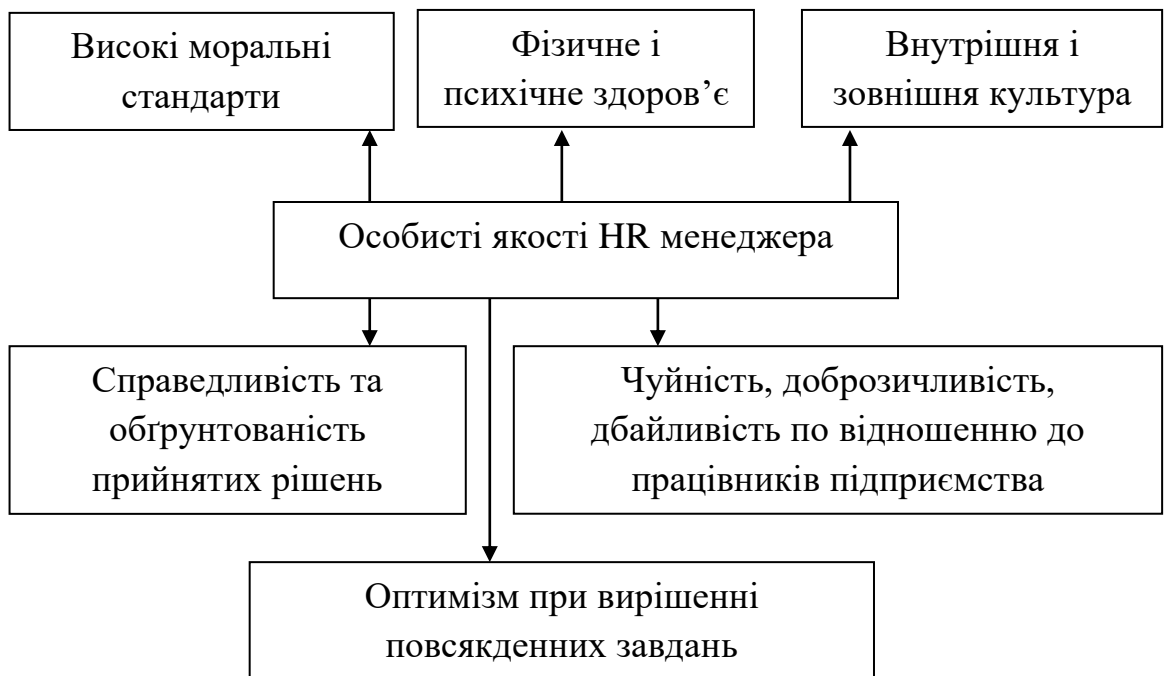


Рис. 1.2. Ключові особисті якості HR менеджера*

*Джерело: узагальнено автором на підставі [38]

Водночас потрібно розуміти той факт, що наявність вищевказаних якостей не зробить з особистості відповідного керівника. Для цього потрібно мати у наявності ще й необхідні ділові якості, серед яких варто відзначити: організаторські здібності; комунікабельність; здатність достовірно оцінювати наявні обставини, побачити причини проблемної ситуації, а не її наслідки; вміння першочергово концентруватися на питаннях, що мають найвищий рівень пріоритетності як для особистості, так і для підприємства у цілому; оперативність при прийнятті управлінських рішень; наявність власної позиції та вміння її відстоювати; ініціативність та креативність при виконанні функціональних обов'язків; готовність до перетворення, самовдосконалення, ділового ризику; уміння «завойовувати» прихильність у персоналу, розвинуті лідерські якості; уміння керувати власним потенціалом, поведінкою, стосунками з оточуючими, здатність сформувати команду однодумців та забезпечити обґрунтоване делегування повноважень тощо.

HR менеджер повинен бути професійно підготовленим керівником і особистістю, яка б з легкістю знаходила б спільну мову з усіма учасниками виробничих процесів, починаючи зі звичайних виробничих працівників найнижчої категорії, і закінчуючи представниками найвищої ланки управління на підприємстві. Потрібно враховувати, що підтримка від членів трудового колективу є основою для успішного виконання функціональних обов'язків і без неї HR менеджер, незважаючи на власні фізичні та інтелектуальні здібності, не зможе забезпечити ефективне управління людськими ресурсами [38].

Існує безліч закономірностей, за якими ефективне управління людськими ресурсами може забезпечити підприємству перевагу у порівняно з найближчими конкурентами. Особливості забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом підприємства наведено у таблиці 1.2.

Ефективне управління кадровим потенціалом*

| № п/п | Ефективне управління | Отриманий результат (переваги порівняно з конкурентами) |
|----------|---|--|
| 1. | Сумлінна праця та задоволення своєю роботою | Персонал більш схильний до високоякісної продуктивної праці та здійснює істотний внесок у розвиток підприємства |
| 2. | Встановлення міцних і сприятливих відносин із працівниками підприємства і забезпечення максимальної ефективності від впровадження комплексу заходів щодо залучення додаткових джерел фінансування | Залучення зовнішніх інвесторів, що дозволить отримати додаткові фінансові ресурси для розвитку підприємства |
| 3. | Наявність загальної системи цінностей, яка підтримується персоналом і керівництвом підприємства на всіх рівнях | Розроблення довгострокових планів і стратегій розвитку |
| 4. | Ефективне використання ресурсів | Економія коштів як на утримання персоналу, так і у зв'язку з використанням «ефекту масштабу» при зростанні обсягів виробництва продукції (за рахунок незмінних постійних витрат) |
| 5. | На підприємстві повинна превалювати організаційна культура | Підтримка високої якості щодо виготовлення продукції, виконання робіт, надання послуг |
| 6. | Зміни повинні впроваджуватися з найменшими збоями і порушеннями робочого ритму підприємства | Зменшення втрат робочого часу |
| 7. | Залучення інноваційних методів управління персоналом | Підтримка високої конкурентоспроможності підприємства та персоналу зокрема |

*Джерело: побудовано автором на підставі [38]

Узагальнюючи вищенаведені матеріали можна стверджувати, що стратегічний підхід до управління людськими ресурсами не може обмежуватися лише формуванням кадрової стратегії розвитку. Він повинен будуватися й на використанні базових принципів, які являють собою правила, норми та положення, якими повинен керуватися HR менеджер у повсякденній діяльності під час здійснення процесів управління людськими ресурсами (рис. 1.3).

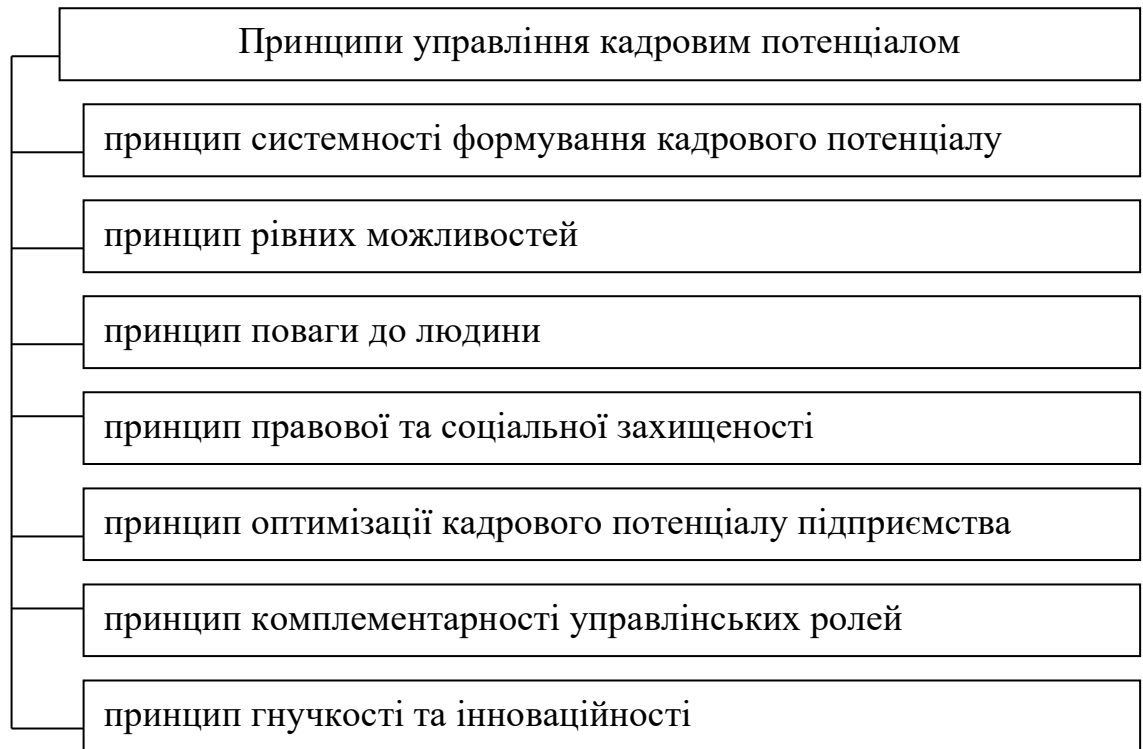


Рис. 1.3. Принципи управління кадровим потенціалом*

*Джерело: побудовано автором на підставі [38]

Результати проведених досліджень авторами у науковій праці [38] свідчать про те, що однією з найпоширеніших помилок серед потенційних HR менеджерів є той факт, що для якісного виконання відповідних функціональних обов'язків необхідно лише бути комунікабельними під час спілкування з працівниками підприємства.

Наявність знань зі психології особистості для HR менеджера є необхідною умовою. Водночас лише знання зі психології не дозволять йому забезпечити повноцінне й успішне виконання встановлених

завдань. HR менеджер повинен, окрім вищевказаного, також бути відмінним управлінцем, мати якісні економічні знання, вміти презентувати та роз'яснити не лише роботодавцю, а й потенційному інвесторові, представнику державної влади специфіку різнопланової діяльності з управління персоналом та механізм узгодження інтересів роботодавця з інтересами працівників підприємства.

У таблиці 1.3 відображені основні вимоги до особистих якостей HR-менеджера на вітчизняних підприємствах.

Таблиця 1.3

Основні вимоги до особистих якостей HR-менеджера на вітчизняних підприємствах*

| № п/п | Особисті якості | Компетентність |
|-------|------------------------------------|--|
| 1. | Особиста порядність | 1. Етичність – повага прав особистості, відповідальність за взяті обіцянки, надійність, чесність, справедливість. 2. Сумлінність – високі вимоги до результатів своєї роботи. 3. Розсудливість – здатність приймати розумні, реалістичні та обґрунтовані рішення |
| 2. | Цілеспрямованість і продуктивність | 1. Результативність – орієнтація на кінцевий результат. 2. Наполегливість – здатність долати обмеження, які виникли у зв'язку із ситуацією, що склалася. 3. Відданість організації і ділова орієнтація – готовність відповідати нормам підприємства, захопленість роботою і відповідальність за якість виконання функціональних обов'язків. 4. Впевненість у собі – готовність і вміння вирішувати неординарні завдання |
| 3. | Навички командної роботи | 1. Командна орієнтація – розуміння необхідності спільної діяльності й уміння працювати у взаємодії з іншими співробітниками. 2. Контактність – уміння встановлювати ділові і творчі відносини з партнерами. |

Продовження табл. 1.3

| № п/п | Особисті якості | Компетентність |
|----------|--------------------------|---|
| 3. | Навички командної роботи | <p>3. Комунікабельність – уміння використовувати усну і письмову мову, стилістичні та інші виразні засоби, вербальні та не вербальні засоби впливу на партнерів для досягнення взаєморозуміння щодо виконання встановленого завдання.</p> <p>4. Уміння слухати – здатність сприймати, засвоювати і використовувати інформацію, яка була отримана під час усної комунікації.</p> |

*Джерело: узагальнено автором на підставі [38]

У сучасних умовах розвитку української економіки HR-менеджер – це дуже перспективна та актуальна професія, особливо якщо зазначена особа має відповідний досвід роботи із персоналом та володіє науковими знаннями та практичним інструментарієм їх адаптації до конкретної ситуації. Міжнародна практика у питаннях управління персоналом свідчить про необхідність підвищеної уваги до алгоритму відбору працівників, так як саме HR-менеджери у протистоянні із конкурентами відіграють вирішальну роль при боротьбі за висококваліфікованих працівників та впровадженні відповідного комплексу заходів щодо підвищення продуктивності їх праці.

Основні плюси та мінуси щодо професії HR-менеджера відображені у таблиці 1.4. Також необхідно враховувати, що фахівці з управління людськими ресурсами будуть завжди користуватися попитом на ринку праці, оскільки суб'єкти господарювання можуть з'являтися, розширюватися, об'єднуватися, ліквідуватися, а люди, які є основою кожного підприємства, установи та організації будуть завжди і задля досягнення максимальної ефективності господарської діяльності з ними необхідно перманентно працювати.

Основні плюси та мінуси щодо професії HR-менеджера

| Плюси професії HR-менеджера | Мінуси професії HR-менеджера |
|---|---|
| <p>До служби персоналу поступово стали відноситися як до ключового, поєднуючого ланцюга працівників як різних професій, кваліфікацій, так і віросповідань, національностей тощо. У найрозвинутіших компаніях з'являється посада HR-директора, яка за статусом прирівнюється до посади «віце-президента» і «члена ради директорів»</p> | <p>Необхідність здійснювати прямий контакт з персоналом, що є особливо ускладненим під час інформування негативних рішень стосовно відмовлення при проходженні конкурсного відбору або не пролонгування угод про працевлаштування</p> |
| <p>80% успіху суб'єктів господарювання усіх форм власності залежить від діяльності HR-менеджерів</p> | <p>Високий ступінь відповідальності за роботу з людськими ресурсами, так як лише від правильності та обґрунтованості вибору HR-менеджера залежить процес зростання ефективності господарської діяльності та подальший успіх підприємства на відповідному сегменті ринку</p> |
| <p>Досить різноманітна і різнопланова робота, пов'язана із постійними комунікаціями та тренінгами</p> | <p>Відсутність математичної і бізнес-підготовки для розробки обґрунтованої моделі оцінювання якісних характеристик персоналу та прив'язування отриманого результату до розміру заробітної плати</p> |

*Джерело: узагальнено автором на підставі [38]

1.3. Світові HR тенденції

В умовах сьогодення успіху досягають ті компанії, які постійно стежать за змінами, які відбуваються на світовій арені. Зазначені компанії навчилися генерувати та блискавично впроваджувати інноваційні рішення, у тому числі й у HR сфері. Саме це допомагає компаніям залишатися лідерами на відповідному сегменті ринку і працювати з кращими співробітниками.

Серед основних тенденцій розвитку в HR сфері варто відзначити наступні [40]:

1. Робота різних поколінь в одній компанії. На сьогодні теорія поколінь є актуальною, як ніколи. Представники наймолодшого покоління Z вже почали здійснювати пошук місця роботи, причому першого у своєму житті. Зазначене свідчить про те, що у сучасні бізнес-структури готові прийти на працевлаштування юні та енергійні особистості, які хочуть отримувати досвід і здатні працювати в режимі одночасного виконання багатьох завдань

Таким чином HR менеджерам необхідно:

- переглянути процес рекрутингу таких кандидатів на користь застосування digital-технологій;
- розповідати про унікальність вакансії і компанії;
- формувати чіткий job-оффер (це письмове підтвердження умов праці, які обговорювалися під час співбесіди, опис наявних домовленостей між роботодавцем та потенційним співробітником);
- побудувати дієву стратегію кар'єрного розвитку та надати більше можливостей для навчання.

Також потрібно враховувати, що одночасно на підприємстві будуть працювати і представники покоління Y, яке ще називають мілленіалами (покоління, до якого зазвичай прийнято відносити людей, які народилися у період з 1981 року по 1994-2000 роки, та які на момент

настання нового тисячоліття були у юному віці). Згідно з опитуванням [40] 85% представників покоління Y хотіли б, щоб їх роботу частіше оцінювали. Саме тому важливо забезпечити впровадження нових способів утримання талантів, весь час відзначати їх заслуги і мотивувати. Потрібно також враховувати, що мілленіали цінують кінцевий результат. Цьому сприяє правильне складання цілей та ключових результатів, які повинен досягти співробітник у найкоротшій перспективі, а також запроваджене обґрунтоване оцінювання його продуктивності праці.

Відносно покоління X (особистості, які народилися у період з 1963 по 1980 роки), то HR-менеджеру важливо не пропустити унікальний набір навичок, які є у вказаних фахівців. За даними дослідження [40], 41% представників покоління X називають себе підприємцями. Вони не просто працюють на підприємстві, а й приймають безпосередню участь у розвитку бізнесу. Вчасно запропоноване кар'єрне зростання або розширення повноважень може стати тим ключовим рішенням, яке дозволить підвищити ефективність як самого співробітника з покоління X, так і всієї команди (X, Y, Z).

2. Гнучкий графік роботи співробітників. Вищезазначені мілленіали – це молоді люди у віці від 23 до 38 років, а отже, вони є рушійною силою суб'єкта господарювання. Працьовиті та амбітні мілленіали від початку розвиваються одночасно з технологіями. Вказані працівники не сприймають межі та суворі графіки роботи, будучи найбільш продуктивними у тому режимі роботи, який вибирають для себе самі. Залишаючись онлайн 24 години на добу, 7 днів на тиждень, представники покоління Y можуть спокійно працювати поза офісом і досягати необхідних результатів. Вказане підтверджується результатами дослідження [40], відповідно до якого 45% населення у віці від 20 до 35 років вважають за краще віддалену роботу і гнучкий графік роботи без можливого прив'язування до офісу компанії.

Таким чином, регламентований робочий час з восьмої (дев'ятої) години ранку до п'ятої (шостої) години увечері втрачає свою актуальність та не дозволяє забезпечити максимізацію продуктивності праці. Світові бізнес-структури вже давно успішно впроваджують практику щодо скасування чітких вимог щодо робочого місця та графіку діяльності. За даними дослідження [40], з 1996 по 2016 рік кількість компаній, що пропонують віддалену роботу, зросла утричі.

Потрібно враховувати той факт, що саме гнучкий графік роботи допомагає уникнути професійного вигорання і досягти необхідний баланс між роботою та особистим життям. Також, відхід від обов'язкових офісних буднів розширює межі діяльності підприємства, так як висококваліфікованих працівників з високим рівнем продуктивності праці може забезпечити виконання завдання де завгодно.

3. Працівники–фрілансери. За результатами дослідження [40], до 2020 року виконання 40% робочих процесів на міжнародних компаніях було здійснено саме фрілансерами. Україна у 2020 році увійшла у ТОП-10 країн з найбільш оплачуваними фрілансерами і зайняла відповідне п'яте місце.

Середній вік фрілансерів в Україні складає від 25 до 34 років (питома вага зазначених працівників у загальній сукупності складає 54%).

Вказане підтверджує той факт, що мілленіали (покоління Y) все ж вважають за краще результат, а не процес. Тобто, на фрілансі їх заробіток залежить не від роботодавця, а від власної продуктивності.

Для HR менеджера вищевказана тенденція має лише позитивні моменти, а саме:

– для компанії аутсорс є фінансово вигідним і може істотно заощадити кошти (за рахунок економії при сплаті Єдиного соціального внеску до Пенсійного фонду України);

- компанія має можливість працювати з талантами з будь-якої точки, не прив'язуючись до територіального розташування;
- на фрілансера не потрібно витрачати додаткові кошти у вигляді офісних витрат, навчальних курсів, корпоративних заходів;
- працівника на фрілансі не потрібно контролювати, оскільки виконати завдання якісно і своєчасно у його ж інтересах;
- компанія не витрачає час і сили на підбір і «хантинг» кандидатів, а може самостійно вибрати по портфолію відповідного виконавця [40].

Звичайно, не у всіх випадках фрілансери можуть бути вдалим вибором для бізнес-структури. Керівні посади, командна робота, рідкісні фахівці – ці та інші позиції практично неможливо закрити фрілансеру. Але для проєктної діяльності, де потрібен дизайнер, копірайтер, розробник, виконавці на фрілансі – найоптимальніше рішення.

Оптимальним вибором у такому випадку є не найм фрілансерів поодиночі, а найм високопрофесійних команд фахівців, так званий аутсорс. Вказаний сервіс можуть надавати відповідні компанії-постачальники віддалених ІТ-послуг. У цьому випадку роботодавець отримує не тільки доступ до набору навичок, а й можливість найняти злагоджену команду фахівців з відточеними процесами, здатну гарантувати втілення відповідного проєкту у життя.

4. Орієнтація на ціннісну пропозицію роботодавця співробітнику (EVP). Ціннісна пропозиція роботодавця співробітнику – це певні переваги, які отримує співробітник від конкретного роботодавця. У наш час саме HR-маркетинг та HR-брендинг працюють на підвищення привабливості бізнес-структури серед потенційних співробітників. Саме зазначене знаходиться в основі якісного EVP. З урахуванням того, що покоління Z довіряє думці блогерів, а покоління Y весь час проводить онлайн, то офіційні дані про компанію та її адміністративні процеси не становлять особливого інтересу для молодих та перспективних кандидатів. Разом з тим соціальний рекрутинг, сторітеллінг (творча

розповідь), контекстна реклама – це ті інструменти, які у майбутньому дозволять ще більше залучити кваліфікованих фахівців на відповідне підприємство.

У даному контексті завдання HR менеджера полягає у тому, що підготувати унікальну пропозицію для майбутніх співробітників, яка дозволить їм вибрати відповідне підприємство серед інших аналогів. При виконанні зазначеного може бути акцентовано на наявність сучасних зон відпочинку на підприємстві, гнучкому графіку роботи або бонусах у вигляді безкоштовних послуг тощо.

5. Діджиталізація рекрутингу. Міжнародна практика [40] свідчить про те, що вже зараз рекрутери деяких французьких компаній проводять інтерв'ю без фізичної присутності рекрутера. На спеціальній платформі кандидат відповідає на кожне питання протягом 30 секунд, а представники компанії потім обробляють результати і запрошують найкращих.

Програма стажування в деяких українських компаніях, наприклад, в медіа-холдингу «1 + 1» теж діджиталізована. Компанія вже кілька років проводить підбір кандидатів за допомогою відеореєстру. Крім самопрезентації, кандидат надсилає мотиваційний лист. Якщо він пройшов відбір, то його запрошують пройти групову гру і тестування. Тільки після виконання зазначених етапів відповідні кандидати запрошуються на співбесіду з майбутнім керівником.

Ще один корисний інструмент для підбору персоналу у сучасних умовах – додатки для рекрутерів. Вони дозволяють проводити онлайн-співбесіди і навіть інтегруються з ATS (система з управління кандидатами).

6. Автоматизація HR-процесів і чат-боти. 2021 рік, як і 2020, є роками автоматизації HR. Разом з тим потрібно враховувати, що не всі українські підприємства перейшли від рутини і папірців до зручних і організуючих процесів HRM-систем. Можливо, плани Кабінету

Міністрів України щодо діджиталізації паперового документообігу в органах державної виконавчої влади прискорять зазначений процес, проте на сьогодні у наявності є ще дуже багато «морально» застарілих методик.

Потрібно враховувати, що за даними дослідження [40] більше 66% керівників бізнес-структур вважають, що автоматизація HR-процесів дозволить забезпечити підвищення якості роботи фахівців з персоналу.

Інший, позитивний момент автоматизації, – це більш швидка і комфортна робота через чат-боти, такі як AI Partner. Затверджувати в один клік відпустки і лікарняні, відправляти повідомлення про зустрічі, проводити опитування – це тенденції майбутнього, які очікують на кожного HR менеджера.

Узагальнюючи вищевказану інформацію можемо впевнено стверджувати, що HR-сфера продовжить орієнтуватися на кандидатів і здійснювати діджиталізацію процесів рекрутингу, а заощаджений на рутинних завданнях час фахівці з персоналу будуть витратити на розробку відповідних стратегій розвитку, направлених на утримання талантів, із урахуванням особливостей розвитку навколишнього бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Приватне акціонерне товариство «Кременчуцький міськмолокозавод» (ПРАТ «Данон Кремез») (39600, Полтавська обл., м. Кременчук, вул. Лікаря О. Богаєвського, 14/69) – сучасне підприємство, що спеціалізується на переробленні молока, виробництво масла та сиру, а також здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами. Основними видами продукції, що виготовляється на підприємстві, є: сир жирний, продукція з незбираного молока, продукція із знежиреного молока, тощо.

Історія підприємства починається з 1929 року. В 1940 році виробничі потужності склали 1500 тон сировини на рік. Під час другої світової війни завод був повністю зруйнований, відновлення підприємства почалося лише в 1943 році й вже у 1946 році виробничі потужності заводу були повністю відновлені. У 1963 році на підприємстві було здійснено модернізацію наявного устаткування, у результаті якої виробництво зросло до 60 тон молока на добу. Наступна модернізація відбулася вже через 23 роки у 1986 році [9].

У дев'яностих роках минулого століття підприємство опинилося на межі банкрутства. У подальшому було залучено іноземного інвестора (міжнародна компанія «Юнімілк»), фінансування якого дозволило здійснити модернізацію обладнання й закупити устаткування для виробництва нової продукції: морозива, молока у ПЕТ-пляшках та глазуrowаних сирків. З 2010 року почався процес інтеграції компаній

«Юнімілк» та «Данон», за результатами якої у 2011 році до активів Групи «Данон Україна» приєдналися київський міськмолкозавод «Галактон» та Кременчуцький міськмолзавод «Кремез». В 2014 році «Данон Україна» переніс потужності столичного «Галактона» на підприємства в м. Кременчук та м. Херсон.

З 2015 року на заводі здійснюється постійна модернізація та переоснащення виробництва. Забезпечено встановлення нової лінії дитячого харчування та починається виробництво дитячого харчування під маркою «Тьома».

Протягом 2015–2018 років загальний обсяг залучених інвестиційних ресурсів у підприємство склали понад 500 млн. грн, що дозволило наприкінці 2018 року забезпечити випуск на ПрАТ «Данон Кремез» близько 85% всієї продукції компанії «Данон Україна» при виробничій потужності близько 50 тис тон на рік.

У 2017 році ПАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» перетворено у приватне акціонерне товариство «Кременчуцький міськмолкозавод» та присвоєно скорочену назву ПрАТ «Данон Кремез» [9].

ПрАТ «Данон Кремез» спеціалізується на переробці молока та виготовленні молочних продуктів брендів, які належать Групі «Данон Україна». Традиційною продукцією заводу є продукція торгових марок «Простоквашино», «Растішка» та ін.

Підприємство не має власних торгових марок й виробляє молочну продукцію, яка реалізується під брендами, які належать Групі «Данон Україна».

Таким чином, зараз завод випускає наступні види молочної продукції [9]:

- молоко пастеризоване та пряжене ТМ «Простоквашино» та «Веселий пастушок»;
- сметана ТМ «Простоквашино» та «Веселий пастушок»;

- сиркові десерти ТМ «Даніссімо»;
- кефір, кефірні продукти та ряжанка ТМ «Простоквашино»;
- сири кисломолочні ТМ «Простоквашино»;
- дитячі сиркові маси, десерти та молочні коктейлі ТМ «Смішаріки» та «Растішка»;
- продукція дитячого харчування для дітей від восьми місяців ТМ «Простоквашино для малят» (дитяче молоко, дитячий йогурт, дитячий сирок);
- вершки стерилізовані ТМ «Простоквашино».

Максимальна виробнича потужність заводу у 2020 році склала 65 тис т / рік. В той же час, фактично у 2016–2018 роках обсяг виробництва складав близько 60 тис т/ рік.

Основні факторами, що впливають на обсяги виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Данон Кремез», узагальнені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні факторами, що впливають на обсяги виробництва та реалізації продукції ПрАТ «Данон Кремез»*

| Основні факторами впливу | Характеристика |
|--------------------------|--|
| Зовнішні | Економічна ситуація в країні та рівень купівельної спроможності населення |
| | Динаміка споживання продукції на ринку молочної продукції у цілому |
| | Динаміка споживання продукції в певних категоріях, до яких належать продукція компанії |
| | Динаміка ринкових цін |
| | Активність конкурентів, у т.ч. посилене просування певних продуктів |
| | Підвищення вартості енергоносіїв |

| Основні факторами впливу | Характеристика |
|--------------------------|--|
| Зовнішні | Інфляція та конкуренція за персонал |
| | Випуск нових продуктів-конкурентів |
| Внутрішні | Маркетингова підтримка на просування власної продукції компанії |
| | Конкурентне ціноутворення та стратегія ціноутворення в цілому |
| | Значний обсяг витрат на обслуговування обладнання через значний вік виробничих засобів та об'єктів нерухомості |

*Джерело: узагальнено автором на підставі [9]

ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» є членом Асоціації "Полтавамолоко", метою діяльності якої є координація господарської та зовнішньоекономічної діяльності її учасників. При цьому, учасники зберігають свою господарську самостійність і права юридичної особи. Діяльність Асоціації фінансується за рахунок вступних і членських внесків, розмір яких визначається статутною угодою, субсидій, добровільних відрахувань та інших джерел, пов'язаних з діяльністю Асоціації. Основними напрямками діяльності Асоціації є [9]:

- координація з питань технічної та економічної політики;
- узагальнення та аналіз промислової статистики;
- розробка, обговорення та затвердження промислових стандартів;
- співробітництво з органами державної влади та місцевого самоврядування;
- захист інтересів учасників Асоціації в органах державної влади та місцевого самоврядування;
- надання методичної та іншої допомоги своїм учасникам;

– сприяння створенню умов для виходу учасників на закордонні ринки збуту.

Разом з тим, незважаючи на постійне нарощування обсягів виробництва та збуту продукції, впровадження сучасних інноваційних технологій у виробничий процес, на підприємстві відсутня відповідна кадрова програма, основною метою якої повинно бути забезпечення рівня кваліфікації працівників підприємства прогнозованим операційним потребам.

2.2. Аналіз фінансової спроможності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»

Результати проведеного дослідження у пункті першому другого розділу свідчать про низький рівень уваги керівництва ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» до питань, пов'язаних із підвищенням ефективності використання людських ресурсів, особливо у частині мотивації працівників підприємства до перманентного самовдосконалення та зростання продуктивності праці. Разом з тим, для прийняття обґрунтованого рішення щодо рівня розвитку відділу HR на підприємстві проведемо додаткове дослідження ефективності управлінських рішень керівництва вищої ланки шляхом проведення аналізу основних фінансових показників діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

У таблиці 2.2 проведемо аналіз фінансового стану підприємствами за підсумками 2020 року.

Результати проведеного дослідження у таблиці 2.2 свідчать про зростання загальної вартості майна підприємства на 6,42% або на 48,6 млн грн. Зазначене відбулося внаслідок зростання довгострокових зобов'язань ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» на 106,8 млн грн. при одночасному зменшенні обсягів власного капіталу на

35,3 млн грн. або на 6,37% та поточних зобов'язань на 11,38% або на 22,9 млн грн. Вказане свідчить про незначне погіршення рівня незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів та інвесторів.

Таблиця 2.2

**Аналіз фінансового стану ПрАТ «Кременчуцький
міськмолкозавод» за підсумками 2020 року***

| Актив | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду | Відхилення | |
|---|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|------------------|
| | | | абсолютне, тис. грн | віднос- не, % |
| АКТИВ | | | | |
| I. Необоротні активи | | | | |
| Нематеріальні активи | 14275 | 10537 | -3738 | -26,19 |
| Незавершені капітальні інвестиції | 25078 | 34893 | 9815 | 39,14 |
| Основні засоби | 505214 | 452681 | -52533 | -10,4 |
| Інвестиційна нерухомість | 8668 | 8304 | -364 | -4,2 |
| Інші фінансові інвестиції | 58270 | 58269 | -1 | -0,002 |
| Відстрочені податкові активи | 4958 | 12762 | 7804 | 157,4 |
| Інші необоротні активи | 21304 | 2824 | -18480 | -86,74 |
| Усього за розділом I | 637767 | 580270 | -57497 | -9,02 |
| II. Оборотні активи | | | | |
| Запаси | 50146 | 45844 | -4302 | -8,58 |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 39428 | 153439 | 114011 | 289,16 |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: | 25202 | 24979 | -223 | -0,88 |
| Інша поточна дебіторська заборгованість | 330 | 563 | 233 | 70,61 |
| Гроші та їх еквіваленти | 1115 | 339 | -776 | -69,6 |
| Витрати майбутніх періодів | 13 | 26 | 13 | 100,0 |
| Інші оборотні активи | 2945 | 118 | -2827 | -95,99 |
| Усього за розділом II | 119179 | 225308 | 106129 | 89,05 |
| Баланс | 756946 | 805578 | 48632 | 6,42 |

Продовження табл. 2.2

| Пасив | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду | Відхилення | |
|--|---------------------------------------|--------------------------------------|------------------------|------------------|
| | | | абсолютне, тис. грн | віднос- не, % |
| ПАСИВ | | | | |
| I. Власний капітал | | | | |
| Зареєстрований (пайовий) капітал | 13041 | 13041 | х | х |
| Додатковий капітал | 158 | 158 | х | х |
| Резервний капітал | 2573 | 2573 | х | х |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) | 538405 | 503114 | -35291 | -6,55 |
| Усього за розділом I | 554177 | 518886 | -35291 | -6,37 |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | 1565 | 108393 | 106828 | у 69,3 р.б. |
| Усього за розділом II | 1565 | 108393 | 106828 | у 69,3 р.б. |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення | | | | |
| Короткострокові кредити банків | 5500 | 0 | -5500 | х |
| Поточна кредиторська заборгованість | 179500 | 163287 | -16213 | -9,03 |
| Поточні забезпечення | 5976 | 6648 | 672 | 11,24 |
| Інші поточні зобов'язання | 10228 | 8364 | -1864 | -18,22 |
| Усього за розділом III | 201204 | 178299 | -22905 | -11,38 |
| Баланс | 756946 | 805578 | 48632 | 6,42 |

* Джерело: розраховано автором на підставі [9]

Водночас, враховуючи, що найбільшу питому вагу у загальній вартості майна підприємства складає власний капітал (на кінець 2020 року його розмір склав 518,9 млн грн або 64,4%), то вказані

незначні зміни у структурі суттєво не відображаються на рівні платоспроможності підприємства.

Необхідність додаткового залучення довгострокових фінансових ресурсів пов'язано у першу чергу зі зростанням загального обсягу дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 114 млн грн. або у 3,9 рази у порівнянні з початком 2020 року.

Використовуючи основну фінансову звітність за формою № 2 «Звіт про фінансові результати» у таблиці 2.3 дослідимо тенденцію щодо зміни обсягів чистого прибутку від здійснення господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» протягом 2019–2020 років.

Таблиця 2.3

Результати господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» за підсумками 2019–2020 років*

| Показник | 2020 рік | 2019 рік | Відхилення, тис. грн |
|---|----------|----------|-------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1548988 | 1543819 | 5169 |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) | 1509926 | 1344276 | 165650 |
| Валовий прибуток | 39062 | 199543 | -160481 |
| Інші операційні доходи | 6333 | 7260 | -927 |
| Адміністративні витрати | 45943 | 42895 | 3048 |
| Витрати на збут | 12137 | 9884 | 2253 |
| Інші операційні витрати | 56020 | 53201 | 2819 |
| Фінансовий результат від операційної діяльності | -68705 | 100823 | -169528 |
| Інші фінансові доходи | 36277 | 202 | 36075 |
| Фінансові витрати | 10037 | 2103 | 7934 |
| Інші витрати | 634 | 327 | 307 |
| Фінансовий результат до оподаткування | -43099 | 98595 | -141694 |

Продовження табл. 2.3

| Стаття | 2020 рік | 2019 рік | Відхилення, тис. грн |
|---------------------------------------|----------|----------|-------------------------|
| Витрати (дохід) з податку на прибуток | 7808 | -17469 | 25277 |
| Чистий фінансовий результат: | -35291 | 81126 | -116417 |

*Джерело: розраховано автором на підставі [9]

Отримані результати у таблиці 2.3 свідчать про суттєве погіршення ефективності господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод». Так, за підсумками 2020 року підприємство отримало негативний фінансовий результат у розмірі 35,3 млн грн. проти 81,1 млн грн. чистого прибутку за підсумками 2019 року. Зазначене свідчить про низький рівень компетентності управлінських кадрів на ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод», так як їх знання й досвід не дозволили підприємству не лише повторити результати 2019 року, а й призвели до їх суттєвого спотворення – різниця із 2019 роком склала понад 116 млн грн. І це не враховуючи той факт, що за підсумками 2020 року чистий дохід від реалізації продукції зріс на 5,2 млн грн. або на 0,3% у порівнянні з 2019 роком.

Для прийняття більш обґрунтованого рішення щодо якості роботи відділу HR на ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод» необхідно також додатково дослідити зміни продуктивності праці серед працівників, задіяних на виробничих ділянках.

2.3. Аналіз фонду оплати праці та продуктивності персоналу ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод»

При дослідженні рівня мотивації персоналу на ПрАТ «Кременчуцький міськмолочозавод» проаналізуємо як змінився

загальний обсяг витрат на оплату праці у 2020 році порівняно з 2019 роком.

Для цього скористаємося наступною методикою:

$$\text{ФОП} = \text{ЗП} * \text{ЧП}, \quad (2.1)$$

де ФОП – фонд оплати праці працівників, грн.;

ЗП – середньорічна заробітна плата, грн.;

ЧП – середньооблікова чисельність працівників.

При проведенні аналізу будемо враховувати той факт, що за підсумками 2020 року фонд оплати праці штатних працівників склав 98026,2 тис грн, що на 21593,1 тис. грн. більше у порівнянні з 2019 роком.

Необхідні матеріали для проведення аналізу відображені у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Інформація щодо оплати праці на підприємстві*

| Назва показників | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення | |
|--|-----------|-----------|------------------|--------------|
| | | | абсолют-не, грн. | віднос-не, % |
| Фонд оплати праці, тис. грн | 76433,1 | 98026,2 | 21593,1 | 28,25 |
| Середньооблікова чисельність персоналу, осіб | 354 | 353 | -1 | -0,28 |
| Середньорічна заробітна плата, грн. | 215912,71 | 277694,62 | 61781,91 | 28,61 |

* Джерело: розраховано автором на підставі [9]

При визначенні впливу кожного із наведених факторів будемо використовувати наступні формули:

– при визначенні впливу змін у штатному розписі:

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{чп}} = \text{ЗП}_{2019} * \Delta\text{ЧП} + \frac{\Delta\zeta\dot{I} * \Delta\times\dot{I}}{2}, \quad (2.2)$$

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{чп}} = 215912,71 * (353 - 354) + \frac{61781,91 * (-1)}{2} = -246803,66 \text{ (грн.)}$$

– при визначенні впливу зміни щодо фонду оплати праці:

$$\Delta\text{ФОП}_{\text{зп}} = \Delta\text{ЗП} * \text{ЧП}_{2019} + \frac{\Delta\zeta\dot{I} * \Delta\times\dot{I}}{2}, \quad (2.3)$$

$$\Delta\text{ФОТ}_{\text{зп}} = 354 * (277694,62 - 215912,71) + \frac{61781,91 * (-1)}{2} = 21839903,66 \text{ (грн.)}$$

Результати проведеного аналізу свідчать про те, що найбільш вагомим фактором, який вплинув на зростання фонду оплати праці, є зростання середньорічної заробітної плати на 28,61% або на 61,8 тис. грн. Як наслідок, незважаючи на загальне скорочення середньооблікової чисельності працівників на 0,28% або на 1 особу, загальний розмір фонду оплати праці зріс на 28,25% або на 21,6 млн грн.

Для більш детального аналізу дослідимо зміни продуктивності праці персоналу підприємства за допомогою наступної методики:

$$\text{ЧД} = \text{ЧП} * \text{Д} * \text{Т} * \text{Пр}, \quad (2.4)$$

де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.;

Ч – середньооблікова чисельність працівників, осіб;

Д – загальна кількість відпрацьованих робочих днів;

Т – середня тривалість робочого дня, годин за день;

Пр – середня продуктивність праці персоналу за одну годину трудової активності, грн. / люд.-год.

Проміжні розрахунки для використання запропонованої методики наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Проміжні розрахунки для проведення аналізу продуктивності праці персоналу ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод»*

| Показник | 2019 рік | 2020 рік | Відхилення |
|--|----------|----------|------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн. | 1543819 | 1548988 | 5169 |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб | 354 | 353 | -1 |
| Загальна кількість відпрацьованих робочих днів за рік, днів | 252 | 253 | 1 |
| Середня тривалість робочого дня, годин за день | 7,9 | 7,85 | -0,05 |
| Середня продуктивність праці персоналу за одну годину трудової активності, грн. / люд.-год | 2190,61 | 2209,44 | 18,83 |

*Джерело: розраховано автором на підставі [9]

При визначенні впливу кожного із наведених факторів на загальний обсяг чистого доходу будемо використовувати наступні формули:

– при визначенні впливу середньооблікової чисельності персоналу:

$$\Delta \text{ТПчп} = (\text{ЧП}_{2020} - \text{ЧП}_{2019}) * \text{Д}_{2019} * \text{Т}_{2019} * \text{Пр}_{2019}, \quad (2.5)$$

$$\Delta \text{ТПчп} = (353 - 354) * 252 * 7,9 * 2190,61 = -4361066,39 \text{ (грн.)}$$

– при визначенні впливу загальної кількості відпрацьованих робочих днів:

$$\Delta \text{ТПд} = \text{ЧП}_{2020} * (\text{Д}_{2020} - \text{Д}_{2019}) * \text{Т}_{2019} * \text{Пр}_{2019}, \quad (2.6)$$

$$\Delta \text{ТПд} = 353 * (253 - 252) * 7,9 * 2190,61 = 6108954,11 \text{ (грн.)}$$

– при визначенні впливу середньої тривалості робочого дня:

$$\Delta \text{ТПт} = \text{ЧП}_{2020} * \text{Д}_{2020} * (\text{Т}_{2020} - \text{Т}_{2019}) * \text{Пр}_{2019}, \quad (2.7)$$

$$\Delta \text{ТПт} = 353 * 253 * (7,85 - 7,9) * 2190,61 = -9782059,43 \text{ (грн.)}$$

– при визначенні впливу середньої продуктивності праці персоналу за одну годину трудової активності:

$$\Delta \text{ТПпр} = \text{ЧП}_{2020} * \text{Д}_{2020} * \text{Т}_{2020} * (\text{Пр}_{2020} - \text{Пр}_{2019}), \quad (2.8)$$

$$\Delta \text{ТПпр} = 353 * 253 * 7,85 * (2209,44 - 2190,61) = 13201254,49 \text{ (грн.)}$$

Враховуючи результати проведеного дослідження, можемо стверджувати, що ключовим фактором зростання загального обсягу чистого доходу від реалізації продукції є ефективність використання людського потенціалу. Так, внаслідок зростання середньої продуктивності праці персоналу за одну годину трудової активності на

0,86% підприємство отримало додатковий чистий дохід від виробництва продукції на суму понад 5 млн грн.

Водночас при визначенні загальної ефективності використання людських ресурсів у господарській діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолокозавод» потрібно поєднати результати проведеного аналізу у таблицях 2.2, 2.3, 2.4 та 2.5. Так, у разі поєднання отриманих результатів при дослідженні факторів впливу на фонд оплати праці із результатами визначення впливу продуктивності праці на загальний обсяг виготовленої продукції (без урахування податку на додану вартість) можемо констатувати неефективне використання мотиваційної складової у роботі із персоналом. Так, при зростанні продуктивності праці у середньому на 0,86% середньорічний розмір заробітної плати зріс на 28,61%. При цьому, при визначенні середнього розміру нарахованої заробітної плати (за підсумками 2020 року вказаний показник склав 18968,21 грн) спостерігається його суттєве перевищення у порівнянні із розміром мінімальної заробітної плати, передбаченої чинним законодавством (6000 грн) – на понад ніж утричі. Зазначене свідчить, що вказане зростання є не пов'язаним зі змінами у чинному законодавстві і свідчить про неефективну мотиваційну стратегію на підприємстві. Зазначене також підтверджується й за результатами проведеного аналізу у таблиці 2.3, відповідно до якого встановлено, що при зростанні чистої виручки від реалізації на 5,2 млн грн. собівартість реалізованої продукції зросла на майже 165,7 млн грн., у тому числі й за рахунок необґрунтованого зростання фонду оплати праці на 21,6 млн грн.

Для усунення вищевказаних недоліків необхідно першочергово акцентувати увагу на удосконаленні роботи HR відділу шляхом запровадження дієвої методики оцінювання кількісних та якісних характеристик працівників підприємства і прив'язуванні отриманих результатів до розміру чистого доходу від реалізації продукції.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ HR МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ МІСЬКМОЛОКОЗАВОД»

3.1. Сучасні напрями розвитку HR-менеджменту

У сучасних умовах постійної активізації соціально-економічних проблем, що стримують розвиток суспільства взагалі та суб'єктів господарювання усіх форм власності зокрема, ТОП-менеджменту підприємств для втримання наявних позицій на відповідних сегментах ринку та зростання ефективності використання людських ресурсів необхідно акцентувати більше уваги на розвитку соціальних аспектів, налагодженні взаємодії у середині бізнес-структури. Особливу увагу варто приділяти формуванню та розвитку лідерських якостей у працівників як основи для зростання продуктивності праці. У даному контексті можна визначити декілька ключових напрямів розвитку HR менеджменту, основні з яких наведені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Ключові напрями розвитку HR менеджменту*

| № п/п | Напрямок розвитку | Характеристика |
|----------|--|---|
| 1. | Перехід системи HR менеджменту здебільшого на аутсорсинг | Залучення консалтингових компаній дозволить підвищити якість проведеного аудиту, здійснити збір, аналіз показників діяльності, визначити вплив різних факторів, узяти участь (на правах експертів) в управлінні підприємством та розробці загальної стратегії розвитку підприємства. Вказане зумовлено тим, що кваліфікованих HR менеджерів із комплексними підходами для вирішення управлінських проблем важко знайти, а також у майбутньому буде недоцільно подвоювати ці функції |

Продовження табл. 3.1

| № п/п | Напрямок розвитку | Характеристика |
|----------|--|---|
| 2. | Сконцентрування більшої уваги HR працівників на створенні відповідних стратегій розвитку персоналу | Зазначене дозволить передбачити створення нових посад з відповідним функціями. Таким чином, працівники з управління персоналом будуть перепрофільовані у працівників, які не тільки будуть розуміти, аналізувати вплив людських ресурсів на розвиток бізнес-структури, але й зможуть здійснювати управління бізнес-процесами та брати участь у формуванні загальної стратегії розвитку підприємства |
| 3. | Створення масиву даних для проведення аналітичних операцій | Ключовим завданням HR відділу буде вивчення впливу різних методик управління персоналом на продуктивність їх праці, на зростання загальних фінансових показників підприємства, на налагодження бізнес-процесів у середині підприємства тощо |
| 4. | Запровадження дистанційних моделей управління людськими ресурсами | У зв'язку з світовою пандемією COVID-19 перед HR працівниками постало питання щодо забезпечення дистанційної системи для управління персоналом та створення належних умови поза межами робочого місця без втрати ритмічності виробничих процесів |
| 5. | Створення індивідуальних підходів до кожного працівника | На підставі проведеного аналізу щодо сильних та слабких сторін у діяльності персоналу, наявних можливостей та потенціалу побудувати обґрунтовану траєкторію кар'єрного розвитку, яка дозволить розкрити усі позитивні риси персоналу та максимізувати його продуктивність праці |

*Джерело: побудовано автором на підставі [10]

Для досягнення максимальної ефективності HR менеджмент необхідно розглядати як загальну концепцію соціально-економічного

розвитку найбільш цінного активу підприємства, а саме персоналу. При цьому пропонуємо використовувати наступні моделі кадрового менеджменту, які застосовуються при визначенні ключових складників успішної HR політики, що відображені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Основні моделі кадрового менеджменту*

| Модель 7S («МакКінзі») | Модель «5С» (модель Макарової) |
|--|---|
| 1) Strategy – стратегія; 2) Skills – вміння, навички, компетенції; 3) Shared values – спільні цінності; 4) Structure – структура; 5) Systems – системи, регламенти; 6) Staff – співробітники; 7) Style – стиль керівництва | 1) Стратегія управління людськими ресурсами; 2) Система управління людськими ресурсами: її цілі, функції, структура й оцінка ефективності; 3) Співробітники: їх підбір, адаптація, оцінка, розвиток, звільнення; 4) Стимулювання – навички менеджерів у мотивації та стимулюванні персоналу; 5) Спільні цінності: формування, підтримка корпоративної культури й управління нею |

*Джерело: побудовано автором на підставі [10]

Вищевказані моделі є досить актуальними та дозволяють розкрити основний зміст HR менеджменту. Разом з тим, під час формування оптимальної моделі управління людськими ресурсами HR менеджерам українських підприємств необхідно першочергово приділити більше уваги удосконаленню мотиваційної складової та прив'язуванню майбутньої винагороди працівника не лише до його власної продуктивності праці, а й до загальної ефективності господарської

діяльності підприємства, завчасно розвиваючи командну взаємодію між усіма структурними підрозділами бізнес-структури.

3.2. Запровадження сучасних аналітичних моделей оцінювання персоналу

Результати проведених досліджень дозволили виявити, що одним із ключових завдань HR менеджера сучасного українського підприємства є запровадження комплексу заходів, направлених на забезпечення саморозвитку працівників та зростання рівня їх продуктивності праці у симбіозі із загальним зростанням основних фінансових показників діяльності підприємства. Зазначене можливе шляхом запровадження методики оцінювання, яка враховувала б зміни як якісних, так і кількісних показників діяльності працівника протягом досліджуваного періоду часу, а також результати його роботи у порівнянні з показниками працівників за аналогічним профілем діяльності.

За результатами проведеного дослідження у роботі [11] при оцінюванні рівня конкурентоспроможності працівника пропонувалося використовувати показники, які враховували б зміни щодо продуктивності праці, виконавчої дисципліни, рівнів надійності управління, задоволеності виконанням функціональних обов'язків. Водночас, результати проведеного дослідження щодо ефективності господарської діяльності та системи управління людськими ресурсами на ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» показали, що використання лише кількісного показника, який характеризує рівень продуктивності праці персоналу, не дозволило врахувати тенденції щодо зміни фонду оплати праці, що і призвело до необґрунтованого зростання собівартості виготовленої продукції. Таким чином, під час визначення інтегрального показника конкурентоспроможності працівника

відповідної виробничої ділянки ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» протягом досліджуваного періоду часу пропонуємо використовувати наступні показники, що характеризують продуктивність праці, фонд оплати праці, а також рівні виконавчої дисципліни (як основу для безперебійного функціонування структурних підрозділів підприємства та максимального завантаження наявних виробничих потужностей) та задоволеності від виконання функціональних обов'язків (у балах).

Під час оцінювання кількісних показників пропонуємо здійснювати їх переведення у порівняні ціни, тобто у долари США. Зазначене дозволить максимально об'єктивно врахувати зміни, що відбувалися у соціально-економічному середовищі розвитку досліджуваного працівника.

Необхідні аналітичні матеріали для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності працівника наведені у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Необхідні аналітичні матеріали для визначення інтегрального показника конкурентоспроможності працівника*

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення протягом досліджуваного періоду (2020 р. – 2018 р.) |
|--|----------|----------|----------|--|
| | 2018 | 2019 | 2020 | |
| Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн | 1498917 | 1543819 | 1548988 | 50071 |
| Середня кількість працівників, осіб | 341 | 352 | 353 | 12 |
| Офіційний курс гривні відносно долара США, грн. / дол. США | 27,2005 | 25,8456 | 26,96 | -0,24 |
| Середня продуктивність праці, тис. дол. США / люд. | 161,6018 | 169,6942 | 162,7622 | 1,1604 |

Продовження табл. 3.3

| Показник | Роки | | | Абсолютне відхилення протягом досліджуваного періоду (2020 р. – 2018 р.) |
|--|-----------|-----------|-----------|--|
| | 2018 | 2019 | 2020 | |
| Середньорічний фонд оплати праці у розрахунку на одного працівника, грн. | 148005,87 | 215912,71 | 277694,62 | 129688,75 |
| Середньорічний фонд оплати праці у розрахунку на одного працівника, дол. США | 5441,29 | 8353,94 | 10300,25 | 4858,9555 |
| Рівень виконавчої дисципліни, балів | 7 | 9 | 8,5 | 1,5 |
| Рівень задоволеності від виконання функціональних обов'язків, балів | 6 | 9 | 8 | 2 |

*Джерело: розраховано автором

Враховуючи сформовану аналітичну базу (таблиця 3.3), використовуючи метод таксономічного аналізу, що дозволяє врахувати загальні тенденції розвитку особистості протягом досліджуваного періоду, у таблиці 3.4 відобразимо проведені розрахунки щодо визначення інтегрального показника конкурентоспроможності працівника за вищевказаним переліком показників. Під час виконання відповідних аналітичних дій будемо враховувати той факт, що зростання фонду оплати праці працівників у порівняних цінах (дол. США) є негативним аспектом для діяльності вітчизняного підприємства, діяльність якого зорієнтована на максимізацію загального розміру чистого прибутку.

Отримані результати у таблиці 3.4 свідчать про те, що у 2020 році загальний інтегральний показник конкурентоспроможності

середньостатистичного працівника ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» зменшився на 0,35 пункти з 0,71 за підсумками 2019 року до 0,36 за підсумками 2020 року.

Таблиця 3.4

Визначення інтегрального показника конкурентоспроможності працівника*

| Стандартне значення (питома вага) | Роки | | | Точка еталон | \bar{C}_0 | S ₀ | C ₀ |
|--|---------|--------|---------|-----------------|-------------|----------------|----------------|
| | 2018 | 2019 | 2020 | | | | |
| Середня продуктивність праці, тис. дол. США / люд. | -0,8633 | 1,4017 | -0,5385 | 1,4017 | | | |
| Середньорічний фонд оплати праці у розрахунку на одного працівника, дол. США | -1,2974 | 0,1613 | 1,1361 | -1,2974 | | | |
| Рівень виконавчої дисципліни, балів | -1,3728 | 0,9806 | 0,3922 | 0,9806 | | | |
| Рівень задоволеності від виконання функціональних обов'язків, балів | -1,3363 | 1,0690 | 0,2673 | 1,069 | | | |
| Евклідова відстань | -1,3363 | 1,069 | 0,2673 | | 1,069 | 1,087 | 5,102 |
| Інтегральний показник | 0,2 | 0,71 | 0,36 | | | | |

* Джерело: розраховано автором

Вказане погіршення відбулося за усіма показниками, що свідчить про неефективний HR менеджмент на досліджуваному підприємстві та необхідність додаткового залучення зовнішніх консультантів та постійну участь у тренінгах з підготовки фахівців з управління людськими ресурсами. Також отримані результати свідчать про необхідність першочергового розроблення та доведення до персоналу моделі оцінювання кількісних та якісних характеристик працівників у симбіозі із загальними результатами діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведені у кваліфікаційній роботі (проекті), говорять про важливість та необхідність упровадження світового досвіду HR менеджменту у сучасну українську економіку, та дозволяють зробити наступні висновки:

1. Виявлено, що наявність проблем з управління персоналом стримує не лише його розвиток та зростання продуктивності праці, а й не дозволяє максимізувати прибутковість господарської діяльності підприємства взагалі. Для успішного та своєчасного вирішення встановлених завдань необхідно забезпечити використання нових, інноваційних технологій, поширення успішних світових практик і підходів.

2. Встановлено, що головна мета діяльності HR менеджера полягає у забезпеченні поєднання наявних людських ресурсів, їх кваліфікаційних характеристик та потенціалу із стратегією розвитку та ключовими цілями діяльності підприємства. HR менеджер повинен здійснювати увесь цикл робіт із персоналом підприємства – починаючи з вивчення вимог ринку до кваліфікаційних характеристик людських ресурсів і найму персоналу, та закінчуючи організацією передпенсійної діяльності чи звільненням.

3. Виявлено, що серед світових тенденцій розвитку HR сфери доцільно відзначити акцентування уваги на процесах найму кандидатів і здійсненні діджіталізації процесів рекрутингу. Зазначене дозволить заощадити час HR менеджерів на рутинних завданнях і перерозподілити вільні часові ресурси на розробку відповідних стратегій розвитку, направлених на утримання талантів, із урахуванням особливостей розвитку навколишнього бізнес-середовища.

4. Встановлено, що приватне акціонерне товариство «Кременчуцький міськмолкозавод» – це сучасне підприємство, що

спеціалізується на переробленні молока, виробництво масла та сиру, а також здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

5. Проведений аналіз основних фінансових показників дозволив виявити, що загальна вартість майна підприємства протягом 2020 року зросла на 6,42% або на 48,6 млн грн. Зазначене відбулося внаслідок зростання довгострокових зобов'язань ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» на 106,8 млн грн. при одночасному зменшенні обсягів власного капіталу на 35,3 млн грн. або на 6,37% та поточних зобов'язань на 11,38% або на 22,9 млн грн. Вказане свідчить про незначне погіршення рівня незалежності підприємства від зовнішніх кредиторів та інвесторів. Необхідність додаткового залучення довгострокових фінансових ресурсів пов'язано, у першу чергу, зі зростанням загального обсягу дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 114 млн грн. або у 3,9 рази у порівнянні з початком 2020 року.

6. При дослідженні системи оплати праці на підприємстві встановлено, що найбільш вагомим фактором, який вплинув на зростання фонду оплати праці, є зростання середньорічної заробітної плати на 28,61% або на 61,8 тис. грн. Як наслідок, незважаючи на загальне скорочення середньооблікової чисельності працівників на 0,28% або на 1 особу, загальний розмір фонду оплати праці зріс на 28,25% або на 21,6 млн грн.

Виявлено, що внаслідок зростання середньої продуктивності праці персоналу за одну годину трудової активності на 0,86% підприємство отримало додатковий чистий дохід від виробництва продукції на суму понад 5 млн грн.

Узагальнення отриманих результатів щодо фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» дозволило виявити наявність неефективної мотиваційної стратегії на

підприємстві. Зазначене також підтверджується й тим, що при зростанні чистої виручки від реалізації на 5,2 млн грн. собівартість реалізованої продукції зросла на майже 165,7 млн грн., у тому числі й за рахунок необґрунтованого зростання фонду оплати праці на 21,6 млн грн.

7. Доведено, що під час формування оптимальної моделі управління людськими ресурсами HR менеджерам українських підприємств необхідно першочергово приділити більше уваги удосконаленню мотиваційної складової та прив'язуванню майбутньої винагороди працівника не лише до його власної продуктивності праці, а й до загальної ефективності господарської діяльності підприємства, завчасно розвиваючи командну взаємодію між усіма структурними підрозділами бізнес-структури.

8. Запропоновано під час визначення інтегрального показника конкурентоспроможності працівника відповідної виробничої ділянки ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод» протягом досліджуваного періоду часу використовувати наступні показники, що характеризують продуктивність праці, фонд оплати праці, а також рівні виконавчої дисципліни та задоволеності від виконання функціональних обов'язків (у балах). Виявлено, що у 2020 році загальний інтегральний показник конкурентоспроможності середньостатистичного працівника досліджуваного підприємства зменшився на 0,35 пункти з 0,71 за підсумками 2019 року до 0,36 за підсумками 2020 року. Зазначене погіршення відбулося за усіма показниками, що свідчить про неефективний HR менеджмент та необхідність додаткового залучення зовнішніх консультантів та постійну участь у тренінгах з підготовки фахівців з управління людськими ресурсами. Також отримані результати свідчать про необхідність першочергового розроблення та доведення до персоналу моделі оцінювання кількісних та якісних характеристик працівників у симбіозі із загальними результатами діяльності ПрАТ «Кременчуцький міськмолкозавод».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батракова Т. І., Линовецька В. Ю. Особливості та принципи цифрової економіки в Україні. *Економічні студії*. 2018. №2. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623580.pdf>.
2. Білецька Н. О., Олійник Н. М. Удосконалення використання трудового потенціалу підприємства. *Проблеми економіки підприємств Херсонського регіону* : Матеріали VII студентської науково-практичної конференції. Херсон: ХНТУ, 2012. С. 10–12.
3. Богоявленська Ю. В. Психологія управління. К.: «Центр учбової літератури», 2016. 492 с.
4. Василик А. В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 306–314.
5. Дашко І. М. Розвиток інноваційних технологій управління на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. с. 57–64.
6. Доля О. С., Олійник Н. М. Оптимізація собівартості продукції підприємств харчової галузі. *Проблеми економіки підприємств Херсонського регіону* : Збірник матеріалів IV студентської науково-практичної конференції. Херсон: ХНТУ, 2009. С. 35–36.
7. Згуровський М. З., Коваленко І. І., Михайленко В. М. Вступ до комп'ютерних інформаційних технологій: навч. посіб. К.: Вид-во Європ. Ун-ту, 2012. 265 с.
8. Інформаційні технології. URL: <http://fas/sfu/ca/cs/library>.
9. Кременчуцький міськмолочозавод: приватне акціонерне товариство. URL: <http://kremez.emitents.net.ua/ua/>
10. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 12. С. 125–129. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.21>.

11. Макаренко С. М. Формування інноваційної стратегії розвитку промислового підприємства: дис. ... докт. екон. наук: 08.00.04; Одеський національний університет імені І. І. Мечникова. Одеса, 2021. 455 с.
12. Макаренко С. М., Абельдяєва Т. А., Казакова Т. С., Олійник Н. М. Визначення професійних компетентностей фахівців як складової формування оптимальної стратегії розвитку трудових ресурсів. *Економічний простір*. 2017. № 127. С. 150–161.
13. Макаренко С. М., Капліна Є.О., Олійник Н.М. Удосконалення системи працевлаштування безробітних осіб як основи підвищення якості життя населення. *Актуальні проблеми економіки*. № 7 (193). 2017. С. 70–77.
14. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. Львів: Ліга–Прес, 2013. 380 с.
15. Недева М. М., Олійник Н. М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку молочної продукції. *Проблеми економіки підприємств Херсонського регіону* : Збірник матеріалів V студентської науково-практичної конференції. Херсон: ХНТУ, 2010. С. 135–136.
16. Никифорова В. Г. Управління персоналом: навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
17. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник. Х. : Вид-во НУА, 2013. 376 с.
18. Павленко Л. А. Корпоративні інформаційні системи: навч. посіб. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2018. 260 с.
19. Паршина О. А., Косарев В. М., Паршин Ю. І. Інформаційні системи і технології в менеджменті: навч. посіб. Дніпропетровськ: ДУ ім. А. Нобеля, 2012. 312 с.
20. Перспективи розвитку інформаційних технологій. URL: <http://www.riis.ru>.

21. Перхач О. Л. Корпоративні конфлікти та методи їх подолання : навчальний посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 191 с.
22. Петюх В. М. Управління персоналом. К.: КНЕУ, 2010. 124 с.
23. Подольчак Н. Ю. Менеджмент управлінських конфліктів у діяльності машинобудівних підприємств : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2015. 190 с.
24. Пономаренко В. С., Журавльов В. І., Лапишева І. Л. Інформаційні системи в управління персоналом: навч. посіб. Харків, Видав. ХНЕУ, 2018. 336 с.
25. Продан І. О. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проз розвитку.* 2013. № 776. с.61–65.
26. Пуховська П., Ворначев А., Мельник С., Кравець Ю. Професійні стандарти і кваліфікації у країнах з високорозвинутою економікою : монографія. К.: НВП «Поліграф сервіс», 2014. 176 с.
27. Пучкова С. І. Методичні підходи щодо забезпечення кадрової безпеки підприємства. Науково-методичні аспекти забезпечення економічної безпеки: монографія / за заг. ред. І. О. Кузнецової. Одеса: Атлант, 2013. С. 123–132.
28. Рапопорт Б. М. Оптимизация управленческих решений: учеб. пособие. К., 2011. 264 с.
29. Реміз А. С., Олійник Н. М. Шляхи удосконалення структури фонду оплати праці. *Проблеми економіки підприємств Херсонського регіону* : Матеріали VI студентської науково-практичної конференції. Херсон: ХНТУ, 2011. С. 143–145.
30. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учеб. пособие. 2001. 336 с.

31. Саллівен Д. Стратегічна роль HR-служби, розуміння ролі управління людськими ресурсами в контексті моделі «П'ять рівнів вкладу HR». URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrml25.html>
32. Салоїд С. В., Котик Д. Ю. Інформаційно-комунікаційні системи в управлінні. Збірник наукових праць «Сучасні підходи до управління підприємством». №3. 2018. С. 15-20.
33. Сарай Н. І. Стратегічний аналіз виробничого потенціалу та його роль в процесі формування стратегії розвитку підприємства. *Економічний аналіз*. Вип. 5. Тернопіль: ТНЕУ. 2010. С. 160–163.
34. Сарай Н. І. Сучасні аспекти маркетингового стилю управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія «Економіка»*. Вип. 30. Ужгород: УНУ. 2010. С. 133–137.
35. Тенденции развития HR в 2018 году, в которых надо держать руку на пульсе. HR тренды 2018. URL: <https://www.talent-management.com.ua/4524-4524-hr-trends-2018>.
36. Управління персоналом : навчальний посібник. Львів : Ліга-Прес, 2014. 428 с.
37. Управління персоналом: підручник : за ред. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
38. Хмелевський С. М., Веремієнко О. Г. Основні характеристики та необхідні вимоги до професії HR-менеджера. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/128.pdf>
39. Шарапа І. В., Макаренко С. М., Олійник Н. М. Якість життя населення як індикатор соціально-економічного розвитку регіону. *Таврійський науковий вісник*. 2011. Вип. 77. С. 345–348.
40. 6 головних HR-трендів у 2020 році. URL: hurma.work/blog/6-golovnih-hr-trendiv-u-2020-rocz/.
41. Innovative Approaches to Enterprise Competitiveness Assessment. / N. Tyukhtenko et al. *Marketing and Management of Innovations*. 2021. Issue 1. P. 278-289.