

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
Кафедра HR-інжиніринг у бізнес-економіці

ДИПЛОМНА РОБОТА

Впровадження системи контролінгу персоналу
на ПП «ІЗЯСЛАВМОЛПРОДУКТ» в умовах
інформатизації бізнес-процесів

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

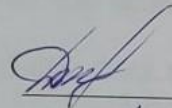
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

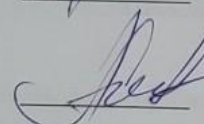
Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

ДРУПЕП. 018105.02.05.00

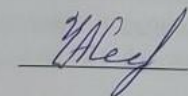
Виконав
студент 2 курсу
група УПЕПм-22-2

 Денис ДЗІЮБРІН

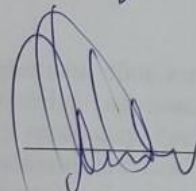
Керівник
к.е.н.

 Анастасія ДАНІЛКОВА

Нормоконтролер
к.е.н.

 Олена МАНТУР-ЧУБАТА

До захисту допускаю:
Завідувач кафедри
HR-інжиніринг у бізнес-економіці
д-р екон. наук, професор

 Михайло ВЕДЕРНІКОВ

01 грудня 2023 р.

Хмельницький 2023

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет _____ економіки і управління _____
 Кафедра _____ HR-інжиніринг у бізнес-економіці _____
 Рівень вищої освіти _____ другий (магістерський) _____
 Галузь знань _____ 05 Соціальні та поведінкові науки _____
 Спеціальність _____ 051 Економіка _____
 Освітня програма _____ Управління персоналом та економіка праці _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

HR-інжиніринг у бізнес-економіці

Михайло ВЕДЕРНИКОВ

« 15 » _____ серпня _____ 2023 року

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Дзюбрін Денис Юрійович

1 Тема роботи: Впровадження системи контролінгу персоналу на ПП «ІЗЯСЛАВМОЛПРОДУКТ» в умовах інформатизації бізнес-процесів

керівник роботи Данілкова Анастасія Юріївна, к.е.н.,

Затверджено наказом ректора університету від «15» серпня 2023 р. № 30

2 Строк подання студентом роботи на кафедру «01» грудня 2023 р.

3 Вихідні дані до роботи інформаційною базою стали монографічні дослідження й наукові статті зарубіжних та вітчизняних авторів, наукові та дослідницькі сайти в мережі Інтернет, фінансова звітність підприємства.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1 Теоретичні засади впровадження системи контролінгу персоналу на підприємстві. 2 Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт». 3 Впровадження системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт».

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): Таблиця - Зміст підходів до трактування поняття «контролінг персоналу», Рисунок - Цілі кадрового контролінгу, Рисунок - Завдання контролінгу персоналу, Рисунок - Процес формування системи контролінгу персоналу, Рисунок - Функціональні системи управління людськими ресурсами, Таблиця – Загальна характеристика діяльності підприємства, Таблиця – Характеристика показників інтенсифікації діяльності ПП «Ізяславмолпродукт», Рисунок - Основні завдання контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт», Рисунок - Етапи інтеграції системи контролінгу персоналу в існуючу систему управління ПП «Ізяславмолпродукт», Рисунок – Етапи впровадження системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт», Рисунок – Модель оцінки ефективності служби контролінгу, Рисунок - Стратегічні цілі у сфері управління

персоналом для ПП «Ізяславмолпродукт», Таблиця - Метрики та інструменти для оцінки ефективності контролінгу на ПП «Ізяславмолпродукт».

6 Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання: «15» серпня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА	31.10.2023 - 10.11.2023	Виконано
АНАЛІТИЧНА ЧАСТИНА	11.11.2023 - 20.11.2023	Виконано
ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА	21.11.2023 - 30.11.2023	Виконано
РЕЦЕНЗУВАННЯ РОБОТИ	01.12.2023 - 05.12.2023	Виконано
ПІДГОТОВКА РОБОТИ ДО ЗАХИСТУ (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль)	06.12.2023 - 10.12.2023	Виконано
ЗАХИСТ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ	11-22.12.2023	

Студент

Денис ДЗЮБРІН

Керівник роботи

Анастасія ДАНИЛКОВА

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Впровадження системи контролінгу персоналу на ПП «ІЗЯСЛАВМОЛПРОДУК» в умовах інформатизації бізнес-процесів»

Виконав студент гр. УПЕПм-22-2 Дзюбрін Д.Ю., керівник Данілкова А.Ю., к.е.н.

Обсяг – 96 с., 20 рис., 20 табл., 27 джерел.

Ключові слова: контролінг персоналу, аудит персоналу, персонал.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу персоналу на підприємстві з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах інформатизації бізнес-процесів.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом ПП «Ізяславмолпродукт» в частині впровадження контролінгу персоналу в умовах інформатизації бізнес-процесів.

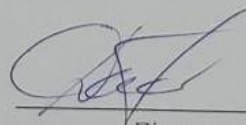
У першому розділі досліджено теоретичні засади впровадження системи контролінгу персоналу на підприємстві. Розглянуто контролінг персоналу як сучасний метод управління підприємством. Визначені задачі та функції контролінгу персоналу в системі управління підприємством. Досліджені теоретичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах.

У другому розділі здійснений аналіз виробничо-господарської діяльності та системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт». Наведено загальну характеристику та аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства; здійснено аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПП «Ізяславмолпродукт»; проведено аналіз системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт».

У третьому розділі запропоновано впровадження системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт». Розроблені рекомендації щодо інтеграції системи контролінгу персоналу у діючу систему управління на ПП «Ізяславмолпродукт»; запропоновані етапи запровадження системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»; сформовано модель оцінки ефективності служби контролінгу персоналу.

01.12.2023

Дата



Підпис

ЗМІСТ

	С.
Вступ	5
1 Теоретичні засади впровадження системи контролінгу персоналу на підприємстві.....	8
1.1 Контролінг персоналу як сучасний метод управління підприємством.....	8
1.2 Задачі та функції контролінгу персоналу в системі управління підприємством.....	16
1.3 Теоретичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
2 Аналіз виробничо-господарської діяльності та системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»	34
2.1 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності ПП «Ізяславмолпродукт».....	34
2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПП «Ізяславмолпродукт»	44
2.3 Аналіз системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»...	52
Висновки до розділу 2.....	60
3 Впровадження системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»	63
3.1 Рекомендації щодо інтеграції системи контролінгу персоналу у діючу систему управління на ПП «Ізяславмолпродукт».....	63
3.2 Етапи запровадження системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»	68
3.3 Модель оцінки ефективності служби контролінгу персоналу.....	84
Висновки до розділу 3.....	94
Висновки.....	96
Перелік джерел посилання.....	99
Додатки.....	102

ВСТУП

Впровадження системи контролінгу персоналу на підприємствах України є актуальним завданням, особливо в контексті сучасних економічних та соціокультурних викликів, а саме: глобальна конкуренція на ринку праці; зміни в технологіях, законодавстві та бізнес-стратегіях вимагають адаптації підприємств до сучасних умов господарювання; зростання вимог до ефективності та продуктивності; з'являється необхідність стратегічного управління персоналом; виникає потреба у комплексному підході щодо управління персоналом; обмеженість ресурсів; потреба у розвитку та збереженні талановитих працівників; зростання ролі дотримання стандартів управління персоналом та корпоративної соціальної відповідальності. У підсумку, загальна тенденція вдосконалення управління персоналом та оптимізації внутрішніх процесів підтримує актуальність впровадження системи контролінгу персоналу на підприємствах України.

Дослідження в галузі контролінгу персоналу включають в себе внесок українських та зарубіжних вчених з різних галузей, таких як управління, економіка, психологія тощо. До українських вчених, які досліджували контролінг персоналу слід віднести: Скоробогатова Н. Є.; Лиходедова О. В., Панченко Г. С., Ємельянова О. М., Мішина С.В., Базалійська Н. П., Букреєва Д.С., Бруханський Р. Ф. та інші. До зарубіжних вчених слід віднести: Нік М., Драбек Дж., Амстронг М., Урбан Дж. та інші. Ці вчені внесли значний внесок у вивчення аспектів контролінгу персоналу, в аспектах теоретичного аналізу та розробки концепцій управління людськими ресурсами, на сьогоднішній день є прогалини у практичному застосуванні контролінгу персоналу на вітчизняних підприємствах, а саме інтеграція контролінгу персоналу у систему управління персоналом, етапи впровадження та функціонування.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження системи контролінгу персоналу на

підприємстві з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах інформатизації бізнес-процесів.

Для досягнення поставленої мети сформульовано та вирішено такі завдання:

- дослідити сутність контролінгу персоналу як сучасного методу управління підприємством;
- визначити задачі та функції контролінгу персоналу в системі управління підприємством;
- узагальнити теоретичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах;
- здійснити загальну характеристику та аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства ПП «Ізяславмолпродукт»;
- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності ПП «Ізяславмолпродукт»;
- дослідити наявну систему контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»;
- розробити рекомендації щодо інтеграції системи контролінгу персоналу у діючу систему управління на ПП «Ізяславмолпродукт»;
- визначити етапи запровадження системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»;
- запропонувати модель оцінки ефективності служби контролінгу персоналу.

Об'єкт дослідження: система управління персоналом ПП «Ізяславмолпродукт» в частині впровадження контролінгу персоналу в умовах інформатизації бізнес-процесів.

Предмет дослідження: теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт» в умовах інформатизації бізнес-процесів.

Для досягнення поставленої в роботі мети використовувалися наступні методи; метод логіко-структурних схем – для з'ясування ролі, місця і функцій системи контролінгу в процесі управління; статистично-економічний і

порівняльний аналіз – для аналізу сучасного стану підприємства; спостереження – для вивчення стану планування, обліку та аналізу на підприємстві; структурно-функціональний – при встановленні особливостей організаційної побудови системи контролінгу підприємства; статистичного оцінювання експериментальних даних; графічний метод – для наочного подання статистичного матеріалу та схематичного зображення ряду теоретичних і практичних положень дослідження; абстрактно-логічний – для аналітичного узагальнення і формулювання висновків.

Інформаційна база дипломної роботи формувалась на основі праць вітчизняних та зарубіжних вчених законодавчих і нормативно-правових документів України, спеціальної економічної літератури, матеріалів науково-практичних конференцій, матеріалів підприємства. Обробку та аналіз інформації здійснено за допомогою сучасних програмних продуктів.

Дипломна робота виконана з використанням матеріалів ПП «Ізяславмолпродукт», яке спеціалізується на переробці молока, виробництві масла та сиру.

Практичне значення одержаних результатів полягає у наступному: удосконалено теоретико-методичні засади впровадження системи контролінгу персоналу на підприємствах шляхом уточнення етапів та інструментів інтеграції контролінгу персоналу в систему управління підприємством; удосконалено практичні рекомендації щодо впровадження та реалізації контролінгу персоналу в системі управління конкретного підприємства (ПП «Ізяславмолпродукт») з урахуванням особливостей його діяльності; розроблено комплекс заходів для впровадження контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт» з метою підвищення ефективності управління людськими ресурсами в умовах інформатизації бізнес-процесів.

Обсяг дипломної роботи становить 96 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 20 таблиць і 20 рисунків, висновки, перелік джерел посилань з 27 найменування, додатків.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Контролінг персоналу як сучасний метод управління підприємством

Поняття «контролінг» походить від англійського дієслова «to control», яке має різні значення. Відповідно до економічного трактування, це управління та спостереження. Основною причиною появи контролінгу в економічній літературі називають, перш за все, промислове зростання у США наприкінці ХІХ – початку ХХ ст., що викликало ускладнення процесів планування та появу нових підходів до економічного управління діяльністю підприємства, спрямованого, в першу чергу, на зниження підприємницьких ризиків та підтримку його поточної платоспроможності. Необхідність зміни принципів управління, у свою чергу, потребувала адекватних та науково обґрунтованих методів виробничого обліку та більш точного фінансового контролю. Вирішення зазначених задач розширило межі облікової роботи порівняно з традиційним бухгалтерським обліком господарських операцій, та у 1950 – 1960 рр. широке застосування знаходить методика розрахунку собівартості за прямими витратами (direct-costing), що дозволило застосовувати маржинальний підхід в управлінні поточними витратами з метою оптимізації прибутку. Подальший розвиток контролінгу був спрямований на розробку технологій управління витратами та методик аналізу бізнес-процесів з метою скорочення витрат, пов'язаних із забезпеченням якості продукції та вирішенням екологічних проблем. У 1985 – 1995 рр. у межах контролінгу були розроблені методики управління витратами з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на базі теорії М. Портера про створення ланцюга вартостей (АВС-калькуляції та АBB бюджетування). Після 1995 р. метою контролінгу стає надання керівництву комплексної інформації, необхідної для управління довгостроковим розвитком підприємства [1].

Що стосується контролінгу персоналу, цей напрям виник доволі нещодавно. У працях вітчизняних вчених можна зустріти різні варіації визначення відповідного напрямку.

Так, можна зустріти поняття «контролінг персоналу», «кадровий контролінг», або навіть «HR контролінг». Попри наявність досить великого спектру поняття, зміст залишається практично однаковим. Ми у свою чергу зупинимось саме на понятті «контролінг персоналу».

Зарубіжні вчені: Д. Хан, Ю. Вебер, Т. Рейхман, П. Хорват, С. Кох, вважають, що ключовим елементом контролінгу персоналу є процес прийняття управлінських рішень. Відповідно, контролінг персоналу спрямований на підготовку і надання необхідної управлінської інформації, яка орієнтує керівництво на прийняття рішень і реалізацію необхідних дій. Таким чином «контролінг персоналу» являє собою повний цикл управлінської діяльності, що складається з визначення мети, планування, організації, координації, контролю і коректування цілей [2].

Такі вчені, як: М. Нік та Дж. Драбек вважають, що «контролінг персоналу» використовується задля максимально ефективного використання наявних співробітників і їх розвитку для отримання максимальної вигоди для компанії. Збір інформації, обробка персональної інформації, моніторинг системи координації та контролю є його основною роллю [3].

Л. Любелец розглядає поняття «контролінг персоналу» як метод і механізм, який доцільно використовувати з метою документального підтвердження вкладення фінансових ресурсів в окремі види кадрових питань та діяльність, і в цілому у сферу людських ресурсів, що приносить користь як для підприємства так для його персоналу за допомогою ефектів, яких ми вимагаємо, або відповідно, – які ми встановили для них, а отже – що вони були використані ефективно [4].

У той же час О.В. Лиходєдов тлумачить «контролінг персоналу», як технологію управління, в першу чергу спрямовану на розробку рекомендацій та підтримку управлінських рішень, спроможну забезпечити досягнення цілей підприємства на засадах підвищення гнучкості та адаптивності системи управління персоналом та вдосконалення підходів щодо планування, моніторингу, інформаційно-

аналітичного забезпечення та контролю окремих процесів управління персоналом [5, с. 306].

Г.С. Панченко стверджує, що «контролінг персоналу» в першу чергу є інструментом управління, який дає змогу більш ефективно реалізовувати кадрову функцію в менеджменті підприємства для досягнення оперативних і стратегічних цілей за допомогою забезпечення підтримки, координації і оптимізації як всієї системи управління людськими ресурсами, так і окремих сфер управління. Кадровий контролінг є інструментом управління людськими ресурсами і служить для підвищення продуктивності та гнучкості виробництва, а також для зниження витрат, пов'язаних із працівниками підприємства» [6, с. 36].

С. В. Мішина, О. Ю. Мішин вважають, що визначення поняття «контролінг персоналу» має ґрунтуватися не тільки на переважаючому у більшості літературних джерел системному підході, а й на цільовому, функціональному, структурному та процесному підходах, сутність яких розкрита в табл. 1.1, [9].

Таблиця 1.1 - Зміст підходів до трактування поняття «контролінг персоналу» [9]

Підхід	Змістовна характеристика підходу
Цільовий	Полягає у визначенні мети контролінгу. Тобто, контролінг персоналу розглядається як сукупність цільових настанов
Функціональний	Розуміння контролінгу персоналу як сукупності функцій, що виконуються в процесі прийняття рішень в соціально-трудої сфері
Процесний	Трактування контролінгу персоналу як послідовності етапів здійснення контролінгових процедур
Структурний	Розгляд контролінгу персоналу в контексті інформаційно-аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень
Системний	Контролінг персоналу розглядається як сукупність , взаємодіючих, взаємозалежних підсистем, що утворюють єдину цілісність

Розглянемо більш детально цілі кадрового контролінгу, рис. 1.1.

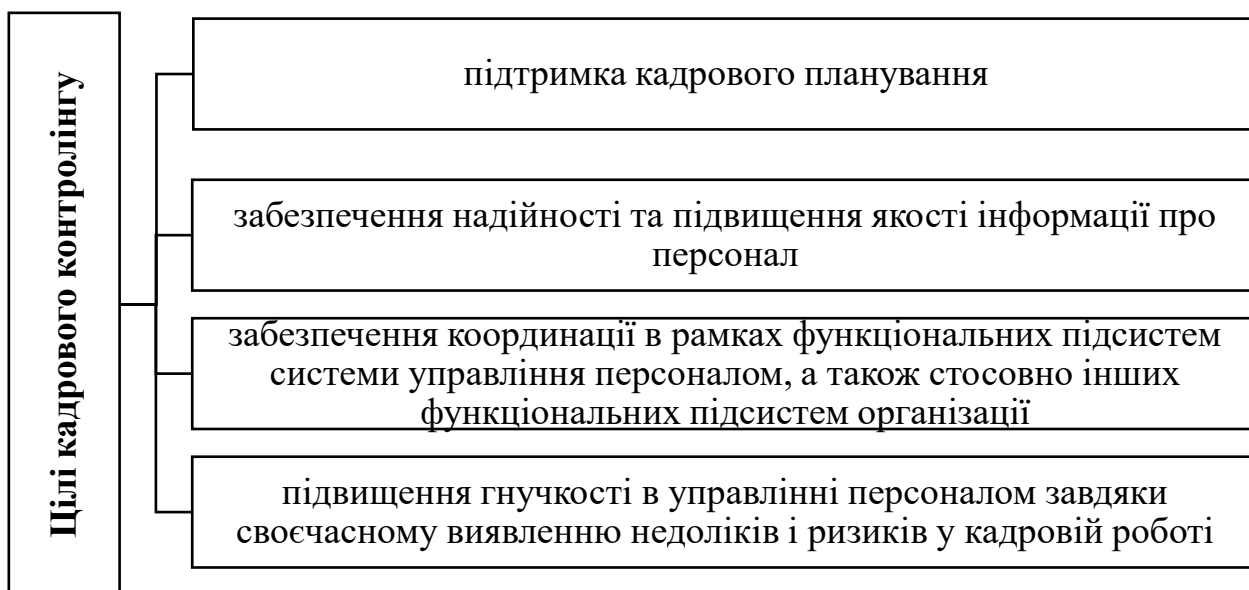


Рисунок 1.1 - Цілі кадрового контролінгу [сформовано на основі джерела 7].

Головною метою кадрового контролінгу є створення загальної системи своєчасного забезпечення керівництва (керівника відповідного підрозділу) підприємств повною та достовірною інформацією, яка є необхідною для прийняття управлінських рішень, це дозволяє підвищити адаптаційні функції підприємства за умов мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища.

Ключовим напрямком діяльності кадрового контролінгу можна вважати порівняння нормативних значень (показників) із фактичними, а також визначення того, наскільки кадрова складова забезпечує та сприяє реалізації головної місії та досягнення цілей. Виявлені під час контролінгу персоналу відхилення служать індикаторами, які фокусують увагу на основних проблемах в роботі з персоналом, допомагають своєчасно внести відповідні зміни, а також спрогнозувати можливі відхилення, вжити певні кадрові заходи щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Об'єктом контролінгу персоналу є усі без виключення інформаційні потоки (вхідні, внутрішні, зовнішні, вихідні), що опосередковують управлінські процеси на будь-якому підприємстві.

Суб'єктом контролінгу персоналу виступають усі працівники служби (підрозділу) контролінгу чи служби управління персоналом на підприємстві.

За просторовою ознакою, контролінг персоналу може бути [10]:

- Внутрішньофірмовий. Він здійснюється в межах окремої філії, відділення, інколи підрозділу.
- Консолідований. Здійснюється в усіх філіях, відділеннях, дочірніх підприємствах міжнародної компанії.

За метою здійснення, контролінг персоналу поділяється на [10]:

- Контролінг ефективності, він здійснюється з метою оцінки ефективності прийнятих рішень в системі управління персоналом.
- Контролінг результативності. Має за мету здійснення оцінки впливу управлінських рішень та кадрових заходів на основні фінансово-економічних показників діяльності підприємства.
- Контролінг витрат. Він здійснюється з метою контролю ефективності витрат на персонал.

За відповідністю плановим завданням розрізняють [10]:

- Плановий. Здійснюється у встановлені терміни за заздалегідь встановленою програмою.
- Позаплановий, здійснюється у випадку виникнення проблемних ситуацій та необхідності прийняття складних управлінських рішень.

За рівнем охоплення [10]:

Тематичний. Стосується окремих функціональних сфер управління персоналом.

Вибірковий. Здійснюється вибірково, у межах окремих організаційних структур.

Суцільний. Здійснюється у межах всієї компанії щодо всіх функцій з управління персоналом.

За функціональною ознакою розрізняють [10]:

- Контроль планування зайнятості. Виступає джерелом кількісної та якісної інформації. Передбачає своєчасне доведення кадрів до діючих і майбутніх потреб підприємства.

- Контролінг підбору, відбору й адаптації. Це джерело інформації про ефективність використаних методів підбору та відбору персоналу та витрати в компанії пов'язані з відбором.

- Контролінг розвитку персоналу. Є постійним процесом, встановлює профіль вимог і кваліфікації для кожної посади; аналізує потреби в компетенції та формує плани навчання; контролює результати проведених навчань.

- Контролінг оцінки персоналу. Орієнтований на перевірку, як оцінюють працівників в організації.

- Контролінг мотивації. Призначений для визначення оптимального розміру заробітної плати. Покликаний визначати мотиваційний вплив на продуктивність праці.

- Контролінг спілкування, конфліктів і культури в організації. Ця сфера спрямована на поліпшення атмосфери задоволеністю роботою та співробітниками.

- Контролінг продуктивності. Його метою є вивчення трудових витрат під з точки зору їх динаміки, структури та гнучкості по відношенню до ефективності, продуктивності та зайнятості.

- Контролінг управління діловою кар'єрою.

- Контролінг вивільнення персоналу, тощо [10].

З урахуванням рівнів управління, контролінг персоналу поділяється на [10]:

- стратегічний контролінг персоналу;

- оперативний контролінг персоналу;

- тактичний контролінг персоналу.

Розглянемо більш детально ключові завдання контролінгу персоналу, рис.

1.2.

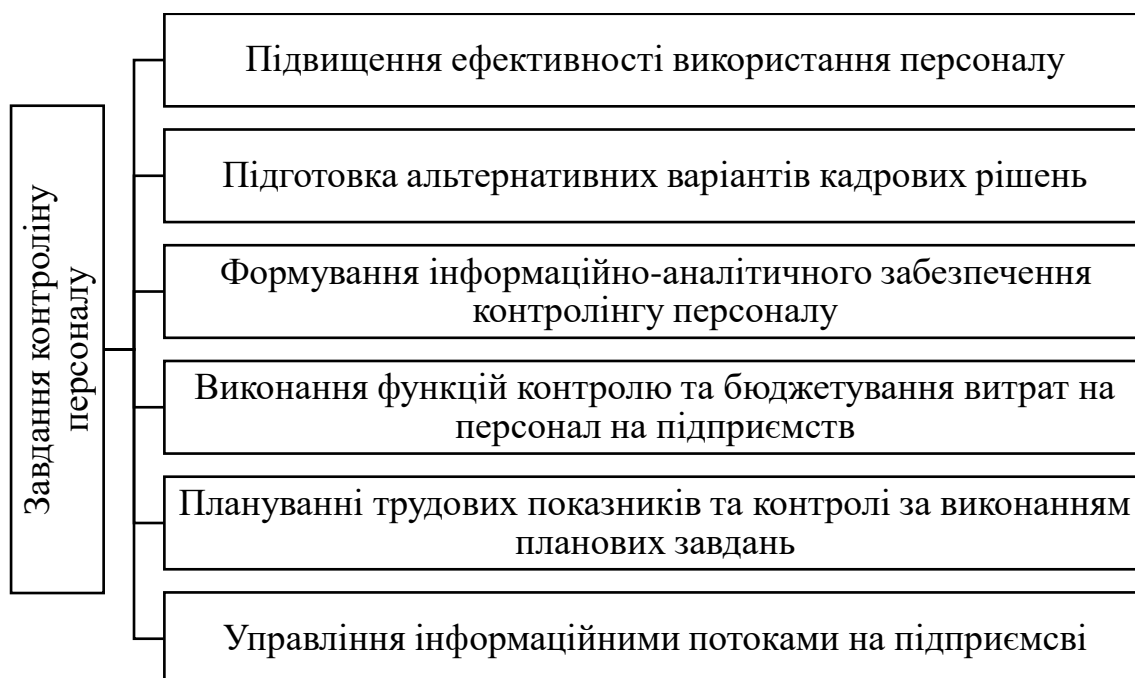


Рисунок 1.2 – Завдання контролінгу персоналу [11]

До основних принципів контролінгу персоналу, нашу думку Н.П. Базалійської, слід віднести [11]:

- безперервності, оскільки контролінг персоналу повинен здійснюватися на постійній основі, аби персонал не втрачав відчуття контролю з боку керівництва, плановості в управлінні персоналом [11];
- осмисленості. Будь-які контролінгові процедури з боку керівництва повинні бути цілеспрямованими і здійснюватися відповідно до пріоритетних цілей управління персоналом [11];
- оперативності. Контролінг персоналу повинен здійснюватися своєчасно, аби не допускати непродуктивних та позапланових витрат на персонал [11];
- маневреності. Доцільною є оптимізація та узгодження інформаційних потоків, необхідних для прийняття зважених управлінських рішень в системі менеджменту персоналу [11];
- ефективності. Економічні вигоди від впровадження контролінгу персоналу на підприємстві повинні перевищувати витрати на здійснення контролінгових процедур [11];

- науковості. Контролінг персоналу має здійснюватися на засадах науково-обґрунтованих підходів, методів, методологій [11];
- об'єктивності. Принцип передбачає врахування всіх позитивних і негативних аспектів, наслідків прийняття тих чи інших рішень в системі управління персоналом [11];
- зворотного зв'язку, який полягає в здійсненні постійного контролю за перебігом процесу управління персоналом і обмін інформацією між керованою і керуючою підсистемами [11];
- професіоналізму. Передбачає наявність спеціальної підготовки персоналу, що здійснює контролінгові процедури [11];
- багатоваріантності. Полягає в розробці альтернативних варіантів прийняття рішень в системі управління персоналом [11].
- незалежність. Означає професійну, фінансову, психологічну незалежність суб'єктів контролінгу персоналу [11].

Процес формування системи контролінгу персоналу є досить складним, передбачає чітке виконання послідовних етапів, рис. 1.3.

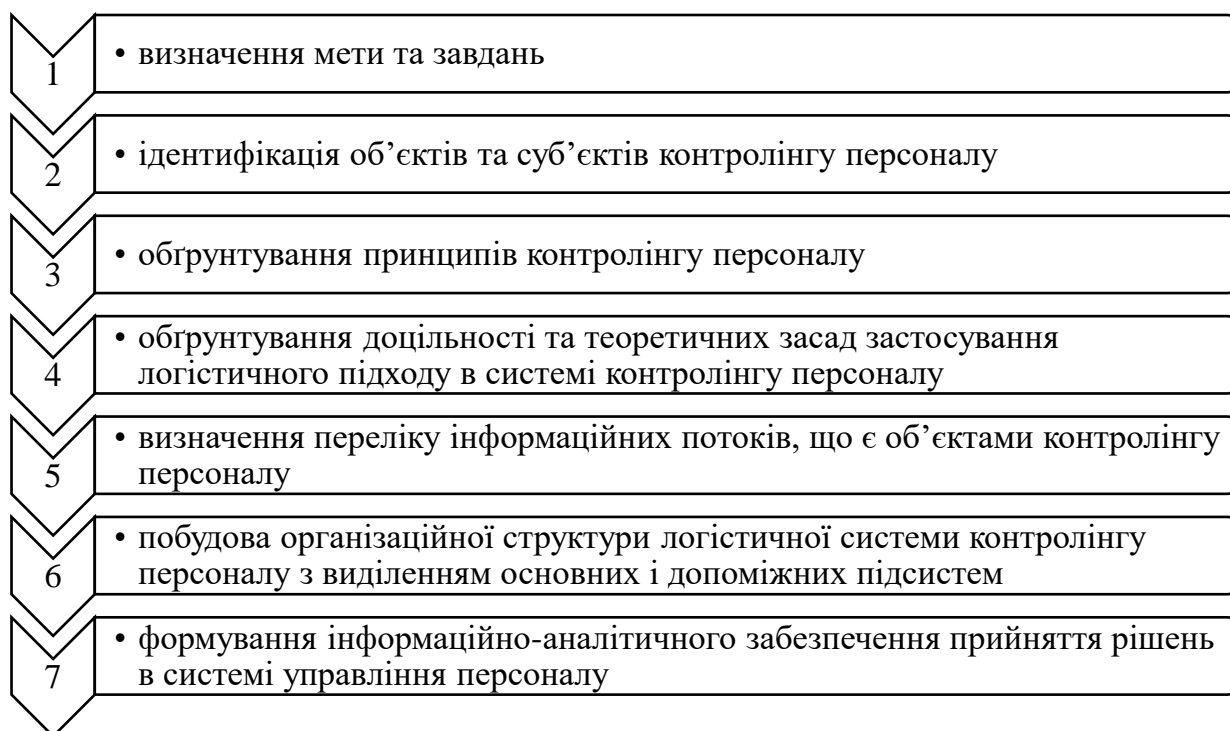


Рисунок 1.3 - Процес формування системи контролінгу персоналу [11]

1.2 Задачі та функції контролінгу персоналу в системі управління підприємством

Однією із причин появи кризових ситуацій в багатьох українських організаціях є низький рівень управління. Безпосередньо некваліфіковані й помилкові дії керівництва певних компаній привели велику кількість суб'єктів господарювання до банкрутства. Істотним фактором, що обумовлює приймання неправильних управлінських рішень, є відсутність в українських організаціях ефективної системи менеджменту персоналу. У економічній літературі усе більшого визнання отримує сучасна система менеджменту трудового потенціалу компанії - контролінг персоналу.

Персонал - найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. п. [2, с. 384]. Персонал організації характеризується кількістю, структурою, професійною придатністю та компетентністю. Кількість персоналу визначається характером, масштабами, складністю, трудомісткістю виробничих процесів, рівнем їх механізації та автоматизації [12, с. 11].

Якість працівника оцінюється такими групами показників: особисті, комунікативні, пізнавальні, професійні. Формування необхідного організації комплексу характеристик працівника є основним завданням процесу управління персоналом [12, с. 15]. Тобто управління персоналом – це система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою є органічне поєднання системи управління персоналом з метою діяльності та концепцією розвитку організації [2, с. 387].

Управління персоналом є специфічною функцією управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, які вже у свою чергу належать до певних

соціальних груп (трудоі колективи). Суб'єктом управління виступають керівники і спеціалісти, що виконують різноманітний спектр функцій управління стосовно своїх підлеглих.

Таким чином, управління персоналом є цілеспрямованою діяльністю керівництва на розробку концепції, стратегій кадрової політики, а також методів управління людськими ресурсами.

Основні функції управління персоналом наведені на рисунку 1.4.

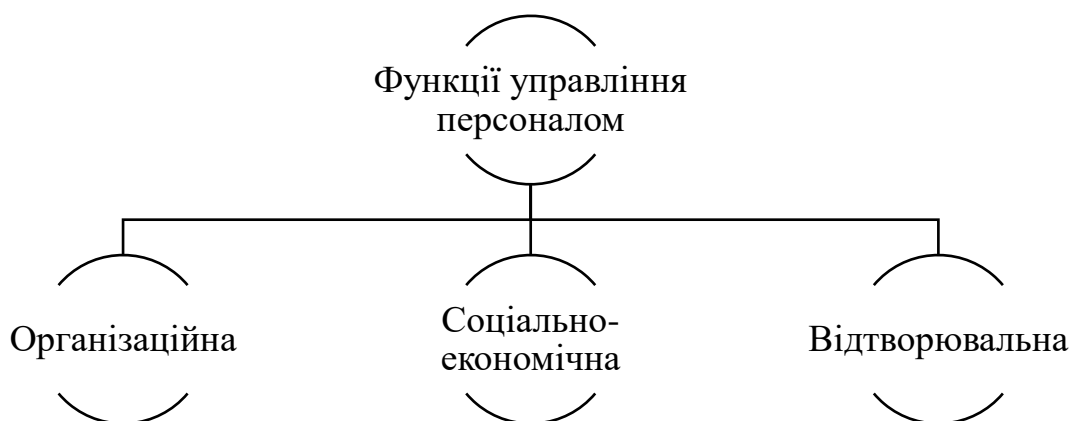


Рисунок 1.4 – Основні функції управління персоналом [2]

Організаційна. Передбачає планування ключових потреб, а також основних джерел комплектування персоналу.

Соціально-економічна. Орієнтовна на забезпечення комплексу умов та факторів, які спрямовані на раціональне закріплення, а також ефективне використання персоналу.

Відтворювальна. Передбачає забезпечення розвитку персоналу.

Управління персоналом (система) включає два центральні блоки: організаційний та функціональний.

До організаційного варто віднести формування персоналу (визначення структури та потреб у персоналі; залучення; підбір, відбір та розміщення персоналу; ведення кадрової документації; тощо) та стабілізацію персоналу (створення та ведення бази даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь,

бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника) [12, с. 16].

Функціональний пов'язаний із використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі [12, с. 16]

Система управління - сукупність взаємозв'язаних елементів, які мають різні функціональні цілі, діють самостійно, проте усі спрямовані на досягнення поставленої мети. Система на організаційному рівні закріплює окремі функції за структурними одиницями, працівниками, регламентує усі потоки інформації, які виникають у системі управління персоналом. У свою чергу взаємодія керуючої та керованої системи забезпечує управління персоналом.

Керуюча система (суб'єкт) - це сукупність підрозділу управління, усіх управлінських працівників з притаманними їм спектрами унікальних функцій, компетенцією та специфікою виконуючих функцій. Керуюча система у свою чергу - лінійні керівники, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів використання, а також відтворення персоналу.

Керована система (об'єкт) - система соціально-економічних відносин у процесі відтворення й використання персоналу. Управління персоналом являється комплексною системою, елементами якої є: етапи; напрями; принципи; види; форми кадрової роботи; тощо.

Ключовою метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів, а також усунення недоліків за такими критеріями: виконавчість, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність [13, с. 16].

Система управління персоналом є комплексом взаємопов'язаних підсистем.

Підсистема – це виділені за певними елементами чи ознаками частини системи, кожна із яких виконує покладені на неї завдання, яка працює автономно, проте, у той же час спрямована на вирішення основної мети. Підсистеми

виокремлюють у відповідності до ключових функцій управління персоналом. Комбінація цих підсистем є унікальною для кожного господарюючого суб'єкта та визначає її специфіку.

В рис 1.5 наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами [12, с. 24].



Рисунок 1.5 - Функціональні системи управління людськими ресурсами [12, с. 24]

Підсистема загального та лінійного керівництва. Ця підсистема відповідальна за здійснення управління організацією, управління окремими структурними підрозділами [12].

Підсистема планування та маркетингу. Ця підсистема формує кадрову політику, стратегію кадрового планування та прогнозування, визначає потреби в персоналі, організацію реклами, тощо [12].

Підсистема управління підбором та обліком персоналу. Здійснює організацію підбору та відбору персоналу, передбачає: проведення співбесіди, оцінки, відбору, обліку, зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію, організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловиробництво системи управління персоналом [12].

Підсистема управління трудовими відносинами. Відповідає за аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією із профспілками [12].

Підсистема забезпечення нормальних умов праці. Відповідна підсистема зосереджена на дотриманні: вимог психофізіології та ергономіки, технічної естетики, охорони праці, військової охорони [12].

Підсистема управління розвитком персоналу. Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових співробітників, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службо-професійного просування [12].

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу. Відповідна підсистема орієнтована на виконання наступних функцій: організацію нормування та тарифікацію трудового процесу, розробка системи оплати праці, розробка форми участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу [12].

Підсистема управління соціальним розвитком. Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування, тощо [12].

Що стосується контролінгу персоналу, у системі управління персоналу він може бути орієнтований на:

- визначення цілей (до прикладу, визначення вартості робочої сили, необхідного обсягу робіт, тощо);

- виконання спеціальних функцій управління персоналом, як приклад: підвищення рівня кваліфікації, оцінка персоналу, оцінка ефективності методів відбору персоналу, тощо.

Також контролінг персоналу може виступати у ролі методичного інструментарію.

Контролінг спрямований на підтримку планування, управління, контролю та інформаційного забезпечення управління персоналом. Для цього в системі контролінгу необхідно розробити ряд диференційованих показників. Одним із прикладів можна вважати реєстрацію неявки персоналу на роботу для вжиття заходів щодо планомірної боротьби з прогулами без поважних причин, чи до прикладу для поліпшення організації робочого часу, перевірки систем стимулювання, переорієнтації заходів щодо розвитку персоналу, а також в галузі внутрішньоорганізаційних комунікацій.

Контролінг персоналу має розвиватися у напрямку: починаючи від контролінгу витрат до контролінгу ефективності, коли витратні показники зможуть бути співставлені із результатами навчання та підвищення кваліфікації. На жаль, контролінг персоналу нерідко сприймається колективами як раціоналізаторська міра, і співробітники часто відмовляються від участі в опитуваннях і відповідних заходах.

Контролінг є це одним із найновіших напрямків інформаційно-економічного розвитку організації. У сучасних умовах господарювання інтереси до нього проявляються в усе більшій мірі, яка зумовлена появою великої кількості перекладених видань по обліку, фінансам, ціноутворення і т.д. [15].

Контролінг розглядається як складова частина управління, але він обмежується системою планування, контролю та інформаційного забезпечення щодо діяльності структурних підрозділів та підприємства в цілому і сервісним обслуговуванням системи управління. З метою належного функціонування контролінгу, його слід належним чином організувати на підприємстві.

Передовий досвід США та Німеччини у напрямку контролінгу свідчить про доцільність створення окремої структурної одиниці, яка буде відповідати за контролінг.

Слід зауважити, що організаційна структура служби контролінгу повинна відповідати певним вимогам, зокрема бути: адаптивною, гнучкою, адекватною, оптимальною, оперативною, надійною, економічно ефективною та простою.

Виділяються два класи організаційних структур управління: бюрократичні та адаптивні [16].

Бюрократичні організаційні структури характеризуються високим рівнем розподілу праці, розвинутою ієрархією управління, ланцюгом команд, наявністю численних правил і норм поведінки персоналу тощо.

Адаптивні організаційні структури розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати нову наукоємну технологію. Кожна з функціонуючих організаційних структур має свої переваги і недоліки та діє ефективно лише при певних обставинах [16].

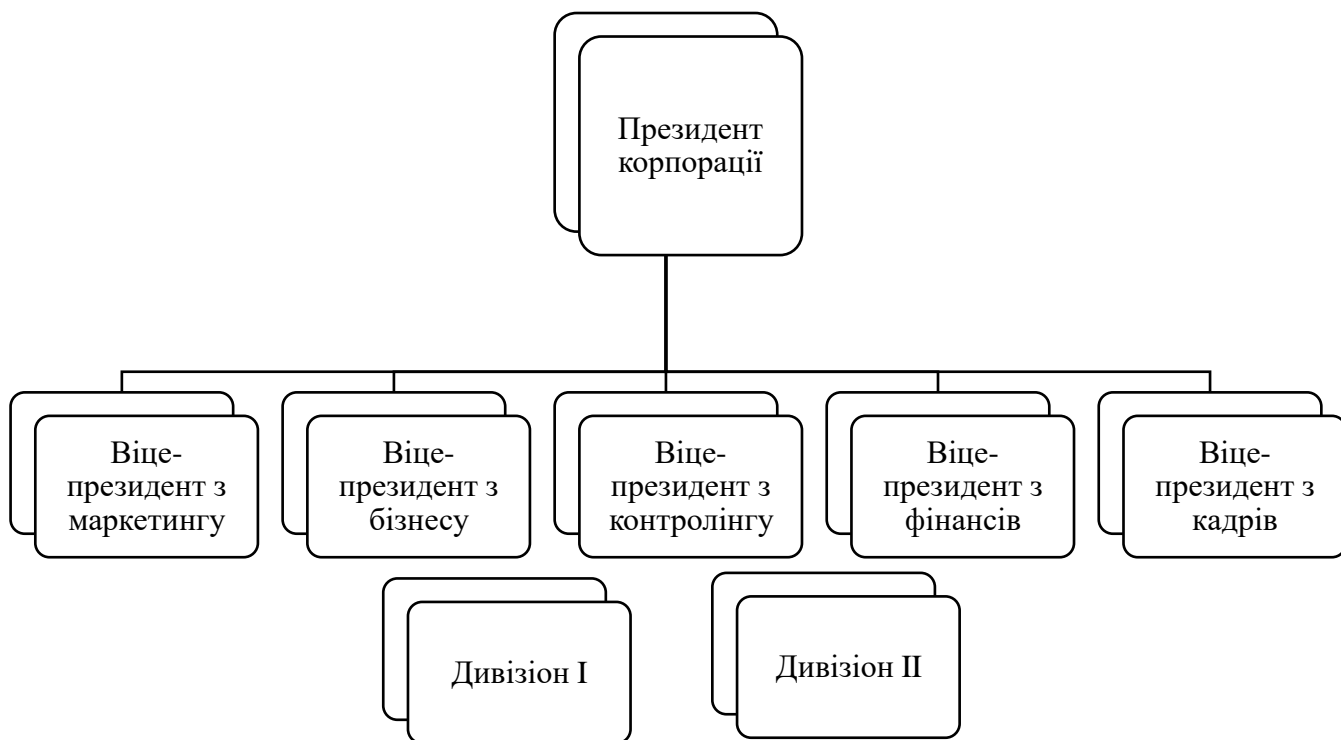


Рисунок 1.6 - Місце служби контролінгу в дивізійній структурі організації

Аналіз організаційних структур зарубіжних комерційних і промислових підприємств доводить орієнтацію переважно на дивізійну структуру організації, розроблену в інтересах великих підприємств.

Розглянемо місце служби контролінгу в дивізійній структурі організації на прикладі великої торгівельно-промислової корпорації (рис. 1.6).

Питанням дослідження організаційних структур і найбільш раціональної їх побудови, зокрема служби контролінгу, присвячені праці багатьох науковців. Серед багатьох досить ефективно функціонуючих зарубіжних організаційних структур особливої уваги вимагають підприємства Німеччини, в яких чітко простежуються певні особливості організаційної побудови служби контролінгу [17].

Виокремлюють наступні форми підлеглості: лінійна організація управління; штабна організація управління.

У свою чергу лінійна організація не забезпечує належного рівня самостійності служби контролінгу, адже фінансова служба у такому випадку займає домінуюче положення. У такому випадку служба контролінгу включається у сферу керівництва. Враховуючи цю негативну особливість лінійної організації управління, на багатьох підприємствах Німеччини контролінг функціонує з точки зору штабної функції [17].

Штабна організація управління передбачає пряме підпорядкування служби контролінгу керівництву підприємства (рис. 1.7).



Рисунок 1.7 – Місце служби контролінгу у штабній організації управління [17].

Попри наявність різноманітних думок щодо місця служби контролінгу в організаційній структурі підприємства, беззаперечним є те, що для успішного функціонування відповідної служби необхідним є дотримання певного ряду вимог.

До них слід віднести: незалежність служби контролінгу; безперервність, контролінг персоналу повинен здійснюватися на постійній основі; оперативність, контролінг персоналу повинен здійснюватися своєчасно, працювати на випередження; ефективність, понесені витрати на функціонування служби контролінгу не повинні перевищувати вигоди, які отримає підприємство за результатами діяльності відповідної служби; створення ефективної системи збору оперативної інформації; результативність; формування економічно обґрунтованих рекомендацій щодо ціноутворення; поточний аналіз і встановлення основних напрямів удосконалення документообігу, в тому числі з використанням сучасного програмного забезпечення; професіоналізм; інші додаткові вимоги.

1.3 Теоретичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах

Структура і склад служби контролінгу в першу чергу залежить від масштабів підприємства та виду діяльності.

Середньостатистична служба контролінгу складається із 3-4 співробітників, із чітко визначеними та встановленими службовими обов'язками. Чисельність служби контролінгу слід формувати виходячи із потреб підприємства, але з врахуванням принципу економічної доцільності, адже в першу чергу підприємство повинно отримувати економічну вигоду від діяльності відповідного підрозділу, тобто результат повинен перевищувати витрати, пов'язані із функціонуванням служби контролінгу.

Таке поетапне формування елементів системи контролінгу дозволить подолати психологічний бар'єр без особливих затрат, а також дозволить

отримувати початкові мінімальні вигоди при мінімізованих затратах, тим самим розкриваючи повну палітру переваг контролінгу, які сприятимуть певному виправданню збільшення витрат на його розширення. Структурно-логічна модель формування персонального складу і структури служби контролінгу на підприємстві наведено на рис. 1.8 [17].



Рисунок 1.8 – Організаційна структура служби контролінгу підприємства [12]

Слід зауважити, що функціональні обов'язки працівників служби контролінгу значною мірою залежать від діяльності підприємства, а також існуючої системи управління персоналом.

До загальних функціональних обов'язків контролера-технолога слід віднести наступні: збір аналітичної інформації в розрізі центрів відповідальності; обробка і аналіз отриманої інформації, розробка нормативів затрат; розрахунок аналітичних показників; прогнозування доходу; аналіз відхилень; формування аналітичних звітів; координація управління; тощо.

До загальних функціональних обов'язків контролера-аналітика варто віднести: створення та контроль інформаційних потоків; контроль за збором та аналізом інформації; розробка рекомендацій; економічне обґрунтування поточних управлінських рішень.

До загальних функціональних обов'язків контролера-операціоніста слід віднести: оцінку рівня автоматизації та функціонування служби контролінгу на всіх етапах; визначення ефективності затрат на автоматизацію служби; оптимізацію

документообороту на фірмі; пошук сучасного програмного забезпечення для автоматизації контролінгу [17].

Створення служби контролінгу на підприємстві є досить відповідальним моментом.

Перший етап – підготовчий, передбачає збір необхідної інформації. Здійснюється аналіз наявної організаційної структури підприємства, досліджується фінансово-економічна документація підприємства, аналіз усієї звітності, що характеризує виробничо-господарську діяльність.

Другий етап – етап впровадження системи контролінгу персоналу. Цей етап передбачає опрацювання всіх основних моментів здійснення операцій з контролінгу у кожному підрозділі підприємства, адже відповідна служба повинна постійно отримувати від усіх структурних підрозділів всю необхідну інформацію, її обробляти, детально аналізувати, висувати пропозиції та направляти їх керівництву для прийняття відповідних управлінських рішень.

Третій етап - етап автоматизації. Автоматизація дій служби контролінгу передбачає організацію автоматичного збору і обробки інформації на всіх етапах виробничого процесу. Збір аналітичної інформації повинен бути максимально автоматизований, щоб попередити можливі непорозуміння, помилки та зловживання. Особлива увага на цьому етапі надається процесам розробки і вдосконалення систем діагностики, інформаційно-аналітичної і методологічної підтримки інвестиційних та інноваційних проектів.

Функціонування служби контролінгу персоналу потребує належної організації інформаційного забезпечення, яке характеризує стан об'єктів фінансово-господарської діяльності та задовольняє вимоги управлінського апарату.

Інформаційна система є комунікацією персоналу підприємства стосовно питань їх професійної діяльності. Під інформаційними потоками розуміють рух інформації між працівниками або структурними одиницями підприємства [17].

Оскільки потреба в інформації зумовлюється, насамперед, необхідністю вирішення конкретних завдань управління, система управління та інформаційна система повинні знаходитись у тісній взаємодії. При цьому інформаційну систему доцільно розглядати в якості підсистеми управління.

Інформаційні потоки слід вважати найбільш вагомим елементом забезпечення ефективної діяльності підприємства.

Методологія дослідження інформаційних потоків передбачає:

1. Аналіз існуючих інформаційних потоків на підприємстві.
2. Формування інформаційних потоків контролінгу.
3. Формування комплексного механізму дослідження інформаційних потоків [17].

Мішина С.В. пропонує наступну класифікацію інформаційних потоків:

- Зовнішні. Зовнішні потоки передбачають збір наступної інформації: рівень зайнятості, безробіття, економічної активності населення; динаміка заробітної плати в Україні, за регіонами, видами діяльності; кількість вакансій за професіями, показники руху персоналу; показники з праці конкурентів та підприємств тієї ж галузі, тощо. Тобто показники, які характеризують ринок праці.

- Вхідні. Інформація про кандидатів на вакантні посади, яку підприємство отримує під час процесу підбору та відбору персоналу.

- Внутрішні. Внутрішні потоки містять наступну інформацію: інформація про потребу в персоналі певної кваліфікації; показники плану з праці; показники оцінки персоналу та стимулювання праці; поточні значення показників з праці; резерви підвищення ефективності використання персоналу; інформація за альтернативними варіантами прийняття рішень в системі управління персоналом; інформація про стан системи управління персоналом на підприємстві; результати контролю виконання планових показників; тощо.

- Вихідні. Вихідні потоки включають інформацію, яка передбачена для зовнішніх користувачів, до прикладу: інформація, що міститься в звітності з праці; інформація для служби зайнятості щодо наявних вакансій на підприємстві;

інформація про вивільнений персонал; інформація щодо витрат на оплату праці в фінансовій звітності; тощо [9].

Методичне забезпечення контролінгу – це сукупність прийомів і методів дослідження, які ним використовуються у відповідності із специфікою функціонування. Методика розкриває структуру елементів контролінгу і встановлює їх логічний взаємозв'язок [17].

Інструменти контролінгу – це сукупність дій, організованих для досягнення конкретного завдання. Іншими словами кажучи, методи – це «що» робити, а інструменти – це «як» робити [18].

У науковій літературі існує досить велика кількість різноманітних підходів щодо класифікації інструментів контролінгу.

Контролінг персоналу на практиці використовує п'ять основних інструментів.

1. Кадрова статистика – кількісні показники з використанням переважно оперативних даних. Це є відносно простим інструментом і здебільшого доступним безпосередньо. Вхідні дані є отримані з бухгалтерії, відділу кадрів та розрахунку заробітної плати [19].

Кадрова статистика для діагностики використовує наступні показники:

- середньооблікова чисельність працівників;
- структура працівників;
- кількість відпрацьованих годин.

2. Показники HR. Це кількісні показники, які зосереджені радше на операційних даних.

Показники HR:

1) Продуктивність праці – це показник трудової діяльності працівників; кількість продукції, виробленої за одиницю часу одним працівником. Аналіз продуктивності праці – є найбільш трудомісткою частиною, що має реальне практичне значення. Основна мета аналізу продуктивності праці – виявлення резервів її зростання [19].

2) Кількість керівників по відношенню до загальної кількості співробітників суб'єкта господарювання. Фактично, визначається частка керівного складу у

загальній кількості працівників підприємства. Це дає змогу визначити, чи дотримується на підприємстві оптимальне співвідношення керівного складу.

3) Показник лояльності до роботи або плинності працівників, ступінь мінливості. У більшості випадків висока плинність кадрів є серйозною проблемою для будь-якого підприємства, що врешті-решт може призвести до тяжких, а іноді незворотних наслідків.

4) Індекс лояльності працівників.

ENPS (Employee Net Promoter Score) – це метод оцінки лояльності співробітників на підприємстві. Цей метод дозволяє визначити ймовірність того, що людина порекомендує знайомому компанію (як місце роботи), та дає змогу зрозуміти, що подобається, а що ні у компанії на відповідний момент. Метод заснований на метриці Net Promoter Score, передбачає анкетування [20].

Анкета для визначення лояльності співробітників на підприємстві включає наступні показники: рівень залученості; рівень задоволеності; відносини з керівником та іншими співробітниками; визнання праці та досягнень співробітника; зростання співробітника; стратегію та «щастя» [20].

5) Індекс збільшення чи зменшення чисельності працівників.

6) Показник оцінки процедур рекрутингу (середній час, витрачений на пошук співробітника, кількість кандидатів на вакансію, кількість і причини невдалих працевлаштувань, середня успішність новоприйнятий співробітник);

7) Показник підготовки персоналу – кількість (коефіцієнт) працівників, які беруть участь у навчанні, загальна кількість годин навчання працівника на рік, середні витрати на персонал навчання, прибутковість інвестицій у навчання тощо;

8) Показник ефективності управління персоналом – оцінка відділу персоналу продуктивність в компанії, співвідношення кількості кадровиків до загальної чисельності працівників компанії [21].

3. Стандарти HR – цільовий діапазон інтервалу або межі цільового інтервалу HR, які компанія бажає досягти [19]. Вони витікають із цілі компанії, однак вони також можуть базуватися на результатах кращих компаній, яка займається тією ж сферою діяльності, що й відповідна компанія. Це є необхідним для отримання як

якісних, так і кількісних даних [22]. HR стандарти свідчать, що всі співробітники знайомі з цілями компанії, у них є свій власний план розвитку та навчання.

4. HR-аудит – інструмент зворотного зв'язку, загальна та незалежна оцінка управління персоналом, що дозволяє ретельно перевірити ефективність управління персоналом. Використовується при зміні корпоративної власності, впровадженні нових стратегій, застосовується при оцінці потенціалу співробітників.

Кадровий аудит оцінює відповідність між загальноприйнятими правилами та внутрішніми корпоративними директивами. HR-аудит може бути внутрішній (із залученням працівників фірми) та зовнішнім (залучення фахівців із зовні).

На підставі результату, який дає діагностичну картину, можна визначити напрямок, якого має дотримуватися компанія, щоб максимально використати довгостроковий потенціал своїх працівників.

5. Опитування думки – відображає думки, потреби, уподобання, ставлення та коментарі співробітників щодо свого керівництва та забезпечує зворотний зв'язок для управління [22]. Він також попереджає про певні проблемні зони та допомагає знайти причини проблемних питань з точки зору співробітників. До якісного контролінгу належать опитування персоналу. Найбільш поширеними методами є структуровані опитування, інтерв'ю та інші їх поєднання або референтні групи.

До інших інструментів контролінгу слід віднести також:

- Збалансована система показників (BSC). Вимірює корпоративну ефективність чотирьох взаємопов'язаних систем: фінанси, клієнти, внутрішні корпоративні процеси, навчання та зростання.

Вона підходить для встановлення індивідуальних цілей, вибраних із загальної корпоративної стратегії, для їх вимірювання, оцінки та прийняття заходів, які сприяють досягненню корпоративної ефективності на бажаному рівні як з фінансової так і нефінансової точки зору.

Бенчмаркінг. Сьогодні не існує усталеного визначення поняття «бенчмаркінг». Термін «бенчмаркінг» походить від англійського слова benchmark (орієнтир, еталон) і означає відмітку на фіксованому об'єкті. Він не має однозначного перекладу українською мовою, а зарубіжні словники трактують цей

термін як «експертний стандарт» або «стандарт, за яким можна вимірювати щось, давати йому оцінку». Бенчмаркінг – безперервний процес порівняння продуктів, послуг та практик з аналогами найпотужніших конкурентів або компаній, які є визнаними лідерами в обраній галузі (кращими у своєму класі) [23].

Бюджетування. Однією із основних умов ефективного функціонування оперативного контролінгу на підприємстві є розробка бюджетів, їх аналіз та контроль. За сучасних умов господарювання такий підхід вважається найбільш актуальним і доцільним, це у свою чергу зумовлено тим, що зовнішні умови діяльності підприємства постійно зазнають змін, вимагають гнучкого еластичного планування, що дає змогу вчасно та вдало маніпулювати ресурсами і затратами підприємства з метою отримання максимального прибутку [17].

Висновки до розділу 1

Резюмуючи усе вище наведене, до основних переваг контролінгу слід віднести наступне:

Контролінг допомагає у досягненні поставлених цілей організації. Контролінг гарантує, що всі дії в організації відбуваються відповідно до плану, і якщо є будь-які відхилення, своєчасно вживаються заходи для усунення відповідних прогалин. Адже коли всі дії відбуваються за планом, вони автоматично спрямовуються на досягнення організаційної мети.

Оцінка точності стандартів, затверджених показників. За допомогою стратегічного контролінгу ми можемо легко судити про те, чи є стандартний або цільовий набір точним чи ні. Точна система контролінгу час від часу переглядає стандарти, щоб узгодити їх із змінами, які зумовлені зміною зовнішнього середовища та внутріфірмових орієнтирів та цілей.

Ефективне використання ресурсів. Кожна діяльність виконується відповідно до заздалегідь визначених стандартів. В результаті відбувається найбільш ефективне використання ресурсів.

Підвищення мотивації співробітників. Ефективна система контролю завчасно повідомляє підлеглим цілі та стандарти оцінювання співробітників. Таке вільне спілкування та турбота мотивують працівників до кращої роботи. Інструменти контролінгу створюють атмосферу порядку та дисципліни в організації. Ефективна система контролінгу тримає підлеглих під контролем і забезпечує ефективне виконання ними своїх функцій.

Сприяє координації дій. Контролінг допомагає підтримувати рівновагу між засобами та цілями. Контролінг гарантує, що обрано правильний напрямок і що різноманітні фактори належним чином підтримуються. Усі відділи контролюються відповідно до заздалегідь визначених стандартів, які добре узгоджені між собою. Контроль забезпечує єдність спрямованості.

Контролінг допомагає підвищити ефективність роботи співробітників. Контролінг наполягає на постійній перевірці співробітників, а контроль допомагає створити атмосферу порядку та дисципліни. У рамках функції контролінгу забезпечується те, що працівники дуже чітко усвідомлюють свої обов'язки та відповідальність.

Вони повинні чітко знати стандарти, за якими оцінюватимуться їхні результати. Ці стандарти допомагають співробітникам працювати ефективно.

Контроль за роботою співробітників може здійснюватися за допомогою таких заходів.

Звіт про самооцінку. Співробітників просять підготувати звіт про свою роботу та пояснити, чи відповідає їхня робота плану чи ні. У цьому звіті співробітники вказують свої досягнення.

Звіт про оцінку роботи керівниками. Керівництво постійно контролює та спостерігає за працівниками, коли вони виконують роботу, і проводиться порівняння між стандартною та фактичною продуктивністю. На основі цього спостереження менеджери готують звіт про оцінку ефективності.

Ці звіти стають основою для підвищення, премії, тощо. Щоб мати хороший звіт, працівники працюють ефективно та результативно.

Контролінг допомагає мінімізувати помилки. Невеликі помилки можуть серйозно не вплинути на організацію. Але якщо ці помилки повторюватимуться знову і знову, це стане серйозною проблемою та може призвести до катастрофи для організації.

Ефективна система контролю допомагає мінімізувати помилки шляхом постійного моніторингу та перевірки. Менеджери намагаються вчасно виявити помилку та вжити заходів для її усунення, щоб мінімізувати наслідки помилки.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «ІЗЯСЛАВМОЛПРОДУКТ»

2.1 Загальна характеристика та аналіз техніко-економічних показників діяльності ПП «Ізяславмолпродукт»

Загальна характеристика діяльності підприємства наведена у таблиці 1.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика діяльності підприємства

№	Інформація	Опис
1	Повна назва	ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО ІЗЯСЛАВМОЛПРОДУКТ
2	Скорочена назва	ПП «Ізяславмолпродукт»
3	Адреса	Україна, 30300, Хмельницька обл., Ізяславський р-н, місто Ізяслав, ВУЛИЦЯ МИКОЛИ МИКИТЮКА, будинок 33
4	Телефон	0674059405
5	Дата заснування	16.10.2009
6	Код ЄДРПОУ	36334993
7	Уповноважена особа	Теличко Микола Григорович
8	Статутний капітал	6000000,00
9	Основний вид діяльності	10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру
10	Інші види діяльності	46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
11	Платник ПДВ	Дійсне свідоцтво ПДВ Індивідуальний податковий номер: 363349922088 Дата реєстрації: 20.11.2009

ПП «Ізяславмолпродукт» є підприємством молочної галузі. Здійснює виробництво масла солодко-вершкового та казеїну технічного. Виробничі потужності підприємства – 100 тонн молока за добу. Підприємство приймає участь в різних ярмаркових заходах.

ПП «Ізяславмолпродукт» неодноразово нагороджували Дипломами за участь у XXII Міжнародній агропромисловій виставці «Агро – 2010» і в XXIII-й Міжнародній агропромисловій виставці «Агро – 2011» (м.Київ) та за значний внесок у виробництво якісної конкурентоспроможної продукції. На підприємстві постійно проводиться робота по реконструкції, переобладнанню та благоустрою для покращення умов праці на підприємстві.

На підприємстві впроваджена система управління якістю та безпекою харчових продуктів відповідно до вимог міжнародних стандартів ISO 22000. У сертифікованій лабораторії підприємства здійснюється постійний контроль на відповідність продукції ДСТУ та міжнародним стандартам якості. Виготовлена продукція регулярно проходить сертифікацію на відповідність вимогам стандартів “Halal”, а також ретельно контролюється на усіх етапах виробничого процесу, починаючи з прийому молочної сировини до тестового контролю готового продукту.

Варто відзначити, що молочна галузь, в якій працює підприємство, характеризується досить складними економічними умовами господарювання, оскільки основні постачальники підприємства - сільськогосподарські підприємства і особисті селянські господарства, не забезпечують вимог технологічних стандартів переробки молока.

Технологія виробництва на підприємстві повністю автоматизована, це дозволяє виробляти високоякісну продукцію. Вся продукція, яка виробляється на підприємстві відповідає всім міжнародним стандартам.

ПП «Ізяславмолпродукт»" спеціалізується на таких видах діяльності:

Основна:

– 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру.

Інші:

– 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;

– 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами;

– 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

Наявні експортні потужності (продаж вершкового масла): Республіка Молдова, Туркменістан, Грузія, Єгипет, Сирія, Йорданія, Бангладеш, Сінгапур, Республіка Корея, Таїланд, Ізраїль, Туреччина, Об'єднані Арабські Емірати, Сполучені Штати Америки, Алжир, Азербайджан (AZ), Таджикистан (TJ), Туніс (TN), Узбекистан (UZ), Тайвань (TW), Уругвай (UY), Індонезія (ID), Філіппіни (PH), Аргентина (AR), Еквадор (EC), Бразилія (BR), Мексика (MX), Куба (CU), Шрі-Ланка (LK), Венесуела (VE).

Розглянемо організаційну структуру підприємства.

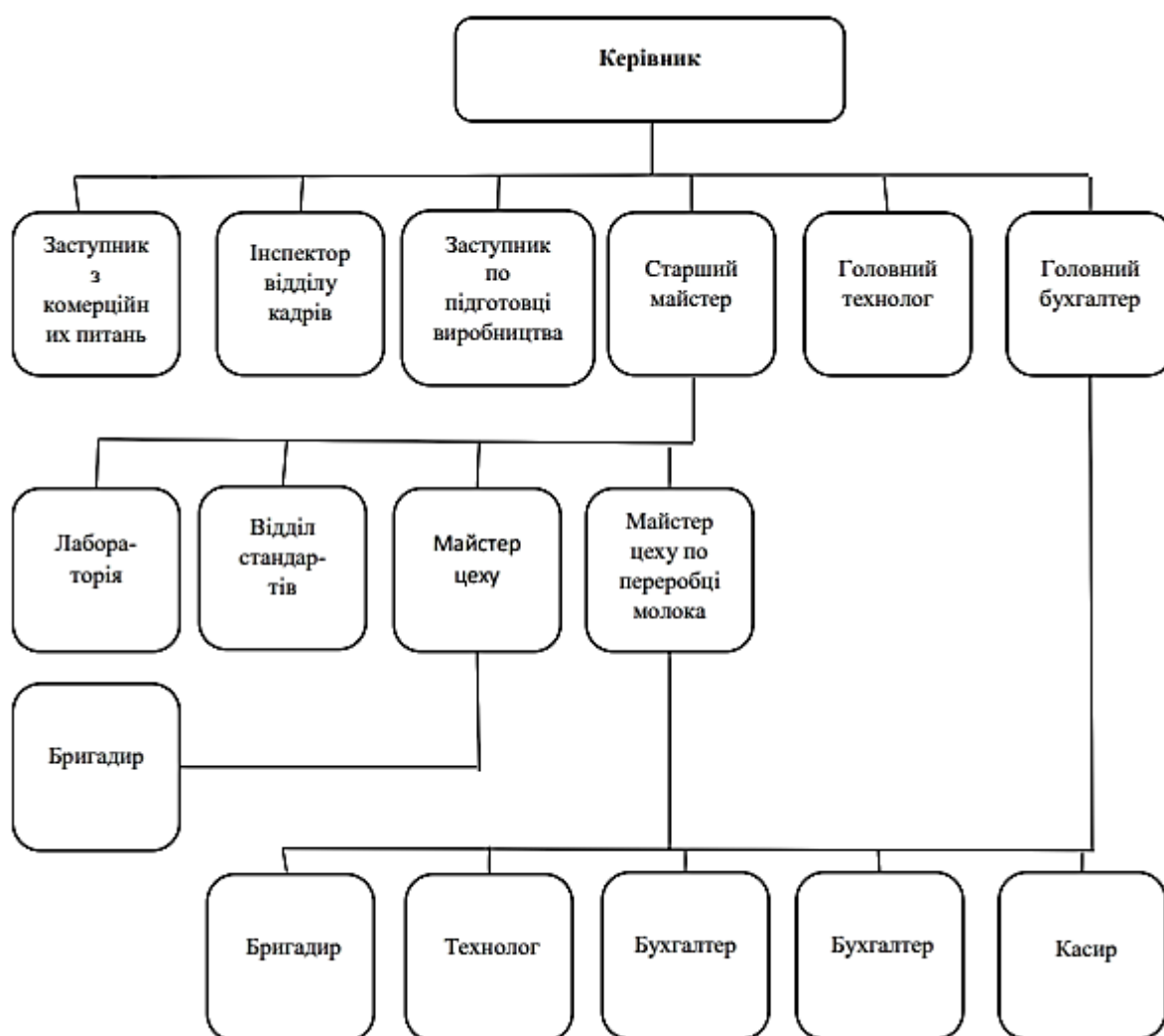


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПП «Ізяславмолпродукт»

Підприємство постійно працює над розширенням виробництва, впровадженням інноваційних технологій, розширює ринки збуту продукції. Особлива увага приділяється параметрам сировини, що надходить для переробки. Ринок диктує свої правила, і конкуренція серед переробних підприємств досить серйозна. В даній ситуації перевагою ПП «Ізяславмолпродукт» є відпрацьована система заготівлі сировини. Взаємовідносини між заводом і постачальниками базуються на порядності та відповідальності в розрахунках за поставлену сировину.

До того ж підприємство здійснює максимальний контроль якості, як на стадії заготівлі молока, так і на виробництві. Ціни на молочну продукцію змінюються посезонно. Найбільший ріст цін спостерігається з 1 вересня по січень місяць. Починаючи з лютого-березня ціни на молочну продукцію поступово зменшуються. Найнижчі ціни формуються в літні місяці – червень-серпень.

На ПП «Ізяславмолпродукт» застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, кадри, тощо).

Така організаційна структура управління на підприємстві дає змогу забезпечити розподіл праці, при якому лінійні ланки управління приймають управлінські рішення та контролюють їх, а функціональні – консультують, інформують, організовують та планують, тобто виконують функції консультаційного апарату лінійних керівників.

Комплексна оцінка діяльності підприємства – це сукупність числових характеристик, одержаних в результаті вивчення системи показників, які відображають основні аспекти виробничо-господарських процесів, містять узагальнюючі висновки про результати і ґрунтуються на виявлених кількісних і якісних відмінностях від бази порівняння (нормативів, планових завдань, попередніх періодів) [1, с. 112].

Для оцінки досягнутого рівня інтенсифікації діяльності ПП «Ізяславмолпродукт» використовують дані таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Характеристика показників інтенсифікації діяльності ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	21/21	21/22
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	130327,1	155666,6	194562,6	19,4	25,0
Продуктивність праці, грн	762,1	841,4	926,5	10,4	10,1
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	171	185	210	8,2	13,5
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	6475,9	6417,6	8604,45	-0,9	34,1
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	58263,2	60941	92367,45	4,6	51,6
Фонд оплати праці, тис. грн	13321,6	16030,6	19746,7	20,3	23,2

Як видно з таблиці 2.2, чистий дохід ПП «Ізяславмолпродукт» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс на 19,4 %, у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 25%. Продуктивність праці протягом 2020-2022 рр. збільшувалася, на 10,4% у 2021 р. та на 10,1% у 2022 р.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом досліджуваного періоду зростала, на 8,2% у 2021 році та 13,5% у 2022 році.

Середньорічна вартість основних фондів у 2022 році суттєво збільшилась у порівнянні із попередніми роками (на 34,1% у 2022 році).

Фонд оплати праці працівників підприємства у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 20,3 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 23,2 %.

Для здійснення господарської діяльності кожне підприємство має певне майно, яке належить йому на правах власності чи володіння. Усе майно, яке належить підприємству і відображене в його балансі, становить його активи

(таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Показники майнового стану ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020 – 2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	20/21	21/22
Власний капітал, тис. грн	62591,4	58789,9	98620,1	-6,1	67,8
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	6475,9	6417,6	8604,45	-0,9	34,1
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	58263,2	60941	92367,45	4,6	51,6
Фондоозброєність, тис. грн/особу	37,87	34,69	40,97	-8,4	18,1
Дебіторська заборгованість, тис. грн	6392,3	4765,8	26268,2	-25,4	451,2
Кредиторська заборгованість, тис. грн	6994,4	8273,7	32077,8	18,3	287,7

Як видно з таблиці 2.3, власний капітал підприємства у 2021 р. порівняно з 2020 роком зменшився на 6,1%, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс – на 67,8%. Слід зауважити, що власний капітал зріс за рахунок зростання нерозподіленого прибутку. Також у 2022 році зросла середньорічна вартість основних засобів, на 34,1%, а також середньорічна вартість оборотних активів на 51,6% (зумовлено зростанням статі «гроші та їх еквіваленти»). У 2022 році значно зросла дебіторська заборгованість, а саме на 451,2%, це зумовлено зростанням статті «Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги».

Паралельно із зростанням дебіторської заборгованості також зросла кредиторська, а саме на 287,7% у 2022 році, відповідні зміни зумовлені зростанням статті «Інші поточні зобов'язання».

Зо стосується фондоозброєності, у 2021 році відбулось зменшення відповідного показника на 8,4%, натомість у 2022 році він зріс на 18,1%.

Для оцінки діяльності ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр. використаємо дані таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні техніко – економічні показники діяльності ПП «Ізяславмолпродукт», 2020-2022 роки

Показники	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	20/21	21/22
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	130327,1	155666,6	194562,6	19,4	25,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	110967,4	133350,4	147127,3	20,2	10,3
Витрати на 1 грн реалізованої продукції	0,9	0,9	0,8	0,6	-11,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	16450,3	15253,3	39830,0	-7,3	161,1
Рентабельність реалізованої продукції, %	14,8	11,4	27,1	-22,8	136,7
Вартість основних фондів на кінець періоду, тис грн.	62048,6	59833,4	124901,5	-3,6	108,7
Фондовіддача, грн.	2,1	2,6	1,6	23,9	-40,1
Фондомісткість, грн	0,5	0,4	0,6	-19,3	67,0
Запаси, тис. грн	15943,5	24052,9	34317,6	50,9	42,7
Середньооблікова чисельність працівників, осіб, у т.ч.	171	185	210	8	14
- робітників	130	141	160	8	14
Продуктивність праці працівника, тис. грн/особі	762,1	841,4	926,5	10,4	10,1
Продуктивність праці робітника, тис. грн/особу	1002,8	1107,2	1219,1	10,4	10,1
Фонд заробітної плати, тис. грн	13321,6	16030,6	19746,7	20,3	23,2
Середньомісячна заробітна плата, грн/особу	6492,0	7221,0	7836,0	11,2	8,5

Зростання чистого доходу від реалізації продукції відмічено у 2021 та 2022 роках, на 19,4% та 25% відповідно. Що стосується собівартості реалізованої продукції, у 2021 році вона зросла у порівнянні з 2020 роком на 20,2%, а от у 2022 році у порівнянні з 2021 роком темпи зростання зменшились та становили 10,3%.

Витрати на 1 грн. реалізованої продукції у 2021 році не змінились у порівнянні з 2020 роком та становили 0,9 грн., а у 2022 році відмічено позитивну тенденції до зменшення витрат на 0,1 грн., або 11,7%.

Чистий прибуток у 2022 році значно зріс, а саме на 161,1%., також значно зросла вартість основних фондів у 2022 році – 108,7%.

Рентабельність продукції значно зросла, а саме на 136,7% у 2022 році.

Значно знизися показник фондovіддачі (на 40,1%), та зрас показник фондомісткості на 67% у 2022 році.

За досліджуваний період відмічено зміну у чисельності персоналу, вона поступово зростала з 2020 по 2022 рік. У 2021 році чисельність зросла на 8%, а у 2022 році – на 14%.

Продуктивність за ці роки зросла орієнтовно на 10%. Фонд заробітної плати також планомірно зростав, у 2021 році на 20,3%, а у 2022 році – на 23,2%.

Зафіксовано також зростання середньомісячної заробітної плати, у 2021 році – на 11,2%, у 2022 році – на 8,5%.

Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу у 2018 р. дещо вищі, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

Таблиця 2.5 - Динаміка показників руху та стану основних фондів ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Темпи росту, %	
				20/21	21/22
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	6722,9	6228,9	6606,3	-7,3	6,1
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн.	6228,9	6606,3	10602,6	6,1	60,5
Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн.	-	377,4	3996,3		958,9
Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн.	494,0	-	-		
Сума нарахованого зносу, тис.грн.	7581,0	8837,6	9426,5	16,6	6,7
Коефіцієнт зносу основних засобів	1,1	1,4	1,4	25,8	0,6
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,9	1,1	1,6	14,5	51,3
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,1	0,4		559,8
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,1	-	-		
Коефіцієнт приросту основних засобів	-	0,1	0,6		898,4

У 2020 році не вводились основні засоби, натомість у 2021 та 2022 відбулось оновлення основних засобів, слід зауважити, що у 2022 році значно оновились основні засоби, а саме на 958,9% (на 3618,9 тис. грн.). Зафіксовано зростання

коефіцієнта зносу основних засобів та коефіцієнт придатності основних засобів. У підсумку слід зауважити, що у 2022 році відбулось суттєве оновлення основних засобів, що є позитивним явищем для підприємства.

Аналіз ефективності діяльності підприємства був би неповним без розгляду структури основних фондів та обігових коштів (таблиця 2.6). Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна відмітити, що у структурі оборотних активів ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр. переважають грошові кошти та еквіваленти, а також значна частка запасів. У 2022 році 51,4% становили грошові кошти та еквіваленти, 27,5% запасів та 21% дебіторської заборгованості. Слід зауважити, що у порівнянні із 2021 роком, у 2022 році значно зросла дебіторська заборгованість, а саме на 21%.

Таблиця 2.6 – Аналіз зміни структури оборотних активів ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр.

Оборотні активи	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Запаси	15943,5	25,4	24052,9	43,9	34317,6	27,5
Дебіторська заборгованість	6392,3	10,2	4765,8	8,7	26268,2	21,0
Грошові кошти та їх еквіваленти	40432	64,4	25893,9	47,3	64171,2	51,4
Інші оборотні активи	63,4	0,1	15,9	0,0	119,1	0,1
Витрати майбутніх періодів		0,0	13	0,0	25,4	0,0
Усього	62831,2	100	54741,5	100	124901,5	100

Виробничий потенціал підприємства являє собою складну систему, тому рівень ефективності його використання характеризується не одним, а сукупністю показників.

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна відмітити, що зменшення фондівіддачі при одночасному збільшенні фондомісткості господарської діяльності, свідчить про неефективне використання основних засобів.

Слід зауважити, що у 2022 році значно зросла рентабельність продажу, а саме на 137,7% у порівнянні з 2021 роком, також зросла рентабельність оборотних активів на 29,7% у 2022 році.

Таблиця 2.7 – Показники використання виробничого потенціалу ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	20/22	21/22
Фондовіддача, грн	2,1	2,6	1,6	23,8	-38,5
Фондомісткість господарської діяльності, грн	0,5	0,4	0,6	-20,0	50,0
Рентабельність продажу, %	14,8	11,4	27,1	-23,0	137,7
Рентабельність оборотних активів, %	23,49	22,58	29,29	-3,9	29,7
Продуктивність праці, грн	762,1	841,4	926,5	10,4	10,1

В організаційній та управлінській роботі фінансова діяльність займає особливе місце [3, с. 525]. Ефективність системи управління на ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр. можна оцінити за даними таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 - Динаміка основних показників ефективності управління на ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр.

Показник	Од.	Дані по рокам			Темп приросту, %	
		2020	2021	2022	20/21	21/22
Чистий дохід від реалізації	тис. грн	130327,1	155666,6	194562,6	19,4	25,0
Чис. прац., в т.ч.	осіб	171	185	210	8,2	13,5
- управл. працівників		41,04	44,4	50,4	8,2	13,5
Опер. прибуток	тис. грн	1320,9	616,2	10933,9	-53,3	1674,4
Заг. опер. витрати	тис. грн	3537,4	6083,5	10968,8	72,0	80,3
Питома вага упр. прац. в заг. чис.	%	24	24	24	0	0

Операційний прибуток ПП «Ізяславмолпродукт» у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 1674,4%, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 53,3%. Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності змін не зазнала та становила 24%%. Аналізуючи рівень основних техніко-економічних показників діяльності за 2020-2022 рр. можна сказати в загальному, що спостерігається тенденція збільшення обсягів діяльності та покращення фінансових результатів.

2.2 Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ПП «Ізяславмолпродукт»

Фінансовий стан підприємства може бути стійким, нестійким, кризовим. Фінансовий стан підприємства – це сукупність економічних параметрів, які відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів.

Охарактеризуємо зміну обсягу, структури та динаміки активів ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.9 - Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 роки

Види активів	2020		2021		2022		Абсолютне відхилення, +/-	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%	20/21	21/22
I Необоротні активи								
Незавершені капітальні інвестиції	896	1,3	814,5	1,2	315,8	0,2	-81,5	-498,7
Основні засоби	6228,9	8,9	6606,3	9,8	10602,6	7,8	377,4	3996,3
Разом розділ I	7984,9	11,4	7724,5	11,4	11067,1	8,1	-260,4	3342,6
II Оборотні активи				0,0		0,0	0,0	0,0
Запаси, у т.ч.	1594350	2276,6	24052,9	35,6	34317,6	25,2	8109,4	10264,7
- готова продукція	14677,6	21,0	21959,3	32,5	26847	19,7	7281,7	4887,7
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3298,8	4,7	1511,9	2,2	22753	16,7	-1786,9	21241,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	35	0,0	17,7	0,0	9,90	0,0	-17,3	-7,8
Інша поточна дебіторська заборгованість	2275,9	3,2	3326,2	4,9	3505,3	2,6	1050,3	179,1
Грошові кошти та їх еквіваленти	40432	57,7	25893,9	38,3	64171,2	47,2	-14538,1	38277,3
Інші оборотні активи	63,4	0,1	15,9	0,0	119,1	0,1	-47,5	103,2
Витрати майбутніх періодів	-			0,0		0,0		
Разом розділ II	62048,6	88,6	59833,4	88,6	124902	91,9	-2215,2	65068,1
Всього активи	70033,5	100	67557,9	100	135969	100	-2475,6	68410,7

Майно ПП «Ізяславмолпродукт» у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилось на 68410,7 тис. грн, що головним чином зумовлено збільшенням як грошових коштів та їх еквівалентів, дебіторської заборгованості, запасів та основних засобів. Якщо аналізувати 2020 та 2021 роки, у 2021 році навпаки відбулось зменшення активів на 2475,6 тис. грн.

Що стосується необоротних активів, відмічена позитивна тенденція у 2022 році, так вони зросли на 3342,6 тис. грн.. У 2022 році також відмічена тенденція до зростання запасів на 10264,7 тис.грн., слід зауважити, що у 2021 році також відбулось значене зростання запасів (на 8109,4 тис.грн.). значно зросла і дебіторська заборгованість у 2022 році (на 21241,1 тис. грн.), хоча у 2021 році відмінено негативну тенденцію.

Розглянемо показники ефективності використання оборотних активів ПП «Ізяславмолпродукт», 2020-2022 роки (таблиця 2.10).

Як видно з таблиці 3.2, ефективність управління оборотними активами знижується. Якщо в 2020 р. оборотні активи в середньому здійснювали один оборот протягом 171 днів, у 2021 році – за 138 днів (найкращий показник з аналізований період), то в 2022 р. - протягом 231 днів. Причиною такої тенденції є нестабільний рівень оборотних активів.

Таблиця 2.10 - Динаміка показників ефективності використання оборотних ПП «Ізяславмолпродукт», 2020-2022 роки

Показник	2020	2021	2022	Темп приросту, %	
				20/21	21/22
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг, тис.грн	130327,1	155666,6	194562,6	19,4	25,0
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн	6475,9	6417,6	8604,5	-0,9	34,1
Валовий прибуток, тис. грн	19359,7	22316,2	47435,3	15,3	112,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	20,1	24,3	22,6	20,5	-6,8
Рентабельність/ збитковість оборотних активів, %	2,1	2,6	1,6	23,9	-40,1
Період обороту оборотних активів, днів	171	138	231	-19	67

Протягом 2020-2022 рр. спостерігаються коливання показника рентабельності активів. Рентабельність оборотних активів у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 40,1%. На зміну даного показника вплинуло зміна рентабельності наданих послуг та зміна оборотності оборотних активів ПП «Ізяславмолпродукт». Отримані зміни даних фінансових показників мають негативну тенденцію результатів за 2020-2022 рр., адже, не відповідають встановленим нормам: результат коефіцієнта оборотності оборотних активів протягом аналізованого періоду зменшується; тривалість оборотності оборотних активів, навпаки, збільшується.

Використовуючи дані пасиву бухгалтерського балансу, можна дати загальну характеристику джерел покриття активів підприємства (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11 - Аналіз джерел фінансування активів ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020 -2022 рр.

Показники	2020		2021		2022		Відхилення	
	сума, тис грн	питома вага,%	сума, тис грн	питома вага,%	сума, тис грн	питома вага,%	20/21	21/22
Власний капітал	62591,4	89,4	58789,9	87,0	98620,1	72,5	-3801,5	39830,2
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	44770,0	63,9	494,3	0,7	5270,7	3,9	-	44275,7
Поточні зобов'язання і забезпечення	6994,4	10,0	8273,7	12,2	32077,8	23,6	1279,3	23804,1
Баланс	70033,5	100,0	67557,9	100,0	135968,6	100,0	-2475,6	68410,7

Як видно з таблиці 2.11, найбільшу частку серед джерел фінансування активів ПП «Ізяславмолпродукт» займає власний капітал: у 2020 р. його частка складала 89,4%, у 2021 р. – 87 %, у 2022р. - зменшився до рівня 72,5. Поточні зобов'язання і забезпечення у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилися на 1279,3 тис грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. відбулося стрімке зростання - на 23804,1 тис грн.

В цілому величина джерел на фінансування активів ПП «Ізяславмолпродукт» у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 68410,7 тис. грн. Дане збільшення відбулося, головним чином, за рахунок збільшення власного капіталу та поточних

зобов'язань.

До показників оцінки фінансового стану підприємства відносять: показники ліквідності та платоспроможності; показники ділової активності; показники рентабельності; показники майнового стану; показники фінансової стійкості. Проаналізуємо майновий стан ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2021 рр. (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12 - Динаміка майнового стану ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп приросту, %	
				20/21	21/22
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,45	0,57	0,47	26,87	-17,75
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,63	3,20	-	407,26
Коефіцієнт вибуття основних засобів	9,00	-	-	-	-

Як видно з таблиці 2.12, коефіцієнт зносу основних засобів протягом 2020-2022 рр. має змінний характер. У 2021 р. порівняно з 2022 р. даний коефіцієнт збільшився на 26,87%, а от у 2022 році у порівнянні з 2021 роком зменшився на 17,75%.

Коефіцієнт оновлення основних засобів у 2022 р. порівняно з 2021 р. суттєво зріс, а саме на 407,26%. Розрахунок коефіцієнту вибуття основних засобів можна розрахувати було лише для 2020 року, він становив 9. Як видно з таблиці 2.12, коефіцієнт оновлення основних засобів у 2022 р. значно збільшився, що характеризує підприємство з позитивної сторони, оскільки було введено в дію основні засоби. У 2022 р. порівняно з 2021 р. коефіцієнт зносу дещо зменшився, що відповідає нормативу.

Розглянемо ліквідність та платоспроможність ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр., (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 - Динаміка ліквідності і платоспроможності ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп приросту, %	
				20/21	21/22
Показники ліквідності					
Коефіцієнт покриття	8,87	8,16	4,24	-7,99	-48,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	6,05	4,46	1,81	-26,31	-59,41
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	5,78	3,12	2,00	-45,94	-36,03
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	51268,80	52667,30	60289,65	2,73	14,47
Показники платоспроможності					
Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	0,89	0,87	0,73	-2,63	-16,65
Коефіцієнт фінансування	8,26	6,71	2,64	-18,83	-60,62
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,69	0,42	0,69	-38,77	63,51

Коефіцієнт швидкої ліквідності – цей показник перевищує нормативне значення (0,5-1 і вище), хоча на підприємстві відстежується негативна тенденція до зменшення цього показника. Так у 2021 році він знизився на 26,31%, а у 2022 році – на 59,41%.

Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає платіжні можливості підприємства щодо сплати поточних зобов'язань за умови своєчасного проведення розрахунків з дебіторами.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшився на 45,94%, у 2022 році у порівнянні із 2021 роком зменшився на 36,03%.

Проаналізуємо ділову активність ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.14).

Таблиця 2.14 - Динаміка ділової активності ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп приросту, %	
				20/21	21/22
Коефіцієнт оборотності активів	20,1	24,3	22,6	20,5	-6,8
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	19,8	27,5	5,6	38,8	-79,6
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	15,9	16,1	4,6	1,6	-71,5
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	18,2	13,1	64,3	-28,0	390,3
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	22,7	22,3	78,5	-1,6	251,4
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	7,0	5,5	4,3	-20,3	-22,7
Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	20,1	24,3	22,6	20,5	-6,8
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,1	2,6	2,0	27,2	-25,5

Коефіцієнт оборотності активів характеризує ефективність використання підприємством усіх наявних ресурсів, незалежно від джерел їхнього залучення. Коефіцієнт оборотності активів має тенденцію зменшення (на 6,8% в цілому) – це сприятлива умова для переведення активів підприємства у ліквідні кошти.

Коефіцієнт оборотності дебіторської показує швидкість обертання дебіторської заборгованості підприємства за період, що аналізується. За період 2021-2022 рр. цей показник зменшився на 79,6%.

Строк погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей показує середній період погашення дебіторської або кредиторської заборгованостей підприємства.

За 2021-2022 рр., строк погашення дебіторської заборгованості значно вищий ніж строк погашення кредиторської заборгованості, тобто підприємство встигає

отримати оплату від дебіторів та сплатити свої кредиторські зобов'язання.

Строк погашення кредиторської заборгованості у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 251,4%, тобто підприємство затримує сплату кредиторських зобов'язань.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів характеризує швидкість реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів перевищує 1, що свідчить про швидку реалізацію товарно-матеріальних запасів підприємства.

Але показник за 2020-2022 роки має тенденцію зниження. Це свідчить про те, що на продукцію падає попит. Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) показує ефективність використання основних засобів підприємства. Показник фондовіддачі поступово знизився на 6,8%, що свідчить про застаріння техніки та обладнання підприємства.

Проаналізуємо рентабельність активності ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15 - Динаміка рентабельності активності ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Темп приросту, %	
				20/21	21/22
Коефіцієнт рентабельності активів	0,25	0,22	0,39	-10,17	76,53
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,28	0,25	0,51	-9,52	101,36
Коефіцієнт рентабельності продукції	1,17	1,17	1,32	-0,61	13,28

Коефіцієнт рентабельності активів характеризує ефективність використання активів підприємства. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу характеризує

ефективність вкладення коштів до даного підприємства.

Коефіцієнт рентабельності продукції характеризує прибутковість господарської діяльності підприємства від основної діяльності. Коефіцієнт рентабельності продукції у 2022 році зріс на 13,26% у порівнянні із 2021 роком, що є позитивним явищем для підприємства. Також відмічено зростання: коефіцієнта рентабельності активів у 2022 році на 76,53%, та коефіцієнта рентабельності власного виробництва на 101,36%.

Нормативного значення для коефіцієнтів рентабельності не існує, але є загальне правило, чим вище значення коефіцієнту, тим краще.

Охарактеризуємо зміни, що відбулися в структурі звіту ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр. про фінансові результати (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16 - Аналіз показників прибутку на ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр.

Показник	Дані по рокам			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022	20/21	21/22
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	130327,1	155666,6	194562,6	19,4	25,0
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	110967,4	133350,4	147127,3	20,2	10,3
Інші операційні доходи, тис. грн	1320,9	616,2	10933,9	-53,3	1674,4
Інші доходи, тис. грн	2918,1	1752,9	6162,8	-39,9	251,6
Разом доходи, тис. грн	134566,1	158035,7	211659,3	17,4	33,9
Інші операційні витрати, тис. грн	3537,4	6083,5	10968,8	72,0	80,3
Разом витрати, тис. грн	114504,8	139433,9	163098,1	21,8	17,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис.	20061,3	18601,8	48561,2	-7,3	161,1
Податок на прибуток, тис. грн	3611,0	3348,5	8731,2	-7,3	160,7
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	16450,3	15253,3	39830,0	-7,3	161,1

Аналізуючи показники прибутку ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр. можна відмітити, що у 2022 році відбулись кардинальні позитивні зміни у порівнянні із 2021 роком. Так у 2022 році значно зріс чистий дохід від реалізації, а саме на

25%, зросли: інші операційні доходи на 1674,4%, інші доходи – на 251,6%, результат до оподаткування - на 161,1%, а також чистий прибуток на 161,1%. Загалом, 2021 рік можна охарактеризувати як роком спаду усі показників, зменшенням прибутку.

У результаті ведення звичайної діяльності, ПП «Ізяславмолпродукт» впродовж 2016-2018 рр. отримувало прибутки. Величина чистого прибутку у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 161,1%, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. величина чистого прибутку дещо зменшилась на 7,3% %. Таким чином, прибутковість діяльності знаходиться в оберненій залежності від собівартості та ціни реалізації. Зі зниженням собівартості та підвищенням ціни реалізації фруктів і ягід, зростає окупність витрат прибутком і створюються сприятливі умови для прискорення темпів розширеного відтворення та підвищення матеріальної заінтересованості працівників.

2.3 Аналіз системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»

У сучасному ринковому середовищі дуже важливу роль відіграє кадрове забезпечення. Для досягнення максимальної продуктивності та хороших показників працездатності, роботодавці вдаються до різних інноваційних методів, зокрема до контролінгу персоналу. Адже без контролю, кадрове планування не буде успішним.

Кадрове управління повинне бути створене так, щоб досягати максимального взаємодії у співвідношенні роботодавця до працівника. До основних задач, які ставить перед собою контролінг персоналу, відносять: підбір персоналу, інтеграція персоналу, контролінг індивідуального розвитку, контролінг комунікації, контролінг мотивації. Саме вирішення цих завдань допоможе досягти максимальної результативності у кадровому управлінні.

На підприємстві використовуються окремі елементи контролінгу персоналу, проте відсутність комплексний підхід.

Підбір персоналу. Дане завдання полягає у виборі кандидатів та якісному залученню нових співробітників. Цьому пункту варто приділити особливу увагу, адже від правильно підібраних працівників залежать подальші результати роботи компанії. На даному етапі здійснюється аналіз методик вибору, оцінка технологій підбору кандидатів та зворотній зв'язок.

На підприємстві ПП «Ізяславмолпродукт» підбором персоналу безпосередньо займається відділ кадрів, немає створено окремо підрозділу, який би здійснював пошук та підбір персоналу.

На підприємстві не використовується опис посад, відповідно є питання що фаховості підбору персоналу особливо на керівні посади. Що стосується безпосередньо джерел, які використовують при наборі персоналу, переважно це внутрішні джерела а також розміщення реклами на відповідних платформах у мережі інтернет.

Інтеграція персоналу. Полягає у результативному впровадженні нових співробітників та залучення їх до роботи підприємства. Інтеграція відбувається шляхом оцінки витрат на одного працівника, а також планування його індивідуальної кар'єри. На підприємстві нема комплексного підходу до вирішення відповідної задачі. Так, новоприбувший працівник ознайомлюється під підпис із посадовою інструкцією, за ним закріплюється наставник (орієнтовно на 1 місяць) для навчання. Система адаптації працівників відсутня.

Контролінг індивідуального розвитку персоналу. З цією метою проводиться підвищення кваліфікації працівників, до роботи підприємства залучаються молоді працівники, випускники вузів. Дане завдання ставить за мету визначення ступеня відповідності між вимогами посади і тим, як відповідають цим вимогам співробітники. На підприємстві відсутні програми особистісного та професійного розвитку працівників, на що керівництву слід звернути увагу та вжити відповідних заходів.

Контролінг комунікації. Передбачає процес ознайомлення працівників з цілями та стратегією фірми. Контролінг ставить за мету використання потенціалу працівників, їх досвіду, ідей для прийняття проблемних рішень. Також дане завдання допомагає провести оцінку роботи керівників та співробітників - хто з них активніший у діяльності компанії.

Контролінг мотивації. Здійснюється пошук раціональних систем оплати праці, а також проводиться розподіл працівників на групи, залежно від рівня їх робочих досягнень.

Важливе значення відіграють моральні та психологічні аспекти, тобто задоволеність працівника роботою та атмосферою у колективі. Відповідно до цього, здійснюється регулювання зарплати і продуктивності праці, порівняння зарплат між собою.

Що стосується ПП «Ізяславмолпродукт», на підприємстві зафіксовано зростання заробітної плати по рокам, керівництво активно працює над тим щоб знайти резерви підвищення заробітної оплати.

Загалом прийняття система мотивування, яка передбачає преміювання кращих працівників до професійних свят, а також вручення грамот та подяк на трудових зборах колективу.

Отож, варто сказати, що кадровий контролінг є ключовою галуззю управління персоналу, без якого функціонування компанії не принесе належних результатів. Тому керівництву підприємства слід звернути увагу на контролінг персоналу, а також імплементувати його у свою діяльність.

Проаналізуємо склад і структуру працівників ПП «Ізяславмолпродукт» (таблиця 2.17).

Розглядаючи динаміку зміни чисельності працівників окремих категорій ПП «Ізяславмолпродукт» (таблиця 2.17), можна зробити висновок, що переважну частину працівників ПП «Ізяславмолпродукт» становлять робітники.

Питома вага робітників у загальній чисельності зайнятих протягом 2020 - 2022 рр. складає 76%, а управлінців 24% за аналогічний період.

Чисельність фахівців упродовж досліджуваного періоду зазнавала змін.

Таблиця 2.17 – Склад і структура працівників ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 роки

Категорії персоналу	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність працівників	171	185	210	100	100	100
Керівники	7	7	8	4,1	3,8	3,8
Фахівці	25	27	31	14,6	14,6	14,8
Технічні службовці	9	10	11	5,3	5,4	5,2
Робітники	130	141	160	76,0	76,2	76,2

Слід зазначити, що в цілому структурний склад працівників ПП «Ізяславмолпродукт» істотних змін не зазнав, пропорції між окремими категоріями працівників протягом 2020-2022 рр. збереглися.

Вікова структура характеризується часткою осіб відповідних вікових груп у загальній чисельності персоналу (таблиця 2.18).

Таблиця 2.18 – Структура персоналу ПП «Ізяславмолпродукт» за віком за 2020 - 2022 рр.

Категорії персоналу за віком	2020		2021		2022	
	осіб	питом	осіб	питома	осіб	питома
Всього працівників, з них:	171	100	185	100	210	100
- до 30 років	21	12	21	11	25	12
- 31-45 років	86	50	96	52	112	53
- 46-55 років	37	22	41	22	46	22
- старші 56 років	27	16	27	15	27	13

Як бачимо, найбільша питома вага припадає на групу від 31 до 45 років, її частка у всьому персоналі складає 50 % у 2020 р., 52 % у 2021 р. та 53% у 2022 році.

Наступною є група віком від 46 до 55 років. Серед працівників такого віку не відбулось змін у питомій вазі протягом досліджуваного періоду (22%). Чисельність старших за 56 років протягом досліджуваного періоду зменшувалась, з 16% у 2020

році до 13% у 2022 році.

Крім того, важливим при оцінці забезпеченості персоналом ПП «Ізяславмолпродукт» є визначення показників руху персоналу, а також його причин. Одним з необхідних умов ефективної роботи персоналу є стабільність складу працівників, що пояснюється з персоніфікованим характером праці спеціалістів.

Для цього необхідним є аналіз коефіцієнтів обороту по прийому, звільненню, плинності тощо (таблиця 2.19).

Таблиця 2.19 – Аналіз руху персоналу ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020 - 2022 рр.

Показники	Дані по рокам			Відхилення +/-	
	2020	2021	2022	20/21	21/22
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	171	185	210	14	25
Прийнято працівників, осіб	6	16	28	10	12
Вибуло працівників, осіб	8	2	3	-6	1
Коефіцієнт обороту по прийому	0,04	0,09	0,13	0,05	0,05
Коефіцієнт обороту по звільненню	0,05	0,01	0,01	-0,04	0,00

З таблиці 2.19 видно, що середньооблікова чисельність персоналу ПП «Ізяславмолпродукт» протягом 2020-2022 рр. збільшувалась. У 2021 р. чисельність персоналу збільшилась на 14 осіб, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 25 осіб. При цьому у 2022 р. порівняно з 2021 р. було прийнято на 11 чол. більше.

У той же час спостерігається зміна щодо вибуття працівників. Так, кількість працівників, що вибула у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 5 осіб.

Коефіцієнт обороту по прийому та звільненню незначний, у межах норми.

Підприємству слід стимулювати молодих працівників, оскільки молоді люди – мобільні, творчі і більш сприйнятливі до нововведень, ніж працівники інших вікових груп. У той же час, ці працівники ще недостатньо добре знайомі з виробництвом, технологічним процесом, не мають достатнього досвіду і навичок.

Таким чином, ПП «Ізяславмолпродукт» має добре підібраний трудовий колектив. Керівники, фахівці та службовці мають необхідний освітній рівень для

того, щоб виконувати свої функціональні обов'язки. Кадрова політика ПП «Ізяславмолпродукт» спрямована на ринкові умови господарювання, головна її мета полягає в забезпеченні сьогодні і в майбутньому кожного робочого місця, кожної посади персоналом відповідних професій та спеціальностей і належної кваліфікації. Основним індикатором ефективності робочого часу у процесі робіт є продуктивність праці, яка відображається в економії робочого часу, економії праці. При підвищенні продуктивності праці збільшуються обсяги робіт, знижуються затрати праці, зменшується собівартість продукції. Проаналізуємо продуктивність праці ПП «Ізяславмолпродукт» (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Динаміка продуктивності праці ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020 -2022 рр.

Показник	Рік			Темп приросту, %	
	2020	2021	2022		
				20/21	21/22
Чистий дохід, тис. грн.	130327,1	155666,6	194562,6	19,4	25,0
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	171,0	185,0	210,0	8,2	13,5
в т.ч. робітників	130,0	140,6	159,6	8,2	13,5
Питома вага робітників в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу, %	76,0	76,0	76,0	0,0	0,0
Відпрацьовано днів одним робітником за рік	250,0	248,0	248,0	-0,8	0,0
Середня трив.роб.дня, год.	6,8	6,7	6,8	-1,5	1,5
Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками: - людино-днів	32490,0	34868,8	39580,8	7,3	13,5
-людино-годин	220932,0	233621,0	269149,4	5,7	15,2
Середньорічний виробіток, тис. грн /особу: - одного працівника	762,1	841,4	926,5	10,4	10,1
- одного робітника	1002,8	1107,2	1219,1	10,4	10,1
Середньоденний виробіток робітника, грн /особу	4011,3	4464,4	4915,6	11,3	10,1
Середньогодинний виробіток робітника, грн /особу	589,9	666,3	722,9	13,0	8,5

Як видно з таблиці 2.20, питома вага робітників в загальній чисельності персоналу ПП «Ізяславмолпродукт» значних змін не зазнала.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. кількість відпрацьованих днів одним робітником зменшилась на 0,8 % і до кінця 2022 р. залишалась без змін. Середня тривалість робочого дня у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 1,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 1,5 %.

Середньоденний виробіток робітника ПП «Ізяславмолпродукт» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 11,3%, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 10,1%. Таке збільшення пояснюється тим, що темпи зростання відпрацьованих робітниками людино-днів були менші, ніж темпи зростання доходу від реалізації продукції.

Зростання середньорічного виробітку пояснюється тим, що дохід від реалізованої продукції у 2021 р. зростав швидшими темпами ніж середньооблікова чисельність.

Трудомісткість продукції - це витрати робочого часу на виробництво одиниці продукції одним робітником або групою працівників. Тому зростання продуктивності праці тісно пов'язано із зниження трудомісткості продукції. (таблиця 2.21).

Таблиця 2.21 – Показники трудомісткості виробництва ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020 -2022 рр.

Показник	Рік			Темп зростання, %	
	2020	2021	2022	20/21	21/22
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	130327,1	155666,6	194562,6	19,4	25,0
Кількість відпрацьованого робочого часу штатними працівниками, люд.- год.	290700,0	307396,0	354144,0	5,7	15,2
Середньогодинна продуктивність праці штатних працівників, грн./люд.-год.	448,3	506,4	549,4	13,0	8,5
Трудомісткість реалізації продукції, люд.-год./грн	2230,5	1974,7	1820,2	-11,5	-7,8

Як видно з таблиці 2.21, кількість відпрацьованого робочого часу у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 5,7%, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 15,2%. Середньо-годинна продуктивність праці протягом 2020-2022 рр. зростає. Трудомісткість реалізації продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 7,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 11,5%. Показники трудомісткості реалізації продукції доволі високі, що пояснюється специфікою діяльності ПП «Ізяславмолпродукт». У діяльності підприємства задіяна ручна праця.

До цього правила не відносяться випадки, коли темпи зростання оплати праці перевищують темпи продуктивності праці в результаті ліквідації дискримінації працівників з оплати праці, тобто при підвищенні несправедливо низької оплати праці працівників (таблиця 2.22).

Таблиця 2.22 – Співставлення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати на ПП «Ізяславмолпродукт» за 2020-2022 рр.

Показники	Рік		
	2020	2021	2022
Середньорічна продуктивність праці штатних працівників, тис. грн / осіб	448,3	506,4	549,4
Темп приросту продуктивності праці, %	-	13	8,5
Середньорічна заробітна плата 1 працівника, тис. грн	77,9	86,6	94
Темп приросту середньорічної заробітної плати 1 працівника, %	-	11,2	8,5
Коефіцієнт еластичності продуктивності праці та заробітної плати	-	1,16	1

Як видно з табл. 2.22, середньорічна продуктивність праці працівників протягом 2020-2022 рр. має змінний характер. Темп приросту продуктивності праці у 2022 р. має додатне значення, становив 8,5%. У 2021 р. в порівнянні з 2020 р. на ПП «Ізяславмолпродукт» спостерігаються позитивні тенденції щодо приросту середньої заробітної плати та продуктивності праці. Найбільший вплив на інтенсивність праці справляє рівень механізації робіт і санітарно-гігієнічні умови їх виконання.

Висновки до розділу 2

На ПП «Ізяславмолпродукт» застосовується лінійно-функціональна структура управління. В її основу покладена ієрархічна організація процесу управління за функціями (виробництво, постачання і збут, бухгалтерський облік, кадри, тощо). Отже, така організаційна структура управління на підприємстві дає змогу забезпечити розподіл праці, при якому лінійні ланки управління приймають управлінські рішення та контролюють їх, а функціональні – консультують, інформують, організовують та планують, тобто виконують функції консультаційного апарату лінійних керівників.

Нами був проведений аналіз техніко-економічних показників. Чистий дохід ПП «Ізяславмолпродукт» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс на 19,4 %, у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 25%. Продуктивність праці протягом 2020-2022 рр. збільшувалася, на 10,4% у 2021 р. та на 10,1% у 2022 р.

Середньооблікова чисельність працівників підприємства протягом досліджуваного періоду зростала, на 8,2% у 2021 році та 13,5% у 2022 році.

Середньорічна вартість основних фондів у 2022 році суттєво збільшилась у порівнянні із попередніми роками (на 34,1% у 2022 році). Фонд оплати праці працівників підприємства у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 20,3 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 23,2 %.

Власний капітал підприємства у 2021 р. порівняно з 2020 роком зменшився на 6,1%, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс – на 67,8%. Слід зауважити, що власний капітал зріс за рахунок зростання нерозподіленого прибутку. Також у 2022 році зросла середньорічна вартість основних засобів, на 34,1%, а також середньорічна вартість оборотних активів на 51,6% (зумовлено зростанням статі «гроші та їх еквіваленти». У 2022 році значно зросла дебіторська заборгованість, а саме на 451,2%, це зумовлено зростанням статті «Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги».

За досліджуваний період відмічено зміну у чисельності персоналу, вона

поступово зростала з 2020 по 2022 рік. У 2021 році чисельність зросла на 8%, а у 2022 році – на 14%.

Продуктивність за ці роки зросла орієнтовно на 10%. Фонд заробітної плати також планомірно зростав, у 2021 році на 20,3%, а у 2022 році – на 23,2%.

Зафіксовано також зростання середньомісячної заробітної плати, у 2021 році – на 11,2%, у 2022 році – на 8,5%.

Відмітимо, що темпи зростання чистого доходу у 2018 р. дещо вищі, ніж темпи зростання собівартості, що, безумовно, є позитивним явищем. Це, у свою чергу, вплинуло на показник витрат на 1 грн реалізованої продукції.

У результаті ведення звичайної діяльності, ПП «Ізяславмолпродукт» впродовж 2020-2022 рр. отримувало прибутки. Величина чистого прибутку у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 161,1%, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. величина чистого прибутку дещо зменшилась на 7,3% %. Таким чином, прибутковість діяльності знаходиться в оберненій залежності від собівартості та ціни реалізації.

У 2021 р. порівняно з 2020 р. кількість відпрацьованих днів одним робітником зменшилась на 0,8 % і до кінця 2022 р. залишалась без змін. Середня тривалість робочого дня у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 1,5 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 1,5 %.

Середньоденний виробіток робітника ПП «Ізяславмолпродукт» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 11,3%, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 10,1%. Таке збільшення пояснюється тим, що темпи зростання відпрацьованих робітниками людино-днів були менші, ніж темпи зростання доходу від реалізації продукції.

Зростання середньорічного виробітку пояснюється тим, що дохід від реалізованої продукції у 2021 р. зростав швидшими темпами ніж середньооблікова чисельність.

Кількість відпрацьованого робочого часу у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 5,7%, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. - на 15,2%. Середньо-годинна продуктивність праці протягом 2020-2022 рр. зростає. Трудомісткість реалізації

продукції у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 7,8 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 11,5%. Показники трудомісткості реалізації продукції доволі високі, що пояснюється специфікою діяльності ПП «Ізяславмолпродукт». У діяльності підприємства задіяна ручна праця.

Отож, варто сказати, що кадровий контролінг є ключовою галуззю управління персоналу, без якого функціонування компанії не принесе належних результатів. Тому керівництву підприємства слід звернути увагу на контролінг персоналу, а також імплементувати його у свою діяльність. Нами було проаналізовано наявну систему контролінгу. На підприємстві використовуються окремі елементи контролінгу персоналу, проте відсутність комплексний підхід.

На підприємстві ПП «Ізяславмолпродукт» підбором персоналу безпосередньо займається відділ кадрів, немає створено окремо підрозділу, який би здійснював пошук та підбір персоналу. На підприємстві не використовується опис посад, відповідно є питання що фаховості підбору персоналу особливо на керівні посади. Що стосується безпосередньо джерел, які використовують при наборі персоналу, переважно це внутрішні джерела а також розміщення реклами на відповідних платформах у мережі інтернет.

Контролінг індивідуального розвитку персоналу. З цією метою проводиться підвищення кваліфікації працівників, до роботи підприємства залучаються молоді працівники, випускники вузів. Дане завдання ставить за мету визначення ступеня відповідності між вимогами посади і тим, як відповідають цим вимогам співробітники. На підприємстві відсутні програми особистісного та професійного розвитку працівників, на що керівництву слід звернути увагу та вжити відповідних заходів.

Що стосується ПП «Ізяславмолпродукт», на підприємстві зафіксовано зростання заробітної плати по рокам, керівництво активно працює над тим щоб знайти резерви підвищення заробітної оплати. Загалом прийняття система мотивування, яка передбачає преміювання кращих працівників до професійних свят, а також вручення грамот та подяк на трудових зборах колективу.

3 ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОНТРОЛІНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ПП «ІЗЯСЛАВМОЛПРОДУКТ»

3.1 Рекомендації щодо інтеграції системи контролінгу персоналу у діючу систему управління на ПП «Ізяславмолпродукт»

Контролінг персоналу на підприємстві - це систематичний підхід до управління та контролю за діяльністю персоналу з метою підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей організації.

Основні завдання контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт» наведені на рис. 3.1.

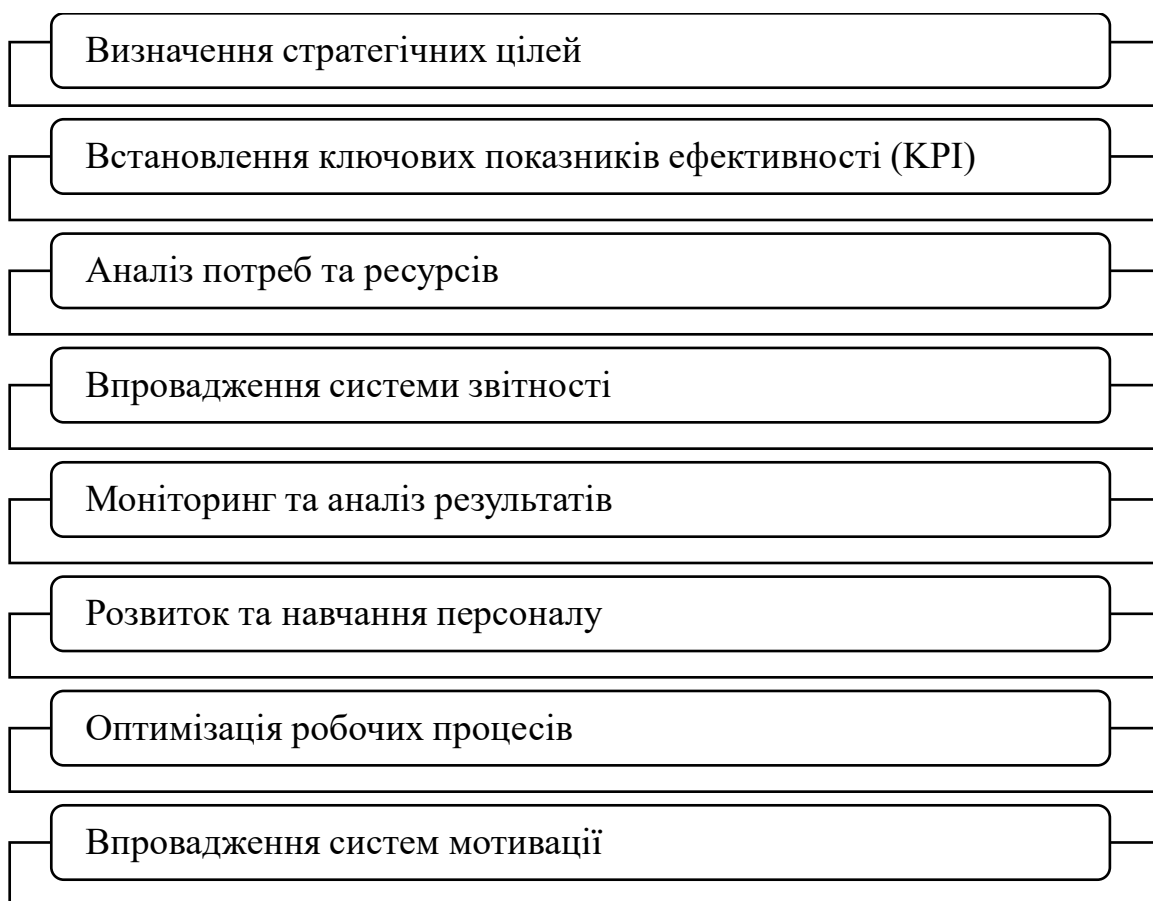


Рисунок 3.1 - Основні завдання контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»

Визначення стратегічних цілей: розробка та визначення стратегічних цілей, які пов'язані з ефективністю роботи персоналу та співвідносяться із загальними цілями підприємства.

Встановлення ключових показників ефективності (КПІ): обрання та визначення конкретних КПІ, які відображають рівень досягнення стратегічних цілей через діяльність персоналу.

Аналіз потреб та ресурсів. Вивчення потреб у робочій силі, кваліфікаційний рівень, інші ресурси та їх взаємозв'язок із стратегічними завданнями.

Впровадження системи звітності. Створення ефективної системи звітності, яка дозволяє відслідковувати та аналізувати КПІ та інші показники ефективності персоналу.

Моніторинг та аналіз результатів. Постійний моніторинг роботи персоналу, аналіз даних, ідентифікація тенденцій та виявлення можливостей для оптимізації.

Розвиток та навчання персоналу. Забезпечення можливостей для професійного розвитку, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Оптимізація робочих процесів. Внесення змін та оптимізація процесів на основі аналізу результатів контролінгу.

Впровадження систем мотивації. Створення системи мотивації, яка сприяє підвищенню результативності та заохоченню персоналу до досягнення стратегічних цілей.

Контролінг персоналу спрямований на забезпечення оптимального використання людських ресурсів для досягнення успіху та стійкого розвитку підприємства.

Інтеграція системи контролінгу персоналу з іншими системами на підприємстві ПП «Ізяславмолпродукт» є важливим завданням для забезпечення плавного та ефективного функціонування всіх аспектів діяльності [1; 3; 4; 5;7; 10;14].

Етапи інтеграції системи контролінгу персоналу в існуючу систему управління, рис. 3.2.

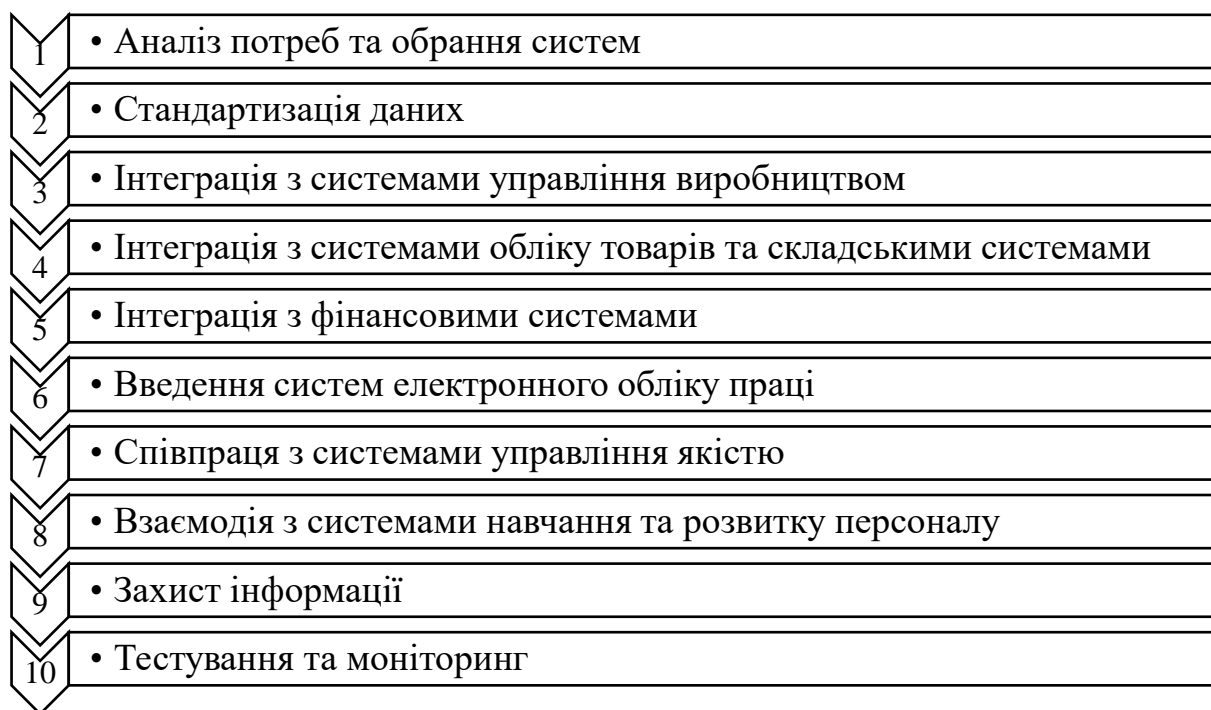


Рисунок 3.2 - Етапи інтеграції системи контролінгу персоналу в існуючу систему управління ПП «Ізяславмолпродукт»

Аналіз потреб та обрання систем. Ретельний аналіз функціональних потреб системи контролінгу персоналу та вибір інтегрованих систем, які оптимально взаємодіють з основними процесами на підприємстві молочної галузі.

Стандартизація даних. Визначення стандартів та форматів даних для обміну інформацією між різними системами. Це сприяє однорідності обробки даних.

Інтеграція з системами управління виробництвом. Забезпечення взаємодії системи контролінгу персоналу з системами управління виробництвом, такими як системи моніторингу та керування обладнанням на ПП «Ізяславмолпродукт».

Інтеграція з системами обліку товарів та складськими системами. Забезпечення взаємодії із системами обліку та управління складом для ефективного відстеження руху сировини та готової продукції.

Інтеграція з фінансовими системами. Встановлення інтеграції з фінансовими системами для обліку заробітної плати, витрат на персонал та фінансового аналізу.

Введення систем електронного обліку праці. Інтеграція систем електронного обліку робочого часу та відпусток з головною системою контролінгу.

Співпраця з системами управління якістю. Взаємодія з системами управління якістю для контролю та забезпечення відповідності продукції стандартам та нормативам.

Взаємодія з системами навчання та розвитку персоналу. Інтеграція системи контролінгу персоналу з платформами для навчання та розвитку персоналу.

Захист інформації. Встановлення засобів захисту даних при інтеграції для забезпечення конфіденційності та цілісності інформації.

Тестування та моніторинг. Проведення тестування інтеграції та встановлення системи моніторингу для відстеження правильності функціонування інтегрованих систем.

Ефективна інтеграція системи контролінгу персоналу з іншими системами на ПП «Ізяславмолпродукт» допомагає уникнути дублювання даних, забезпечує потоки інформації та покращує оперативність та ефективність управління персоналом та виробництвом. Оптимальна структура служби контролінгу персоналу на підприємстві з чисельністю 200 чоловік може бути розширеною та враховувати більші обсяги робіт та функцій. Нижче наведено оптимальну структуру служби контролінгу персоналу для ПП «Ізяславмолпродукт», рис. 3.3 [1; 3; 4; 5;7; 10;14].



Рисунок 3.3 - Структура служби контролінгу персоналу для ПП «Ізяславмолпродукт»

Директор служби контролінгу (1 особа). Вищий керівник, відповідний за стратегічне планування та розвиток служби контролінгу персоналу.

Фахівець з фінансового аналізу (1 особа). Займаються аналізом фінансових показників, розробкою моделей та забезпеченням фінансової звітності.

Спеціаліст з бюджетування та планування (1 особа). Відповідають за розробку та моніторинг бюджетів, планів розвитку та участь у стратегічному плануванні.

Спеціаліст з управлінського обліку (1 особа). Забезпечує організацію та облік витрат, аналіз ефективності використання ресурсів.

Аналітик з KPI (1 особа). Займаються визначенням та впровадженням ключових показників ефективності для різних підрозділів.

Спеціаліст з інформаційних технологій (1 особа). Забезпечує інтеграцію та взаємодію між системами контролінгу та IT-інфраструктурою підприємства.

Спеціаліст зі звітності та комунікацій (1 особа). Організує внутрішню та зовнішню звітність, комунікацію зі стейкхолдерами.

Спеціаліст з навчання та розвитку персоналу (1 особа). Відповідає за розвиток кадрів та навчання персоналу з питань контролінгу.

Також, рекомендується регулярно переглядати та оновлювати структуру відповідно до змін в бізнес-середовищі та стратегії підприємства.

Отже, ми пропонуємо ввести в організаційну структуру ПП «Ізяславмолпродукт» ще один структурний підрозділ, який функціонуватиме на постійній основі, здійснюватиме контролінг персоналу. У його структурі передбачити 8 посад.

Для розрахунку витрат на персонал структурного підрозділу, який буде займатися контролінгом персоналу, вам слід врахувати не лише заробітну плату, але й можливі інші витрати, такі як соціальні виплати, страхування, навчання, технічне забезпечення та інші додаткові витрати [1; 4; 5; 7; 14].

Візьмемо до уваги середньорічну заробітну плату одного працівника, яка була зафіксована у 2022 році, а саме – 94 тис. грн, врахуємо підвищення

середньорічного фонду заробітної плати на 15% у 2023 році (зі слів керівника кадрової служби), а також прогнозуємо аналогічне підвищення у 2024 році.

Таким чином, середньорічний фонд заробітної плати одного працівника у 2024 році по підприємству становитиме $94 \times 1,15 \times 1,15 = 124,315$ тис. грн, а середньомісячний – 10,36 тис. грн відповідно.

Візьмемо до уваги саме середньорічний фонд оплати праці одного працівника при визначені заробітної плати персоналу служби контролінгу персоналу. Враховуючи, що відповідний підрозділ включатиме 8 посад, визначимо загальний річний фонд оплати праці служби контролінгу персоналу, він становитиме не менше 994,52 тис. грн на рік, що становить лише 0,5% від чистого доходу, який був у 2022 році.

3.2 Етапи запровадження системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»

Впровадження системи контролінгу персоналу на підприємстві передбачає низку послідовних етапів.

Аналіз бізнес-процесів. Ретельний огляд усіх етапів виробництва молочної продукції від постачання сировини до випуску готової продукції.

Визначення ключових показників ефективності (KPI). Обрання KPI, що відображають продуктивність та якість роботи персоналу, такі як виробнича потужність, якість продукції, ефективність використання ресурсів і т. д.

Автоматизація системи ведення кадрового обліку. Впровадження системи автоматизованого кадрового обліку для ефективного ведення персональних даних, графіків роботи, та інших кадрових процесів.

Визначення технологічних інструментів для контролю якості. Використання технологічних інструментів для контролю якості продукції та виробничих процесів, наприклад, систем моніторингу параметрів обладнання.

Навчання персоналу. Організація тренінгів для персоналу щодо використання нових технологій та процесів, а також створення свідомості щодо важливості виконання КРІ.

Створення системи звітності. Розробка системи звітності, яка дозволяє відстежувати та аналізувати КРІ, які відображають ефективність персоналу.

Моніторинг та аналіз даних. Регулярний моніторинг отриманих даних для виявлення тенденцій, проблем або можливостей для покращення.

Оптимізація та постійне вдосконалення. Внесення коректив та оптимізація процесів на основі результатів моніторингу та аналізу.

Стимулювання та мотивація персоналу. Впровадження систем мотивації, яка сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи персоналу, рис. 3.4, [1; 3; 4].

1 Етап	• Аналіз бізнес-процесів
2 Етап	• Визначення ключових показників ефективності (КРІ)
3 Етап	• Автоматизація системи ведення кадрового обліку
4 Етап	• Визначення технологічних інструментів для контролю якості
5 Етап	• Навчання персоналу
6 Етап	• Створення системи звітності
7 Етап	• Моніторинг та аналіз даних
8 Етап	• Оптимізація та постійне вдосконалення
9 Етап	• Стимулювання та мотивація персоналу

Рисунок 3.4 – Етапи впровадження системи контролінгу персоналу на
ПП «Ізяславмолпродукт»

Цей підхід дозволяє створити ефективну систему контролінгу персоналу, яка враховує особливості виробництва в молочній галузі.

Більше детально охарактеризуємо етапи впровадження системи контролінгу.

1 Етап "Аналіз бізнес-процесів". Передбачає глибоке вивчення і розуміння усіх ключових аспектів та етапів діяльності підприємства. Це важливий крок для ефективного впровадження системи контролінгу. Нижче подано деякі конкретні рекомендації, яких слід дотримуватись підприємству на відповідному етапі, рис. 3.5.

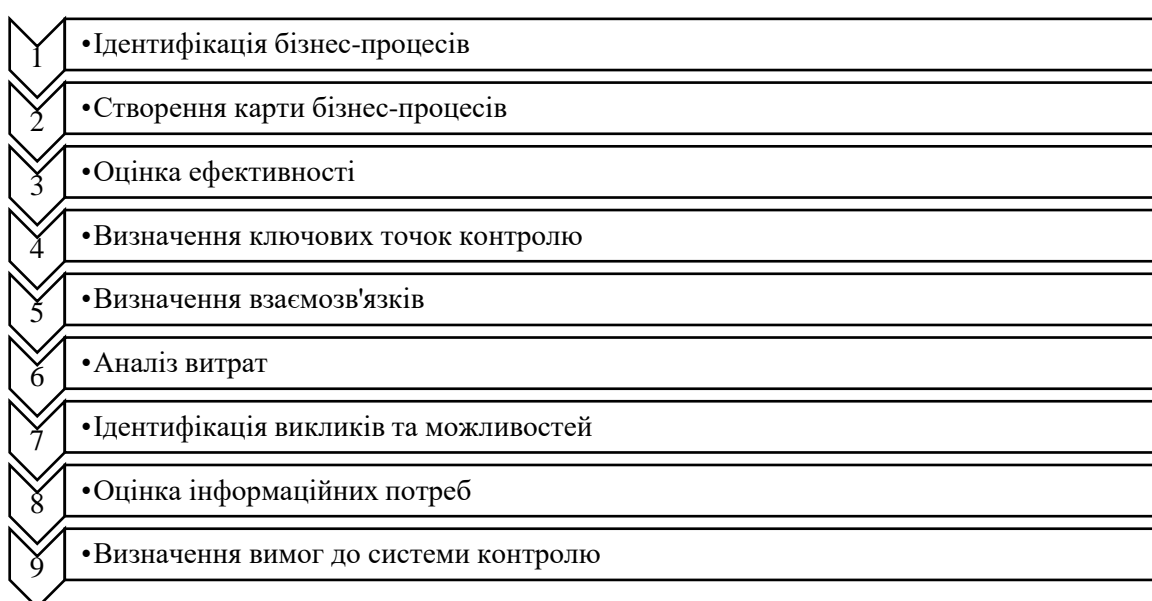


Рисунок 3.5 – Етап "Аналіз бізнес-процесів"

– Ідентифікація бізнес-процесів. Визначення основних бізнес-процесів, які відіграють ключову роль у діяльності підприємства, включаючи процеси, пов'язані з управлінням персоналом.

– Карта процесів. Створення карти бізнес-процесів, що ілюструє послідовність та взаємодію кожного етапу управління персоналом.

– Оцінка ефективності. Аналіз ефективності поточних бізнес-процесів персоналу для визначення сильних та слабких сторін, ідентифікація можливостей для оптимізації.

- Визначення ключових точок контролю. Встановлення ключових моментів у бізнес-процесах, на яких може бути впроваджена система контролю.
- Визначення взаємозв'язків. Вивчення взаємодії між різними бізнес-процесами та їх вплив на результативність персоналу.
- Аналіз витрат. Визначення витрат, пов'язаних з управлінням персоналом, і встановлення можливостей для економії витрат.
- Ідентифікація викликів та можливостей. Визначення проблем, з якими стикається підприємство в управлінні персоналом, і визначення можливостей для впровадження контролю.
- Оцінка інформаційних потреб. Визначення інформаційних потреб для ефективного контролю та аналізу персоналу.
- Визначення вимог до системи контролю. Встановлення конкретних вимог до системи контролю для кращого відслідковування та оптимізації бізнес-процесів персоналу.

Цей етап допомагає визначити, як система контролю може бути інтегрована вже існуючими процесами та виявити області, де вона може призвести до найбільшого покращення ефективності управління персоналом.

2. Етап визначення ключових показників ефективності (KPI) у системі контролінгу персоналу включає кілька кроків, що дозволяють обрати та встановити ті показники, які найкраще відображають стратегічні цілі підприємства. Нижче подано етапи цього процесу, рис. 3.6, [1; 3; 4; 5;7; 10;14].

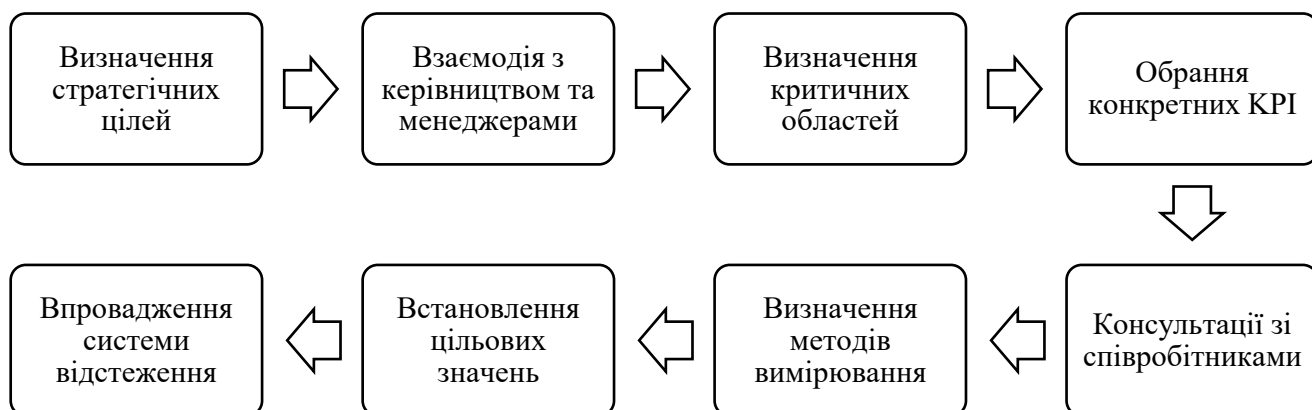


Рисунок 3.6 - Етап визначення ключових показників ефективності

- Визначення стратегічних цілей. З'ясування стратегічних цілей підприємства, які пов'язані з персоналом. Це може включати підвищення продуктивності, зниження витрат, покращення якості роботи тощо.

- Взаємодія з керівництвом та менеджерами. Обговорення стратегічних цілей з керівництвом та менеджерами для визначення того, які аспекти роботи персоналу найбільше впливають на досягнення цих цілей.

- Визначення критичних областей. Визначення ключових областей, в яких робота персоналу може найбільше сприяти досягненню стратегічних цілей. Наприклад, це може бути зменшення плинності кадрів або підвищення рівня задоволеності працівників.

- Обрання конкретних КРІ. Вибір конкретних КРІ, які відображають ефективність в обраних критичних областях. Наприклад, це може бути показник відпусток, часу витраченого на навчання, кількість виконаних завдань тощо.

- Консультації зі співробітниками. Проведення консультацій зі співробітниками та представниками різних рівнів компанії для отримання думок та пропозицій стосовно того, які показники ефективності вони вважають найбільш важливими.

- Визначення методів вимірювання. Розроблення чітких та вимірюваних методів для оцінки обраних КРІ. Це може включати розробку системи збору даних, опитування персоналу, використання аналітичних інструментів тощо.

- Встановлення цільових значень. Визначення цільових значень для кожного обраного КРІ, які відображають досягнення стратегічних цілей.

- Впровадження системи відстеження. Створення системи відстеження, яка дозволяє періодично вимірювати та аналізувати обрані КРІ.

Цей процес допомагає визначити показники, які найбільше важливі для досягнення стратегічних цілей підприємства та встановити ефективну систему контролю персоналу.

3. Етап "Автоматизація системи ведення кадрового обліку" в системі контролінгу персоналу передбачає впровадження інформаційних технологій для

ефективного та автоматизованого управління даними, пов'язаними з персоналом підприємства, рис. 3.7, [1; 3; 4; 5; 14].



Рисунок 3.7 - Етап "Автоматизація системи ведення кадрового обліку"

- Вибір програмного забезпечення. Визначення потреб у програмному забезпеченні для ведення кадрового обліку. Обрання системи, яка відповідає конкретним потребам підприємства.
- Консультації зі співробітниками. Проведення консультацій зі співробітниками відділу кадрів та інших відділів, які будуть користуватися системою, для врахування їхніх потреб та побажань.
- Введення базових даних. Завантаження базових даних про співробітників (особисті дані, освіта, попередні роботи, тощо) в систему.
- Розробка системи документообігу. Створення системи електронного документообігу для зручного обміну та зберігання документів, пов'язаних з управлінням персоналу (договори, відгуки, листування тощо).
- Управління кар'єрним розвитком. Введення інструментів для відстеження кар'єрного розвитку та планування розвитку навичок та кваліфікацій співробітників.

– Інтеграція з іншими системами. Забезпечення інтеграції системи кадрового обліку з іншими системами на підприємстві (фінансовою, виробничою, тощо) для обміну необхідною інформацією.

– Безпека та конфіденційність даних. Розробка механізмів забезпечення безпеки та конфіденційності особистих даних співробітників.

– Тренінг та навчання персоналу. Проведення навчання та тренінгів для персоналу щодо користування новою системою кадрового обліку.

– Запуск та моніторинг. Запуск системи та постійний моніторинг її роботи. Виявлення та вирішення можливих проблем та недоліків.

Цей етап важливий для створення ефективної та автоматизованої системи управління персоналом, яка дозволяє ефективно відслідковувати та аналізувати дані, необхідні для системи контролінгу персоналу.

4. Етап "Визначення технологічних інструментів для контролю якості" в системі контролінгу персоналу означає вибір та впровадження інструментів, які дозволяють ефективно вимірювати та контролювати якість роботи персоналу. Нижче представлені ключові кроки, які притаманні цьому етапу, рис. 3.8.

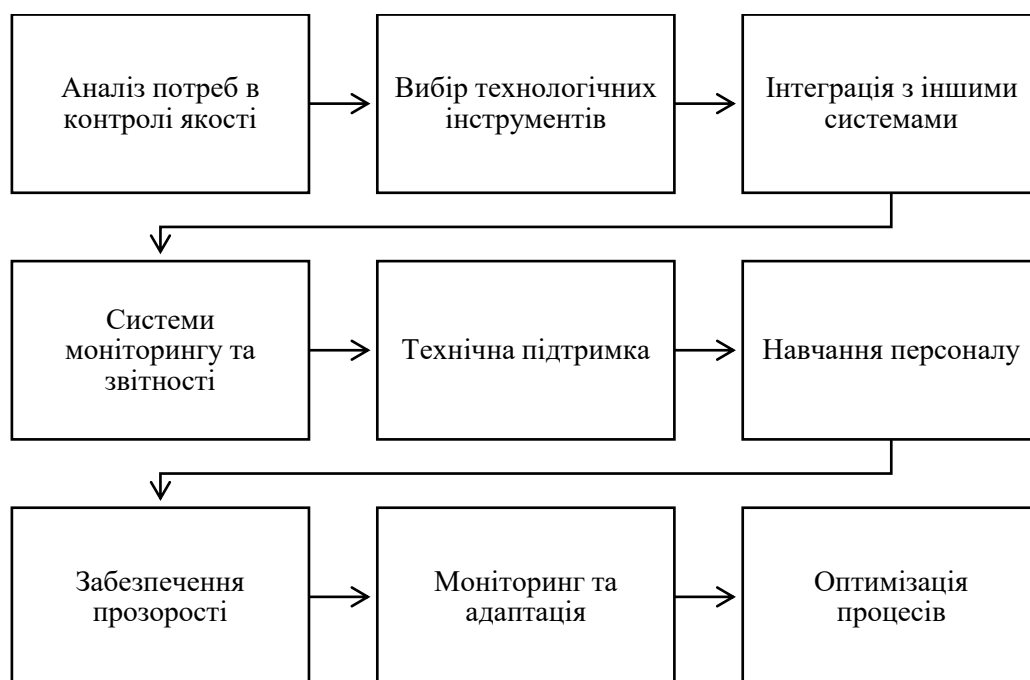


Рисунок 3.8 - Етап "Визначення технологічних інструментів для контролю якості"

- Аналіз потреб в контролі якості. Визначення конкретних областей, в яких потрібно контролювати якість роботи персоналу. Це може включати ефективність виконання завдань, якість обслуговування клієнтів, покращення навичок тощо.
- Вибір технологічних інструментів. Обговорення та вибір технологічних інструментів, які найбільше відповідають потребам контролю якості в конкретних областях. Це може бути програмне забезпечення для відстеження КРІ, системи оцінки виконання завдань тощо.
- Інтеграція з іншими системами. Забезпечення інтеграції обраних технологічних інструментів з іншими системами, такими як система кадрового обліку чи система управління проектами.
- Системи моніторингу та звітності. Впровадження систем моніторингу та звітності, що дозволяють в реальному часі відстежувати якість виконання робіт та генерувати звіти для аналізу.
- Технічна підтримка. Забезпечення технічної підтримки для використання обраних технологічних інструментів та вирішення технічних питань.
- Навчання персоналу. Організація тренінгів та навчання персоналу з використання нових технологій для контролю якості та введення нових процесів.
- Забезпечення прозорості. Введення механізмів, які забезпечують прозорість в оцінці та контролі якості роботи персоналу.
- Моніторинг та адаптація. Постійний моніторинг ефективності обраних технологічних інструментів та адаптація їх до змінних потреб бізнесу.
- Оптимізація процесів. Внесення змін та оптимізація процесів на основі аналізу результатів контролю якості.

Цей етап дозволяє підприємству визначити та впровадити технологічні інструменти, які допоможуть в ефективному контролі якості роботи персоналу та досягненні стратегічних цілей.

5. Етап "Навчання персоналу". Завдяки навчанню персоналу, члени команди розуміють та ефективно працюють з новими інструментами, процесами та

стратегіями управління персоналом. Нижче подані основні кроки на цьому етапі, рис. 3.9, [1; 3; 4; 5;7; 10;14].



Рисунок 3.9 - Етап "Навчання персоналу"

- **Визначення потреб в навчанні.** Оцінка знань та навичок персоналу та визначення областей, в яких необхідне додаткове навчання для впровадження системи контролінгу.
- **Розробка навчальних програм.** Створення навчальних програм, які включають в себе вивчення принципів контролінгу, роботу з новими інструментами, а також навички звітності та аналізу.
- **Вибір методів навчання.** Обрання різних методів навчання, таких як інструкції, веб-семінари, тренінги, індивідуальні консультації, для відповідності різним стилям навчання персоналу.
- **Впровадження онлайн-ресурсів.** Забезпечення доступу до онлайн-ресурсів та матеріалів, які дозволяють персоналу самостійно вивчати матеріал та отримувати актуальну інформацію.

- Організація тренінгів та семінарів. Проведення тренінгів та семінарів з експертами в галузі контролінгу, що допомагає зрозуміти та застосовувати концепції в практиці.
- Навчання за конкретними завданнями. Організація навчання з орієнтацією на конкретні завдання та вимоги, щоб персонал міг застосовувати набуті навички у своїй роботі.
- Взаємодія та обмін досвідом. Заохочення взаємодії та обміну досвідом між членами команди для сприяння внутрішньому навчанню та підтримки.
- Оцінка результатів. Проведення оцінки навчальних програм та вимірювання здобутих знань та навичок.
- Постійне навчання. Забезпечення постійного навчання та оновлення програм з урахуванням змін в стратегіях компанії та сучасних трендів у сфері контролінгу.

Цей етап важливий для успішного впровадження системи контролінгу, оскільки дозволяє персоналу освоїти нові концепції та інструменти, щоб ефективно взаємодіяти з системою та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

6. Етап "Створення системи звітності" у системі контролінгу персоналу включає в себе розробку та налаштування механізмів для збору, аналізу та представлення даних щодо ефективності та управління персоналом. Нижче представлені ключові етапи цього процесу., рис. 3.10, [1; 3; 7; 10;14].

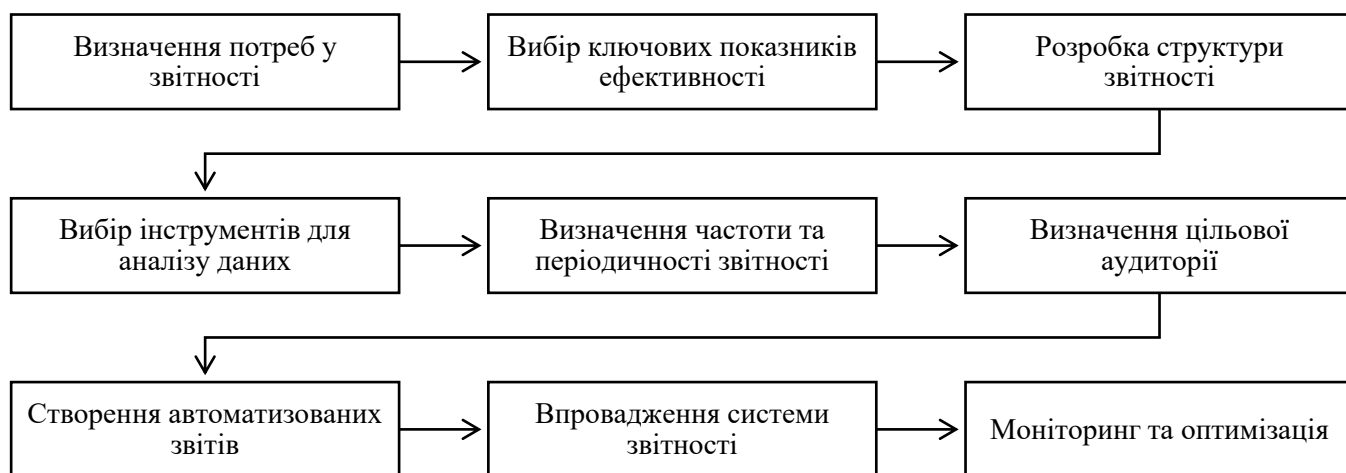


Рисунок 3.10 - Етап "Створення системи звітності"

- Визначення потреб у звітності. Розуміння конкретних інформаційних потреб та вимог для визначення ефективності персоналу та досягнення стратегічних цілей.
- Вибір ключових показників ефективності (KPI). Вибір та визначення ключових показників ефективності, які найкраще відображають досягнення стратегічних цілей через роботу персоналу.
- Розробка структури звітності. Створення структури для звітності, включаючи розділи, підрозділи, та формати, які відображають ключові аспекти управління персоналом.
- Вибір інструментів для аналізу даних. Вибір та налаштування інструментів для збору та аналізу даних, таких як програмне забезпечення для бізнес-аналітики.
- Визначення частоти та періодичності звітності. Встановлення частоти та періодичності, з якою будуть формуватися звіти (щоденні, щотижневі, щомісячні тощо).
- Визначення цільової аудиторії. Визначення груп та осіб, які будуть використовувати звітні дані, та налаштування доступів до інформації відповідно до їхніх потреб та ролей.
- Створення автоматизованих звітів. Розробка автоматизованих процесів для створення та розповсюдження звітів, що забезпечує точність та швидкість надання інформації.
- Впровадження системи звітності. Запуск та впровадження системи звітності на підприємстві, включаючи проведення навчання персоналу з користування новою системою.
- Моніторинг та оптимізація. Постійний моніторинг ефективності системи звітності та внесення змін для оптимізації процесів та вдосконалення звітних даних.

Цей етап допомагає забезпечити, що інформація про діяльність персоналу відображається в структурованій та зрозумілій формі, що дозволяє ефективно

відслідковувати та аналізувати ключові аспекти управління персоналом на підприємстві.

7. Етап "Моніторинг та аналіз даних" у системі контролінгу персоналу є критичним для ефективного управління та прийняття обґрунтованих рішень на основі зібраних інформаційних ресурсів. Він передбачає наступну послідовність дій, рис. 3.11, [1; 3; 5;7; 10;14].

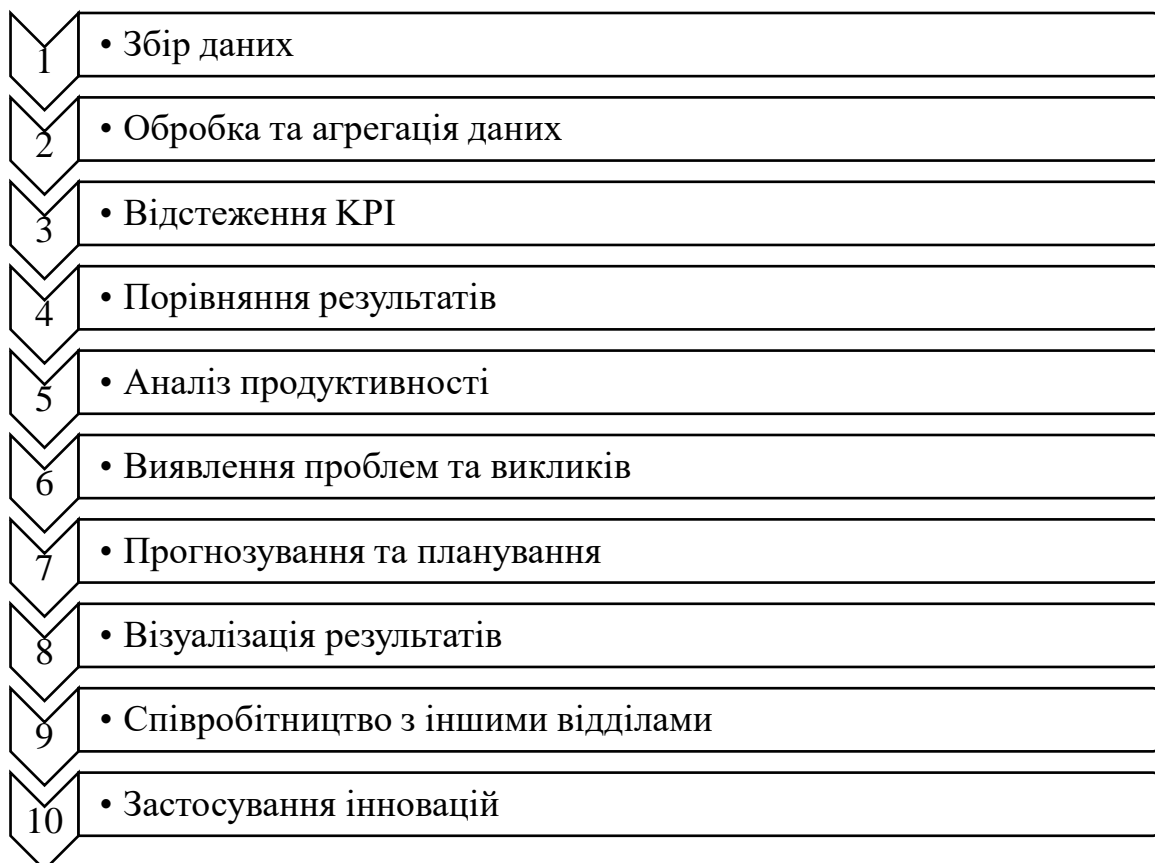


Рисунок 3.11 - Етап "Моніторинг та аналіз даних"

– Збір даних. Розробка та впровадження механізмів для систематичного та структурованого збору даних про діяльність персоналу. Це може включати різні аспекти, такі як продуктивність, присутність на роботі, навчання та інші ключові показники.

– Обробка та агрегація даних. Використання технологій для обробки та агрегації зібраних даних для створення зрозумілих та корисних даних для аналізу.

- Відстеження KPI. Моніторинг та відстеження ключових показників ефективності (KPI), які визначені на етапі планування. Оцінка того, наскільки компанія відповідає своїм стратегічним цілям через роботу персоналу.

- Порівняння результатів. Порівняння отриманих результатів з попередніми періодами або стандартами для визначення тенденцій та покращень.

- Аналіз продуктивності. Проведення аналізу продуктивності працівників та виявлення чинників, які можуть впливати на ефективність.

- Виявлення проблем та викликів. Виявлення можливих проблем, аномалій або викликів, які можуть потребувати уваги керівництва.

- Прогнозування та планування. Використання аналізу даних для прогнозування майбутніх тенденцій та планування стратегій управління персоналом.

- Візуалізація результатів. Використання візуалізаційних інструментів, таких як графіки, для представлення результатів аналізу в зрозумілій формі для керівництва та інших зацікавлених сторін.

- Співробітництво з іншими відділами. Співпраця з іншими відділами організації (наприклад, фінансовим, маркетинговим) для врахування комплексного впливу різних аспектів на загальні результати.

- Застосування інновацій. Впровадження інноваційних методів аналізу даних, таких як штучний інтелект або машинне навчання, для отримання додаткової інформації.

Цей етап дозволяє організації отримувати цінний інформаційний вміст з даних, що допомагає приймати обґрунтовані управлінські рішення та покращує ефективність управління персоналом.

8. Етап "Оптимізація та постійне вдосконалення" в системі контролінгу персоналу є важливим етапом, спрямованим на постійне удосконалення процесів та систем для досягнення оптимальної ефективності та відповідності стратегічним цілям підприємства, передбачає, рис. 3.12, [1; 3; 4; 5;7; 10;14].

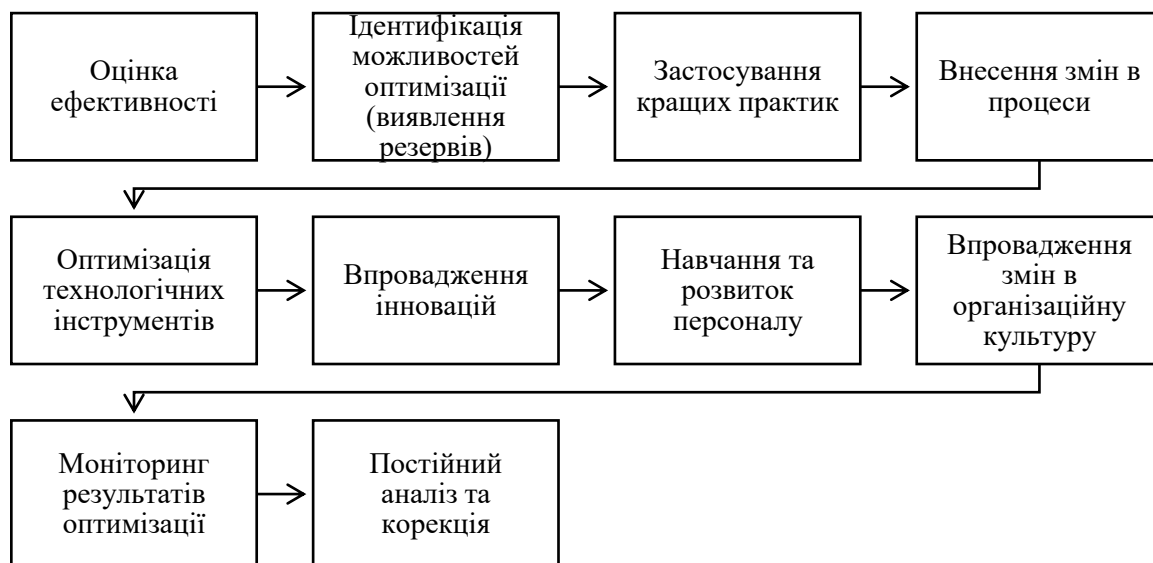


Рисунок 3.12 - Етап "Оптимізація та постійне вдосконалення"

- Оцінка ефективності. Проведення оцінки результатів системи контролінгу та визначення рівня відповідності стратегічним цілям підприємства.
- Ідентифікація можливостей оптимізації (виявлення резервів). Визначення областей, в яких можливо вдосконалити процеси контролінгу та управління персоналом.
- Застосування кращих практик. Впровадження кращих практик та стандартів галузі для підвищення ефективності та ефективності системи контролінгу.
- Внесення змін в процеси. Виконання необхідних змін у процесах контролінгу, щоб покращити їхню ефективність та адаптувати їх до змінних умов.
- Оптимізація технологічних інструментів. Огляд та поновлення технологічних інструментів, які використовуються для збору, обробки та аналізу даних про персонал.
- Впровадження інновацій. Застосування інноваційних рішень та технологій для покращення системи контролінгу та управління персоналом.
- Навчання та розвиток персоналу. Організація програм навчання для персоналу щодо нових методів та інструментів управління та контролю.

– Впровадження змін в організаційну культуру. Сприяння змінам в організаційній культурі, що сприяють більш відкритому та інноваційному підходу до управління персоналом.

– Моніторинг результатів оптимізації. Встановлення системи моніторингу, що дозволяє стежити за ефективністю внесених змін та їх впливом на стратегічні цілі.

– Постійний аналіз та корекція. Постійний аналіз результатів та вжиття корекційних заходів для забезпечення відповідності зміненим умовам та вимогам бізнесу.

Цей етап допомагає забезпечити адаптивність до змін в організаційному середовищі, дозволяючи підприємству ефективно використовувати свій персонал для досягнення стратегічних цілей.

9. Етап "Стимулювання та мотивація персоналу" в системі контролінгу персоналу спрямований на розвиток та впровадження стратегій та інструментів, які сприяють підвищенню мотивації та продуктивності персоналу, рис. 3.13.

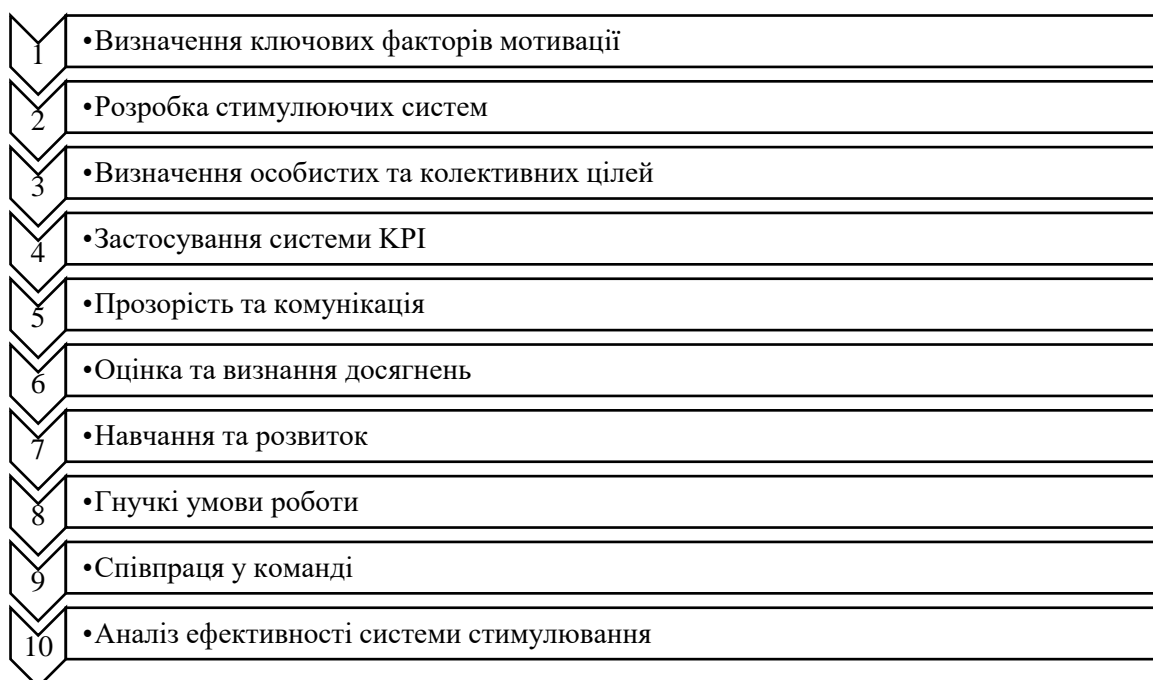


Рисунок 3.13 - Етап "Стимулювання та мотивація персоналу"

- Визначення ключових факторів мотивації. Аналіз факторів, які найбільше впливають на мотивацію персоналу на конкретному підприємстві.
 - Розробка стимулюючих систем. Створення систем стимулювання, які включають в себе різні види винагород, бонусів, премій, а також можливості кар'єрного зростання.
 - Визначення особистих та колективних цілей. Узгодження особистих та колективних цілей персоналу зі стратегічними завданнями підприємства.
 - Застосування системи КРІ. Використання ключових показників ефективності (КРІ) для відстеження та оцінки досягнення поставлених цілей.
 - Прозорість та комунікація. Забезпечення прозорості у встановленні цілей та результатів, а також ефективної комунікації між керівництвом та персоналом.
 - Оцінка та визнання досягнень. Впровадження систем оцінки та визнання, що наголошують на успіхах та досягненнях персоналу.
 - Навчання та розвиток. Забезпечення можливостей для навчання та розвитку працівників як частини стимулюючої системи.
 - Гнучкі умови роботи. Надання гнучких умов роботи, які враховують індивідуальні потреби та пріоритети працівників.
 - Співпраця у команді. Підтримка та розвиток співпраці та взаємодії в команді для підвищення колективної мотивації.
 - Аналіз ефективності системи стимулювання. Проведення періодичного аналізу ефективності системи стимулювання та внесення необхідних корекцій.
- Відповідні дії сприяють формуванню належного середовища для персоналу.

3.3 Модель оцінки ефективності служби контролінгу персоналу

Оцінка ефективності служби контролінгу персоналу може включати різні аспекти та показники, що відображають вклад служби у досягнення стратегічних цілей підприємства. Нижче наведено деякі ключові пункти, які можна враховувати при оцінці ефективності служби контролінгу персоналу.

Відповідність стратегічним цілям. Оцінюйте, наскільки діяльність служби контролінгу персоналу відповідає стратегічним цілям підприємства. Які конкретні завдання вони вирішують, щоб сприяти досягненню бізнес-цілей?

Ключові показники ефективності (KPI). Визначте та вимірюйте KPI, які відображають рівень ефективності служби контролінгу персоналу. Це може включати витрати на одного працівника, покращення робочих процесів, зменшення витрат на управління персоналом тощо.

Зниження витрат та підвищення продуктивності. Оцінюйте вплив служби контролінгу персоналу на зниження витрат на управління персоналом та підвищення продуктивності робочої сили.

Якість аналізів та звітності. Оцінюйте якість проведених аналізів та звітності, яку надає служба контролінгу. Наскільки ці аналізи інформують керівництво та допомагають приймати стратегічні рішення?

Ефективність процесів. Аналізуйте ефективність процесів управління персоналом, що впроваджуються службою контролінгу. Чи досягають вони своїх цілей ефективно?

Навчання та розвиток персоналу. Оцінюйте, наскільки служба контролінгу сприяє навчанню та розвитку персоналу, щоб підтримувати потреби підприємства.

Взаємодія із зовнішніми агентами. Якщо служба контролінгу співпрацює зі зовнішніми агентами, оцініть їхню ефективність та вплив на стратегічні цілі підприємства.

Фінансові результати. Аналізуйте фінансові результати та відповідальність служби контролінгу за ефективне використання бюджетних ресурсів.

Оцінка ефективності служби контролінгу персоналу повинна бути комплексною та враховувати якісні та кількісні аспекти їхньої діяльності.

Створення моделі оцінки ефективності служби контролінгу персоналу включає в себе розробку конкретних критеріїв та методів вимірювання, які відображають її внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства. Нижче подано загальний план для моделі оцінки ефективності служби контролінгу персоналу, 3.14., [1; 3; 4; 5;7; 10;14].

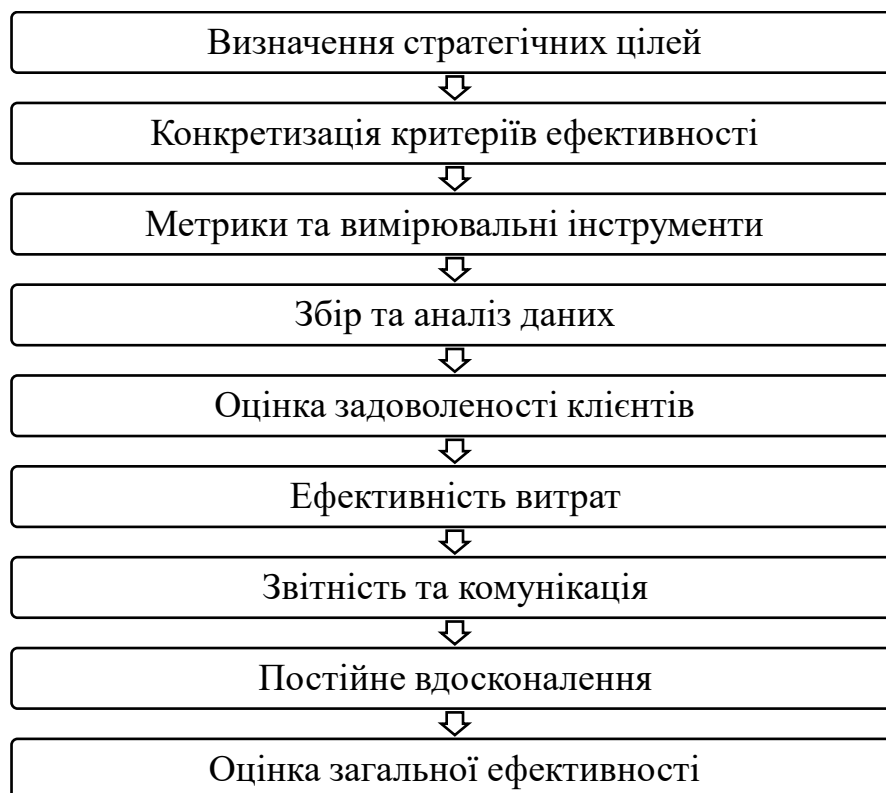


Рисунок 3.14 – Модель оцінки ефективності служби контролінгу

1. **Визначення стратегічних цілей.** Встановлення стратегічних цілей підприємства, що стосуються управління персоналом. Ці цілі повинні бути адаптовані до бізнес-мети та враховувати потреби підприємства.

Для підприємства ПП «Ізяславмолпродукт» ми пропонуємо затвердити наступні стратегічні цілі у сфері управління персоналом, рис. 3.15.

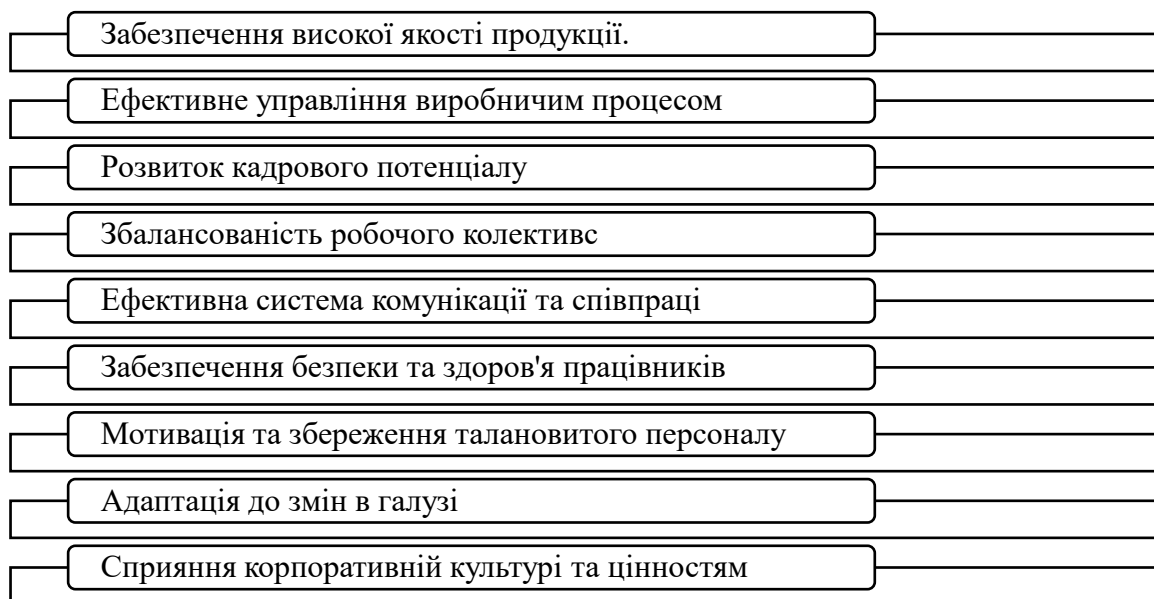


Рисунок 3.15 - Стратегічні цілі у сфері управління персоналом для
ППП «Ізяславмолпродукт»

Забезпечення високої якості продукції. Забезпечення наявності та розвитку кваліфікованого персоналу.

Ефективне управління виробничим процесом. Розробка та впровадження стратегій, спрямованих на підвищення ефективності виробничого процесу шляхом оптимізації роботи персоналу та використання новітніх технологій.

Розвиток кадрового потенціалу. Створення системи навчання та розвитку персоналу для підтримки постійного підвищення кваліфікації та розвитку професійних навичок.

Збалансованість робочого колективу. Забезпечення різноманітності та збалансованості робочого колективу з точки зору навичок та досвіду.

Ефективна система комунікації та співпраці. Розвиток ефективної системи внутрішнього спілкування та співпраці між відділами та рівнями управління.

Забезпечення безпеки та здоров'я працівників. Розробка та впровадження програм та політик забезпечення безпеки та здоров'я працівників.

Мотивація та збереження талановитого персоналу. Розробка системи мотивації, яка допомагає залучати та утримувати талановитий персонал на підприємстві.

Адаптація до змін в галузі. Реагування на та адаптація до змін в галузі, включаючи впровадження новітніх технологій та відповідь на змінені вимоги ринку.

Сприяння корпоративній культурі та цінностям. Розвиток та підтримка корпоративної культури та цінностей, які сприяють позитивному робочому середовищу та командній співпраці.

Ці стратегічні цілі можуть бути адаптовані та конкретизовані відповідно до конкретних потреб та особливостей підприємства молочної галузі в Україні.

2. Конкретизація критеріїв ефективності. Розробка конкретних критеріїв, які відображають вклад служби контролінгу персоналу в досягнення стратегічних цілей. Для ПП «Ізяславмолпродукт» ми пропонуємо використовувати наступні критерії ефективності:

Витрати на одного працівника. Забезпечення оптимальних витрат на персонал в межах галузевих стандартів, з урахуванням зростання продуктивності та якості роботи.

Продуктивність праці. Збільшення виробничої продуктивності на 15% внаслідок оптимізації робочих процесів та ефективного використання трудового потенціалу.

Відсоток вільних вакансій. Зниження відсотка вільних вакансій до 5% протягом року через прискорений процес найму та підвищену привабливість роботодавця.

Строки заміщення вакансій. Зменшення середнього часу заміщення вакансій на 30 днів шляхом вдосконалення процесу найму та використання технологічних інструментів.

Рівень задоволення працівників. Підвищення рівня задоволення працівників на 20 відсотків через впровадження програми підвищення морального та корпоративного клімату.

Відтік персоналу. Зменшення відтоку персоналу до 5% шляхом розробки та впровадження стратегій збереження талановитого персоналу.

Відсоток використання бюджету на навчання. Забезпечення використання не менше 2% бюджету на навчання та розвиток, з фокусом на підвищення навичок та компетентностей працівників.

Ефективність процесу найму. Підвищення ефективності процесу найму, визначеного як відношення кількості успішних наймів до загальної кількості пройдених інтерв'ю.

3. Метрики та вимірювальні інструменти. Визначення метрик та інструментів вимірювання для кожного критерію ефективності. Це може включати використання анкет, систем управління та вимірювальних панелей, табл. 3.1., [1; 3; 4; 5;7; 10;14].

Таблиця 3.1 - Метрики та інструменти для оцінки ефективності контролінгу на ПП «Ізяславмолпродукт»

№	Показник	Опис	Розрахунок
1.	Окупність	Визначає, наскільки ефективно контролінг приносить прибуток або економію в порівнянні із затратами на його утримання	$\frac{\text{екон.за рез.функ.сист.контрол.персон.}}{\text{витрати на функ.сист.контрол.персон.}} \times 100$
2.	Коефіцієнт ефективності бюджетування	Вимірює точність прогнозування та використання бюджету	$\frac{\text{фактичні витрати}}{\text{понесені витрати}} \times 100$
3.	Час вирішення проблем	Визначає час, необхідний службі контролінгу для вирішення проблем та надання рекомендацій	Мінімізувати час реакції на виникнення проблем
4.	Кількість внесених удосконалень	Кількість внесених змін або удосконалень на основі аналізу контролінгової інформації	Покращення процесів та ефективності управлінн
5.	Точність прогнозування	Вимірює рівень точності прогнозування відділом контролінгу	$\frac{\text{к-ть вірних прогнозів}}{\text{к-ть загальних прогнозів}} \times 100$
6.	Вартість контролю за одиницю продукції	Визначає вартість утримання служби контролінгу на одиницю виробленої продукції або послуги	$\frac{\text{загальні витрати на контролінг}}{\text{к-ть одиниць продукції}} \times 100$
7.	Показник використання інструментів контролінгу	Вимірює, наскільки активно використовуються інструменти та методи аналізу в управлінських процесах	Забезпечити максимальну використаність інструментів контролінгу для прийняття управлінських рішень

Метрики та вимірювальні інструменти грають важливу роль в оцінці ефективності служби контролінгу, яка відповідає за планування, аналіз та контроль фінансових та управлінських процесів у підприємстві. Нижче наведено деякі з популярних метрик та інструментів для оцінки ефективності контролінгу.

4. Збір та аналіз даних. Встановлення процесів для збору та аналізу даних, пов'язаних з роботою служби контролінгу персоналу. Це може включати регулярні звітування, аудити та аналіз робочих процесів.

Збір та аналіз даних у моделі оцінки системи контролінгу персоналу є ключовим етапом для забезпечення ефективності управління персоналом. Цей процес дозволяє отримувати об'єктивні дані про продуктивність, задоволення праці та інші аспекти управління персоналом. Нижче представлено кроки збору та аналізу даних у моделі оцінки системи контролінгу персоналу

Визначення ключових показників ефективності. На нашу думку слід звернути увагу на показники, такі як рівень відновлення кадрів, показники задоволення праці, продуктивність робітників тощо.

Вибір джерел даних. Визначте, з яких джерел ви будете отримувати дані. Це може бути HR-система, анкети працівників, результати асесмент-центрів, спостереження за робочими процесами і т.д.

Розробка інструментів збору даних. Розробіть інструменти для збору даних, такі як анкети, опитувальники, системи відслідковування робочого часу тощо. Вони повинні відповідати вашим показникам та враховувати особливості вашої організації.

Автоматизація збору даних. Де можливо, використовуйте системи автоматизації для збору даних. Це допоможе уникнути помилок та забезпечить швидший та ефективніший процес збору інформації.

Аналіз даних. Використовуйте аналітичні інструменти для обробки та аналізу отриманих даних. Розгляньте тренди, виявлені аномалії та інші показники ефективності.

Порівняння зі стандартами та цілями. Порівняйте отримані дані із стандартами галузі та поставте їх в контексті стратегічних цілей організації. Визначте, чи досягнуті цілі та які дії можна вжити для поліпшення результатів.

Формування звіту. Підготуйте звіт із зібраних та проаналізованих даних. Зробіть акцент на ключових висновках та рекомендаціях для поліпшення системи контролінгу персоналу.

Ітерація та поліпшення. Проводьте періодичні оцінки та аналізи, коригуйте методологію та підходи на основі здобутих вами даних та досвіду.

Збір та аналіз даних у моделі оцінки системи контролінгу персоналу повинні бути систематичними та орієнтованими на досягнення стратегічних цілей організації у сфері управління персоналом.

5. Оцінка задоволеності внутрішніх користувачів. Впровадження процесу збору зворотного зв'язку від внутрішніх користувачів (наприклад, керівників відділів чи HR-спеціалістів) щодо якості та ефективності послуг служби контролінгу.

Визначення показників які відображають важливі аспекти задоволеності клієнтів. Це може включати швидкість вирішення проблем, комунікацію з клієнтами тощо.

Вибір інструментів для збору даних. Ми пропонуємо використовувати: анкети, інтерв'ю, тощо. Розробка анкет та опитувальників.

Збір даних. Проведення опитування та збір відгуків внутрішніх користувачів. Важливо забезпечити конфіденційність та анонімність для збору чесних та відкритих відгуків.

Аналіз даних. Використання аналітичних інструментів для обробки та аналізу отриманих даних. Визначення ключові тенденцій та аспектів, які потребують уваги.

Звіт та презентація результатів. Підготовка звіту за отриманими результатами та презентація його відповідним зацікавленим сторонам, включаючи відділ контролінгу та управління персоналом.

Порівняння зі стандартами та визначення заходів. Порівняйте результати зі стандартами та визначте заходи для поліпшення ефективності системи контролінгу персоналу з урахуванням зворотного зв'язку.

6. Ефективність витрат. Оцінка та порівняння витрат служби контролінгу персоналу з досягнутими результатами. Врахування ефективності витрат на кожному етапі роботи служби.

Оцінка ефективності витрат у моделі контролінгу персоналу визначає, наскільки ефективно розпоряджається бюджетом відділ контролінгу персоналу та чи досягається оптимальний рівень результативності. Нижче подано ключові елементи для визначення ефективності витрат в контексті контролінгу персоналу: витрати на працю, вартість надання послуг, швидкість реагування на проблеми тощо.

Сегментація витрат. Розмежування витрати на підкатегорії для більш детального аналізу: витрати на технології, персонал, навчання тощо.

Вибір інструментів для обліку витрат. Забезпечте ефективну систему обліку витрат, яка дозволить вам відстежувати та аналізувати витрати в реальному часі.

7. Звітність та комунікація. Розробка системи звітності, що надає інформацію про результати та ефективність служби контролінгу. Забезпечення відкритої комунікації та співпраці з іншими відділами.

Звітність та комунікація відіграють ключову роль у моделі оцінки системи контролінгу персоналу. Ці елементи дозволяють ефективно спілкуватися результатами, визначати стратегії, та вносити необхідні корективи. Нижче наведено кроки та рекомендації звітності та комунікації в контексті контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт».

Звітність. Першочергово слід визначити цільову аудиторію, потрібно чітко розуміння, кому буде адресована звітність – це може бути внутрішній керівний склад, департаменти, аудиторські органи чи зовнішні стейкхолдери.

Формулювання ключових показників. Визначте основні показники, які слід включити у звіти. Це може бути ефективність витрат, показники продуктивності, рівень задоволеності працівників тощо.

Структура та частота звітності. Слід розробити структуру звітності та визначити частоту звітів (щотижня, щомісяця, щокварталу), ми рекомендуємо зупинитись на щомісячній звітності.

Зрозумілість звітів. Звіти повинні бути зрозумілими та доступними. Слід використовувати чітку та зрозумілу мову, графіки та діаграми для легшого сприйняття інформації.

Визначення змісту звітів. Звіти повинні містити не лише числові дані, але й аналіз, висновки та рекомендації.

Визначення каналів комунікації. Визначте канали комунікації, які будуть використовуватися для розповсюдження інформації. Це може бути електронна пошта, зустрічі, внутрішні платформи тощо.

Призначення відповідальних за комунікацію. Визначте відповідальних осіб за комунікацію та звітність. Це дозволяє забезпечити стабільність та відповідальність у комунікаційному процесі.

Адаптація до аудиторії. При аналізі аудиторії враховуйте їхні специфічні потреби та комунікаційні вподобання. Адаптуйте стиль та форму подачі інформації.

Відкрита та прозора комунікація. Забезпечте відкритість та прозорість у комунікації. Інформуйте про успіхи, але також визначайте виклики та шляхи їх вирішення.

Інтерактивні заходи. Організуйте інтерактивні заходи, такі як вебінари, круглі столи, де можна обговорювати результати та вирішувати питання в реальному часі.

8. Постійне вдосконалення. Впровадження процесу постійного вдосконалення на основі отриманих даних та зворотного зв'язку. Адаптація стратегій та підходів до досягнення оптимальних результатів.

Оцінка загальної ефективності. Об'єднання всіх елементів моделі для оцінки загальної ефективності служби контролінгу персоналу та її впливу на стратегічні цілі підприємства.

Постійне вдосконалення системи контролінгу персоналу є критичним елементом для забезпечення її ефективності та відповідності стратегічним цілям організації. Нижче подано кілька ключових кроків для впровадження постійного вдосконалення в моделі оцінки системи контролінгу персоналу:

Оцінка поточного стану. Проведіть оцінку поточного стану системи контролінгу персоналу. Визначте сильні та слабкі сторони, виявіть можливості для вдосконалення.

Визначення цілей та ключових показників ефективності. Визначте конкретні цілі, які ви хочете досягти, та зазначте показники, що будуть слугувати мірниками успіху вдосконалення.

Впровадження технологій та інновацій. Використовуйте сучасні технології та інновації для автоматизації процесів, збору та аналізу даних, а також для підвищення ефективності управлінських рішень.

Створення циклу постійного вдосконалення. Розробіть цикл постійного вдосконалення, який включатиме етапи планування, впровадження, оцінки та коригування. Періодично переглядайте та оновлюйте цей цикл.

Залучення ключових співробітників. Залучайте ключових співробітників та експертів для участі в процесі вдосконалення. Їхні знання та досвід можуть значно підсилити ефективність впровадження змін.

Систематичний аналіз процесів. Проводьте регулярний аналіз усіх процесів системи контролінгу персоналу. Виявляйте можливості для оптимізації та вдосконалення.

Навчання та розвиток команди. Забезпечте навчання та розвиток команди контролінгу персоналу. Розвивайте їхні навички та знання, щоб вони були в курсі найновіших тенденцій та методів управління.

Впровадження системи зворотного зв'язку. Створіть систему збору та аналізу зворотного зв'язку від користувачів системи контролінгу. Враховуйте їхні відгуки при вдосконаленні системи.

Моніторинг трендів та інновацій. Будьте в курсі актуальних трендів у галузі контролінгу та персоналу. Впроваджуйте інновації, які можуть поліпшити ефективність системи.

Оцінка впроваджених змін. Регулярно оцінюйте результати впроваджених змін. Визначайте, чи досягнуті цілі, і аналізуйте, як можна ще покращити систему.

Постійне вдосконалення системи контролінгу персоналу відображає адаптивність організації та готовність до змін в умовах ринку та бізнес-середовища.

Висновки до розділу 3

Контролінг персоналу на підприємстві - це систематичний підхід до управління та контролю за діяльністю персоналу з метою підвищення ефективності та досягнення стратегічних цілей організації.

Нами були виокремлені основні завдання контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт», до них слід віднести: визначення стратегічних цілей; встановлення ключових показників ефективності (KPI); аналіз потреб та ресурсів; впровадження системи звітності; моніторинг та аналіз результатів; розвиток та навчання персоналу; оптимізація робочих процесів; впровадження систем мотивації.

Нами було запропоновано етапи інтеграції системи контролінгу персоналу в існуючу систему управління ПП «Ізяславмолпродукт»: аналіз потреб та обрання систем; стандартизація даних; інтеграція з системами управління виробництвом; інтеграція з системами обліку товарів та складськими системами; інтеграція з фінансовими системами; введення систем електронного обліку праці; співпраця з системами управління якістю; взаємодія з системами навчання та розвитку персоналу; захист інформації; тестування та моніторинг.

Запропоновано штатний розпис служби контролінгу персоналу, який передбачає 8 посад, визначена потреба у обсязі річного фонду оплати праці.

Визначено етапи впровадження системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»: аналіз бізнес-процесів; визначення ключових показників ефективності; автоматизація системи ведення кадрового обліку; визначення технологічних інструментів для контролю якості; навчання персоналу; створення системи звітності; моніторинг та аналіз даних; оптимізація та постійне вдосконалення; стимулювання та мотивація персоналу.

Запропоновано модель оцінки ефективності служби контролінгу, яка включає: визначення стратегічних цілей; конкретизація критеріїв ефективності; метрики та вимірювальні інструменти; збір та аналіз даних; оцінка задоволеності клієнтів; ефективність витрат; звітність та комунікація; постійне вдосконалення; оцінка загальної ефективності.

ВИСНОВКИ

Під час написання дипломної роботи нами було досліджено теоретичні засади впровадження системи контролінгу персоналу на підприємстві.

Ми детально дослідили основні задачі та функції контролінгу персоналу в системі управління персоналом. Визначили засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах.

Впровадження системи контролінгу персоналу може мати численні переваги для організації: підвищення продуктивності; ефективне управління витратами; зниження ризиків та підвищення відповідальності; контроль за процесами найму та утримання персоналу; покращення комунікації та взаємодії; створення об'єктивних критеріїв оцінки професійної діяльності; забезпечення відповідності законодавству та стандартам; сприяння стратегічному управлінню персоналом; підтримка аналітики та прийняття рішень; адаптація до змін.

Впровадження системи контролінгу персоналу допомагає організації ефективно управляти своїм кадровим потенціалом, підвищує її конкурентоспроможність та сприяє досягненню стратегічних цілей.

У другому розділі дипломної роботи нами було проведено аналіз виробничо-господарської діяльності та системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт».

На підприємстві ПП «Ізяславмолпродукт» підбором персоналу безпосередньо займається відділ кадрів, немає створено окремо підрозділу, який би здійснював пошук та підбір персоналу. На підприємстві не використовується опис посад, відповідно є питання що фаховості підбору персоналу особливо на керівні посади. Що стосується безпосередньо джерел, які використовують при наборі персоналу, переважно це внутрішні джерела а також розміщення реклами на відповідних платформах у мережі інтернет.

Контролінг індивідуального розвитку персоналу. З цією метою проводиться підвищення кваліфікації працівників, до роботи підприємства залучаються молоді

працівники, випускники вузів. Дане завдання ставить за мету визначення ступеня відповідності між вимогами посади і тим, як відповідають цим вимогам співробітники. На підприємстві відсутні програми особистісного та професійного розвитку працівників, на що керівництву слід звернути увагу та вжити відповідних заходів.

Що стосується ПП «Ізяславмолпродукт», на підприємстві зафіксовано зростання заробітної плати по рокам, керівництво активно працює над тим щоб знайти резерви підвищення заробітної оплати. Загалом прийняття система мотивування, яка передбачає преміювання кращих працівників до професійних свят, а також вручення грамот та подяк на трудових зборах колективу.

Нами були виокремлені основні завдання контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт», до них слід віднести: визначення стратегічних цілей; встановлення ключових показників ефективності (KPI); аналіз потреб та ресурсів; впровадження системи звітності; моніторинг та аналіз результатів; розвиток та навчання персоналу; оптимізація робочих процесів; впровадження систем мотивації.

На підприємстві використовуються окремі елементи контролінгу персоналу, проте відсутність комплексний підхід, тому ми пропонуємо керівництву ПП «Ізяславмолпродукт» запровадити систему контролінгу персоналу.

Нами було запропоновано етапи інтеграції системи контролінгу персоналу в існуючу систему управління ПП «Ізяславмолпродукт»: аналіз потреб та обрання систем; стандартизація даних; інтеграція з системами управління виробництвом; інтеграція з системами обліку товарів та складськими системами; інтеграція з фінансовими системами; введення систем електронного обліку праці; співпраця з системами управління якістю; взаємодія з системами навчання та розвитку персоналу; захист інформації; тестування та моніторинг.

Запропоновано штатний розпис служби контролінгу персоналу, який передбачає 8 посад, визначена потреба у обсязі річного фонду оплати праці. Враховуючи, що відповідний підрозділ включатиме 8 посад, визначимо загальний річний фонд оплати праці служби контролінгу персоналу, він становитиме не

менше 994,52 тис. грн на рік, що становить лише 0,5% від чистого доходу, який був у 2022 році. Рекомендуємо на функціонування служби контролінгу персоналу виділяти до 2% від чистого доходу у рік.

Визначено етапи впровадження системи контролінгу персоналу на ПП «Ізяславмолпродукт»: аналіз бізнес-процесів; визначення ключових показників ефективності; автоматизація системи ведення кадрового обліку; визначення технологічних інструментів для контролю якості; навчання персоналу; створення системи звітності; моніторинг та аналіз даних; оптимізація та постійне вдосконалення; стимулювання та мотивація персоналу.

Запропоновано модель оцінки ефективності служби контролінгу, яка включає: визначення стратегічних цілей; конкретизація критеріїв ефективності; метрики та вимірювальні інструменти; збір та аналіз даних; оцінка задоволеності клієнтів; ефективність витрат; звітність та комунікація; постійне вдосконалення; оцінка загальної ефективності.

Запропоновано використання наступних метрик та інструментів: окупність (впровадження системи контролінгу персоналу); коефіцієнт ефективності бюджетування; час вирішення проблем; кількість внесених удосконалень; точність прогнозування; вартість контролю за одиницею продукції; показник використання інструментів контролінгу.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

- 1 Скоробогатова Н. Є. Особливості контролінгу в сучасних умовах господарювання. ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК НТУУ «КПІ». URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/14063/1/46.pdf> (дата звернення: 15.02.2023).
- 2 Мурашко М., Менеджмент персоналу: навч. посіб.: 3-тє вид., випр. і доп. Київ: Т-во «Знання», КОО, 2008. 435 с.
- 3 Нік М., і Драбек Дж., Застосування кадрового контролю в сфері оплати праці працівників. Інтеркатедра, 26, 2010.
- 4 Lubelec L., Personálny controlling. Skalica. Dr. Josef Raabe, s.r.o., 2003.
- 5 Лиходєдова О. В., Контролінг персоналу: сутність та особливості на сучасному етапі. Економічний аналіз, 7(2010), с. 304 – 306.
- 6 Михайлова А. В. Розвиток кадрового контролінгу у системі управління персоналом організації: дис. канд. екон. наук : 08.00.05 / А. В. Михайлова; НТУУ «Київський політехнічний інститут». Київ, 2006. 252 с.
- 7 Панченко Г. С. Контролінг формування та використання людських ресурсів : дис. канд. екон. наук: 08.00.07. Донецьк, 2008. 214 с.
- 8 Ємельянова О. М., Титок В. В. Проблеми застосування кадрового контролінгу на підприємствах будівельної галузі. Містобудування та територіальне планування, 68(2018), с. 176-181.
- 9 Мішина С. В., Мішин О. Ю. Науково-практичні засади впровадження контролінгу персоналу на підприємствах. Ефективна економіка, 10, 2019. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2019/44.pdf (дата звернення: 15.02.2023).
- 10 Aleksandra Szejniuk, Personnel controlling in human resources management Controlling personalny w procesie zarządzania zasobami ludzkimi. Journal of Modern Science, tom 2/25/2015, 2015.
- 11 Базалійська Н. П., Погорілий Б. О. Формування та використання системи контролінгу персоналу на промисловому підприємстві. ЕКОНОМІКА ТА

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ, 25, 2018. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/25_2018_ukr/29.pdf (дата звернення: 15.02.2023).

12 Шморгун Л. Г., Менеджмент організацій: Навчальний посібник. К.: Знання, 2010. 452 с.

13 Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М., Управління персоналом. 2-ге видання: Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

14 Дорошенко Г.О., Менеджмент: навч. посібник. Під заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. 300 с.

15 Букреєва Д. С., Контролінг – механізм ефективного управління підприємством: монографія. Дніпро: НГУ, 2017. 178 с.

16 Левчинський Д.Л. Підходи до класифікації організаційних структур управління підприємством. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 14. С. 107-110.

17 Бруханський Р. Ф. Контролінг. Курс лекцій. Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 114 с.

18 Русановська О.А. Інструменти та методи стратегічного контролінгу на підприємстві. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 769. С. 96–107.

19 Urban J. Moderní řízení 5. 1998.

20 Індекс лояльності працівників (eNPS). PeopleForce, 2022. URL: <https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/employee-net-promoter-score>.

21 Armstrong M. Human Resource Management – Latest Trends and Methods. 10th ed. Grada Publishing, Prague, 2007.

22 Stýblo J. The Ways to Firm Performance Improvement. Professional Publishing, Prague, 2002.

23 Бліщук К.М., Крупник А.С., Матвіїшин Є.Г. та ін. Прогнозування розвитку територій. Бенчмаркінг: навч. пос. За ред. М.М. Білинської. К.: К.І.С., 2014. 120 с.

24 Ужва А.М., Алабушева С.Ю., Виноградчий В.І. Контролінг як засіб створення довгострокових конкурентних переваг на підприємстві. Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 5.1. С. 75-77. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmduce_2013_5.1_19.

25 Абесінова О.К. Аналіз плинності кадрів, як складова загальної концепції поступального розвитку організаційної структури підприємства. Молодий вчений. 2015. № 2(1). С. 44-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_2%281%29__11.

26 Гетьман О.О., Чабан Л.І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2015. № 11(2). С. 26-30.

27 Жук О.С. Оцінка стану та структури активів підприємства. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. 2016. Вип. 3. С. 16-20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2016_3_5 (дата звернення: 31.10.2021).

ДОДАТОК А

J0901107 Фінансова звітність малого підприємства

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	610.80	896.00
Основні засоби:	1010	6 722.90	6 228.90
первісна вартість	1011	13 094.90	13 809.90
знос	1012	6 372.00	7 581.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	1 450.00	860.00
Усього за розділом I	1095	8 783.70	7 984.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	13 028.00	15 943.50
у тому числі готова продукція	1103	11 142.90	14 677.60
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	4 003.30	3 298.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	12.20	35.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 376.80	2 275.90
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	35 051.90	40 432.00
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	5.60	63.40
Усього за розділом II	1195	54 477.80	62 048.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	63 261.50	70 033.50

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 000.00	6 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	54 857.40	56 591.40
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	55 857.40	62 591.40
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	274.40	447.70
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	4 157.40	4 193.50
розрахунками з бюджетом	1620	2 391.60	2 570.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	332.20	696.10
розрахунками зі страхування	1625	177.60	37.60
розрахунками з оплати праці	1630	403.10	24.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	0.00	167.90
Усього за розділом III	1695	7 129.70	6 994.40
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	63 261.50	70 033.50

A.2

Звіт про 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	130 327.10	142 628.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	110 967.40	125 210.20
Інші операційні доходи	2120	1 320.90	289.10
Інші операційні витрати	2180	3 537.40	5 951.20
Інші доходи	2240	2 918.10	3 633.00
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	134 566.10	146 550.20
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	114 504.80	131 161.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	20 061.30	15 388.80
Податок на прибуток	2300	3 611.00	2 770.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	16 450.30	12 618.80

Фінансова звітність за 2021 рік

2022 2021 2020

J0901107 Фінансова звітність малого підприємства

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	0.00	0.00
первісна вартість	1001	0.00	0.00
накопичена амортизація	1002	0.00	0.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	896.00	814.50
Основні засоби:	1010	6 228.90	6 606.30
первісна вартість	1011	13 809.90	15 443.90
знос	1012	7 581.00	8 837.60
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	0.00

Інші необоротні активи	1090	860.00	303.70
Усього за розділом I	1095	7 984.90	7 724.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	15 943.50	24 052.90
у тому числі готова продукція	1103	14 677.60	21 959.30
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3 298.80	1 511.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	35.00	17.70
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 275.90	3 326.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	5 001.90
Гроші та їх еквіваленти	1165	40 432.00	25 893.90
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	13.00
Інші оборотні активи	1190	63.40	15.90
Усього за розділом II	1195	62 048.60	59 833.40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	70 033.50	67 557.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 000.00	6 000.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	56 591.40	52 789.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	62 591.40	58 789.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	447.70	494.30
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	4 193.50	4 645.10
розрахунками з бюджетом	1620	2 570.50	3 208.80

у тому числі з податку на прибуток	1621	696.10	1 093.70
розрахунками зі страхування	1625	37.60	32.70
розрахунками з оплати праці	1630	24.90	1.70
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	167.90	385.40
Усього за розділом III	1695	6 994.40	8 273.70
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
Баланс	1900	70 033.50	67 557.90

Звіт про 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	155 666.60	130 327.10
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	133 350.40	110 967.40
Інші операційні доходи	2120	616.20	1 320.90
Інші операційні витрати	2180	6 083.50	3 537.40
Інші доходи	2240	1 752.90	2 918.10
Інші витрати	2270	0.00	0.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	158 035.70	134 566.10
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	139 433.90	114 504.80
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	18 601.80	20 061.30
Податок на прибуток	2300	3 348.50	3 611.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	15 253.30	16 450.30

A.3

Фінансова звітність за 2022 рік

2022

2021

2020

J0901107 Фінансова звітність малого підприємства

АКТИВ

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Незавершені капітальні інвестиції	1005	814.50	315.80
Основні засоби:	1010	6 606.30	10 602.60
первісна вартість	1011	15 443.90	20 029.10
знос	1012	8 837.60	9 426.50
Інші необоротні активи	1090	303.70	148.70
Усього за розділом I	1095	7 724.50	11 067.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	24 052.90	34 317.60
у тому числі готова продукція	1103	21 959.30	26 847.00
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 511.90	22 753.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	17.70	9.90
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3 326.20	3 505.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	5 001.90	
Гроші та їх еквіваленти	1165	25 893.90	64 171.20
Витрати майбутніх періодів	1170	13.00	25.40
Інші оборотні активи	1190	15.90	119.10
Усього за розділом II	1195	59 833.40	124 901.50
Баланс	1300	67 557.90	135 968.60

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6 000.00	6 000.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	52 789.90	92 620.10
Усього за розділом I	1495	58 789.90	98 620.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	494.30	5 270.70
товари, роботи, послуги	1615	4 645.10	3 403.00
розрахунками з бюджетом	1620	3 208.80	2 550.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 093.70	1 603.90
розрахунками зі страхування	1625	32.70	226.70
розрахунками з оплати праці	1630	1.70	648.60
Інші поточні зобов'язання	1690	385.40	25 249.50
Усього за розділом III	1695	8 273.70	32 077.80
Баланс	1900	67 557.90	135 968.60

Звіт про 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	194 562.60	155 666.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	147 127.30	133 350.40
Інші операційні доходи	2120	10 933.90	616.20
Інші операційні витрати	2180	10 968.80	6 083.50
Інші доходи	2240	6 162.80	1 752.90
Інші витрати	2270	5 002.00	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	211 659.30	158 035.70
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	163 098.10	139 433.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	48 561.20	18 601.80
Податок на прибуток	2300	8 731.20	3 348.50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	39 830.00	15 253.30

Thu Dec 14 12:18:16 EET 2023, Волянська-Савчук Леся Вікторівна, Хмельницький національний університет, ХНУ

Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальне співпадіння з одним документом 5.0%

Словники перевірки: en_US, ru_RU, ua_UA. Помилки в документах: 9%

ID: 123232 Назва: Впровадження системи контролінгу персоналу на ПП «ІЗЯСЛАВМОЛОПРОДУК» в умовах інформатизації бізнес-процесів Додано в БД: 2023-12-14 Автора: Дзюбрін Денис Юрійович Керівники: к.е.н., ст. викл. Данілкова А. Ю. Консультанти: Опоненти:	Документ		Сумарний збіг по Базі Даних	
	Символи	Лексеми	Символи	Лексеми
	136327	1087	21580 (16%)	197 (18%)

Джерело плагіату

ID	Опис	Наявність плагіату в документі	
		Символи	Лексеми



Ім'я користувача:
Кафедра_УПЕП Волянська_Савчук

Дата перевірки:
14.12.2023 11:27:09 EET

Дата звіту:
18.12.2023 21:42:36 EET

ID перевірки:
1016004796

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

ID користувача:
100008309

Назва документа: Дзюбрін - ДИПЛОМ

Кількість сторінок: 107 Кількість слів: 19897 Кількість символів: 159945 Розмір файлу: 1.19 MB ID файлу: 1015689373

70 слів позначені як "вилучені" та не враховуються у підрахунку слів

19.6% Схожість

Найбільша схожість: 1.47% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1013009131)

16.1% Джерела з Інтернету 674

Сторінка 109

7.94% Джерела з Бібліотеки 58

Сторінка 119

0.01% Цитат

Цитати 1

Сторінка 120

Посилання 1

Сторінка 120

5.48% Вилучень

Деякі джерела вилучено автоматично (фільтри вилучення: кількість знайдених слів є меншою за 8 слів та 0%)

5.08% Вилучення з Інтернету 141

Сторінка 121

1.12% Вилученого тексту з Бібліотеки 41

Сторінка 122

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 56