

## ДИПЛОМНА РОБОТА

Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах  
застосування HR-бюджетування (на прикладі ТОВ «Біотест»,  
м. Хмельницький)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

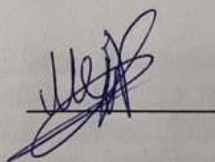
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Управління персоналом та економіка праці

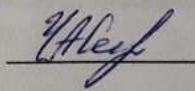
ДРУПЕП. 018108.02.12.00

Виконав  
студент 2 курсу  
група УПЕПм-22-2



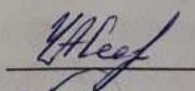
Владислав МАЛАШКОВ

Керівник  
к.е.н.



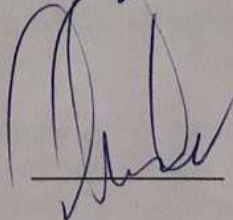
Олена МАНТУР-ЧУБАТА

Нормоконтролер  
к.е.н.



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

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



Михайло ВЕДЕРНІКОВ

07 12 2023 р

Хмельницький 2023

*Handwritten notes in the left margin:*  
УПЕП  
УПЕП  
УПЕП  
УПЕП  
УПЕП

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 ВЕДЕРНІКОВ

« 15 » \_\_\_\_\_ серпня \_\_\_\_\_ 2023 року

**ЗАВДАННЯ  
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ**

\_\_\_\_\_ Малашков Владислав Ігорович

1 Тема роботи: Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-бюджетування (на прикладі ТОВ «Біотест», м. Хмельницький)

керівник роботи \_\_\_\_\_ Мантур-Чубата Олена Сергіївна, 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 Інформаційну базу дипломної роботи магістра склали розробка українських нормативно-правових документів, звітність та первинна документація організації, дані фінансового і управлінського обліку, річна бухгалтерська й оперативна звітність організації, наукові доробки вітчизняних та зарубіжних науковців, матеріали науково-практичних конференцій та інтернет-видань.

4 Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): У першому розділі наведено теоретичні засади HR-бюджетування на підприємстві. У другому розділі здійснено дослідження HR-бюджетування на підприємстві ТОВ «Біотест». Третій розділ присвячено вдосконаленню управління персоналом ТОВ «Біотест» на засадах застосування HR-бюджетування.

5 Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) Таблиця - Визначення поняття «бюджет»; Рисунок - Види бюджетів; Таблиця - Сучасні підходи до трактування поняття «бюджетування»; Таблиця - Принципи HR-бюджетування; Рисунок - Етапи HR-бюджетування; Таблиця - SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Біотест»; Таблиця - Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Біотест» у 2020-2022 рр.; Рисунок - Показники ТОВ «Біотест» (чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг та собівартість реалізованої продукції) за 2020-2022 рр.; Рисунок - Витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр.

6 Консультанти розділів дипломної роботи

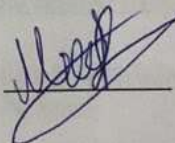
| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|---|----------------|------------------|
|        |   | завдання видав | завдання прийняв |
|        |   |                |                  |
|        |   |                |                  |
|    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

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

**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

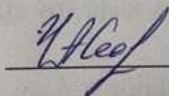
| Назва етапів (розділів) дипломної роботи                                       | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|--|-------------------------------|----------|
| 1 Теоретична частина   | 31.10.2023 - 10.11.2023       | Виконано |
| 2 Аналітична частина   | 11.11.2023 - 20.11.2023       | Виконано |
| 3 Проектно-рекомендаційна частина  | 21.11.2023 - 30.11.2023       | Виконано |
| 4 Підготовка роботи до захисту (доопрацювання згідно зауважень, нормоконтроль) | 01.12.2023 - 10.12.2023       | Виконано |
| 5 Захист дипломної роботи  | 11.12.2023 - 22.12.2023       | Виконано |

Студент



Владислав МАЛАШКОВ

Керівник роботи



Олена МАНТУР-ЧУБАТА

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота «Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-бюджетування (на прикладі ТОВ «Біотест», м. Хмельницький)»

Виконав студент гр. УПЕПм-22-2 Малашков В. І., керівник Мантур-Чубата О. С., к.е.н.

Обсяг – 89 с., 24 рис., 20 табл., додатки, 38 джерел.

Ключові слова: бюджет, бюджетування, HR-бюджетування, HR-бюджет, витрати на персонал.

Мета дипломної роботи полягає в обґрунтуванні теоретико-методологічних засад та розробці науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-бюджетування.

Об'єктом дослідження є процес HR-бюджетування на підприємстві.

У першому розділі наведено теоретичні засади HR-бюджетування на підприємстві.

У другому розділі здійснено дослідження HR-бюджетування на підприємстві ТОВ «Біотест».

Третій розділ присвячено вдосконаленню управління персоналом ТОВ «Біотест» на засадах застосування HR-бюджетування.

07.12.2023

Дата



Підпис

## ЗМІСТ

|   | С. |
|---|----|
| Вступ .....   | 5  |
| 1 Теоретичні засади HR-бюджетування на підприємстві .....   | 8  |
| 1.1 Сутність HR-бюджетування на підприємстві.....   | 8  |
| 1.2 Характеристика процесу бюджетування витрат на персонал.....   | 16 |
| 1.3 Методи бюджетування витрат на персонал.....   | 21 |
| Висновки до розділу 1 .....   | 26 |
| 2 Дослідження HR-бюджетування на підприємстві ТОВ «Біотест».....  | 28 |
| 2.1 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ<br>«Біотест».....                               | 28 |
| 2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства<br>ТОВ «Біотест».....                          | 36 |
| 2.3 Аналіз витрат на персонал в аспекті HR-бюджетування на ТОВ<br>«Біотест».....                                      | 43 |
| Висновки до розділу 2 .....   | 52 |
| 3 Напрямки вдосконалення управління персоналом ТОВ «Біотест» на<br>засадах застосування HR-бюджетування .....         | 54 |
| 3.1 Формування HR-бюджету у рамках загального бюджету ТОВ<br>«Біотест» з урахуванням його стратегічного розвитку..... | 54 |
| 3.2 Впровадження технології HR-бюджетування на ТОВ «Біотест».....   | 60 |
| 3.3 Інтегральна оцінка ефективності запровадження HR-бюджетування<br>на ТОВ «Біотест».....                            | 71 |
| Висновки до розділу 3 .....   | 81 |
| Висновки .....  | 83 |
| Перелік джерел посилання .....  | 85 |
| Додатки.....  | 89 |

## ВСТУП

У сучасних умовах ведення бізнесу, коли більшість країн світу, не лише Україна, страждають від економічної кризи, для кожної компанії важливо знайти та реалізувати вихід із ситуації, що склалася. Ось чому системний підхід до антикризового управління бізнесом є дуже важливим для всіх рівнів управління.

Системний підхід до антикризового управління для компаній стає надзвичайно важливим для всіх рівнів управління. Необхідно знаходити антикризові заходи у всіх сферах бізнесу, включаючи операційні, фінансові, управлінські та інші аспекти. Дані заходи необхідно шукати в усіх сферах бізнесу, включаючи оперативне фінансове планування та бюджетування.

Важливою частиною загальної організаційної структури підприємства є бюджетування управління людськими ресурсами або HR-бюджетування. Управління людськими ресурсами є важливою частиною загальної фінансової стратегії організації.

Таким чином, бюджетування витрат на персонал є складовою загальнофірмового бюджетування та потребує врахування необхідності реалізації спеціальних функцій управління персоналом.

Формування та відшкодування витрат на персонал мають велике значення для організації. Включення витрат на робочу силу у собівартість гарантує їхнє повернення після реалізації продукції. Фінансування з прибутку, особливо в даний час, дуже проблематично, оскільки викликає скорочення коштів на оплату праці та ставить організацію перед дилемою: або заробітна плата своїм працівникам зараз, або збільшення доходу від більш кваліфікованої робочої сили в майбутньому, якщо витратити частину прибутку на підготовку кадрів та підвищення їхньої кваліфікації.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років показує, що проблему HR-бюджетування на підприємстві досліджували вчені: Кравчук О. А., Варіс І. О., Дорош М. О., Дячков Д. В., Бурий Є. І., Вовковінський Ю. В., Синиціна Ю. П.,

Дунайчук С. М., Алексеенко А. І., Притула М., Долішня Т. І., Синяєва Л. В. та інші. Однак більшість дослідників концентрується на окремих витратах на персонал підприємства, а системний підхід до управління витратами на підприємстві, побудови комплексного HR-бюджету на підприємстві залишається мало дослідженим.

Метою дипломної роботи магістра є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-бюджетування.

Відповідно до мети дослідження в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити сутність HR-бюджетування на підприємстві;
- здійснити характеристику процесу бюджетування витрат на персонал;
- дослідити методи бюджетування витрат на персонал;
- здійснити аналіз техніко-економічних показників діяльності, фінансово-господарської діяльності та витрат на персонал в аспекті HR-бюджетування на ТОВ «Біотест»;
- сформулювати HR-бюджет у рамках загального бюджету ТОВ «Біотест» з урахуванням його стратегічного розвитку;
- запропонувати інтегральну оцінку ефективності запровадження HR-бюджетування на ТОВ «Біотест»;
- впровадити технології HR-бюджетування на ТОВ «Біотест».

Об'єктом дослідження є процес HR-бюджетування на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади щодо удосконалення системи управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-бюджетування.

Застосовано такі методи дослідження наукових явищ і процесів: методи індукції для узагальнення теоретико-методологічних підходів до трактування понять «бюджет» та «бюджетування»; метод математично-статистичної та графічної обробки даних – для розробки інтегральної оцінки ефективності запровадження HR-бюджетування на ТОВ «Біотест». Також було використано

низку загальнонаукових методів: аналізу та синтезу, спостереження, порівняння, узагальнення.

Інформаційною базою дипломної роботи магістра є роботи вчених, науковців, що досліджували дану тематику, наукові посібники, монографії, періодичні видання, закони України, фінансова звітність ТОВ «Біотест», інтернет-джерела тощо.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні та методологічні розробки щодо удосконалення управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-бюджетування доведено до рівня прикладних рекомендацій.

Дипломна робота виконана з використанням матеріалів ТОВ «Біотест», м. Хмельницький, яке займається хімічними домішками до харчової промисловості.

Обсяг дипломної роботи становить 89 сторінок. Робота складається із вступу, трьох розділів, що містять 20 таблиць і 24 рисунка, висновки, перелік посилань з 38 найменувань, додатків.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ HR-БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## 1.1 Сутність HR-бюджетування на підприємстві

У працях зарубіжних та вітчизняних науковців досліджуємо різні визначення поняття «бюджет». Систематизацію визначень представлено у таблиці 1.1

Таблиця 1.1 - Визначення поняття «бюджет»\*

| Автор                         | Сутність поняття «бюджет»  |
|-------------------------------|--|
| Г. Г. Кірейцев<br>[1, с. 217] | Кількісне представлення плану дій, причому, як правило, поняття «бюджет» традиційно трактується як «кошторис»  |
| О. Й. Косарев<br>[2, с. 10]   | Економічний регулятор відносин між структурними підрозділами підприємства, а також підприємством та зовнішнім середовищем  |
|                               | Фінансовий план підприємства на майбутнє   |
|                               | Розпис, кошторис грошових витрат і доходів підприємства на певний період (рік, квартал, місяць)  |
| З. Майер<br>[3, с. 21]        | Вираження бажаного стану, того, що ми хочемо   |
| Д. Мідлтон<br>[4, с. 222]     | Фінансовий план на конкретний період, узгоджені з виробничою діяльністю фірми  |
| А. М. Ткаченко<br>[5, с. 147] | Форма планового розрахунку, яка відображає ретельно розроблену програму дій підприємства на майбутній період, схему грошових надходжень і витрат, узгоджена з виробничою програмою підприємства  |
| В. В. Лук'янова<br>[6, с. 9]  | Внутрішній документ, представлений у формі розпису надходжень і (або) видатків об'єкта бюджетування, що складається на певний період шляхом багатоваріантного аналізу його діяльності  |
| Н. Кондратенко<br>[16]        | План, сформульований у вартісних і кількісних величинах для прийняття рішень, планування і контролю в процесі управління діяльністю компанії. Бюджет підприємства складається у натуральному або грошовому вираженні і визначає потребу підприємства в ресурсах, потрібних для отримання прогнозованих доходів |

Отже, вважаємо, що бюджет - це цілісна, науково обґрунтована система збору, аналізу та обробки інформації, що одержується з внутрішнього та зовнішнього середовища, здійснення розрахунків основних та допоміжних показників економічного розвитку підприємства та контролю за їх виконанням на основі економіко-математичних моделей та технологій. Відзначимо, що на сьогодні існує безліч класифікацій бюджету, найбільш поширені зобразимо на рисунку 1.1 [6, с. 9].

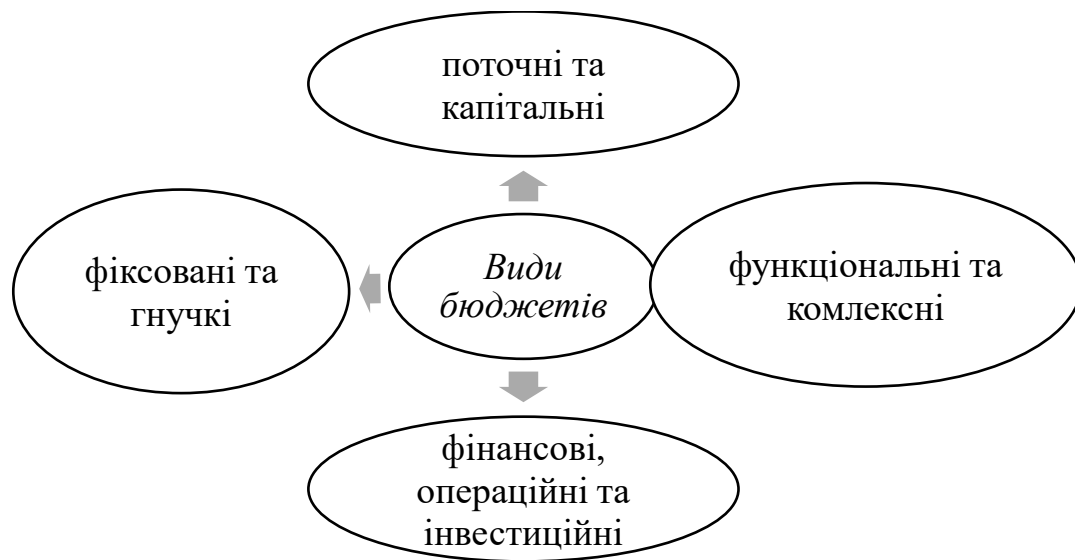


Рисунок 1.1 - Види бюджетів

Зазвичай, процес розробки бюджетів ототожнюють з бюджетуванням. Але, на нашу думку, це є дещо спрощеним і не повним визначенням самого процесу «бюджетування».

В таблиці 1.2 систематизуємо підходи до визначення поняття «бюджетування». Варто зазначити, що таке групування підходів до терміну «бюджетування» є умовним, оскільки один автор може зробити кілька тверджень, що належать до різних груп. Нові ринкові умови, в яких працюють сьогодні підприємства, створюють такі вимоги до визначення терміну «бюджетування», які вимагають уточнення, що враховують специфіку галузі кожного окремого підприємства.

Таблиця 1.2 - Сучасні підходи до трактування поняття «бюджетування»

| Підхід   | Визначення  | Автор  |
|--|---|--|
| 1  | 2   | 3  |
| як бюджетне планування                           | складова частина фінансового планування, результати якого оформляються системою бюджетів, узгоджених за напрямками діяльності та підрозділами підприємства  | Бугай В. З., Бугай А. В., Ренгевич Ю. Ю. [8] |
|  | процес планування майбутніх операцій фірми і оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів   | Кісельова Т. К. [9]                          |
|  | короткострокове планування доходів і витрат підприємства, за допомогою якого здійснюється управління його фінансово-господарської діяльності  | Шумило Ю. О. [10]                            |
| як бюджетне планування та бюджетне контролювання | технологія фінансового планування, обліку й контролю витрат і результатів діяльності господарських суб'єктів  | Каришин Н. [11]                              |
|  | технологія фінансового планування, обліку і контролю доходів і витрат, одержуваних від бізнесу на всіх рівнях управління, що дозволяє аналізувати прогнозовані та отримані фінансові показники  | Ковтун С. Є. [12]                            |
|  | певна система дій у галузі управління і передбачає послідовне здійснення чотирьох груп основних операцій: визначення мети управління, збирання та переробка інформації, прийняття рішень, організацію виконання рішень, здійснення обліку та контролю за виконанням рішень. | Шеремета О. В. [13]                          |
| суб'єктивно індивідуалістичний                   | з одного боку, це процес складання бюджетів, а з іншого – управлінська технологія, призначена для управління виробництвом і підвищення фінансової обґрунтованості прийнятих управлінських рішень  | Шумило Ю. О. [14]                            |
|  | система вибору цілей у межах прийнятої стратегії, розробки фінансових планів майбутніх операцій компанії, мотивацію персоналу і контроль за виконанням цих планів   | Маліношевська К. І. [15]                     |
|  | частина управлінського обліку й загальної технології управління, що забезпечує підприємствам можливість отримати переваги перед конкурентами через створення ефективної системи управління ресурсами  | Турова Л. Л. [16]                            |

Кінець таблиці 1.2

| 1                    | 2  | 3  |
|----------------------|--|--|
| найбільш комплексний | управлінська технологія, яка через призму системи бюджетів, які побудовані із урахуванням галузевої специфіки, забезпечує організацію роботи як відокремлених структурних підрозділів, так і підприємства в цілому, із застосуванням операцій з планування, організації, обліку, аналізу, регулювання, мотивації та контролю за доходами і витратами, активами і пасивами, грошовими потоками та іншими аспектами діяльності, для прийняття ефективних управлінських рішень з метою досягнення поставлених стратегічних цілей. | П'ятничук І. Д. [17]                       |
|                      | процес складання бюджетів підприємства на основі взаємозв'язаних прогнозних розрахунків, які визначають доходи і витрати і сприяють ефективному управлінню фінансовими ресурсами, оперативного фінансового планування з використанням різноманітних взаємозв'язаних «прогнозів», які визначають об'єм доходів і напряду витрат підприємства і сприяють ефективному контролю і управлінню виробництвом і реалізацією продукції  | Бабіченко В. В. [18]                       |
|                      | процес погодженого планування і управління діяльністю підприємства за допомогою бюджетів і економічних показників, які дають змогу визначити внесок кожного підрозділу і керівника для досягнення загальних цілей. Іншими словами, це технологія фінансового планування, обліку та контролю доходів і витрат, одержаних від діяльності на всіх рівнях управління, яка дає можливість аналізувати прогнозовані й одержані фінансові результати  | Пойда Ю. М. [19]                           |
|                      | технологія планування системи взаємопов'язаних бюджетів підприємства та його структурних підрозділів на майбутній період часу, здійснення обліку та аналізу відхилень від бюджетних показників, а також контролю за їх виконанням з метою досягнення оптимального співвідношення доходів і витрат підприємства та підвищення фінансової обґрунтованості прийняття управлінських рішень   | Квасницька Р. С.,<br>Джерелейко С. О. [20] |

Таким чином, бюджетування є методом розподілу ресурсів, охарактеризованих у кількісній формі, для досягнення цілей, також представлених кількісно. Його також можна визначити як процес прийняття рішень, через який підприємство оцінює доцільність припливу та відтоку активів.

Бюджетування як інструмент контролінгу персоналу передбачає прийняття рішень щодо управління персоналом, пов'язаних з майбутніми подіями, на основі систематичної обробки даних про витрати на персонал.

Складання HR-бюджетів спрямоване на вирішення наступних завдань [24]:

- розроблення концепції, стратегії управління персоналом;
- планування діяльності з управління персоналом на певний період;
- оптимізація витрат на персонал;
- координація – узгодження діяльності різних підрозділів підприємства у галузі управління персоналом;
- комунікація – доведення планів до керівників різних рівнів;
- мотивація керівників на місцях для досягнення цілей організації та задоволення інтересів працівників;
- контроль та оцінка ефективності роботи керівників на місцях шляхом порівняння фактичних витрат із нормативними (за центрами відповідальності);
- виявлення потреб у грошових ресурсах, що необхідні для вирішення завдань у сфері управління персоналом.

Доцільним вважаємо виокремити та охарактеризувати основні принципи HR-бюджетування (таблиця 1.3).

Для впровадження та подальшого використання системи бюджетування на підприємстві, в тому в числі бюджетування витрат на персонал, повинні бути розвинені такі елементи [24]:

- організаційна та фінансова структури, що визначають функції, повноваження менеджерів та керівників; з урахуванням аналізу даних структур відбувається виділення «центрів відповідальності»;
- опис та формалізація бізнес процесів компанії;
- система фінансово-економічного планування;

- облікова система;
- інформаційна система документообігу підтримки ефективної системи бюджетного управління.

Таблиця 1.3 - Принципи HR-бюджетування

| Принцип          | Сутність  |
|------------------|---|
| 1                | 2   |
| Доцільності      | Вимагає, щоб процес бюджетування розпочинався «знизу нагору». Це обґрунтовується тим, що керівники нижчого рівня краще знають ситуацію на внутрішньофірмовому ринку праці та зі свого боку забезпечать обґрунтованість витрат, що закладаються до бюджету. Далі шляхом узгодження бюджетних планів між вище- та нижчестоящими керівниками забезпечується відповідність цілям конкретних планів підприємства. Процес змінює напрямок і реалізується за схемою «згори донизу» |
| Пріоритетності   | Має забезпечити використання дефіцитних коштів у найбільш вигідному напрямі. Це досягається шляхом правильного встановлення пріоритетних цілей політики управління персоналом відповідно до місії та стратегії розвитку організації та управління персоналом. У бюджеті свідомо формується напрям «основного удару», а витрати по іншим напрямкам скорочуються  |
| Причинності      | Передбачає, що кожна планова одиниця (центр відповідальності та центр витрат) може планувати та відповідати лише за ті величини, на які вона здатна впливати  |
| Відповідальності | Концентрується виключно на величинах, що піддаються впливу, що передбачає передачу кожному підрозділу відповідальності за виконання його частини бюджету разом із повноваженнями втручатися у разі потреби у розвиток ситуації з відповідними коригувальними заходами   |
| Сталості цілей   | Передбачає, що встановлені базові величини нічого не винні бути принципово змінені протягом контрольного періоду  |

\* сформовано на основі матеріалів [17; 21; 22; 23]

При впровадженні системи бюджетування в організації не можна забувати про те, що, як будь-яке інше явище, бюджетування має свої позитивні та негативні сторони.

Переваги бюджетування [23]:

- позитивно впливає на мотивацію та настрої колективу;
- дозволяє координувати роботу організації загалом та її підрозділів на основі аналізу бюджетів;
- дозволяє навчатись на досвіді складання бюджетів минулих періодів;
- дозволяє удосконалити процес розподілу ресурсів;
- сприяє процесам комунікацій;
- допомагає менеджерам низової ланки зрозуміти свою роль в організації;
- інформує співробітників-новачків про «напрямок руху» компанії, таким чином допомагаючи їм адаптуватися у новому колективі;
- служить інструментом порівняння досягнутих та бажаних результатів.

Недоліки бюджетування [23]:

- різне сприйняття бюджетів у різних людей (наприклад, бюджети не завжди здатні допомогти у вирішенні повсякденних, поточних проблем, не завжди відображають причини подій та відхилень, не завжди враховують зміну умов; крім того, не всі менеджери мають достатню підготовку для аналізу фінансової інформації);
  - складність та дорога вартість системи бюджетування;
  - якщо бюджети не доведені до кожного співробітника, то вони не надають практично ніякого впливу на мотивацію та результати роботи, а натомість сприймаються виключно як засіб для оцінки діяльності працівників та відстеження їх помилок;
  - бюджети вимагають від працівників високої продуктивності праці; у свою чергу, співробітники протидіють цьому, намагаючись мінімізувати своє навантаження та ін., що призводить до конфліктів, викликає стан пригніченості, страху, отже, знижує ефективність роботи;

- суперечність між досяжністю цілей та їх стимулюючим ефектом: якщо досягти поставлених цілей надто легко, то бюджет не має стимулюючого ефекту для підвищення продуктивності; якщо досягти цілей надто складно, то стимулюючий ефект пропадає, оскільки ніхто не вірить у можливість досягнення цілей.

Крім того, у процесі бюджетування підприємство може натрапити на «підводне каміння» [23]:

- політичні інтриги, які можуть вплинути на розподіл ресурсів;
- конфлікти між менеджерами підрозділів та відділом контролінгу ;
- завищення потреб у ресурсах;
- поширення неправдивої інформації про бюджети неформальними каналами.

Але незважаючи на наявність «підводного каміння» та деяких недоліків, бюджетування є найбільш досконалим інструментом планування витрат на персонал, який дозволяє пов'язати стратегію та концепцію фірми з конкретними діями менеджерів з управління персоналом. Слід зазначити, що бюджетування має більше позитивних властивостей, яке недоліки усуваються при успішній організації цього процесу [23].

Велике значення у створенні розробки бюджетів має визначення виду бюджету та технології його розробки. Слід зазначити, що бюджети за ознакою стабільності поділяються на гнучкі та фіксовані [25].

Гнучкий бюджет показує розміри витрат та результатів при різному обсязі діяльності відповідного центру відповідальності. Залежно від обсягу діяльності змінні та змішані витрати змінюються, а постійні залишаються незмінними. Фіксований бюджет не змінюється за зміни рівня ділової активності організації. Розрізняють такі різновиди фіксованих бюджетів [25]:

- бюджети «від досягнутого» становлять виходячи з статистики минулих періодів з урахуванням можливої зміни умов діяльності підприємства (тому їх іноді називають «приростними»);

- бюджети з опрацюванням додаткових варіантів відрізняються від звичайних «прирістних» бюджетів аналізом різних варіантів. Наприклад, такий бюджет може містити варіанти, якщо сума витрат скорочується чи збільшується на 5, 10, 20 %. Цей підхід є проміжним між бюджетом «від досягнутого» та бюджетом «з нуля»;

- бюджети «з нуля» розробляють виходячи з припущення, що для даного центру відповідальності бюджет складається вперше. Це позбавляє вантажу минулих помилок [25].

## **1.2 Характеристика процесу бюджетування витрат на персонал**

Розглянемо технологію бюджетування. Розробка кадрового бюджету як гнучкого, так і фіксованого, як правило, включає чотири основні етапи [25]:

1. Постановка проблеми та збирання вихідної інформації для розробки проекту бюджету.

2. Аналіз та узагальнення зібраної інформації, розрахунок науково-обґрунтованих показників кадрового планування, що визначають економічну діяльність організації (компанії), формування проекту бюджету.

3. Оцінка проекту кадрового бюджету та його включення до бюджету організації.

4. Затвердження кадрового бюджету.

Однак, на нашу думку, заслуговує на увагу науковий підхід щодо виокремлення десяти етапів HR-бюджетування [26]. Він є досить детальним, і охоплює вивчення зовнішнього, внутрішнього середовища, опитування працівників, розробку HR-стратегії тощо (рисунок 1.2).

На першому етапі потрібно звернути увагу на співвідношення плану та факту бюджету, виконання та невиконання плану, динаміку продуктивності персоналу: дохід на 1 співробітника, метрики HR: терміни закриття вакансій,

відсоток заповнення посад, рівень плинності, рівень мотивації: замученість, задоволеність, лояльність [26].

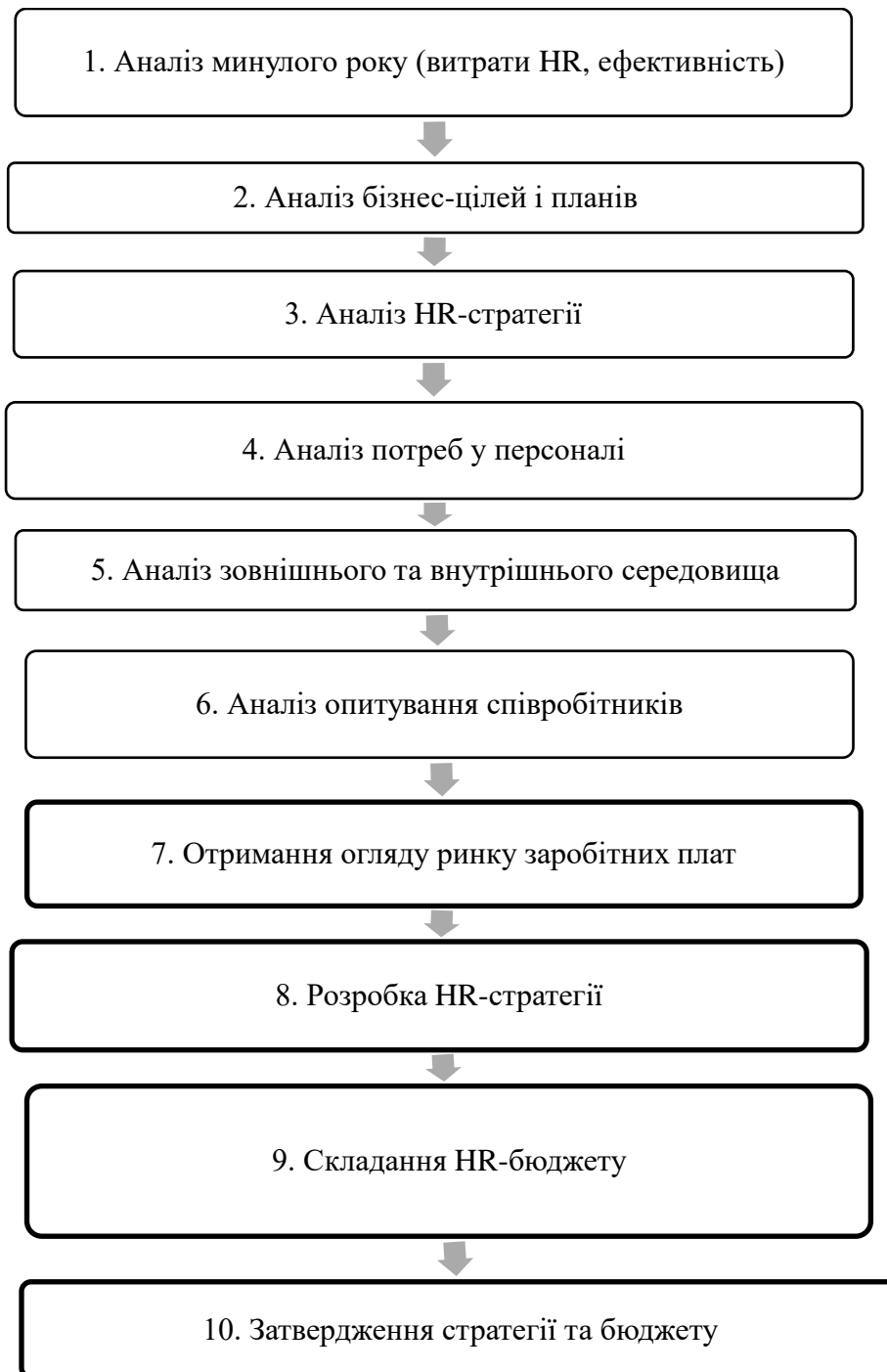


Рисунок 1.2 - Етапи HR-бюджетування

На другому етапі здійснюється аналіз бізнес-планів та цілей підприємства.

На третьому етапі здійснюємо аналіз HR-стратегії. Бюджет – це інструмент реалізації стратегії.

Четвертий етап – аналіз потреб у персоналі. Так як у HR стратегії основна стаття витрат - це фонд оплати праці, потрібно розуміти, чисельність персоналу буде збільшуватися, зменшуватись або залишатися незмінною. Кількість персоналу впливає на фонд оплати праці, винагороди, на похідні інших бюджетів [26].

Аналіз потреби у персоналі проходить у кілька етапів [26]:

- визначення точної кількості працівників, необхідних компанії, з урахуванням необхідних навичок;
- планування потреб компанії у персоналі та зіставлення з ринком праці;
- планування наступності та створення кадрового резерву;
- гнучкі робочі місця;
- планування талантів.

Коли компанія планує чисельність персоналу, вона відштовхується від бізнес-плану. Прогнозується рівень активності. Аналізуються різні сценарії та дані, які є в компанії про людей та їх компетенції. Через війну створюється прогноз потреб і пропозицій, далі - план процесів у різних напрямках.

Бізнес план є основою планування персоналу, оскільки визначає, чим займатиметься компанія та масштаб цієї діяльності.

Немає бізнес-плану або стратегії, а отже і немає плану найму.

Збір даних, які при цьому є необхідними [26]:

- якісні внутрішні дані: які продукти запускає бізнес, заплановані організаційні зміни, HR інформація про людей (навички, ефективність тощо);
- кількісні внутрішні дані: дані про плинність, демографія, навички;
- якісні зовнішні дані: аналіз PESTEL;
- кількісні зовнішні дані: ринок праці, демографія, навички.

Аналіз пропозиції – це аналіз доступних співробітників над ринком (актуально для великих компаній). Він включає [26]:

- кількість представників професії;

- потенційні втрати компанії через плинність;
- потенційні зміни існуючих ресурсів через кар'єрне зростання;
- зміни в організації або нові способи роботи (наприклад, часткова зайнятість);
- ефект від зростання продуктивності;
- джерела пропозиції всередині компанії – співробітники або результат навчання.

Коли отримані результати даного аналізу, можна перейти до математичного розрахунку.

На п'ятому етапі здійснюють аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. SWOT аналіз – популярний інструмент, який використовується для формування будь-якої стратегії. HR-бюджет у цьому випадку не є винятком. Ідея цього інструменту полягає в тому, щоб побачити компанію з погляду її внутрішніх та зовнішніх факторів. Показники сильних та слабких сторін мають відношення до компанії. Показники можливостей та загроз – до ринку [26].

Шостий етап - аналіз опитувань співробітників. Як правило, протягом року компанія проводить різні опитувальники, які допомагають дізнатися, чого хочуть люди і що важливо врахувати у бюджеті. Які побажання працівників у результаті опитування було вирішено реалізувати, наприклад, добровільне медичне страхування. Відповідно, необхідно включити до бюджету цей параметр [26].

При постійному проведенні опитувань працівників, статті витрат на управління людськими ресурсами не будуть іти в розбіжності з потребами працівників, та одночасно матимуть ефективність та значимість для організації в цілому (рисунк 1.3) [23].

На сьомому етапі важливим є отримання огляду ринку заробітних плат. Важливо розуміти, що відбувається з ринком заробітних плат, як зростає та з якими темпами. Який рівень чинних заробітних плат у компанії в порівнянні з ринком («у ринку», відставання, випередження) та на що необхідно звернути увагу [26].



Рисунок 1.3 - Позитивні ефекти від проведення опитування працівників

Етап восьмий – це розробка HR-стратегії. HR-бюджет – це підтримка HR-стратегії, яка синхронізована із цілями бізнесу. Якщо є HR-стратегія і немає HR-бюджету, така стратегія буде неефективною [26].

На дев'ятому етапі необхідним є складання самого HR-бюджету. Мета та завдання HR-бюджету у бізнесі [26]:

- планування витрат на персонал;
- прийняття рішень щодо напрямів інвестицій у персонал;
- забезпечення ресурсами бізнес та HR-стратегії;
- подальший контроль ефективності. З HR-бюджетом ефективність вища, ніж без нього, оскільки всі складові наперед сплановані.

Якщо співробітники усвідомлюють свою важливість для підприємства, свій зв'язок з керівництвом і можливість впливати на управлінські рішення, то вони не будуть шукати можливості зміни поточного місця роботи, і, таким чином,

знизиться плинність кадрів на підприємства, мінімізуються витрати на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників, підвищиться продуктивність праці співробітників [26].

Таким чином, в кінцевому підсумку HR-бюджетування має за мету підвищити прибутковість і вартість підприємства.

Етап десятий – це затвердження стратегії та HR-бюджету та процес узгодження бюджету [26].

Прийнято складати бюджет організації на запланований рік, тому бюджетування витрат на персонал ґрунтується на оперативному плануванні управління персоналом. При необхідності стратегічного планування складаються бюджети на більш тривалий період.

Оперативний план управління персоналом розробляється на основі цілей та пріоритетних напрямів кадрової політики з урахуванням отриманих пріоритетів та планів підприємства (передусім всього плану виробництва та реалізації продукції) розробляються заходи, спрямовані на вдосконалення управління персоналом, передбачаються необхідні кадрові процедури в рамках основних функціональних підсистем керування персоналом [27].

З огляду на те, що кадрове планування є частиною загального плану підприємства, слід враховувати вплив на заходи та реалізацію функцій управління персоналом як зовнішніх (законодавство, ринок праці, соціальні потреби суспільства, конкурентна політика управління персоналом), так і внутрішніх факторів (план інновацій, план організаційно-технічних заходів, планування трудомісткості та ін.).

### **1.3 Методи бюджетування витрат на персонал**

Бюджетування витрат на персонал неможливо без урахування впливу зовнішніх та внутрішніх факторів [28].

Необхідність та потреба в оптимізації витрат на людські ресурси виникає у ряді випадків: при вимогах акціонерів збільшити вартість організації, реструктуризації організації (злиття – поглинання), зміні власника (поява нового інвестора), за змін стратегічних орієнтирів організації (швидке зростання, вихід на нові ринкові сегменти і т.п.), а також за необхідності загального зниження витрат виробництва.

Існують традиційні та нові методи оптимізації витрат на персонал.

Традиційні методи застосовуються в основному при загальному скороченні витрат виробництва у разі залучення персоналу на основі укладання трудового контракту або цивільно-правового договору (договору підряду). Найбільш ймовірними варіантами поведінки організацій у ситуації економічного спаду є [28]:

- тимчасове припинення діяльності;
- надання всім охочим відпустки без збереження заробітної плати;
- скорочення обсягів виробництва зі скороченням чисельності та (або) штату;
- зменшення розміру оплати праці, встановленого працівникам;
- тимчасове припинення виплати зарплати (затримка виплати).

Вибираючи той чи інший варіант, необхідно розуміти, що швидко вирішити поставлене завдання, тобто мінімізувати витрати, пов'язані з оплатою праці, практично неможливо.

Реалізація названих варіантів поведінки пов'язана або з розірванням трудових контрактів, або з внесенням змін до їх умов, тому важливо правильно оцінити витрати, пов'язані з реалізацією цих заходів щодо оптимізації витрат на персонал.

Сучасні методи оптимізації витрат на персонал засновані на перерозподілі функцій з управління персоналом з використанням різних варіантів залучення тимчасового персоналу. До таких методів належать: *staffleasing* (лізинг персоналу), *temporary staffing* (підбір тимчасового персоналу), *outstaffing* (виведення персоналу за штат), *outsourcing* (використання зовнішніх послуг) [28].

Лізинг персоналу - правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір з працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу до якоїсь організації на тривалий термін (від 3 місяців до кількох років). Здебільшого це практикується у випадках, коли послуги кваліфікованого фахівця потрібні з певною регулярністю [28].

Підбір тимчасового персоналу використовується при короткострокових проектах або роботах, що мають строк від одного дня до двох-трьох місяців. Мова, як правило, йде про найм адміністративного та обслуговуючого персоналу на час проведення виставок, конференцій, маркетингових досліджень, PR-акцій, а також на час хвороби чи відпустки штатних працівників.

Виведення персоналу за штат практикується у тих випадках, коли рекрутингова агенція – підрядник не підбирає працівників, а оформляє до свого штату вже існуючий персонал організації-клієнта (замовника). При цьому працівники продовжують працювати на колишньому місці та виконувати свої функції. Чисельність та кваліфікацію необхідного персоналу визначає замовник, який не має трудових відносин із наданим персоналом, але може мотивувати кожного залученого працівника. Підрядник, таким чином, є наймачем персоналу, а замовник може залучати персонал до виконання різних функцій. На свій час роботи наданий персонал стає частиною колективу замовника, але весь кадровий документообіг по наданому персоналу веде підрядник [28].

Використання аутстафінгу стає виправданим, якщо існують обмеження щодо допустимої штатної чисельності. Це часто зустрічається у великих холдингових структурах, які жорстко планують і контролюють чисельність дочірніх організацій. Застосування аутстафінгу обумовлено необхідністю збереження обсягів валового прибутку при поставленому керуючою організацією завданні скорочення чисельності. Цей випадок є варіацією попереднього. Скорочення чисельності може бути стратегічним завданням організації, спрямованої на скорочення витрат за соціальними гарантіями.

Впровадження аутстафінгу може бути пов'язано з реалізацією високоризикових проектів. Можуть існувати проекти, виконання яких потребує

наймання різноманітного персоналу, але у разі невдачі цей персонал потрібно або звільнити, або забезпечити іншою роботою. За невдалої реалізації проекту виникають додаткові витрати, пов'язані з вивільненням персоналу, що призводять до зростання збитків. При цьому втрачається мобільність проекту, наприклад, якщо потрібне переміщення реалізації проекту до іншого регіону [29].

Аутстафінг також сприяє підвищенню мобільності бізнесу. Це буває потрібно при роботі на ринках, що швидко насичуються, на різних територіях, коли за час життєвого циклу товару потрібно забезпечити максимальне охоплення різних територіальних ринків, не переміщаючи весь персонал, зайнятий збутом продукції [29].

Використання аутстафінгу зумовлене необхідністю отримання економії накладних витрат на утримання великої кадрової служби та частини бухгалтерії, зайнятої розрахунком заробітної плати. При отриманні персоналу через підрядника можлива економія на накладних видатках. Ця економія обумовлена зниженням чисельності кадрової служби та бухгалтерії організації, виключенням витрат на спеціальне програмне забезпечення.

Застосування аутстафінгу також може бути спричинене необхідністю реалізації в організації концепції «концентрації мізків», коли у штаті організації перебувають лише ключові співробітники – «золотий фонд», інтелект організації. Робочий та допоміжний персонал залучається по аутстафінгу. Реалізуючи цю концепцію, можна забезпечити обґрунтовану диференціацію соціальних гарантій залежно від реальної цінності працівника в організації [29].

При аутстафінгу роботодавець отримує переваги у вигляді відсутності трудових відносин та трудових контрактів з працівниками; відсутності ризиків трудових суперечок щодо залученого персоналу; наявності мобільності у залученні та скороченні персоналу; відсутності кадрового документообігу щодо залученого персоналу; підвищення стійкості виробничої діяльності, оскільки частина умовно-постійних витрат перетворюється на розряд умовно-змінних; наявності можливості продовження випробувального терміну на потрібний період; появи можливості розробки багатоступінчастих мотиваційних програм, у

тому числі на основі нематеріальних стимулів переведення працівника в основний штат організації; забезпечення суттєвої економії витрат на надання соціальних гарантій [29].

Найбільш привабливим є спільне використання кадрового ауметодики розрахунку вартості життєвого циклу сингу та аутстафінгу. Таке поєднання використовуваних методів управління персоналом може забезпечити економію накладних видатків.

При використанні зовнішніх послуг (outsourcing) організація передає якусь зі своїх функцій зовнішній організації або підрозділу іншої організації. Замовник купує в організації-підрядника послугу, а не працю конкретних працівників. Причому функція передається повністю організації-підряднику та в штаті організації-замовника немає персоналу, зайнятого виконанням цієї функції. Вартість послуги визначається договором між замовником та підрядником.

Підрядник сам вирішує питання про чисельність персоналу, який реалізовуватиме передану функцію. Замовник не має трудових відносин із персоналом підрядника і не може мотиваційно впливати на нього.

Як правило, на ауметодики розрахунку вартості життєвого циклу сингу переводять роботи, необхідні для підтримки життєзабезпечення організації, але не є профільними для неї, наприклад, обслуговування комп'ютерних мереж, логістику, маркетингові дослідження чи прибирання приміщень. Переваги ауметодики розрахунку вартості життєвого циклу сингу полягають у концентрації на основному виді діяльності; раціоналізації виконання виробничих операцій; отримання доступу до професійних знань; диверсифікації ризиків; відсутності необхідності постійного впровадження нових технологій своїми силами; покращення якості продукції (послуг); вивільнення людських ресурсів; оптимізації руху грошових коштів (cash-flow); збільшенні контролю за бізнесом; появі здатності бізнесу до змін [29].

Існують і недоліки застосування ауметодики розрахунку вартості життєвого циклу сингу, якими є: побоювання щодо надійності постачальника послуг (банкрутство тощо); втрата контролю за виробничим процесом; потенційне

скорочення власного штату; концентрація на продукті (процесі), а не на споживачі; втрата можливості мати власні кваліфіковані кадри; негативне ставлення із боку власного персоналу.

У зарубіжній практиці з метою оцінки доцільності переходу на ауметодики розрахунку вартості життєвого циклу синг використовують схему компанії «PriceWaterhouseCoopers» на основі критеріїв «стратегічно важлива/нестратегічно важлива», «конкурентоутворююча/неконкурентоутворююча». Для виконання нестратегічно важливих та неконкурентоутворюючих операцій «PriceWaterhouseCoopers» однозначно рекомендує віддати їх на ауметодики розрахунку вартості життєвого циклу синг [29].

Основна відмінність ауметодики розрахунку вартості життєвого циклу сингу та аутстафінгу полягає в тому, що при ауметодики розрахунку вартості життєвого циклу сингу замовник платить за виконання певної функції, а при аутстафінгу замовник сплачує за наданий персонал необхідної кваліфікації. Загальною у цих форм залучення персоналу є можливість скорочувати витрати на персонал, не несучи втрат, пов'язаних із зменшенням продуктивності праці та якості продукції.

## **Висновки до розділу 1**

Залежно від того, скільки і на що держава чи підприємство витрачає коштів у сфері роботи з людськими ресурсами, можна оцінювати теперішній стан справ та передбачати можливий розвиток подій в майбутньому. Теорія людського капіталу стає унікальним інструментом планування та оцінки ефективності кадрової роботи організації. Отже, підсумовуючи викладений матеріал, вважаємо, що ефективне управління організацією та своєчасне прийняття керівництвом зважених фінансових управлінських рішень у бізнесі можливе лише за наявності точної та повної інформації про поточний та прогнозований фінансовий стан

організації. Інструментом, що дозволяє відобразити серію спланованих та систематизованих фінансових подій та операцій (доходів та витрат) організації на заданому інтервалі часу є бюджет.

HR-бюджетування - це особливий інструмент управління, сутність якого можна визначити як інтегровану систему, процес планування, складання та організації витрат, поточного аналізу та контролю витрат на персонал підприємства. Таким чином, вітчизняним підприємствам слід інтенсивніше запроваджувати у свою діяльність процес HR-бюджетування, який вже давно використовують зарубіжні компанії. Оскільки, впровадження HR-бюджетування на підприємстві дасть змогу, по-перше, ефективно організувати процес управління персоналом на підприємстві. По-друге, забезпечувати ефективний зв'язок між HR-стратегією розвитку підприємства та його оперативною діяльністю. Та, по-третє, максимально ефективно використовувати ресурси підприємства.

У першому розділі дипломної роботи нами було здійснено систематизацію понять «бюджет» і «бюджетування». Розглянуто принципи та етапи HR-бюджетування. Досліджено систему ринково орієнтованих показників витрат на персонал та показників продуктивності праці. Досліджено методи HR-бюджетування.

## **2 ДОСЛІДЖЕННЯ HR-БЮДЖЕТУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «БІОТЕСТ»**

### **2.1 Аналіз техніко-економічних показників діяльності підприємства ТОВ «Біотест»**

ТОВ «Біотест» – підприємство з продажу хімічних домішок до продуктів харчування.

ТОВ «Біотест» розпочало свій шлях у 2003 році із продажу хімічних домішок. Сьогодні ТОВ «Біотест» – це велике підприємство, яке цінує своїх клієнтів, і має виходи на зовнішній ринок, постійно нарощуючи масштаби своєї діяльності.

Юридична адреса: 29000, м. Хмельницький, вул. Володимирська, 65, к. 2.

Керівником підприємства «БІОТЕСТ, ТОВ» є Балагурчик Геннадій Іванович, згідно з даними Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України.

Види діяльності ТОВ «Біотест»:

- неспеціалізована оптова торгівля;
- діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах продуктами харчування.

Для того, щоб оцінити сильні та слабкі сторони компанії та визначити її загрози та можливості у таблиці 2.1 проведемо SWOT-аналіз даного підприємства.

Проведений SWOT-аналіз показав, що ТОВ «Біотест»: має безліч сильних сторін та можливостей для розвитку, однак є і незначна кількість слабких сторін та загроз, які потрібно передбачити, оскільки вони можуть принести безліч збитків для підприємства.

За даними таблиці 2.2 ми можемо ознайомитись з основними техніко-економічними показниками діяльності підприємства ТОВ «Біотест» за 2020-2022 роки.

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз діяльності ТОВ «Біотест»

|                |   |
|----------------|---|
| Сильні сторони | <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність власних каналів збуту;</li> <li>– наявність кваліфікованих спеціалістів;</li> <li>– вигідне поєднання якісно-цінових характеристик продукції;</li> <li>– ефективна реклама;</li> <li>– належний стан технічної бази.</li> </ul>  |
| Слабкі сторони | <ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність чітких цілей та стратегій розвитку;</li> <li>– нестійке фінансове становище підприємства;</li> <li>– можлива неузгодженість по термінах;</li> <li>– слабка маркетингова політика</li> <li>– відсутність ефективної системи управління на засадах HR-бюджетування.</li> </ul>   |
| Можливості     | <ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність в умовах кризи значних резервів підвищення внутрішнього попиту;</li> <li>– розширення асортименту товарів;</li> <li>– залучення висококваліфікованого персоналу;</li> <li>– пошук нових каналів збуту.</li> </ul>  |
| Загрози        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- загроза вторгнення (вихід на ринок нових гравців);</li> <li>- ринкова влада постачальників (наприклад, неприйнятні ціни оренди);</li> <li>- загроза появи товарів-субститутів (замінників);</li> <li>- ринкова влада покупців (цінова чутливість, перемикання на інші форми отримання послуг);</li> <li>- дії конкурентів (розширення їх діяльності, створення ними більш привабливих пропозицій тощо).</li> </ul> |

Чистий дохід від реалізації продукції збільшується з кожним досліджуваним роком, загальне зростання становить 32,6 %. У 2021 р. цей показник виріс на 12,8 % в порівнянні з 2020 р., а у 2022 р. – на 19,8 % в порівнянні з 2021 р. Цей показник вказує на позитивну динаміку на підприємстві. Детальніше динаміку даного показник розглянемо на рисунку 2.1.

Показник собівартості реалізованої продукції також має динаміку на зростання. Відбулося зростання на 20,5 % у 2021 році, та на 9,9 % у 2022 році (рисунок 2.1).

Таблиця 2.2 – Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Біотест» у 2020-2022 рр.

| Показник   | Одиниця виміру | Рік     |         |          | Темп приросту, %  |                   |
|--|----------------|---------|---------|----------|-------------------|-------------------|
|  |                | 2020    | 2021    | 2022     | 2021 р. / 2020 р. | 2022 р. / 2021 р. |
| 1  | 2              | 3       | 4       | 5        | 6                 | 7                 |
| Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг     | тис. грн       | 37994   | 42857   | 51334    | 12,8              | 19,8              |
| Собівартість реалізованої продукції                        | тис. грн       | 22300   | 26880   | 29542    | 20,5              | 9,9               |
| Витрати на 1 грн реалізованої продукції                    | грн/грн        | 0,59    | 0,63    | 0,58     | 6,8               | -7,9              |
| Чистий фінансовий результат:                               |                |         |         |          |                   |                   |
| – прибуток   | тис. грн       | 428     | 1987    | 1944     | 364,2             | -2,2              |
| – збиток   |                | -       | -       | -        | -                 | -                 |
| Рентабельність реалізованої продукції                      | %              | 1,92    | 7,39    | 6,587    | 284,9             | -10,9             |
| Вартість основних фондів на кінець звітного періоду        | тис. грн       | 508     | 1341    | 1881     | 163,9             | 40,3              |
| Фондовіддача   | грн            | 74,79   | 31,96   | 27,29    | -57,3             | -14,6             |
| Фондомісткість   | грн            | 0,01    | 0,03    | 0,04     | 200               | 33,33             |
| Виробничі запаси   | тис. грн       | 2031    | 1825    | 1301     | -10,1             | -28,7             |
| Середньооблікова кількість працівників                     | осіб           | 96      | 97      | 98       | 1,04              | 1,03              |
| Продуктивність праці одного працівника (робітника)         | тис. грн осіб  | 395,77  | 441,82  | 523,81   | 11,63             | 18,56             |
| Фонд оплати праці штатних працівників                      | тис. грн       | 7456,40 | 8532,80 | 13535,20 | 14,44             | 58,63             |
| Середньомісячна заробітна плата одного штатного працівника | грн/осіб       | 6472,5  | 7330,6  | 11590,5  | 13,26             | 58,11             |

Зростання собівартості реалізованої продукції свідчить про збільшення витрат на виробництво продукції. Це може бути пов'язано зі зростанням цін на

сировину, підвищенням зарплат працівників, збільшенням витрат на енергію та інші фактори.

Збільшення собівартості може призвести до підвищення цін на продукцію, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність підприємства. Тому важливо постійно аналізувати витрати та шукати способи їх оптимізації.

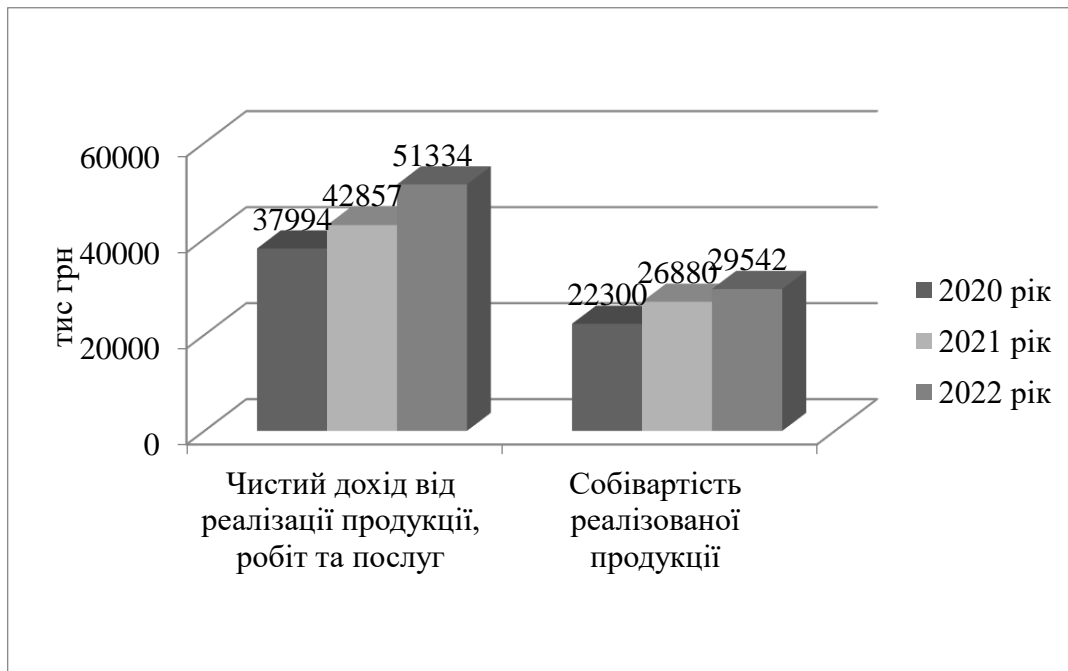


Рисунок 2.1 – Показники ТОВ «Біотест» (чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг та собівартість реалізованої продукції) за 2020-2022 рр.

На рисунку 2.2 розглянемо динаміку показника витрат на 1 грн реалізованої продукції. За даними рисунку 2.2 видно, що у 2021 р. відбулося різке зростання витрат на 1 гривню реалізованої продукції. На початок і на кінець досліджуваного періоду 2020-2022 рр., ми можемо бачити практично однакові витрати на 1 гривню реалізованої продукції 0,59 та 0,58 гривень. Зменшення витрат на кінець періоду є позитивною динамікою підприємства.

Продуктивність праці одного працівника у 2022 р. зросла в порівнянні з 2021 та 2020 рр. Загальне зростання продуктивності праці одного працівника за весь досліджуваний період становить 30,19 %. Тобто добір персоналу та інші фактори дали позитивний вплив на продуктивність праці працівників.

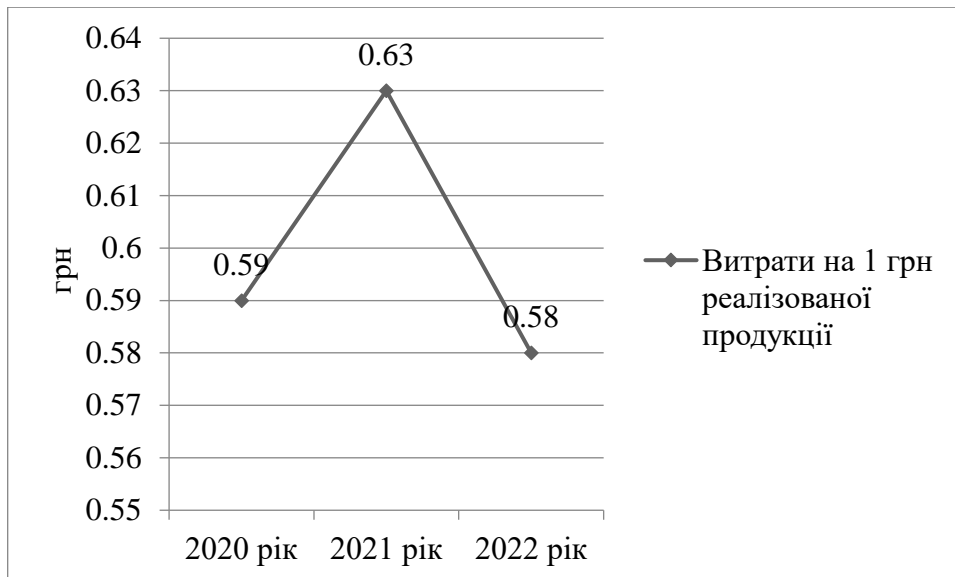


Рисунок 2.2 – Витрати на 1 грн реалізованої продукції ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр.

На рисунку 2.3 представлено чистий фінансовий результат (прибуток) ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр.

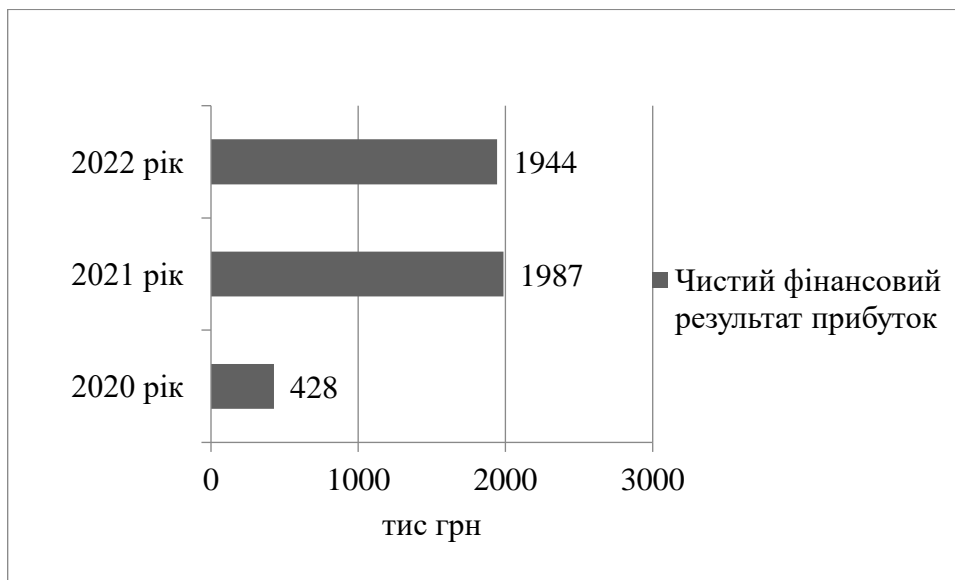


Рисунок 2.3 – Чистий фінансовий результат (прибуток) ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр.

У 2021 р. ми можемо спостерігати зростання чистого прибутку підприємства майже у 5 раз в порівнянні з попереднім роком. У 2022 році чистий

прибуток майже дорівнює прибутку 2021 року, різниця між ними становить 2,2 %. Зростання чистого прибутку є позитивною динамікою підприємства.

Рентабельність реалізованої продукції ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр. розглянемо на рисунку 2.4.

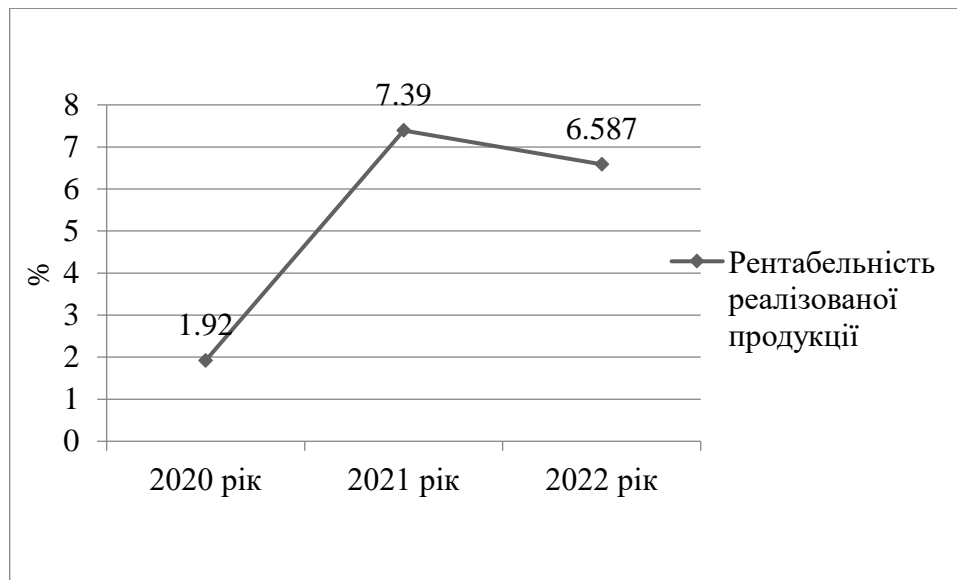


Рисунок 2.4 – Рентабельність реалізованої продукції ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр.

За даними рисунку 2.4 ми можемо бачити пік рентабельності реалізованої продукції у 2021 році. У 2022 році відбулося зменшення показника на 0,8 % в порівнянні з попереднім роком, що є негативною динамікою даного показника.

Вартість основних фондів ТОВ «Біотест» на кінець звітного періоду представлена на рисунку 2.5. Даний показник зростає протягом досліджуваного періоду. У 2021 р. вартість основних фондів зросла на 163,9 % в порівнянні з 2020 р., а у 2022 р. відбулося зростання на 40,3 % в порівнянні з 2021 р. Збільшення даної категорії є позитивною динамікою для підприємства.

Відбулося зростання фонду оплати праці штатних працівників на 14,44 % у 2021 р. в порівнянні з 2020 р., та на 58,63 % у 2022 р. відповідно. Загальне збільшення даного показника становить 73,07 % за весь досліджуваний період.

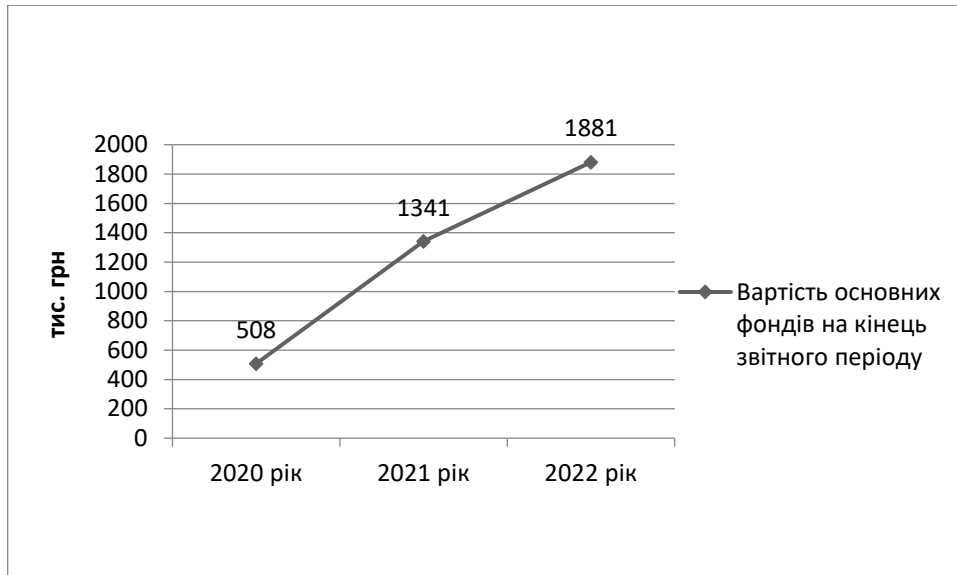


Рисунок 2.5 – Вартість фондів на кінець звітного періоду ТОВ «Біотест» за 2020-2022 роки

На рисунку 2.6 зобразимо фондівіддачу на підприємстві ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр. В порівнянні з тим, що вартість основних фондів зростає, фондівіддача навпаки з кожним роком зменшується. У 2022 році кількість виробленої готової продукції на одиницю основних виробничих фондів є меншою ніж у 2021 році, що вказує на зменшення кількості виробленої продукції.

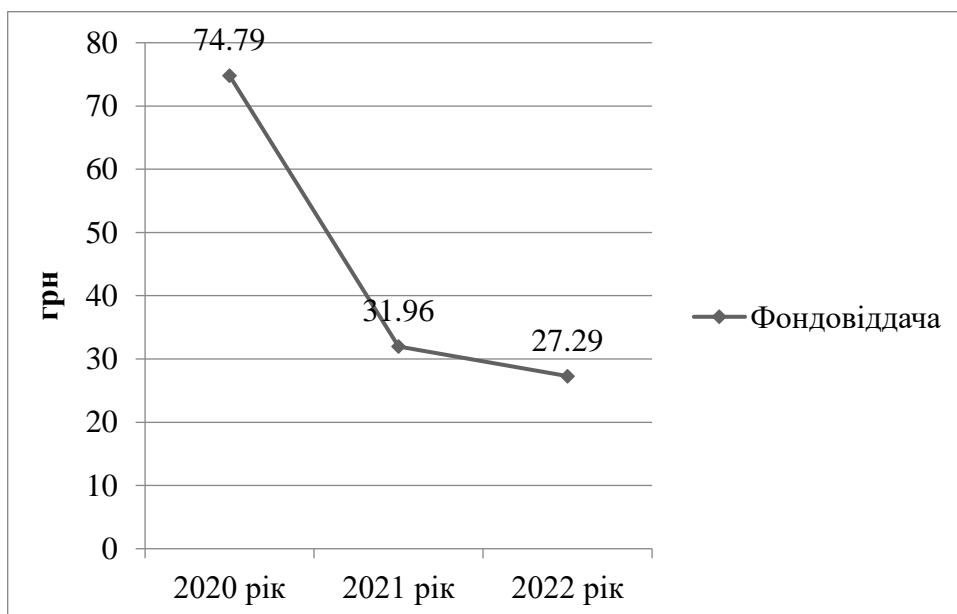


Рисунок 2.6 – Показник фондівіддачі ТОВ «Біотест» за 2020-2022 роки

При цьому показники фондомісткості зростають з кожним роком і у 2022 році становлять 0,04 гривні. Фондомісткість є зворотнім показником до фондовіддачі і показує величину вартості основних фондів, що припадає на одиницю продукції випущеної підприємством.

На рисунку 2.7 зобразимо виробничі запаси ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр.

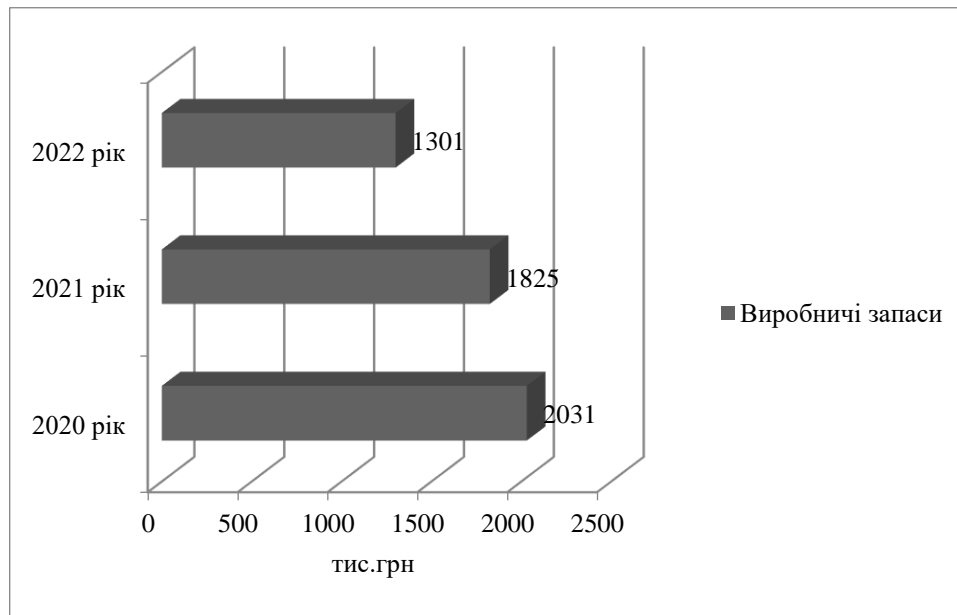


Рисунок 2.7 – Виробничі запаси ТОВ «Біотест» за 2020-2022 роки

З рисунку 2.7 видно, що відбулося скорочення виробничих запасів з кожним роком. Аналізуючи цей показник можна побачити, що у 2022 р. до 2021 р. відбулося зменшення на 28,7 % , а у 2021 р. до 2020 р. – на 10,1 % відповідно.

Показник середньооблікової кількості працівників збільшився на 2 особи за весь досліджуваний період 2020-2022 рр.

## 2.2 Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Біотест»

Для того щоб краще проаналізувати суть фінансово-господарської діяльності підприємства, проведемо аналіз змін обсягу, структури та динаміки активів на ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр. (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Характеристика зміни обсягу, структури та динаміки активів ТОВ «Біотест» у 2020 – 2022 рр.

| Вид активів   | 2020 рік |                | 2021 рік |                | 2022 р. |                | Відхилення   |              |
|---|----------|----------------|----------|----------------|---------|----------------|--------------|--------------|
|   | тис.грн  | питома вага, % | тис.грн  | питома вага, % | тис.грн | питома вага, % | 2021-2020 рр | 2022-2021 рр |
| 1. Довгострокові (не оборотні активи) з них:            |          |                |          |                |         |                |              |              |
| – нематеріальні активи                                  | 79       | 0,97           | 71       | 0,99           | 54      | 0,73           | -8           | -17          |
| – незавершене будівництво                               | -        | -              | -        | -              | -       | -              | -            | -            |
| – основні засоби  | 487      | 6,01           | 508      | 7,06           | 1341    | 18,01          | 21           | 833          |
| 2. Оборотні активи, з них:                              |          |                |          |                |         |                |              |              |
| – запаси  | 2249     | 27,76          | 1984     | 27,56          | 1758    | 23,61          | -265         | -226         |
| – дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги | 585      | 7,22           | 707      | 9,82           | 404     | 5,43           | 122          | -303         |
| – дебіторська заборгованість за розрахунками            | 274      | 3,38           | 468      | 6,50           | 384     | 5,16           | 194          | -84          |
| – інша поточна дебіторська заборгованість               | 3876     | 47,83          | 2792     | 38,79          | 2904    | 39,01          | -1082        | 112          |
| – грошові кошти та їх еквіваленти                       | 542      | 6,69           | 668      | 9,28           | 598     | 8,03           | 126          | -70          |
| 3. Витрати майбутніх періодів                           | 11       | 0,14           | -        | -              | 2       | 0,03           | -            | -            |
| Всього  | 8103     | 100            | 7198     | 100            | 7445    | 100            | -905         | 247          |

Аналізуючи дані таблиці 3.1 можна сказати, що майно ТОВ «Біотест» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилось на 905 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. майно підприємства збільшилось на 247 тис. грн.

Що ж стосується необоротних активів, то величина нематеріальних активів у 2021 р порівняно з 2020 р. зменшилась на 8 тис. грн., а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 17 тис. грн.

Основні засоби у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 21 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 833 тис. грн.

Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги ТОВ «Біотест» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 122 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – зменшилась на 303 тис. грн.

Дебіторська заборгованість за розрахунками у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 194 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 84 тис. грн.

Інша поточна дебіторська заборгованість у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 1082 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 112 тис. грн.

Спостерігається зростання грошових коштів та їх еквівалентів у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 126 тис. грн., а у 2022 р. спадає на 70 тис. грн порівняно з 2021 р.

Витрати майбутніх періодів суттєво не впливають на формування активів підприємства.

Аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованості має велике значення, їх розмір має значний вплив на фінансовий стан підприємств.

Склад та структура джерел фінансування наведено в таблиці 2.4, яка побудована на основі ф.1 «Баланс».

Найбільшу частину у аналізі джерел фінансування ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр. займає власний капітал (рисунок 2.8).

У 2021 р. порівняно з 2020р. власний капітал збільшився на 8,48 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. ще збільшився на 2,22 %.

Таблиця 2.4 – Аналіз джерел фінансування активів ТОВ «Біотест» у 2020-2022 рр.

| Показник  | 2020 рік |       | 2021 рік |       | 2022 р. |       | Темп приросту, %  |                   |
|---|----------|-------|----------|-------|---------|-------|-------------------|-------------------|
|   | тис.грн  | %     | тис.грн  | %     | тис.грн | %     | 2021/<br>2020 рр. | 2022/<br>2021 рр. |
| 1. Власний капітал  | 5943     | 60,18 | 6447     | 68,30 | 6590    | 67,58 | 8,48              | 2,22              |
| 2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення  | 836      | 8,46  | 360      | 3,81  | 178     | 1,83  | -56,94            | -50,56            |
| 3. Поточні зобов'язання і забезпечення  | 3097     | 31,36 | 2632     | 27,88 | 2983    | 30,59 | - 15,01           | 13,34             |
| 4. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття | -        | -     | -        | -     | -       | -     | -                 | -                 |
| Всього  | 9876     | 100   | 9439     | 100   | 9751    | 100   | -4,42             | 3,31              |

Поточні зобов'язання і забезпечення у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшились на 15,01 %, у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросли на 13,34 %.

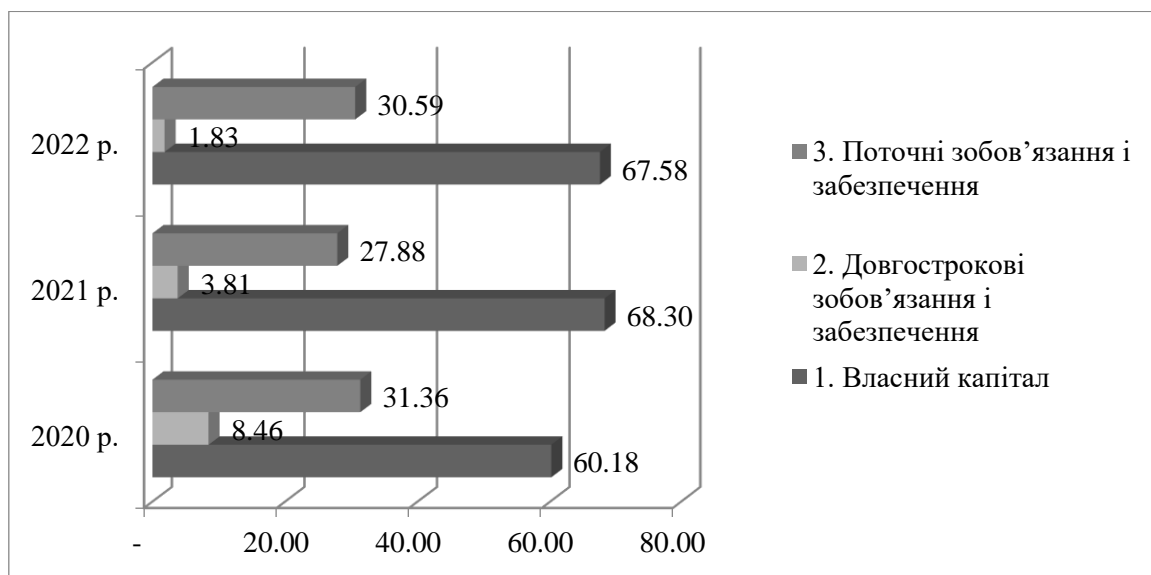


Рисунок 2.8 – Структура джерел фінансування активів ТОВ «Біотест» у 2020-2022 рр., %

Як видно на рисунку 2.8 питома вага власного капіталу склала найвищий відсоток у 2021 р. – 68,30 %.

Поточні зобов'язання і забезпечення мали найвищу питому вагу у 2020 р., вона становила 31,36 %.

Для аналізу використання робочого часу на ТОВ «Біотест» у 2020-2022рр. вивчають його баланси за минулий рік і фактичний (таблиця 2.5), яка побудована на основі ф.№1-ПВ «Звіт з праці» (додатки).

Таблиця 2.5 – Аналіз використання робочого часу на ТОВ «Біотест» у 2020-2022 рр.

| Показник   | Одиниці виміру | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Темп зростання  |                 |
|--|----------------|---------|---------|---------|-----------------|-----------------|
|  |                |         |         |         | 2021/<br>2020рр | 2022/<br>2021р. |
| Середньооблікова кількість штатних працівників   | осіб           | 96      | 97      | 98      | 1,04            | 1,03            |
| Фонд робочого часу, усього   | людино-годин   | 188928  | 192448  | 196000  | 1,86            | 1,85            |
| Відпрацьовано, всього  |                | 188928  | 192448  | 196000  | 1,86            | 1,85            |
| з них надурочно  |                | -       | -       | -       | -               | -               |
| Невідпрацьовано, всього  |                | 5156    | 4921    | 4487    | -4,56           | -8,82           |
| у т. ч. з:<br>– причин щорічних відпусток (основних та додаткових)                       |                | 2479    | 2154    | 2343    | -13,11          | 8,77            |
| – тимчасової непрацездатності  |                | 789     | 960     | 920     | 2,67            | -4,17           |
| – відпусток без збереження заробітної плати за згодою сторін                             |                | 276,15  | 216     | 96      | -21,76          | -55,56          |
| – інших відпусток без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт) |                | 236     | 267     | 243     | 13,14           | -8,99           |
| – переведення з економічних причин на неповний робочий день (тиждень)                    |                | -       | -       | -       | -               | -               |
| – інших причин   |                | -       | -       | -       | -               | -               |

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна відмітити, що на ТОВ «Біотест» корисний фонд робочого часу у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 1,86 %, а у 2022 порівняно з 2021 збільшився 1,85 %.

Кількість відпрацьованих людино-годин збільшилась у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 1,86 %. У 2021 р. кількість невідпрацьованих людино-годин порівняно з 2020 р. зменшилась на 4,56 %, у 2022 порівняно з 2021 збільшилось на 8,82 %. На дану зміну справило вплив збільшення невідпрацьованих людино-годин у зв'язку із щорічними відпустками, відпустками без збереження заробітної плати, тимчасової непрацездатності.

У таблиці 2.6 зображено характеристику використання робочого часу на ТОВ «Біотест» за період 2020-2022 рр.

Таблиця 2.6 – Використання робочого часу ТОВ «Біотест». за 2020-2022 рр.

| Показник  | Дані по рокам |        |        | Відхилення, +/-  |                  |
|---|---------------|--------|--------|------------------|------------------|
|   | 2020          | 2021   | 2022   | 2021-2020<br>рр. | 2022-2021<br>рр. |
| 1. Середньооблікова чисельність працівників, чол. | 96            | 97     | 98     | 1                | 1                |
| 2. Відпрацьовано за рік одним працівником, днів   | 246           | 248    | 250    | 2                | 2                |
| 3. Середня тривалість робочого дня, год.          | 8             | 8      | 8      | -                | -                |
| 4. Відпрацьовано людино-годин за рік, год.        | 188928        | 192448 | 196000 | 3520             | 3552             |

Як видно за даними таблиці 2.6, кількість відпрацьованих днів одним працівником у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 2 дні, у 2022 році порівняно з 2021 - аналогічно на 2 дні.

Середня тривалість робочого дня в проміжку за 2020-2022 рр. залишалась незмінною.

Таким чином, ефективність використання робочого часу на підприємстві залишається стабільною.

Кількість відпрацьованих людино-годин за рік збільшувалась за досліджуваний період, на 3520 год. у 2021 році, та на 3552 год. у 2022 році

відповідно.

Щоб прямо оцінити і проаналізувати чисельність персоналу на ТОВ «Біотест» за 2020-2022 роки потрібно проаналізувати динаміку працівників за якісним складом (таблиця 2.7).

За даними таблиці 2.7 видно, що облікова кількість штатних працівників з кожним роком зростає. У 2020 році вона налічувала 94 людини, у 2021 році чисельність становила 96 осіб, а у 2022 році – 98 осіб.

Таблиця 2.7 – Динаміка працівників за якісним складом на ТОВ «Біотест» у 2020-2022 рр.

| Показник   | Рік     |         |         | Темп зростання, % |                   |
|--|---------|---------|---------|-------------------|-------------------|
|  | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/<br>2020 рр. | 2022/<br>2021 рр. |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець року, усього  | 94      | 96      | 98      | 2,13              | 2,08              |
| з них:   |         |         |         |                   |                   |
| а) прийняті на умовах неповного робочого дня (тижня)   | -       | -       | -       | -                 | -                 |
| б) у віці 15–35 років  | 30      | 32      | 35      | 6,67              | 9,38              |
| в) мають вищу освіту за освітніми рівнями:<br>– неповна та базова вища освіта<br>– повна вища освіта | 28      | 30      | 31      | 7,14              | 3,33              |
| г) отримують пенсію, усього  | 3       | 4       | 3       | 3,33              | -25,00            |
| у т. ч.:   |         |         |         |                   |                   |
| – за вислугу років   | 1       | 1       | 1       | 0                 | 0                 |
| – за віком   | 2       | 3       | 2       | 50,00             | -33,33            |
| – по інвалідності, усього:   | -       | -       | -       | -                 | -                 |
| з них III групи  | -       | -       | -       | -                 | -                 |

На ТОВ «Біотест» переважають працівники у віці 15-35 років, це говорить про те що персонал на підприємстві досить молодий, працівників пенсійного віку

зовсім мало. Їх чисельність у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 3,33 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. скоротилась ще на 25,0 %.

Для того, щоб краще проаналізувати чисельність персоналу на ТОВ «Біотест» проаналізуємо рух персоналу на підприємстві (таблиця 2.8).

Коефіцієнт обороту по прийому у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,03 пункти, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 0,01 пункт.

Коефіцієнт обороту по звільненню у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,04 пункти, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшився на 0,01 пункт.

Таблиця 2.8 – Рух персоналу ТОВ «Біотест» у 2020-2022 рр.

| Показник   | Рік    |        |        | Темп зростання, % |             |
|--|--------|--------|--------|-------------------|-------------|
|  | 2020р. | 2021р. | 2022р. | 2021/2020р.       | 2022/2021р. |
|  |        |        |        |                   |             |
| Облікова кількість штатних працівників на кінець року, осіб  | 94     | 96     | 98     | 2                 | 2           |
| Прийнято штатних працівників, осіб   | 1      | 4      | 3      | 3                 | -1          |
| у т. ч. на новостворені місця  | -      | -      | -      | -                 | -           |
| Вибуло штатних працівників, осіб   | 1      | 5      | 6      | 4                 | 1           |
| у т. ч. з причин:  |        |        |        |                   |             |
| – змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення чисельності або штату працівників) | -      | -      | -      | -                 | -           |
| – плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)         | 1      | 5      | 6      | 4                 | 1           |
| Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб   | 96     | 97     | 98     | 1                 | 1           |
| Коефіцієнт обороту по прийому  | 0,01   | 0,04   | 0,03   | 0,03              | -0,01       |
| Коефіцієнт обороту по звільненню   | 0,01   | 0,05   | 0,06   | 0,04              | 0,01        |
| Коефіцієнт загального обороту кадрів   | 1,01   | 4,05   | 3,06   | 3,04              | -0,99       |
| Коефіцієнт плинності кадрів  | 0,01   | 0,05   | 0,06   | 0,04              | 0,01        |
| Коефіцієнт сталості кадрів   | 0,98   | 0,99   | 1,00   | 0,01              | 0,01        |

Коефіцієнт плинності кадрів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,04 пункти.

Коефіцієнт сталості кадрів у 2021 р. порівняно з 2020 р. зріс на 0,01 пункт, і у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 0,01 пункт.

### **2.3 Аналіз витрат на персонал в аспекті HR-бюджетування на ТОВ «Біотест»**

Формування та відшкодування витрат на персонал мають велике значення для організації. Включення витрат на робочу силу у собівартість гарантує їхнє повернення після реалізації продукції.

Фінансування з прибутку, особливо в даний час, дуже проблематично, оскільки викликає скорочення коштів на оплату праці та ставить організацію перед дилемою: або заробітна плата своїм працівникам зараз, або збільшення доходу від більш кваліфікованої робочої сили в майбутньому, якщо витратити частину прибутку на підготовку кадрів та підвищення їхньої кваліфікації [30].

При формуванні системи показників необхідно враховувати нову концепцію статистики та обліку – перехід від галузевого підходу як основного методу збору інформації до статистики організацій – і, отже, методологію обчислення.

Така система показників має забезпечувати сумісність із показниками міжнародної статистики та задоволення потреб в інформації зарубіжних користувачів. На рисунку 2.9 представлена система ринково орієнтованих показників витрат на персонал та показників продуктивності праці [30].

Ця система складається з показників, згрупованих за чотирма напрямками.

Вона містить показники, що згруповані за чотирма розділами: показники загальних витрат організації на персонал, показники витрат на оплату праці, показники витрат на професійне навчання та показники продуктивності [30].



Рисунок 2.9 - Система ринково орієнтованих показників витрат на персонал та показників продуктивності праці

Кількість показників у кожній групі може змінюватися (зменшуватися або збільшуватися) залежно від наступних факторів [30]:

- поставлених організацією цілей та завдань;
- виду та змісту діяльності організації;
- організаційно-правової форми організації;
- організаційної структури та культури організації;
- ступеня централізації, масштабів діяльності, прийнятої філософії управління;
- організації системи обліку витрат та результатів фінансово-господарської діяльності організації;
- стадій життєвого циклу продукції;
- прийнятих в організації критеріїв ефективності економічної діяльності;
- компетентності, у деяких випадках – від особистих інтересів керівництва;

- наявності фахівців, які вміють застосувати та розвинути цю систему показників на користь усіх користувачів, закладеної в ці показники інформації;
- розвиненості системи соціального партнерства та ряду інших факторів.

Таким чином, дана система показників, методологія її формування та методики розрахунку окремих показників можуть бути використані як основа розробки кожної організацією власної системи оцінки витрат на персонал, пристосованої саме до особливостей даної організації та обраної нею стратегії розвитку [30]. Така система показників витрат на персонал має низку переваг.

По-перше, вона дозволяє бачити співвідношення та динаміку зміни коефіцієнтів, особливо в тому випадку, якщо ця система використовується протягом тривалого періоду часу. Всі показники досить легко виводяться на підставі цілком доступної інформації і, безумовно, можуть бути надійним інструментом контролю за досягненням запланованих результатів. Вихідними даними для розрахунку показників можуть бути дані за показниками, взятими, у свою чергу, з відповідних форм звітності організації. Показники доцільно розраховувати та аналізувати в динаміці за кілька років [30].

Застосування системи показників витрат на персонал та продуктивності праці дозволить організаціям отримати комплексну інформацію про витрати живої праці та ефективності його використання до прийняття управлінських рішень, які забезпечують конкурентоспроможність організації.

Використання системи показників може призвести до певних проблем на етапі прийняття управлінських рішень керівниками чи власниками організації, оскільки відбивають багато в чому лише кількісний бік її діяльності.

Безумовно, такі характеристики діяльності організації, як заробітна плата, «обсяг виробництва продукції», «середньооблікова чисельність працівників» та їх співвідношення, дають ясну картину досягнутих результатів. Але ці показники не дозволяють побачити якісні характеристики діяльності, оскільки не демонструють, наприклад, «задоволеність клієнтів», «здатність управлінського апарату реалізувати стратегію організації», «задоволеність персоналу», «якість трудового життя».

Крім того, така система показників націлена на короткострокові результати і не дозволяє оцінити ефективність діяльності підприємства та його працівників у довгостроковій перспективі.

Наприклад, якщо зменшити частку витрат на оплату праці в обсязі реалізації за рахунок скорочення заробітної плати чи чисельності персоналу, то це призведе до зростання індексу сукупного фактору продуктивності у короткостроковому періоді. Як наслідок, подібні дії у довгостроковій перспективі призведуть до збільшення плинності персоналу, зростання його незадоволеності тощо, що, в свою чергу, зумовить зниження ефективності виробничо-господарської діяльності організації.

Іншим недоліком системи показників, заснованих на кількісних характеристиках, є їх велике число, тому не всі показники можуть встановлюватися та контролюватися на рівні топ-менеджменту. До звітності для вищого керівництва можуть бути включені близько 10 показників, якими і оцінюється стан витрат на персонал. Такі показники можуть бути виділені відповідно до таких вимог [30]:

- показники повинні відображати завдання, які є пріоритетними для служб управління персоналом;
- серед показників мають бути вартісні, оскільки топ-менеджмент та власники оперують економічними категоріями, і насамперед вартісними;
- до показників доцільно включити ті, що використовуються у світовій практиці для порівняння з міжнародним досвідом;
- переважно це мають бути показники результату, а не процесу.

Отже, пропонуємо впровадити дану систему показників для досліджуваного нами підприємства ТОВ «Біотест».

За першою групою показників, а саме показники загальних витрат на персонал, може віднести для ТОВ «Біотест»:

- соціальні виплати - це додаткові витрати, які пов'язані зі забезпеченням соціального захисту працівників, таких як страхування, пенсійні внески, медичне страхування тощо. На жаль, за останні роки соціальні виплати відсутні на

досліджуваному підприємстві, а до пандемії та війни у 2018 році підприємство купувало працівникам медичну страховку;

- витрати на адміністрування персоналу - це витрати на утримання відділу кадрів та оплату послуг з підбору та найму працівників. На підприємстві за досліджуваний період були відсутні такі витрати;

- витрати на матеріально-технічне забезпечення - це витрати на забезпечення працівників необхідними матеріалами, інструментами, обладнанням тощо. ТОВ «Біотест» закуповує канцелярське приладдя, комп'ютери, орієнтовно до 100-150 тис. грн. на рік;

- інші витрати - це витрати, які не входять до жодної з вищезгаданих категорій, але пов'язані з утриманням персоналу, наприклад, витрати на організацію корпоративних заходів або виплати компенсацій працівникам. До війни працівникам підприємства організовували корпоративні виходи, часто разом зі сім'ями працівників, за досліджуваний період таких витрат на підприємстві не було.

Другою групою показників, яку доцільно розглянути на досліджуваному нами підприємстві ТОВ «Біотест», є показники оплати праці персоналу.

Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр. подано у таблиці 2.9, яка побудована на основі ф. №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки).

Таблиця 2.9 - Аналіз складу фонду оплати праці та інших виплат на ТОВ «Біотест» у 2020-2022 рр.

| Назва показників                                 | Рік     |         |          | Темп зростання, % |                   |
|--|---------|---------|----------|-------------------|-------------------|
|  | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р.  | 2021/<br>202 рр.  | 2022/<br>2021 рр. |
| 1  | 2       | 3       | 4        | 5                 | 6                 |
| Фонд оплати праці штатних працівників,<br>всього | 7456,40 | 8532,80 | 13535,20 | 14,44             | 58,63             |

Кінець таблиці 2.9

| 1  | 2        | 3        | 4        | 5       | 6      |
|--|----------|----------|----------|---------|--------|
| Фонд основної заробітної плати, тис. грн.  | 5 024,40 | 6 125,20 | 9 819,20 | 21,91   | 60,31  |
| Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн.  | 2380,8   | 1790,8   | 3522,4   | -24,78  | 96,69  |
| у т. ч.:   |          |          |          |         |        |
| – надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів                      | 1743,2   | 813,6    | 1252     | -53,33  | 53,88  |
| – премії та винагороди, що носять систематичний характер (щомісячні, щоквартальні) | 90       | 490,8    | 1332     | 445,33  | 171,39 |
| – виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати                                | 89,6     | 48,8     | -        | -45,54  | -      |
| – компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати  | -        | -        | -        | -       | -      |
| Заохочувальні та компенсаційні виплати, тис. грн.                                  | 50,8     | 616,8    | 193,6    | 1114,17 | -68,61 |
| у т. ч.:   |          |          |          |         |        |
| – матеріальна допомога   | 41,2     | 68,4     | 193,6    | 66,02   | 183,04 |
| – соціальні пільги, що мають індивідуальний характер                               | -        | -        | -        | -       | -      |
| Оплата за невідпрацьований час, тис. грн.  | 338      | 437,6    | 938,4    | 29,47   | 114,44 |

Як видно з таблиці 2.9, надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів на ТОВ «Біотест» зменшились у порівнянні 2021 з 2020 р. на 53,33 %, а у 2022 році даний показник збільшився на 53,88 %.

Премії та винагороди, що носять систематичний характер на досліджуваному підприємстві зросли у 2021 р. в більше, ніж 5 разів, а у 2022 р. на 171,39 %.

Оплата за невідпрацьований час на ТОВ «Біотест» у 2021 р. порівняно з 2010 р. збільшилася на 29,47 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 114,44 %.

Фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2022 р. порівняно з 2021 р.

збільшився на 60,31 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 21,91 %.

Фонд додаткової заробітної плати збільшився на 96,69 % у 2022 р. до 2021 р., а у 2021 р. до 2020 р. зменшився на 24,78 % (рисунок 2.10).

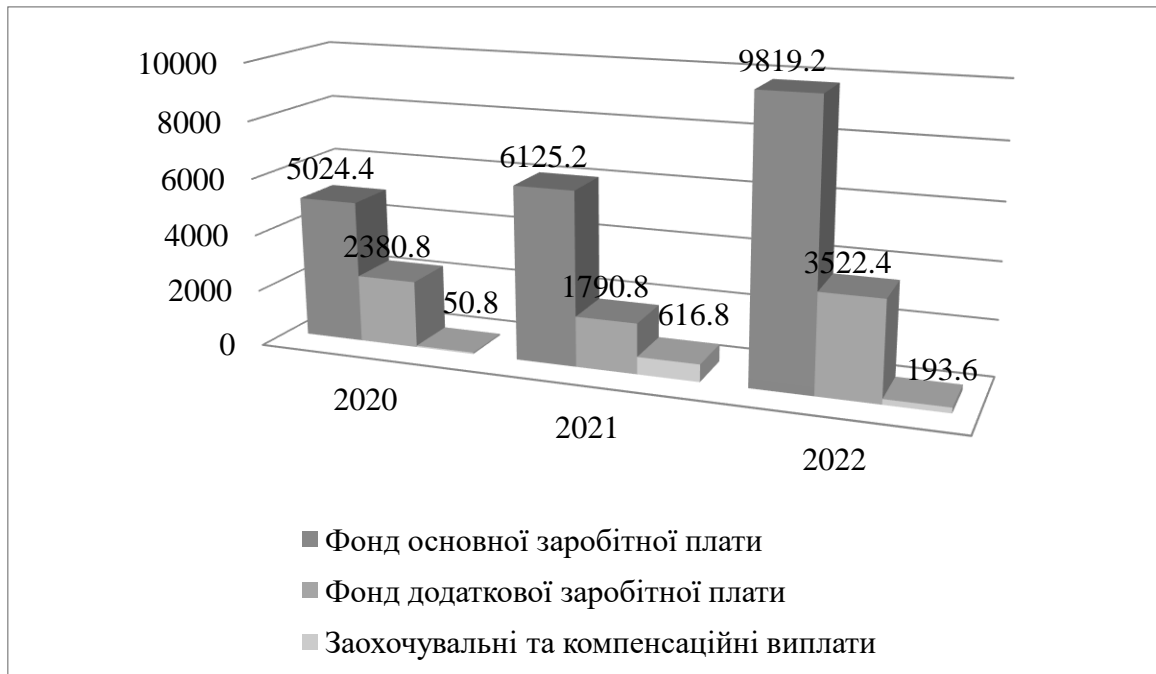


Рисунок 2.10 – Характеристика фонду оплати праці штатних працівників на ТОВ «Біотест» у 2020-2022 рр.

Можна зробити висновок, що система фонду оплати праці на підприємстві ТОВ «Біотест» знаходиться на досить середньому рівні. Працівники різних ланок отримують не досить високу заробітну плату (рисунок 2.11). Середня заробітна плата збільшилась на 13,26 % у 2021 р. в порівнянні з 2020 р., і на 58,11 % у 2022 р. відповідно. Таким чином, середня заробітна плата на підприємстві має тенденцію до зростання протягом досліджуваного періоду.

Наступною групою показників є показники витрат на професійне навчання. Витрати на професійне навчання працівників можуть включати в себе:

1. Вартість курсів та тренінгів. Це можуть бути як внутрішні навчання, організовані компанією, так і зовнішні курси, що надаються третіми сторонами.

2. Витрати на участь у конференціях та семінарах. Це можуть бути витрати на квитки, проживання та харчування.

3. Вартість покращення інфраструктури для навчання, наприклад, придбання комп'ютерів та програмного забезпечення для онлайн-курсів.

4. Витрати на викладачів та тренерів, які проводять навчання.

5. Витрати на підготовку навчальних матеріалів, наприклад, підручників, презентацій та відеоуроків.

6. Вартість сертифікації працівників після успішного закінчення курсу або тренінгу.

Витрати на професійне навчання працівників можуть варіюватися в залежності від розміру компанії, обсягу навчання та виду курсів. Однак, інвестування в професійний розвиток працівників може призвести до покращення їхньої продуктивності та збільшення ефективності бізнесу в цілому. За досліджуваний період 2020-2022 рр. дана група витрат була відсутньою на підприємстві через пандемію, війну та зменшення обсягів продажу відповідно.

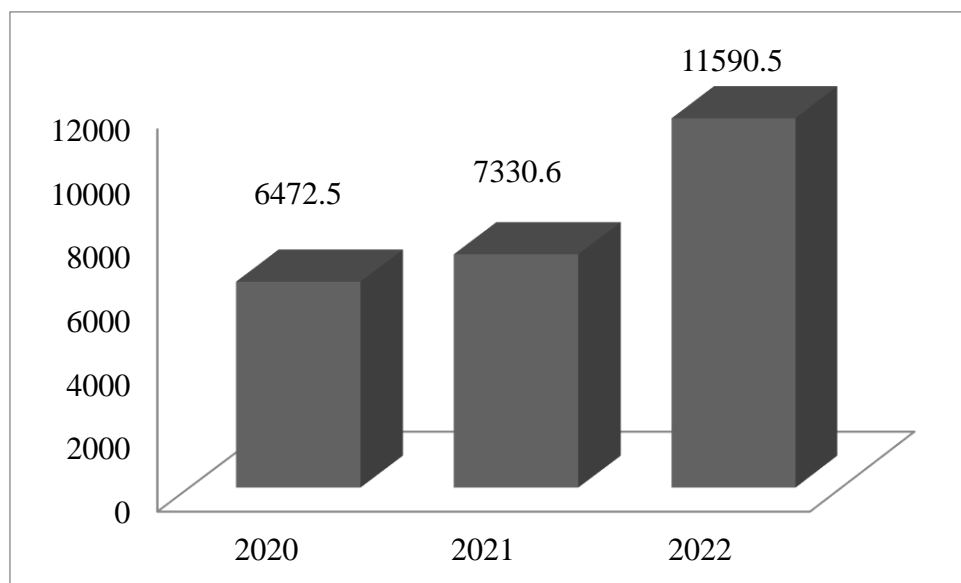


Рисунок 2.11 – Середня заробітна плата працівників на ТОВ «Біотест» у 2020-2022 рр., грн

І останньою групою показників з рисунку 2.9 є показники продуктивності праці підприємства.

Проаналізуємо продуктивність праці на ТОВ «Біотест» (таблиця 2.10). Інформаційною базою даного аналізу є форма №2 «Звіт про фінансові результати» (додатки Б1-Б3), форма №1-ПВ «Звіт з праці» (додатки).

Таблиця 2.10 – Динаміка продуктивності праці ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр.

| Показник  | Рік     |         |         | Відхилення, +/-   |                   |
|---|---------|---------|---------|-------------------|-------------------|
|   | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | 2021/<br>2020 рр. | 2022/<br>2021 рр. |
| Чистий дохід від реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн. | 37994   | 42857   | 51334   | 12,8              | 19,8              |
| Середньооблікова чисельність працівників, осіб                              | 96      | 97      | 98      | 1,04              | 1,03              |
| Відпрацьовано днів одним працівником за рік, днів                           | 246     | 248     | 250     | 0,81              | 0,81              |
| Середня тривалість робочого дня, год.                                       | 8       | 8       | 8       | -                 | -                 |
| Загальна кількість відпрацьованого часу за рік робітниками:                 |         |         |         |                   |                   |
| - людино-днів   | 23616   | 24056   | 24500   | 1,86              | 1,85              |
| -людино-годин   | 188928  | 192448  | 196000  | 1,86              | 1,85              |
| Середньорічний виробіток, тис. грн / особу                                  | 395,77  | 441,82  | 523,82  | 11,64             | 18,56             |

З таблиці 2.10 бачимо, що чистий дохід від реалізації продукції має тенденцію до зростання: у період 2020-2022 рр. спостерігається зріст на 12,8 % та на 19,8 % у період відповідно. Зросла загальна чисельність працівників на 2 особи

за досліджуваний період.

Середньорічний виробіток працівників у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. збільшився на 11,64 %, а у 2022 р. на 18,56 % (рисунок 2.12).

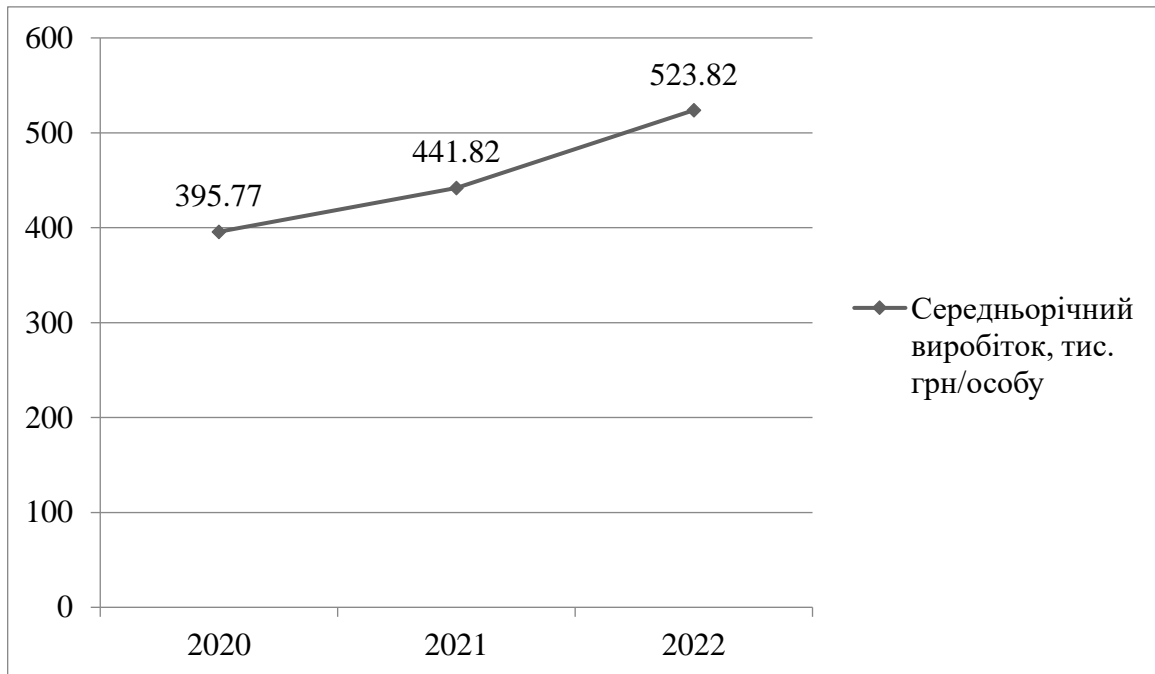


Рисунок 2.12 – Динаміка продуктивності праці працівників ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр.

Таким чином, застосування запропонованої системи показників витрат на персонал та продуктивності праці дозволить ТОВ «Біотест» отримати комплексну інформацію про витрати живої праці та ефективності його використання до прийняття управлінських рішень, які забезпечують конкурентоспроможність організації.

## Висновки до розділу 2

Отже, у даному розділі нами було проаналізовано діяльність ТОВ «Біотест» за 2020-2022 роки.

ТОВ «Біотест» розпочало свій шлях у 2003 році із продажу хімічних домішок. Сьогодні ТОВ «Біотест» – це велике підприємство, яке цінує своїх клієнтів, і має виходи на зовнішній ринок, постійно нарощуючи масштаби своєї діяльності.

Аналізуючи основні техніко-економічні показники підприємства слід зауважити, що за 2020-2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Біотест» збільшився у 2021 р. порівняно з 2020 р. на 12,8 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зріс на 19,8 %.

Середньооблікова кількість штатних працівників ПП «Приватна друкарня» у 2020 році становила 96 чол., у 2021 році чисельність збільшилась до 97 чол., а у 2022 році чисельність знову збільшилась і становила 98 чол.

Собівартість реалізованої продукції зростала протягом усього досліджуваного періоду 2020-2022 рр. Середньорічна вартість основних засобів у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 163,9 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилась на 40,3 %.

Продуктивність праці у 2022 р. порівняно з 2021 зросла на 58,11 %, а у 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 11,63 %.

Фонд оплати праці штатних працівників у 2020 році склав 7456,40 тис. грн., у 2021 році – 8532,80 тис. грн, що на 14,44 % більше. У 2022 році він вже налічував 13535,20 тис. грн., що на 58,63 % більше, ніж у 2021 р..

У даному розділі нами було запропоновано систему ринково орієнтованих показників витрат на персонал та показників продуктивності праці, які ми порахували для ТОВ «Біотест», що дасть змогу виокремити статті витрат на персонал для розробки HR-бюджету підприємства.

### 3 НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «БІОТЕСТ» НА ЗАСАДАХ ЗАСТОСУВАННЯ HR-БЮДЖЕТУВАННЯ

#### 3.1 Формування HR-бюджету у рамках загального бюджету ТОВ «Біотест» з урахуванням його стратегічного розвитку

Розробка бюджетів за комплексними функціями управління персоналом проводиться у рамках загального бюджету організації з урахуванням її стратегічного розвитку. На рисунку 3.1 зобразимо місце бюджету витрат на персонал (HR-бюджету) в загальному бюджеті підприємства ТОВ «Біотест».

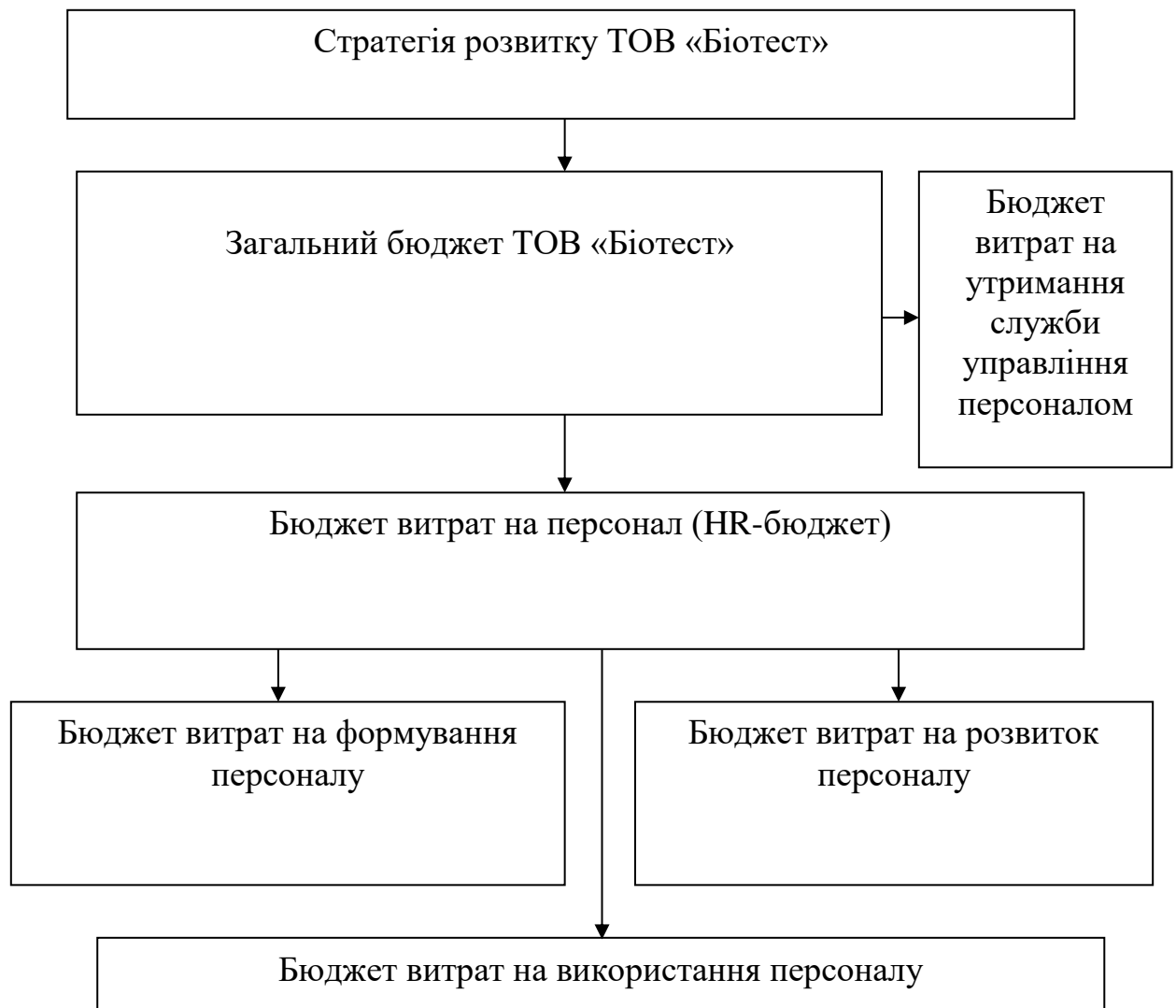


Рисунок 3.1 - Бюджет витрат на персонал у рамках загального бюджету ТОВ «Біотест» з урахуванням його стратегічного розвитку

Основна мета бюджетування витрат на персонал полягає у підвищенні ефективності роботи ТОВ «Біотест» за допомогою:

- цільової орієнтації та координації заходів щодо управління персоналом;
- виявлення ризиків управління персоналом, їх впливу на роботу організації та зниження цього рівня;
- контролю використання коштів на управління персоналом;
- підвищення гнучкості, пристосування до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

В таблиці 3.1 розглянемо формування витрат ТОВ «Біотест» в розрізі комплексних функцій управління персоналом.

Таблиця 3.1- Формування витрат в розрізі комплексних функцій управління персоналом

| Комплексна функція управління персоналом ТОВ «Біотест» | Витрати по функціям управління персоналом ТОВ «Біотест»   |
|--|---|
| Формування персоналу                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- планування потреби в персоналі;</li> <li>- найм персоналу;</li> <li>- звільнення персоналу</li> </ul>  |
| Використання персоналу                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- адаптація персоналу;</li> <li>- функціонування персоналу (створення умов праці та техніки безпеки, регулювання соціально-трудоових відносин, формування фондів оплати праці, організація соціально-культурної роботи та побуту працівників)</li> </ul> |
| Розвиток персоналу                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка персоналу;</li> <li>- навчання персоналу;</li> <li>- формування кадрового резерву</li> </ul>  |

Ефективність від запровадження HR-бюджетування на підприємстві відображено на рисунку 3.2.



Рисунок 3.2 - Економічні та соціальні ефекти від впровадження HR-бюджетування

Таким чином, HR-бюджетування є важливим інструментом управління людськими ресурсами на підприємстві ТОВ «Біотест». Це процес планування, координації та контролю за витратами на заробітну плату, навчання та розвиток персоналу, соціальні програми, а також інші витрати, пов'язані з управлінням людськими ресурсами.

Основні перевагами запровадження HR-бюджетування на підприємстві ТОВ «Біотест» буде:

1. Ефективне планування витрат на заробітну плату та інші витрати, пов'язані з управлінням персоналом, що дозволить підприємству ефективно розподіляти бюджет на різні напрямки діяльності.

2. Забезпечення достатнього фінансування для розвитку персоналу. За допомогою HR-бюджетування підприємство зможе забезпечити достатнє

фінансування на навчання та розвиток персоналу, що дозволить підвищити їхню ефективність та продуктивність.

3. Контроль за витратами на персонал. HR-бюджетування дозволить підприємству контролювати витрати на персонал та вчасно виявляти можливі перевищення бюджету.

4. Забезпечення прозорості та відповідальності. HR-бюджетування дозволить підприємству забезпечити прозорість та відповідальність у витратах на персонал, що сприяє підвищенню довіри співробітників до компанії.

З метою подолання фінансової напруженості та можливих кризових явищ необхідно інтегрувати у систему менеджменту ТОВ «Біотест» повний цикл управління витратами на персонал, де прийматимуться обґрунтовані управлінські рішення за даними аналізу витрат на персонал, їх доцільності, відповідності цілям та завданням, ресурсному забезпеченню компанії (рисунок 3.3).

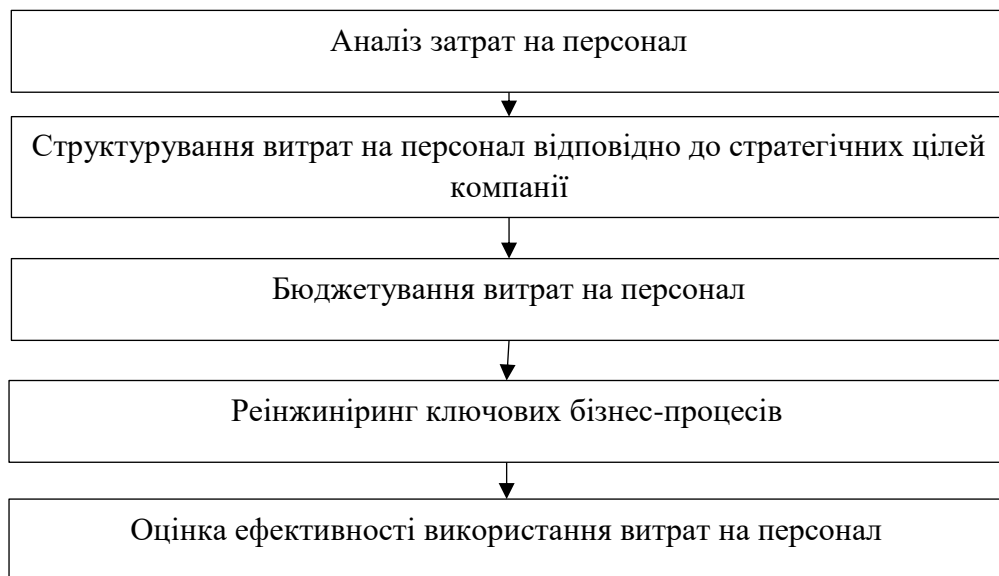


Рисунок 3.3 - Етапи управління витратами на персонал ТОВ «Біотест»

Отже, ключовою ланкою ефективного управління витратами персонал є бюджетування витрат. Будь-які зміни концепції загального та кадрового менеджменту впливають на бюджет на персонал. Так як бюджетування відображає планування витрат на персонал через систему показників вкладу самого персоналу та служби управління персоналом у досягнення стратегічних

цілей, то бюджет на персонал складається за основними функціональними напрямками управління персоналом. Бюджет управління персоналом формується від шести місяців до 1–1,5 років. HR-бюджет повинен сприяти реалізації загальної стратегії розвитку компанії та її стратегічним цілям (рисунок 3.4) [32].

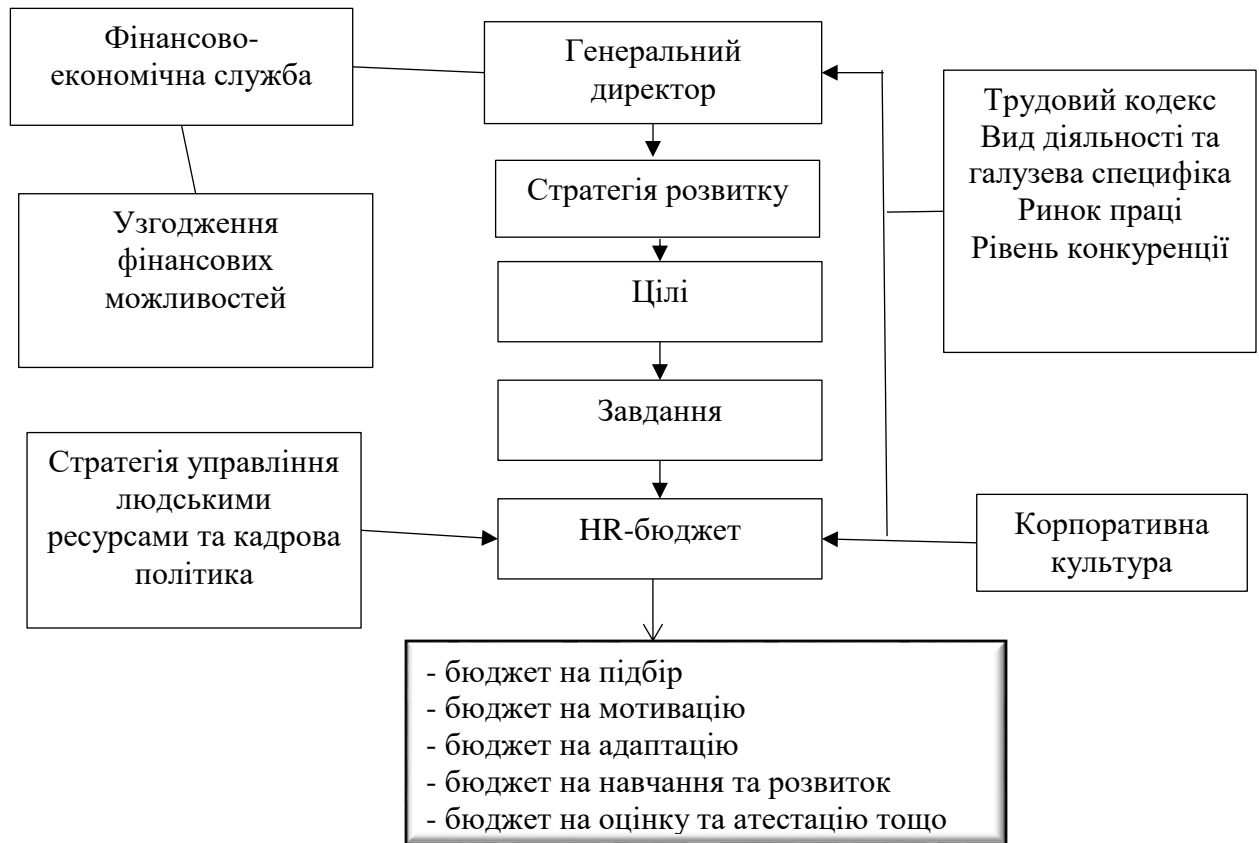


Рисунок 3.4 – Фактори впливу на HR-бюджет

HR-бюджет є чутливим індикатором прийнятих управлінських рішень у компанії. Якщо кадрова політика актуалізує залучення та утримання талантів, то витрати на мотивацію у будь-якому її прояві зростатимуть. Якщо центральним питанням буде мінімізація витрат за персонал у результаті структурної оптимізації, багато заходів щодо управління персоналом буде відкладено на невизначений час. Безумовно, на HR-бюджет впливають і більш глобальні фактори, такі як законодавство у питаннях встановлення мінімальної оплати праці, порядку та розміру різних компенсацій, розмірів податкових відрахувань за

використання робочої сили, а також ринок праці та галузева специфіка, так як зміни рівноваги попиту та пропозиції на ринку праці також визначають величину витрат на персонал [32].

Організація праці компанії у разі її автоматизації зменшує кількість співробітників, але уможлиблює підвищення вимог до професійно-кваліфікаційних вимог, і навіть зміна пропорції витрат на персонал. Навіть корпоративна культура, прищеплюючи дбайливе ставлення до робочого місця, обладнання, дисципліни, власної безпеки, сприятиме зниженню витрат на персонал [32].

Для оптимізації витрат на персонал використовуються як локальні, і масштабні економіко-управлінські заходи, що дозволяють скоротити витрати, переглянути їх співвідношення і класифікацію, пріоритетність, методи калькуляції. Основними підходами до оптимізації витрат на персонал можна назвати:

- зміну чисельності персоналу у вигляді скорочення чи ротації;
- активізацію роботи з кадровим резервом управлінських кадрів;
- ауметодики розрахунку вартості життєвого циклу синг бізнес-процесів та певних функціональних напрямків;
- кореляцію оплати праці та системи преміювання з ключовими показниками ефективності компанії;
- впровадження системи бюджетування витрат;
- перегляд соціального пакета;
- аналіз робочого часу та збільшення продуктивності праці;
- навчання та розвиток співробітників;
- формування залученості та лояльності персоналу;
- реструктуризацію служби управління персоналом та інших структурних підрозділів [32].

В умовах економічної нестабільності та, відповідно, обмеженості ресурсів питання ефективного управління витратами на персонал набувають особливої важливості. Ефективна калькуляція витрат на персонал, їх відповідність цілям та

стратегії компанії, зв'язок із ключовими показниками ефективності дозволять національним компаніям нівелювати наслідки кризових явищ та залишитися конкурентоспроможними за рахунок балансу оптимізаційних та розвиваючих заходів у сфері управління людськими ресурсами [32].

Отже, запровадження HR-бюджетування на підприємстві є ефективним інструментом управління людськими ресурсами, який дозволяє підприємству ефективно розподіляти бюджет на різні напрямки діяльності, забезпечувати достатнє фінансування на навчання та розвиток персоналу, контролювати витрати та забезпечувати прозорість та відповідальність.

### **3.2 Впровадження технології HR-бюджетування на ТОВ «Біотест»**

Етапи кадрового планування з погляду формування кадрового бюджету можна представити схематично (рисунок 3.5).

По кожному розділу оперативного плану визначаються найважливіші заходи щодо управління персоналом з урахуванням процедур, технологій, способів досягнення поставленої мети, закріплюються виконавці, вказуються терміни та розраховуються витрати. Оперативний план управління персоналом зазвичай містить п'ять основних розділів: потреба у персоналі, залучення, розвиток, використання та збереження персоналу [13].

Планування потреби у персоналі досить складний етап кадрового бюджетування, на який впливають план виробництва та реалізації продукції, план зниження трудомісткості продукції, заходи щодо зростання продуктивності праці та найкращого використання робочого часу, фінансовий план. Планування потреби в персоналі засноване на оцінці фактичного потенціалу працівників організації та прогнозі впливу зовнішніх факторів середовища на політику та цілі управління персоналом [13].

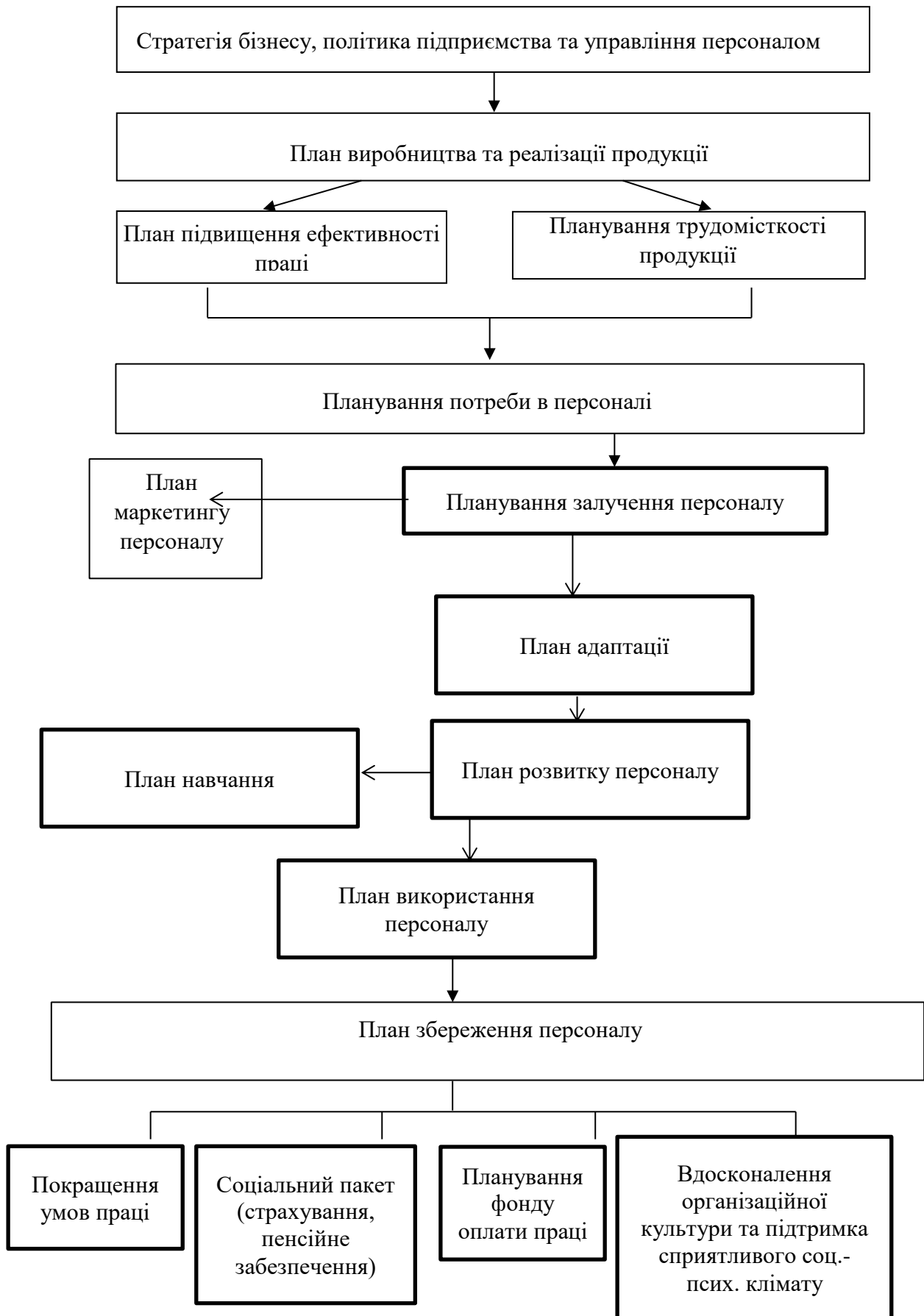


Рисунок 3.5 - Технологія HR-бюджетування

План виробництва та реалізації продукції є основою для визначення необхідної чисельності за окремими категоріями персоналу. Плани зниження собівартості, зростання продуктивності праці та використання робочого часу дозволяють скоригувати базову чисельність персоналу [13].

План зниження собівартості продукції дозволяє врахувати збільшення норм виробітку робітників, що дозволяє скоротити чисельність основних та допоміжних робітників.

План щодо продуктивності праці покликаний встановити програми збільшення продуктивності праці або зменшення витрат зайнятості за допомогою таких коштів, як:

- структурні фактори;
- вдосконалення організації управління та праці;
- вдосконалення організації виробництва (механізація та автоматизація робіт, навчання);
- використання матеріальних стимулів для підвищення продуктивності праці (схеми виплат за результатами, премії, участь у прибутку);
- розвиток трудової мотивації (переконструювання професій, збільшення ступеня участі в управлінні) [13].

В даний час планування продуктивності праці та допустимої чисельності персоналу починається з визначення гранично допустимих витрат на оплату праці та відповідних питомих витрат на персонал.

Оцінка наявного потенціалу та оцінка майбутніх потреб у персоналі взаємопов'язані та засновані на зборі та постійному оновленні інформації про чисельність, структуру та характеристики персоналу. Ці дані збираються під час обліку чисельності та складу персоналу. Великий вплив на потребу у персоналі здійснюють зовнішні чинники середовища, у якому функціонує підприємство. До них відносяться:

- ситуація на ринку;
- швидкість НТП, рівень розвитку техніки та технології;

- особливості соціальних потреб працівників як частини суспільства (визначаються політичними змінами, податковим законодавством);
- розвиток трудового законодавства;
- кадрова політика самої організації та організацій конкурентів [13].

Після аналізу всіх зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на потребу в персоналі, визначається кількість робочих місць (існуючих та запланованих) на основі аналізу плану організаційно-технічних заходів, штатного розкладу, плану заміщення вакантних посад. Ця інформація використовується для того, щоб визначити, скільки та яких працівників необхідно мати організації для досягнення своїх цілей. План потреби у персоналі дозволяє визначити додаткові витрати на оплату праці та соціальний податок, найманих працівників та витрати на організацію нових робочих місць.

Планування залучення персоналу полягає в плані потреби у персоналі і включає розробку плану маркетингу, набору та відбору персоналу. Крім того, у плані враховуються заходи щодо переміщення працівників у ході службово-професійного просування, а також переміщення, пов'язані з ефективним використанням персоналу (підвищенням інтенсивності праці, зайнятості робочих місць тощо).

Основне завдання, яке потрібно вирішити при плануванні залучення працівників полягає у найбільш оптимальному співвідношенні для організації якості працівників, тимчасових та фінансових ресурсів, що витрачаються на їхнє залучення.

Отже, при плануванні кожне джерело залучення персоналу має оцінюватись за критеріями якості працівників, економічної та соціальної ефективності їх вибору для організації.

Вважається, що вищу якість працівників забезпечують спеціалізовані агентства з пошуку та набору персоналу, менш якісним є самостійний добір організацією кандидатів через рекламні оголошення. Слід пам'ятати, що якість персоналу, що наймається багато в чому залежить від того, наскільки ретельно сформовано та описано вимоги до кандидатів, тому для складання описів роботи

та вимог до кандидатів на вакантні посади потрібно запланувати достатню кількість часу у лінійних керівників та менеджерів з персоналу.

Головними економічними критеріями під час планування залучення персоналу є вартість залучення, витрати, пов'язані з додатковим навчанням нових працівників, та час, витрачений на пошук персоналу [13].

Соціальними критеріями оцінки джерел залучення персоналу є:

- збереження структури персоналу з одночасним впровадженням нових ідей;
- збереження психологічного клімату в колективі;
- здійснення особистих надій працівників [13].

В рамках планування залучення персоналу важливою є робота з планування залучення управлінських працівників та фахівців, оскільки пошук їх для організації більш трудомісткий та дорогий. Залучення до організації найбільш кваліфікованої та передової робочої сили вимагає проведення маркетингових заходів, вкладених у підвищення привабливості організації ринку праці – це рекламні акції, благодійні заходи, поліпшення умов праці організації та інших.

Бюджет витрат за залучення персоналу складається з витрат на маркетингові заходи, оплату праці психолога під час відбору; консультаційні послуги, оренда приміщень для набору персоналу тощо [13].

План залучення персоналу тісно пов'язаний із планом адаптації працівників, оскільки для найкращого їх включення у діяльність організації необхідно передбачити заходи щодо знайомства з колективом, робочим місцем, наставництво, підготовку інформаційних довідників тощо.

Ці заходи спричиняють такі витрати: надбавки за наставництво, організацію первинного навчання та інструктажу з безпеки та охорони праці, підготовку та видання внутрішньофірмових документів, брошур, інструкцій тощо [13].

Планування розвитку персоналу полягає у формуванні персоналу, що відповідає вимогам ефективної діяльності організації в умовах економічних, технічних, технологічних, організаційних та соціальних змін. План розвитку персоналу заснований на планах службово-професійного просування та навчання,

перенавчання працівників. У свою чергу план службово-професійного просування та кар'єри включає плани роботи з кадровим резервом, підвищення кваліфікації працівників та ротації.

План навчання заснований на необхідності навчання працівників у зв'язку із заміною обладнання, зміною технології, зміною виду діяльності тощо. Планування навчання персоналу дозволяє краще використовувати потенціал працівників організації, а також створює умови для мобільності, мотивації та саморегулювання працівників [13].

У практиці при плануванні навчання персоналу розглядають дві форми навчання: на робочому місці та поза робочим місцем. По кожному напрямку проводиться розрахунок кількості учнів працівників, визначаються час та терміни навчання, величина витрат на навчання. Слід пам'ятати, що навчання на робочому місці є дешевшим і оперативнішим, характеризується тісним зв'язком із повсякденною роботою та полегшує процес входження у навчання працівників, які не звикли до навчання в аудиторіях. Такий вид навчання більш підходить для основних та допоміжних робітників, технічних виконавців, молодшого обслуговуючого персоналу. Навчання поза робочим місцем більш якісне, але пов'язано з додатковими фінансовими витратами та відволіканням працівників від службових обов'язків. Такий вид навчання найчастіше застосовується для фахівців та керівників [13].

Бюджет витрат на персонал у рамках цього плану має враховувати витрати на оплату праці викладачів та єдиний соціальний внесок (ЄСВ), оренду навчальних приміщень, канцелярські витрати, відрядження, оплату навчальної відпустки (збереження заробітної плати за співробітником, що навчається); податки на доходи фізичних осіб (оскільки якщо навчання проводиться на користь працівника, то всі виплати за навчання вважаються доходами фізичної особи) тощо.

Планування використання персоналу - найбільш економічний і справедливий розподіл потенціалу персоналу між робочими місцями та раціональне завантаження працівників. При плануванні використання персоналу

слід враховувати план інновацій та організаційно-технічних заходів, спрямований на зниження трудомісткості робіт та зростання продуктивності праці, вдосконалення організації праці; норми та нормативи часу; план використання робочого часу, гнучкі графіки робіт [13].

План використання персоналу в організації включає, по-перше, план розміщення та переміщення працівників по робочих місцях з метою досягнення кількісної та якісної збалансованості робочих місць та працівників. Він включає інформацію про заміщення штатних посад за категоріями персоналу з урахуванням соціальних відмінностей, а також заходи щодо розміщення персоналу (внутрішньоорганізаційні, кваліфікаційні, міжпрофесійні та ротаційні переміщення) [13].

Планування має здійснюватися з урахуванням не лише кваліфікаційних вимог до працівника, але і з урахуванням фізичного та психічного навантаження на людину на тому чи іншому робочому місці.

По-друге, планування гнучких форм зайнятості, у тому числі планування робочого часу відповідно до рівня попиту на працю та умов зайнятості жінок, осіб похилого віку та інших вразливих верств населення. Для них необхідно планувати резерв робочих місць, які відповідають їх можливостям з погляду складності робочого завдання, режиму праці та відпочинку, умов праці.

По-третє, заходи щодо оцінки персоналу з погляду відповідності працівників вимогам робочих місць (атестація) та проведення професійного аналізу на відповідність психофізіологічних якостей та здібностей людини вимогам професії.

До бюджету цього плану слід включити витрати на проведення професійного аналізу, атестацію, додаткові витрати на організацію та вдосконалення робочих місць тощо.

Дуже тісно із планом використання персоналу пов'язаний план вивільнення працівників. Крім урахування чисельності звільнених та аналізу причин звільнення, цей план включає перелік заходів соціальної допомоги звільненим працівникам, які надаються організацією (наприклад, допомога у пошуку нового

робочого місця, соціальна допомога зі скорочення та ін.). Бюджет цього плану заснований на обліку розміру соціальних виплат працівникам, що звільняються, витрат на заходи щодо пошуку нових місць роботи (оплата послуг зв'язку, канцелярські витрати, оплата праці та ЄСВ HR-працівника, надання психологічної допомоги та ін.) [13].

Планування збереження персоналу. Метою роботи щодо планування збереження персоналу є створення умов, вкладених у поліпшення якості праці та трудових відносин у організації [13].

План збереження персоналу, по суті, є планом соціального розвитку, що включає планування роботи за такими напрямками, як [13]:

- створення нормальних умов праці на робочих місцях з точки зору санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних та інших факторів;
- управління безпекою та охороною праці;
- створення або підтримання конкурентоспроможної системи оплати праці;
- заходи щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату;
- розробка заходів щодо фізичного розвитку та оздоровлення персоналу;
- створення систем внутрішньофірмового страхування та пенсійного забезпечення;
- заходи щодо вдосконалення корпоративної культури;
- заходи щодо житлово-побутового обслуговування працівників, забезпечення дитячими установами тощо.

Цей план є одним із найскладніших, його бюджет вимагає розрахунку витрат за кожним конкретним заходом, який спрямовано на збереження персоналу, і навіть аналізу матеріальних, кадрових, фінансових, тимчасових та інших можливостей організації.

Особливе місце у бюджеті плану збереження персоналу займає бюджет прямих витрат на оплату праці. Він складається на базі виробничої програми та враховує очікуваний приріст обсягів виробництва кожного виду продукції. Для розрахунку витрат на оплату праці обсяги виробництва множать на

трудомісткість одиниці продукції, потім отриману загальну трудомісткість множать на вартість однієї людино-години (тобто середню тарифну ставку).

Сумарну величину цих витрат можна порівнювати з витратами на персонал у фірмах, що конкурують, або з витратами минулих періодів. Ці витрати повинні бути не нижчими, ніж у конкурентів, тому що при погіршенні показнику можлива плинність кадрів, яка приносить додаткові витрати, пов'язані з пошуком нових працівників, їх навчанням та освоєнням робіт [13].

Завершується розробка HR-бюджету розрахунком планових витрат на персонал. Цей розділ плану включає всі плановані витрати на персонал, передбачені заходами інших розділів оперативного плану з управління персоналом. При плануванні витрат на персонал необхідно враховувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають рівень видатків (рисунок 3.6).

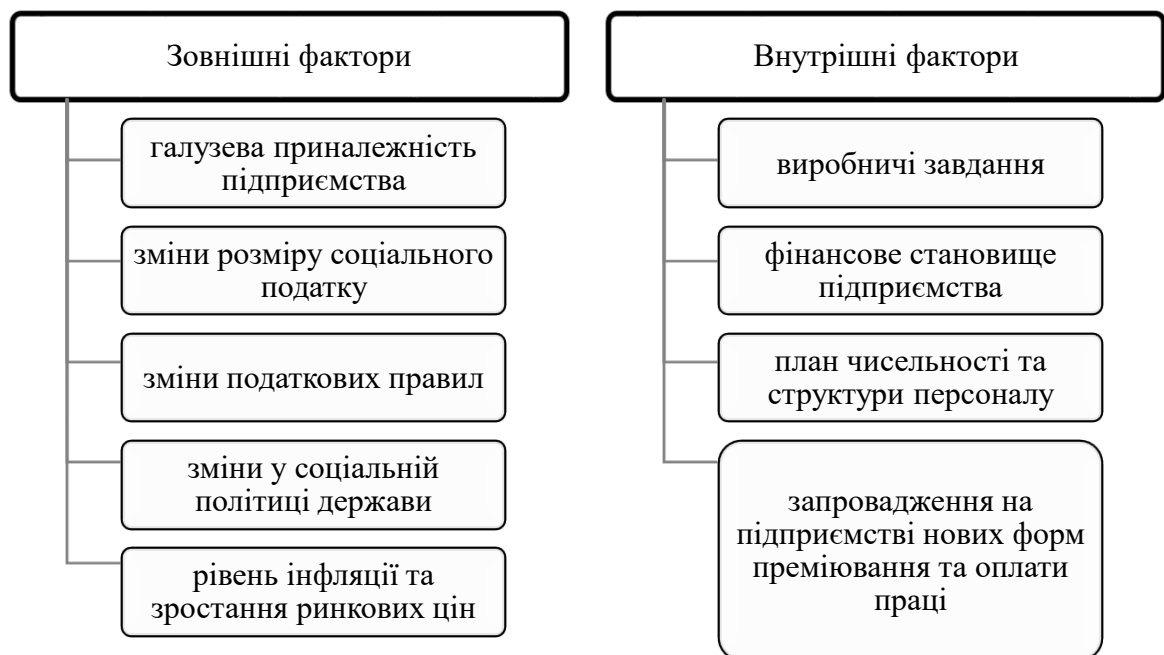


Рисунок 3.6 - Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають рівень витрат на персонал ТОВ «Біотест»

Відповідальний за планування має проаналізувати річний бюджет видатків на персонал, фактичні витрати на персонал за минулий рік за даними

бухгалтерського обліку; визначити планові витрати на поточний період з урахуванням нормативів щодо розділів оперативного плану управління персоналом; розрахувати відсоткові відхилення.

Бюджетування витрат на персонал у кожній компанії організовується самостійно. Воно має враховувати місце виникнення витрат на персонал, тому розпочати планування доцільно з центрів відповідальності. Інформація про витрати на персонал збирається за центрами відповідальності та передається на більш високий рівень, де керівник та спеціалісти з управління персоналом коригують представлені матеріали. Скориговані плани надаються вищому керівництву для ухвалення управлінських рішень. Схвалений бюджет із проведеними коригуваннями надається центрам відповідальності та виникнення витрат. Для впровадження технології HR-бюджетування на ТОВ «Біотест» необхідно виконати декілька кроків (рисунок 3.7):

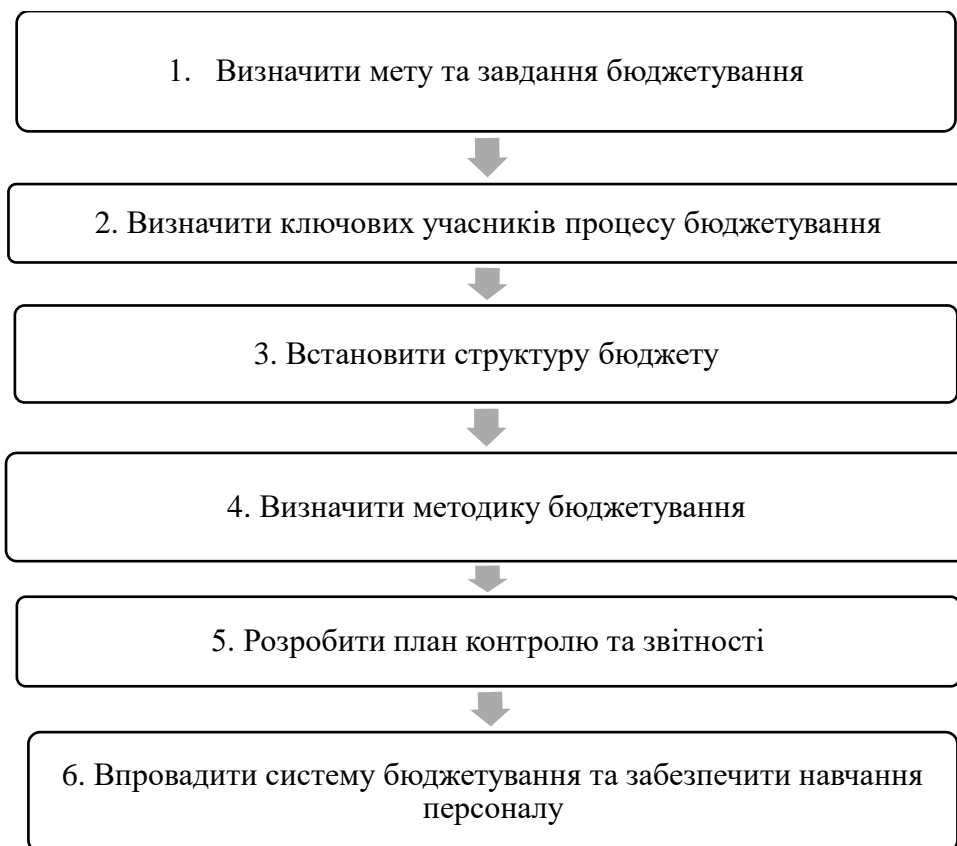


Рисунок 3.7 – Першочергові кроки ТОВ «Біотест» по впровадженню HR-бюджетування на підприємстві

1. Визначити мету та завдання бюджетування. Необхідно визначити, які витрати будуть підлягати бюджетуванню, які цілі плануються досягти та які завдання необхідно вирішити.

2. Визначити ключових учасників процесу бюджетування. Необхідно визначити, хто буде займатися бюджетуванням, які ролі та обов'язки вони матимуть, як буде здійснюватися комунікація та співпраця між учасниками процесу. Ключовими учасниками процесу бюджетування HR є керівники підрозділів з управління людськими ресурсами, фінансові аналітики, бухгалтери та інші фахівці, які займаються бюджетуванням та фінансовим плануванням. Вони повинні співпрацювати між собою, взаємодіяти з керівництвом підприємства та іншими відділами, щоб забезпечити ефективне використання бюджетних коштів на управління людськими ресурсами. Крім того, важливо залучати до процесу бюджетування представників персоналу, щоб забезпечити їхню участь у прийнятті рішень та збереженні мотивації працівників. На досліджуваному нами підприємстві ТОВ «Біотест» ми запропонували займатися бюджетуванням витрат на персонал фінансовому директору та начальнику відділу кадрів.

3. Встановити структуру бюджету. Необхідно визначити, як будуть розподілятися кошти між різними напрямками діяльності, скласти плановий розпис витрат на заробітну плату, навчання та розвиток персоналу, соціальні програми та інші витрати.

4. Визначити методику бюджетування. Необхідно визначити, як будуть оцінюватися витрати та які методи будуть використовуватися для прогнозування витрат на майбутній період. Методика бюджетування HR повинна включати такі етапи: аналіз потреб і можливостей. На цьому етапі визначаються потреби підприємства у персоналі, а також ресурси, які можуть бути виділені на управління людськими ресурсами; встановлення цілей та завдань. На основі аналізу потреб і можливостей встановлюються конкретні цілі та завдання для підрозділу з управління людськими ресурсами; розробка бюджету. На цьому етапі розробляється бюджет підрозділу з управління людськими ресурсами, який

включає витрати на зарплату, навчання та розвиток персоналу, створення та підтримку корпоративної культури тощо; затвердження бюджету. Після розробки бюджету він повинен бути затверджений керівництвом підприємства; виконання бюджету. На цьому етапі здійснюється контроль за виконанням бюджету та коригування планів у разі необхідності; оцінка результатів. На завершальному етапі проводиться оцінка результатів бюджетування та планування, а також визначаються можливі шляхи покращення процесу.

5. Розробити план контролю та звітності. Необхідно визначити, як буде здійснюватися контроль за витратами та як будуть формуватися звіти про виконання бюджету.

6. Впровадити систему бюджетування та забезпечити навчання персоналу. Після розробки плану бюджетування та контролю необхідно впровадити його на підприємстві та забезпечити навчання персоналу щодо правил та процедур бюджетування.

Таким чином, бюджетування витрат на персонал є складовою загальнофірмового бюджетування ТОВ «Біотест» та потребує врахування необхідності реалізації спеціальних функцій управління персоналом.

### **3.3 Інтегральна оцінка ефективності запровадження HR-бюджетування на ТОВ «Біотест»**

Процес управління персоналом - це складний процес, що включає в себе не тільки формування системи управління персоналом, але й кадрове планування, проведення маркетингу персоналу, визначення кадрового потенціалу і потреби організації у персоналі, облік та нормування чисельності працівників. Управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення працівника.

Всі ці функції, безперечно, мають свої витрати і доходи. Слід зазначити, що ті інвестиції, які ми вкладаємо в людський капітал, ведуть до його збільшення, а отже, до зростання вартості компанії. Грунтуючись на такому понятті інвестування, можна розрахувати як саму суму вкладення, так і економічний ефект та окупність. А прийнятий у багатьох компаніях підхід до витрат на персонал як операційних витрат природно викликає бажання їх знизити.

Для початку, потрібно зрозуміти про які саме витрати йдеться. Конвенцією Міжнародної організації праці (далі МОП) № 160 у 1985 р. були встановлені загальні принципи створення національних класифікацій витрат роботодавців на персонал організації та проведення вибіркового періодичних статистичних обстежень для оцінки рівня та структури цих витрат. Перелік статей витрат на робочу силу затверджено МОП у Резолюції XI Міжнародної конференції статистиків з праці. Згідно з цією Резолюцією, основні статті витрат на робочу силу зобразимо на рисунку 3.8.

Слід також розуміти, що на різній стадії життєвого циклу працівника витрати на персонал відрізнятимуться. Нижче схематично представлено на рисунку 3.9 стадії життєвого циклу працівника і супроводжуючі їх витрати.

Для оцінки та обґрунтування економічного ефекту від окремих витрат на персонал пропонується використовувати методика розрахунку вартості життєвого циклу (англ. Total Cost of Ownership - TCO) - це методика розрахунку для визначення прямих та непрямих витрат, пов'язаних з будь-яким компонентом об'єкта володіння. Крім того, основною метою підрахунку вартості володіння, крім виявлення надлишкових статей витрат, є оцінка можливості повернення вкладених об'єктів володіння коштів.

Дана методика була розроблена і здебільшого застосовується для оцінки ефективності інформаційних технологій, але оскільки в дипломній роботі розглядаються витрати на персонал як інвестиції, то для розрахунку економічної ефективності витрат на персонал, методика розрахунку вартості життєвого циклу буде використана стосовно персоналу ТОВ «Біотест».

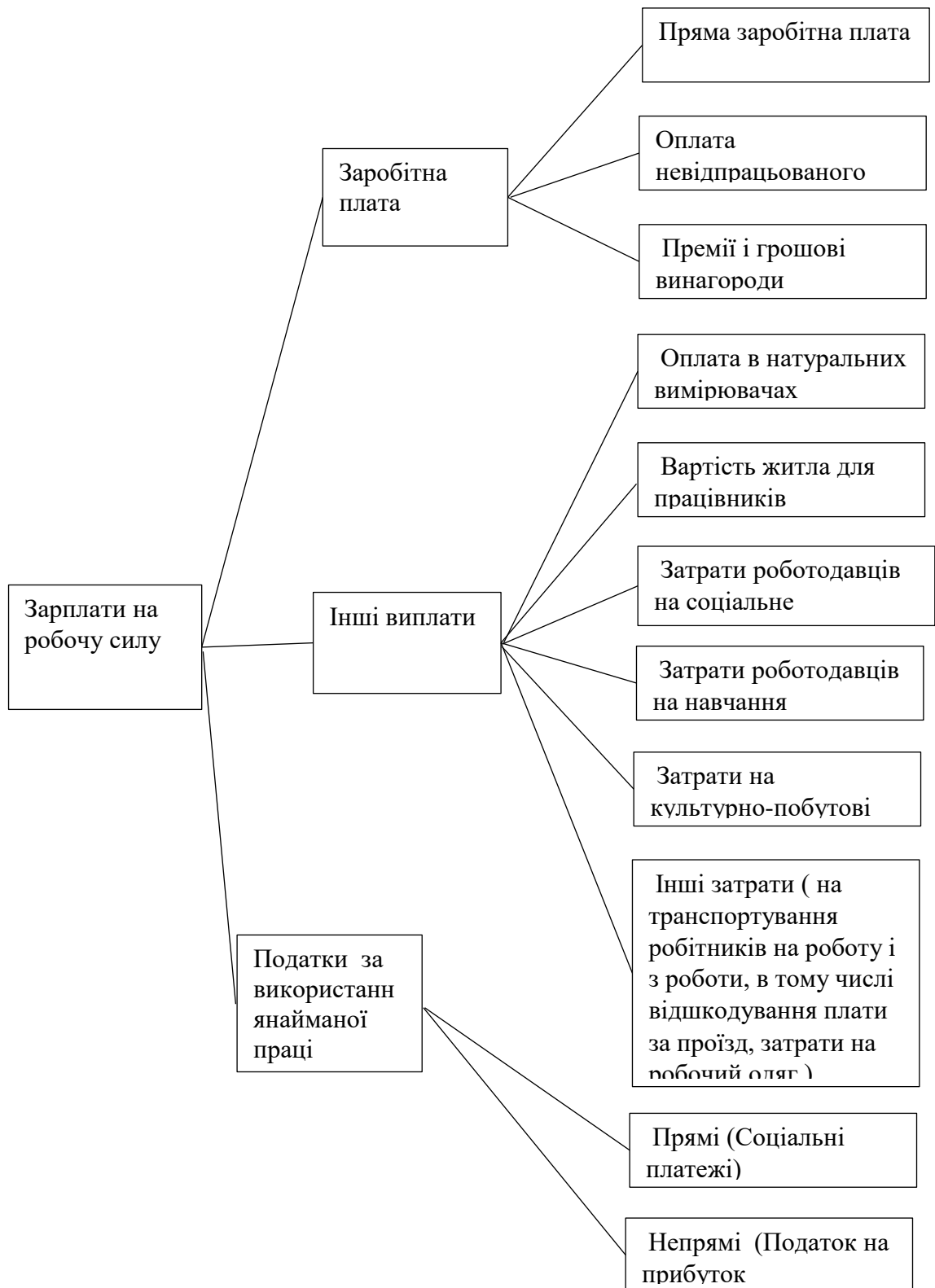


Рисунок 3.8 - Статті витрат на робочу силу ТОВ «Біотест»

Оскільки ця методика враховує не тільки прямі витрати, а й непрямі, ми будемо використовувати її, як агрегований показник для оцінки та обґрунтування економічного ефекту від окремих витрат на персонал.

Оскільки універсального методу розрахунку величини сукупної вартості немає, то до кожного процесу будуть свої показники оцінки (плинність кадрів, продуктивність праці одного працівника, швидкість підбору і т.д.).

Оцінимо один із основних процесів управління персоналом з використанням методу розрахунку вартості життєвого циклу, а саме процес найму співробітника. Як показник ефективності даного процесу пропонуємо використовувати коефіцієнт результативності :

$$Kr = \frac{K1 + K2 + K3}{S}, \quad (3.1)$$

де  $K1$  - коефіцієнт якості виконуваної роботи набраними працівниками (за результати атестації);

$K2$  - коефіцієнт нових працівників, що просунулися по службі протягом одного року;

$K3$  - коефіцієнт нових працівників, що залишилися працювати після одного року;

$S$  - загальне число показників, врахованих під час розрахунку.

Для розрахунку коефіцієнтів  $K1$ ,  $K2$  і  $K3$  будемо використовувати наступну формулу:

$$Ki = \sum Qi \div \sum Qmax, \quad (3.2)$$

де  $Qi$  - середня оцінка по всіх показників групи працівників, набраних за допомогою і-го методу, бал;

$Qmax$  - найвища з можливих оцінок, бал.

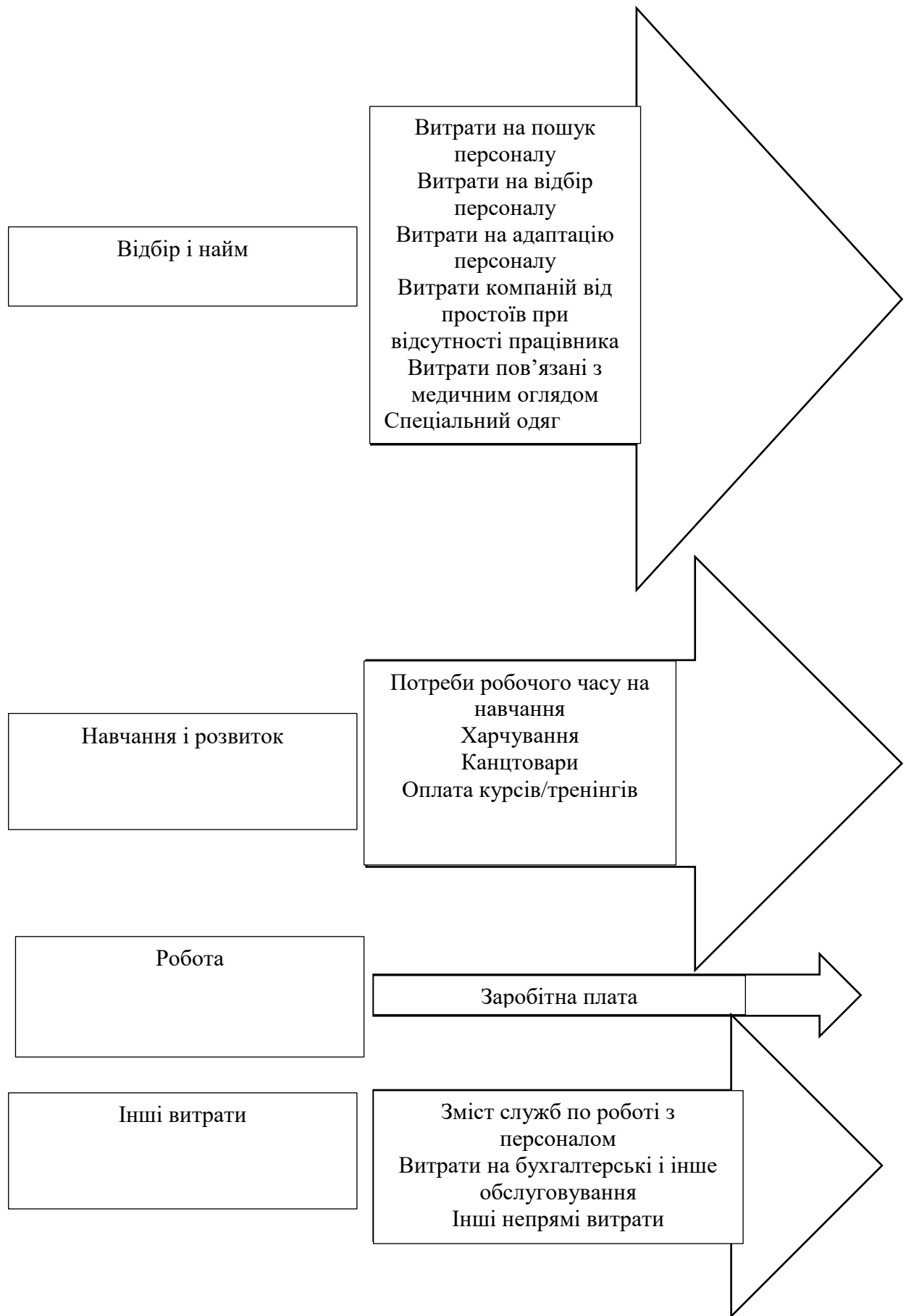


Рисунок 3.9 – Стадії життєвого циклу працівника та супроводжуючі витрати

Для розрахунку витрат на одиницю праці, скористаємося наступною формулою:

$$Exp = \frac{Exp1 + Exp2 + Exp3}{P \cdot Kr}, \quad (3.3)$$

де  $Exp$ ,  $Exp 2$ ,  $Exp3$  - прямі, непрямі та приховані витрати на набір персоналу, грн;

$P$  - чисельність працівників, прийнятих на роботу, чол.

Далі розрахуємо показники ефективності різних методів набору, що використовуються на підприємстві, що досліджується.

Для розрахунку було відібрано 12 осіб, які були прийняті на роботу протягом року. Через рік вони були атестовані. Отримані дані для розрахунків відобразимо в таблицях 3.2 і 3.3.

Таблиця 3.2 - Вихідні дані для розрахунку ефективності різних методів набору персоналу ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр.

| Показник   | Метод набору персоналу   |                   |                        |                            | Внутрішнє джерело |
|--|--------------------------|-------------------|------------------------|----------------------------|-------------------|
|  | Розміщення оголошень ЗМП | Кадрове агентство | Використання інтернету | Центр зайнятості населення |                   |
|  | 1                        | 2                 | 3                      | 4                          |                   |
| Кількість працівників, набраних з допомогою зазначеного методу, чол.           | 1                        | 1                 | 2                      | 2                          | 2                 |
| З них працівників, звільнених протягом періоду дослідження                     | -                        | -                 | -                      | 2                          | 10                |
| Кількість працівників, що просунулися по службі в протягом періоду дослідження | -                        | -                 | -                      | -                          | 3                 |

За досліджуваний нами період на ТОВ «Біотест» було набрано 8 осіб, а звільнених – 12 осіб, кількість працівників, що просунулися по службі в протягом періоду дослідження – 3 особи.

Таблиця 3.3 - Вихідні дані для розрахунку показників якості набору ТОВ «Біотест»

| Показник                         | Середня оцінка групи працівників, набраних з допомогою методу, бал |      |     |      |      |
|----------------------------------|--|------|-----|------|------|
|                                  | 1  | 2    | 3   | 4    | 5    |
| Виконання посадових обов'язків   | 3,2  | 4    | 3,5 | 4    | 4    |
| Знання роботи                    | 3,4  | 4    | 3,2 | 3,5  | 4    |
| Здатність до навчання            | 4  | 5    | 3,4 | 3,2  | 3,5  |
| Клієнтоорієнтованість            | 4  | 4    | 3,5 | 3,5  | 4    |
| Вміння працювати в команді       | 3,2  | 4    | 3,2 | 3,5  | 4    |
| Ініціативність та інноваційність | 3  | 3,5  | 3,2 | 4    | 5    |
| Сума середніх оцінок             | 20,8   | 24,5 | 20  | 21,7 | 24,5 |

Далі розрахуємо коефіцієнти  $K1$ ,  $K2$  і  $K3$  по формулі 3.2 по кожному з методів. Отримані дані зведемо до таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 - Розрахунок коефіцієнтів ТОВ «Біотест»

| Метод набору               | $K1$  | $K2$ | $K3$ |
|----------------------------|-------|------|------|
| Оголошення в ЗМІ           | 20,8  | 0    | 20,8 |
| Кадрове агентство          | 24,5  | 0    | 24,5 |
| Інтернет                   | 10    | 0    | 10   |
| Центр зайнятості населення | 10,85 | 0    | 0    |
| Внутрішній джерело         | 12,25 | 8,17 | 0    |

Для розрахунку витрат по різним методам набору персоналу використовуємо нормативи часу на роботі з комплектування та обліку кадрів.

Отримані розрахунки зведемо у таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 - Розрахунок витрат процесу найму працівників ТОВ «Біотест»

| Найменування операції                            | Одиниця вимірювання | Норматив часу, люд./год. | Середня заробітна плата спеціаліста по управлінню персоналом, грн | Разом витрати, грн |
|--|---------------------|--------------------------|---|--------------------|
| Визначення потреби у працівниках на підприємстві | Одна професія       | 0,02                     | 20000   | 400                |
| Оформлення заявки до центру зайнятості           | Одна заявка         | 0,28                     | 20000   | 5600               |
| Подання оголошення в ЗМІ                         | Одна заявка         | 0,05                     | 20000   | 1000               |
| Оформлення заявки в кадрове агентство            | Одна заявка         | 0,15                     | 20000   | 3000               |
| Розміщення інформації в мережі інтернет          | Одна заявка         | 0,02                     | 20000   | 400                |
| Ознайомлення з даними про працівника             | Один працівник      | 0,02                     | 20000   | 400                |
| Оформлення на роботу                             | Один працівник      | 0,8                      | 20000   | 16000              |

Далі розрахуємо витрати:

1. Прямі:

- оголошення в ЗМІ =  $400 + 1000 + 400 + 16000 = 17800$  грн;
- кадрове агентство =  $400 + 3000 + 400 + 16000 = 19800$  грн;
- інтернет =  $400 + 400 + 400 + 16000 = 17200$  грн;

- центр зайнятості населення = 400+ 5600 + 400 + 16000 = 22400 грн;
- внутрішнє джерело = 400 + 400 + 16000 = 16800 грн.

2. Непрямі:

- вартість послуг кадрового агенції – 10000 грн;
- транспортні витрати - 250 грн;
- вартість подачі оголошення в інтернеті – 5000 грн.

3. Для розрахунку прихованих візьмемо середню суму втрат за період наставництва на підприємстві. У середньому 20 % свого робочого часу втрачає наставник допоможе закріпленому його працівнику. У грошах це буде:  $11590,5 \cdot 0,2 = 2318,1$  грн, де 11590,5 - середня заробітна плата на підприємстві, грн.

Для розрахунку ефективності різних методів набору персоналу непрямі та приховані витрати розрахуємо пропорційно кількості людей, які звернулися за тим чи іншим методом.

Далі зведемо дані щодо витрат і методів набору в одну таблицю 3.6 і розрахуємо коефіцієнт якості набору та витрати на одиницю праці використовуючи формули 3.1 та 3.3.

Таблиця 3.6 - Ефективність різних методів набору персоналу ТОВ «Біотест» за 2020-2022 р.

| Метод набору               | Прямі витрати, грн | Кількість хто звернувся, чол. | Непрямі і приховані витрати, грн | Чисельність працівників, найнятих при використанні методу, чол. | Коефіцієнт якості набору | Витрати на одиницю праці, грн |
|----------------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------------------|---|--------------------------|-------------------------------|
| Оголошення в ЗМІ           | 17800              | 2                             | 4636,2                           | 1   | 13,87                    | 1617,61                       |
| Кадрове агентство          | 19800              | 1                             | 2318,1                           | 1   | 16,33                    | 1354,45                       |
| Інтернет                   | 17200              | 3                             | 6954,3                           | 2   | 6,67                     | 1810,67                       |
| Центр зайнятості населення | 22400              | 2                             | 4636,2                           | 2   | 3,62                     | 3734,28                       |
| Внутрішнє джерело          | 16800              | 2                             | 4636,2                           | 2   | 6,81                     | 1573,88                       |
| Усього                     | 94000              | 10                            | 23181                            | 8   |                          |                               |

З таблиці 3.6 видно, що найбільш ефективними методами набору персоналу є допомога кадрового агентства, оголошення в ЗМІ та внутрішнє джерело. Вигідніше, звичайно, користуватися внутрішнім джерелом. Як правило, працівник прийнятий персоналом підприємства особисто, адаптується в новому колективі швидше. Отже, і витрат у цьому випадку буде менше.

Найбільш неефективним методом набору персоналу є центр зайнятості населення. За останнім способом витрати на одиницю праці склали 3734,28 грн.

Далі для оцінки витрат за допомогою методики розрахунку вартості життєвого циклу зведемо вище отримані дані в таблицю 3.7.

Таблиця 3.7 - Витрати при найму на роботу ТОВ «Біотест»

| Метод                      | Витрати                   |              |                     |              |                                   |              |
|----------------------------|---------------------------|--------------|---------------------|--------------|-----------------------------------|--------------|
|                            | прямі                     | сума,<br>грн | непрямі             | сума,<br>грн | приховані                         | сума,<br>грн |
| Оголошення у ЗМІ           | вартість витраченого часу | 17800        | вартість послуги    | 0            | втрати, пов'язані з наставництвом | 2318,1       |
| Кадрове агентство          | вартість витраченого часу | 19800        | вартість послуги    | 10000        | втрати, пов'язані з наставництвом | 2318,1       |
| Інтернет                   | вартість витраченого часу | 17200        | вартість послуги    | 5000         | втрати, пов'язані з наставництвом | 2318,1       |
| Центр зайнятості населення | вартість витраченого часу | 22400        | транспортні витрати | 250          | втрати, пов'язані з наставництвом | 2318,1       |
| Внутрішнє джерело          | вартість витраченого часу | 16800        | -                   | -            | втрати, пов'язані з наставництвом | 2318,1       |

За допомогою показника якості набору ми визначили найбільш вигідні методи прийому набору персоналу ТОВ «Біотест», а саме, кадрові агентства, оголошення в ЗМІ та внутрішнє джерело. Далі, використовуючи методику розрахунку вартості життєвого циклу, порахували всі наявні витрати кожного методу. Отже, ми можемо знизити витрати під час набору персоналу, тобто відмовитися від витратних методів.

В результаті, при плануванні витрат на персонал за допомогою методики розрахунку вартості життєвого циклу у нас з'являється можливість визначення ефективності цих витрат та вибору найефективнішого методу, а також планування витрат на персонал за всіма статтями, у тому числі непрямими та підвищення їх ефективності.

### **Висновки до розділу 3**

З метою ефективного управління людськими персоналом на ТОВ «Біотест» запропоновано формування HR-бюджету у рамках загального бюджету ТОВ «Біотест» з урахуванням його стратегічного розвитку. Обґрунтовано формування витрат в розрізі комплексних функцій управління персоналом.

Визначена економічні та соціальні ефекти від впровадження HR-бюджетування.

Запропоновано етапи управління витратами на персонал ТОВ «Біотест».

Визначено фактори впливу на HR-бюджет ТОВ «Біотест».

Запропоновано впровадження технології HR-бюджетування на ТОВ «Біотест», що дозволить забезпечити ефективне використання бюджету на управління людськими ресурсами, забезпечити достатнє фінансування на навчання та розвиток персоналу, контролювати витрати та забезпечувати прозорість та відповідальність.

Визначено зовнішні та внутрішні фактори, що впливають рівень витрат на персонал ТОВ «Біотест». У процесі бюджетування HR важливо враховувати стратегічні цілі підприємства та забезпечувати координацію з іншими підрозділами. Також необхідно враховувати фактори, які можуть вплинути на витрати на управління людськими ресурсами, такі як зміни в законодавстві, економічна ситуація тощо.

Запроваджено інтегральне оцінювання ефективності запровадження HR-бюджетування на ТОВ «Біотест», що дозволить оцінити вплив цього процесу на результативність підрозділу з управління людськими ресурсами та на загальну ефективність підприємства. Для цього можна використовувати різні показники, такі як зменшення витрат на найм та утримання персоналу, покращення якості кадрового потенціалу, збільшення продуктивності праці тощо. Оцінка результатів дозволить підвищити ефективність бюджетування та розробити стратегії подальшого розвитку управління людськими ресурсами на підприємстві..

## ВИСНОВКИ

У першому розділі дипломної роботи узагальнено теоретичні засади HR-бюджетування на підприємстві. здійснено систематизацію понять «бюджет» і «бюджетування». Розглянуто принципи та етапи HR-бюджетування. Досліджено систему ринково орієнтованих показників витрат на персонал та показників продуктивності праці. Досліджено методи HR-бюджетування.

Таким чином, HR-бюджетування на підприємстві – це важливий процес, який дозволяє забезпечити ефективне управління людськими ресурсами та досягнення стратегічних цілей підприємства. Цей процес включає в себе аналіз потреб у персоналі, розробку планів найму та утримання персоналу, розробку програм розвитку персоналу та оцінку їх ефективності. Оцінка результатів HR-бюджетування дозволяє підприємству підвищити ефективність управління людськими ресурсами та розробити стратегії подальшого розвитку.

У другому розділі дипломної роботи проаналізовано витрати на персонал на ТОВ «Біотест». Дано загальну характеристику діяльності підприємства та аналіз основних техніко-економічних показників. Визначено ефективність управління людськими ресурсами на ТОВ «Біотест».

Проаналізувавши господарську діяльність ТОВ «Біотест», можна відмітити, що за 2020-2022 рр. чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Біотест» зростає. У 2021 р. цей показник виріс на 12,8 % в порівнянні з 2020 р., а у 2022 р. – на 19,8 % в порівнянні з 2021 р.

Середня кількість працівників ТОВ «Біотест» збільшилась з 96 чол. у 2020 р. до 98 чол. у 2022 р. Продуктивність праці одного працівника у 2021 р. в порівнянні з 2020 р. збільшилась на 11,64 %, а у 2022 р. на 18,56 % в порівнянні з 2021 р.

Майно ТОВ «Біотест» у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилось на 905 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. майно підприємства збільшилось на 247 тис. грн.

Величина нематеріальних активів у 2021 р порівняно з 2020 р. зменшилась на 8 тис. грн., а у 2022 р. порівняно з 2021 р. на 17 тис. грн. Основні засоби у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросли на 21 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшилися на 833 тис. грн. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги ТОВ «Біотест» у 2021 р. порівняно з 2020 р. збільшилась на 122 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – зменшилась на 303 тис. грн. Дебіторська заборгованість за розрахунками у 2021 р. порівняно з 2020 р. зросла на 194 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зменшилась на 84 тис. грн. Інша поточна дебіторська заборгованість у 2021 р. порівняно з 2020 р. зменшилась на 1082 тис. грн, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. зросла на 112 тис. грн.

Найбільшу частину у аналізі джерел фінансування ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр. займає власний капітал. У 2021 р. порівняно з 2020р. власний капітал збільшився на 8,48 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. ще збільшився на 2,22 %.

Фонд оплати праці штатних працівників ТОВ «Біотест» за 2020-2022 рр. зростає, в тому числі фонд основної заробітної плати у 2022 р. порівняно з 2021 р. збільшився на 60,31 %, а у 2021 р. порівняно з 2020 р. – на 21,91 %. Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів на ТОВ «Біотест» зменшились у порівнянні 2021 з 2020 р. на 53,33 %, а у 2022 році даний показник збільшився на 53,88 %. Премії та винагороди, що носять систематичний характер на досліджуваному підприємстві зросли у 2021 р. в більше, ніж 5 разів, а у 2022 р. на 171,39 %. Оплата за невідпрацьований час на ТОВ «Біотест» у 2021 р. порівняно з 2010 р. збільшилась на 29,47 %, а у 2022 р. порівняно з 2021 р. – на 114,44 %. Фонд додаткової заробітної плати збільшився на 96,69 % у 2022 р. до 2021 р., а у 2021 р. до 2020 р. зменшився на 24,78 %.

З метою ефективного управління персоналом на ТОВ «Біотест» обґрунтовано та запропоновано формування HR-бюджету у рамках загального бюджету ТОВ «Біотест» з урахуванням його стратегічного розвитку; запропоновано впровадження технології HR-бюджетування на ТОВ «Біотест». Визначено інтегральне оцінювання ефективності запровадження HR-бюджетування на ТОВ «Біотест».

**ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ**

- 1 Кірейцев Г. Г. Фінансовий менеджмент : навчальний посібник. Київ «Центр навчальної літератури», 2004. 531 с.
- 2 Косарев О. Й. Методологія бюджетування діяльності підприємств : навч. посібник. Київ: НАУ, 2004. 96 с.
- 3 Маєр Е. Контролінг як система мислення і управління. пер. з нім. М.: Фінанси і статистика, 1993. 564 с.
- 4 Міддлтон Д. Бухгалтерський облік і прийняття управлінських рішень : пер. с англ. М.: Діло, 2002. 408 с.
- 5 Ткаченко А. М. Визначення, види бюджетів та їх роль в антикризовому управлінні підприємством. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 2. С. 145-148.
- 6 Лук'янова В. В. Бюджетування витрат операційної діяльності : монографія. Хмельницький: ХНУ, 2011. 224 с.
- 7 Кондратенко Н. Г. Основні напрямки формування податкової політики держави. URL:  
[http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24813/st\\_51\\_03.pdf?sequence=1](http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/24813/st_51_03.pdf?sequence=1)
- 8 Бугай В. З., Бугай А. В., Ренгевич Ю. Ю. Аспекти бюджетування в управлінні господарською діяльністю на підприємстві. *Вісник Запорізького національного університету*. 2010. № 4 (8). С. 10-16.
- 9 Кісельова Т. К. Бюджетування – механізм керування фінансами підприємства. Запоріжжя: ЦНТІ, 2005. 140 с.
- 10 Шумило Ю. О. Бюджетування як важливий елемент операційного планування. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 7 (73). С. 105-111.
- 11 Каришин Н. Бюджетування в системі бухгалтерського обліку. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 1 (26). С. 164-169.

12 Ковтун С. Є. Бюджетування на сучасному підприємстві, або Як ефективно управляти фінансами. Харків, 2005. 340 с.

13 Шеремета О. В. Механізм бюджетування витрат операційної діяльності : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Хмельницький, 2009. 19 с.

14 Шумило Ю. О. Управління витратами в умовах бюджетування на підприємстві : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.08. Київ, 2010. 19 с.

15 Маліношевська К. І. Сучасні проблеми бюджетування маркетингових комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10 (124). С. 164-169.

16 Турова Л. Л. Бюджетування як один із напрямків планування діяльності на підприємстві. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2011. № 4. URL : [http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011\\_4/Turova\\_411.htm](http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/PSPE/2011_4/Turova_411.htm).

17 П'ятничук І. Д. Формування сучасного концептуального підходу до визначення поняття «система бюджетування». *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2509>

18 Бабіченко В. В. Бюджетування в системі фінансового планування (на прикладі ЗАТ транснаціональної фінансово-промислової нафтової компанії «Укртатнафта») : дис. ... канд. екон. наук : 08.04.01. Київський національний економічний ун-т. Київ, 2005. 224 с.

19 Пойда Ю. М. Бюджетування та його роль в системі обліку і контролю. *Економіка АПК*. 2006. № 9. С. 92-97.

20 Квасницька Р. С., Джерелейко С. О. Сутність та класифікація суб'єктів господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія : Економічні науки*. 2010. № 5. Т. 1. С. 78-82.

21 Дячков Д. В., Бурий Є. І., Вовковінський Ю. В. Оптимізаційне управління витратами на персонал в умовах економічної нестабільності. *Економічний форум*. 2018. № 1. С. 165–171.

22 Жуков С. А. Роль бюджетування в системі стратегічного управління людським капіталом промислового підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 2(48). С. 214–219.

23 Кравчук О. А., Варіс І. О., Дорош М. О. Ефекти бюджетування управління людськими ресурсами в умовах глобальних соціоекономічних змін. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/769>

24 Топило В. А. Впровадження системи бюджетування на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8140>

25 Синиціна Ю. П., Дунайчук С. М., Алексеенко А. І. Управління витратами на персонал на основі системного підходу. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 636–641.

26 Притула М. Готуємося до 2022: як забюджетувати HR? URL: <http://pritula.academy/tpost/c0ep06frs1-gotovimsya-k-2022-kak-zabyudzhetrovat-h>.

27 Іщенко Н. А. Організація бюджетування в системі фінансового планування на підприємстві. *Збірник наукових праць Кіровоград. нац. тех. ун-ту. Економічні науки*. 2011. № 19. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu\\_e/2011\\_19/stat\\_19/42.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Npkntu_e/2011_19/stat_19/42.pdf)

28 Ювженко Н. М. Традиційні та сучасні методи бюджетування: переваги і недоліки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 7. С. 239–245.

29 Макарович В. К. Економічна ефективність аутстафінгу. *Вплив обліку та фінансів на розвиток економічних процесів*. URL: [dspace.uzhnu.edu.ua](http://dspace.uzhnu.edu.ua)

Збрицька Т. П., Сало Я. В. *Аудит персоналу* : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, 2019. 381 с.

30 Долішня Т. І. Бюджетування як один із інструментів ефективного формування та управління витратами. *Сталий розвиток економіки*. 2011. № 7. С. 179-183.

31 Геращенко І. О. Бюджетування як сучасний метод управління собівартістю продукції в ринкових умовах. *Науково-технічний збірник. Комунальне господарство міст*. 2011. № 98. С. 281-287.

32 Синяєва Л. В. Взаємозв'язок планування витрат на персонал з критеріями ефективності. *Бізнес-інкубатор*. 2017. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/4694/1/5-1-74-77.pdf>

33 Мусієнко В. Д., Ковтун А. А. Оцінка економічної ефективності діяльності підприємств в умовах бюджетування. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2009. № 4 (20). С. 32-37.

34 Давиденко Н. М. Удосконалення організаційно-фінансової структури корпоративного підприємства для бюджетування. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки*. 2008. № 21, ч. 1. С. 180-184.

35 Маліношевська К. І. Сучасні проблеми бюджетування маркетингових комунікацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 10 (124). С. 164-169.

36 Сердюк Я. В. Бюджетування як складова фінансового планування на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2016. № 12(22). С. 141–145.

37 Фещенко Л. В. Вдосконалення бюджетного планування і прогнозування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 34. С. 154–157.

38 Бугас Н. В. Управління витратами текстильних підприємств на основі бюджетування : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2010. 20 с.

# Anti-Plagiarism v-15.257

Максимальне співпадіння з одним документом 3.0%

Словники перевірки: en\_US, ru\_RU, ua\_UA. Помилки в документах: 9%

|   |          |         |                             |           |
|---|----------|---------|-----------------------------|-----------|
| ID: 123226<br>Назва: Удосконалення управління персоналом підприємства на засадах застосування HR-бюджетування (на прикладі ТОВ «Біотест», м. Хмельницький)<br>Додано в БД: 2023-12-14<br>Автора: Малашков Владислав Ігорович<br>Керівники: к.е.н., доц. Мантур-Чубата О. С.<br>Консультанти:<br>Опоненти: | Документ |         | Сумарний збіг по Базі Даних |           |
|   | Символи  | Лексеми | Символи                     | Лексеми   |
|   | 110480   | 879     | 8538 (8%)                   | 111 (13%) |

## Джерело плагіату

| ID | Опис | Наявність плагіату в документі |         |
|----|------|--------------------------------|---------|
|    |      | Символи                        | Лексеми |
|    |      |                                |         |

Ім'я користувача:  
Кафедра\_УПЕП Волянська\_Савчук

ID перевірки:  
1016003060

Дата перевірки:  
13.12.2023 20:20:22 EET

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
18.12.2023 20:59:46 EET

ID користувача:  
100008309

Назва документа: Диплом Малашков

Кількість сторінок: 90 Кількість слів: 17147 Кількість символів: 128665 Розмір файлу: 480.84 KB ID файлу: 1015686853

## 22.2% Схожість

Найбільша схожість: 2.86% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1015678801)

18.4% Джерела з Інтернету 789 ..... Сторінка 92

9.59% Джерела з Бібліотеки 85 ..... Сторінка 105

## 0.46% Цитат

Цитати 1 ..... Сторінка 106

Не знайдено жодних посилань

## 3.42% Вилучень

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

0.76% Вилучення з Інтернету 94 ..... Сторінка 107

2.74% Вилученого тексту з Бібліотеки 29 ..... Сторінка 108

## Модифікації

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

Замінені символи 13