

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**Навчально-науковий інститут фінансів, економіки і менеджменту**  
**імені Олега Балацького**

**Кафедра управління**

„До захисту допускається”

завідувачка кафедри

\_\_\_\_\_Г.О.Швіндіна

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття ступеню БАКАЛАВРА**

*«УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ (НА*  
*ПРИКЛАДІ ТОВ «АВІС-УКРАЇНА»)*

**Спеціальність 073 «Менеджмент»**

*Здобувач вищої освіти*

гр. М-61

Алексенко Валерія Олександрівна

*Науковий керівник*

К.е.н., асистент

Майборода Т. М.

## АНОТАЦІЯ

В роботі розглянуто теоретичні та методичні основи управління персоналом на підприємстві.

За допомогою вивчення процесів управління персоналом, аналізу структури, чисельності персоналу, його мотивації, аналізу руху персоналу виявлено основні переваги та недоліки існуючої системи управління персоналом на підприємстві та обґрунтована необхідність її удосконалення задля збільшення результативності діяльності підприємства, збільшення прибутку, збільшення продуктивності праці персоналу та утримання позицій підприємства на ринку тощо. Запропоновано напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Визначено напрями підвищення продуктивності праці персоналу шляхом створення ефективної системи навчання персоналу.

Виявлено можливість збільшення ефективності управління персоналом шляхом створення відділу управління персоналом, який повинен виконувати функції системи управління персоналом на підприємстві.

## РЕФЕРАТ

*Структура та обсяг випускної кваліфікаційної роботи бакалавра.*

Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, який містить 24 найменування. Загальний обсяг бакалаврської роботи становить 57 сторінок, у тому числі 16 таблиць, 12 рисунків, 2 додатки, список використаних джерел 2 сторінки.

*Мета роботи.* Мета роботи полягає у пошуку нових та удосконаленні існуючих напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на ТОВ «Авіс-Україна».

Відповідно до поставленої мети були вирішені такі *задачі*:

- аналіз теоретичних та практичних підходів щодо основ управління персоналом;
- вивчення чисельності, структури, мотивації, продуктивності праці та руху персоналу на підприємстві;
- дослідження організації праці на підприємстві.

*Предметом дослідження* є система управління персоналом ТОВ «Авіс-Україна».

*Об'єктом* дослідження є існуючі напрями управління персоналом на підприємстві.

*Методи дослідження.* Методологічною основою роботи є спостереження, опитування, графічне відображення, порівняльний аналіз, структурний аналіз, методи індукції та дедукції, прогнозування.

Результати проведеного дослідження можуть дозволити різним підприємствам отримувати наступні переваги: зростання результативності діяльності підприємства, збільшення прибутку, збільшення рентабельності персоналу та утримання позицій на ринку тощо.

*Ключові слова:* управління персоналом, методи управління персоналом, організаційна структура, ефективність.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ...</b>	7
1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання .....	7
1.2. Методи управління персоналом.....	11
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «АВІС-УКРАЇНА»</b> .....	15
2.1. Загальна характеристика та аналіз господарсько-фінансового стану підприємства.....	15
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві .....	24
2.3. Тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві .....	31
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «АВІС-УКРАЇНА»</b> .....	39
3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом.....	39
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих напрямів .....	46
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	50
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	52
<b>ДОДАТОК А</b> .....	54
<b>ДОДАТОК Б</b> .....	56

## ВСТУП

**Актуальність теми.** В наші часи управління персоналом є фундаментом системи управління підприємством. Саме управління персоналом – це головний фактор успіху, який сприяє формуванню успішного менеджменту для забезпечення сталого розвитку підприємства та дозволяє йому досягати поставлених цілей і високих фінансових результатів.

**Об'єктом дослідження** є існуючі напрями управління персоналом на підприємстві.

**Предметом дослідження** є система управління персоналом ТОВ «Авіс-Україна».

**Мета і завдання дослідження.** Метою дипломної роботи є пошук нових та удосконалення існуючих напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання:**

1. Розглянути теоретичні основи управління персоналом;
2. Дослідити основні методи управління персоналом;
3. Охарактеризувати діяльність обраного підприємства;
4. Здійснити діагностику наявної системи управління персоналом на підприємстві;
5. Проаналізувати ефективність персоналу підприємства;
6. Запропонувати та обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети та виконання відповідних завдань були використані наступні методи дослідження: спостереження, опитування, порівняння (здійснення аналізу економічних та фінансових показників підприємства), графічне відображення (надання результатів), методи індукції та дедукції (при вивченні теоретичних основ),

прогнозування (прогноз ефективності запропонованих напрямів удосконалення системи управління персоналом).

Основними джерелами інформації є електронний ресурс сайту ТОВ «Авіс-Україна», Статут, Штатний розпис.

Вихідні дані: Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

# РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання

Діяльність будь-якого підприємства, а саме випуск продукції, яка була б конкурентоспроможною на ринку, неможливий без наявності сучасних технологій, без чіткої системи контролю якості, без досліджень зовнішнього середовища та відсутності стратегії розвитку. Але також він точно неможливий без необхідної кваліфікації співробітників та за відсутності ефективної системи управління персоналом на підприємстві.

Управління персоналом є специфічною функцією управлінської діяльності підприємства. Об'єкт управління – люди, які є частиною трудових колективів (тобто керована система) та які піддаються керуванню з боку керівників і спеціалістів, тобто суб'єктів управління (керуюча система) [2].

Управління персоналом – це діяльність, за допомогою якої підприємство досягає поставлених цілей, через ефективне використання людських ресурсів. Воно включає в себе систему принципів, методи та механізми управління, систему мотивації та розвитку персоналу, а також раціональне використання співробітників компанії.

Управління персоналом також відповідає за захист інтересів співробітників компанії та забезпечення дотримання чинного законодавства про працю. Крім того, воно повинно відповідати стратегії розвитку компанії. В наш час управлінню персоналом приділяють все більше уваги в якості чинника підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Персонал – це живі люди, вони можуть самостійно приймати рішення, здійснювати будь-які дії, мати власні інтереси та цілі, що не завжди збігаються з цілями підприємства. На відміну від машин вони наділені інтелектом. Через підвищення цінності людських ресурсів на підприємствах

з'явилась необхідність створювати системи управління персоналом, що прийшли на зміну старим відділам кадрів.

Для того, щоб чітко розуміти сутність системного підходу до управління персоналом, необхідно розуміти зв'язки між цілями, функціями та завданнями управління персоналом.

Як свідчить теорія менеджменту, саме цілі визначають функції і завдання управління персоналом. Це, до речі, відноситься і до управління взагалі. Групи цілей поділяють на наступні: організаційні та особисті. Цілі управління персоналом зазвичай виявляються через поняття «економічна ефективність» та «соціальна ефективність» (рис. 1.1) [15, с. 35-36].



Рис. 1.1 – Цілі управління персоналом

До загальних завдань управління персоналом відносять:

- забезпечення підприємства персоналом необхідної кількості та якості на сьогодні та на перспективу;
- ефективне використання компетентностей персоналу;
- розвиток професійних знань та навичок співробітників;
- задоволення їх потреб;



- забезпечення максимально можливих комфортних умов на робочому місці та рівномірного навантаження співробітника протягом робочих часів;
- створення можливостей для кар'єрного росту.

Функції управління персоналом – це напрями, які дозволяють організації задовольняти свої потреби. Виконання функцій та завдань, що наведені у таблиці 1.1, сприяє досягненню цілей управління персоналом, що були перераховані вище.

Таблиця 1.1 – Функції та завдання управління персоналом

Функції управління персоналом	Відповідні їм завдання
Визначення потреби організації в персоналі	– планування персоналу необхідної кількості та якості.
Забезпечення персоналом	– здійснення аналізу маркетингової інформації; – підбір персоналу; – проведення оцінки персоналу.
Використання персоналу	– забезпечення адаптації персоналу; – визначення майбутніх результатів праці; – забезпечення комфортних умов на робочих місцях; – забезпечення безпечних умов трудової діяльності.
Розвиток персоналу	– ефективного використання персоналу; – здійснення службових переміщень; – надання можливості навчання; – кар'єрний ріст.
Мотивація та управління поведінкою персоналу	– управління мотивацією трудової поведінки співробітників; – управління конфліктами у колективі; – використання матеріальних та нематеріальних стимулів.

Продовження таблиці 1.1

Правове та інформаційне забезпечення управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– дотримання законодавства про працю;</li> <li>– здійснення обліку і ведення статистики;</li> <li>– інформаційне забезпечення співробітників щодо кадрових питань.</li> </ul>
--	--

Далі розглянемо принципи управління персоналу [7]. До них належать:

- принцип науковості, який передбачає, що поведінка керівників і всіх працівників організації повинна бути заснована на використанні діючих економічних законів при управлінні персоналом;

- принцип системності – це необхідність врахування всіх факторів, що будь-яким чином впливають на управління персоналом, при створенні системи управління персоналом;

- принцип економічності – це стабільно ефективна система управління персоналом, при якій обсяг витрат на управління персоналом є мінімальним і перекривається економічним ефектом від виробництва.

- принцип ієрархічності та зворотного зв'язку передбачає дотримання ієрархічних відносин між рівнями управління за допомогою зворотного зв'язку.

- принцип узгодженості – це здійснення вертикальних та горизонтальних зв'язків в організації має бути узгоджено з загальними цілями організації;

- принцип перспективності – це врахування перспектив розвитку компанії, порівняння з вітчизняними та зарубіжними аналогами при створенні системи управління персоналом підприємства.

Від того, наскільки ефективно працює система управління персоналом, залежить економічна ефективність підприємства в цілому, тобто досягнення цілей компанії майже повністю залежить від ефективності використання людських ресурсів, а саме результатів праці співробітників (продуктивність праці). Результати праці можуть виявлятися через обсяг виробленої та реалізованої продукції, величину прибутку тощо.

На продуктивність та кінцеві результати праці можуть впливати наступні фактори:

- кваліфікованість працівників та здатність до ефективної роботи;
- мотивація персоналу;
- існуючі умови праці.

Високих результатів праці співробітник може досягти тільки при умові, що він має достатню кваліфікацію та є професійно придатним, дивлячись з боку як ділових, так і особистісних якостей.

Неналежні умови праці співробітника можуть спричинити порушення почуття справедливості, власної гідності, покласти початок виникнення конфліктних ситуацій у колективі та згодом стати причиною низьких результатів праці.

Наявність мотивації характеризується прагненням людини до здійснення успішної трудової діяльності, а саме використання власного та отримання нового досвіду і навичок, отримання бажаних кількісних або якісних результатів праці. В свою чергу відсутність мотивації означає байдуже або нейтральне відношення працівника до праці і відповідно негативно впливає на результати його діяльності.

Саме тому при виявленні низької ефективності системи управління персоналом в першу чергу слід звернути увагу на вдосконалення чинників, що були перераховані вище.

## **1.2. Методи управління персоналом**

Якщо розглядати управління персоналом саме як процес, має місце таке поняття, як «методи управління персоналом».

Методи управління персоналом – це способи та прийоми, за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність та вплив на персонал. На практиці управління персоналом існує безліч класифікацій цих методів.

Наприклад, за характером здійснення впливу на співробітника виокремлюють такі методи як:

- методи стимулювання, які дозволяють співробітнику задовольняти власні потреби;
- методи інформування, пов'язані з передачею інформації співробітнику, за допомогою якої він може самостійно визначати власну організаційну поведінку;
- методи переконання, з чією допомогою здійснюється безпосередній вплив через внутрішній світ співробітника, його систему цінностей;
- методи адміністративного примушення, що передбачають використання погроз та застосування санкцій [15].

Найчастіше в теорії та на практиці застосовуються такі основні групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.2).



Рис 1.2 – Методи управління персоналом

Адміністративні методи управління персоналом ґрунтуються на дисципліні, владі та стимулюванні до праці. Вони передбачають організаційний та розпорядчий вплив на співробітника, а також матеріальну, дисциплінарну та адміністративну системи відповідальності. Можливе використання покарань та стягнень. Адміністративні методи засновані на нормативних документах, які регламентують загальну діяльність підприємства та його персоналу.

Матеріальна відповідальність виявляється через депреміювання, відшкодування коштів у разі спричинення збитків компанії (добровільне або примусове), а також утримання з заробітної плати. Дисциплінарна передбачає використання зауважень, доган або звільнення. Адміністративна відповідальність – використання попереджень, виправних робіт тощо [5].

Економічні методи управління персоналом базуються на основі використання економічних стимулів та здійснюють вплив через матеріальне стимулювання працівників. Преміювання, система цін, будь-яке матеріальне заохочення, участь у прибутку та капіталі – це все інструменти економічних методів, які є досить ефективними в управлінні.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на прийомах соціології та психології. Дія соціологічних методів спрямована на групи людей, колективи, їх взаємодію в процесі трудової діяльності. Психологічні методи здійснюють вплив через особистість працівника.

Завдяки використанню соціально-психологічних методів налагоджуються гарні партнерські відносини в колективі, створюється здоровий психологічний клімат, злагодженість всіх типів відносин та комфортне середовище для праці.

Адміністративні методи різняться від інших груп тим, що вони є обов'язковими для виконання; у випадку неналежного виконання або взагалі невиконання можуть застосовуватись санкції. Крім того, адміністративні методи здійснюють прямий вплив, в той час як економічні та соціально-психологічні – непрямий. Другі носять необов'язковий характер виконання

та не мають чітко визначених часових рамок. Економічні та соціально-психологічні методи припускають у допустимих межах можливість власного вибору співробітника та майже повністю залежать від його особистих якостей [15].

Взагалі оцінити ефект від використання тих чи інших методів доволі важко. Але слід зазначити, що в цілому вище перераховані методи займають вагомую частку в управлінні персоналом; вони є основними при здійсненні управлінського впливу.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «АВІС-УКРАЇНА»

### 1.1. Загальна характеристика та аналіз господарсько-фінансового стану підприємства

ТОВ «Авіс-Україна» є однією з провідних компаній в області птахівництва та одним з лідерів з виробництва курячого яйця в Україні.

На підприємстві діє вертикально інтегрований виробничий цикл, що є його основною перевагою і за допомогою якого забезпечується [1]:

- сумлінний контроль якості продукції на всіх етапах виробництва;
- висока ефективність роботи підприємства;
- зменшення витрат на виробництво і збут продукції, що випускається.

На сьогоднішній день ТОВ «Авіс-Україна» має у своєму розпорядженні:

- птахофабрика, що має можливість утримувати майже 800 000 голів курки-несучки;
- 20 000 гектарів сільгоспугідь, де вирощують кукурудзу і сою, що дозволяє виробляти власний комбікорм;
- елеватор, що може зберігати 120 000 тон зерна, з сучасною лабораторією;
- комбікормовий завод з продуктивністю до 30 000 тон/рік та власну лабораторію.

Протягом наступних 3 років ТОВ «Авіс-Україна» планує збільшення поголів'я курки-несучки до 1 700 000 голів. Пташники можуть похвалитися сучасним автоматизованим обладнанням від кращих виробників у світі (SALMET, Big Dutchman).

Наразі обсяг виробництва курячих яєць становить 200 мільйонів на рік.

Також на підприємстві впроваджена система безпеки харчової продукції НАССР. Ця система гарантує безпеку харчових продуктів, дозволяє виявити усі критичні точки, що становлять загрозу безпеці кінцевої продукції, та дозволяє контролювати весь процес виробництва і усувати шкідливі фактори.

ТОВ «Авіс-Україна» постійно збільшує кількість своїх споживачів та партнерів. Куряче яйце компанії реалізується в місцях від малих приватних торговельних точок до великих відомих та міжнародних мереж, як наприклад Сільпо, ЕКО маркет, АТБ-маркет, МегаМаркет, Novus, Varus, Ашан та ВІлла.

На сьогодні ТОВ «Авіс-Україна» успішно експортує куряче яйце в такі країни світу, як: ОАЕ, Грузія, Йорданія, Ірак, Іран, Ізраїль, Кувейт, Оман, Сирія, КНР, Катар, країни СНД та більш ніж 10 країн Африки [1].

Створення та підтримку надійного бізнес-партнерства «Авіс-Україна» вважає одним з основних своїх пріоритетів.

ТОВ «Авіс-Україна» займається діяльністю, що пов'язана з виробництвом продукції птахівництва. Основний споживач продукції – населення. Як показує досвід минулих років, на виробництво курячого яйця значною мірою впливають циклічні коливання, загальні економічні умови, рівень попиту на даний вид продукції та рівень доходів населення.

Варто відзначити, що підприємства цієї галузі також відчувають вплив таких ризиків, як виробництво продукції конкурентами в більшій кількості, підвищення цін на паливно-мастильні матеріали і зернові культури, або взагалі відсутність зернових культур на внутрішньому ринку.

Конкурентами ТОВ «Авіс-Україна» є наступні [19]:

- ТОВ «Птахофабрика Київська»;
- ТОВ «Овостар Юніон»;
- ПАТ «Полтавська птахофабрика»;
- ВАТ «Птахофабрика «Зарічна»;
- ПРАТ «Агрофірма Березанська Птахофабрика».



Перелік основних споживачів за останні декілька років наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Споживачі ТОВ «Авіс-Україна»

Рік	Найменування підприємства	Місце розташування	Найменування товару	Обсяг споживання, тис.шт/тис.грн
2017	ТОВ «Вістол»	м. Старобельськ	Яйця курячі у шкарлупі, свіжі	11858,9/7128,6
	ТОВ «АТБ-маркет»	Дніпропетровська обл., смт. Ювілейне	Яйця курячі у шкарлупі, свіжі	27446,6/20934,7
	ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет»	м. Київ	Яйця курячі у шкарлупі, свіжі	1595,3/1633,4
	ТОВ «Фоззі-Фуд»	Київська обл., м. Вишневе	Яйця курячі у шкарлупі, свіжі	7734,5/8261,7
2018	ТОВ «АТБ-маркет»	Дніпропетровська обл., смт. Ювілейне	Яйця курячі у шкарлупі, свіжі	24557,7/18827,4
	ТОВ «Альянс Маркет»	м. Київ	Яйця курячі у шкарлупі, свіжі	5189,6/3759,4
	ТОВ «Фоззі-Фуд»	Київська обл., м. Вишневе	Яйця курячі у шкарлупі, свіжі	7818,3/8254,4
	ПАТ «Сумиагропром буд»	м. Суми	Соя	0,660/3862,0
2019	ТОВ «АТБ-маркет»	Дніпропетровська обл., смт. Ювілейне	Яйця курячі у шкарлупі, свіжі	13044,0/15121,1
	ТОВ «Фоззі-Фуд»	Київська обл., м. Вишневе	Яйця курячі у шкарлупі, свіжі	6742,2/10831,5
	ТОВ «Квантум-Біз»	м. Запоріжжя	Кури живі	74,160/743,35
	ТОВ «Темп-88»	м. Харків	Кури живі	69,258/584,36
	ТОВ «Нобл Ресорсіз Україна»	м. Київ	Кукурудза	495/1647,544

Основними постачальниками є:

- ТОВ «Українське зерно» (оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин);
- ТОВ «АВІС УКРАГРО» (оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин; послуги допоміжні щодо вирощування сільськогосподарських культур; картонки, коробки та ящики паперові або картонні гофровані; оптова торгівля добривами й агрохімічною продукцією);
- ТОВ «СІБ-АГРО» (оптова торгівля зерном, насінням і кормами для тварин).
- ТОВ «ГД «Житомирський картонний комбінат» (картонки, коробки та ящики паперові або картонні гофровані);
- ТОВ «Зернова індустрія» (картонки, коробки та ящики паперові або картонні гофровані);
- ПАТ «Сумиобленерго» (торгівля електричною енергією);
- ПАТ «Сумигаз» (Газ природний, скраплений або в газоподібному стані);
- ТОВ «АЛМАЗ-ЦЕНТР» (послуги посередників щодо оптової торгівлі твердим, рідинним і газоподібним паливо та мастильними матеріалами);
- ПАТ «Полтавська птахофабрика» (курочка добова);
- ДП «НДППЗ ім. Фрунзе НУБіП України» (курочка добова);
- ТОВ «Ветфактор» (оптова торгівля фармацевтичними товарами);
- ТОВ фірма «Тріплекс» (оптова торгівля фармацевтичними товарами);
- ТОВ «Арготех-Гарантія» (соя).

ТОВ «Авіс-Україна» є одним з лідерів за якістю курячого яйця в Україні. Висока якість досягається завдяки [1]:

- найкращі європейські породи курей;
- високі стандарти утримання птиці;
- повноцінний збалансований раціон годування із застосуванням вітамінного комплексу.

Корми, якими годують курей-несучок, складаються з кукурудзи і сої, соняшникового шрота, амінокислот і вітамінів. Вони не містять в собі жодних антибіотиків, біостимуляторів, речовин тваринного походження та ГМО.

Завдяки цьому куряче яйце ТОВ «Авіс-Україна» може похвалитися міцною шкарлупою, високим вмістом корисних речовин, яскраво-жовтим жовтком і гарним смаком.

Високу якість та безпечність продукції забезпечують дослідження власної сучасної лабораторії, яка займається виконанням усіх необхідних аналізів, включаючи аналізи на овоскопі.

Спочатку здійснюється збір яєць в пташниках, потім сортування, пакування і згодом відправлення найсвіжішого курячого яйця споживачу.

ТОВ «АВІС-Україна» випускає на українському ринку наступну продукцію [1]:

#### 1. ТМ «Косівщина»

Це яйця економ-сегменту від білих курей-несучок породи «Хайсекс-Вайт», виготовлені на Сумщині. Вони мають високу якість, засновану на кращих аграрних традиціях України, завдяки чому дана торгова марка користується великим попитом серед споживачів. Категорія яйця: вища (С0) і перша (С1) в пластиковій упаковці по 10 шт.

#### 2. ТМ «Кокорай»

Це яйця вищої категорії, тому що кури німецької породи утримуються в сучасних європейських умовах і харчуються натуральним комбікормом. Категорія яйця: вища (С0). Упаковка: паперова формована по 10 шт.

#### 3. ТМ «Дитячі»

ТМ «Дитячі» – спеціальні курячі яйця з найретельнішим контролем якості. Вони є корисними для дітей, адже до їх складу входять всі необхідні вітаміни і мікроелементи. Поставляються в цікавій упаковці – розмальовці з кольоровим олівцем, що дозволяє використовувати її в якості розвиваючого і пізнавального матеріалу для дитини.

Категорія яйця: вища (C0). Упаковка: паперова по 10 шт.

4. ТМ «Квочкино»

Продукція середнього сегмента високої якості, яйця білих і рябих курей порід «Хайсекс-Вайт». Вища категорія яйця (C0) в оригінальній упаковці по 10 шт. Упаковка: паперова формована.

5. ТМ «Господин Петуховъ»

Яйця ручного відбору для преміум-сегменту від елітних голландських і німецьких курей-несучок, відібрані з найвищим контролем якості. Категорії яйця: вища (C0) і добірна (CB). Упаковка: дерев'яна по 10 і по 6 шт.

6. ТМ «Екодар»

Яйця переважно середнього сегменту від білих і рябих курей породи «Хайсекс-Вайт». Відбірна категорія яйця (C0) в картонній упаковці.

ТОВ «Авіс-Україна» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка складається з трьох рівнів підпорядкування (рис. 2.1).

Лінійно-функціональна організаційна структура є одним з найбільш використовуваних видів структур бюрократичного типу. Цій структурі притаманна велика кількість горизонтальних і вертикальних зв'язків та незначна участь нижчих рівнів управління в прийнятті рішень. Крім того, вона є економічно вигідною та досить зручною, тому успішно використовується багатьма українськими виробничими компаніями.

Структура «Авіс-Україна» – це впорядкована система органів управління і підрозділів підприємства, в якій відображено їх назви, розподіл повноважень та їх підпорядкованість.

Керівнику організації, Директору, підпорядковуються його заступники за функціями, тобто заступник директора з виробництва, заступник директора з фінансів, заступник директора з охорони праці, заступник директора з комерційних питань, відділ матеріально-технічного забезпечення, відділ бухгалтерського обліку, відділ кадрів та служба безпеки. Керівник організації в свою чергу здійснює лінійне керування цими

учасниками структури, а керівники функціональних відділів сприяють функціональному виконанню робіт працівниками.

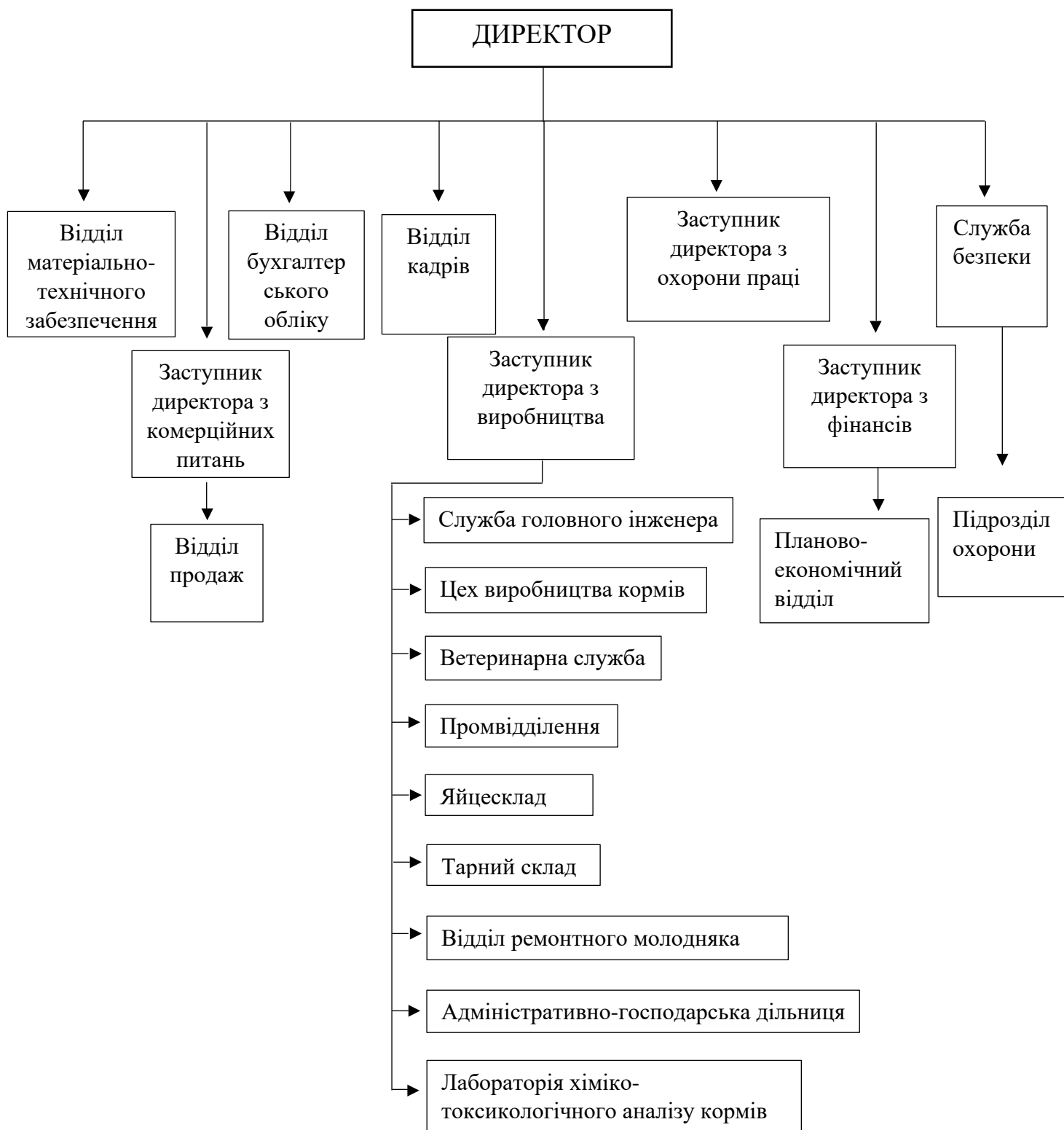


Рис. 2.1 – Організаційна структура ТОВ «АВІС-Україна»

Така організаційна структура є максимально централізованою системою управління. Вона успішно працює в режимі реалізації рішень керівництва, але неефективна для їх підготовки. Як наслідок, в більшості випадків персонал майже не приймає участі в підготовці рішень. Бувають лише виключення, коли працівник отримує доручення керівника і готує інформацію, необхідну для прийняття рішень. При такій системі цілі персоналу майже завжди збігаються з цілями керівника.

На основному виробництві підприємства задіяні кваліфіковані спеціалісти, які виконують свої обов'язки згідно посадових інструкцій. Обов'язковим є складання виробничих планів, а саме плану виробництва. У підприємства є достатня кількість виробничих потужностей, щоб виконувати плани виробництва і досягати високих фінансових результатів.

Дослідимо динаміку виробництва та реалізації продукції на ТОВ «Авіс-Україна» за 2018-2019 рр. (табл.2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка виробництва та реалізації продукції на ТОВ «Авіс-Україна» за 2018-2019 рр.

Найменування	Роки		Відхилення +/-
	2018	2019	
<b>Виробництво продукції</b>			
У фізичній масі			
Кукурудза, ц	93525	99495	5970
Птиця, ц	4955	4428	-527
Яйця курячі, тис. шт.	99246	104395	5149
У грошовій формі, тис. грн.			
Кукурудза	11465,6	12383,8	918,2
Птиця	19750,6	17650,0	-2100,6
Яйця курячі	113090,2	119288,1	6197,9
<b>Реалізація продукції</b>			
У фізичній масі			
Кукурудза, ц	90154	94000	3846
Птиця, ц	4713	4074	-639

## Продовження таблиці 2.2

Яйця курячі, тис. шт.	98953	104251	5298
У грошовій формі, тис. грн.			
Кукурудза	25171,9	26245,8	1073,9
Птиця	3314,1	2864,7	-449,4
Яйця курячі	134183,8	141368,1	7184,3

Завдяки аналізу динаміки виробництва і реалізації продукції на ТОВ «Авіс-Україна» за 2018-2019 рр. ми отримали наступні результати: основну частку в об'ємах виробництва продукції займає виробництво курячих яєць (51%). Значне місце в структурі виробництва і реалізації продукції також займає виробництво кукурудзи (46%). Виробництво птиці є найменшою складовою (3%). Крім того, аналіз динаміки виробництва і реалізації продукції показує нам, що виробництво і реалізація курячих яєць та кукурудзи збільшується, а виробництво і реалізація птиці зменшується.

В таблиці 2.3 наведені основні фінансові показники діяльності ТОВ «Авіс-Україна».

Таблиця 2.3 – Показники фінансового стану ТОВ «Авіс-Україна»

Показник	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Чистий дохід від реалізації продукції	121997	170485	48488	139,75
Собівартість реалізованої продукції	85750	132683	46933	154,73
<b>Валовий:</b>				
прибуток	36247	37802	1555	104,29
збиток	-	-	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>				
прибуток	57765	38573	-19192	66,77
збиток	-	-	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>				
прибуток	48290	32473	-15817	67,24
збиток	-	-	-	-
Матеріальні затрати	98268	148650	50382	151,27
Витрати на оплату праці	5220	8208	2988	157,24
Відрахування на соціальні заходи	1936	3049	1113	157,48

## Продовження таблиці 2.3

Оборотні активи	51318	88404	37086	172,26
Необоротні активи	39320	45999	6679	117
Вартість основних виробничих фондів	28404	45102	16698	158,8
Власний капітал	20783	53256	32473	256,24
Середня кількість працівників, осіб	412	418	6	101,45
Середньомісячна з/п, грн.	6548	7653	1105	116,9
Продуктивність праці	296,1	407,85	111,75	137,75
Рентабельність продажу, % = Фінансовий результат від операційної діяльності/Чистий дохід від реалізації	47,34	22,62	-24,72	47,78
Рентабельність виробництва, % = Валовий прибуток/Собівартість реалізованої продукції	42,27	28,49	-13,78	67,1

У 2019 році виручка ТОВ «Авіс-Україна» склала 170 485 грн, що майже на 40% більше, ніж у 2018 році.

Середня кількість працівників майже не змінилась – у 2019 році більше на 6 осіб, що складає 1,45%. Середньомісячна заробітна плата зросла на 16,9% порівняно з 2018 роком.

Чистий прибуток зменшився до 32 473 тис. грн., що на 15 817 тис. грн. менше, ніж у 2018 році. Зменшення показника чистого прибутку відбулося через збільшення показника собівартості на 54,73% та збільшення витрат на оплату праці на 57,24%.

Таким чином, погіршення деяких показників у 2019 році відносно до 2018 року свідчить про те, що діяльність ТОВ «Авіс-Україна» у 2018 році була більш ефективною.

## 1.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Сутність системи управління персоналом ТОВ «Авіс-Україна» полягає в роботі з персоналом, яка включає в себе наступні елементи:

- залучення, підбір та оцінка кадрів;
- організація праці;



- планування потреби в персоналі;
- організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу;
- політика заробітної плати.

«Авіс-Україна» передусім прагне до залучення висококваліфікованих кадрів та підвищення кваліфікації вже працюючих робітників. Також підприємство створює цілком привабливі умови праці.

Мета системи управління персоналом – забезпечення необхідної кількості та якості працівників, оптимальне використання і розвиток їх здібностей відповідно до потреб компанії. Принципи, на яких будується система управління персоналом ТОВ «Авіс-Україна», наведено на рис. 2.2.

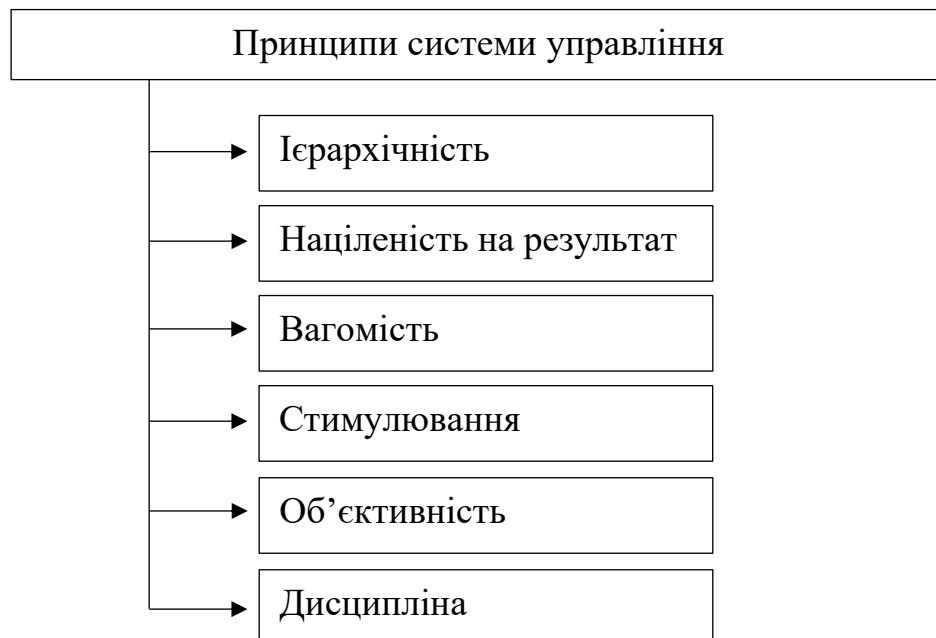


Рис. 2.2 – Принципи системи управління ТОВ «Авіс-Україна»

Ієрархічність передбачає виділення рівнів управління, при якому нижчі рівні підпорядковуються вищим.

Націленість на результат виявляється через бажання кожного співробітника досягати поставлених цілей та високих результатів діяльності підприємства.

Принцип вагомості ставить персонал на перше місце, адже люди є найбільш цінними для підприємства.

Стимулювання проявляє себе через мотивацію персоналу використанням матеріальних та моральних стимулів. Матеріальні стимули виявляються через економічну зацікавленість працівника у результатах трудової діяльності (заробітна плата, премії, знижки на продукцію підприємства, оплата транспортних витрат), моральні стимули – мають психологічне підґрунтя, а саме потребу людини до суспільного визнання (похвала, подяка, нагородження тощо).

Об'єктивність гарантує прозору та об'єктивну систему оцінки існуючих та майбутніх працівників, тобто процедура оцінювання проводиться максимально незалежно від особистих поглядів керівників та інших працівників по однаковим критеріям.

Принцип дисципліни полягає у виконанні трудової діяльності згідно посадових обов'язків, інструкцій та наказів, а також виконанні вказівок керівника. Але разом з тим це не обмежує ініціативності працівників та не порушує встановлені рамки.

Система управління персоналом ТОВ «Авіс-Україна» складається з певних вимог до керівників та підлеглих, які можуть дещо відрізнитися в залежності від виконуваних функцій. В цілому керівники підрозділів відповідають за прийняття кадрових рішень, реалізацію загальноприйнятих положень управління персоналом, організацію праці та сприяють професійному розвитку працівників.

Серед документів, що використовуються на підприємстві, можна виділити такі: статут, накази, розпорядження, постанови, інструкції, заяви, резюме, договори, трудові угоди, контракти, довідки, службові записки, факси, акти, доручення, положення та рішення.

Як було визначено в пункті 1.2, методи управління персоналом – це способи та прийоми, за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність та вплив на персонал.

В системі управління персоналом ТОВ «Авіс-Україна» користуються наступними методами управління, які наведено на рис. 2.3.



Рис. 2.3 – Методи управління персоналом ТОВ «Авіс-Україна»

Все ж таки на підприємстві використовуються переважно економічні методи управління, такі як політика заробітної плати, преміювання, матеріальні пільги тощо. Тож варто провести дослідження динаміки оплати праці ТОВ «Авіс-Україна» порівняно з мінімальною заробітною платою, прожитковим мінімумом та середньомісячною заробітною платою по галузі (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Динаміка оплати праці ТОВ «Авіс-Україна»

Показник	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Мінімальна заробітна плата, грн	3723	4173	450	112,1
Мінімальний прожитковий мінімум для працездатних осіб, грн	1921	2102	181	109,4
Середньомісячна заробітна плата ТОВ «Авіс-Україна», грн	6548	7653	1105	116,9
Середньомісячна заробітна плата по галузі, грн	7166	8738	1572	121,9

Проведений аналіз показав, що середньомісячна заробітна плата працівників ТОВ «Авіс-Україна» збільшилась у 2019 році на 1105 грн, що становить майже 17%, порівняно з 2018 роком. Мінімальна заробітна плата для українців у 2019 році збільшилась на 450 грн. (12,1%), прожитковий мінімум – на 181 грн. (9,4%). Тобто рівень оплати праці на підприємстві вище за мінімальну заробітну плату в 1,8 разів, але трохи менше за середньомісячну заробітну плату в Україні по галузі, що показано на рисунку 2.4.

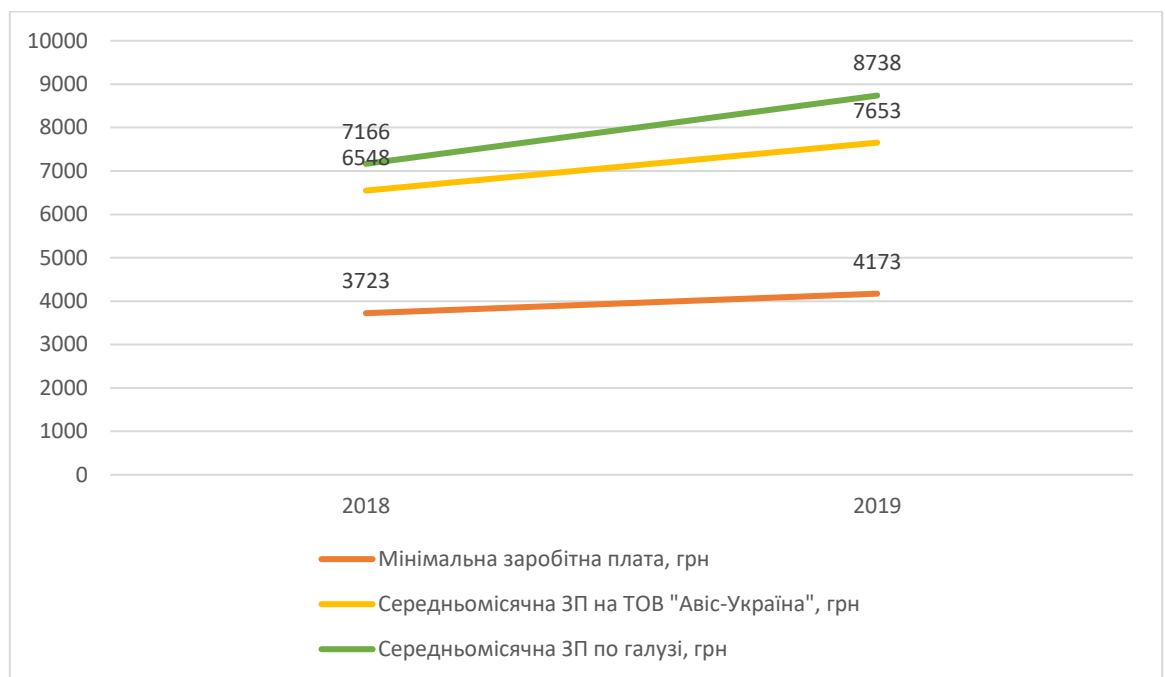


Рис. 2.4 – Динаміка оплати праці ТОВ «Авіс-Україна»

Окремо слід проаналізувати, чи достатньо уваги ТОВ «Авіс-Україна» приділяє навчанню своїх співробітників.

Професійне навчання кадрів має на меті підвищення якісного складу людських ресурсів, отримання працівниками нових та розширення вже існуючих знань, умінь та навичок. Процедурами організації та проведення заходів професійного навчання та підвищення кваліфікації нині займається відділ кадрів.

На підприємстві існують наступні види професійного навчання:

- навчання персоналу безпосередньо на підприємстві;

- участь у тренінгах, семінарах за межами підприємства;
- самостійна підготовка робітників.

Розглянемо кількісний склад працівників ТОВ «Авіс-Україна», що підвищили кваліфікацію у 2018-2019 рр. (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Кількісний склад працівників ТОВ «Авіс-Україна», що підвищили кваліфікацію у 2018-2019 рр.

Показник	Навчено, осіб		Відхилення		У тому числі:							
					Керівники		Відхилення		Фахівці		Відхилення	
	2018	2019	+/-	%	2018	2019	+/-	%	2018	2019	+/-	%
Підвищили кваліфікацію, осіб	36	49	13	136,1	6	3	-3	50	30	46	16	153
у тому числі:												
безпосередньо на підприємстві, осіб	11	17	6	154,5	-	-	-	-	11	17	6	154
за межами підприємства, осіб	25	32	7	128	6	3	-3	50	19	29	10	152

Бачимо, що загалом у 2019 році збільшилась кількість працівників, що підвищили кваліфікацію, з 36 до 49 осіб (збільшення на 36,1%). З них майже 35% проходили навчання на підприємстві, а 65 % – за межами підприємства.

Але спостерігається зниження кількості управлінського персоналу що пройшли процедуру підвищення кваліфікації на 50%. Всі вони проходили підвищення за межами підприємства. Що стосується навчання фахівців, їх кількість збільшилась на 53% відносно 2018 року. Тобто ми бачимо позитивну тенденцію збільшення кількості працівників, що підвищили кваліфікацію, порівняно з минулим роком. Але відносно загального обсягу працюючих та сучасних ринкових умов, їх кількість повинна бути значно більша. Таким чином, компанії необхідно звернути увагу саме на

покращення системи навчання та розвитку персоналу, особливо в межах підприємства. Основною проблемою того, що більшість підприємств не має можливості проводити заходи підвищення кваліфікації співробітників, є недостатність коштів на фінансування навчання персоналу у повному обсязі, адже за це відповідає лише роботодавець.

Далі дослідимо рівень мотивації персоналу ТОВ «Авіс-Україна», який показує наскільки високою є мотивованість працівників до праці та досягнення особистісних цілей та загальних цілей підприємства. Поняття «мотивація» можна визначити як сукупність рушійних сил, що спонукають людину до здійснення будь-якої діяльності. Це дослідження дозволить визначити слабкі місця методів управління персоналом, якщо вони є, та запропонувати напрямки їх удосконалення [4].

На підприємстві ТОВ «Авіс-Україна» було проведено опитування штатних працівників для визначення рівня їх мотивації. В опитуванні брали участь 50 осіб віком від 21 до 60 років. Респондентам було запропоновано оцінити від 1 до 10 наскільки розвинуті на підприємстві такі види мотивації: матеріальна мотивація (заробітна плата, премії, наявність пільг) та нематеріальна (суспільне визнання, організація праці, навчання, корпоративні святкування, діалог керівництва з персоналом тощо). Результати опитування наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Результати опитування працівників ТОВ «Авіс-Україна» щодо рівня їх мотивації

Показник	Працівники			
	21-30 р.	31-40 р.	41-50 р.	51-60 р.
	11 осіб	17 осіб	17 осіб	5 осіб
<i>Матеріальна мотивація</i>				
Заробітна плата	7,6	8,3	8,1	8,5
Преміювання	6,4	7,1	6,7	5,4
Наявність знижок на власну продукцію	8,6	9,1	8,9	9,2
<i>Нематеріальна мотивація</i>				
Почуття важливості для компанії	6,8	7,6	7,9	7,4

## Продовження таблиці 2.6

Участь у прийнятті рішень	3,2	3,1	4,6	2,2
Організація праці	7,3	7,8	7,7	7,5
Навчання, розвиток	3,9	4,0	4,2	2,1
Корпоративні святкування	8	8,9	8,7	7,4
Зв'язок працівників з керівництвом	7,3	8,0	8,0	7,7

За результатами опитування спостерігаємо неважливі значення показників навчання та розвитку персоналу, а також участі персоналу у прийнятті рішень. Всі інші показники є досить на високому рівні, тому можна стверджувати, що рівень мотивації працівників є дещо вищим за середній. Тобто для підвищення мотивації праці персоналу та відповідно підвищення ефективності праці керівництву необхідно звернути увагу на удосконалення системи розвитку та залучення працівників до прийняття рішень та генерування ідей.

### 1.3. Тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві

Для проведення аналізу ефективності персоналу необхідно визначити кількісний, якісний склад робітників, їх структуру, кваліфікацію та характер руху.

Середня кількість працівників у 2019 зросла на 1,45%, що складає 6 осіб, відносно 2018 року.

Далі необхідно дослідити структуру персоналу, тобто провести аналіз складу трудових ресурсів з точки зору окремих груп.

Чисельність персоналу та його структура на 2018-2019 рр. наведені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз чисельності та структури персоналу ТОВ «Авіс-Україна» на 2018-2019 рр.

Показник	2018		2019		Відхилення	
	Осіб	%	Осіб	%	+/-	%
Середня кількість працівників	412	100	418	100	6	101,45
По професійним групам:						
<i>Управлінський персонал</i>	68	16,5	70	16,75	2	102,95
у т. ч. керівники	38	9,22	38	9,1	0	0,00
спеціалісти	30	7,28	32	7,65	2	106,7
<i>Робочий персонал</i>	279	67,72	282	67,47	3	101,07
<i>Допоміжний персонал</i>	65	15,78	66	15,78	1	101,54
у т. ч. прибиральники та охорона	38	9,22	39	9,33	1	102,64
технічний персонал	27	6,55	27	6,45	0	0,00
Стаж роботи						
До 3 років	54	13,1	54	12,92	0	0,00
3-5 років	123	29,85	125	29,9	2	101,62
5-10 років	139	33,75	142	33,98	3	102,15
Більше 10 років	96	23,3	97	23,2	1	101,04
Освіта						
Вища	233	56,55	236	56,45	3	101,28
Середня спеціальна	167	40,53	170	40,68	3	101,79
Загальна середня	12	2,92	12	2,87	0	0,00
Без освіти	0	0	0	0	0	0

Через специфіку діяльності переважну кількість в структурі персоналу за професійними групами складає робочий персонал. Як наведено у таблиці, на 2019 рік робочий персонал займає 67,5% від всієї кількості працівників, що дорівнює 282 особам. Кількість управлінського персоналу – 16,75%, що дорівнює 70 особам. Щодо допоміжного персоналу, його частка у загальному обсязі становить 15,78% (66 осіб), як і у попередньому році. В цілому протягом 2018-2019 рр. частка працівників по кожній з груп суттєво не змінювалась, спостерігається лише незначне зростання (рис.2.5).

У 2019 році кількість управлінського персоналу була збільшена на 2 особи. Дивлячись на загальне зниження основних показників діяльності ТОВ



«Авіс-Україна» за 2019 рік, можна зробити висновки, що збільшення частки управлінського персоналу не сприяло підвищенню ефективності управління персоналом. Тобто підприємству необхідне внесення відповідних якісних, а не кількісних змін до апарату управління.

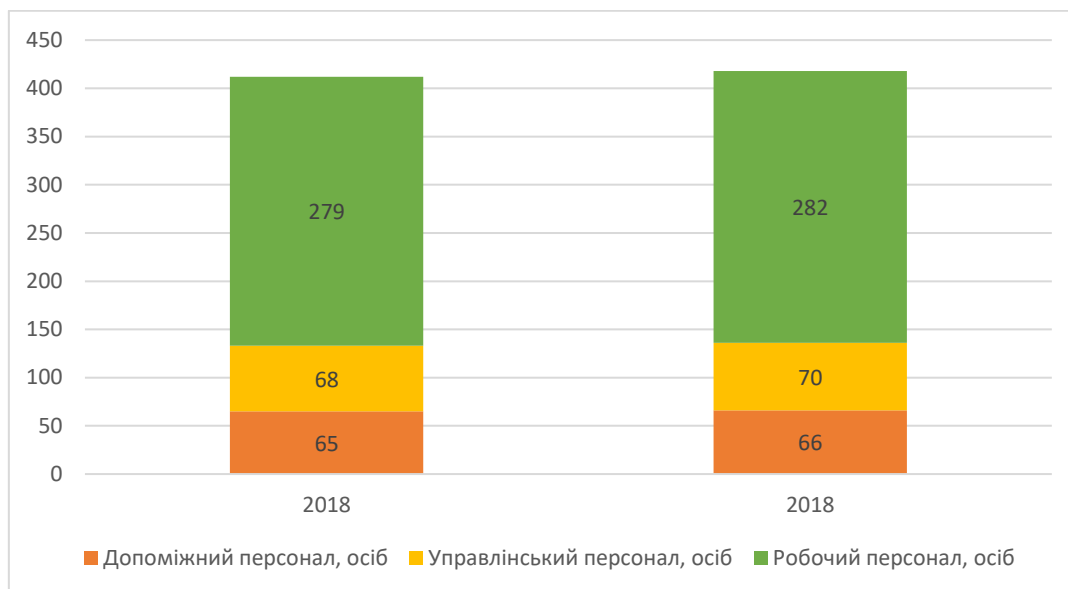


Рис. 2.5 – Структура персоналу за професійними групами на ТОВ «Авіс-Україна» за 2018-2019 рр.

Що стосується освітнього рівня, збільшилась кількість працівників, які мають вищу освіту на 1,28% та середню спеціальну – на 1,79%. Загалом на підприємстві вищу освіту мають 56,45%, середню спеціальну – 40,68%, загальну середню освіту – 2,87%. Такий рівень освіти повністю відповідає потребам ТОВ «Авіс-Україна» (рис. 2.6).

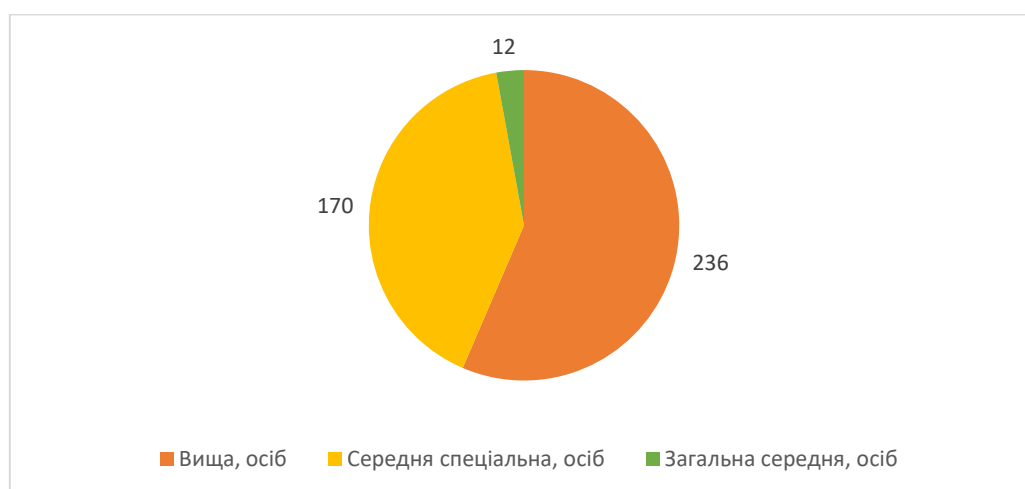


Рис. 2.6 – Структура персоналу за освітою ТОВ «Авіс-Україна» 2019 р.

На ТОВ «Авіс-Україна» середня кількість працівників за 2019 рік складає 418 осіб. З них 242 жінки, що становить 58%, та відповідно 176 чоловіки (42%) (рис. 2.7). Порівняно з 2018 роком, кількість жінок збільшилась на 1%, чоловіків – на 2,4%.

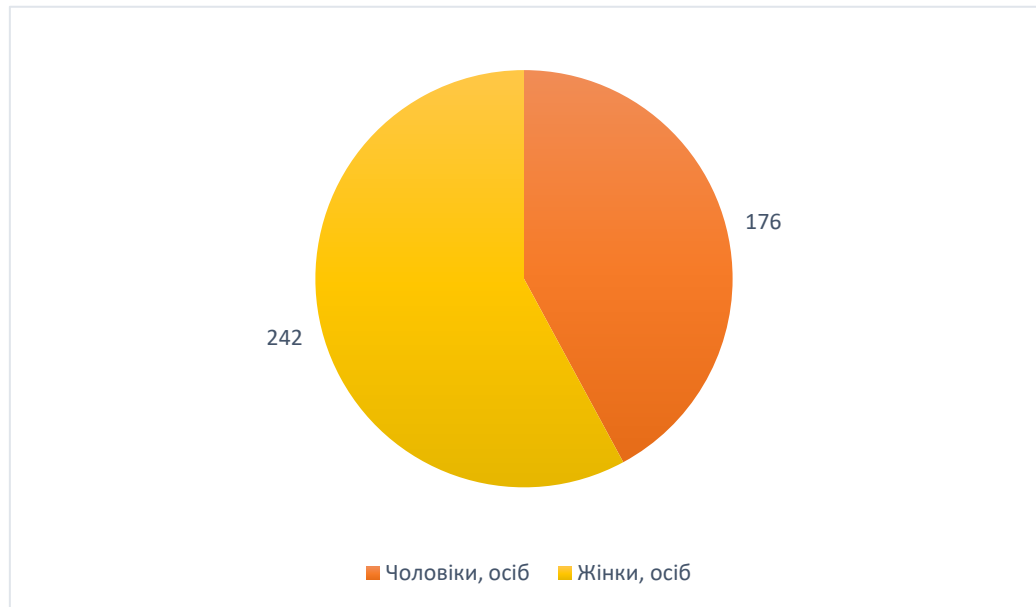


Рис. 2.7 – Структура персоналу за статтю ТОВ «Авіс-Україна» 2019 р.

Далі необхідно проаналізувати аналіз руху персоналу, який допомагає вивчити процеси, пов'язані з прийомом та звільненням робітників компанії.

Потрібно дослідити обсяг руху персоналу за допомогою коефіцієнтів оновлення, звільнення та обороту персоналу та визначити причини звільнення працівників. Для ТОВ «Авіс-Україна» аналіз руху персоналу наведений у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Аналіз руху персоналу ТОВ «Авіс-Україна»

Показник	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне
Середньооблікова кількість працівників, осіб	412	418	6	101,5
Кількість прийнятих працівників, осіб	54	64	10	118,5
Кількість звільнених працівників осіб	51	58	7	113,7
Кількість прийнятих та звільнених працівників, осіб	105	122	17	116,2

## Продовження таблиці 2.8

Коефіцієнт оновлення = Кількість прийнятих / Середньооблікова кількість працівників, осіб [3]	0,13	0,15	0,02	-
Коефіцієнт звільнення = Кількість звільнених / Середньооблікова кількість працівників, осіб [3]	0,12	0,13	0,01	-
Коефіцієнт обороту персоналу [3]	0,25	0,28	0,03	-

Ми бачимо, що за 2018-2019 рр. на підприємстві прослідковується незначне зростання кількості працівників, лише на 1,5%. Кількість прийнятих на роботу працівників у 2019 році збільшилась на 10 осіб порівняно з 2018 роком. Кількість звільнених з різних причин у 2019 році – 58 осіб, що на 13,7% більше, ніж у 2018 році. Загальні коефіцієнти оновлення та звільнення за цей період, що характеризують частку прийнятих та звільнених працівників, майже не змінилися (рис.2.8).

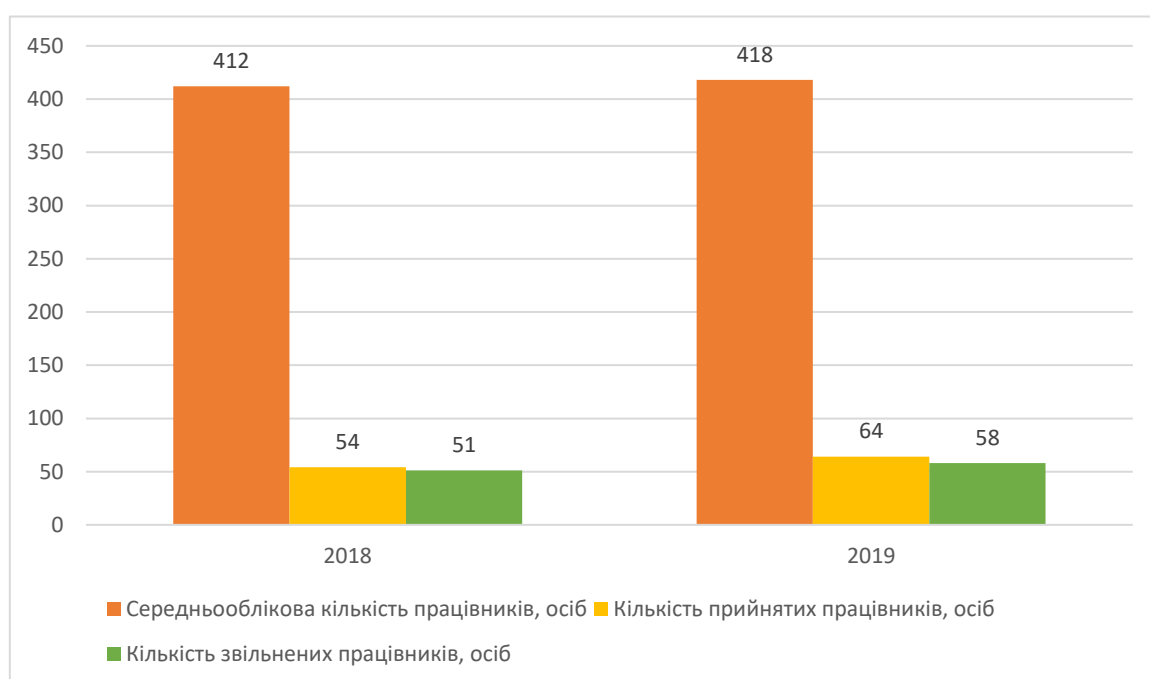


Рис. 2.8 – Кількість прийнятих та звільнених працівників у 2018-2019 рр. на ТОВ «Авіс-Україна»

Загалом за 2018-2019 рр. було звільнено з різних причин близько 13% працівників. В більшості випадків це звільнення за особистим бажанням з таких причин:

- робітники не справляються з обов'язками через недостатню кваліфікованість;
- птахофабрика знаходиться на околиці міста, присутні незручності з транспортом;
- важкість роботи.

Виходячи з цього, необхідно акцентувати увагу на більш ретельному підборі персоналу та розробці додаткових стимулів, що призведуть до більш ефективної роботи та зменшення плинності кадрів.

Наступний показник, що потребує дослідження – це фонд оплати праці. Він являє собою всю суму виплат робітникам за виконану роботу: оплата по тарифах, премії, доплати та надбавки, матеріальні заохочення тощо. ТОВ «Авіс-Україна» має позитивну тенденцію зростання фонду заробітної плати за 2018-2019 рр. (рис.2.9).

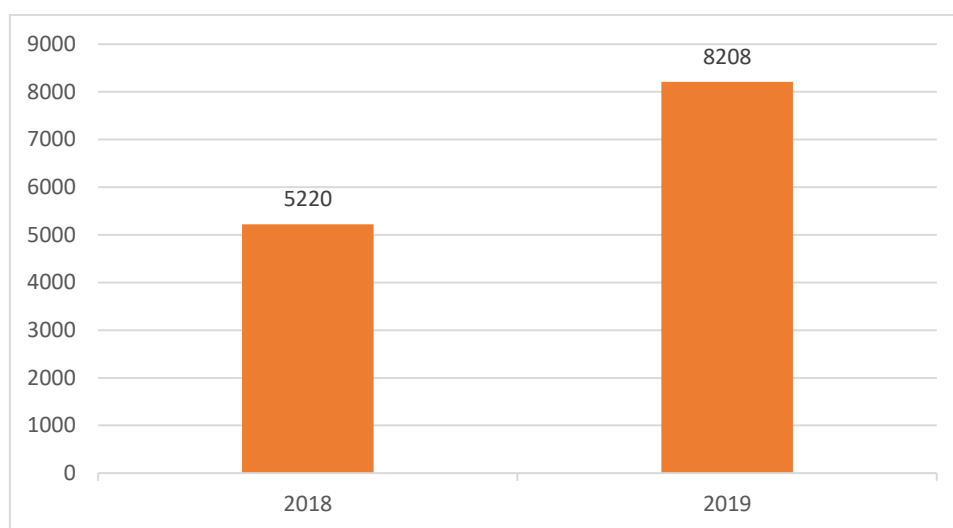


Рис. 2.9 – Динаміка річного фонду оплати праці ТОВ «Авіс-Україна» за 2018-2019 рр., тис. грн.

У 2019 році фонд оплати складає 8208 тис. грн., що на 57% більше, ніж у 2018 році. Збільшення здебільшого пов'язане з індексацією мінімальної заробітної плати в Україні та незначним зростанням чисельності робітників.

Якщо говорити про ефективність використання персоналу, має місце аналіз таких показників, як продуктивність праці та ефективність витрат на персонал. Тобто необхідно проаналізувати, наскільки ефективною є робота з персоналом на підприємстві за 2018-2019 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Аналіз продуктивності праці на ТОВ «Авіс-Україна» за 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Середня кількість персоналу, осіб	412	418	6	101,45
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	121997	170485	48488	139,75
Продуктивність праці, тис. грн.	296,1	407,85	111,75	137,75
Темп росту продуктивності праці, %	-	137,74	-	-

З таблиці бачимо, що середня кількість персоналу у 2019 році зросла на 6 осіб, тобто на 1,45%. Зріс також обсяг реалізованої продукції майже на 40%. Збільшення цих показників призвело до позитивної тенденції зростання продуктивності праці у 2019 році на 111,75 тис. грн, тобто на 37,75% відносно 2018 року.

Ефективність витрат на персонал можна визначити за допомогою співвідношення результатів діяльності до витрат на оплату праці, тобто за формулою:

$$E\Phi_{\text{в.п.}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{ВОП}}, \text{ тис. грн.} \quad (2.1)$$

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

ВОП – витрати на оплату праці, тис. грн.

Результати аналізу ефективності витрат на персонал наведені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Аналіз ефективності витрат на персонал ТОВ «Авіс-Україна» за 2018-2019 рр.

Показник	2018	2019	Відхилення	
			Абсолютне	Відносне, %
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	121997	170485	48488	139,75
Витрати на оплату праці, тис. грн	5220	8208	2988	157,24
Ефективність витрат на персонал, грн	23,37	20,77	-2,6	88,87

У 2019 році бачимо зменшення показника ефективності витрат на персонал відносно 2018 року на 2,6 грн. Іншими словами з 1 грн., яку було витрачено на оплату праці співробітників, підприємство отримало 20,77 грн. У 2018 році з 1 грн., витраченої на оплату праці співробітників, підприємство отримало дохід розміром 23,37 грн.

В цілому проведений аналіз ефективності використання персоналу за 2018-2019 рр. дозволяє зробити висновки, що робота працівників на підприємстві є ефективною, а витрати – виправданими, адже ТОВ «Авіс-Україна» отримує дохід, що є основною метою діяльності будь-якого підприємства.

Отже, система управління ТОВ «Авіс-Україна» розвинута на рівні трохи вище середнього. Покращень потребує система навчання та розвитку персоналу, а також необхідним є внесення відповідних якісних, а не кількісних змін до апарату управління. Крім того, слід більше уваги приділяти процедурам найму співробітників та підвищенню зацікавленості працювати саме на цьому на підприємстві.

## **РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «АВІС-УКРАЇНА»**

### **3.1. Напрями удосконалення системи управління персоналом**

Ефективна система управління персоналом – це ефективна робота з персоналом, направлена на досягнення цілей організації при високому рівні задоволеності працівників.

Вище був проведений аналіз системи управління персоналом на ТОВ «Авіс-Україна», який дозволив визначити сильні та слабкі сторони системи управління персоналом підприємства та на їх основі запропонувати напрями її удосконалення. Слабкі місця:

- керівництво майже не несе відповідальності за рівень професіоналізму персоналу підприємства;
- підвищений показник плинності кадрів;
- працівники не беруть участі в прийнятті рішень.

Для того, щоб усунути слабкі сторони та підвищити ефективність використання персоналу, необхідно запропонувати наступні заходи удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Авіс-Україна:

- удосконалення організаційної структури підприємства шляхом зміни відділу кадрів на відділ управління персоналом;
- створення Кодексу корпоративної етики;
- побудова ефективної системи навчання та розвитку персоналу.

Розберемо детально кожен з запропонованих заходів нижче.

Удосконалення організаційної структури шляхом заміни звичайного відділу кадрів, який наразі займається прийомом та звільненням працівників, навчанням та підвищенням кваліфікації, на сучасний відділ управління персоналом дозволить підвищити ефективність використання персоналу ТОВ «Авіс-Україна».

Застарілий відділ кадрів можна назвати слабким з професійної точки зору; в організаційній структурі він має низький статус. Саме тому він не є координуючим центром управління персоналом підприємства [10].

Відділ управління персоналом відрізняється від відділу кадрів своїм основним функціоналом, до якого належать:

- такі кадрові питання, що були властиві і відділу кадрів, як прийом та звільнення працівників, ведення обліку, службові переміщення, навчання і розвиток персоналу, кадровий резерв тощо;
- питання, пов'язані з соціальним забезпеченням персоналу (адаптація, підтримка);
- мотивація персоналу;
- психологічні аспекти (оцінка персоналу).

Організаційну структуру нового відділу управління персоналом зображено на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 – Організаційна структура відділу управління персоналом ТОВ «Авіс-Україна»



Завданнями роботи такого відділу є забезпечення підприємства та його підрозділів необхідною кількістю та якістю людських ресурсів та їх ефективне використання, створення ефективної кадрової політики, організація та проведення безперервного навчання співробітників, їх розвиток і оцінка.

Відповідно до вище наведених завдань відділ:

- приймає участь у складанні перспективних та поточних планів потреби в персоналі;
- забезпечує підприємство необхідною комплектацією людських ресурсів потрібних категорій, професій та кваліфікацій згідно планів по праці;
- займається процесами прийняття на роботу та звільнення персоналу згідно чинного законодавства України;
- займається веденням обліку персоналу;
- займається підготовкою резерву спеціалістів для керівних посад;
- веде облік порушень трудової дисципліни зі сторони працівників підприємства;
- проводить аналіз професійного, освітнього та вікового складу персоналу для покращення якісного складу персоналу;
- разом з іншими структурними підрозділами займається організацією заходів з навчання персоналу, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- забезпечує дотримання працівниками трудової дисципліни у межах своєї компетенції;
- досліджує ділові, а також особисті якості працівників для використання при розробці планів переміщення або резерву;
- займається організацією роботи та проходження практики студентами вищих навчальних закладів;

- здійснює перевірку пропозицій, пов'язаних з призначенням, переміщенням або звільненням працівників всіх відділів підприємства;
- займається проведенням атестацій та іншими видами оцінки персоналу, зокрема керівників та спеціалістів;
- веде контроль за виконанням наказів та розпоряджень щодо роботи з персоналом керівниками інших відділів;
- займається удосконаленням системи оплати праці і стимулювання співробітників підприємства;
- впроваджує заходи, спрямовані на підтримку сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі;
- веде контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;
- займається організацією та проведенням соціологічних досліджень з питань роботи з персоналом для підвищення її ефективності [6].

Таким чином, створений відділ управління персоналом повинен виконувати функції системи управління персоналом, що передбачає ряд заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників, отримання ними нових навичок і умінь, застосування ефективних методів управління персоналом та створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі. За цих умов в подальшому збільшиться ефективність праці співробітників, та підприємство досягатиме своїх цілей.

Для підвищення прихильності співробітників до ТОВ «Авіс-Україна» відділу управління персоналом запропоновано розробити «Кодекс корпоративної етики». Кодекс корпоративної етики представляє собою зведення правил поведінки, етичних та моральних норм, установок, які є обов'язковими до виконання кожним співробітником компанії незалежно від посади, яку він займає [12]. Тобто кожен працівник зобов'язаний керуватися положеннями, що зазначені в цьому Кодексі, в межах своєї професійної діяльності.

Метою даного Кодексу є визначення та офіційне закріплення принципів здійснення трудової діяльності і поведінки працівників, що спрямовані на підвищення прибутку, корпоративного життя колективу, досягнення успіху та в цілому ефективності підприємства.

Впровадження Кодексу корпоративної етики передбачає розвиток корпоративної культури підприємства. Він повинен бути розроблений на основі існуючих цінностей корпоративної культури ТОВ «Авіс-Україна» і приймати до уваги досвід повсякденної діяльності працівників. До складу Кодексу будуть входити цінності співробітників, норми і правила поведінки, переконання, що є необхідними для розвитку організаційної поведінки персоналу ТОВ «Авіс-Україна». Тобто він повинен закріпити принципи для здійснення трудової діяльності, які визначає ділова поведінка працівників підприємства.

До складу Кодексу корпоративної етики можуть входити такі принципи, як, наприклад:

- раціональність використання робочого часу, тобто необхідність планувати робочий час з мінімізацією відволікаючих факторів (нескінченні телефонні розмови, постійне чаювання, обговорення особистих проблем тощо);
- ініціативність (здатність брати на себе відповідальність);
- зацікавленість в підвищенні власного професіоналізму, що означає готовність працівника отримувати нові знання та досвід;
- відповідальність за невідповідність зовнішнього вигляду правилам корпоративної форми одягу несе як сам працівник, так і керівник підрозділу;
- відповідальність за свої вчинки, тобто працівник відповідає за результат виконаної роботи, виконує її вчасно та якісно;
- шанобливе ставлення, взаємоповага та ввічливість до людей, з якими ведеться розмова тощо.

Кожен новий співробітник, приступаючи до роботи, знайомиться з Кодексом корпоративної етики, що дозволяє йому дізнатися про існуючі

правила на підприємстві, оцінити його організаційну культуру та зіставити зі своїми очікуваннями. Він приймає і погоджується з усіма його принципами та усвідомлює необхідність дотримуватись їх в процесі своєї трудової діяльності. Крім того, допомагаючи новим співробітникам розуміти культуру організації, Кодекс полегшує та прискорює процес адаптації нових співробітників та дозволяє їм якнайшвидше освоїтися в ній.

Вносити пропозиції про доповнення, зміни, розширення та уточнення Кодексу має право кожен співробітник підприємства.

Таким чином, запроваджений Кодекс корпоративної етики є механізмом регулювання організаційної поведінки співробітників ТОВ «Авіс-Україна», за допомогою якого їм буде легше адаптуватися до підприємства. Згодом досягається єдність колективу з керівництвом, створюється атмосфера довіри, відповідний психологічний клімат, що дозволить вирішувати існуючі проблеми спільними зусиллями.

Наступним заходом удосконалення системи управління ТОВ «Авіс-Україна» є побудова ефективної системи навчання, підготовки та перепідготовки персоналу.

Основною проблемою відсутності ефективної системи навчання персоналу є те, що роботодавці майже не хочуть нести відповідальність за рівень професіоналізму своїх співробітників через великі фінансові втрати на навчання та не надають цьому значної уваги. Але здобуття працівниками нових знань та навичок сприяє підвищенню якості та ефективності праці, а відповідно і збільшенню прибутку підприємства. Саме тому працівники, зокрема керівництво підприємства, повинні чітко розуміти важливість значення підготовки персоналу для успішного функціонування.

Навчання, що наразі проводиться на ТОВ «Авіс-Україна», є непостійним та малоефективним за рахунок того, що працівники не сприймають його як чинник підвищення ефективності праці та не мають уявлення про цілі його проходження. Отже однією з головних умов для

отримання ефективних результатів є безупинне удосконалення знань та навичок персоналу.

Необхідність безупинного навчання обумовлюється наступними чинниками:

- розвиток техніки та технологій, нові комунікаційні можливості, що спрямовані на появу нових або зміну певних видів робіт; через це наявність базової освіти та набуті раніше знання не є гарантією потрібної кваліфікації;
- високий рівень конкуренції на ринку, адже підприємства, що мають сучасну систему безупинного навчання здатні швидше реагувати на будь-які зміни;
- більш ефективним та економічно вигідним для підприємства є збільшення продуктивності праці вже працюючих працівників за рахунок організації навчання, ніж пошук та підготовка нових працівників.

Взагалі ефективна система навчання персоналу повинна бути створена з урахуванням потреб підприємства, відділів та окремих співробітників.

Організацією навчання як в межах підприємства, так і поза ними, займатиметься відділ управління персоналом ТОВ «Авіс-Україна». Здійснювати контроль та нести відповідальність за процеси навчання будуть лінійні керівники, адже тільки вони можуть реально оцінити кваліфікацію своїх підлеглих та роботу, яку вони виконують. Задачею вищого керівництва є лише визначення стратегічного напрямку навчання.

Найефективнішим методом навчання та розвитку персоналу є участь у бізнес-тренінгах різного характеру, що передбачають отримання теоретичних знань та можливість навчитися використовувати їх на практиці. Також бізнес-тренінги сприяють генерації нових ідей та оптимізації процесу організації діяльності підприємства. Від того, наскільки вдалою є організація тренінгу, залежить зацікавленість працівників до навчання та особистого розвитку.

Професійне навчання персоналу можливо як на підприємстві, так і поза його межами. Вибір того чи іншого методу навчання залежить від конкретної ситуації, цілей навчання, можливостей підприємства, терміновості, якісного

складу учасників, кваліфікації та компетенцій викладачів. Головною умовою є відповідність обраних методів навчання початковим цілям та задачам навчання [2]. Можливі методи різних видів навчання представлені у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Методи професійного навчання персоналу ТОВ «Авіс-Україна»

Навчання на підприємстві	Навчання за межами підприємства
<ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптація нових працівників;</li> <li>– проведення інструктажів;</li> <li>– наставництво;</li> <li>– делегування повноважень;</li> <li>– обмін та передача досвіду;</li> <li>– консультування;</li> <li>– ротація кадрів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– лекції;</li> <li>– дистанційне або самостійне навчання;</li> <li>– семінари, тренінги, виставки;</li> <li>– участь у проектах;</li> <li>– ділові ігри, розгляд кейсів;</li> <li>– участь у навчальних програмах.</li> </ul>

Навчання персоналу ТОВ «Авіс-Україна» повинно сприяти розвитку професійних компетентностей, підвищенню зацікавленості та активності співробітників, успішному практичному використанню набутих знань у трудовій діяльності та підвищенню ефективності праці. Воно повинно стати невід’ємною складовою системи управління персоналом та управління підприємством взагалі.

### 3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих напрямів

Важливим чинником, від якого залежить трудова діяльність працівників, їх відношення до роботи, продуктивність та ефективність праці, є навчання персоналу. Керівники успішних компаній розглядають витрати на навчання як прибуткові вкладення, адже персонал, що володіє сучасними необхідними для діяльності підприємства знаннями та уміннями, є більш ефективним.

Успішність навчання визначається тією додатковою вартістю, яку отримає підприємство. Окрім прибуткової складової, показниками ефективності є також наступні: можливість використання нових технологій, збільшення обсягу виробництва, підвищення продуктивності праці, скорочення плинності кадрів, особиста задоволеність працівників, підвищення їх мотивації, лояльність до підприємства.

Ефективність навчання персоналу підприємства розраховують за формулою:

$$E\Phi_{\text{н.п.}} = \left( \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} \right) \times 100\% \quad (3.1)$$

Спрогнозуємо ефективність проведення заходів навчання персоналу ТОВ «Авіс-Україна» у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Оцінка ефективності навчання персоналу

Показник	Навчання персоналу
Вартість навчання для 1 працівника, грн	2000
Кількість працівників, осіб	250
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн	2600
Ефективність навчання персоналу, %	30

Таким чином, після впровадження ефективної системи навчання очікується зростання основних фінансових показників на 30%.

В цілому загальна вартість впровадження всіх запропонованих заходів для ТОВ «Авіс-Україна» наведена у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 – Вартість впровадження заходів для удосконалення системи управління персоналом ТОВ «Авіс-Україна»

Захід	Вартість, грн
Створення відділу управління персоналом	20000
Створення Кодексу корпоративної етики	10000

## Продовження таблиці 3.3

Організація заходів навчання персоналу	500000
Всього	530000

Отже, для впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом підприємству знадобиться 530 тис. грн.

Виходячи з результатів таблиці 3.2 та 3.3, а саме, зростання основних фінансових показників приблизно на 30% та вартість впровадження заходів 530 тис. грн., необхідно спрогнозувати, як саме зможуть зрости основні показники діяльності підприємства при впровадженні запропонованих заходів. Результати наведемо у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4 – Показники фінансового стану ТОВ «Авіс-Україна» після впровадження заходів удосконалення системи управління персоналом

Показник	Тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції	221630,5
Собівартість реалізованої продукції	172487,9
Валовий прибуток (збиток)	49142,6
Витрати на впровадження заходів	530
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	49383,6
Чистий прибуток (збиток)	43283,6
Середня кількість працівників, осіб	418
Витрати на оплату праці	8208
Продуктивність праці	530,2
Ефективність витрат на персонал	27

Далі порівняємо результати діяльності після удосконалення системи управління персоналом у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняння результатів діяльності ТОВ «Авіс-Україна» до та після впровадження заходів

Показник	Результати діяльності	Результати діяльності після удосконалення	Відхлення	
			+/-	%
Чистий дохід від реалізації продукції	170485	221630,5	51145,5	130



## Продовження таблиці 3.5

Чистий прибуток/збиток	32473	43283,6	10810,6	133,29
Середня кількість працівників, осіб	418	418	-	-
Продуктивність праці	407,85	530,2	122,35	129,9

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Авіс-Україна» збільшити основні показники діяльності майже на 30%, а саме: чистий дохід від реалізації продукції збільшиться на 51145,5 тис. грн, чистий прибуток – на 10810,6 тис. грн, а також збільшиться показник продуктивності праці персоналу. Тобто впровадження запропонованих заходів є цілком доцільним, воно без сумніву позитивно вплине на підвищення ефективності використання персоналу та на результати діяльності підприємства в цілому.

Отже, можна впевнено стверджувати, що сучасна та ефективно діюча система управління персоналом та постійне її вдосконалення є вагомим чинником, що дозволяє підприємству підвищувати ефективність своєї діяльності та залишатися конкурентоспроможним на ринку.

## ВИСНОВКИ

Після проведеного дослідження напрямів підвищення ефективності системи управління ТОВ «Авіс-Україна» можна зробити наступні висновки.

По-перше, управління персоналом – це діяльність, за допомогою якої підприємство досягає поставлених цілей, через ефективне використання людських ресурсів. Воно включає в себе систему принципів, методи та механізми управління, систему мотивації та розвитку персоналу, а також раціональне використання співробітників компанії.

Управління персоналом на підприємстві здійснюється шляхом використання різних методів, тобто способів та прийомів, за допомогою яких здійснюється управлінська діяльність та вплив на персонал. Виокремлюють адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Адміністративні методи управління персоналом ґрунтуються на дисципліні, владі та стимулюванні до праці. Економічні методи управління персоналом базуються на основі використання економічних стимулів та здійснюють вплив через матеріальне стимулювання працівників. Соціально-психологічні методи ґрунтуються на прийомах соціології та психології.

Ефективність системи управління персоналом визначається досягненням цілей організації при найбільш сприятливому співвідношенні результатів праці персоналу до витрат на персонал.

ТОВ «Авіс-Україна» є однією з провідних компаній в області птахівництва та одним з лідерів з виробництва курячого яйця в Україні. ТОВ «Авіс-Україна» має лінійно-функціональну організаційну структуру управління, яка складається з трьох рівнів підпорядкування. На основному виробництві підприємства задіяні кваліфіковані спеціалісти, які виконують свої обов'язки згідно посадових інструкцій, а також є достатня кількість виробничих потужностей, щоб виконувати плани виробництва і досягати високих фінансових результатів.

Система управління ТОВ «Авіс-Україна» організована на рівні трохи вище середнього. Однак покращень безумовно потребує система навчання та розвитку персоналу, адже у 2019 році навчання пройшли лише 12% працівників. Відносно загального обсягу працюючих (418 осіб) та сучасних ринкових умов, їх кількість повинна бути значно більша. Крім того, слід більше уваги приділяти процедурам найму співробітників для зменшення в подальшому показника плинності кадрів та підвищенню зацікавленості працювати саме на цьому на підприємстві. Також необхідним є внесення відповідних якісних змін до апарату управління.

Тож були запропоновані наступні напрями удосконалення для підвищення ефективності системи управління персоналом:

- удосконалення організаційної структури підприємства шляхом зміни відділу кадрів на сучасний відділ управління персоналом, який повинен виконувати функції системи управління персоналом, що передбачає ряд заходів, спрямованих на підвищення кваліфікації співробітників, отримання ними нових навичок і умінь, застосування ефективних методів управління персоналом та створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі;

- створення Кодексу корпоративної етики, що представляє собою зведення правил поведінки, етичних та моральних норм, установок, які є обов'язковими до виконання кожним співробітником компанії незалежно від посади, яку він займає;

- побудова ефективної системи навчання та розвитку персоналу, що сприяє розвитку професійних компетентностей, підвищенню зацікавленості та активності співробітників, успішному практичному використанню набутих знань у трудовій діяльності та підвищенню ефективності праці.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Авіс-Україна» збільшити основні показники своєї діяльності майже на 30%. Тож, їх впровадження є цілком доцільним.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АВИС-УКРАЇНА – сучасний птахівничий комплекс URL: <http://avis-ukraine.com.ua/> (дата звернення: 25.05.2020).
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Навч. посіб. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: ВД «Професіонал», 2006. – 512 с.
3. Балабанюк Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації // Ефективна економіка. - 2011. - №8.
4. Бульбаха Л.І., Васюта В. Б. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання // Ефективна економіка. - 2016. - №6.
5. Бутко М. П. Виробничий менеджмент [Текст] : підручник. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, С. М. Задорожна, Н. В. Іванова та ін.] - К. : "Центр учбової літератури", 2015. - 424 с.
6. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2009. - 502 с.
7. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади. Навчальний посібник під ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової.—К.: ВД «Професіонал», 2006.—576с
8. Гриценко Т. В., Гриценко С.П., Іщенко Т.Д., Мельничук Т.Ф., Чуприк Н.В., Анохіна Л.П. Е 90 Етика ділового спілкування: / за редакцією Т.Б. Гриценко, Т.Д. Іщенко, Т.Ф. Мельничук / Навч. посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2007 - 344 с.
9. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. Управління персоналом [Текст] : підручник. / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. — К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. — 666с.
10. Зелінський С. Від відділу кадрів до служби управління персоналом: реальні зміни чи декорація? // Держслужбовець. - 2018. - №6.
11. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / Г.І. Кіндрацька. — 2-ге вид., переробл. і доповн. — К.: Знання, 2010. — 406 с.

12. Кодекс корпоративної етики // Запорізький завод феросплавів URL: <http://zfz.com.ua/> (дата звернення: 28.05.2020).
13. Мальська М. П., Мандюк Н. Л., Занько Ю. С. Корпоративне управління: теорія та практика. Підручник.- К.: Центр учбової літератури, 2012. - 360 с.
14. Мурашко М.І. М91 Менеджмент персоналу: Навч. посіб. — 3-те вид., випр. і дон. — К.: Т-во "Знання", КОО, 2008. — 435 с.
15. Никифоренко В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. – Одеса: Атлант, 2013 р. - 275 с.
16. Новак В.О. Організаційна поведінка: Підручник. / Новак В.О., Мостенська Т.Л., Ільєнко О.В. - К.: Кондор-Видавництво, 2013, - 498 с.
17. Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. Стратегічне управління. Навч. посіб. - К.: Центр учбової літератури, 2012. - 224 с.
18. Пріб К. А. Діагностика в системі управління [Текст] : навч. посіб. / К. А. Пріб, Н. І. Патики. – К.: «Центр учбової літератури», 2016.-432 с.
19. Птицефабрики України URL: <https://ptichki.net/> (дата звернення: 26.05.2020).
20. Пуртов В. Ф., Перепічай К. С., Онищенко К. І. Вдосконалення системи управління персоналом промислового підприємства // Економіка і суспільство. - 2018. - №16.
21. Савченко В.А. Розвиток персоналу: підручник / В. А. Савченко. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2015. – 505, [7] с.
22. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства // Економічний аналіз. - 2012. - №11.
23. Федоренко В. Г. Основи менеджменту: / За науковою ред. проф. В. Г. Федоренка - К.: Алерта, 2007. - 420 с
24. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч. посібн. [для студ. вищ.навч. закл.] / І.О. Щєбликіна, Д.В. Грибова. – Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. – 480 с.

## ДОДАТОК А

## Баланс ТОВ «АВІС-Україна»

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1201001

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	17	9
первісна вартість	1001	79	82
накопичена амортизація	1002	(62)	(73)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	10 899	888
Основні засоби	1010	28 404	45 102
первісна вартість	1011	43 171	67 321
знос	1012	(14 767)	(22 219)
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>39 320</b>	<b>45 999</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	11 382	42 191
Виробничі запаси	1101	6 294	35 208
Незавершене виробництво	1102	2 401	2 725
Готова продукція	1103	2 687	4 258
Поточні біологічні активи	1110	19 363	17 970
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 833	11 809
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 535	10 481
з бюджетом	1135	1 254	3 740
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	358	371
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	5 457	1 793
Готівка	1166	59	26
Рахунки в банках	1167	5 398	1 767
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	136	49
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>51 318</b>	<b>88 464</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>90 638</b>	<b>134 403</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10	10
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	2	2
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 771	53 244
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>20 783</b>	<b>53 256</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	32 750	20 000
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	9 881	2 012
розрахунками з бюджетом	1620	17	43
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	75	139
розрахунками з оплати праці	1630	212	328
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	51	52
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	26 869	58 573
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>69 855</b>	<b>81 147</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
Баланс	1700	-	-
<b>Усього за розділом IV</b>	<b>1900</b>	<b>90 638</b>	<b>134 403</b>

Керівник

Тимошенко О.А.

Головний бухгалтер

Алексенко Т.О.

1. Визначено в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.



## ДОДАТОК Б

## Звіт про фінансові результати ТОВ «АВІС-Україна»

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

за 2019 р.

Форма №2 Код за ДКУД 1801003

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	170 485	121 997
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(132 683)	(85 750)
<b>Валовий :</b>			
прибуток	2090	37 802	36 247
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	49 726	45 488
Адміністративні витрати	2130	(3 746)	(2 507)
Витрати на збут	2150	(20 377)	(13 146)
Інші операційні витрати	2180	(24 832)	(8 317)
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	38 573	57 765
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	259	423
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	(6 337)	(9 747)
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	(22)	(151)
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	32 473	48 290
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	32 473	48 290
збиток	2355	-	-

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>32 473</b>	<b>48 290</b>



## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	148 650	98 268
Витрати на оплату праці	2505	8 208	5 220
Відрахування на соціальні заходи	2510	3 049	1 936
Амортизація	2515	7 510	5 269
Інші операційні витрати	2520	7 190	3 878
Разом	2550	174 607	114 571

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-

Керівник

Тимошенко О.А.

Головний бухгалтер

Алексенко Т.О.

