

Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Факультет фінансів та обліку
Кафедра фінансового контролю та аудиту

**АНАЛІЗ ТА АУДИТ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ
КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

спеціальність: 071 – Облік і оподаткування
освітньо-професійна програма «Аудит та державний фінансовий контроль»
Випускова кваліфікаційна робота за освітнім ступенем «магістр»

Виконав студент групи

Кивинчук О.

ОФДФКзмп-21

Науковий керівник:

к.е.н., доцент З.Б.Литвин

Тернопіль 2022

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність дефініції «кадровий потенціал»

1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства

Висновки до 1 розділу

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства

2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання
кадрового потенціалу

2.3. Аналіз системи мотивації та стимулювання кадрового потенціалу

Висновки до 2 розділу

РОЗДІЛ 3. МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ

КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

3.1. Кадровий аудит: сутність, функції та методика проведення

3.2. Автоматизація як напрям вдосконалення аудиту кадрового потенціалу

Висновки до 3 розділу

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність дефініції «кадровий потенціал»

Дослідження, проведені Світовим банком у розвинених країнах, переконливо довели, що основним джерелом зростання валового продукту є персонал, на частку якого в середньому припадає 62% приростувалового внутрішнього продукту (ВВП), тоді як на виробничі фонди – 18%, на природні ресурси – 20%. Зокрема, в Німеччині, Японії, Швеції за рахунок капіталу працівників створюється майже 80% ВВП.

В Україні внесок людського капіталу в національне багатство значно нижче, ніж у країнах Європи. Результати звіту Світового банку «Дослідження сфери освіти в Україні: до більшої результативності, справедливості та ефективності» свідчать, що внесок людського капіталу в національне багатство в Україні становить 34% від загального національного багатства. Для порівняння, в країнах із низьким рівнем доходу цей показник становить 41%, в країнах Європи і Центральної Азії - 62%, а в середньому у світі - 64% [27]. Отже, можемо зробити висновок, що саме людський капітал є основою для створення та розвитку інноваційної економіки. Інноваційний розвиток вимагає формування висококваліфікованого кадрового потенціалу, який є інтелектуальним ресурсом забезпечення якості реалізації завдань і функцій держави. Світовими лідерами стають ті країни, які краще за інші використовують вміння, компетенції, знання людей, а також їх здатність до саморозвитку.

Як зазначає Н.Гавкалова: «розгляду питання кадрового потенціалу передую дослідження трудового потенціалу, – категорії більш ємної, оскільки кадровий потенціал виокремлюється з трудового» [14, с. 8].

Дефініцію «трудові ресурси» вперше ввів у науковий обіг академік С.Г.Струмлінін у 1922р. Він трактував їх як: «основний фонд, що живить собою всяке народне господарство жвава робочасила даної країни або народу. Будь-яке скорочення або розширення цього фонду робить величезний вплив на загальний тип господарського розвитку» [85, с. 7].

Узагальнюючи результати досліджень щодо визначення сутності «трудова ресурсів» Г. Вечканова [13], Н. Єсінової [31,с.11], Є. Качана [37, с.19], А. Кибанова [38,с.25], В. Лукашевича [52,с.15], М. Магури [56,с.121], Ю. Остапенко [62,с.28], В. Травіна [87,с.27], Є. Олійника [59,с.74], можемо зробити висновок, що в науковій літературі сформувався наступне визначення даної дефініції: трудові ресурси – це складова частина виробничих ресурсів, що представляє собою промислово-виробничий персонал економічного угруповання, з обґрунтованою чисельністю, яка може змінюватися залежно від потреб виробництва, який володіє певними освітою та кваліфікацією..

Термін «потенціал» був введений в науковий обіг на початку ХХ ст., та у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «potentia», що означає приховані можливості. На думку Н.Краснокутської: «Широке трактування терміну «потенціал» полягає в розгляді його в якості джерела можливостей, засобів, запасу, які можуть бути приведені в дію, використані для вирішення якої-небудь задачі або досягнення певної мети; можливості окремої особи, суспільства, держави в певній галузі» [40, с.8].

Як зазначають О. Федонін та ін.: «Потенціал об'єднує в собі просторові та тимчасові характеристики, та концентрує три рівні зв'язків і відносин: по-перше, він відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку; по-друге, він характеризує рівень практичного

застосування і використання наявних можливостей; по-третє, він орієнтується на розвиток» [91, с.11].

О.Арзамасова стверджує, що: «кадровий потенціал засновано на характеристиках трудового потенціалу, таких, як кваліфікація, рівень свідомості, соціальної зрілості, інтелектуальні та фізичні здібності працівника та інших, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності. Тобто сутність кадрового потенціалу відображає якісну та частково кількісну характеристики трудового потенціалу працівників. Другою складовою в цьому визначенні є така економічна категорія, як кадри» [2, с.103].

В Словнику української мови та Великому тлумачному словнику сучасної української мови кадри трактуються як: «основний склад працівників якої-небудь організації, підприємства, установи тощо» [81, с.69; 12,с.409]. Українська радянська енциклопедія подає наступне визначення: «... - основний, постійний склад кваліфікованих працівників підприємств, установ, ... усіх галузей народного господарства» [89, с.495].

В процесі вивчення кадрового потенціалу підприємства доцільно використовувати класифікаційні ознаки, запропоновані О.Абесіною, які наведені в табл.1.1.

Класифікація видів кадрового потенціалу підприємства [1, 7]

Класифікаційна ознака	Складові	Характеристика
За рівнем агрегованості оцінок	Кадровий потенціал працівника	Індивідуальні інтелектуальні, освітньо-кваліфікаційні, психологічні, фізіологічні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані у трудовій діяльності
	Груповий (бригадний) кадровий потенціал	Крім кадрового потенціалу окремих працівників ураховуються додаткові можливості їхньої колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу
	Кадровий потенціал підприємства	Сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно брати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів
За спектром охоплення можливостей	Індивідуальний кадровий потенціал	Враховуються індивідуальні можливості працівника
	Колективний (груповий) кадровий потенціал	Враховуються не тільки індивідуальні можливості членів колективу, а й можливості їхньої співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів
За характером участі у виробничо-господарському процесі	Потенціал технологічного персоналу	Сукупні можливості працівників підприємства, задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції встановленої якості та визначеної кількості, а також працівники, які виконують технічні функції апарату управління
	Управлінський потенціал	Можливості окремих категорій персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства
За місцем у соціально-економічній системі підприємства	Структурно-формуєчий кадровий потенціал	Можливості частини працівників підприємства щодо раціональної та високоефективної організації виробничих процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої структури підприємства
	Підприємницький кадровий потенціал	Наявність та розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників як передумови для досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделей діяльності
	Продуктивний кадровий потенціал	Можливості працівника підприємства генерувати економічні й неекономічні результати з урахуванням існуючих умов діяльності у рамках певного підприємства

Для вмілого управління кадровим потенціалом будь-якого господарюючого суб'єкта вагоме значенняма є вивчення низки факторів, що формують кадровий потенціал, а отже й здійснюють вплив на кадрову роботу (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Фактори формування та розвитку кадрового потенціалу підприємства

Основні сфери суспільного життя	Фактори формування та розвитку кадрового потенціалу	Види факторів
Економічна	Фінансові	Рівень заробітної плати
	Виробничі	Науково-технічний прогрес
	Ринкові	Попит на ринку праці, товарному ринку
Політична	Державні	Соціальна політика зайнятості, промислова політика
	Міжнародні	Політика зарубіжних країн, спрямована на зміну трудового потенціалу
Духовна	Культурні	Традиції, цінності, звичаї
	Освітні	Доступність та якість освіти
	Релігійні	Релігійні заборони, постулати
Соціальна	Демографічні	Чисельність працездатного населення, структура, зовнішня та внутрішня міграції
	Соціально-структурні	Стратифікація суспільства
	Інституціонально-нормативні	Інститути інфраструктури суспільства, правові норми
Біологічна	Екологічні	Стан навколишнього середовища
	Медичні	Здоров'я населення, якість і доступність медичного обслуговування
	Географічно-кліматичні	Географічне розташування, клімат, природні ресурси

1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства

Мета розвитку кадрового потенціалу господарюючого суб'єкта, як зазначає Г. Стричак: «визначає підцілі та принципи системи управління персоналом. Останні – це правила, основні положення й норми, якими повинні оперувати керівники та фахівці в процесі управління кадрами. Розвиток кадрового потенціалу передбачає реалізацію стратегічних аспектів управління підприємством, такі, наприклад, як розроблення й здійснення кадрової політики, в межах якої принципи управління персоналом відображають об'єктивні тенденції, соціальні й економічні закони, враховують наукові рекомендації суспільної психології, теорії менеджменту й організації, тобто всі засоби наукового знання, які визначають можливості ефективного регулювання та координацію людської діяльності» [84, с.382].

Систему управління кадровим персоналом (далі СУКП), В.Галенко трактує як: «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства», тобто оперує метою та методами досягнення цієї мети [16, с.15].

М. Грачов зазначає, що СУКП це: «галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників» [20, с.17].

В. Лук'янихін стверджує, що в широкому розумінні: «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [53, с.33].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

(на прикладі ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)

2.1. Загальна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження є приватне акціонерне товариство «Тернопільський молокозавод», яке входить до десятки найбільших виробників продукції з незбираного молока України [86].

«Тернопільський молокозавод» був заснований в 1957 році та розпочав свою господарську діяльність як міський молокозавод. В 1995 р. в процесі приватизації, було утворено ВАТ «Тернопільський молокозавод», а 23.10.2000 р. дане підприємство було зареєстроване як ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Основний вид діяльності, за даними системи YouControl: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру [64]. Додатковими напрямками діяльності є: 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами; 47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Як свідчать дані річного звіту суб'єкта господарювання: «ПрАТ «Тернопільський молокозавод» спеціалізується на виробництві класичної цільномолочної продукції (питного молока, кисломолочних продуктів (кефіру, сметани, йогуртів, кисломолочного сиру), вершкового масла різної упаковки, фасування і жирності, виробленого відповідно до ДСТУ і технічного казеїну. Компанія реалізовує продукцію під торговою маркою "Молокія" через власну дистрибуційну мережу в багатьох областях України та в місті Києві. В дистрибуції задіяно понад 700 працівників. Підприємство забезпечує постійний розвиток, розширення і реконструкцію виробництва, розширює асортимент готової продукції, впроваджує нові сучасні види тари і упаковки для фасування молочних продуктів в поліетиленову плівку, PET - пляшку, пюр-пак, фольгу, еколін та стабіло» [74, 15].

Аналіз фінансової звітності, наведеної в річній інформації емітента за 2019 – 2021 рр. [63], дає змогу оцінити фінансово-господарську ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Як свідчать дані, наведені на рис.2.1, протягом досліджуваного періоду відбувалося зростання, як необоротних, так і оборотних активів. В 2020 р. необоротні активи збільшилися на 57185 тис.грн, порівняно із 2019р.; в 2021р. – на 33258 тис.грн, порівняно із попереднім. В цілому за досліджуваний період необоротні активи зросли на 90443 тис.грн., або на 15,5%. Оборотні активи зростали наступним чином: в 2020р. – на 44618 тис.грн. порівняно з 2019р.; в 2021р. – на 41758 тис.грн. порівняно із попереднім. За 2019-2021рр. оборотні активи зросли на 86376 тис.грн., або на 32%. Зростання оборотних активів більш швидкими темпами свідчить про розширення господарської діяльності господарюючого суб'єкта.

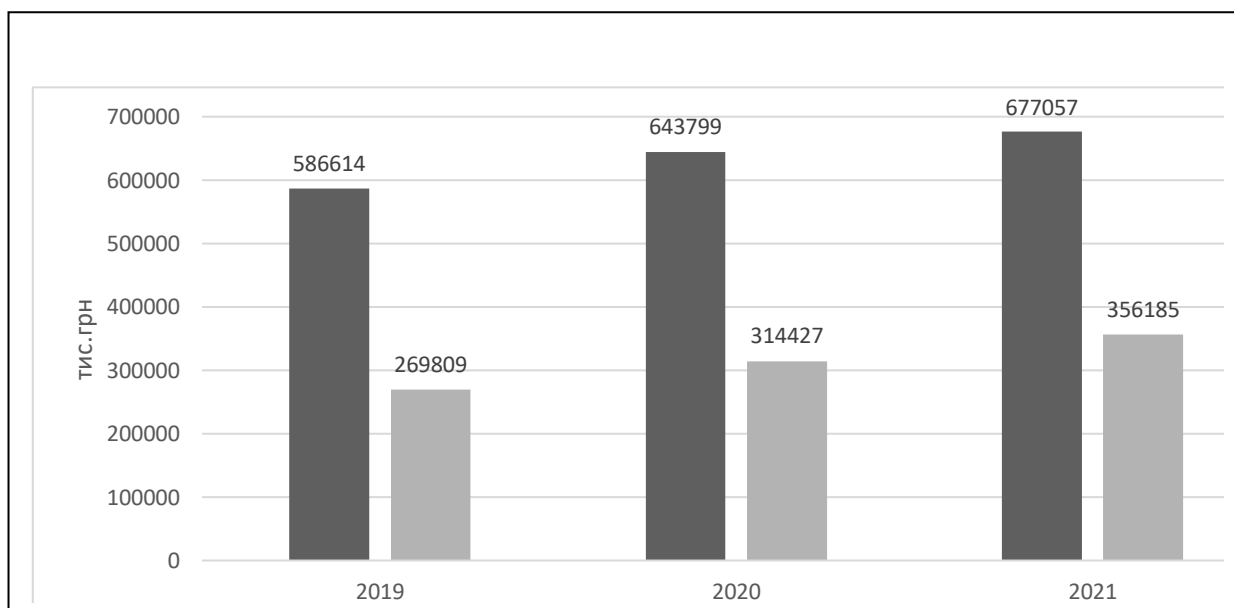


Рис. 2.1. Динаміка складу активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2019-2021 рр.

Структура активів досліджуваного суб'єкта господарювання, упродовж досліджуваного періоду, практично не змінилася (рис.2.2), хоча спостерігається незначне зростання питомої ваги оборотних активів (на 3,0 п.п.).

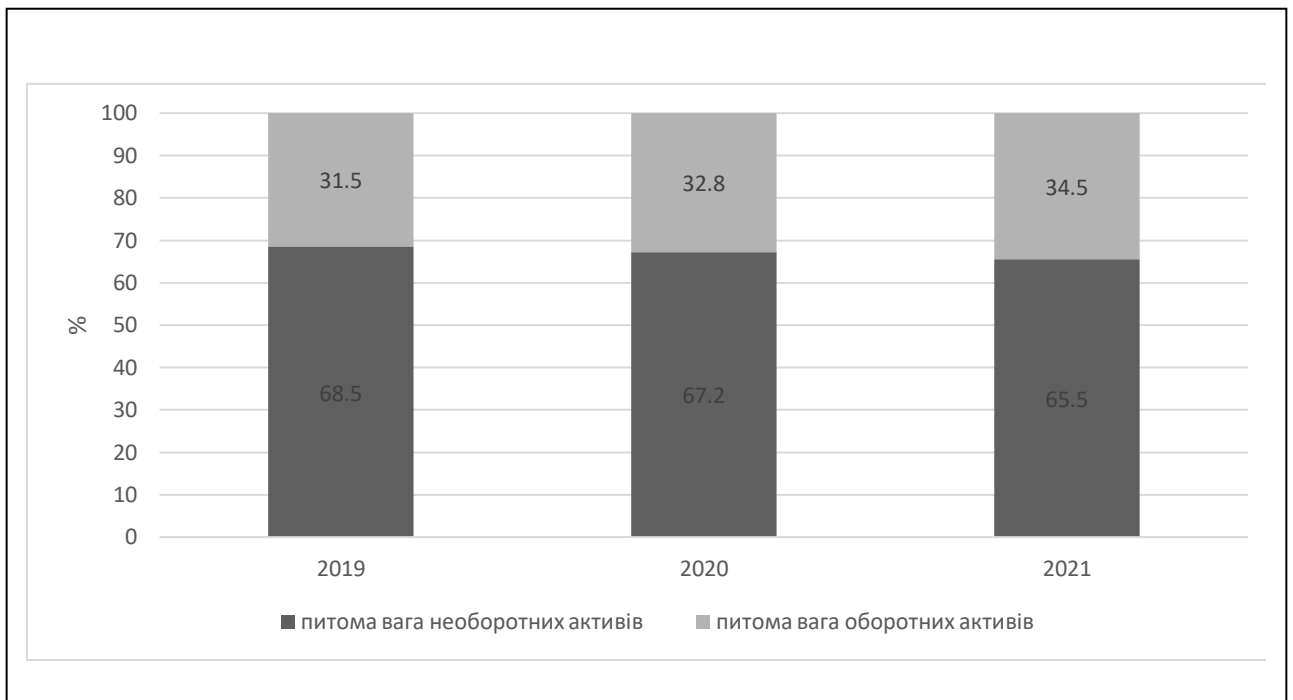


Рис. 2.2. Структура активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2019-2021рр.

Здійснено аналіз інтенсивності та ефективності використання основних засобів досліджуваного господарюючого суб'єкта (табл.2.1).

Чистий дохід від реалізації протягом досліджуваного періоду зростав порівняно із попереднім періодом: у 2020р. – на 238666 тис.грн., у 2021р. – на 335088 тис.грн.

Показник фондівдачі збільшувався за 2019 – 2021рр., що свідчить про зростання ефективності використання ОЗ.

Таблиця 2.1

Показники ефективності використання основних засобів ПрАТ
«Тернопільський молокозавод», 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Динаміка, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1752721	1991387	2326475	+13,6	+16,8
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток)	6029	94089	4437	в 5 р	-99,9
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	492908	496843	487768	+0,8	-1,8
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1494	1350	1268	-9,6	-6,1
Фондовіддача, грн.	3,56	4,01	4,77	+12,6	+18,9
Фондомісткість, грн.	0,28	0,25	0,21	-10,7	-16,0
Фондоозброєність, тис. грн. /осіб	329,93	368,03	384,68	+11,5	+4,5
Рентабельність основних засобів, %	0,01	0,19	0,01	19	-94,7

Проведемо комплексну оцінку показників результативності (табл. 2.2). Протягом аналізованого періоду, господарюючий суб'єкт отримав збитки в 2019 р. (33803 тис.грн.) та 2021 р. (23208 тис.грн.) Валова рентабельність коливається, після її зростання в 2020 р. на 1,1%, спостерігається її зменшення в 2021р. на 5,1%. Нестабільними також є показники операційної рентабельності продаж (0,3%; 4,7%; 0,2%) та рентабельності операційної діяльності (-1,9%; 2,3%; -1,0%): їх значення сильною мірою залежать від фінансового результату від операційної діяльності та чистого фінансового результату.

Таблиця 2.2.

Цільові показники оцінки ефективності управління фінансовими ресурсами ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2019-2021 рр.

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, ±	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	1752721	1991387	2326475	+238666	+335088
Валовий прибуток (збиток), тис.грн.	247359	302138	233794	+54779	-68344
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис.грн.	6029	94089	4437	+88060	-89652
Чистий фінансовий результат (прибуток+, збиток-)	-33803	+45725	-23208	+79528	-68933
Валова рентабельність продажу, %	14,1	15,2	10,1	+1,1	-5,1
Операційна рентабельність продажу, %	0,3	4,7	0,2	+4,4	-4,5
Рентабельність операційної діяльності, %	-1,9	2,3	-1,0	+4,2	-3,3

Таким чином, можемо зробити загальний висновок, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод», знаний виробник молочної продукції, останніми роками нарощує обсяги виробництва та реалізації своєї продукції, розширює її асортимент. На підприємстві зростають обсяги оборотних та необоротних активів, проте рентабельність основних засобів є дуже незначною. Важливу роль в ефективній фінансово-господарській діяльності бізнес-одиниці відіграє кадровий персонал.

2.2. Аналіз забезпеченості та ефективності використання кадрового потенціалу (ПрАТ «Тернопільський молокозавод»)

Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» відображає мету та завдання які стоять перед Товариством. За потреби вона видозмінюється. Організаційна структура ПрАТ «Тернопільський молокозавод» є функційною.

Для аналізу руху кадрового персоналу суб'єкта господарювання проаналізуємо показник, як середньооблікова чисельність штатних працівників. До нього включаються усі наймані працівники, які уклали письмово трудовий договір (контракт) і виконували постійну, тимчасову абосезонну роботу один день і більше, а також власники підприємства, якщо крім доходу, вони отримували заробітну плату на цьому підприємстві. Як свідчать дані, відображені на рис. 2.3, до 2019 року відбувалося постійне збільшення чисельності працюючих, а в 2020 – 2021рр. – їх різке скорочення.

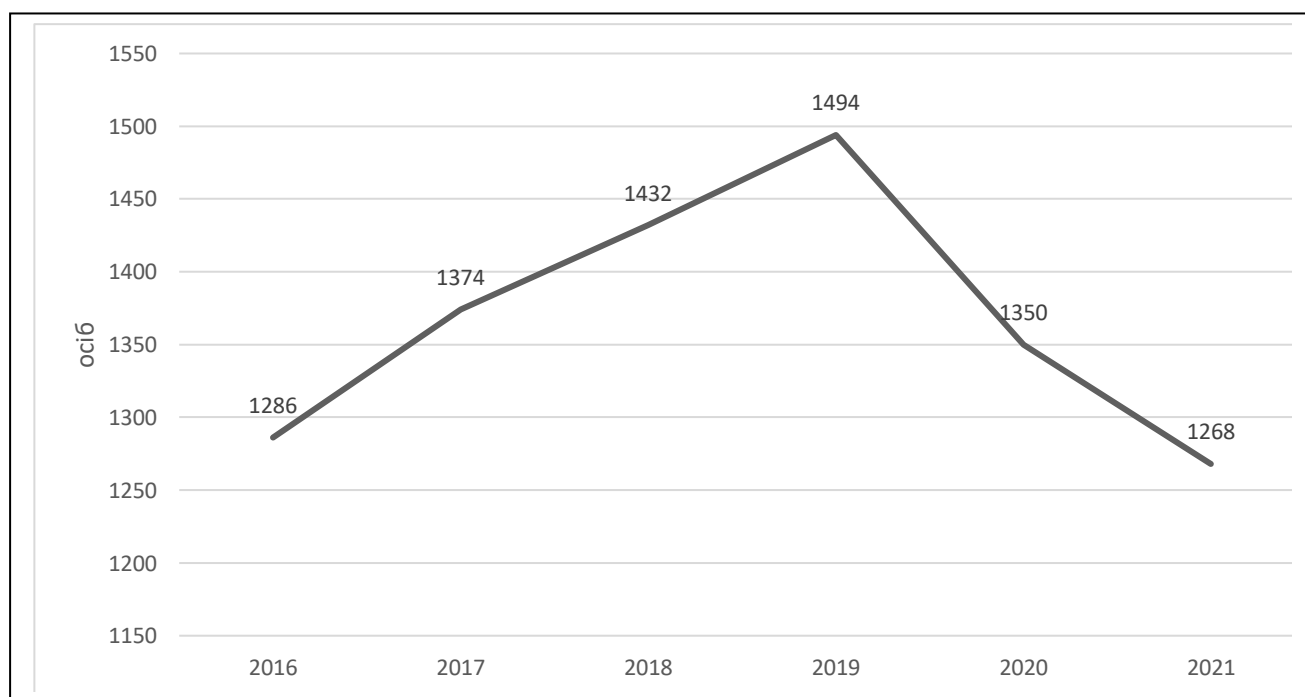


Рис.2.3. Динаміка середньооблікової чисельності працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016 – 2021рр.

Основні характеристики динаміки середньоспискової чисельності працівників підприємства наведено в табл.2.3. В 2017 року чисельність працюючих зросла на 88 осіб, або на 6,8% порівняно із попереднім роком; в 2018 – на 58 осіб, або на 4,2%; в 2019 р. – на 62 особи, або на 4,3%. В 2020 році відбулося різке зменшення кількості працівників – на 144 особи, або майже на 10% порівняно із 2019 роком, а в 2021р. даний показник зменшився ще на 6% порівняно із попереднім періодом.

Таблиця 2.3

Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників
ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016 – 2021 рр.

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2016 – 2021 рр.							
Рік	Чисельність працівників, осіб	Абсолютні прирости		Темпи зростання, %		Темпи приросту, %	
		ланц.	баз.	ланц.	баз.	ланц.	баз.
2016	1286	-	-	-	100,0	-	-
2017	1374	88	88	106,8	106,8	6,8	6,8
2018	1432	58	146	104,2	111,4	4,2	11,4
2019	1494	62	208	104,3	116,2	4,3	16,2
2020	1350	-144	64	90,4	105,0	-9,6	5,0
2021	1268	-82	-18	94,0	98,6	-6,0	-1,4

Дані рис.2.4 свідчать, що переважну частину персоналу досліджуваного суб'єкта господарювання в 2021р. становили жінки: їх питома вага в загальній чисельності становила 62%, тоді як чоловіків – 38%.

Також слід зазначити, що за даними Звіту про управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» третину посад топ-менеджменту займають жінки [36].

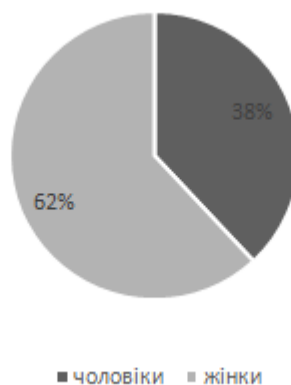


Рис. 2.4. Структура кадрового персоналу працівників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за статтю в 2021 р.

Склад та структура кадрового персоналу досліджуваного підприємства наведена в табл. 2.4. Як свідчать наведені дані, найбільшу питому вагу в загальній середньообліковій чисельності працівників займає промислово-виробничий персонал.

Незважаючи на зменшення даного показника в 2021 році на 45 осіб, або на 4,2% порівняно із попереднім роком, його питома вага зросла на 1,4 п.п. і в 2021 році становила 80%.

Кількість управлінського персоналу зменшилась на 16 осіб, або ж на 19% порівняно із 2020 роком; зменшилась і його питома вага в загальній чисельності з 6,2% в 2020 році до 5,4% в 2021 році.

Питома вага допоміжного персоналу протягом досліджуваного періоду зменшилась на 0,6 п.п. (15,3% в 2020р. та 14,7% в 2021р.), в абсолютних одиницях ця категорія зменшилась на 21 особу.

Склад і структура персоналу

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за категоріями, 2020-2021 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2021/2020	
			абс (+,-)	відн, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1350	1268	-82	-6,1
В т.ч.:	84	68	-16	-19,0
-управлінський персонал, осіб				
питома вага управлінського персоналу, %	6,2	5,4	-0,8	-
-промислово-виробничий персонал, осіб	1059	1014	-45	-4,2
питома вага промислово-виробничого персоналу, %	78,5	79,9	+1,4	-
-допоміжний персонал, осіб	207	186	-21	-8,7
питома вага допоміжного персоналу, %	15,3	14,7	-0,6	-

Склад персоналу досліджуваного підприємства за віком наведено в табл.2.5. Як свідчать дані таблиці, зменшення чисельності працівників відбулося в розрізі всіх вікових категорій. Найбільше скоротилася чисельність працівників від 30 до 39 років – на 20 осіб, працівників від 18 до 24 років – на 18 осіб, працівників віком від 25 до 39 років – на 17 осіб. Чисельність працівників віком від 40 до 49 років зменшилась на 12 осіб. Найменше скорочення чисельності відбулося у старших вікових групах від 50 років і більше: тільки на 15 осіб в цілому по трьох групах. У зв'язку із нестабільною економічною ситуацією в країні відбувається зменшення кількості персоналу, віком від 18 до 49 років, які шукають кращі можливості для подальшої роботи.

Склад персоналу
 ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за віком
 в 2020-2021рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			абс, + -	відн, %
Усього працівників, в т.ч.:	1350	1268	-82	-6,07
від 18 до 24 років	251	233	-18	-7,17
від 25 до 29 років	195	178	-17	-8,72
від 30 до 39 років	382	362	-20	-5,24
від 40 до 49 років	329	317	-12	-3,65
від 50 до 54 років	76	71	-5	-6,58
від 55 до 59 років	58	51	-7	-12,07
60 років і більше	59	56	-3	-5,08

Інформація щодо складу працівників досліджуваного підприємства за стажем роботи наведена в табл.2.6.

За досліджуваний період найбільше скорочення відбулося серед персоналу зі стажем до 1 року (17 осіб, або 56,67%), від 1 до 5 років (18 осіб, або 5,25%), від 10 до 20 років (22 особи, або 6,03%).

Таблиця 2.6.

Склад кадрового персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»
 за стажем в 2020 – 2021 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
			абс, + -	відн, %
Усього працівників, зокрема зі стажем:	1350	1268	-82	-6,07
до 1 року	30	13	-17	-56,67
від 1 до 5 років	343	325	-18	-5,25
від 5 до 10 років	420	415	-5	-1,19
від 10 до 20 років	365	343	-22	-6,03
від 20 до 30 років	76	66	-10	-13,16
від 30 до 40 років	57	50	-7	-12,28
40 років і більше	59	56	-3	-5,08

В 2021 році в загальній чисельності працівників, найбільша частка припадає на персонал зі стажем від 1 до 5 років (25,6%), від 5 до 10 років (32,7%), від 10 до 20 років (27,1%).

Основні показники, що характеризують рух персоналу на підприємстві наведено в табл.2.7.

Таблиця 2.7

Показники руху кадрів на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020 р. / з 2019 р.		Відхилення 2021 р. / 2020 р.	
				абсол	відн, %	абсол	відн, %
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1494	1350	1268	-144	-9,6	-82	-6,1
Чисельність працівників зі стажем роботи на підприємстві більше одного року, осіб	1350	1320	1255	-30	-2,2	-65	-4,9
Кількість прийнятих працівників, осіб	84	22	25	-62	-73,8	3	13,6
Кількість працівників, які вибули, осіб, в тому числі:	22	166	107	144	в 7,5 р	-59	-35,5
а) за власним бажанням	10	90	85	80	в 9 р	-5	-5,6
б) звільнено за порушення трудової дисципліни	4	5	7	1	25	2	40,0
в) звільнено за скороченням штатів	8	71	15	63	в 8,8 р	-56	-78,
Коефіцієнт обороту по прийому	0,056	0,016	0,020	-0,04	-71,4	0,004	25,0
Коефіцієнт обороту за вибуттям	0,015	0,123	0,084	0,108	в 8,2 р	-0,039	-31,7
Коефіцієнт плинності кадрів	0,009	0,070	0,073	0,061	в 7,8 р	0,003	4,3
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників	3,818	0,133	0,234	-3,685	-96,5	0,101	75,9
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,904	0,978	0,990	0,074	8,2	0,012	1,2

Коефіцієнт обороту за вибуттям в 2020 році зріс в понад 8 разів порівняно із 2019 роком, відбулося значне звільнення персоналу. В 2021 році було на 31,7% менше звільнень, ніж в попередньому році, проте порівняно із 2019 роком даний показник зріс в 5,6 рази (0,084/0,015). Коефіцієнт плинності в динаміці зростає, останні два роки його значення перевищує нормативне (3 – 5%, яке свідчить про природне оновлення персоналу, а не про проблеми в управлінні або колективі). Проте це, на нашу думку, є відображенням сучасних українських реалій: наслідки пандемії COVID-19, та війна з РФ. Коефіцієнт обороту по прийому демонструє спадну тенденцію: від 0,056 в 2019 році до 0,020 в 2021 році. Коефіцієнт стабільності кадрів протягом досліджуваного періоду зростає: від 0,904 в 2019 році до 0,990 в 2021 році.

Коефіцієнти обороту за вибуттям та плинності кадрів в динаміці проявляють тенденцію до зростання (рис. 2.5).

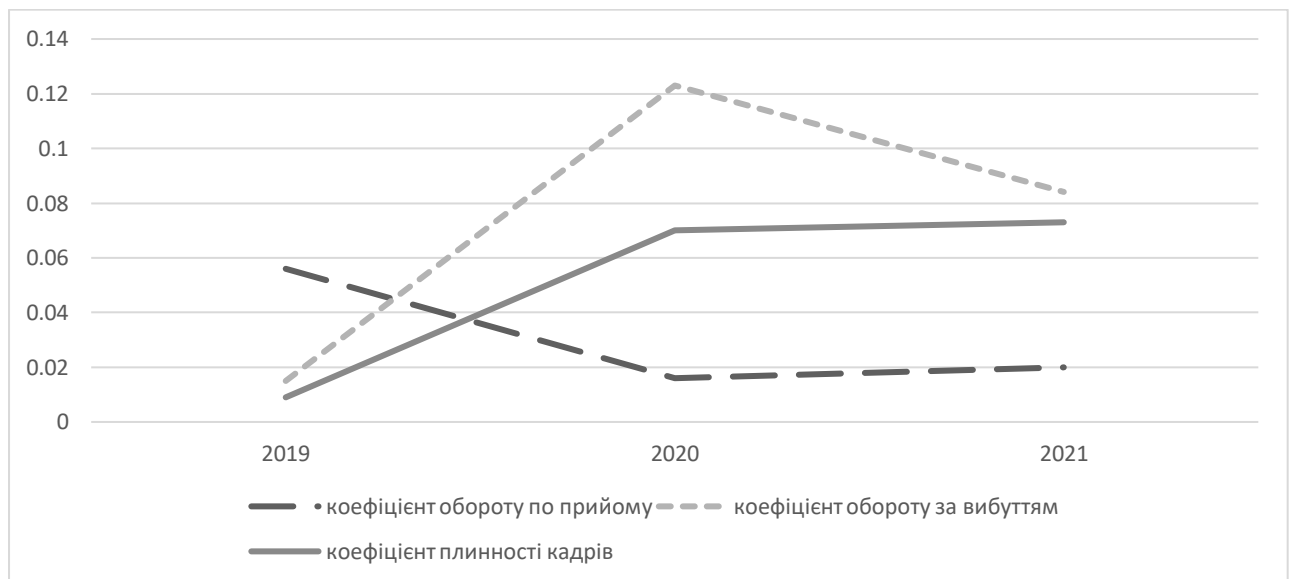


Рис. 2.5. Динаміка показників руху кадрів
ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2019-2021 рр.

Аналіз ефективності використання робочого часу проведемо на основі даних табл.2.8. Загальний фонд робочого часу по підприємству зменшувався протягом досліджуваного періоду: на 364905 люд-год, або на 9,7% в 2020 році

порівняно із 2019 роком; на 17418 люд-год, або на 5,1% в 2021 році порівняно із 2020 роком. Це насамперед пояснюється зменшенням середньооблікової чисельності працівників та коливанням кількості відпрацьованих працівниками днів. Останній показник залежить від кількості відпусток, лікарняних, відгулів т.ін. Фонд робочого часу на одного в 2021 році є найбільшим, порівняно із попередніми роками: на 24 люд-год, або на 1% порівняно із 2019 роком; на 25,5 люд-год, або на 1% порівняно і з 2020 роком.

Таблиця 2.8

Динаміка ефективності використання фонду робочого часу персоналу
ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, (+,-)		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2019	2021/ 2020
Фонд робочого часу, загальний, люд-год	3764880	3399975	3225792	-364905	-539088	-174183
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1494	1350	1268	-144	-226	-82
Середня тривалість робочого дня, год	12	11,5	12	-0,5	0	0,5
Кількість відпрацьованих працівниками днів, люд-днів	210	219	212	9	2	-7
Фонд робочого часу одного працівника, люд-год	2520	2518,5	2544	-1,5	24	25,5

Проаналізуємо склад витрат операційної діяльності економічного угруповання, тобто витрат його основної діяльності, пов'язаної з виробництвом та реалізацією продукції(товарів,робіт,послуг), яка забезпечує основну частку його доходу (табл.2.9). Наведені дані свідчать, що у 2020 році загальна сума операційних витрат зросла на 146523 тис.грн., або на 8,4% порівняно із 2019 роком; а в 2021 році даний показник збільшився на 400654 тис.грн., або на 21,1% порівняно з попереднім періодом. Протягом цього ж періоду спостерігалось значне зростання обсягу матеріальних витрат: на 163363 тис.грн,

або на 12,9 % у 2020 році порівняно із 2019 роком, а в 2021 році – на 511622 тис.грн., або на 35,7% порівняно із 2020 роком.

Таблиця 2.9

Аналіз операційних витрат діяльності ПрАТ «Тернопільський
молокозавод» за їх елементами

Елементи витрат	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2020 р. порівняно з 2019 р.		Відхилення 2021 р. порівняно з 2020 р.	
				+/-	%	+/-	%
1. Матеріальні витрати, тис.грн	1268096	1431459	1943081	+163363	12,9	+511622	35,7
2. Витрати на оплату праці, тис.грн	205803	194494	197281	-11309	-5,5	+2787	1,4
3. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	44418	42352	42884	-2066	-4,7	+532	1,3
4. Амортизація, тис. грн.	99142	62098	69180	-37044	-37,4	+7082	11,4
5. Інші операційні витрати, тис.грн	131899	165478	44109	+33579	25,5	-121369	-73,3
Разом	1749358	1895881	2296535	+146523	8,4	+400654	21,1

Крім цього, на підприємстві спостерігалась нестабільна динаміка інших елементів витрат:

✓ зменшення у 2020 році, порівняно із попереднім, обсягу витрат на оплату праці на 11309 тис.грн., або на 5,5%, та зростання даного показника у 2021 році на 2787 тис.грн., порівняно із попереднім періодом;

✓ у 2020 році, порівняно із 2019 роком зменшився також обсяг відрахувань на соціальні заходи (на 2066 тис.грн., або на 4,7%) та амортизаційних відрахувань (на 37044 тис.грн., або на 37,4%). В 2021 році обсяги цих витрат зросли порівняно із 2020 роком на 532 тис.грн., або на 1,3% та на 7082 тис.грн., або на 11,4% відповідно;

✓ щодо інших операційних витрат, то вони зросли в 2020 році порівняно із 2019 роком на 33579 тис.грн., або на 25,5% та зменшились в 2021 році на 121369 тис.грн., або на 73,3%.

Таким чином, можемо зробити висновок, що досліджуваний суб'єкт господарювання є відносно успішним функціонуючим підприємством в сучасних реаліях, керівництво якого повинно постійно працювати в сфері підвищення вмотивованості працівників щодо ефективної роботи, а також збереження та нарощування кадрового персоналу.

2.3. Аналіз системи мотивації та стимулювання кадрового потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Динаміка питомої ваги витрат на оплату праці суб'єкта господарювання у загальному обсязі його операційних витрат наведена на рис.2.6. З наведених даних бачимо поступове зниження даного показника протягом останніх трьох років: від 11,8% в 2019 р. до 8,6% в 2021 р., тобто на 2,5 п.п. за досліджуваний період.

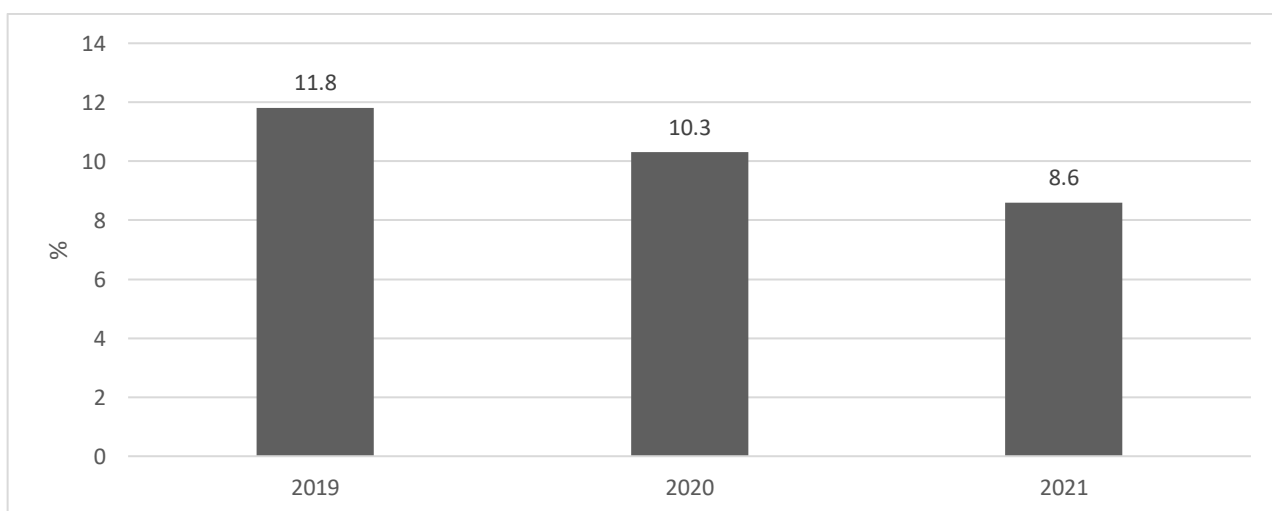


Рис.2.6. Динаміка питомої ваги витрат на оплату праці у загальній величині операційних витрат ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Для оцінки розміру заробітної плати найманих працівників проаналізуємо в динаміці такий показник, як фонд оплати праці (далі - ФОП) (рис.2.7).

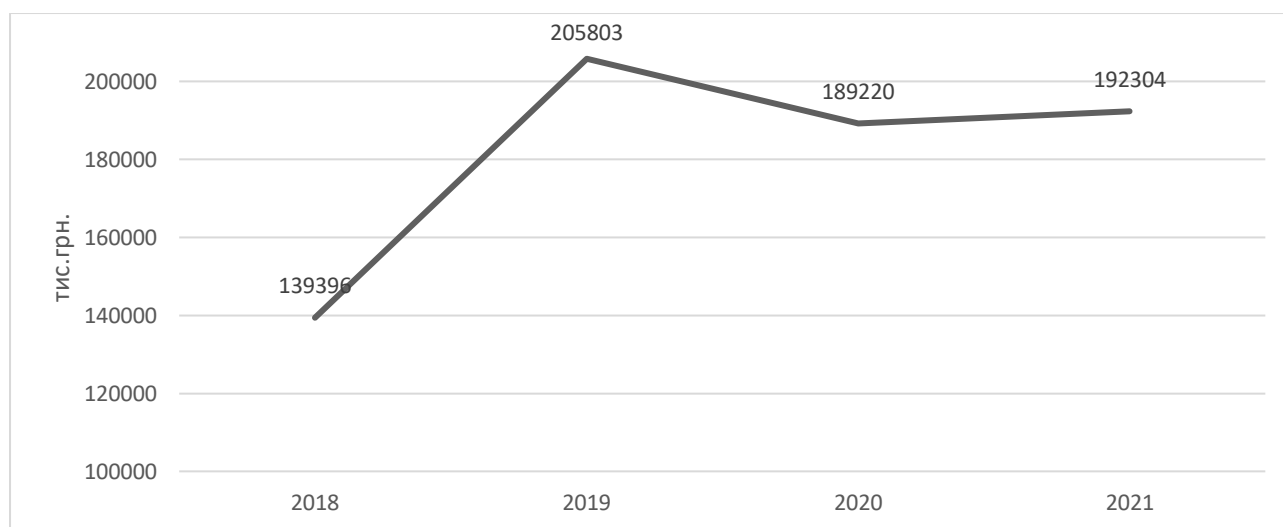


Рис.2.7. Динаміка фонду оплати праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод», 2018-2021 рр.

Зростання даного показника в 2019 році пов'язане із збільшенням чисельності працівників підприємства. Зменшення ФОП в 2020 році, порівняно з минулим, на 16583 тис.грн., або на 8%, відбулось за рахунок зменшення кількості працівників. Зростання ФОП в 2021 році, в порівнянні з минулим роком, на 3084 тис. грн., або на 1,6%, відбулось за рахунок збільшення обсягу виробництва та часткового підняття заробітної плати.

Проаналізуємо, як співвідносяться результати діяльності та витрати на оплату праці на досліджуваному підприємстві на основі інформації поданої в табл. 2.10. Як свідчать наведені дані, рівень фонду оплати праці та його питома вага в собівартості протягом досліджуваного періоду демонструють негативну тенденцію.

Перший показник за аналізований період зменшився майже на 3,4 п.п.: з 11,7% у 2019 році до 8,3% у 2021 році. Питома вага ФОП в собівартості за цей же період зменшилася на 4,5 п.п.: з 13,7 в 2019 році до 9,2% в 2021 році.

Таблиця 2.10

Динаміка співвідношень результатів діяльності та витрат на оплату праці на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2021рр.

	Рік			Темпи зростання, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1752721	1991387	2326475	+13,6	+32,7	+16,8
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	1505362	1691572	2092681	+12,4	+39,0	+23,7
Фонд оплати праці, тис.грн.	205803	189220	192304	-8,1	-6,6	+1,6
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	1494	1350	1268	-9,6	-15,1	-6,1
Рівень фонду оплати праці у доході, %	11,7	9,5	8,3	-18,8	-29,1	-12,6
Питома вага фонду оплати праці у собівартості, %	13,7	11,2	9,2	-18,2	-32,8	-17,9

Для оцінки ефективності стимулювання та мотивації персоналу доцільно проаналізувати такі показники, як зарплатовіддача (характеризує вартість виконаних робіт, що припадає на 1 грн. оплати праці) та зарплатоємність (показник обернений до зарплатовіддачі) (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка зарплатовіддачі та зарплатомісткості
на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2021 рр.

Показники	Рік			Темпи зростання, %		
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2019	2021/ 2020
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1752721	1991387	2326475	+13,6	+32,7	+16,8
Фонд оплати праці, тис.грн.	205803	189220	192304	-8,1	-6,6	+1,6
Зарплатовіддача, тис.грн.	8,52	10,52	12,10	23,5	42,0	15,0
Зарплатоємність, тис.грн.	0,117	0,095	0,083	-18,8	-29,1	-12,6

Рівень зарплатовіддачі протягом досліджуваного зростає, що є позитивним явищем: у 2019 році на 1 грн. заробітної плати припадало 8,52 грн. обсягу виробництва; у 2021 році – 12,10 грн. обсягу виробництва.

Зниження рівня зарплатоємності на підприємстві з 0,117 тис.грн. у 2019 році до 0,083 тис.грн. у 2021 році є позитивним результатом, який призводить до підвищення ефективності його діяльності і, в тому числі, до зростання рентабельності витрат на оплату праці. Але існує і обернена дія низького рівня даного показника (не враховуючи макроекономічного ефекту – зниження суспільного попиту): низький рівень зарплатомісткості продукції, в кінцевому разі, знижує рівень ефективності праці, оскільки у підприємця відсутні економічні мотиви до інвестування у механізацію і автоматизацію праці.



Рис. 2.8. Система нематеріальних стимулів персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ АУДИТУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ВДОСКОНАЛЕННЯ

3.1. Кадровий аудит: сутність, функції та методика проведення

Таблиця 3.1

Об'єкти аудиту навчання та розвитку персоналу

№	Об'єкти аудиту	Складові аудиту
1.	Ресурси системи навчання та розвитку персоналу	Питома вага витрат на навчання в структурі фонду оплати праці Кількість працівників в розрахунку на одного співробітника відділу навчання та розвитку. Рівень розвитку професійних компетенцій співробітників для виконання певної функції. Ступінь автоматизації процесів навчання та розвитку
2.	Процеси навчання та розвитку персоналу	Аналіз потреби у навчанні. Управління планом навчання. Управління бюджетом Розробка та реалізація програм навчання та розвитку. Оцінка ефективності окремих програм залежно від завдань навчання Залучення співробітників в роботу з навчання та розвитку
3.	Зміст навчання	Зміст програм навчання та ступінь їх практичного застосування. Методики, що використовуються, інструменти навчання.

3.2. Автоматизація як напрям вдосконалення аудиту кадрового потенціалу

Таблиця 3.2

Переваги і недоліки аудиторського програмного забезпечення

Назва програми	Переваги	недоліки
ІТ Аудит: Аудитор	Можна застосовувати для внутрішнього аудиту	Відсутня прив'язка до змін в законодавстві
Експрес Аудит: ПРОФ	Автоматичне заповнення типових бланків і шаблонів звітних документів; розрахунок основних показників для аналізу; орієнтація на галузеву специфіку; постійне оновлення методичної частини та формування на її основі програми аудиту; виписка з нормативних документів з коментарем	Незалежність від авторської розробки; незмінна структура або формат шаблону; редагування тільки кожного конкретного документа; відсутня можливість доповнити власні розділи; відсутність алгоритмів розрахунку, введення даних вручну.
Audit System / 2tm Deloitte and Touch Tho-matsu	Стандартний інтерфейс і фоновий режим; робота над проектом як у групі, так й індивідуально; сумісність з іншими програмними продуктами; налаштування відповідно до умов користувача	Необхідність розробляти окремий модуль, що базується на національній системі бухгалтерського обліку
Audit Expert	Формування порівняльних даних для вирішення аналітичних задач; можливість проведення аналізу з підприємствами-аналогами	Здебільшого підходить для здійснення економічного аналізу, порівняння показників, визначення кореляційних залежностей
Аудит-Майстер «ДАСО» «Аудит- Інформ»	Можливість використовувати власну методологію, вести картотеку суб'єктів, пошуку за реквізитами; наявність функції контролю в разі повторного аудиту	Формування нового запису у випадку повторної аудиторської перевірки; відсутність можливості визначення розміру вибірки та аудиторського ризику
Audit NET	Максимальна відповідність системи із прийнятою в аудиторській фірмі методологією; робота у віддаленому режимі; розмежування прав доступу до інформації; автоматизація процесу аудиту та діяльності аудиторської фірми	Виключно мережева, потребує сервера; відсутність класифікатора помилок і нормативної бази
SAP AG TER 10	Велика функціональність; інтеграція всіх бізнес-процесів підприємства; модульний принцип побудови; можливість змін протягом часу експлуатації; підтримка різних мов	Призначена здебільшого для автоматизації менеджменту компанії; блоки об'єктів автоматизації не взаємопов'язані.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абесінова О.К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореф. дис. ... на здобуття наук ступеня канд.економ.наук: спец 08.00.09 – Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності). Київ, 2014. 23с.
2. Арзамасова О.В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 4. С.102-106.
3. Аудит. (Основи державного, незалежного професійного та внутрішнього аудиту) / За ред. проф. Немченко В.В., Редько О.Ю. Підручник. К.: Центр учбової літератури. 2014. 540с.
4. Балановська Т.І. Управління кадровим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник НАУ*. 2004. № 7-8. С. 50-52.
5. Бачевський Б. Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. [Текст]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 398 с.
6. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка и управление*. 2007. №3. С.48-53.
7. Білорус Т., Фірсова С. Кадровий аудит: проблеми і перспективи використання. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. №1(28). С.335-345.
8. Богиня Д.П. Трудовий потенціал України. Соціально-демографічний аспект. Львів: Освіта, 1992. 265 с.
9. Бондаренко О.В. Аналіз програмного забезпечення для проведення аудиту. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.6. С.369-374.
10. Бугуцький О.А. та ін. Концепція формування ринку робочої сили на селі. К.: УААН, 1992. 135с.
11. Ведерніков М. Д. Формування механізму регулювання оплати праці робітників у сучасних умовах господарювання: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: 08.09.01. Донецьк, 2005. 39 с.

12. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2001. 1440с.
13. Вечканов Г.С. Проблемы трудовых ресурсов: социально-экономическое исследование. СПб.: Петрополис, 1995. 20 с.
14. Гавкалова, Н.Л. Кадровий потенціал як основа розвитку кадрового менеджменту. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2014, №3(27). С.4-14.
15. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: монографія. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528с.
16. Галенко В. П. Управление персоналом и стратегия предприятия / В. П. Галенко. СПб.: Изд-во СПбУЭФ. 2009. 295 с.
17. Герасимчук, В. І. Проблема вдосконалення структури і якості робочої сили та шляхи її розв'язання. К.: Укр. інст. соц. досліджень. 2001. 40 с.
18. Гнибіденко О.І Соціально-економічний механізм ефективного використання та розвитку трудового потенціалу промисловості: автореф. дис. ... на здобуття наук ступеня канд. економ. наук: спец 08.00.07 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Київ, 2007. 24 с.
19. Голяш І.Д. Організація кадрового аудиту в системі управління трудовими ресурсами підприємства. *Інноваційна економіка*. 2009. Вип. 1 (№11).- С.104-107
20. Грачев М. А. Управление персоналом в организации. *Управление персоналом в международной корпорации*. 2008. №3. С. 17-21.
21. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2013. № 1(47). С. 30–35.
22. Даниленко О.А., Троян Ю.І. Аудит персоналу: практика українських реалій. *Економічний простір*. 2019. №144. С.138-155.
23. Дашко І.М. Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку. *Економіка та держава*. 2017. №1. С.65-68.

24. Дерій В., Саченко С., Бабій Л. Соціальний аудит у контексті посилення вимог до корпоративної соціальної відповідальності. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2016. №5. С.17-26.

25. Дехтярьов С.М. Теоретичні та методологічні аспекти досліджень аудиту у сфері праці. *Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Випуск 2. Т.1. С.147-150.

26. Дмитрюк С.П., Годяев С.Г. Анализ условий труда и методика оценки состояния охраны труда в сельском хозяйстве. *Строительство, материаловедение, машиностроение*. Серия: Безопасность жизнедеятельности. 2018. Вип.105. С.259-263.

27. Дослідження сфери освіти в Україні: до більшої результативності, справедливості та ефективності. Звіт Світового банку. Електронний ресурс. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/790931568661644788/pdf/Overview.pdf>

28. Дядюра К.В., Іванова Н.С. Кадровий потенціал підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*: зб. тез доп. II Міжнар.наук.-практ. конф., 22 квітня 2021 р. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021. С.66-68.

29. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін.; за ред. Ю.В. Ковбасюка, Ю.П. Сурміна. К.: НАДУ, 2010. 820 с.

30. Єлець О.П., Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С.418-422.

31. Єсінова Н.І. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [навч. посіб.]. К.: Кондор. 2004. 432 с.

32. Івахненко С. Аудиторське програмне забезпечення для аналізу даних: перший український досвід. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2009. № 10. С. 38–44.

33. Илларионов А.Е. Основы теории государственной кадровой политики: учебно-методическое пособие и конспект лекций. Владимир, 2009. 90 с.

34. Жуковська В.В. Теоретико-методологічні засади кадрового аудиту. *Вісник КНТЕУ*. 2010. № 4. С. 48–56.

35. Закаблук Г.О., Семенов А.Г. Удосконалення кадрової політики на приватному підприємстві. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2012. № 6. С. 276-281.
36. Звіт про управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020 рік [Електронний ресурс]. URL: https://pjsc.molokija.com/ckeditor_assets/звіт%20управління%202020.pdf
37. Качан Є.П. Управління трудовими ресурсами: [навч. посіб.]. К.: Юридична книга. 2005. 358 с.
38. Кибанов А.Я. Управление трудовыми ресурсами: [учебник] / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М. 2009. 284 с.
39. Колісник Г.М., Слюсаренко В.Є. Аудит: навчальний посібник. Ужгород, ДВНЗ УжНУ. 2015. 296с.
40. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навчальний посібник]. К.: Центр навчальної літератури. 2005. 350 с.
41. Кудирко О.М. Організаційно-кадровий аудит як складник ефективності праці. *Приазовський економічний вісник*. 2020. Випуск 3 (20). С.241-245.
42. Кузьмина Н.В. Система управления кадровым потенциалом в интегрированных корпоративных структурах. – М., 2004. 438с.
43. Кулійчук В.І. Мотивація підвищення трудового потенціалу верстатників: автореф. дис. ... на здобуття наук ступеня канд. економ. наук: спец 08.09.01 – Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Донецьк, 2005. 25 с.
44. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. ... докт. екон. наук: 08.07.01 – економіка промисловості. Х.: СумДУ, 2006. 36 с.
45. Литвин З. Б., Серединська В. М. Аналіз як невід’ємний інструмент ефективності в системі управління підприємством. III Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні детермінанти фіскальної політики: локальний та міжнародний вимір». Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 237-240.

46. Литвин З. Б. Необхідність економічного аналізу в системі управління суб'єкта господарювання. *Електронне науково-практичне фахове видання "Інфраструктура ринку"*. Випуск № 36. Жовтень 2019 р.

47. Литвин З.Б., Андрусик О.Ю. Заробітна плата як інструмент мотивації персоналу. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*: матеріали VI міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Тернопіль: ТНЕУ, 2019. С. 22-24.

48. Литвин З. Б., Корильчук Н.І., Балабан Ю.Р. Облік та управління трудовими ресурсами підприємства. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*: матеріали міжн. наук.-практ. інтернет-конф. С.14-17. (Тернопіль, грудень, 2021 р.) [Електронний ресурс]. Режим доступу :<http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/41059>

49. Кривинчук О. Г., Литвин З.Б. Кадровий потенціал підприємства: принципи та фактори формування. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*: матеріали міжн. наук.-практ. інтернет-конф. Тернопіль. 2022 р.

50. Кривинчук О. Г., Литвин З.Б. Економічна сутність категорії «трудовий потенціал» підприємства. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*: матеріали міжн. наук.-практ. інтернет-конф. Тернопіль. 2022р.

51. Лозова О. В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. № 4. С. 37-45.

52. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально-трудові відносини: [навч. посіб.]. Львів: Новий світ-2000. 2008. 248 с.

53. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с.

54. Лучко М. Р. Окремі аспекти організації та проведення аудиту. *Регіональні перспективи*: наук.-практ. журнал. 2003. № 2-3. С. 90-91.

55. Лучко М. Р., Н. Є. Стецюк. До питання обліку і контролю витрат на оплату праці. *Економіка: проблеми теорії та практики*: зб. наук. праць. 2009. Вип. 257, т. IV. С. 1465-1470.

56. Магура М.И. Оценка работы персонала: [практик. пособие для руководителей разного уровня и специалистов кадровых служб]. М. 2001. 347 с.
57. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства. *Бізнес-навігатор*. 2010. №3(20). С.165-170.
58. Овчарик Р.Ю. Аудит на базі комп'ютерних програм: продуктивність, рентабельність та тенденції розвитку. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». №1(1). 2017. С.68-72.
59. Олійник Є.О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/12-3-15-2011.pdf>. С. 71-74.
60. Олійник О.О. Аудит персоналу: Навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 290с.
61. Онищенко Е. Система управління кадровим потенціалом підприємства: підхід до проектування підсистем. *Вісник ТНЕУ*. 2012. №1. С.137-144.
62. Остапенко Ю.М. Экономика труда: [учеб. пособ.]. М.: ИНФРА-М. 2003. 296 с.
63. Офіційний сайт «Молокія ТМ». [Електронний ресурс]. URL: <https://molokija.com>
64. Офіційний сайт YouControl. [Електронний ресурс]. URL: <https://youcontrol.com.ua>
65. Офіційний сайт Центру ліцензування та дозвільної документації. [Електронний ресурс]. URL: <https://xn--e1aebclo5dzd.com.ua/>
66. Офіційний сайт SAP: Рішення для бізнесу / Бізнес-застосунки. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.sap.com>
67. Пилипенко О.І. Аудит системи управління людськими ресурсами як запорука реалізації концепції економічної безпеки підприємства. *Статистика України*. 2017. №4. С.87-93.
68. Писаревська Г.І. Формування системи аудиту персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. Випуск 13. Частина 4. С.153-157.

69. Поважный С.Ф. Кадровый аудит: принципы формирования и технология проведения. *Менеджер*. 2000. №2. С.3-8.
70. Полякова Л.М., Демків Н.І. Аудит організаційної структури управління підприємством та визначення її ефективності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2011. №174. С.148-154.
71. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс]. Режим доступу http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.
72. Прижигалінська Н.В. Формування та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу сільськогосподарських підприємств регіону: автореф. дис. ... на здобуття наук ступеня канд. економ. наук: спец 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (економіка сільського господарства і АПК). Миколаїв, 2008. 21 с.
73. Прокопенко О.В. Екологізація інноваційної діяльності: мотиваційний підхід: монографія О.В. Прокопенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. 392 с.
74. Річна інформація емітента цінних паперів (річний звіт) – ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2021 рік [Електронний ресурс]. URL: https://pjsc.molokija.com/ru/press_release/richna-informatsiya-emitenta-za-2021-rik
75. Романів С., Голяш І., Романів Р. Теоретичні аспекти кадрового аудиту оцінки системи управління персоналом. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №5. С.1025-1030.
76. Рогатинський Р. М., Н. М.Гарматій, Т. Р. Козак. Застосування сучасних аспектів мотивації праці персоналу на підприємстві з використанням інструментів економіко-математичного моделювання. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 5. С. 100-107.
77. Салл Д. Жизненный цикл и смена управленческих стереотипов. *Менеджмент і менеджер*. 2005. №11. С. 12-19.
78. Самойленко С.М. Формування трудового потенціалу суб'єктів господарювання: автореф. дис. ... на здобуття наук ступеня канд. економ. наук:

спец 08.09.01 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика.
Харків, 2005. 22 с.

79. Серединська В. М., Загородна О.М., Спільник І.В. Аналіз системи нормування праці на підприємстві. *Економічний аналіз*: зб. наук. праць. 2015. Том 19. № 2. С. 136-147.

80. Слинков В.Н. Управление персоналом (Практические рекомендации). К.: Алерта, 2004. 240 с.

81. Словник української мови: [в 11т.]. Т.4: І-М / АН Української РСР, Ін-т мовознав. ім. О.О.Потебні; ред.тому: І.К.Білодід, А.А.Бурячок, П.П.Доценко. 1973. 840с.

82. Совершенна І. Кадровий аудит як інструмент підвищення результативності менеджменту і розвитку організації. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. №1(21). С.31-41.

83. Соціальні пріоритети ринку праці: методологія, практика, шляхи забезпечення / [Бандур С.І., Заяць Т.А., Онікієнко В.В., Туранський Ю.П. та ін.]; за редакцією С.І. Бандура. К.: РВПС України НАН України, 2001. 261 с.

84. Стричак Г.В., Лех Г.А., Грубель Г.С. Вдосконалення системи управління кадровим потенціалом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип.24.8. С.380 – 385.

85. Струмилин С.Г. Проблемы экономики труда. М.: Наука, 1982. 472 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://учебник.online/ekonomika-trudaknigi/nashi-trudovyye-resursyi-27826.html>.

86. ТОП-10 українських виробників молочної продукції. AGROREVIEW. [Електронний ресурс]. URL: <https://agroreview.com/content/top-10-ukrayinskyh-vyrobnykiv-molochnoyi-produkciyi/>

87. Травин В.В. Кадровая политика в современных условиях. М. 2006. 364с.

88. Турова Т.В. Оцінка творчого потенціалу працівників машинобудівних підприємств сумської області в системі антикризового менеджменту персоналу. *Ефективна економіка*, 2010. №2. С.120-129.

89. Українська радянська енциклопедія: Т.4: Е-К. Головна редакція УРЕ. Київ-1979. 560с.
90. Урусова З.П., Баклаженко Ю.В. Аудит персоналу як засіб забезпечення ефективної управлінської діяльності. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 13. С.1423-1427.
91. Федонін О.С., І.М.Рєпіна, О.І.Олексюк. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. К: КНЕУ, 2004. 316с.
92. Федорова В.А., Карпенко Т.В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки. *Проблеми економіки*. 2011. №3. С.24-28.
93. Фріман Є.М. Організаційні засади аудиту персоналу при прийнятті кадрових рішень на підприємстві. *Проблеми економіки*. 2012. №3. С.151-154.
94. Харун О.А. Формування професійно-кваліфікаційної структури персоналу підприємств в контексті інноваційних перетворень. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 26. Част. 2. С.14-16.
95. Ходаківська Л.О. Особливості проведення аудиторських процедур з використанням електронно-обчислювальної техніки. *Економіка АПК*. 2011. №16. С.52-56.
96. Чухно А.А. Становлення еволюційної парадигми економічної теорії. Том 3. К.: ВІПОЛ, 2007. 709 с.
97. Шаблій О. І. Основи загальної суспільної географії. Підручник. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2003. 444 с.
98. Щекин Г.В. Теория кадровой политики: монографія. К.: МАУП, 2007. 176 с.
99. Энциклопедический словарь работника кадровой службы. В.М. Анисимов, В.Ф. Ковалевский, Е.В. Охотский, И.Г. Панин и др.; под общ. ред. В.М. Анисимова. ИНФРА М, 1999. VIII. 338 с.
100. Яровенко Г. М. Автоматизація як перспективний напрям розвитку зовнішнього аудиту. *Інвестиції: практика та досвід*. №4. 2012. С.34-38.

