

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ ПОВІТРЯНОГО ТРАНСПОРТУ

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач випускової кафедри
_____ О. Ареф'єва
“ _____ ” _____ 2021 р.

ВИПУСКНА РОБОТА

(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВР
СПЕЦІАЛЬНОСТІ 051 «ЕКОНОМІКА»
ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА «ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА»

Тема: «Ефективність оптимізації структури персоналу підприємства»

Виконавець: Позняк Єлизавета Олександрівна

Керівник: к.е.н., доцент Михальченко Інна Григорівна

Нормоконтролер: к.е.н., доцент Полоус О.В.

КИЇВ 2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та бізнес-адміністрування
Кафедра економіки повітряного транспорту
Спеціальність: 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач випускової кафедри
_____ О. Ареш'єва
« ____ » _____ 2021 р.

ЗАВДАННЯ **на виконання випускної роботи** Позняк Єлизавети Олександрівни (П.І.Б. випускника)

1. Тема роботи «Ефективність оптимізації структури персоналу підприємства» затверджена наказом ректора від 02.04.2021р. № 544/ст.
2. Термін виконання роботи: 17.05.2021 р. по 20.06.2021 р.
3. Вихідні дані роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, що регламентують порядок господарської діяльності, інформація про історію створення та розвиток підприємства фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати», за 2016-2018 рр.); звіти про виробництво продукції на зовнішні ринки за 2016-2018 рр.; статут.
4. Зміст пояснювальної записки: теоретичні основи дослідження трудових ресурсів підприємства; оцінка виробничо-господарської діяльності АТ «Радар»; пріоритетні напрями удосконалення системи управління персоналом.
5. Перелік обов'язкового ілюстративного матеріалу: виробнича програма 2014-2019 рр.; структура персоналу; рух та плинність кадрів в АТ «Радар» за 2016-2017 рр.; структура персоналу за кваліфікованим рівнем на АТ «Київський завод «Радар»; чисельність персоналу та кількість звільнених осіб за 2016-2017 рр.; перелік проблем, які виникають внаслідок плинності кадрів; причини плинності кадрів в АТ «Київський завод «Радар»; напрями розвитку системи управління персоналом в АТ «Радар»; розрахунки показника виробітку до і після впровадження заходів.

6. Календарний план-графік

№ пор.	Завдання	Термін виконання	Підпис керівника
1.	Видача завдання	17.05.2021	
2.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації господарської діяльності підприємства	18.05.2021-23.05.2021	
3.	Оцінювання кадрового потенціалу АТ «Радар»	24.05.2021-30.05.2021	
4.	Написання вступу та висновків	31.05.2021-03.06.2021	
5.	Оформлення пояснювальної записки, графічного матеріалу, підготовка доповіді, передзахист	04.06.2021-06.06.2021	
6.	Проходження нормоконтролю, перевірка на плагіат, оформлення документів до захисту, рецензування роботи, подання роботи на кафедру	07.06.2021-10.06.2021	

7. Дата видачі завдання: 17.05.2021 р.

Керівник випускної роботи _____ Михальченко І. Г.
(підпис керівника) (П.І.Б.)

Завдання прийняв до виконання _____ Позняк Є.О.
(підпис випускника) (П.І.Б.)

РЕФЕРАТ

Пояснювальна записка до випускної роботи «Ефективність оптимізації структури персоналу підприємства» 75 с., 18 рис., 18 табл., 45 літературних джерел.

ПЕРСОНАЛ ПІДПРИЄМСТВА, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ОПТИМІЗАЦІЯ, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, РОЗВИТОК, УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТ

Об'єктом дослідження є персонал підприємства, а предметом – оптимізація структури персоналу підприємства.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення інструментарію контролінгу, що використовується в процесі управління персоналом підприємства, надання відповідних рекомендацій та доведення їх економічної ефективності.

Методи дослідження включають методи наукового абстрагування, спостереження, синтезу, узагальнення для виокремлення ключових чинників; системно-структурний аналіз; статистичний і кореляційний методи; економічне моделювання.

Значущість виконаної роботи та висновків полягає в тому, що вони можуть слугувати методологічною базою формування методичних підходів до аналізу ефективності оптимізації структури персоналу підприємства. Результати дослідження є основою для подальшого вивчення практики оптимізації структури персоналу підприємства.

Матеріали випускної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, в навчальному процесі і в практичній діяльності фахівців економічних підрозділів та зовнішніх зв'язків.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Теоретичні засади дослідження персоналу та трудових ресурсів підприємства.....	8
1.2. Особливості організації кадрового забезпечення підприємства.....	144
1.3. Методичні підходи до оцінки трудових ресурсів та персоналу підприємства.....	18
Висновки до розділу 1	23
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РАДАР»	25
2.1. Характеристика виробничо-господарської діяльності АТ «Радар».....	25
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	31
2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві.....	43
2.4. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом.....	56
Висновки до розділу 2	75
ВИСНОВКИ	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	82
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлено потребою у пошуку сучасних методів та інструментів для управління персоналом підприємства, що забезпечує сталий розвиток підприємства в умовах швидкої зміни умов зовнішнього середовища та загострення конкуренції на ринку. Актуальність теми дослідження обумовлено високою важливістю персоналу як одного з факторів виробництва у процесі створення товарів та послуг, а також їх реалізації, значущості якості кадрового складу для розвитку підприємства і створення унікальної ціннісної пропозиції на ринку.

В умовах глобалізації економіки матеріальні та фінансові ресурси вже не є першочергово важливими факторами, що визначають конкурентоспроможність підприємства на ринку. Натомість людські ресурси, їх кваліфікація, особистісні якості та професійні навички, здібність до творчості забезпечують підприємству конкурентні переваги на ринку. Саме персонал забезпечує досягнення цілей організації, тому в процесі управління підприємством доцільно приділяти значну увагу розвитку персоналу та його найбільш ефектному використанню задля досягнення необхідних результатів. При цьому необхідно зважати на те, що цінність людських ресурсів все частіше вимірюється саме здатністю до творчого мислення, оскільки процес автоматизації звільняє персонал від необхідності виконання механічних дій. Саме тому в умовах однакових можливостей для придбання технічного оснащення особливої ваги набирає людський ресурс, адже він унікальний.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення інструментарію контролінгу, що використовується в процесі управління персоналом підприємства, надання відповідних рекомендацій та доведення їх економічної ефективності.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- 1) розглянути сутність, складові і характеристики системи управління персоналом підприємства;
- 2) виявити особливості, роль та методика реалізації контролінгу в системі управління персоналом підприємства;
- 3) проаналізувати структуру персоналу та принципи управління персоналом підприємства;
- 4) проаналізувати контролінг персоналу, ідентифікувати наявні проблеми та можливості підприємства щодо його удосконалення;
- 5) розробити проект впровадження заходів щодо удосконалення системи управління персоналом на засадах контролінгу в контексті розвитку системи управління персоналом;
- 6) оцінити економічну ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є персонал підприємства, а предметом – оптимізація структури персоналу підприємства.

Метою роботи є обґрунтування напрямів удосконалення інструментарію контролінгу, що використовується в процесі управління персоналом підприємства, надання відповідних рекомендацій та доведення їх економічної ефективності.

Методи дослідження включають методи наукового абстрагування, спостереження, синтезу, узагальнення для виокремлення ключових чинників; системно-структурний аналіз; статистичний і кореляційний методи; економічне моделювання.

Значущість виконаної роботи та висновків полягає в тому, що вони можуть слугувати методологічною базою формування методичних підходів до аналізу ефективності оптимізації структури персоналу підприємства. Результати дослідження є основою для подальшого вивчення практики оптимізації структури персоналу підприємства.

Матеріали випускної роботи рекомендується використовувати під час проведення наукових досліджень, в навчальному процесі і в практичній діяльності фахівців економічних підрозділів та зовнішніх зв'язків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади дослідження персоналу та трудових ресурсів підприємства

Внесок вітчизняних вчених у теорію управління трудовими ресурсами на сьогодні є ще недостатнім. Увага науковців переважно спрямована на напрацьовані світовою думкою та практикою концепції, моделі управління трудовими ресурсами на рівні організації. Навіть саме визначення поняття «трудові ресурси», на нашу думку, вимагає уточнень.

Таким чином, вчені по різному дають визначення поняття «трудові ресурси», що свідчить про різні підходи до їх визначення, і всі вони достатньо обґрунтовані. Нами конкретизовано зміст поняття «трудові ресурси», а саме:

1. Економічна категорія «трудові ресурси» відображає працездатну частину населення, яка характеризується розумовими і фізичними здібностями до праці та включає в себе як зайнятих, так і не зайнятих економічною діяльністю людей (в різних галузях), але які можуть працювати;

2. Управління трудовими ресурсами – це дії, що спрямовані на формування та ефективно всебічне їх використання в різних галузях економіки з метою покращення економічного та соціального стану країни. Управління трудовими ресурсами повинно здійснюватись на рівні держави, яка в свою чергу розробляє комплекс нормативних документів з метою покращення розподілу та використання трудових ресурсів.

Якщо управління – це процес, який вимагає певного аналізу та розробки певних дій, то управлінський процес – це поетапне управління, спочатку намічаємо цілі та завдання, а потім їх вирішуємо, тоді управління трудовими

ресурсами – це теж комплексна система цілей та завдань, що спрямовані на ефективне використання трудових ресурсів та за допомогою різних способів.

Оцінюючи роль напрацювань вчених у формуванні наукових знань щодо трудових процесів, доводиться констатувати, що вони не вичерпують усього кола питань, пов'язаних зі змістом та завданням дослідження сутності такої економічної категорії, як «трудові ресурси».

«Ресурси» як економічна категорія (фр. Resource – допоміжний засіб) – це основні елементи виробничого потенціалу, які має у своєму розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного та соціального розвитку

В економічній літературі існують різні підходи до класифікації ресурсів, загальними серед яких є марксистський та ринковий, в цих підходах особливе місце відведене трудовим ресурсам.

О. Петрос зазначає, що удосконалення управління трудовими ресурсами виступає одним із центральних завдань науки і практики державного управління. Вирішити його можливо лише за умови його належного науково-методичного обґрунтування.

Л. Григор'єва звертає увагу на те, що у вітчизняній економічній літературі, яка тривалий час базувалася на марксистській теорії, шлях до розуміння сутності трудових ресурсів пролягав через дослідження соціально-економічних форм праці, її нормування та організації людини як головної виробничої сили суспільства.

Чисельність та динаміка трудових ресурсів справляють визначальний вплив на характер розвитку виробництва та економіку. До складу трудових ресурсів відносять населення працездатного віку, а вікові межі цієї категорії визначаються законодавчо.

М. Жук зазначає, що категорія «трудові ресурси» характеризується через сукупність осіб обох статей працездатного віку (жінки від 16 до 55, чоловіки – від 16 до 60 років), здатних брати участь у виробництві товарів та послуг, а також осіб обох статей, старших і молодших за працездатний вік, зайнятих в

суспільному виробництві. З цих категорій виключені непрацюючі інваліди праці та війни I та II груп і непрацюючі особи працездатного віку, які отримують пільгові пенсії. О. Чалий, А. Лобза до «трудових ресурсів» включають працюючих і непрацюючих громадян, чинну і потенційну робочу силу суспільства.

У загальноекономічному сенсі до трудових ресурсів найчастіше відносять економічно активне населення. Але незважаючи на несхожість у підходах вчених, що займались дослідженням трудових ресурсів, незмінним залишається їх погляд на трудові ресурси, як потенціал живої сили, яку суспільство має на певний момент часу. Таке тлумачення ґрунтується на припущенні, що «праця» - це певна система, а функціонування ресурсу «праця» вичерпується межами реальної суспільної економіки.

Хоча деякі висновки К.Маркса поставлені нині під сумнів, багато хто з вітчизняних та зарубіжних вчених визнає фундаментальність його твердження про те, що «праця» – це найважливіший фактор виробництва.

Г. Дмитренко вказує на те, що термінологічна сутність та зміст ресурсу «праця» змінювалися й упорядковувалися в процесі розвитку економічної теорії. Разом з тим у наукових колах ще немає єдності у поглядах щодо його інтерпретації.

У зарубіжній науковій літературі для визначення одного з найважливіших виробничих ресурсів вживається термін «праця». К. Макконнелл, С. Брю ототожнюють поняття «праця» лише з найманою працею. Згідно з їх баченням, «праця» – це всі фізичні та розумові здібності людей, застосовувані у виробництві товарів та послуг (аналогічної точки зору дотримуються і деякі вітчизняні вчені). Також К. Макконнелл, С. Брю у своїй праці зазначають, що Н. Грегорі Манків, вирізняючи два найважливіші фактори виробництва – капітал і працю, визначає останню як час, який люди присвячують роботі.

Надто спрощеним видається, на нашу думку, таке тлумачення праці, бо вона залежить не лише від терміну її пропозиції та використання, а в значній мірі зумовлена запасами фізичних і духовних цінностей.

У тлумачному словнику «праця» характеризується різноманітними рівнями навичок і кваліфікації. Одна з причин того, чому трудові ресурси є особливою категорією, полягає в тому, що головним елементом системи управління трудовими ресурсами є людина праці, власник робочої сили (бо людина формує й використовує свою здатність до праці на різних стадіях життєвого циклу).

Так за періодизацією Є.А.Климова, А.К.Маркової, у процесі свого розвитку як суб'єкта праці людина проходить низку стадій :

1. Стадія від народження до 3 років, засвоєння функцій сприйняття, руху, мови, найпростіших правил поведінки і моральних оцінок, які слугують основою подальшого розвитку й залучення людини до праці.

2. Стадія від 3 до 6-8 років – на цю стадію припадає усвідомлення «основних смислів» людської діяльності, ознайомлення з конкретними професіями.

3. Стадія від 6-8 до 11-12 років – інтенсивно розвиваються функції самоконтролю, самоаналізу, здібності планувати свою діяльність.

4. Стадія від 11-12 до 14-18 років – це стадія свідомого і відповідального планування і вибору професійного шляху.

5. Стадія від 14-18 до 17-27 років пов'язана з професійною підготовкою.

6. Стадія професійної реалізації – це етап трудової діяльності.

7. Стадія спаду, зниження професійної і соціальної активності.

Управління трудовими ресурсами у сільському господарстві визначається збільшенням залежності результатів діяльності сільськогосподарських підприємств від якості, мотиваційного заохочення та характеру використання робочої сили.

О. Чмелева вказує, що управління ефективним використанням трудових ресурсів спрямоване на розв'язання принципово нових довгострокових завдань підвищення економічної та соціальної ефективності роботи підприємства, підтримку його балансу із зовнішнім середовищем.

Головними принципами побудови сучасної системи управління трудовими ресурсами вважаємо:

- мотиваційні заохочування працівників та гідна оплата їхньої праці;
- ефективне розміщення трудових ресурсів;
- можливість кар'єрного росту;
- підвищення кваліфікації, навчання та перепідготовка;

Важливими завданнями у системі управління трудовими ресурсами є збереження, раціональне використання, розвиток та відновлення трудових ресурсів у процесі трудової діяльності. Разом з тим ефективне використання трудових ресурсів неможливе без створення належних умов для їх формування та розвитку.

В. Покришук вказує, що розрізняють кількісні і якісні характеристики трудових ресурсів. Кількісний бік представлений чисельністю працездатного населення, безробітних і статевовіковою структурою, а якісний – сукупністю демографічних, інтелектуальних, психофізіологічних, освітньо-кваліфікаційних та інших характеристик.

С. Белозерова зазначає, що головними чинниками відтворення населення і трудових ресурсів є стан природного і виробничого середовища, рівень споживання і пов'язаний з ними спосіб життя. Отже на відтворення населення і трудових ресурсів впливає все навколишнє середовище, тобто і природні, і соціально-економічні його компоненти.

Формування трудових ресурсів має ґрунтуватись на таких засадах, як науковість, системність, динамізм, диференційність (ситуаційність).

Проблема формування трудових ресурсів сама по собі має методологічний характер, оскільки є базою, першоосновою організації його розвитку. Від того, наскільки успішно буде сформований кадровий ресурс як провідник новітніх виробничих відносин залежатиме результативність соціально-економічного розвитку на всіх рівнях українського суспільства.

О.Петрос узагальнені результати термінологічного теоретизування та функціонально-управлінського аналізу трудових ресурсів підводить до таких висновків:

1. Існують відмінності у категорійному визначенні найважливішого виробничого ресурсу вітчизняними та зарубіжними вченими. Якщо перші найчастіше оперують поняттям «трудові ресурси», то в дослідженнях зарубіжних авторів найбільш вживаним є термін «праця». В сучасних умовах на шляху до європейської інтеграції українського суспільства очевидною є потреба в термінологічній ідентифікації апарату наукових досліджень, приведення його у відповідність до єдиних стандартів. Відтак доцільним і більш перспективним вбачається використання терміну «праця» для позначення одного з основних виробничих ресурсів. У перехідний період прийнятною може бути альтернатива використання термінів «праця» і «трудові ресурси» як синонімічних, особиста зацікавленість працівника у результаті праці.

2. Термін «трудові ресурси» вітчизняними вченими використовується у вузькому й широкому розумінні. У вузькому розумінні він характеризує переважно склад працездатного населення в працездатному віці. Таке його вживання є застарілим, оскільки не відображає реалій функціонування праці в умовах ринкових відносин. Натомість обґрунтованим і методологічно виправданим видається використання терміну у широкому розумінні, за якого «трудові ресурси» відображають наявні на сьогодні і передбачувані в майбутньому ресурси праці суспільства, їх кількісні і якісні характеристики

3. Трудові ресурси як динамічна система характеризуються складною структурною єдністю стійких взаємозв'язків і залежностей основних елементів, що в свою чергу висуває особливі вимоги до організації державного управління з питань забезпечення належних умов формування і розвитку трудового потенціалу, ефективного і раціонального використання трудових ресурсів, соціального захисту непрацюючих

4. Дослідження трудових ресурсів найчастіше базуються на обліково-статистичних та соціально-економічних засадах. Разом з тим недостатньо

вивченими є трудові ресурси як організаційно-управлінська категорія. Тому подальші наукові розвідки необхідно активніше спрямовувати на дослідження структури державного управління трудовими ресурсами

Вимоги, щодо формування трудових ресурсів в аграрному секторі відносять: компетентність та професіоналізм керівників та їх підлеглих (працівників); прагнення до навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації як за власні кошти, так і за кошти підприємства; оволодіння новими технологіями; єдність у поглядах щодо отримання прибутку; стратегічне мислення як керівників, так і працівників села.

Таким чином, було досліджено підходи вчених щодо трудових ресурсів, з'ясували, що вони формуються під впливом різних факторів. Визначили принципи побудови та головні завдання сучасної системи управління трудовими ресурсами.

Зазначимо, що процес управління трудовими ресурсами – це складна взаємодія багатьох факторів і вивчення його не обмежується розглядом лише означеного вище, але прагнення досягнути мети нашого дослідження змусило нас виділити головні з них.

1.2. Особливості організації кадрового забезпечення підприємства

Кадрове планування стає найважливішим елементом кадрової політики, допомагає при визначенні її завдань, стратегії і цілей, сприяє їх виконанню через відповідні заходи. Метою планування є забезпечення фірми чи компанії необхідною робочою силою і визначення неминучих при цьому витрат. Такий стан викликає, перш за все, необхідність перенесення центру ваги в кадровому плануванні до більш якісного визначенню професійно-кваліфікаційних структур і складу кадрів, передбачає відстеження змін в професійно-кваліфікаційній структурі кадрів і, головне, покликане виявляти майбутні потреби в робочій силі, визначати їх якісні і кількісні показники на ранніх стадіях.

Відповідальність за прийняття рішень в області кадрового планування покладається на керівництво підприємства. Саме керівництво повинно ставити перед собою мету інтегрування кадрового планування в сукупність виробничих рішень.

Найперша задача планування персоналу - «переклад» наявних цілей і планів організації в конкретні потреби в кваліфікованих службовців. Іншими словами, потрібно вивести невідому величину необхідних працівників з наявного рівняння планів організації і визначити час, в яке вони будуть затребувані. І як тільки ці невідомі величини будуть знайдені, в рамках кадрового планування необхідно визначити етапи досягнення намічених цілей.

По суті, кожна організація використовує кадрове планування, явно чи неявно. Деякі організації проробляють в цьому плані серйозні дослідження, інші обмежуються поверховим увагою до планування персоналу.

Як би там не було, але довготривалий успіх будь-якої організації, безсумнівно, залежить від наявності необхідних службовців в необхідний час на правильно обраних посадах. Організаційні цілі і стратегії досягнення цих цілей мають значення лише тоді, коли люди, що володіють необхідними талантами і вмінням, прагнуть до досягнення цих цілей.

Недобросовісно виконане, і тим більше - зовсім проігнороване, кадрове планування здатне спровокувати серйозні проблеми вже в найкоротший час.

Дуже важливо поставити ті питання, на які кадрове планування повинно дати відповіді. А саме: скільки працівників, якого рівня кваліфікації, коли і де будуть необхідні; яким чином можна залучити необхідний і скоротити зайвий персонал, враховуючи соціальні аспекти; яким чином можна використовувати працівників відповідно до їх здібностей, цілеспрямовано сприяти підвищенню кваліфікації кадрів і пристосовувати їх знання до мінливих вимог; яких витрат зажадають плановані кадрові заходи.

Одним з важливих елементів кадрового планування є прив'язка потреб в робочій силі до графіка розвитку виробництва, т. Е. Визначення перспективи

розвитку кадрового потенціалу фірми або підприємства, що обумовлює постановку основних завдань кадрового планування, а саме:

- розробку процедури кадрового планування;
- узгодження кадрового планування з плануванням організації в цілому;
- організацію ефективної взаємодії між плановою групою кадрової служби і плановим відділом організації;
- проведення в життя рішень, що сприяють успішному здійсненню стратегії організації;
- сприяння організації у виявленні головних кадрових проблем і потреб при стратегічному плануванні;
- поліпшення обміну інформацією з персоналу між усіма підрозділами організації.

Існує два джерела поповнення персоналу: зовнішній і внутрішній. Зовнішній заснований на пошуку співробітників поза організації, тоді як внутрішній спрямований на пошук в самій організації серед вже реально працюють в різних підрозділах.

Переваги внутрішніх джерел робочої сили: компанія краще знає сильні і слабкі сторони кандидатів, кандидат краще знає компанію, можливо мотивування працівника підвищенням по службі, збільшується віддача інвестицій в людський капітал.

Недоліки: співробітники можуть підвищуватися до рівня, на якому вони не будуть відповідати вимогам, що пред'являються; боротьба за кар'єрний ріст може створити негативний соціально-психологічний клімат; можуть з'явитися проблеми з впровадженням нових ідей.

Переваги зовнішніх джерел: збільшується «ринок талантів», велика ймовірність виникнення нових ідей і перспектив, в ряді випадків залучена ззовні робоча сила дешевша.

Недоліки: складніше залучати і оцінювати кандидатів; більш тривалий період адаптації нових працівників; можливе виникнення конфліктів в колективі.

Результати кадрового планування повинні знайти своє вираження в комплексі конкретних заходів з підтримки балансу робочої сили при вивільненні працівників і забезпеченні найму необхідних фахівців. Окремо повинен розроблятися комплекс заходів, пов'язаних з навчанням молодих робітників і підвищенням кваліфікації штатних співробітників. Вихідними даними для визначення необхідної чисельності робітників, їх професійного і кваліфікаційного складу є: виробнича програма, норма вироблення, планований ріст підвищення продуктивності праці, структура робіт. Загальна потреба в спеціалістах визначається в залежності від трудомісткості закріплених функцій, норм керованості, ступеня механізації управління з урахуванням типових штатних розкладів. За періодом планування розрізняють поточну та перспективну потребу в фахівцях. Поточна додаткова потреба - це необхідна чисельність фахівців в базисному році. Цей показник є основою планування перспективної потреби, а також вихідною базою для внутрішнього розподілу фахівців. Перспективна потреба визначається на 3-5 і більше років. В даний час існують наступні методи розрахунку перспективної потреби у фахівцях.

При визначенні потреби у фахівцях на термін до п'яти років використовується штатно-номенклатурний метод, який ґрунтується на планових показниках розвитку виробництва, типових структурах і штатах, а також номенклатурі посад, що підлягають заміщенню фахівцями з вищою і середньою спеціальною освітою. Штатно-номенклатурний метод при наявності планових показників дозволяє визначити як число фахівців (на основі штатних розкладів), так і їх кваліфікаційний рівень. Типові номенклатури посад, що підлягають заміщенню фахівцями з вищою і середньою спеціальною освітою, а також типові штатні розписи розробляються апаратом фірми, підприємства та затверджуються їх керівництвом. Типові номенклатури містять найменування функцій управління, структурних підрозділів і посад, а також спеціальностей вищої і середньої спеціальної освіти, наявність яких необхідна для кандидатів на заміщення зазначених посад. Типова номенклатура посад розробляється на всіх рівнях управління та служить вихідною базою для розробки нормативів

насиченості спеціалістами і потреби в них за спеціальностями. Від якості розробки номенклатур залежить достовірність розрахунків потреби, на основі яких формуються плани підготовки фахівців вищої і середньої кваліфікації. У розробці номенклатур, поряд з працівниками кадрових служб, беруть участь співробітники технічних, планово-економічних, виробничих та інших підрозділів, які здійснюють функції поточного і перспективного планування.

Найменування посад і освітній рівень в номенклатурі вказується відповідно до Кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців і службовців, а найменування спеціальності - відповідно до діючого переліку спеціальностей. Для додання номенклатурам посад більшої гнучкості доцільно на кожную посаду передбачати (в залежності від специфіки галузі і підприємства) кілька фахівців, щоб більш повно врахувати перспективи розвитку виробництва.

1.3. Методичні підходи до оцінки трудових ресурсів та персоналу підприємства

Оцінка персоналу має на меті вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей з метою оцінки перспектив зростання (ротації), а також розробки кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики.

Сутність оцінки персоналу можна визначити з позицій трьох укрупнених підходів, в рамках яких оцінка розглядається як:

1. Процес, діяльність (процесуальний підхід);
2. Результат процесу, діяльності (змістовний підхід);
3. Функція управління персоналом або спосіб, напрям використання процесу і результату оцінки (функціональний підхід).

У процесуальному підході оцінка персоналу організації постає у вигляді певної етапної послідовності здійснення оціночних технологій і процедур. Основна увага приділяється плануванню, організації і здійсненню порівняння

нормативних характеристик з фактичним рівнем показників оцінки. В рамках даного підходу оцінка являє собою комплекс заходів наступного характеру:

- а) підготовчого (обґрунтування об'єкта, предмета, суб'єкта оцінки, вибір методів та інструментів оцінки, формування технології і процедур оцінки);
- б) змістовного (безпосередньо процес оцінки);
- в) заключного (інтерпретація та використання результатів оцінки).

Процесуальний підхід передбачає наступне трактування: оцінка персоналу організації являє собою цілеспрямований процес виявлення ступеня відповідності працівників вимогам посади або робочого місця. До процесуального підходу відноситься і розгляд оцінки як процедури порівняння оцінюваних параметрів з еталонними вимогами.

Змістовний підхід акцентує увагу не на процесі здійснення оцінки, а на його результаті. Тобто в змістовному аспекті оцінка виступає кінцевим результатом оцінного процесу у вигляді характеристики оцінюваного об'єкта, опису його властивостей і відповідності еталонного значення.

В рамках третього підходу оцінка представлена як функція управління персоналом. При цьому оцінка розглядається як ключовий напрям менеджменту персоналу, що визначає ефективність реалізації інших елементів управління персоналом і організацією в цілому, і виступає в якості інформаційного та процесуального забезпечення. З точки зору функціональної ролі оцінка покликана сприяти кращому використанню людських ресурсів організації. Крім того, оцінка служить інструментом досягнення цілей організації, органічно поєднуючись з іншими напрямками роботи з персоналом і виконуючи основну функцію в системі управління персоналом.

Всі три підходи пов'язані один з одним, і їх комплексне застосування дозволяє всебічно представити багатогранність оцінки персоналу.

Виділяють наступні види оцінки персоналу в залежності від:

1. Структури фізичного об'єкта: оцінка працівника, груп персоналу або персоналу організації в цілому;

2. Приналежності оцінюваного персоналу до організації: оцінка потенційного і працює в організації персоналу;

3. Ступенем охоплення об'єкта і предмета оцінки: експрес-оцінка, загальна, комплексна і системна оцінка;

4. Місця оцінки в управлінні організацією та персоналом: реактивна, превентивна, поточна оцінка.

Експрес-оцінка - оцінка об'єкта в стислі терміни і за спрощеною програмою дослідження, в процесі якої вивчається обмежений набір загальних показників характеристик об'єкта або його окремих сторін (наприклад, тільки результатів праці або кваліфікаційних характеристик і т. д.).

Загальна оцінка - оцінка, в результаті якої дається щодо докладний опис в цілому об'єкта (наприклад, сукупності кваліфікаційних, соціально-демографічних, соціально-психологічних характеристик фахівця і результатів його праці), але не передбачає вивчення внутрішньої структури характеристик, причин і наслідків їх існування, форм прояву в результатах діяльності. Загальна оцінка, хоча і націлена на дослідження об'єкта, тим не менш, недостатньо глибока і повна. Комплексна оцінка - оцінка, в максимальному ступені охоплює весь спектр елементів змістовного об'єкта. Тобто комплексна оцінка, на відміну від попередніх, передбачає, в тому числі опис набору властивостей оцінюваної особистості, характеристик і особливостей її поведінки, мотивації, ставлення до праці, результати трудової діяльності і багато іншого. Даний вид оцінки передбачає діагностику і всього складу фізичного об'єкта - оцінку особистості, груп працівників і персоналу в цілому організації.

Системна оцінка - оцінка об'єкта як системного утворення, що припускає характеристику складових компонентів змістовного об'єкта і їх детермінують взаємозв'язків. Зокрема, системна оцінка вивчає не тільки властивості особистості, результати її праці, особливості поведінки, але також ступінь і форму впливу, наприклад, трудового потенціалу на результативність праці, причини формування тих чи інших характеристик особистості, прогноз і умови їх розвитку і вдосконалення. Реактивна оцінка - оцінка як вимушена реакція на

виникаючі в організації, в управлінні персоналом проблеми, актуальні поточні завдання. Наприклад, оцінка стану персоналу в антикризовому управлінні на стадії гострої кризи, оцінка при виниклої задачі скорочення персоналу, реорганізаційних змін та ін.

Превентивна оцінка - оцінка як елемент превентивного управління організацією та персоналом. Призначення цього різновиду оцінки полягає у виявленні резервних можливостей персоналу, способів їх залучення в процесі усунення прогнозованих проблем.

Поточна оцінка - систематична, регулярна оцінка співробітників, яка зазвичай передбачає елементи превентивної та реактивної оцінки (її стратегічний та оперативний рівні).

Незалежно від типу основною метою оцінки персоналу є поліпшення результативності роботи персоналу і постачання працівників і керівників інформацією, необхідною для прийняття рішень. Таким чином, сформульована мета відображає стало класичним виділення Д. Макгрегором трьох цілей оцінки персоналу в організації.

Інформаційна мета - забезпечення керівників різного рівня управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також всіх оцінюваних працівників про їх індивідуальні досягнення і недоліки.

Мотиваційна мета - здатність механізму оцінки пов'язувати матеріальну винагороду та моральне заохочення з трудовою поведінкою і, таким чином, орієнтувати працівників на поліпшення діяльності в тому напрямку, який забезпечує стабільність положення і конкурентоспроможність підприємства;

Адміністративна мета - прийняття кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі (професійна підготовка, зміна оплати праці, трудові переміщення та ін.).

Всі наведені аспекти основної мети відображають потенційні можливості оцінки персоналу і в такому трактуванні перетинаються за змістом з функціями оцінки, т. д. Демонструють роль оцінки, її призначення і сенс існування. Зокрема, головна функція всієї системи оцінки персоналу полягає у визначенні рівня

наявних трудових здібностей і резервів розвитку трудового потенціалу працівників, груп та організації в цілому для прийняття управлінських рішень з широкого спектру напрямків управління персоналом (відбору, планування персоналу, навчання та ін.).

У структурі системи оцінки персоналу можна виділити наступні послідовні горизонтальні рівні:

- формування системи оцінки - науково-методична розробка системи оцінки персоналу та її компонентів;
- забезпечення процесу оцінки - створення технічної, інформаційної, нормативно-правової бази для здійснення процесу оцінки і реалізації її результатів.
- здійснення процесу оцінки - виробництво послуг оцінки;
- використання результатів системи оцінки - реалізація управлінських рішень на основі інформації, отриманої за допомогою оцінки або, іншими словами, споживання послуг оцінки.

Здійснення будь-якої оцінки передбачає отримання об'єктивної і достовірної інформації про передбачений об'єкт, на основі якої можливе прийняття обгрунтованих управлінських рішень. Об'єктивність оцінки діяльності персоналу підприємства забезпечується застосуванням обгрунтованої методики оцінки і дотриманням принципів оцінки.

Спільними принципами здійснення будь-якої оцінки є:

1. Комплексність або всебічний підхід до оцінки, який особливо важливий стосовно до управління персоналом, так як багато явищ і процеси, що відбуваються в цій галузі, характеризуються складним переплетінням і взаємодією великої кількості факторів і умов.
2. Пріоритетність. Даючи всебічну оцінку різних аспектів кадрової роботи, необхідно разом з тим виділяти і акцентувати увагу на головних її моментах і пріоритетних умовах.
3. Безперервність. Оцінка повинна здійснюватися не від випадку до випадку, а постійно, на різних етапах розробки і здійснення кадрових рішень.

Такий підхід дозволяє проводити кадровий аналіз, виявляти зміни і своєчасно приймати необхідні кадрові рішення.

4. Надійність. Використовувані методи оцінки повинні достатньо точно характеризувати розглядаються явища і процеси і їх застосування повинно бути обгрунтовано в кожному конкретному випадку.

5. Справедливість оцінки. Оскільки в управлінні персоналом багато способів оцінки адресовані безпосередньо до людей, впливають на їх мотивацію і задоволеність роботою, важливо враховувати сприйняття форм і методів, а також результатів оцінки конкретними людьми.

Дотримання перерахованих вище принципів стосовно оцінки діяльності персоналу дозволить отримати більш достовірні дані про стан і використання кадрового потенціалу та результати роботи персоналу підприємства.

Висновки до розділу 1

У даному розділі було проаналізовано сутність та особливості системи управління персоналом підприємства. На основі аналізу праць сучасних дослідників можна зробити висновок, що наразі персонал являється головним стратегічним ресурсом компаній в конкурентній боротьбі, а його ефективне використання забезпечує можливість досягнення організацією поставлених цілей.

При цьому варто зазначити, що персонал являється найбільш складним об'єктом управління в організації, оскільки дії людей передбачити найважче, продуктивність їх праці може залежати від емоційного стану тощо. Водночас людина здатна до творчого мислення, що і забезпечує її унікальність в системі виробництва.

Було доведено необхідність управління кадровим плануванням, набором, адаптацією, навчанням, оцінкою персоналу, винагородами, а також мотивацією, контролінгом персоналу та створенням відповідних умов праці. Розглянуто загальні та часткові принципи управління персоналом, що є основою успішної

управлінської діяльності на підприємстві. Також було надано характеристику основним показникам ефективності кадрової політики підприємства, якими необхідно користуватися організаціям задля аналізу управлінського процесу.

Значну частину дослідження було присвячено методам управління персоналом, що поділені на такі групи: адміністративні, економічні і соціальнопсихологічні; надано їх коротку характеристику, перелік недоліків та переваг.

Окремо проаналізовано контролінг персоналу як один із найважливіших засобів забезпечення стабільності і результативності управління, запобігання кризових явищ у внутрішньому середовищі організації і подолання невизначеності можливої реакції працівників на зміни зовнішнього середовища.

Таким чином, у розділі було надано характеристику усім поняттям, що стосуються системи управління персоналом, зокрема контролінгу, на підприємстві та доведено надзвичайну важливість людських ресурсів для успіху діяльності організації.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РАДАР»

2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності АТ «Радар»

АТ «Київський завод «Радар» – одне з передових підприємств України, що спеціалізується на виробництві сучасного радіоелектронного і радіолокаційного обладнання для літаків і вертольотів. Висока репутація «Радар» - це результат багаторічної успішної роботи колективу і надійність виробів, що випускаються.

Завод був створений в 1930 році і став одним з перших заводів авіаційного приладобудування в Україні. Завод відомий, як виробник перших в СРСР літакових радіолокаторів ПСБН, радіолокаційних головок самонаведення для авіаційних ракет класу «повітря - повітря», а також складних і особливо складних радіолокаційних комплексів для літаків і вертольотів, що випускаються авіаційними підприємствами Харкова, Києва, Казані, Ульяновська, Новосибірська, Ташкента, Кумертау та інших міст.

Завод запрошує до співпраці розробників, потенційних інвесторів та інші організації в створенні спільних підприємств по впровадженню у виробництво і серійного виготовлення складної наукомісткої продукції приладобудування для авіації та інших галузей промисловості, товарів промислового і побутового призначення. Завод має виробничі потужності, які дозволяють виконувати замовлення сторонніх організацій (механічне, інструментальне, монтажно-складальне виробництво, виготовлення друкованих плат).

В даний час завод здійснює виробництво та ремонт метеонавігаційних РЛС «Буран-А» (для літаків АН-140, АН-148, АН-74ТК-300, БЕ-200, ІЛ-114), бортовий навігаційно-посадкової апаратури «Курс-93М» (для АН-140, МІГ-29, МІ-8), МНРЛС-85, «Гроза», «Буран» (для літаків ТУ, АН, ІЛ різних типів), головок самонаведення 9Б 1101К (для ракет Р27Р1 «повітря повітря»),

прицільно-навігаційних комплексів ПНС-24М (для СУ-24), «Восьминіг» (для КА-27, КА-28), систем держрозпізнавання 6231Р (для СУ-27, МІГ-29).

На заводі розроблені, сертифіковані і випускаються медичні електродрілі та пилки, пластини для малоінвазивного остеосинтезу, оригінальні слухомовні тренажери «Поліфонатор», та ін.

Заводом випускаються побутові газові опалювальні котли і автоматика безпеки до них, а також промислові магістральні регулятори РДГ-50, РДГ-80.

На заводі налагоджено серійний випуск побутових електроплит зі склокерамічною робочою поверхнею і виготовляється ряд комплектуючих виробів для автомобілів (датчиків рівня і тиску рідин, підрульових перемикачів та ін.).

Завод має в своєму розпорядженні висококваліфікованими фахівцями, а також повним виробничо-технологічним циклом, який включає: виготовлення, в тому числі налаштування і контроль, хвилеводних пристроїв, СВЧ-антен (в тому числі щілинних, фазованих решіток та ін.), високостабільних СВЧ-резонаторів і генераторів; гальва.

Обсяг продукції, що відпускається в динаміці за 2016-2019 рік представлений на рис. 2.1.

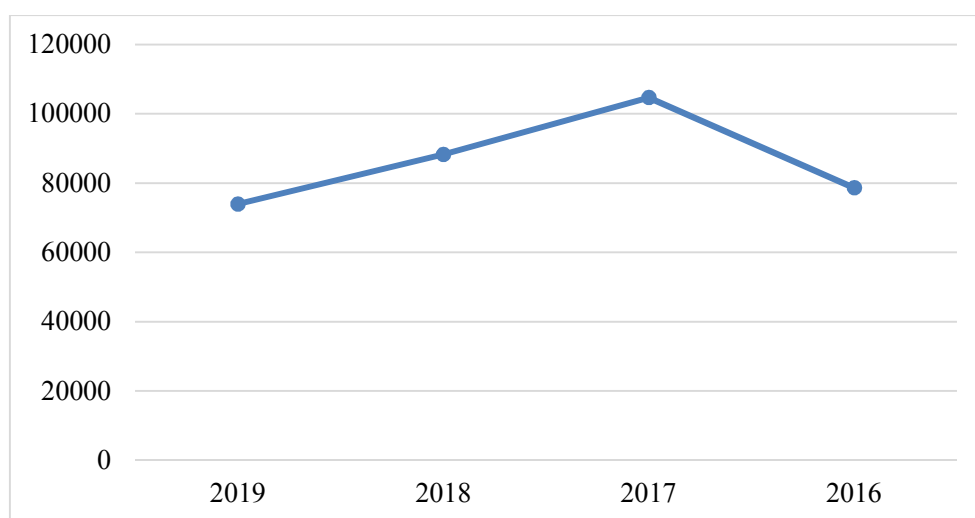


Рис. 2.1. Обсяги реалізації, 2016-2019 рр.

Дані відображають, що з 2016 по 2017 був зріст продукції . З 2017 по 2019 зменшилась продукція на 26 тис. В даний час Київський завод «Радар» – суміжник двох лідерів рейтингу. У список його продукції, наприклад, входить виробництво і ремонт метеонавігаційних РЛС «Буран-А» для літаків сімейства «Ан», а також інша апаратура спеціального призначення. Є і «громадянське» виробництво: медичні електродрилі та пилки, пластини для малоінвазивного остеосинтезу, оригінальні слухомовні тренажери «Поліфонатор», побутові електроплити.

Основними конкурентами є «Арсенал» – 148 млн грн , «Меридиан» – 58,9 млн грн, Київський бронетанковий завод – 292 млн грн , «Артем» – 2,1 млрд грн. Наглядно цей ринок представлено на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Структура ринку

Суспільство має високу репутацію на ринку. До основних документів, що регулюють обліковий процес на підприємстві відносяться: облікова політика для цілей бухгалтерського і податкового обліку на 2016 рік, (Додаток Б, В); план рахунків бухгалтерського обліку; графік документообігу; форми первинних облікових документів і внутрішньої звітності. Бухгалтерський облік на підприємстві автоматизований і ведеться з застосуванням бухгалтерської

програми «1С: Підприємство».лярності в колі споживачів, високою якістю і культурою обслуговування клієнтів.

Організаційна структура АТ «Радар» – це система органів управління та структурних підрозділів підприємства, що містить назви органів управління та структурних підрозділів, відображає розподіл повноважень між структурними підрозділами та їх підпорядкованість і дає змогу оптимізувати процес прийняття рішень, пов'язаних з виконанням поставлених завдань та цілей (рис. 2.3).

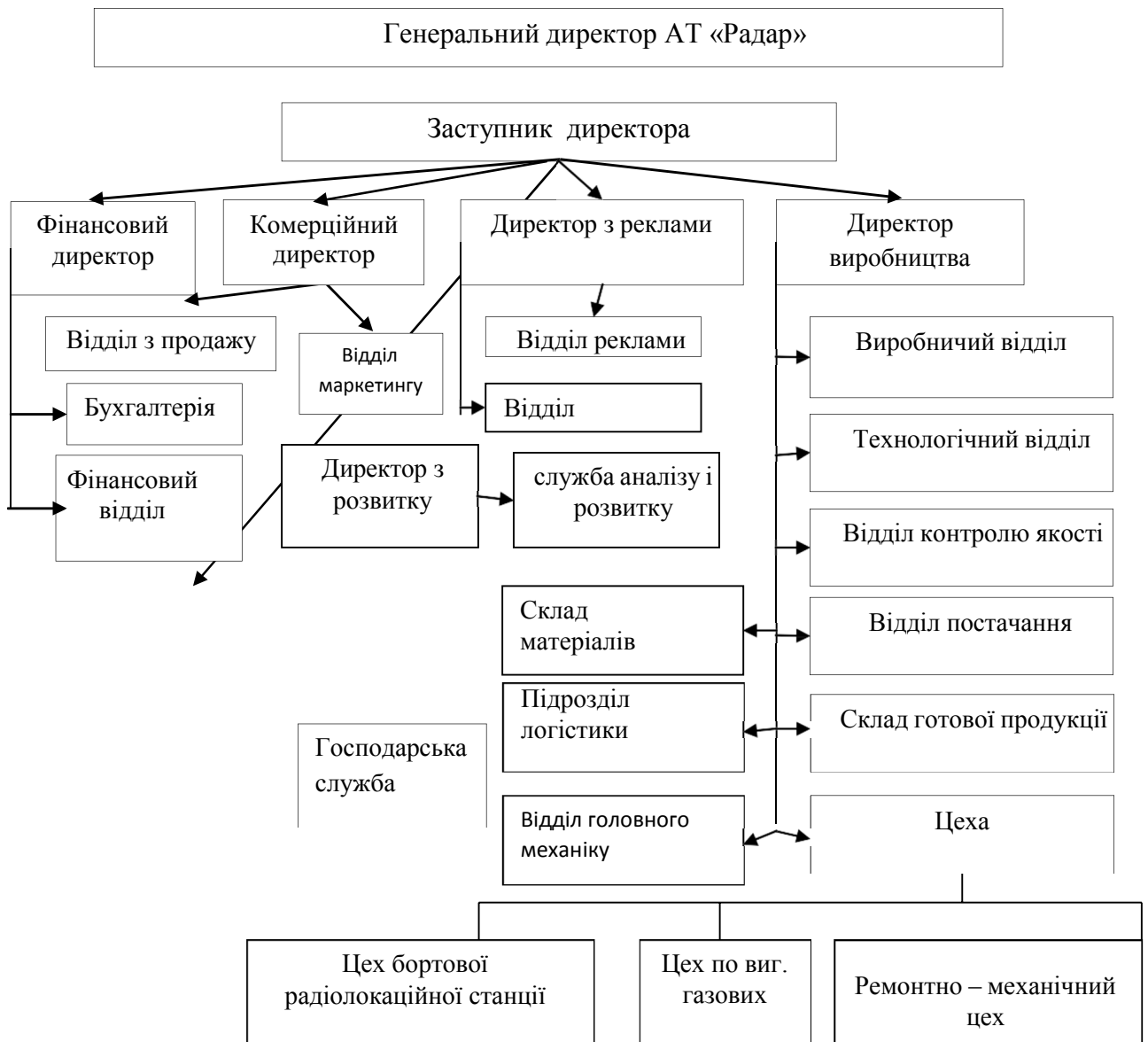


Рис. 2.3. Організаційна структура АТ «Радар»

АТ Радар має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, яка містить у собі триуправлінські структури: загальні збори; - наглядова рада; - генеральний директор. Ця структура передбачає розмежування повноважень та передачу відповідальності за прийняття рішень за функціями по вертикалі. В структурі АТ Радар є підрозділи, що забезпечують реалізацію таких основних функцій його діяльності:

- 1) бортова навігаційно-посадочна апаратура «Курс-93М» (для літаків Ан-140 і Ан-148, вертольотів Мі-8)
- 2) побутові газо промислові магістральні регулятори РДГ-50 і РДГ-80ві опалювальні котли і автоматика безпеки до них
- 3) комплектуючі вироби для автомобілів (датчики рівня рідини і тиску, підрульові перемикачі та ін.)
- 4) медичні електродрилі та пилки

Передача поточного управління керівникам лінійних підрозділів і функціональний розподіл управлінської діяльності організації в цілому дозволяють вищому керівництву зосередитися на вирішенні стратегічних проблем розвитку підприємства, забезпечити найбільш раціональну взаємодію з зовнішнім середовищем. Організаційна структура набуває певний стратегічний потенціал, а менеджмент - умовийого реалізації.

Основними видами діяльності реалізації на підприємстві були бортова навігаційно-посадочна апаратура «Курс-93М» (для літаків Ан-140 і Ан-148, вертольотів Мі-8), а також виробництво та постачання засобів для медичної сфери. Основні показники фінансово-господарської діяльності підприємства АТ Радар за період 2016-2018 року наведені у табл. 2.1. В цілому за період, що досліджується, на підприємстві відбулося розширення обсягів діяльності з подальшим його зниженням, про що говорить динаміка основного показника результатів комерційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.1

Показники фінансово господарської діяльності за 2016-2019 рр., тис. грн.

Показники	Роки				Зміни, 2019/2016	
	2016	2017	2018	2019	(+/-)	(%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	38641	52963	61952	53724	15083	139,03
Собівартість реалізованої продукції	32216	44037	55821	50100	17884	155,51
Валовий прибуток (збиток)	6425	8926	6131	3624	-2801	56,40
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	4687	2432	1344	-2571	-7258	-54,85
Чистий прибуток (збиток)	2851	-413	984	-2112	-4963	-74,08
Матеріальні затрати	28925	18963	34696	30584	1659	105,74
Витрати на оплату праці	4574	3788	6208	8721	4147	190,66
Відрахування на соціальні заходи	1035	1212	1386	1915	880	185,02
Оборотні активи	14182	15416	14150	13223	-959	93,24
Необоротні активи	11308	10339	9402	8267	-3041	73,11
Вартість основних виробничих фондів	7513	7285	6954	5942	-1571	79,09
Власний капітал	12267	15118	16102	13990	1723	114,05
Чисельність працюючих, осіб	66	65	74	91	25	137,88
Середньомісячна з/п, грн..	4566	5752	6874	7735	3169	169,40
Продуктивність праці	585,47	814,82	837,19	590,37	4,9	100,84
Рентабельність продажу, % =Прибуток від операційної діяльності/ Чиста виручка від реалізації	12,13	4,59	2,17	-4,79	-16,915	-39,45
Рентабельність виробництва (основної діяльності), %= Прибуток від операційної діяльності / Собівартість реалізованої продукції	119,94	120,27	110,98	107,23	-12,71	89,40

Аналіз чисельності працюючих на АТ «Радар» демонструє позитивну тенденцію, оскільки збільшення кількості працюючих за 2016-2019 рр на підприємстві склало 20%. У зв'язку зі зміною численності працюючих на підприємстві змінювався і фонд оплати праці. Що в свою чергу вплинуло на середньомісячну заробітну плату, яка зросла у 2019 році на 69% по відношенню до 2016р.

Обсягу основного показника фінансово-господарської діяльності прибутку на АТ Радар був позитивним у 2016 р та 2017 р. Він був розподілений на

матеріальне заохочення, та покращення діяльності підприємства. Але у 2019 році цей показник скоротився і склав -2112 тис. грн., що менше на 4963 тис. грн. по відношенню до 2016 р. Від’ємне значення чистого прибутку зумовлене збільшенням собівартості на 55% та значним зростанням витрат по оплаті праці (майже в 2рази). Таким чином, 2019 р. АТ «Радар» був негативним, про що свідчать показники погіршення діяльності підприємства, по відношенню до 2016 року.

2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Суть системи управління персоналом АТ Радар є робота з персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Система управління персоналом АТ «Радар»

Управління персоналом АТ «Радар» в функціональному відношенні включає ряд найважливіших елементів, схематично відображених на рис. 2.5.

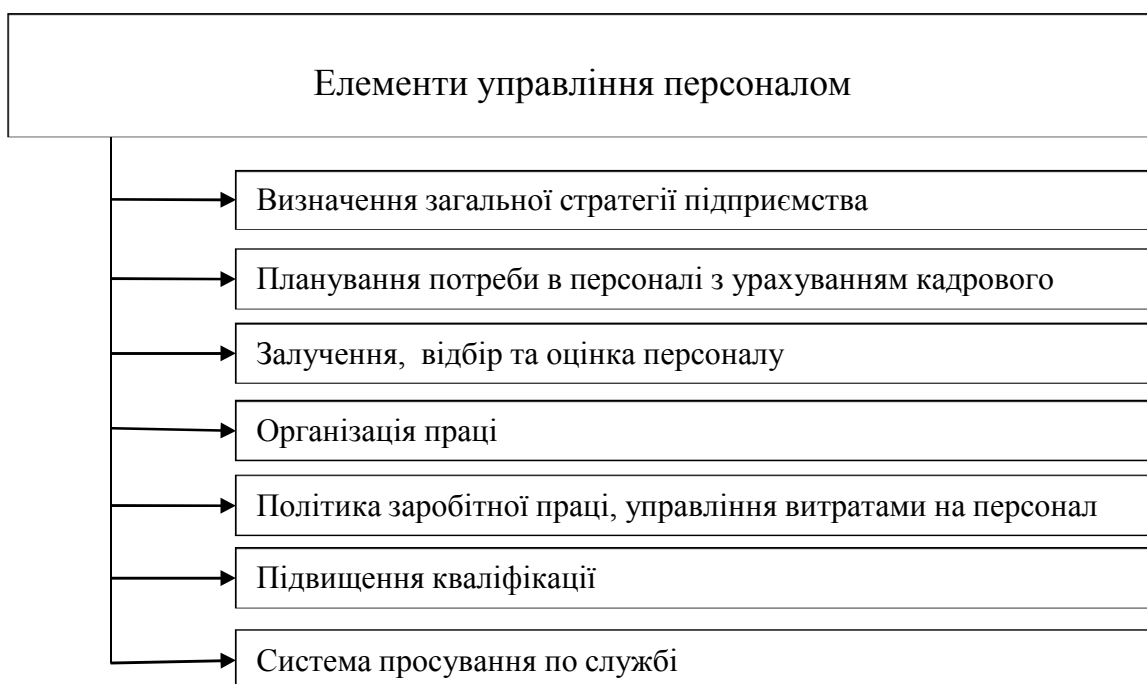


Рис. 2.5. Елементи управління персоналом АТ «Радар»

Одним з найважливіших елементів є визначення загальної стратегії управління персоналом. Вона розвиває і деталізує ділові, корпоративні стратегії поліграфічного підприємства та підпорядковані завданню їх реалізації. Стратегія управління персоналом АТ «Радар» – залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

Система управління на АТ «Радар»будується на таких принципах:

1. Вагомість (люди є ключовою і найбільш цінною складовою підприємства);
2. Обґрунтованість (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки для підвищення ефективності діяльності поліграфічного підприємства);
3. Системність (будь-які рішення та дії щодо персоналу повинні прийматися та реалізовуватися тільки з урахуванням усіх елементів управління);
4. Об'єктивність оцінки (підприємство гарантує, що оцінка кожного

працівника та кандидатів на посади здійснюється об'єктивно. Під об'єктивністю мається на увазі, що оцінювання кожного працівника чи кандидата на посаду здійснюється за єдиними критеріями, відповідно до встановлених процедур оцінювання та максимально незалежно від суб'єктивних суджень керівників, працівників тощо);

6. Націленість на результат (усі відділи, фахівці та керівники повинні мати чітко визначений результат їхньої діяльності й усі працівники мають прагнути його досягти. Саме цей результат є критерієм оцінки досягнення успіху, а також це єдиний критерій, на якому базується система стимуляції та мотивації персоналу АТ «Радар»);

7. Постійний особистий розвиток та забезпечення самореалізації працівників (розвиток підприємства прямо залежить від розвитку та самореалізації його працівників);

8. Відповідність матеріальної винагороди кваліфікації та рівню особистої участі в діяльності підприємства (система матеріальної винагородипрацівників враховує не тільки кваліфікацію працівника, а й сприяє збільшенню рівня його особистої участі в діяльності підприємства).

В системі управління персоналом АТ «Радар» сформульовані вимоги до керівників і співробітників, специфічні для різних функціональних напрямків. Ці вимоги зафіксовані в функціональних компетенціях. На рівні керівників функціональні компетенції полягають в наступному. Робота з персоналом розглядається як пріоритетне завдання кожного керівника структурних підрозділів АТ «Радар». Керівники підрозділів беруть активну участь у прийнятті всіх кадрових рішень і транслиують цю установку своїм підлеглим. Керівники несуть відповідальність за реалізацію загальних стандартів управління персоналом. Крім того, на керівників покладено обов'язок сприяти працівникам у розвитку своїх професійних навичок і умінь.

Керуючий вплив на діяльність здійснюється за допомогою методів управління. Як було зазначено в Розділі 1, методи управління - це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління

організацією. Розрізняють: економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління, які відрізняються способами і результативністю впливу на персонал.

Проаналізуємо в таблиці 2.2 застосовувані методи управління на АТ «Радар».

Таблиця 2.2

Методи управління персоналом на АТ «Радар»

Група методів	Види методів використання	Рівень менеджменту	% використання
Адміністративні	1.1. Дисциплінарна відповідальність і стягнення	Вищий	4
	1.2. Посадові інструкції	Вищий	10
	1.3. Статут і організаційна структура	Вищий	7
	1.4. Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Вищий	10
Економічні	2.1. Система заробітної плати	Середній	25
	2.2. Система преміювання	Середній	10
	2.3. Матеріальна допомога	Середній	5
	2.4. Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціально-психологічні	3.1. Переконавання	Низовий	5
	3.2. Хвала і осуд	Низовий	10
	3.3. Примус, спонукання	Низовий	7

Серед адміністративних методів на АТ «Радар» використовуються дисциплінарна відповідальність і стягнення, посадові інструкції, статут і організаційна структура, накази, розпорядження, вказівки, інструкції. Економічні методи представлені системою заробітною плати, системою преміювання, матеріальною допомогою, матеріальними пільгами. Серед соціально-психологічних методів на підприємстві використовуються переконавання, похвала, осуд, примус, спонукання.

У процесі управління на АТ Радар використовуються такі основні види документів: постанови, накази, розпорядження, вказівки, статути, положення, інструкції, рішення, акти, приписи, протоколи, листи, доповіді, висновків, стенограми, протоколи, зведення, плани. З метою раціональної організації

потоків документованої інформації їх необхідно регламентувати, вказуючи при цьому конкретного одержувача, відправника та номенклатуру документів.

Таким чином, система управління персоналом на АТ Радар організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. У зв'язку з цим, доцільно буде дослідити динаміку оплати праці на АТ Радар в порівнянні з встановленими мінімумами та рівнем заробітної плати радіоелектронної галузі (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Оплата праці працівників АТ Радар за 2016-2019 рр.

Показники	Роки				Відхилення (2019-2016.)	
	2016	2017	2018	2019	+/-	%
Мінімальна ЗП, грн.	1550	1600	3200	3723	2173	240,19
Мінімальний прожитковий мінімум для працюючого населення, грн.	1550	1600	1762	1921	371	123,94
Середня місячна ЗП для ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», грн.	4566	5752	6874	7735	3169	169,40
Середня місячна ЗП по галузі	3500	5000	6500	7613	4113	217,51

Згідно вищенаведених даних, мінімальна заробітна плата в Україні зросла на 2173 грн., а прожитковий мінімум – 371 грн. В той же час, середня місячна заробітна плата працівників АТ «Київський завод «Радар» зросла на 3169 грн.

Слід також зазначити, що рівень оплати праці працівників АТ «Радар» значно вищий за мінімальну заробітну плату по Україні в цілому майже в 2 рази, і трохи вищий за середньомісячну заробітну плату по поліграфічній галузі.

В процесі управління персоналом на АТ «Радар» звертає особливу увагу на процес відбору кадрів, що включає в себе процес вивчення психологічних і професійних якостей працівника з метою встановлення його придатності для виконання обов'язків на певному робочому місці або посаді і вибору з сукупності претендентів найбільш підходящого з урахуванням відповідності його

кваліфікації, спеціальності, особистих якостей і здібностей характеру діяльності, інтересам АТ «Радар» і його самого. Але, слід відзначити, що «АТ Радар» використовує спрощену відбіркову процедуру, що пояснюється неможливістю відшкодування значних фінансових ресурсів на проведення серйозних заходів пошуку та відбору персоналу.

Навчання керівників і фахівців здійснюється як безупинний процес протягом усього періоду їхньої роботи. На АТ «Радар» рішення про прийом на роботу приймає керівник фірми, на основі особистої співбесіди, наявних характеристик та рекомендацій здобувача. Головна мета співбесіди - знайомство та аналіз досвіду претендента, його досягнень, оцінка індивідуальних якостей - загальної ерудиції, глибини розуміння проблем, комунікативних здібностей, цілеспрямованості.

Система управління персоналом АТ «Київський завод «Радар» включає в себе розвиток персоналу. На основі даних поліграфічного підприємства, було виявлено, що однією з головних складових розвитку персоналу вважається наявність на підприємстві стратегії розвитку персоналу, яка включає в себе певні складові, такі як:

- здійснення професійної підготовки персоналу;
- організація виробничої адаптації персоналу;
- забезпечення повного використання здібностей;
- оцінювання персоналу;
- формування позитивного ставлення персоналу до організації.

Основним фундаментом бізнес-стратегії АТ Радар має бути професійне зростання і розвиток кар'єри співробітників. Розглянемо процес професійного навчання кадрів на АТ «Радар».

Професійне навчання кадрів АТ «Київський завод «Радар» спрямоване на підвищення якості професійного складу працівників, носить безперервний характер і проводиться протягом їх трудової діяльності з метою поступового розширення та поглиблення знань, умінь та навичок відповідно до вимог виробництва. Процедурою організації професійного навчання займається відділ

кадрів. Розглянемо види професійного навчання для керівників і спеціалістів на АТ «Радар» (табл. 2.4). Отже, в компанії існує досить широкий спектр видів професійного навчання.

Таблиця 2.4

Види професійного навчання на АТ «Радар»

Класифікаційна ознака	Види навчання відповідно до класифікаційної ознаки
Залежно від учасників процесу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - внутрішнє - готується і проводиться працівниками підприємства; - зовнішнє - готується і проводиться із залученням зовнішніх фахівців, навчальних закладів; - самонавчання - готується і проводиться працівником самостійно при консультаційній та методичній допомозі з боку навчальних закладів підвищення кваліфікації.
Залежно від поєднання учбового процесу і роботи на підприємстві	<ul style="list-style-type: none"> - з відривом від виробництва - під час проходження навчання працівник звільняється від своїх обов'язків; - без відриву від виробництва - під час навчання працівник суміщає його з виконанням своїх основних обов'язків.
Залежно від цільового призначення	<ul style="list-style-type: none"> - перепідготовка - навчання працівника, що має освіту, нової необхідної спеціальності (професії); - підвищення кваліфікації - отримання працівником нових знань, умінь і формування у нього нових навиків в рамках своєї професії, спеціальності; - стажування проводиться на споріднених підприємствах, у ВУЗах, наукових організаціях, за кордоном з метою освоєння кращого досвіду в роботі; - навчання в цільовій аспірантурі - проводиться для вирішення наукових проблем, підвищення рівня науково-педагогічної кваліфікації.
Залежно від часу навчання	<ul style="list-style-type: none"> - короткострокове - навчання не більше 5 днів; - середньострокове - навчання не більше 6 місяців; - довгострокове - навчання більше 6 місяців.
Залежно від кількості учасників	<ul style="list-style-type: none"> - індивідуальне; - групове.

Розглянемо стан підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів на АТ «Радар» за 2018-2019 рр. (табл. 2.5). Кількість осіб, які підвищили кваліфікацію безпосередньо на АТ «Київський завод «Радар» у 2019р. зросла на 20% порівняно до 2018 р. Проте спостерігається негативна тенденція до зменшення кількості осіб управлінського персоналу, які підвищили свою кваліфікацію. Відповідно, кількість керівників, які підвищили свою кваліфікацію, зменшилась на 67%. За видами навчання кількість менеджерів і

фахівців, які у 2019 році підвищили свою кваліфікацію безпосередньо в компанії, збільшилось на 14,29%. Але за сьогоднішніх ринкових умов цього недостатньо, тобто кількість працівників, які підвищують свій професійний рівень повинна бути значно більшою, а програма здійснення навчання кадрів - спрямованою на підтримку якісного фактору підготовки кадрів.

Таблиця 2.5

Показники підвищення кваліфікації керівників, менеджерів і спеціалістів на АТ
«Радар»

Назва показників	Навчено всього, осіб		Відхилення		У тому числі:							
					Керівники		Відхилення		менеджери фахівці		Відхилення	
	2018	2019	+	%	2018	2019	+	%	2018р	2019р.	+	%
Підвищили кваліфікацію, всього	10	12	2	120	3	1	-2,0	33,33	7	11	4	157,14
у тому числі: безпосередньо на підприємстві	7	8	1	114,28	-	-	-	-	7	8	1	114,29
у навчальних закладах різних типів за договорами	3	4	1	133,33	3	1	-2,0	33,33	-	3	3	-

Однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на АТ «Радар» є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників, а також небажання виділяти на це кошти. В Україні обов'язки, щодо фінансування професійного навчання, покладаються тільки на роботодавця, тому значна кількість підприємств не має можливості підвищувати кваліфікацію персоналу відповідно до вимог сучасного виробництва.

Перешкодою у розвитку системи професійного навчання є неякісна організація навчання та підготовки персоналу, відсутність ефективної системи стимулювання просування по службі. Навіть, коли роботодавці створюють умови для професійного навчання, працівники часто відмовляються проходити курси підвищення кваліфікації, особливо, якщо це відбувається в неробочий час.

Отже, суть системи управління персоналом АТ «Радар» полягає в роботі з

персоналом, відповідно до концепції розвитку підприємства, спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства. Система управління персоналом на АТ Радар організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на підприємстві є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

Організаційна структура управління представляє собою сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їх взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури - забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу. До його складу на підприємстві входять: керівник підприємства, керівники підрозділів, фахівці, обслуговуючий персонал (технічний). В рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх виконання. Формування організаційної структури підприємства повинно спрямовуватися на забезпечення ефективної діяльності підприємства, на здійснення та запровадження нових, а також зміну старих підходів до управління структурою підприємства.

У АТ «Радар» існує ієрархія (піраміда) управління з диференціацією по рангу командної влади, компетенції прийняття рішень, авторитету, положенню: вищий, середній і низовий рівні управління. Ієрархія управління - інструмент для реалізації цілей фірми і гарантія збереження системи. Чим вищий ієрархічний рівень, тим більше обсяг і комплексність виконуваних функцій, відповідальність, частка стратегічних рішень і доступ до інформації. До вищого рівня управління відноситься директор. До середнього рівня управління: фінансовий директор, директор виробництва, директор з розвитку, комерційний директор. До низової

ланки управління відноситься директор господарського відділу, головний бухгалтер. В таблиці 2.6 наведемо розподіл керівників підприємства за рівнями менеджменту.

Таблиця 2.6

Розподіл керівників АТ «Київський завод «Радар» за рівнями менеджменту

Рівень менеджменту	Чисельність, осіб	Питома вага, %
Вищий	1	11,11
Середній	5	55,56
Низьковий	3	33,33
Всього:	9	100,00

Основна частина керівників АТ «Київський завод «Радар» відносяться до середнього рівня управління. Керівник підприємства вищого рівня забезпечує інтереси і потреби власника підприємства, виробляє політику організації та сприяє її практичній реалізації. Керівники середнього рівня управління забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розробленої вищим керівництвом, і відповідають за доведення більш детальних завдань до підрозділів і відділів, а також за їх виконання. Керівники низового рівня управління відповідають за доведення конкретних завдань до безпосередніх виконавців.

Отже, організаційна структура АТ «Київський завод «Радар» є передумовою ефективного функціонування всіх підсистем підприємства, а також основою досягнення його стратегічних цілей. При цьому, в рамках структури управління протікає управлінський процес (рух інформації і прийняття управлінських рішень), між учасниками якого розподілені задачі і функції управління, а отже - права і відповідальність за їх виконання. В контексті цього, доцільно дослідити рівень мотивації персоналу як величини, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства. Порівняння результатів діяльності АТ Радар та показників рівня мотивації праці дозволить визначити напрям вдосконалення

методів управління персоналом. Показник рівня мотивації персоналу дає уявлення про ступінь участі персоналу у прийнятті рішень, плануванні, контролі та оцінці результатів діяльності, про рівень децентралізації управління, спрямованість системи мотивації на досягнення особистих чи колективних цілей, що дозволяє визначити основні напрями вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

Оцінимо рівень мотивації персоналу АТ Радар. Для цього скористаємося методом многокутника. Критеріями за яким утворюється п'ятикутник мотивації персоналу є: «прийняття рішень», «планування», «організація», «оцінка, контроль», «мотивація». Кожен критерій оцінюється від 0 до 2, де: від 1 до 2 рівня мотивації персоналу визначається як високий, від 0,5 до 1 - середній, більше 0 і до 0,5 – низький. При чому форма п'ятикутника може бути двох типів. Перший тип має правильну форму п'ятикутника. Це свідчить, що поліграфічне підприємство рівномірно реалізує інструменти мотивації персоналу за всіма функціями управління організації, що є запорукою її позитивної діяльності. Другий тип має неправильну форму п'ятикутника: один вектор більше інших або всі вектори розвинені по-різному, що свідчить про недовикористання потенціалу мотивації праці в системі управління персоналом. Значення інтегрального показника рівня мотивації персоналу визначається як більше 0 і до 2,5 - свідчить про низький рівень мотивації праці персоналу, більше 2,5 і до 5 – про середній, більше 5 - високий рівень.

При прийнятті управлінських рішень необхідно враховувати, що для показника низького рівня мотивації персоналу підприємства характерно низькі темпи зростання результативності праці, показник високого рівня є одним з передумов досягнення високих темпів зростання як шляхом підвищення мотивації, так і шляхом особистої участі у прийнятті рішень, плануванні, організації, контролі своєї діяльності, колективної згуртованості. Слід зазначити, що роль інструментів мотивації персоналу значно зростає: при невизначеності майбутньої ситуації, недостатньому рівні інформованості або розповсюдженні дезінформації у трудовому колективі, відсутності знань та досвіду у сфері

планування, відсутності впевненості у фінансовій та соціальній стабільності членів колективу.

Застосування графоаналітичного методу при оцінці рівня мотивації персоналу на АТ Радар дозволило одержати результати, наведені на рис. 2.6.

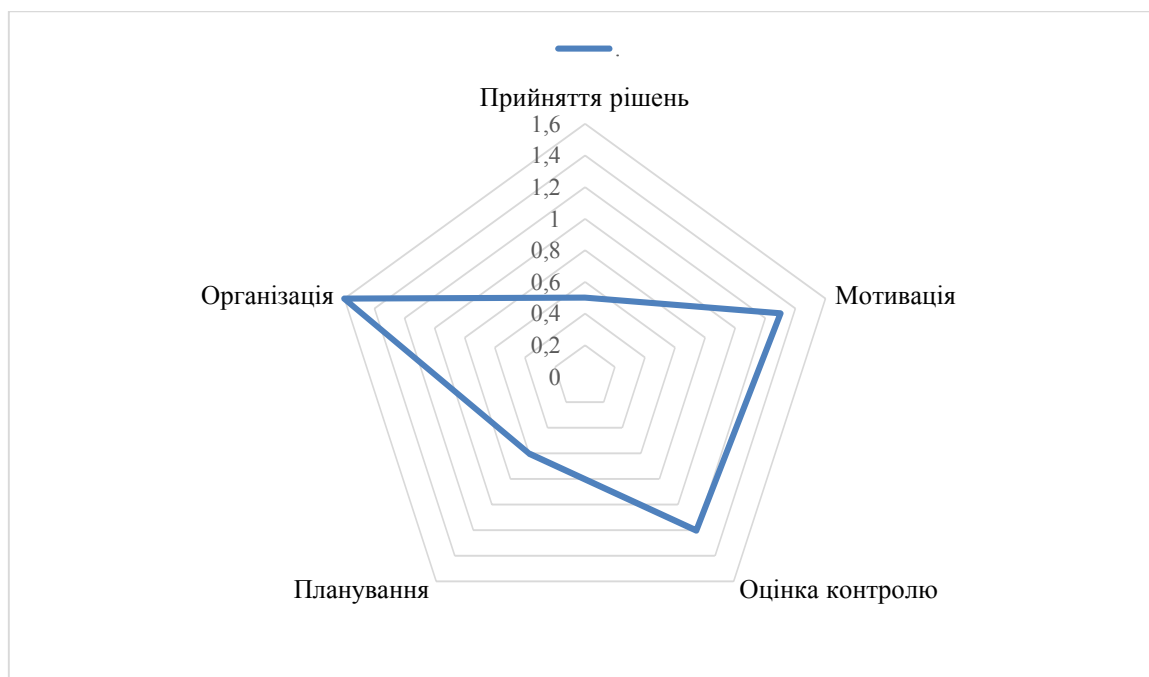


Рис. 2.6. Результати експертної оцінки рівня мотивації персоналу на АТ «Радар»

П'ятикутник мотивації праці АТ «Київський завод «Радар» має неправильну форму, оскільки два вектора («прийняття рішень» та «планування») менш розвинені ніж інші. Показник рівня мотивації персоналу дорівнює 5,2 ($0,5+1,3+1,2+0,6+1,6$) свідчить про рівень мотивації персоналу дещо вище середнього, але одержані значення довжини векторів показують недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішення та планування діяльності підприємства.

Характеристики показника мотивації праці «Радар» свідчить, що коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника, його знань, досвіду, структурного підрозділу (специфіки діяльності, професійно-кваліфікаційного складу колективу). Для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо: залучення працівників управління фірмою на основі розширення участі

працівників у розробці стратегічних та оперативних планів, удосконалення планування кар'єри; впровадження складання індивідуальних планів роботи на окремих робочих місцях.

Відомо, що раціональне використання персоналу і високий рівень продуктивності праці сприяють збільшенню обсягів виробництва продукції, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню собівартості та зростанню прибутку. Водночас ефективність використання персоналу залежить від оперативності реагування апарату управління на певні фактори впливу. З метою виявлення ефективності операційної діяльності підприємства, проведемо аналіз виробничо-господарської діяльності, визначимо рівень ефективності застосування виробничих ресурсів для виробництва і реалізації поліграфічної продукції.

Отже, АТ Радар має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, спрямованої на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу та реалізації і розвитку працівниками компанії їх професійних та особистісних талантів. Показник мотивації праці «Київський завод «Радар», як величина, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства, показує недооцінку ролі участі персоналу в прийнятті рішення та планування діяльності підприємства.

2.3. Основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві

Аналіз ефективності персоналу на господарську діяльність підприємства починається з вивчення забезпеченості підприємства працівниками за кількістю, структурою, кваліфікацією і культурно-освітнім рівнем та характеристики руху робочої сили. Метою такого аналізу є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили у зв'язку з більш раціональним розміщенням працюючих, їхнім завантаженням і використанням відповідно до отриманої професії, спеціальності

і кваліфікації.

Середньооблікова чисельність працівників в 2019 році порівняно з 2016 роком зросла на 37,88% (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Середньооблікова чисельність працівників

Аналіз структури персоналу повинен здійснюватися систематично з метою своєчасного прийняття рішень керівником підприємства та кадровою службою щодо її вдосконалення та відповідності вирішуваним управлінськимі виробничим завданням. Отже, наступним етапом аналізу персоналу АТ «Радар» є аналіз складу ресурсів у розрізі окремих категорій (груп) персоналу. Аналіз чисельності та структури персоналу за 2016-2019 рр наведена у таблиці 2.8.

В структурі персоналу спостерігається переважання робочого персоналу та управлінського, що обумовлено особливістю поліграфічною діяльністю підприємства. Як видно з наведеної таблиці, найбільшу частку у структурі персоналу за професійною ознакою займав робочий персонал (у межах 75,38–75,82 %), в 2018 р. питома вага цієї групи трудових ресурсів становить 5,82 %.

Аналіз чисельності та структури персоналу АТ «Радар», 2016-2019 рр.

№	Показники	2016		2017		2018		2019		Відхилення 2019 / 2016	
		Чол	%	Чол	%	Чол	%	Чол	%	+ (-)	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	66	100	65	100	74	100	91	100	25	137,88
2	По професійним групам:										
2.1	Управлінських персонал	12	18,46	12	18,46	14	18,92	15	16,48	3	125,00
	керівники	8	12,31	8	12,31	9	12,16	9	9,89	1	112,50
	спеціалісти	4	6,15	4	6,15	5	6,76	6	6,59	2	150,00
2.2	Робочий персонал	49	75,38	48	73,85	56	75,68	69	75,82	20	140,82
2.3	Допоміжний персонал	5	7,69	5	7,69	4	5,41	7	7,69	2	140,00
	Прибиральники та охорона	3	4,62	3	4,62	2	2,70	5	5,49	2	166,67
	Технічний персонал	2	3,08	2	3,08	2	2,35	2	2,22	0	0,00
3	Кваліфікований рівень										
	Висококваліфіковані	19	28,79	19	29,23	21	25,88	28	27,78	9	147,37
	Кваліфіковані	30	45,45	30	46,15	33	47,06	38	44,44	8	126,67
	Малокваліфіковані	16	24,24	15	23,08	16	22,35	20	22,22	4	125,00
	Некваліфіковані	1	1,52	1	1,54	4	4,71	5	5,56	4	500,00
4	Стаж роботи										
	До 1 року	8	12,12	8	12,31	17	22,97	33	36,26	25	412,50
	1-5 років	35	53,03	35	53,85	33	44,59	33	36,26	-2	94,29
	5-10 років	17	25,76	16	24,62	16	21,62	17	18,68	0	100,00
	Більше 10 років	6	9,09	6	9,23	8	10,81	8	8,79	2	133,33
5	Освіта										
	Вища	38	57,58	38	58,46	42	56,76	53	58,24	15	139,47
	Середня спеціальна	25	37,88	24	36,92	27	36,49	33	36,26	8	132,00
	Загальна середня	3	4,55	3	4,62	5	6,76	5	5,49	2	166,67
	Без загально середньої	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

В 2014 році допоміжний персонал на підприємстві складав 7,7 % (7 чол.). Щодо управлінського персоналу, то його абсолютне значення на протязі періоду дослідження суттєво не змінювалось і складало 12–15 чол. Загалом зважаючи на зростаючу тенденцію чисельності персоналу, спостерігається позитивний приріст кожної із його категорій (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Чисельність персоналу

Саме по собі збільшення питомої ваги управлінського персоналу на АТ «Радар» 2016-2019 рр не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності за 2019 рік), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні збоку апарату управління можливий вихід підприємства з кризи та подальше нарощування обсягів діяльності. Тому для забезпечення виконання своєчасних та логічних управлінських функцій підприємству слід лишити частку керівних одиниць ускладі трудових ресурсів незмінною.

передача знань молодшим спеціалістам, їх перекваліфікація та контроль) Динаміка кваліфікованого рівня АТ «Київський завод «Радар» за 2016-2019 рр характеризується позитивною тенденцією, що відбулося за рахунок загальним збільшенням кількості працюючих на підприємстві: висококваліфікований персонал збільшився на 9 осіб (47,37%), кваліфікований - на 8 осіб (26,67), малокваліфіковані – на 4 особи (25%), некваліфікований персонал збільшено аж 5 разів. За структурою кваліфікованого рівня АТ Радар переважають кваліфікований персонал (рис. 2.10).

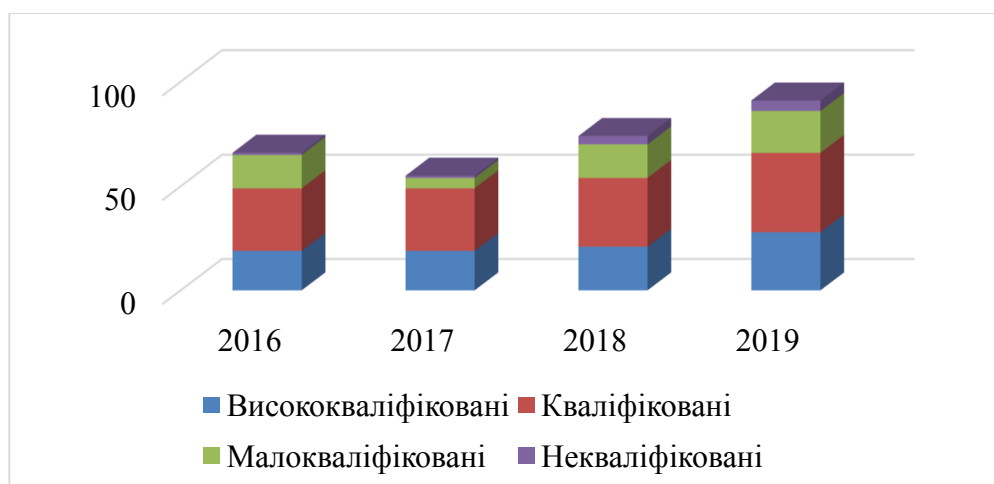


Рис. 2.10. Структура персоналу за кваліфікованим рівнем на ПАТ «Київський завод «Радар», 2016-2019 рр.

На АТ «Радар» 2016-2019 рр. відбулися певні зрушення у освітньому рівні працівників. Так, зросла частка працівників, які мають вищу, середню та загальну середню освіту, що пов'язано з загальним збільшенням кількості працюючих на підприємстві.

АТ Радар станом на 31 грудня 2018 року кількість працівників становила 91 осіб, з яких 63 жінок (70%). В останні роки частка жінок в організації поступово зростає, а саме в порівнянні з 2016 роком частка жінок в 2016 році зросла на 65% (рис. 2.11).

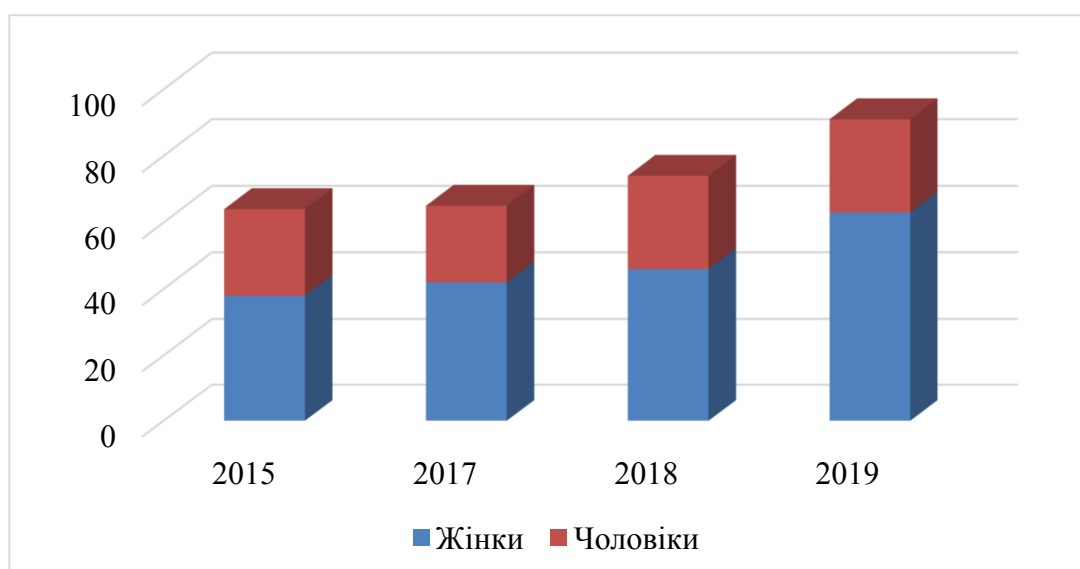


Рис. 2.11. Структура персоналу за статтю АТ «Радар», 2016-2019 рр.

Вікова структура персоналу може дати багато корисної інформації про підприємство. Якщо вона збалансована, тобто приблизно відповідає віковій структурі економічно активного населення країни, міста чи регіону, це свідчить про те, що підприємство задовольняє соціальні та економічні потреби різних вікових груп. Вікова структура персоналу АТ «Радар» представлена в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вікова структура персоналу АТ Радар

Показники	2016	2017	2018	2019	Відхилення
					Абс.
Облікова численність штатних працівників	66	65	74	91	25
Кількість працюючих у віці, років					
До 20					
Від 21 до 30	4	4	4	5	2
Від 31 до 40	17	16	19	23	6
Від 41 до 50	15	15	17	21	6
Від 51 до 60	30	28	33	41	11
Старше 60	1	2	1	1	0
Кількість працівників, які мають вищу освіту за освітніми рівнями:					
неповна та базова вища освіта	23	23	26	32	9
повна вища освіта	43	42	48	59	16
Кількість працівників, які отримують пенсію, усього	1	2	1	1	0

Більша частина працівників АТ «Київський завод «Радар», а саме 45% (11 осіб) є у віці 51-60 років. На підприємстві помітна тенденція старіння персоналу. По вакансіях, на які раніше були потрібні кандидати «до 35 років», вже зараз ця цифра збільшена «до 45 років».

Наступним етапом, що доповнює аналіз динаміки чисельності і складу працівників є аналіз руху персоналу, який передбачає детальне вивчення процесів, пов'язаних з прийомом та звільненням працівників підприємства. З цією метою вивчається загальний обсяг руху персоналу, причин звільнення персоналу (з диференціацією по категоріях персоналу).

Для проведення аналізу руху персоналу доцільно використовувати такі аналітичні показники, як:

- коефіцієнт оновлення персоналу розраховується відношення загальної кількості прийнятих на роботу до середньоспискової чисельності персоналу.
- коефіцієнт плинності персоналу розраховується як відношення кількості звільнених з усіх причин до середньоспискової чисельності персоналу.
- коефіцієнт співвідношення прийнятих та звільнених працівників розраховується як відношення кількості прийнятих працівників до кількості звільнених працівників

Аналіз руху персоналу АТ «Радар» за 2016-2018 рр. наведений у табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз руху персоналу АТ Радар за 2016-2019 рр

№	Показники	2016	2017	2018	2019	Відхилення 2019 / 2016	
						+(-)	%
1	Середньооблікова чисельність працюючих	66	65	74	91	25	137,88
2	Кількість прийнятих працівників, чол.	6	3	17	27	21	450,00
3	Кількість звільнених працівників, чол.	4	4	8	10	6	250,00
4	Загальна кількість прийнятих та звільнених працівників за рік, чол.	10	7	25	37	27	370,00
5	Коефіцієнт оновлення	0,09	0,05	0,23	0,30	0,21	x
6	Коефіцієнт звільнення	0,06	0,06	0,11	0,11	0,05	x
7	Коефіцієнт обороту персоналу	0,15	0,11	0,34	0,41	1,08	x

Проведені розрахунки дозволяють зробити наступні висновки. На АТ «Радар» 2016-2019 рр, окрім зростаючої тенденції середньооблікової чисельності працівників, спостерігається зростання чисельності звільнених працівників. В 2019 році було звільнено з різних причин 10 осіб, в той час як в 2016 році тільки 4 осіб. Коефіцієнт оновлення (найму) працівників, що показує частку прийнятих на підприємство працівників у середньосписковій їх чисельності, збільшився за період 2016-2019 на 0,21 (рис. 2.13).

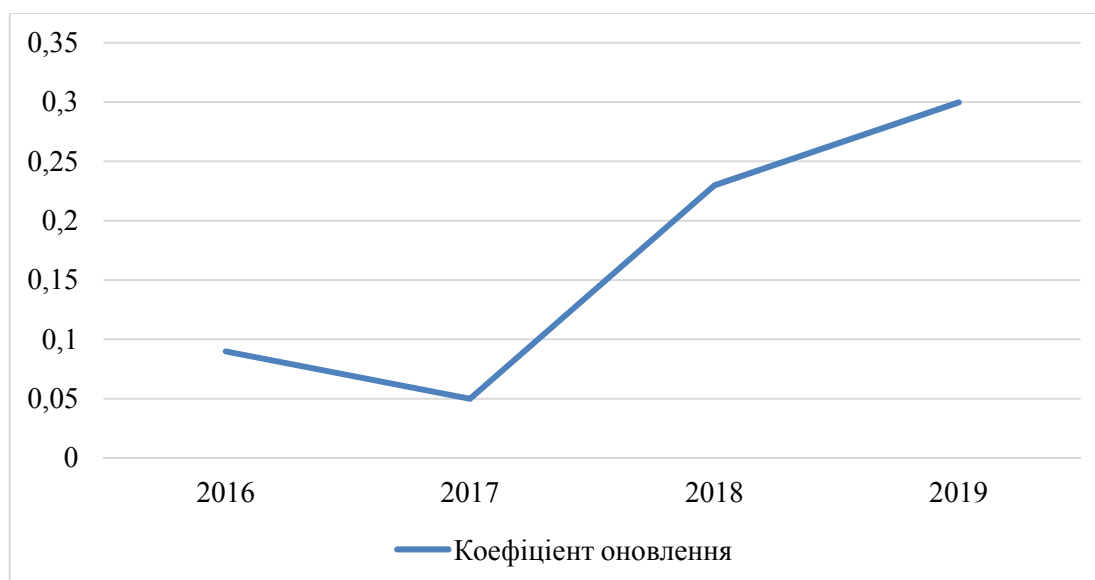


Рис. 2.13. Коефіцієнт оновлення працівників

Основною причиною приймання на роботу нових людей стало розширення обсягів діяльності підприємства. Така ситуація і цілком не є позитивною, адже залучення на роботу нових робітників не призвело до загального підвищення якісного складу працюючих. Тому в даному випадку слід більше уваги приділити самому процесу найму спеціалістів, які б за своїми професійними характеристиками відповідали б потребам підприємства, а також розробці та вживанню заходів по підвищенню матеріальної та нематеріальної зацікавленості працюючих залишатися на підприємстві.

Існування фактів звільнення (за різних причин) та прийняття на роботу працівників на АТ Радар за період 2016- 2018рр потребує проведення більш детального аналізу процесу плинності. Поняття плинність персоналу означає звільнення працівників за особистим бажанням і у зв'язку з порушенням трудової дисципліни. Цей показник відображає динаміку надмірного руху персоналу підприємства, що супроводжується суттєвими втратами, тому є своєрідним індикатором кадрової безпеки підприємства.

Характерне зростання показника плинності персоналу (рис. 2.14).

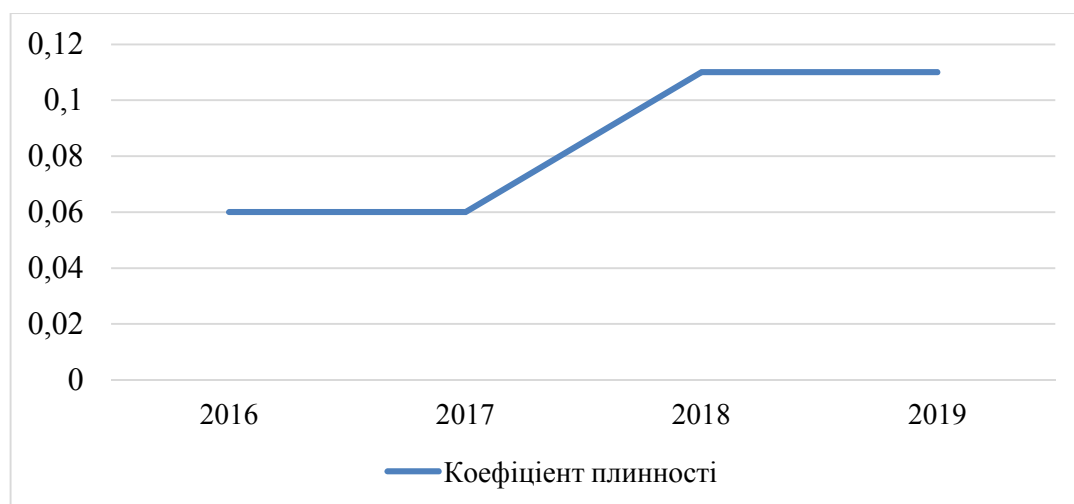


Рис. 2.14. Коефіцієнт плинності

В 2018-2019 рр. плинність персоналу була вищою на 5% від рівня 2016 року. Нормативно припустимим значенням плинності для організації є 8-10

%. Відповідно, зростання рівня плинності до значення 11% є негативною тенденцією, адже може вказувати на наявні проблеми системи управління персоналом, а саме: про невдоволеність працівників своєю роботою. Так, за період що аналізується, працівники звільнялися за власним бажанням, незадоволені умовами праці та системою її оплати. В контексті цього потрібно знов таки з акцентувати увагу на необхідності більш ретельної організації підбору кадрів на підприємстві та розробити додаткові стимули до більш ефективної праці.

Фонд оплати праці – основний економічний показник з оплати праці, що широко використовується у господарській практиці, статистичній звітності та економічному аналізі. Під фондом оплати праці розуміють всю суму виплат, визначених по тарифах, окладах і розцінках, прогресивних доплатах, преміальних системах, а також матеріальним заохоченням, соціальних доплатах, та інші виплати з прибутку. Попри зростання плинності персоналу, фонд заробітної плати АТ Радар має виключно позитивну тенденцію (рис. 2.15).

У 2019 р. фонд заробітної плати АТ «Радар» зріс порівняно з 2016 р. в 2 рази (на 48,30 тис. грн.), що загалом можна пов'язати зі зростанням чисельності персоналу загалом, а також із індексацією середньої заробітної плати.

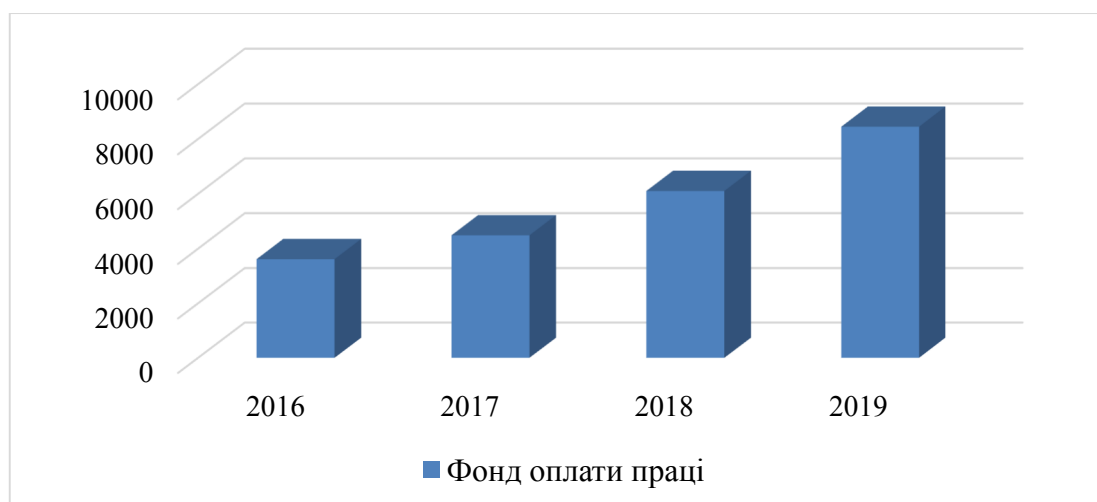


Рис. 2.15. Фонд оплати

Ефективність використання трудових ресурсів визначається передусім продуктивністю праці, рентабельністю витрат на персонал і часткою витрат на персонал у вартості продукції. Отже, для оцінки персоналу АТ «Радар» за 2016-2019 рр. необхідно, також, обчислити та проаналізувати показники ефективності роботи з персоналом. У таблиці 2.8 наведено ефективність використання персоналу АТ «Радар» за 2016-20189 рр.

Таблиця 2.8

Ефективність використання персоналу АТ Радар за 2016-2019 рр.

Показники	Роки				Відхилення до 2013р	
	2016	2017	2018	2019	+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	66	65	74	91	25	137,879
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	38641	52963	61952	53 724	15083	139,034
Продуктивність праці, тис. грн.	585,47	814,82	837,19	590,37	4,90393	100,838
Темпи росту продуктивність праці,%	x	139,17	102,75	70,52	x	x

На підставі даних таблиці 2.14 виходить, що середньооблікова чисельність працівників у 2019 збільшилась на 25 осіб (37,8%), порівнюючи з 2016 роком, також збільшився показник обсягу реалізованої продукції на 15083 тис. грн., ці

тенденції позитивно вплинули на продуктивність праці, яка відзначається незначним збільшенням на 4,9 тис.грн (0,8%) у 2019 році у співставленні з 2016 р. (рис. 2.16).



Рис. 2.16. Продуктивність праці

Загальна ефективність витрат на персонал (у відсотках) визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на оплату праці персоналу. Розрахунок ефективності витрат на персонал здійснюється за формулою:

$$\text{Еф. в. п.} = \text{ЧД} / \text{ВОП, тис. грн.} \quad (2.1.)$$

де ЧД - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.; ВОП - витрати на оплату праці, тис. грн.

Аналіз ефективності витрат персоналу АТ «Радар» за 2016-2018 рр. наведений у таблиці 2.19.

У 2019 році спостерігається тенденція зменшення коефіцієнту ефективності витрат на персонал порівняно з попередніми роками і складає 6,16 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 447,76 грн. доходу. У 2016 році цей показник знизився і становить 10,2 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 10,2 грн. доходу. Отже, аналіз ефективності витрат на персонал АТ Радар за 2016-

2019 рр. показав, що витрати на персонал є цілком доцільними, підприємство отримує дохід, а це результат ефективної роботи працівників.

Таблиця 2.9

Ефективність витрат на персонал АТ Радар за 2016-2019 рр.

№	Показники	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2019р. до 2016 р,	
						+(-)	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	38641	52963	61952	53 724	15 083	139,03
2	Витрати на оплату праці, тис. грн	3788	4574	6208	8 721	4 933	230,23
3	Ефективність витрат на персонал, грн.	10,20	11,58	9,98	6,16	-4,04	60,39

Таким чином, середньооблікова чисельність працівників в 2019 році порівняно з 2016 роком зросла на 37,88%, основною причиною приймання на роботу нових людей стало розширення обсягів діяльності підприємства. Саме по собі збільшення питомої ваги персоналу на АТ «Київський завод

«Радар» 2016-2019 рр не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності за 2019 рік), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні збоку апарату управління можливий вихід підприємства з кризи та подальше нарощування обсягів діяльності. Тому в даному випадку слід більше уваги приділити самому процесу найму спеціалістів, які б за своїми професійними характеристиками відповідали б потребам підприємства, а також розробці та вживанню заходів по підвищенню матеріальної та нематеріальної зацікавленості працюючих залишатися на підприємстві.

Загальна ефективність витрат на персонал (у відсотках) визначається як співвідношення результату діяльності за певний період до витрат на оплату праці персоналу Розрахунок ефективності витрат на персонал здійснюється за формулою:

$$\text{Еф. в. п.} = \text{ЧД} / \text{ВОП, тис. грн.} \quad (2.2)$$

де ЧД - чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.

грн.; ВОП - витрати на оплату праці, тис. грн.

Аналіз ефективності витрат персоналу АТ «Радар» за 2016-2018 рр. наведений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Ефективність витрат на персонал АТ «Радар» за 2016-2019 рр.

№	Показники	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Відхилення 2019р. до 2016 р.	
						+(-)	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	38641	52963	61952	53 724	15 083	139,03
2	Витрати на оплату праці, тис. грн	3788	4574	6208	8 721	4 933	230,23
3	Ефективність витрат на персонал, грн.	10,20	11,58	9,98	6,16	-4,04	60,39

У 2019 році спостерігається тенденція зменшення коефіцієнту ефективності витрат на персонал порівняно з попередніми роками і складає 6,16 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 447,76 грн. доходу. У 2016 році цей показник знизився і становить 10,2 грн., тобто 1 грн., витрачена на оплату праці персоналу принесла підприємству 10,2 грн. доходу. Отже, аналіз ефективності витрат на персонал АТ Радар за 2016-2019 рр. показав, що витрати на персонал є цілком доцільними, підприємство отримує дохід, а це результат ефективної роботи працівників.

Таким чином, Середньооблікова чисельність працівників в 2019 році порівняно з 2016 роком зросла на 37,88%, основною причиною приймання на роботу нових людей стало розширення обсягів діяльності підприємства. Саме по собі збільшення питомої ваги персоналу на АТ «Київський завод

«Радар» 2016-2019 рр не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності за 2019 рік), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні з боку апарату управління можливий вихід підприємства з кризи та подальше нарощування обсягів діяльності. Тому в даному випадку слід більше уваги приділити самому процесу найму спеціалістів, які б за своїми професійними характеристиками відповідали б потребам підприємства, а також

розробці та вживанню заходів по підвищенню матеріальної та нематеріальної зацікавленості працюючих залишатися на підприємстві.

2.4. Заходи щодо удосконалення системи управління персоналом

Система управління персоналом поліграфічних підприємств повинна бути сформована на базі сучасних принципів, які дадуть змогу таким підприємствам досягати як загальних цілей у межах вибраних ринків, так і високого рівня прихильності працівників. Ефективна система управління персоналом - це робота з персоналом, у відповідності до концепції розвитку підприємства.

В контексті цього, була проведена діагностика системи управління персоналом на АТ Радар з метою внесення коректив у діючу систему управління. Завдяки їй була отримана повна картина вже сформованої системи управління персоналом та схеми навчання та виявлено її слабкі місця, а саме:

- недооцінка ролі участі персоналу в прийнятті рішення та в плануванні діяльності підприємства;
- низька відповідальність керівництва за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.
- відсутність креативних методів упавління персоналом на підприємстві.

На основі проведеного аналізу, запропоновано заходи удосконалення системи управління персоналом на АТ «Київський завод «Радар» (табл. 2.11).

Ефективне використання персоналу АТ Радар можна забезпечити, вдосконаливши організаційну структуру. Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом (рис. 2.17).

Основне завдання директору відділу управління персоналом буде полягати у формуванні сильної команди всередині підрозділу. Директор несе індивідуальну відповідальність за якість команди в своєму підрозділі; відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні

можливості; відповідає за підтримання іміджу АТ

Заходи удосконалення системи управління персоналомна АТ «Радар»

Напрями	Засоби
Удосконалення організаційної структури управління	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити відділ управління персоналом Розробка «Положення про відділ управління персоналом» Розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання Розробка тренінгу «Креативний менеджмент»
Поліпшення інформаційного забезпечення	Запровадження програмний продукт ISF - 7 -систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

«Київський завод «Радар» всередині підприємства і за його межами; у співпраці з підрозділом по роботі з персоналом забезпечують наявність перспективних кандидатів на ключові позиції в своєму підрозділі, в тому числі - за рахунок постійного пошуку кращих кандидатів на ринку.

Основна діяльність відділу управління персоналом АТ Радар має регламентуватися Положенням про відділ управління персоналом. Це положення включає наступні розділи:

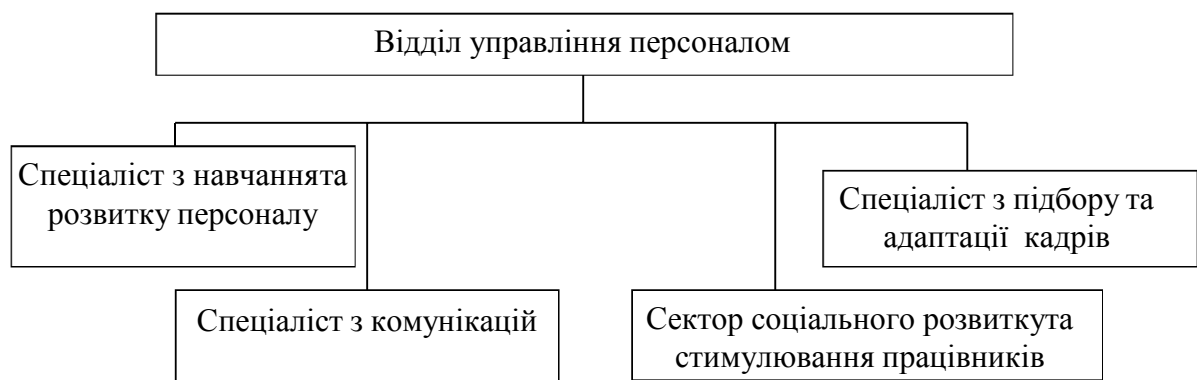


Рис. 2.17. Організаційна структура відділу управління персоналом

1. Загальні положення: повинно бути зазначено, що відділ управління персоналом є самостійним структурним підрозділом апарату.

2. Задачі відділу: задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни.

Задачі відповідного підрозділу (відділу кадрів, сектору навчання та розвитку і т.д.), як правило, полягають у такому:

- розробка і реалізація кадрової політики підприємства відповідно до внутрішніх стандартів і сучасних концепцій управління персоналом;
- створення і підтримка інформаційно-аналітичної бази для прийняття рішень з питань управління персоналом;
- організація безпечних умов роботи працівників підприємства, матеріального і морального стимулювання їхньої діяльності.

3. Функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Типовими основними функціями підрозділу є:

- розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства;
- прогнозування і планування потреби в персоналі, участь у рішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, характером і змістом роботи. Поліпшення якісного складу персоналу підприємства; створення умов, що стимулюють постійне зростання професійної компетенції;
- формування резерву кадрів на основі аналізу загальної потреби в персоналі і політики планування кар'єри;
- організація навчання персоналу із застосуванням методів діагностики і оцінки ефективності персоналу (організація професійного тестування нових працівників; організація перепідготовки і підвищення кваліфікації персоналу відповідно до вимог ринку і потреб підприємства; відбір персоналу для навчання; розробка форм навчання; розробка адаптованих програм навчання; підбір викладачів, проведення постійного моніторингу ринку ділової і професійної освіти);
- забезпечення соціальної рівноваги, впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату у підприємстві,

проведення психологічного тестування персоналу, контроль за адаптацією персоналу у підприємстві;

- підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною;

- забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами;

- здійснення консультування і підготовки рекомендацій керівництву підприємства з питань правомірного захисту від протиправних дій по відношенню до діяльності підприємства;

- удосконалення організації оплати і стимулювання працівників підприємства (аналіз робочих місць; проведення розподілу персоналу за категоріями; розробка форм і систем оплати; розробка компенсаційного пакету; організація процесу оцінки ефективності праці працівників; контроль ротації кадрів);

- організація захисту життя та здоров'я працівників і майна підприємства, зокрема, протипожежної безпеки; впровадження заходів щодо техніки безпеки;

- постійне удосконалення форм і методів управління кадрами на основі впровадження сучасних науково обґрунтованих, зокрема, комп'ютерних, технологій роботи з персоналом, уніфікація документації з кадрового діловодства;

- здійснення представницьких функцій від імені підприємства у зовнішніх організаціях, що пов'язані з виконанням задач підрозділу; виконання функцій підрозділу по зв'язках із громадськістю, засобами масової інформації.

4. Права відділу: виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства.

До прав відділу кадрів можуть належати такі:

- вносити керівництву пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства, інших структурних підрозділів. Брати участь у підготовці перспективних планів розвитку підприємства, складанні його бюджетів;

- запитувати в межах встановленого регламенту і затверджених форм необхідні офіційні документи. Контролювати розставлення і правильність використання працівників, стан трудової дисципліни у підрозділах підприємства;

- залучати до роботи в межах затвердженого бюджету консультантів, фізичних і юридичних осіб з укладанням відповідних угод;

- запитувати необхідну інформацію в межах, необхідних для рішення задач підрозділу;

- вносити керівнику пропозиції про заохочення або застосування у встановленому порядку передбачених законом дисциплінарних заходів до працівників підприємства, що винні у порушенні законодавства, рішень органів управління підприємства, наказів і розпоряджень вищого керівництва інших нормативних актів підприємства.

5. Відповідальність відділу: обмовлюється відповідальністю начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів.

Виходячи із наведеного «Положення про відділ управління персоналомна АТ Радар», відділ управління персоналом має виконувати функції системи управління персоналом, яка під собою передбачає ряд заходів щодо підвищення кваліфікації, придбання нових навичок і умінь співробітниками, застосування інноваційних методів у роботі, згуртування їх в одну команду, за допомогою чого в подальшому підприємство буде досягати своїх цілей.

З метою підвищення прихильності співробітників компанії до політики АТ Радар на відділ управління персоналом буде покладено розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки». Впроваджуваний Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки має виконувати три основні функції:

1. Інтеграція організації. Це означає підвищення узгодженості та взаєморозуміння в цілях і діях співробітників, зміцнення горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків в організації, введення більшої

визначеності в організаційну середу.

2. Формування очікуваних норм життєдіяльності колективу, спонтанно регулюючих фактичну поведінку (звички, традиції). Кодекс декларує необхідні правила.

3. Полегшення і прискорення адаптації новачків, допомогти новим співробітникам зрозуміти і прийняти культуру організації, освоїтися в ній. Вже на стадії підбора вони будуть знайомитися з правилами, складовими Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, і можуть оцінити запропоновані їм очікування, побачити відповідність правил, що існують в організації, своїй особистій культурі або можливі проблеми.

Пропонується удосконалювати розвиток корпоративної культури шляхом впровадження Кодексу, який виступає «моральним контрактом» між організацією і співробітниками. Впроваджуваний кодекс має бути розроблений на основі існуючих в корпоративній культурі АТ Радар цінностей і практики повсякденної діяльності персоналу. Кодекс буде містити цінності, норми, переконання, необхідні для формування і розвитку організаційної поведінки персоналу в АТ «Рада». Він покликаний встановити принципи, що визначаються діловою поведінкою працівників організації.

Вище керівництво АТ Радар переконане, що знання цих встановлених етичних норм і орієнтація на них є обов'язковою умовою спільної діяльності на благо організації і кожного працівника. Щоб Кодекс став діючим, працюючим, має бути дотримані вимоги до формулювання правил Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки, які полягають в наступному: трохи вище існуючої практики, орієнтують співробітників на щось більше, ніж поки прийнято, залишаючись посильними для виконання; відхилення від їх виконання будь-ким фактично наочно і легко оцінюється з боку оточуючих, тобто порушення правил відразу фіксується.

Коли правила освоюються на стільки, що переходять в норму, вони будуть вилучені з Кодексу як вже не потрібні там, оскільки дотримуються в силу звички. Таким чином, запропонований Кодекс АТ Радар буде важливим елементом

корпоративної культури та механізмом регулювання організаційної поведінки персоналу, який дозволить працівникам швидше адаптуватися до умов організації. Положення, прописані в Кодексі, дотримання їх співробітниками, з часом перетворюються на звичку, і не будуть суперечити їхнім переконанням. Таким чином, розроблений план заходів дозволить впровадити кодекс корпоративної культури.

Таким чином, єдність колективу і керівництва, атмосфера довіри, комунікативна компетентність менеджерів, теплий психологічний клімат є нечисленними складовими, при яких навіть найскладніші проблеми можуть бути вирішені спільно.

Наступним етапом щодо підвищення конкурентоспроможності АТ «Київський завод «Радар» є розробка заходів щодо вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу .

Побудова системи навчання - процес трудомісткий насамперед через витрати, як тимчасові, так і фінансові. Саме тому всі працівники, в першу чергу керівники вищої і середньої ланки, повинні чітко розуміти цілі і завдання підготовки персоналу та усвідомлювати його значення у успішному функціонуванні компанії.

Розглянемо основні принципи побудови і впровадження системи навчання персоналу на АТ Радар. Навчання, що проводилося раніше, було хаотичним і малоефективним, а учасники, як втім і внутрішні замовники, мали туманне уявлення про його цілі та кінцевому результаті. Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов'язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників.

Проведення бізнес-тренінгів передбачає використання на практиці набутих знань, умінь і навичок, що сприяє генерації нових ідей, дозволяє оптимізувати процес організації діяльності підприємства, підвищити рівень задоволеності замовників послуг тощо. В цілому система навчання повинна бути створена з урахуванням потреб окремих співробітників, цільових груп і відділів, керівного складу компанії та включених до кадрового резерву

працівників.

Реалізація запропонованих заходів дозволить АТ Радар набути статусу компетентного, тобто такого, що ефективно використовує інтелектуально-творчий потенціал персоналу, володіє комплексом унікальних організаційних знань, а також розглядає формування і розвиток ключових компетенцій як фактори стійкої конкурентної переваги.

Схему навчання персоналу слід вважати системою тільки тоді, коли на підприємстві втримується чітка послідовність дій:

- планування – включає аналіз, визначення потреб і мети навчання, детальну розробку критеріїв оцінки навчання;
- реалізація – безпосередня підготовка, організація і проведення навчання;
- оцінка – моніторинг ефективності навчання.

За умови використання системи навчання персоналу на АТ Радар прогнозований позитивний ефект досягається:

- за рахунок коротких термінів підготовки управлінців при мінімальному відриві від основної діяльності, оскільки навчання є безперервним процесом і немає необхідності виділяти час на «звикання» до нового виду діяльності (вчитися);
- шляхом збільшення практичної віддачі, тому що навчання на підприємстві максимально наближене до виробничої, організаційної практики, особливо якщо це безперервна система заходів щодо розвитку управлінського персоналу, що містить різні сучасні форми і методи;
- персонал, що пройшов навчання за запропонованими навчальними програмами на підприємстві, оперативно реагує і добре пристосовується до умов швидкозмінного професійного середовища, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Отже, ефективна система навчання персоналу на підприємстві має бути інтегрована, «вбудована» в загальну систему управління персоналом і управління підприємством в цілому.

Навчання персоналу АТ Радар покликане виявити та розвинути

професійну компетентність, сформувати зацікавленість, пізнавальну активність, готовність до управлінської діяльності, ліквідувати прогалину в уявленні керівників про значення навчання та практичне використання отриманих знань у професійній управлінській діяльності. Запропонуємо використовувати АТ Радар наступну програму навчання персоналу (рис. 2.18). Метою проведення навчання є підвищення рівня знань персоналу, його конкурентоспроможності, і як наслідок збільшення обсягу виручки АТ «Радар».



Рис. 2.18. Програма навчання персоналу

Доволі привабливим та ефективним методом навчання персоналу АТ «Радар» є тренінг, що дає можливість за допомогою рольових ігор, рішення нестандартних задач змінити поведінку, набути нових професійних навичок. Тренінг відноситься до активних методів навчання та дає змогу розширити власний потенціал та відкрити нові професійні можливості кожного фахівця. Саме тому, ефективність активних методів навчання значно вища у порівнянні з традиційними. У тренінгові програми слід включати такі складові, які потребують нестандартного, інноваційного та креативного осмислення та рішення..

Наразі існує велика кількість тренінгових технологій, кожна з яких є ефективною та спрямована на розвиток певних навичок і компетенцій особистого, а також професійного характеру. Усі тренінгові програми, що існують можливо поділити на три групи: тренінги особистісного зростання; тренінги спілкування; бізнес-тренінги.

Доведено, що працівники повинні брати участь у тренінгах не лише у разі погіршення справ компанії з метою стабілізації поточної ситуації. Відвідування навчальних курсів треба проводити із певною періодичністю згідно до заздалегідь розробленого плану розвитку персоналу. Підприємство, що дотримується такої стратегії, у майбутньому матиме змогу сформувати кваліфікований і досвідчений персонал, здатний адаптуватися до змін у ринковому середовищі. Але щоб отримати максимальну віддачу від вкладення коштів у розвиток професійних компетенцій персоналу, треба спрямувати зусилля на створення цілісної системи корпоративного навчання. Створення вказаної системи можливо, якщо на підприємстві визначено довгострокові цілі та стратегію розвитку, описані необхідні компетенції персоналу, усвідомлена потреба в навчанні, а працівників визнано стратегічним ресурсом. Послідовно формується й розвивається корпоративна культура.

Отже, висока якість роботи співробітників, дотримання ними єдиних стандартів і вимог, розуміння і прийняття бізнес-цілей та стратегій розвитку організації, а також належність до єдиної корпоративної спільноти забезпечать

суттєві конкурентні переваги для підприємства у разі запровадження системи корпоративного навчання.

Бізнес-тренінг є методом інтенсивного та активного навчання, який зорієнтований на збагачення знань і вмінь працівників підприємства, розвиток персональних і фахових навичок, у тому числі навичок колективної роботи й творчого вирішення конкретних проблем. Основною метою проведення бізнес-тренінгів є навчання сучасним бізнес-технологіям, які необхідні для конкурентної боротьби на ринку. А тому важливим є усвідомлення невідповідності наявних знань персоналу підприємства та потреби набуття ними нових стійких навичок.

Враховуючи усе викладене, пропонується розглянути проведення тренінгів як початковий етап у процесі створення системи корпоративного навчання. Процес розробки ефективної системи навчання складається з трьох послідовних кроків. На першому етапі керівництво підприємства усвідомлює необхідність застосування прогресивних форм навчання і починає використовувати тренінги. Наступним кроком є розробка програм розвитку персоналу, що передбачають регулярний комплекс навчальних заходів, спланованих заздалегідь. На завершальному етапі за умови розуміння підприємством важливості ролі кадрової складової відбувається створення комплексної системи корпоративного навчання, що є наразі найдосконалішою формою розвитку професійних та особистих компетенцій персоналу.

Оскільки, особливості діяльності АТ «Київський завод «Радар» висувають принципово нові вимоги до працівників - керівникам, спеціалістам, в частині організації та змісту їх підготовки і перепідготовки, а також з метою підвищення інноваційної активності роботи підприємства пропонується проведення тренінгового навчання персоналу компанії на тему «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті».

Розглянемо тренінг «Креативний менеджмент і креативність в менеджменті». В результаті проходження тренінгу співробітники компанії випробовують інструментарій творчого підходу до вирішення професійних

завдань; отримають досвід пошуку нестандартних варіантів рішень бізнес - завдань і доведення їх до програм реалізації.

Цільова аудиторія: менеджмент усіх рівнів та спеціалісти компаній;

Завдання тренінгу:

- навчити учасників тренінгу техніці створення креативного середовища в організації і управління процесами і явищами в ній.

- ознайомити учасників тренінгу з прийомами і способами творчого підходу до вирішення професійних і життєвих ситуацій.

- напрацювати інструментарій підвищення ефективності роботи організації, структурного підрозділу.

- напрацювати навички формулювання короткого і коректного клієнтського запиту на вирішення конкретної бізнес-завдання, проблеми.

- відпрацювати навички формування та розвитку інноваційного мислення і поведінки, навички управління креативним процесом.

Методи тренінгу: в ході тренінгу учасники виконують індивідуальні та групові завдання, беруть участь у рольових іграх, тренерами ведеться відеозапис виступів з подальшою роботою над корекцією стилю кожного учасника. Формат проведення: лекції - 15%, вправи і практичні завдання - 85% В рамках програми приділяється велика увага розвитку практичних навичок. Способи роботи на тренінгу: міні-лекції, відео матеріал, дискусії, мозкові штурми, робота в групах, індивідуальна робота, бізнес-гра симулятор. Тривалість програми: 2 дні (14 годин). Після проходження навчання учасники будуть готові застосовувати вивчений матеріал у своїй повсякденній діяльності, у відповідності з цілями і вимогами компанії.

Для оцінки якості системи навчання пропонується використовувати метод експертних оцінок, де оцінка якості здійснюється фахівцем-експертом. Метою збору інформації, необхідної для виміру показників ефективності навчання, є встановлення впливу навчання на рівень знань співробітників і те, як це проявляється на підсумкових фінансових показниках організації. Якість навчання співробітників визначається за допомогою критеріїв

результативності навчання (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Критерії результативності навчання

Критерій	Коментарі
Задоволеність навченого співробітника	Визначається за допомогою анкетування, після чого проводяться аналіз і розрахунки ефективності за даним критерієм, виявляються причини незадоволеності й робляться висновки
Придбання, що навчаються необхідних знань, навичок і вмінь	Для оцінки даного критерію використовується спеціальна форма звіту по навчанню, за допомогою якої визначається ступінь розвиненості необхідних знань, навичок і вмінь
Ефективність внесених пропозицій по вдосконаленню професійної діяльності	З урахуванням отриманих знань навчений співробітник виносить на розгляд керівництва свої пропозиції по поліпшенню діяльності як самого співробітника, так і організації в цілому, які надалі оцінюються з погляду ефективності
Ефективність діяльності співробітника, що пройшов навчання	Оцінюється ефективність, виражена в: підвищенні норм виробітку; росту продуктивності; скороченні часу на виконання робіт/ проектів; скороченні фінансових витрат на виконання проекту; - збільшенні обсягу продажів і т.д.
Задоволеність керівника результатами навчання	Приблизно через місяць для оцінки заповнюється спеціальна анкета результативності навчання

Навчання, підвищення кваліфікації, перепідготовка працівників і рішення в якості основної мети завдань щодо формування конкурентоспроможного персоналу висувають перед кадровою службою нові, дуже складні і актуальні завдання по виробленню і реалізації основних напрямів підготовки кадрів.

Безумовно, важливим є впровадження в АТ Радар інформаційних технологій. З метою додаткового інформаційного забезпечення підвищення конкурентоспроможності пропонується впровадження ERP- системи в АТ Радар, яка дозволить, розвантажить повноваження багатьох підрозділів підприємства.

Цілі проекту полягають у наступному: поліпшити якість управління персоналом, поліпшити систему управління фінансами, структурувати документообіг в АТ Радар і як наслідок підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Щодо інформаційного забезпечення з метою підвищення ефективності системи управління персоналом пропонуємо запровадити в діяльність АТ «Київський завод «Радар» програмний продукт ISF-7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал». Використання сучасних технологій та досвіду, дозволяє зробити управління персоналом досконалим інструментом в руках фахівців. Вартість програмного продукту 20000,00 тис.грн.

Автоматизована система управління персоналом «ISF-Персонал» призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів HR-департаменту та відділу управління персоналом. Використання системи значно підвищує ефективність управління персоналом і полегшує HRM-процеси (Human Resource Management), в т.ч. завдання рекрутингу, мотивації, підвищення кваліфікації та ін.

Система "ISF-Персонал" інтегрована з системою розрахунку заробітної плати (Парус-Заробітна плата), електронною прохідною (Парус - Пропускний режим) та системою бухгалтерського обліку (Парус - Бухгалтерія).

Система дозволяє формувати і друкувати такі кадрові звіти:- штатний розклад у розрізі посад і співробітників;- звіт про рух співробітників;- звіт за вакантними посадами;- звіт про стаж роботи;- перелік дітей для надання допомоги; - в системі також передбачена можливість друку статистичних звітів; - формувати відомості про військовозобов'язаних, укомплектованості і вакантним посадам на підприємстві та багато інших; система також дає можливість отримувати звіти користувача на підставі відібраних співробітників по тим чи іншим умовам відбору.

Додаткові функції:

- забезпечена можливість оперативного відбору співробітників за заданими критеріями, що дозволяє отримувати оперативні зведення по різних напрямках діяльності персоналу;
- в системі реалізована функція розмежування прав доступу до окремих розділів, що є необхідною умовою при роботі в системі декількох користувачів.

Для удосконалення формування креативних технологій управління

персоналом на підприємстві АТ Радар, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства є такий механізм як запуск «Банку ідей» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Основні положення створення «Банку ідей»

ДЖЕРЕЛА ІДЕЇ	ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ
<input type="checkbox"/> Працівники (основне джерело) <input type="checkbox"/> Бізнес партнери <input type="checkbox"/> покупці <input type="checkbox"/> консультанти <input type="checkbox"/> конкуренти <input type="checkbox"/> Виставки, конференції	<input type="checkbox"/> Інструмент, який дозволяє співробітникам ділитися новими ідеями, заснованими на їх досвіді і спостереженнях <input type="checkbox"/> Інструмент, який дозволяє залучити клієнтів, постачальників, партнерів в вдосконалення діяльності компанії, її продуктів і послуг
ПРИЗНАЧЕННЯ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ	МЕТРИКИ ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ
<input type="checkbox"/> Пошук і реалізація перспективних ідей з метою оптимізації: продуктів, послуг, технологій, бізнес-процесів, структур <input type="checkbox"/> Розвиток інноваційної діяльності та інноваційної культури <input type="checkbox"/> Зниження витрат за різними статтями при реалізації ідей	<input type="checkbox"/> Кількість поданих ідей <input type="checkbox"/> Кількість реалізованих ідей у вигляді проектів <input type="checkbox"/> Економічний ефект від реалізованих проектів

Свої ідеї співробітники можуть направити для розгляду через мережу інтернет, по електронній пошті, за допомогою «скриньок» і «каталогів для ідей», а також через керівників підрозділів. Для регламентації проекту слід розробити «Положення про стимулювання творчої активності співробітників». У ньому чітко описані: порядок пропозиції ідей, критерії їх оцінки, умови впровадження, варіанти стимулювання персоналу.

Оцінювати ідеї планується силами спеціально створеної експертної ради, до якої входять представники керуючої компанії, а також із залученням фахівців, що володіють необхідними знаннями та досвідом в даній області. Відповідальний за координацію проекту директор відділу управління персоналу.

Отже, з метою підвищення ефективності системи управління персоналом на АТ Радар запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та

створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу в АТ «Радар» необхідно поліпшити системи навчання персоналу АТ Радар (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

3. Для поліпшення інформаційного забезпечення АТ Радар впровадити програмний продукт ISF -7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

4. Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом АТ Радар, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

Навчання співробітників підприємства є найважливішим чинником, що впливає на подальшу трудову діяльність працівника, його заробітну плату, на його відношення до роботи, на продуктивність і ефективність праці. Вкладення в навчання рівною мірою важливі як для співробітника, так і для самого підприємства, оскільки трудова діяльність персоналу, що володіють необхідними для організації знаннями й уміннями, відрізняється більш високою якістю й ефективністю. Успіх навчання буде визначатися тією додатковою вартістю, яку воно принесе організації. Вимір показників ефективності навчання для АТ Радар буде проводитися у двох різних площинах (табл. 2.14).

Витрати на навчання оцінюються фінансовими та тимчасовими показниками: вартісне вираження витрат на навчання згідно з фактичним кошторисом; вартісне вираження витрат на навчання згідно з особистою картою обліку витрат на навчання; кількість співробітників, що пройшли навчання; кількість людино-днів навчання (добуток числа працівників на число навчальних днів).

Служба управління персоналом робить обробку представлених показників

і заповнених форм, а потім формулює загальний висновок, який представляється керівництву організації.

Таблиця 2.14

Показники ефективності навчання персоналу

	Повернення на знання	Ефективність навчання
Підрозділи, що беруть участь у розрахунках ефективності навчання	Економічний відділ; Відділ з управління персоналу	Відділ з управління персоналу
Бажані кінцеві результати	Збільшення обсягу послуг; скорочення витрат; підвищення ступеня задоволеності клієнтів; підвищення продуктивності праці; підвищення ступеня задоволеності співробітників; скорочення плинності кадрів	Скорочення числа постачальників освітніх послуг; зменшення показника вартості години навчання; підвищення мотивації співробітників, їх лояльності до організації; зменшення часу відриву, що навчаються від роботи
Показники виміру ефективності навчання	1. Рівень впровадження. 2. Рівень компетенції. 3. Рівень задоволення	Показники часу й витрат

Ефективність навчання персоналу розраховується по формулі:

$$((\text{Дохід} - \text{Витрати}) / \text{Витрати}) \times 100\%$$

Таким чином, оцінка якості й ефективності навчання дозволяє не тільки проаналізувати процес навчання персоналу, але й розробити практичні рекомендації з подальшого вдосконалювання формування системи навчання управлінського персоналу по основних складових її елементах.

Проведемо оцінку ефективності запропонованої тренінгової програми, результати представимо в таблиці 2.15.

Отже, в результаті реалізації запропонованого заходу щодо навчальної тренінгової програмою прогнозується зростання основних показників фінансово-господарської діяльності на 29,4%.

Для підрахунку економічного ефекту від запропонованих заходів щодо удосконалення системи управління персоналом використання АТ Радар наведемо видатки на їх фінансування (табл. 2.16).

Таблиця 2.15

Оцінка ефективності тренінгової програми

Показник	Тренінг «Креативний менеджмент»
Вартість навчання 1 працівника, грн.	1700
Кількість працівників, що пройшли навчання, осіб	45
Прогнозований дохід від навчання 1 працівника, грн.	2200
ROI (ефективність навчання персоналу) %	29,4

Отже, на реалізацію заходів щодо удосконалення системи управління персоналом компанії 105 тис.грн.

Проблема адекватної оцінки привабливості запропонованих заходів удосконалення системи управління персоналом з підходами щодо організації управління, пов'язаного із вкладенням капіталу, укладається у визначенні того, наскільки майбутні вкладення виправдовують сьогоднішні витрати.

Таблиця 2.16

Видатки на фінансування проекту з удосконалення системи управління персоналом

Витрати	Сума, тис.грн.
Витрати на вдосконалення організаційної структури служби персоналу	10000,00
Витрати, пов'язані з процесом організації системи навчання та впровадження тренінгових програм	68000,00
Впровадження програмного продукту «Парус-7 (персонал)»	20000,00
Створення «Банку Ідей»	2000,00
Всього	100000,00

Для цього розрахуємо чистий дисконтований дохід від інвестиційного проекту, індекс рентабельності та внутрішню норма прибутковості.

Визначаємо показники NPV засобами Excel, результати вводим в таблицю 2.17.

Таблиця 2.17

Оцінка ефективності інвестиційного проекту удосконалення системи управління персоналом

Періоди	Роки			
	0	1	2	3
Грошовий потік	-100000,00	75000,00	20000,00	90000,00
Ставка дисконтування	15%			
Чиста приведена вартість інвестицій (NPV)	-100000,00	65217,39	4 220,44	4 606,51
	39517			
Індекс рентабельності	1,35			
Внутрішня норма дохідності (IRR)	28%			

Розрахунок чистої приведеної вартості становить 39517 грн.

Отже, запропоновані заходи удосконалення системи управління персоналом є привабливим для впровадження ($NPV > 0$). Очікується внутрішня норма доходності інвестицій у розмірі 28%. Середній строк окупності інвестованих фінансових засобів у вдосконалення системи управління персоналом складає 1,62 роки.

Таким чином, за результатами реалізації запропонованих заходів щодо формування ефективної системи управління персоналом АТ Радар приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16% (табл. 2.18).

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що у даний час саме організація сучасної та ефективно діючої системи управління персоналом та підвищення ефективності системи управління персоналом виступає одним із найвагоміших чинників підвищення ефективності діяльності й конкурентоспроможності вітчизняних господарюючих суб'єктів.

Порівняння результатів діяльності АТ «Радар» за рахунок удосконалення
кадрової політики

№	Показники	Результати діяльності підприємства	Результати діяльності за рахунок удосконалення	Відхилення %
1	Середньорічна чисельність,чол	91	91	100
2	Чистий прибуток/збиток, тис.грн	-2112	-2022	5%
3	Рентабельність персоналу,%	6,16	7,02	14%

Висновки до розділу 2

АТ Радаре однією з провідних компаній в області поліграфії і має сучасну виробничу базу для створення високоякісної пакувальної, рекламної і етикеточної продукції. Головною метою компанії є постійне підвищення якості товарів та послуг для задоволення потреб споживачів, як в сфері поліграфії, так і в сфері ідентифікації тварин.

Суть системи управління персоналом АТ Радарполягає в роботі з персоналом, відповідно до концепції розвитку поліграфічного підприємства, спрямована на залучення висококваліфікованих працівників, постійне підвищення їх професійної майстерності та створення привабливих умов праці для забезпечення конкурентоспроможності, стабільності та надійності підприємства.

Система управління персоналом на АТ Радар організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки. Показник мотивації праці «Радар», як величина, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства, свідчить, що коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника. К контексті цього для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити

рекомендації щодо залучення працівників управління фірмою на основі розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів.. Також, однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на поліграфічному підприємстві є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

АТ «Радар» має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, спрямованої на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу та реалізації і розвитку працівниками компанії їх професійних та особистісних талантів.

Середньооблікова чисельність працівників в 2019 році порівняно з 2016 роком зростає на 37,88%. Саме по собі збільшення питомої ваги персоналу не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності за 2019 рік), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні з боку апарату управління можливий вихід підприємства з кризи та подальше нарощування обсягів діяльності.

З метою підвищення ефективності управління персоналом на АТ «Радар» запропоновано:

1. В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки».

2. Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу необхідно поліпшити системи навчання персоналу АТ Радар (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

3. Для поліпшення інформаційного забезпечення АТ Радар впровадити програмний продукт ISF -7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

4. Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом АТ Радар, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на

підприємстві.

В результаті удосконалення системи управління персоналом буде досягнуто приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16%. Таким чином, запропоновані й реалізовані заходи ефективні.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві можна зробити такі висновки.

1. Управління персоналом є сукупністю принципів, механізмів, методів і форм впливу на створення, розвиток і використання співробітників компанії, що реалізуються як ряд взаємозалежних напрямків і видів діяльності. В контексті цього виходить, що управління персоналом одночасно є системою організації, процесом і структурою.

2. Управління персоналом в структурі сучасного менеджменту набуває особливого значення, є однією з найбільш важливих функціональних сфер в організації, яка може забезпечити багаторазове підвищення ефективності її роботи. У сучасній науці і практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів, концепцій, ідей в галузі управління персоналом як ключовим і стратегічним ресурсом організацій. Важливою особливістю сучасного менеджменту стає комплексний вплив на весь персонал в цілому. У зв'язку з цим складається система управління персоналом, яка інтегрує управління персоналом в загальну систему менеджменту, пов'язує його зі стратегічними установками і корпоративною культурою, а також з плануванням виробництва, збуту, підвищення якості тощо.

3. Управління персоналом здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників та технологій. Виокремлено три групи методів управління персоналом організації: адміністративні, економічні та соціально-психологічні. Всі розроблені технології розділено на кілька груп (традиційні, галузеві, професійні та інноваційні) залежно від кінцевої мети, масштабів застосування або походження.

4. Економічна ефективність у сфері управління персоналом означає досягнення цілей організації шляхом використання співробітників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці і масштабом його

використання (продуктивність праці) і відповідно при найбільш сприятливому співвідношенні між результатом праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці).

5. ПАТ "Київська поліграфічна фабрика «Зоря» є однією з провідних компаній в області поліграфії і має сучасну виробничу базу для створення високоякісної пакувальної, рекламної і етикеточної продукції. Система управління персоналом на АТ Радар організована на досить високому рівні, використовуються в основному економічні методи управління. Однак, вона має певні недоліки. Показник мотивації праці «Київська поліграфічна фабрика «Зоря», як величина, що характеризує мотивованість персоналу до праці для досягнення особистих цілей та цілей підприємства, свідчить, що коливання рівня мотивації праці залежно від посади, рівня та стилю управління керівника. К контексті цього для досягнення якісного зростання потенціалу персоналу необхідно розробити рекомендації щодо залучення працівників управління фірмою на основі розширення участі працівників у розробці стратегічних та оперативних планів.. Також, однією з головних проблем, яка гальмує професійне навчання працівників на поліграфічному підприємстві є низька відповідальність роботодавців за рівень професіоналізму і кваліфікації працівників.

6. АТ Радар має складну розгалужену організаційну трирівневу систему управління, спрямованої на досягнення позитивних результатів у розвитку бізнесу на основі поєднання цілей бізнесу та реалізації і розвитку працівниками компанії їх професійних та особистісних талантів.

7. Середньооблікова чисельність працівників в 2018 році порівняно з 2016 роком зросла на 37,88%. Саме по собі збільшення питомої ваги персоналу не може бути оцінено як позитивне (про що свідчать основні показники діяльності за 2018 рік), однак при внесенні відповідних змін і чіткому регулюванні збоку апарату управління можливий вихід підприємства з кризи та подальше нарощування обсягів діяльності.

8. Ефективна система управління персоналом має бути гнучкою, здатною змінювати зміст, методи та організаційні форми згідно з потребами

підприємства і ситуацією, яка складається на ринку праці. З метою підвищення ефективності управління персоналом на АТ Радар запропоновано:

1) В загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом. В рамках цього розглядається розробка «Положення про відділ управління персоналом», а також формування «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки»

2) Для вдосконалення процесу підвищення кваліфікації персоналу необхідно поліпшити системи навчання персоналу АТ Радар (розроблена «Програма навчання персоналу, розглянуто тренінг «Креативний менеджмент»).

3) Для поліпшення інформаційного забезпечення АТ Радар впровадити програмний продукт ISF -7 - систему управління персоналом та кадрового обліку «ISF-Персонал».

4) Для удосконалення формування креативних технологій управління персоналом АТ Радар, що сприяє підвищенню результативності діяльності підприємства, запропоновано такий механізм як запуск «Банку ідей» на підприємстві.

9. В результаті вдосконалення системи управління персоналом буде досягнуто приріст прибутку складе 39,517 грн. Річний чистий збиток становить у плановому році 2022 тис.грн, що на 5% менший ніж у звітному періоді, рентабельність персоналу підвищиться на 7,02% та складе 21,16%. Таким чином, запропоновані й реалізовані заходи ефективні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л.В. Балабанова. – К.: ЦУЛ, 2011. – 468 с.
2. Балановська Т.І. Методи управління персоналом в сучасних умовах / Т.І. Барановська // Науковий вісник НАУ. – 2003. – № 7–8. – С. 50–52;
3. Бісвас П.Ч. Сучасні технології управління персоналом на вітчизняних підприємствах/ П.Ч. Бісвас // Маркетинг в Україні. – 2008.– № 3. – С. 36–39;
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом. : навч. посібник / Виноградський М. Д. , Виноградська А. М., Шканова А. М. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 502 с.
5. Гавкалова Н.Л. Менеджмент персоналу: навч. посіб. / Н.Л. Гавкалова. - Х.: Інжек, 2004. – 276 с.
6. Галушко В.П. Сучасні методи в системі управління персоналом / В.П. Галушко, І.А. Міщенко // Міжнародний збірник наукових праць. – 2007. – № 1 (13). – С. 6–12;
7. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення/ О.Герасименко // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. - 2016. -№ 7 (172). - С. 29–37.
8. Горещькая В.В. Роль и место управления персоналом в компании / В.В. Горещькая // Управление человеческим потенциалом. – 2009. №2 (18).
9. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу / Л.О. Гризовська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 5. – Т. 2. – С. 192–196;
10. Грузіна І. А. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія / І. А. Грузіна, В. І. Дериховська. – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 252 с.

11. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер; пер.с англ. - М.:БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. – 799 с.
12. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом» / Н. В. Кальєніна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2018. — № 3. — С. 111—115.
13. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации : учебник / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 1997. – 406 с
14. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії/Кичко І., Горбаченко// Проблеми і перспективи економіки та управління. . – 2017. – №5. – 5(71) – С. 139-147
15. Ковальська А.І. Економічна сутність персоналу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua>
16. Линенко А. В. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності / А. В. Линенко, О. Л. Шевченко // Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. — 2008. — № 4. — С. 111— 116.
17. Мажура І.А. Стратегічне управління персоналом підприємств / І.А. Мажура, С.М. Невмержицька // Формування ринкових відносин в Україні. - 2014. - № 4 (155).-С . 203-206
18. Маслак О.О. Стратегічні аспекти управління персоналом / О. Маслак // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. № 20/6.- С.123-129
19. Мельничук Д.П. Особливості оцінки персоналу на вітчизняних підприємствах; / Д.П. Мельничук // Вісник ЖДТУ. Економічні науки. – 2017. – № 4 (42). – С. 224-231
20. Меньшикова, М. А К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации/ М. А. Меньшикова// Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. - 2018. - № 3(7).- С.59-66

21. Никифорова В.Г. Н. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
22. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання / Р.І. Олексенко // АгроСвіт. – 2018. – № 14. – С. 41
23. Офіційна сторінка компанії ПАТ «Київська поліграфічна фабрика «Зоря» [Електронний ресурс]. – Режим доступу до матеріалу: <http://www.kpf-zorya.com.ua/site/page345.html>
24. Пархоменко Н.А. Теоретичні засади управління персоналом / Н.А. Пархоменко // Вісник Східноукр. нац. ун-ту імені В. Даля 2009. № 3 (133). – С.45-56
25. Петюх В. М. Управління персоналом: [навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц.] / В.М. Петюх. – К.: КНЕУ, 2000. – 124 с
26. Полоус О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві / О.В. Полоус // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – Полтава, 2013. - №1 (56). – С. 187-192.
27. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / Пелих А.С. // Інноваційна економіка. – 2010. – № 15. – С. 163-166. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf
28. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Эссимо, 2014. – 623с.
29. Процак К.В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства / К.В. Процак, О.П. Просович // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2016. – № 698. – С. 272-276.
30. Пузирьова П.В. Вдосконалення управління персоналом шляхом мінімізації економічного ризику / П.В. Пузирьова // Національний дослідний економічний інститут Міністерства економіки України «Формування ринкових

відносин в Україні»: Зб. наук. праць. – Вип. № 11, 2008. - Київ:НДЕІ МЕУ. – 2008. – С.43-46.

31. Пузирьова, П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – № 1. – С. 158-162

32. Разинькова О. П. .. Управління персоналом підприємства в умовах нестабільного виробництва / О. П. Разинькова: монографія. Твер: ТДТУ, 2006. - 144 с.

33. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В.А. Савченко. – К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.

34. Сивальнева, Н.Н. Управление персоналом как элемент системы конкурентных преимуществ организации/ Н.Н. Сивальнева., А.В. Швеков// Управление персоналом.- 2018.- №22.- С.51-54

35. Ситник Н.І. Управління персоналом [навчальний посібник для ВНЗ]/ Н.І. Ситник. – К. : Інкос, 2009. – 472 с.

36. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденції управління персоналом на поліграфічних підприємствах України / Л.Г. Смоляр, О.О. Грамотенко // Економіка та держава. – 2016. – №5. – С. 96 – 99.

37. Торрингтон Д., Холл Л., Тейлор С. Управление человеческими ресурсами: учебник / пер. 5-го англ. изд., научн. ред. перевода А. Хачатуров. Москва: Дело и Сервис, 2004. 752 с.

38. Тяннікова К.П. Соціально-економічна сутність персоналу підприємства / К.П. Тяннікова, С.В. Березюк // Економічні проблеми розвитку аграрного виробництва в регіоні. — 2010. – Вип. 6. – С. 78–82.

39. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія / О.О. Хандій. – Луганськ: Вид-во СНУ ім В. Даля, 2010. – 240 с.

40. Ходикіна І. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії/ І. Ходикіна // Вісник Кам'янець-Подільського

національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. - 2016. - Вип. 10. - С. 341–348.

41. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернет-конференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2016). — Одеса: ОНПУ, 2016. — С. 205— 208.

42. Чуднова О. К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні / О.К. Чуднова // Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць. – Вип. 15. – К.: КНЕУ, 2016. – С.146 – 154

43. Чуднова О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід / О.К.Чуднова // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – Вип.6 (37).- К.: НДЕІ, 2014. – С.97 – 100

44. Щербаков В.Г. Управління персоналом / В.Г. Щербаков. – Х. : ХНЕУ, 2016. – 218 с.

45. Яхонтова Е. Эффективные технологии управления персоналом. – СПб.: Питер, 2003. – 272 с.: ил. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).

ДОДАТКИ

за положеннями (стандартами бухгалтерського обліку)

за міжнародними стандартами фінансової звітності

V

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2016 р.**

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	54	49	30
первісна вартість	1001	148	148	93
накопичена амортизація	1002	94	99	63
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1020	969	1041
Основні засоби:	1010	7513	7285	8970
первісна вартість	1011	19820	20638	17801
знос	1012	12307	13353	8831
Інвестиційна нерухомість:	1015	2358	1918	2994
первісна вартість	1016	5993	6003	4687
знос	1017	3635	4085	1693
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0	0

первісна вартість	1021	0	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	363	118	0
Гудвіл	1050	0	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0	0
Усього за розділом I	1095	11308	10339	0
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	7106	7804	0
Виробничі запаси	1101	6464	6800	5045
Незавершене виробництво	1102	0	0	0
Готова продукція	1103	597	995	641
Товари	1104	45	8	96
Поточні біологічні активи	1110	0	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0	0
Векселі одержані	1120	0	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2509	2918	1781
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	171	290	6919
з бюджетом	1135	408	49	136
у тому числі з податку на прибуток	1136	408	22	0
з нарахованих доходів	1140	1	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	86	105	61
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3445	2895	1209
Готівка	1166	0	0	4
Рахунки в банках	1167	3445	2895	1205
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0	0
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0	0

інших страхових резервах	1184	0	0	0
Інші оборотні активи	1190	456	1355	579
Усього за розділом II	1195	14182	15416	16467
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0	0
Баланс	1300	25490	25755	29502

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	На дату переходу на міжнародні стандарти фінансової звітності
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12	12	12
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0	6699
Додатковий капітал	1410	0	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0	0
Резервний капітал	1415	93	93	93
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	12162	15013	6437
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0	0
Усього за розділом I	1495	12267	15118	13241
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0	1764
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0	1920
Довгострокові забезпечення	1520	0	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0	0
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	0	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	0	0	0
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	0	0	0
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	0	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0	0

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 12 місяців 2016 р.**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	52963	38641
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(44037)	(32216)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий: прибуток	2090	8926	6425
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	377	810
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	(4194)	(3739)
Витрати на збут	2150	(323)	(897)
Інші операційні витрати	2180	(99)	(167)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	(0)	(0)

Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	(0)	(0)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4687	2432
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	119	87
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(530)	(708)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(796)	(3188)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3480	
збиток	2295	()	(1377)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-629	964
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2851	
збиток	2355	()	(413)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	2851	-413

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Матеріальні затрати	2500	28925	18963
Витрати на оплату праці	2505	4574	3788
Відрахування на соціальні заходи	2510	1035	1212
Амортизація	2515	1584	1459

Інші операційні витрати	2520	13813	11431
Разом	2550	49931	36853

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Середньорічна кількість простих акцій	2600	48195	48195
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	48195	48195
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-8.56935	15.29204
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	5.15551	-8.56935
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки

Керівник

Головний бухгалтер

Романюк Микола Васильович

Кулінська Валентина Вячеславівна

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака
 Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
 за міжнародними стандартами фінансової звітності

v

Баланс
(Звіт про фінансовий стан)
 на 01.01.2017 р.
 Форма №1

Актив	Код рядка	Код за ДКУД	
		1801001	1801001
1	2	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
3	4		
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	93	119
первісна вартість	1001	198	246
накопичена амортизація	1002	(105)	(127)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	154	93
Основні засоби	1010	6 954	5 942
первісна вартість	1011	21 249	21 068
знос	1012	(14 295)	(15 126)
Інвестиційна нерухомість	1015	2 069	1 521
первісна вартість	1016	6 869	7 356
знос	1017	(4 800)	(5 835)
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	132	592
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0

Усього за розділом I	1095	9 402	8 267
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 206	5 275
Виробничі запаси	1101	4 570	4 294
Незавершене виробництво	1102	0	0
Готова продукція	1103	395	497
Товари	1104	241	484
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 841	3 996
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	452	576
з бюджетом	1135	453	1
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	1
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	158	191
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 182	2 939
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	3 182	2 939
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	858	245
Усього за розділом II	1195	14 150	13 223
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1200	0	0
	1300	23 552	21 490

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	12	12
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	93	93
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	15 997	13 885
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0

Усього за розділом I	1495	16 102	13 990
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:			
резерв довгострокових зобов'язань	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	0	0
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	6 261	5 762
розрахунками з бюджетом	1620	331	329
у тому числі з податку на прибуток	1621	205	0
розрахунками зі страхування	1625	111	121
розрахунками з оплати праці	1630	415	458
одержаними авансами	1635	41	276
розрахунками з учасниками	1640	50	50
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	237	502
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	4	2
Усього за розділом III	1695	7 450	7 500
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	23 552	21 490

Керівник

Романюк Микола Васильович

Головний бухгалтер

Кулінська Валентина Вячеславівна

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

за 2018 рік

Форма №2

I. Фінансові результати

Код за ДКУД 1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	53 724	61 952
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	(0)	(0)
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(50 100)	(55 821)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	(0)	(0)
Валовий:			
прибуток	2090	3 624	6 131
збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	2 734	1 980
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	(5 922)	(4 882)
Витрати на збут	2150	(346)	(421)
Інші операційні витрати	2180	(2 661)	(1 464)
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	1 344
збиток	2195	(2 571)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0

Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	215	254
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(0)	(199)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(216)	(203)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	1 196
збиток	2295	(2 572)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	460	-212
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	984
збиток	2355	(2 112)	(0)

II. Сукупний дохід

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	(0)	(0)
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-2 112	984

III. Елементи операційних витрат

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	30 584	34 696
Витрати на оплату праці	2505	8 721	6 208
Відрахування на соціальні заходи	2510	1 915	1 386
Амортизація	2515	2 009	1 703
Інші операційні витрати	2520	16 124	16 486
Разом	2550	59 353	60 479

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	48 195	48 195
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	48 195	48 195

Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	43,821970	20,417060
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-43,821970	20,417060
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0,00	0,00

Керівник

Романюк Микола Васильович

Головний бухгалтер

Кулінська Валентина Вячеславівна