

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

“ ” _____ 2022

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)

ВИПУСКНИЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
“МАГІСТР”

**Тема: Кадровий менеджмент ТОВ «Корпорація Промстан» та шляхи його
удосконалення**

Виконала: Коваленко Світлана Миколаївна

Керівник: д.е.н, проф. Паливода Олена Михайлівна

Консультанти з розділів:

Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД) : _____ (Паливода О. М.)

_____ (Серьогін С.С.)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики
 Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств
 Освітній ступень магістр
 Спеціальність 073 «Менеджмент»
 Освітньо-професійна програма: «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

"___" _____ 2022

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студентки

Коваленко Світлани Миколаївни

1. Тема дипломної роботи: **Кадровий менеджмент ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ПРОМСТАН» та шляхи його удосконалення**

затверджена наказом ректора від «12» вересня 2022, № 1399/ст

2. Термін виконання дипломної роботи: «5» вересня 2022 до «30» листопада 2022

3. Вихідні дані до дипломної роботи: **бухгалтерська звітність ТОВ «Корпорація Промстан»: баланс форма №1, звіт про фінансові результати форма 2, літературні джерела**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці):
Необхідно: дослідити теоретичні основи управління персоналом підприємства; провести аналіз господарської та фінансово-економічної діяльності ТОВ «Корпорація Промстан»; здійснити аналіз кадрового менеджменту підприємства; вибрати напрями удосконалення управління персоналом на підприємстві; економічно обґрунтувати ефективність запропонованих заходів та їх вплив на подальшу ефективність підприємства.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоритичний розділ: рис. – 4

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 17, рис. – 1; формули – 6

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 4, рис. – 6, формули – 3

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних, та практичних засад реалізації управління персоналом підприємства	05.09.22-14.09.22	виконано
2.	Аналіз теоретичного та практичного матеріалу з обраної тематики, обробка та аналіз інформації щодо кадрового менеджменту підприємства	15.09.22-03.10.22	виконано
3.	Розгляд теоретичних основ управління персоналом підприємства	04.10.22-15.10.22	виконано
4.	Надання організаційно-економічної характеристики підприємству та його інноваційної діяльності	16.10.22-22.10.22	виконано
5.	Дослідження проблемних аспектів ведення кадрового менеджменту	23.10.22-25.10.22	виконано
6.	Оцінювання інноваційного потенціалу ТОВ «Корпорація Промстан» та можливостей активації управління персоналом підприємства	26.10.22-03.11.22	виконано
7.	Вибір, розробка та обґрунтування шляхів забезпечення ефективного управління персоналом підприємства	04.11-22-13.11.22	виконано
8.	Економічне обґрунтування рекомендованих заходів	14.11.22-21.11.22	виконано
9.	Оформлення дипломної роботи на здобуття ступеня магістра	22.11.22-30.11.22	виконано

Студент _____ (Коваленко С.М.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (проф. Паливода О. М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

НТП – науково-технічний прогрес

рис. – рисунок

табл. – таблиця

тис. грн. – тисячі гривень

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

HR – human resources

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню проблемних аспектів управління персоналу та вибору напрямів щодо удосконалення кадрового менеджменту ТОВ «Корпорація Промстан».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

Перший розділ присвячено теоретичним основам управління персоналом та методичним підходам до її оцінки.

У другому розділі наведена загальна характеристика ТОВ «Корпорація Промстан», проведено аналіз його фінансово-економічних показників діяльності, існуючого стану відділу управління персоналом.

У третьому розділі вказано напрями удосконалення кадрового менеджменту ТОВ «Корпорація Промстан», та проведено оцінку результативності запропонованих заходів.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: кадровий менеджмент, персонал, управління персоналом, удосконалення кадрового менеджменту.

ABSTRACT

The thesis is devoted to the study of problematic aspects of personnel management and the choice of directions for the improvement of personnel management of "Promstan Corporation" LLC.

The introduction defines the relevance and practical value of the selected research topic, the main goal and task of the research, the subject and object of the research, and the scientific methods of the research.

The first chapter is devoted to the theoretical foundations of personnel management and methodical approaches to its assessment.

In the second section, the general characteristics of Promstan Corporation LLC are given, an analysis of its financial and economic indicators of activity, the current state of the personnel management department is carried out.

In the third section, directions for improving personnel management of Promstan Corporation LLC are indicated, and the effectiveness of the proposed measures is evaluated.

The results of the research are summarized in the conclusions and proposals.

Keywords: personnel, personnel management, improvement of personnel management.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1 Управління персоналом: сутність, завдання та основні принципи.....	10
1.2 Системний підхід та складові механізми системи управління персоналом на підприємстві.....	22
1.3 Характеристика основних елементів зарубіжної системи управління персоналом.....	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ПРОМСТАН»	49
2.1. Загальна характеристика профілю діяльності ТОВ «Корпорація Промстан».....	49
2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Корпорація Промстан».....	56
2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Корпорація Промстан».....	71
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «ТОВ КОРПОРАЦІЯ ПРОМСТАН»	81
3.1 Вдосконалення системи мотивації працівників.....	81
3.2 Удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	88
ВИСНОВКИ	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	112

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток глобалізаційних процесів, які відбуваються в теперішній час, супроводжується становленням якісно нових умов ринкового господарства і передбачає формування єдиного світового ринкового простору. На фоні цих трансформаційних процесів відбуваються серйозні зміни в усіх сферах діяльності, розвиваються принципово нові економічні зв'язки і виробничі відносини.

Складні умови періоду ринкових перетворень, які переживає Україна, актуалізують роль людського фактору у виробничому процесі, що вимагає нового підходу до управління персоналом на підприємствах.

Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом. Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління набуває особливої актуальності. Отже, потреба вибору найкращого варіанта управління витратами в системі розвитку персоналу підприємства зумовлює необхідність проведення подальших досліджень у цій галузі.

Теоретичні аспекти управління розвитком персоналу досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: Ансофф І., Боумен К., Виханський О.С., Наумов О.І., Пономаренко В.С., Беляєва С., Виноградський М., Журавльов М., Іванцевич Дж., Кибанов А., Бісвас П.Ч., Євтушевський В.А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Савченко В.А. та ін. Однак через багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом на підприємстві.

Для досягнення мети нами було поставлено і виконано такі завдання:

- визначити сутність, завдання та основні принципи управління персоналом;
- дослідити системний підхід до управління персоналом підприємства;
- проаналізувати складові механізми системи управління персоналом на підприємстві;
- охарактеризувати організаційно-економічні складові господарської діяльності ТОВ «Корпорація Промстан»;
- оцінити кількісний та якісний аналіз складу персоналу на ТОВ «Корпорація Промстан»;
- проаналізувати проблеми в управлінні персоналом ТОВ «Корпорація Промстан»;
- розробити пропозиції щодо виявлених проблем кадрового менеджменту на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві.

Предметом дослідження виступають теоретичні та практичні положення щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. У процесі роботи використовувались наступні методи: економічного аналізу, системного підходу, порівняльного та статистичного аналізу, соціологічного опитування та моделювання як способу передбачення результатів професіоналізації менеджменту праці.

Інформаційною базою слугували вітчизняні та закордонні видання провідних вчених, що присвячені питанню управлінню персоналом підприємства, інформація з Інтернет-ресурсів та фактичні дані діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОРГАНІЗАЦІЇ УКПРАВЛІННЯ ПЕСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Управління персоналом: сутність, завдання та основні принципи

Процеси управління людьми здійснювалися у всіх цивілізаціях та різних суспільствах. Управління людськими ресурсами - це специфічна функція управлінської діяльності, основним суб'єктом якої є люди, що належать до певних соціальних груп, трудові колективи. Керівники та фахівці виступають суб'єктами управління та виконують функції керівництва стосовно своїх підлеглих [12, с. 5].

В цілому управління людськими ресурсами є системою взаємозумовлених організаційних, економічних та соціальних заходів, спрямованих на створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання людського потенціалу на організаційному рівні [38, с. 82]. Управління людськими ресурсами також можна визначити як діяльність, спрямовану на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення організаційних та особистих цілей [36, с. 380].

Управління людськими ресурсами є основною функцією будь-якої організації, оскільки людські ресурси є найбільш складним об'єктом управління в організації, тому що на відміну від матеріальних факторів виробництва вони живі і мають можливість самостійно приймати рішення, діяти та критично оцінювати те, що відбувається. питання, які ставляться до них вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. буд. Персонал є двигуном кожної організації.

У сучасних умовах роль людини у виробництві докорінно змінилася. Людина не лише найважливіший елемент виробничого процесу у компанії, а й найважливіший стратегічний ресурс організації у конкурентній боротьбі. Якими б чудовими не були ідеї, новітні технології, найсприятливіші рамкові умови, цього неможливо досягти без добре підготовленого персоналу та високоефективної роботи. У зв'язку з цим змінилося управління персоналом.

Нині люди розглядаються не як персонал, бо як людські ресурси. Їхне

значення як чинника успіху постійно зростає. В результаті поступово було створено систему управління людськими ресурсами, яка прийшла на зміну системі управління кадрами. Вона має зіграти ключову роль забезпеченні конкурентоспроможності компанії та її довгострокового розвитку. Ця система ґрунтується на концепції людських ресурсів, яка визнає необхідність капіталовкладень в освіту та розвиток людських ресурсів.

На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створення умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком.

Тому управління людськими ресурсами є цілеспрямованою діяльністю керівництва організації з розробки концепції, стратегії кадрової політики та методів управління людськими ресурсами. Це планомірне, планомірно організоване втручання через систему взаємозалежних організаційних, економічних пріоритетів і соціальних заходів, вкладених у створення умов нормального розвитку та використання потенціалу трудових ресурсів лише на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл та раціональне використання людських ресурсів становлять основний зміст управління людськими ресурсами [27, с. 342].

Вчені-економісти та управлінці-практики майже одноставно сходяться на думці, що важливою передумовою виживання найбільш ефективних організацій у конкурентному середовищі, що постійно змінюється, є формування прогресивного управління персоналом, який акумулює досягнення сучасних управлінських підходів, провідним лейтмотивом яких є визнання людей, людського капіталу організацій в якості найважливішого ресурсу [8, с. 48]. Питання про сутність, основні складові елементи та принципи раціонального управління персоналом являли собою предмет їх досліджень, хоча окремої науки, навчальної дисципліни та цілеспрямованої управлінської діяльності щодо управління персоналом організацій майже до середини 20-го століття у світі не існувало.

У теорії та практиці управління людською стороною організації можна виділити чотири концепції, що склалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного та гуманістичного [23, с. 624].

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. В рамках цього підходу головне місце займає технічне, а не управлінське підготування людей на підприємстві [7, с. 248].

В рамках органічної парадигми послідовно розвивалися концепція управління персоналом та концепція управління людськими ресурсами. Саме організаційний підхід позначив новий погляд на управління людськими ресурсами, вивівши цей вид управлінської діяльності далеко за межі традиційних функцій організації праці та її оплати.

Відповідно до гуманістичного підходу культуру можна розглядати як процес створення дійсності, що дозволяє людям певним чином бачити та розуміти події, дії та ситуації, наповнювати змістом та змістом власну поведінку. Гуманістичний підхід акцентує увагу на сутнісно людській стороні організації, про яку інші підходи говорять мало [7, с. 11].

Управління людськими ресурсами як система включає два блоки: організаційний і функціональний. Організаційний блок включає [13, с. 116]:

- навчання персоналу означає планування структур, підбір та розстановку кадрів та укладання договорів та контрактів;

- кадрова стабілізація – це формування бази даних за предметними рівнями кваліфікації, особистісним якостям, бажанням, результатами оцінки роботи, з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації та утримання чи звільнення працівників.

Функціонал у зв'язку з розстановкою кадрів включає професійну кваліфікацію і зміну посад співробітників (управління кар'єрою), створення постійних співробітників і робочих місць, поліпшення морально-психологічного клімату в колективі [13, с.13].

З проаналізованих підходів до управління персоналом можна зробити висновок, що в основу сучасних концепцій управління персоналом покладено

врахування підвищення ролі специфіки особистості працівників, знання їх мотивації. Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних та інтелектуальних можливостей для вирішення поставлених завдань.

Головною метою управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток і реалізація кадрового потенціалу підприємства з максимально можливою ефективністю [6, с. 471]. Це означає вдосконалення роботи кожного працівника таким чином, щоб він оптимально використовував власний трудовий і творчий потенціал і таким чином сприяти досягненню власних корпоративних цілей. Для досягнення цієї головної мети реалізується низка локальних цілей, які є цілями-засобами.

Дерево цілей кадрового менеджменту включає в себе основні рівні (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Ієрархія цілей управління персоналом [5, с. 395]

З цього можна зробити висновок, що основною метою управління персоналом є підготовка висококваліфікованих, відповідальних кадрів із сучасним економічним мисленням та розвитком професійної свідомості; Забезпечення соціальної ефективності колективу. Для досягнення основної мети процесу управління людськими ресурсами компанії необхідно вирішити три основні

завдання:

- стабілізація кадрового потенціалу;
- навчання персоналу;
- розвитку кадрового потенціалу [14, с. 32].

Від принципів і методів управління персоналом багато в чому залежить ефективність управління персоналом і якомога повніше виконання поставлених цілей. Слід зазначити, що чим більша компанія і чим більше в ній підрозділів, тим важливіше узгодження загальних принципів при здійсненні єдиного управління. Але перш за все слід назвати засоби управління, через і за допомогою яких відбувається процес управління персоналом. Існує три групи основних засобів управління:

1. Прямі засоби управління;
2. Опосередковані засоби управління;
3. Квазізасоби управління - особлива група, котру не можна включити до попередніх двох [4, с. 280].

До основних засобів безпосереднього управління відносяться:

- делегування повноважень та завдань. Надати працівникам можливість не лише виконувати чітко сформульовані завдання, а й реалізувати певні компетенції, і тим самим наділити працівників самостійністю та додатковою відповідальністю;
- зустрічі команди, розмови з підлеглими. Це не лише допоможе покращити обмін інформацією між керівником та підлеглими, а й підвищить трудову мотивацію підлеглих за рахунок залучення їх до прийняття управлінських рішень, що дозволить швидко створити атмосферу довіри у колективі, виявити проблеми та знайти рішення;
- критика та заохочення, тобто форми оцінювання людської праці. Проте, підлеглі не повинні сприймати критику як покарання, а лише як сигнал для покращення якості своєї праці. Керівник завжди має вислухати пояснення та вибачення працівника та прийняти їх, якщо вони виправдані;
- офіційний моніторинг та контроль результатів роботи, які мають бути співвіднесені з нормативами та плановими завданнями та зіставлені з фактичним

станом;

- інформаційно-комунікативна, тобто кожен співробітник повинен мати доступ до інформації, яка необхідна та актуальна для його сфери діяльності. Крім того, повинен бути забезпечений безперешкодний потік інформації всередині компанії, як по вертикалі, так і по горизонталі. Крім того, поінформованість співробітників є одним із факторів, що мотивують їх у роботі;

- директиви та вказівки. Директиви мають стосуватися основних, стратегічних напрямків діяльності та розвитку підприємства, а вказівки вже конкретизують їх та приписують як діяти в конкретних ситуаціях. Основною функцією директив та вказівок є узгодження діяльності всього підприємства [4, с. 23].

Друга група інструментів управління, так звані непрямі, або непрямі інструменти управління персоналом, це:

- характеристика посади - розкривається інформація щодо мети, завдань, компетенції працівників, які займають певну посаду. З одного боку, даний засіб управління є основою для контролю, з іншого, - це реальна допомога працівнику адаптуватися на даній посаді;

- оцінка робочого місця, яка частково здійснюється на основі характеристики посади, але при цьому враховуються складність діяльності, умови праці тощо;

- оцінка співробітника, тобто оцінка його особистого внеску [4, с. 25]. Таким чином, за допомогою оцінок і балів, можна виявити здібності та можливості робітника та необхідність підвищення його кваліфікації, звільнення чи підвищення. В деякій мірі така оцінка є одним з факторів мотивації робітника.

До квазізасобів відносяться неформальні групи та робоча атмосфера. Причини створення неформальних груп криються у самій природі людини, її особистих та суб'єктивних уподобаннях, потребі у спілкуванні.

Розрізняють наступні соціологічні та організаційні причини створення неформальних груп:

- соціальна відмінність (робітники - службовці, місцеві жителі - іноземці);
- чітко окреслені централізація та формалізованість організаційної структури

(анонімність);

- наявність неформальних лідерів на певних рівнях організації;
- нестача інформації та виникнення чуток [4, с. 26].

Неформальні групи можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на організацію. Завдання керівництва полягає лише в стимулюванні розвитку груп, які будуть мати позитивний вплив на діяльність організації, оскільки запобігти формуванню неформальних груп практично неможливо.

Робоча атмосфера, психологічний фон і умови праці співробітників значною мірою впливають на якість їх роботи, а відсутність напруги і конфліктів робить роботу легкою і радісною. Таким чином, управління персоналом базується на таких принципах:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень [31, с. 13].

Функції управління персоналом відносяться до діяльності та відображають властивості функціонуючого об'єкта (об'єкта управління), специфічну форму прояву його сутності.

Отже, функції – це основні напрямки змісту діяльності керівника організації, кадрової служби з управління персоналом [31, с. 479].

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції [31, с. 16]:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Також науковці виділяють функції універсальні, які застосовуються для будь-якого управління і конкретні специфічні функції кадрової служби, її управлінського впливу [31, с. 18].

До універсальних функцій управління відносять:

- прогнозування;
- планування;
- організація;
- координація;
- регулювання;
- контроль.

Саме вони відображають сутність процесу управління [31, с. 18].

Специфічні функції являються робочим інструментом здійснення загальних функцій. До них відносяться такі функції, як:

- адміністративна;
- планування;
- соціальна;
- підвищення службової діяльності;
- виховна;
- мотивації;
- інформаційно-аналітична [31, с. 19].

Всі функції на підприємстві взаємопов'язані і мають важливе значення.

Підводячи підсумок, можна сказати, що управління персоналом – це система взаємопов'язаних, синергетично скоординованих і взаємодіючих заходів, методів і механізмів функціонування, постійного розвитку, мотивації та ефективного використання трудового потенціалу працівників підприємства. Це визначення враховує принцип орієнтації на особистість працівника. Управління персоналом має відповідати концепції корпоративного розвитку, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання трудового законодавства при підготовці, закріпленні (стабілізації) і розстановці кадрів.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів, як:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової незалежності;

- одержання відповідних дивідендів;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого [23, с. 25].

Отже, завдання управління персоналом зводиться до [18, с. 17]:

- забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу;
- створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду;
- задоволення розумних потреб персоналу;
- забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця;
- максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці.

Управління персоналом, на нашу думку, має керуватися тенденціями та планами розвитку організації для досягнення її основних цілей, що вимагає врахування наступних аспектів:

- довгостроковий розвиток організації;
- забезпечення ринкової незалежності;
- одержання відповідних дивідендів;
- самофінансування розвитку підприємства;
- збереження фінансової рівноваги;
- закріплення досягнутого.

Стратегія управління людськими ресурсами відіграє важливу роль в управлінні персоналом. Вибір стратегії управління людськими ресурсами повинен базуватися на реальних умовах роботи компанії, з урахуванням яких така стратегія може бути обрана. [37, с. 35]:

- стратегію економії затрат на персонал. Суть цієї стратегії полягає в тому, що при покращенні економічної кон'юнктури залучають додаткову кількість працівників і звільняють їх за умов її погіршення;

- стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку організації;

- стратегію забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом;

- стратегію додаткових вкладень не тільки в підготовку і розвиток персоналу, а й у створення умов для раціонального його використання. Така стратегія характерна для організації з високим рівнем нових напрямів науково-технічного прогресу, який ставить високі вимоги до якості персоналу.

Управління персоналом базується на науково розроблених методах. Методи - це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої мети та координації їх діяльності в процесі виробництва.

У теорії та практиці управління використовуються три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні (рис. 1.2) [18, с. и 374].

Адміністративні методи, засновані на насильстві, дисципліні та покаранні, відомі в історії як «метод кнута». Вони засновані на адміністративному підпорядкуванні об'єкта суб'єкту, виходячи з існуючої адміністративної ієрархії. Адміністративні методи орієнтуються на такі мотиви поведінки, як усвідомлена потреба в трудовій дисципліні, почуття обов'язку, бажання людини працювати в певній організації, культура трудової діяльності [73, С. 740].



Рис. 1.2. Методи управління персоналом [5, с. 395]

Економічні методи засновані на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». За їх допомогою здійснюється матеріальне заохочення колективу й окремого працівника [61, с. 48]. Механізмом економічного методу на державному рівні є: податкова, кредитно-фінансова система, система цін, мінімальна заробітна плата, плани економічного розвитку.

Соціально-психологічні методи, засновані на використанні моральних стимулів до праці та впливу на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою переведення управлінського завдання у свідоме задоволення внутрішніх потреб. цього можна досягти шляхом [47, с. 556]. особистий приклад; задоволення культурних і духовних потреб трудящих; встановлення соціальних норм поведінки та соціальне стимулювання розвитку колективу; встановлення моральних санкцій і заохочення; соціальний захист.

Важливим елементом продуктивних сил та основним джерелом економічного розвитку є люди, їх навички, освіта, навчання та мотиваційна діяльність. Існує нерозривна залежність конкурентоспроможності економіки, рівня добробуту населення від якості трудового потенціалу персоналу підприємства, адже саме люди визначають придатність техніки, визначають для себе обсяг виконуваних функцій та відповідність організаційних структур їх можливостям. Таким чином, людина є центральним та найважливішим елементом будь-якої системи управління та будь-якої виробничої системи.

Людина в організації виконує роль менеджера (об'єкта управління) і виконавця (суб'єкта управління). Люди організації є об'єктом управління, тому що вони є продуктивною силою, основною складовою кожного виробничого процесу. Тому планування, формування, розподіл, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів у виробництві становить основний зміст діяльності менеджера з персоналу, і з цієї точки зору розглядається як подібне до управління елементами. Персонал – це насамперед люди, які характеризуються складним комплексом індивідуальних особливостей, серед яких основну роль відіграють соціально-

психологічні.

Таким чином, предметом менеджменту персоналу є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з точки зору найбільш повного та ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування виробничих систем.

Головною метою управління людськими ресурсами є поєднання ефективного навчання персоналу, підвищення кваліфікації та мотивації праці з метою розвитку кваліфікації працівників і стимулювання їх до вищої продуктивності праці [10, с. 224].

Персонал підприємства формується і змінюється під впливом внутрішніх факторів - це вид продукції, що випускається на підприємстві, технологія та організація виробництва, а також під впливом зовнішніх факторів - це демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці.

Від забезпеченості підприємства кваліфікованими кадрами та раціонального їх використання залежить організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства та його фінансова стійкість. Результати господарської діяльності підприємства залежать від ефективного використання живої праці – найважливішого фактора виробництва, оскільки підприємство створено самою людиною для задоволення власних потреб [2, с. 207].

Забезпеченість підприємством трудовими ресурсами, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці сприяє збільшенню обсягів виробництва, ефективному використанню обладнання, машин, механізмів, зниженню витрат і збільшенню прибутку. це кінцева мета діяльності будь-якої компанії.

Тому управління людськими ресурсами підприємства – це системний та планомірний організаційний вплив за допомогою узгоджених організаційних, економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу та перерозподілу праці на рівні підприємства, створення умов для виявлення трудових якостей працівників та ефективне функціонування компанії з метою забезпечення всебічного розвитку працюючих у ній співробітників. При цьому, персонал потрібно розглядати в ролі інтегрованої економічної категорії, яка відображає

наявні та примножені внаслідок капітальних вкладень ресурсні можливості у сфері праці певної сукупності осіб, які вступають у трудові відносини з підприємством та соціальні відносини між собою для задоволення власних потреб, і використовуються для досягнення його кінцевих цілей та підвищення результативності діяльності.

1.2. Системний підхід та складові механізми системи управління персоналом на підприємстві

В умовах глобальних соціально-економічних трансформацій в Україні необхідно виробити принципово нові підходи до пріоритетів цінностей в управлінні персоналом, визнаючи, що основним резервом компанії є її робоча сила. Ефективне управління персоналом неможливо без створення в компанії атмосфери, в якій усі співробітники зацікавлені в спільних успіхах і розвивають почуття причетності до цих успіхів. В умовах ринкової економіки успіх чи неуспіх компанії значною мірою залежить від творчої активності її працівників, готовності нести відповідальність за прийняті рішення та максимального розкриття трудового потенціалу кожного працівника.

Застосування системного підходу вирішує завдання комплексного розгляду управління людськими ресурсами в єдності його складових як цілісної цілісної системи. Стратегічним напрямом у цьому напрямі є створення єдиних служб управління персоналом, які виконуватимуть увесь комплекс притаманних їм функцій, у тому числі власну організацію трудового процесу [1, с. 54].

Процес управління людськими ресурсами відбувається в гармонійній єдності та тісній взаємодії з лінійними керівниками та іншими функціональними сферами компанії для реалізації стратегічних завдань у реалізації загальноуправлінських функцій, до яких належать планування, розподіл, організація, координація та контроль. Проте конкретні форми їх прояву та реалізації на кожному підприємстві мають свої особливості, залежно від прийнятої концепції управління персоналом.

Система управління людськими ресурсами включає спільне функціонування

і взаємодія, синергетично об'єднане з її підсистемою. Управління персоналом є системотворчою категорією і тому має бути пов'язане з такими термінами, як система, системний аналіз, структура та організація з наукового погляду.

У розвитку нового розуміння управління персоналом переважають його системність та структурні особливості. Тому системний підхід управління персоналом вимагає визначення поняття системи та її елементів [39, з. 213].

У загальному і широкому значенні під «системою» розуміють сукупність елементів цілісного утворення [3, с. 209]. Однак таке визначення застосовується тільки до властивостей систем, що складаються з однорідних частин і мають певну структуру. Насправді системи нерідко називають набором розрізнених об'єктів, які об'єднуються у єдине ціле задля досягнення певної мети. Головне, що визначає систему, це зв'язок та взаємодія елементів у цілому. Згідно міжнародного стандарту якості ISO серії 9000: 2000 система – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів [56, с. 252].

Тому термін «система» означає, що всі її підсистеми взаємоузгоджені і мають різноманітні зв'язки із зовнішнім середовищем. Підприємство є комплексом взаємозалежних елементів, а його внутрішня структура передбачає відносну автономність підсистем, які утворюють певну ієрархію.

Управління персоналом відбувається через взаємодію керуючої та регульованої системи [85, с. 488]. Система управління (суб'єкт) – це група органів управління та керівних працівників з певним обсягом діяльності, компетенцією та специфікою виконання функцій. Вона може змінюватися під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Система управління представлена керівниками, які розробляють комплекс економічних та організаційних заходів щодо відтворення та розміщення кадрів [21, с. 23].

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу [20, с. 304].

Основними елементами системи управління є люди, які є як об'єктом, і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів бути одночасно і об'єктом і суб'єктом управління є суттєвою специфічною характеристикою управління [22, с.

568].

Отже, соціально-економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі.

Будь-яка система управління персоналом повинна ґрунтуватися на відповідних принципах, які можна поділити на дві групи [26, с. 666]:

- 1) Принципи, що характеризують вимоги до системи управління персоналом;
- 2) Принципи, що визначають напрямок розвитку системи управління персоналом.

Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування організації.

При вивченні стану діючої системи управління персоналом організації і побудові нової системи використовуються методи наведені на рис. 1.3 [30, с. 398].



Рис. 1.3. Методи аналізу та побудови системи управління персоналом [80, с. 349]

Система управління людськими ресурсами у створенні складається з комплексу взаємозалежних підсистем (елементів). Підсистеми – це частини системи, розділені функціональними елементами або організаційними ознаками, кожна з яких виконує певні завдання, діє автономно, але спрямована на досягнення певної спільної мети [33, с. 79].

Система управління людськими ресурсами, що склалася у провідних вітчизняних компаніях під впливом впровадження передових сучасних технологій управління людськими ресурсами та формування власного досвіду, сьогодні

включає в себе таку підсистему, як аналіз та планування людських ресурсів. До цієї підсистеми входять:

1. Аналіз людського потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреби в кадрах, організація реклами та налагодження співпраці із зовнішніми організаціями, що забезпечують кадрами підприємство [71, с. 416].

Планування людських ресурсів передбачає оцінку наявних ресурсів підприємства: визначення можливої потреби в робочій силі; вивчення ринку праці та розробка програми підбору персоналу відповідно до потреб компанії.

Основним завданням планування людських ресурсів є забезпечення виконання організаційних планів з погляду людського фактора підприємства - працівників, їх кількості, кваліфікації, продуктивності праці та витрат на їх найм.

Кадрове планування є невід'ємною частиною корпоративного планування. Зміст кадрового планування полягає в забезпеченні наявності людей у потрібний час і в необхідній кількості робочих місць відповідно до їх кваліфікації, нахилів і потреб виробництва [45, с. 562].

При здійсненні планування людських ресурсів організація має такі цілі [28, с. 43]:

- залучати та утримувати персонал необхідної якості та кількості;
- максимально використовувати потенціал своїх співробітників;
- вміти передбачати проблеми, пов'язані з можливим роздуттям чи недоукомплектованістю штатів.

Все кадрове планування можна поділити на такі види [88, с. 376]:

1) Стратегічний або довгостроковий (з перспективою 10-15 років), що часто має форму цільових комплексних програм, спрямованих на вирішення важливих проблем;

2) Перспективний (до 5 років), що дозволяє комплексно реалізувати основні процеси формування кадрового потенціалу організацій, компаній і виробництв;

3) Поточне планування конкретизує показники довгострокового планування з персоналом і відображає проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності [76, с.

412].

Ефективне кадрове планування залежить від наявності наступної інформації:

- скільки співробітників, якої кваліфікації, коли та де вони потрібні;
- як можна залучити необхідний персонал та скоротити чи оптимізувати надлишковий персонал;
- як найкраще використовувати персонал відповідно до його навичок, досвіду та внутрішньої мотивації;
- як створити умови для розвитку персоналу;
- які витрати понесені на ці кадрові заходи [29, стор 44].

Оцінка кадрової потреби організації повинна носити якісний і кількісний характер. Для визначення необхідної чисельності працівників, їх професійно-кваліфікаційного рівня допускається: виробнича програма, норми виробітку, планове підвищення продуктивності праці та структура робіт.

2. Набір та підбір персоналу: проведення співбесід, тестів, анкетування на визначення інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікабельності та інших необхідних якостей.

Працевлаштування – це здійснення кадровою службою заходів щодо залучення шукачів роботи з якостями, необхідними для роботи в організації [69, с. 304].

Процес підбору персоналу здійснюється за такою схемою: кадрове планування; підбір кандидатів для прийому на роботу для підбору працівників; підбір працівників; вербування.

Основною метою підбору персоналу є створення резерву кандидатів на всі посади з урахуванням поточних і майбутніх кадрових змін, звільнень, переміщень, виходів на пенсію, закінчення контракту, зміни напрямку і характеру діяльності організації [23, с. 624].

План організаційних заходів щодо підбору персоналу охоплює такі аспекти, як оперативна мета підбору; організаційний механізм реалізації заходів щодо підбору; набір конкретних дій по підбору; сукупність матеріальних, грошових і інших ресурсів, необхідних для виконання заходів; одиниці і використання

решти ресурсів організації; економічний підхід до управління дав початок концепції використання; графік реалізації заходів.

Відбір – це демократичний конкурсний процес, позбавлений суб'єктивізму, що передбачає всебічний та об'єктивний розгляд індивідуальних якостей кожного кандидата на посаду та відбір кращих з них [63, с. 676].

Якість трудових ресурсів підприємства тим вища, чим більша частка працівників з високою продуктивністю праці, тобто висококваліфікованих кадрів. Тому в сучасних умовах значущість і рівень вимог до відбору персоналу значно зростає. Рекрутинг - це комплекс заходів, спрямованих на залучення кандидатів з якостями, необхідними для досягнення цілей компанії. Щоб програма підбору персоналу була ефективною, необхідно чітко сформулювати якості співробітника, необхідні для відповідного виду роботи. Тобто критеріями відбору можуть бути:

- освіта. Більшість роботодавців, за інших рівних умов, віддають перевагу вищій освіті. Але критерій підготовки обов'язково потрібно порівнювати з вимогами майбутньої роботи:

- досвід роботи, спеціальні навички;
- персональні дані, зокрема: сімейний стан, вік, стать заявника.

Підбір персоналу здійснюється з використанням різних методів:

- проведення вступної розмови. Вирізняють такі види інтерв'ю, які широко використовуються вітчизняними компаніями, а саме:

- 1) Атестація персоналу є найбільш універсальним видом атестації персоналу і може бути використана як основа як для їх відбору, так і для подальшої атестації;

- 2) Групова співбесіда дає більш об'єктивну оцінку кандидатів, хоч і створює психологічно складні ситуації;

- 3) Особисте інтерв'ю психологічно комфортніше, але результати може бути суб'єктивними [32, з. 256].

- метод відбору персоналу на основі документів (анкета, CV). Аналіз персональних даних є простим, недорогим і ефективним методом відбору. Водночас при оцінці потенціалу людини цей метод є досить приблизним, оскільки орієнтується переважно на факти з минулого, а не на здатність до професійного

розвитку.

Крім стандартних анкет, організації можуть розробляти власні, що дозволяють враховувати їх специфіку та характер посади. Наприклад, необхідно отримати від випускників вузів докладну інформацію про склад та обсяг предметів, теми дипломних та курсових робіт, оцінки, особливо з дисциплін. Досвідченим особам рекомендується запропонувати заповнити анкету про останнє місце роботи, відомості про організацію, в якій працював претендент, терміни роботи, зміст офіційної роботи, причини звільнення тощо [66, п. 215].

- тестування як засіб відбору абітурієнтів. Тести є допоміжним атрибутом для анкет, резюме, автобіографій. За допомогою тестів можна оцінити: швидкість і правильність виконання роботи, стійкість уваги, вміння швидко орієнтуватися, старанність, професіоналізм, наявність інтересу до майбутньої роботи та ін.

Контрольні роботи складаються з письмових та усних питань і завдань. Перевагою тестування є оцінка поточного стану кандидата, основним недоліком є висока вартість. Крім того, тести слабо виявляють позитивні якості людей порівняно з негативними [35, с. 298]. Дослідження показують, що загальний тест є менш ніж на 50% надійним.

3. Оцінка персоналу: особиста оцінка – рівень знань, навичок, умінь та особистої придатності; Оцінка виконаної роботи та її результатів.

Оцінка персоналу служить визначення відповідності працівника займаній ним посади. Оцінка співробітників включає:

- оцінка потенціалу співробітника. При заміщенні вакантної посади оцінюється потенціал працівника. Це дозволяє визначити рівень підготовки працівника до виконання саме тієї роботи, якою він буде займатися, а також визначити рівень його потенціалу для оцінки перспектив зростання. Цей процес включає оцінку професійних знань, навичок, досвіду роботи, ділових і особистих якостей, працездатності та загального культурного рівня працівника, який претендує на вакансію;

- оцінка індивідуального внеску (оцінка роботи). Оцінка індивідуального внеску дозволяє визначити якість, складність і результативність праці кожного

працівника та його відповідальність за займану посаду [11, С. 79].

- атестація персоналу. Сертифікація персоналу служить комплексною оцінкою, яка враховує потенціал і індивідуальний внесок кожного працівника в кінцевий результат. Атестація персоналу - дії персоналу з оцінки відповідності рівня роботи, якостей і потенційних здібностей особи вимогам виконуваної роботи.

Іноді атестацію персоналу ще просто називають атестацією працівників [17, с. 732]. Атестація персоналу – це формалізоване оцінювання кадрів, що проводяться в певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх на навчання до резерву на керівні посади [17, с. 732].

Основна мета сертифікації — не вимірювання ефективності, а демонстрація резервів підвищення віддачі співробітників. В атестації беруть участь не тільки працівники служб управління персоналом, а й лінійні керівники [91, с. 218].

4. Організація навчання та підвищення кваліфікації кадрів: підготовка кадрів, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення на посаду, організація підвищення кваліфікації та ін.

У сучасних умовах усі навички та знання швидко старіють, тому ключову роль в управлінні людськими ресурсами відіграє професійна освіта та навчання. У провідних компаніях навчання та підготовка співробітників є складним безперервним процесом, що включає:

- освіта, яка забезпечує необхідні знання, навички та досвід у формі навчання та навчання;

- безперервна освіта, спрямована на вдосконалення професійних знань і навичок;

- перенавчання, що фактично робить можливим повторне навчання. Метою перепідготовки є надання працівникам можливості опанувати новий предмет [9, с. 111].

Особистісний розвиток може бути загальним і професійним. Підвищення кваліфікації – це процес підготовки працівників до прийняття нових виробничих

функцій, зайняття посад, вирішення нових завдань [24, с.254]. Професійний розвиток вимагає значних зусиль з боку кандидата і тому неможливий без зацікавленості з його боку. Мотивами тут можуть бути бажання раніше освоїти нову роботу, зберегти стару або досягти більш високої посади, гарантувати стабільність або дохід; здобувати знання; розширювати контакти, ставати більш незалежними від роботодавців і конкурентоспроможними на ринку праці.

Розвиток людських ресурсів – це багатоаспектне та комплексне поняття, яке охоплює широкий спектр взаємопов'язаних психологічних, освітніх, соціальних та економічних проблем [16, С. 20].

Професійний розвиток людини – це підготовка та адаптація людини до роботи за певною професією чи спеціальністю [18, С. 374].

Професійне навчання включає або новоприйнятих працівників для прискорення процесу адаптації, або працівників, яким необхідно взяти на себе нові обов'язки. У цьому випадку мова йде про розвиток людських ресурсів. Необхідність навчання може бути з'ясована в процесі відбору кандидата, при ознайомленні з посадою, під час атестації, в ході обговорень.

Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований та систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання в процесі їх роботи в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва або послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці та забезпечення максимально можливого управління новими та складнішими завданнями за рахунок навичок та потенційних можливостей співробітників [65, с. 120].

Професійна підготовка кадрів – це цілеспрямований процес формування теоретичних знань, навичок та практичних умінь у працівників організації за допомогою спеціальних методів та форм, яких персонал потребує зараз чи майбутнього [84, с. 240].

Можливості для розвитку мають бути надані кожному, адже розвиток не лише підвищує ефективність роботи, а й гнучкість управління, покращує моральний клімат, полегшує делегування повноважень та ігнорування потреб у розвитку, нові знання та навички збільшують плинність кадрів.

Отже, система управління персоналом, яка передбачає управління різними аспектами реалізації кадрової політики, потребує створення відповідної системи підготовки кадрових кадрів, що поєднує конкретну професію та спеціалізацію, а також різні рівні підготовки кадрів. Така підготовка фахівців є багаторівневою системою безперервної освіти, що включає професійну підготовку, перепідготовку та безперервний професійний розвиток персоналу даного виду управлінської діяльності.

Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, вміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг [92, с. 251].

Іншою не менш важливою складовою механізму управління персоналом є його адаптація. У найзагальнішому вигляді адаптація – це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації [58, с. 306].

У сучасних умовах розвитку виділяють певні форми адаптації: соціальну та адаптаційну [5, с. 395]. Соціальна адаптація виробництва у вузькому колі спілкування виходить далеко за межі великої комплексної служби і охоплює коло питань адаптації людини до сфери взаємин. При цьому виробнича адаптація передбачає біологічні, медичні, технічні та спеціальні аспекти адаптації до вибору обраної професії, виробничої діяльності.

5. Мотивація співробітників. Від трудової діяльності залежить успішне ведення бізнесу в умовах жорсткої конкуренції. Тому головне завдання керівника – мотивація співробітників.

Мотивація – це процес спонукання людини до цілеспрямованої діяльності шляхом формування мотиву [62, С. 376].

Мотив - це бажання людини діяти відповідним чином. Мотиви виникають тоді, коли люди виявляють свої потреби, визнають свій інтерес і можливість їх ідентифікації [1, С. 55].

Одними з найефективніших мотивів є винагорода за результат. Це може бути грамотно організована винагорода, премія за ініціативу, подарунки, пам'ятні дошки

тощо.

Важливе місце в управлінні персоналом належить професійній кар'єрі працівника. Кар'єра в широкому розумінні цього слова означає успішне просування в сфері громадської, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнуту популярність, славу. Кар'єра розуміє не тільки успіх або невдачу, як у власному розумінні людини. Воно включає внутрішнє ставлення і поведінку, поступову зміну умінь, навичок і професійних навичок, пов'язаних з діяльністю.

Підвищення кваліфікації працівників — це сукупність форм, методів і засобів організації систематичного, дослідницького, планового навчання і переведення працівників від простих робіт до складних, від низької до вищої професійної кваліфікації з урахуванням потреби в робочій силі. Робота. 267].

В арсеналі ефективного управління персоналом важливе місце займає система заходів щодо створення привабливого іміджу компанії та виховання у людей почуття гордості за приналежність до шанованої компанії. Серед них: пенсійні виплати підприємства, оплата медичного обслуговування, харчування, організація відпочинку та розваг, пільговий продаж товарів, послуг, акцій тощо. Набір доплат і пільг може бути найрізноманітнішим і пропонує вибір. Деякі підприємства пропонують своїм працівникам пільговий розпродаж акцій, організовують щотижневий вечірній відпочинок, кожні 4-5 років надають щорічні відпустки. Інші також надають допомогу з усиновленням дітей, оплачують частину витрат на їх утримання, лікування тощо. Такі дії мають прив'язувати людину до компанії, підвищувати мотивацію до праці, тим самим сприяючи ефективній роботі всього персоналу.

Завданням системи управління персоналом є самостійні, функціонально визначені процеси управління, цільова спрямованість яких визначається соціальною стратегією, що є невід'ємною частиною основної стратегії підприємства. До основних завдань системи управління персоналом належать [77, с. 482]:

- підтримка організації у досягненні її цілей;
- забезпечення організації кваліфікованими та зацікавленими працівниками;

- ефективно використання навичок та здібностей кадрів;
- удосконалення системи мотивації;
- підвищення задоволеності роботою всіх категорій персоналу;
- розробка та підтримка на високому рівні системи підвищення кваліфікації та професійної підготовки кадрів;
- підтримка сприятливого морального клімату;
- управління внутрішньоорганізаційним рухом персоналу на благо працівників та організації, товариства;
- планування кар'єри - просування по службі;
- вплив на творчу активність персоналу, підтримка в реалізації інноваційних планів організації;
- удосконалення методів оцінки діяльності персоналу та атестації управлінського та виробничого персоналу, комунікації управлінського персоналу з усіма працівниками;
- забезпечення високого рівня життя, що робить бажаною роботу у тій чи іншій організації.

Вище перераховані завдання є найбільш важливими для управління персоналом на конкретному підприємстві. Більш узагальнено завдання системи управління персоналом зображені на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Завдання системи управління персоналом [81, с. 98]

Системний аналіз використовується для вивчення та подальшого вдосконалення управління людськими ресурсами.

З теоретичної точки зору, системний аналіз - це спосіб розгляду групи взаємопов'язаних елементів, які можуть бути застосовані в різних сферах науки: як у природі, так і в суспільстві. Відповідно до теорії систем певний набір взаємопов'язаних елементів можна вважати відкритою або, рідше, закритою системою. Закритою є автономно функціонуюча система, яка не піддається жодним зовнішнім впливам. Насправді цього практично неможливо досягти, тому більшість систем є відкритими. Це означає, що вони мають певні межі, які визначають систему, а також мають входи та виходи, які з'єднують їх із зовнішнім світом [34, с. 32].

Системний підхід характеризується розглядом і вивченням взаємозв'язків компонентів і елементів у сукупності як єдиного цілого, тобто. Н. ціле, де неможливо звести властивості цілого до властивостей частин. Головне, що визначає систему, - це зв'язок і взаємодія частин всередині цілого. Якщо така взаємодія існує, то можна говорити про систему, в якій ступінь взаємодії її частин різний. Слід зазначити, що кожен окремий об'єкт, явище чи процес розглядається як окреме ціле, що складається з частин і вивчається як система.

Системний підхід потребує інтелектуального «стрибка», якого менеджери не завжди досягають. Структура сучасних підприємств настільки складна, що проведення повного аналізу всіх їх підсистем є досить трудомістким і займає багато часу. Можливо, тому системний підхід набув широкого поширення лише в епоху комп'ютеризації [40, с. 389].

Отже, можна зробити висновок, що сутність управління персоналом полягає в тому, що люди розглядаються як конкурентна цінність підприємства, чий трудовий потенціал необхідно максимально використовувати, розвивати, мотивувати разом з іншими ресурсами, з метою досягнення високої якості праці та стратегічної мети підприємства.

З таких позицій можна стверджувати, що система управління людськими ресурсами є складною, цілеспрямованою системою, оскільки створюється з метою досягнення бажаного вихідного результату чи стану цієї системи. Крім того, це відкрита система, в якій відбувається безперервний процес обміну енергією та

інформацією з навколишнім середовищем, що сприяє ефективному управлінню. Обмін інформацією соціальних та робочих системах має особливе значення, де він служить основою для всієї комунікативної діяльності.

Ще однією особливістю системи управління людськими ресурсами є організація. Без цієї властивості всі елементи системи ізольовані, що негативно позначається на їх прояві системних властивостей [25, с. 194].

Завдяки відкритості та активному якісному вдосконаленню система управління людськими ресурсами пропонує безліч можливостей для безперервного інноваційного розвитку, творчого пошуку та професійного вдосконалення.

Структурний аспект управління людськими ресурсами відбиває характер зв'язків, розміщення та порядок елементів системи.

І, нарешті, важливою відмінністю системи управління людськими ресурсами є синергія. У складних організованих системах чергуються стадії стійкості та нестійкості. Взаємодія із зовнішнім середовищем і відхилення, що виникають при цьому, створюють необхідну умову діяльності системи, її руху до порядку.

Творча діяльність колективу, колективне співробітництво та духовний розвиток важливі для досягнення порядку та гармонійної взаємодії елементів системи [67, с. 290]. Тому синергетика розвиває ідеї системності та організованості в описах складних систем, частиною яких є система управління людськими ресурсами.

Таким чином, у рамках системного підходу до управління людськими ресурсами на мікрорівні все більша увага приділяється робочій групі та взаємовідносинам між її членами, синергетична дія на об'єкт управління здійснюється таким чином, забезпечити повне використання їх потенціалу.

Сучасне виробництво характеризується високою трудомісткістю, складними технологічними процесами та обладнанням, що потребують творчого підходу до виконання поставлених завдань. Залучення керівників до прийняття рішень пов'язане з необхідністю використання їх організаторських навичок та здібностей, саме тому якість системи управління людськими ресурсами залежить від її здатності забезпечити повне використання потенціалу працівника.

Нові підходи до управління людськими ресурсами, що ґрунтуються на принципах системності, найчастіше зустрічаються на підприємствах передових галузей та на підприємствах з високим виробничим потенціалом. Політика цих компаній формується на основі загальної мети та стратегії з урахуванням конкретних умов роботи та специфіки самого об'єкта. Це відбивається на важливих напрямках впливу на підсистему «праця», а саме:

- по-перше, зміст праці робітників (трудова функція, кваліфікація, професійна структура);
- по-друге, організація, умови і режими праці;
- по-третє, система мотивації;
- по-четверте, відтворення персоналу (найом, підготовка, переміщення, звільнення) [89, с. 67].

Ці сфери тісно пов'язані між собою, і конкретні дії менеджера можуть впливати на них окремо або в певному поєднанні.

Загальна сучасна тенденція, характерна для практики компаній, спрямована на системний підхід до управління людськими ресурсами, при якому робляться спроби реалізувати цілісний охоплення різних сфер, аспектів і функцій, які в свою чергу забезпечують організації.

Наступною відмінною рисою системного підходу до управління людськими ресурсами є властивості «відкритих» систем: врахування вимог динаміки корпоративних цілей, характеру взаємодії компанії із зовнішніми середовищами та зміни вимог потреб. і взаємодіють у процесі праці [82, с. 256].

Перераховані властивості створюють цілісність системи управління персоналом і формують її відповідний зміст і форму. Особливістю сформульованого підходу до управління персоналом є те, що підприємство, виходячи із застосування системних принципів управління персоналом, бачить складну, невирішену проблему управління персоналом в єдності принципів, цілей, функцій і структур управління персоналом компанії.

Центральним, теоретично значущим моментом у системі управління робочою силою є не діяльність менеджера чи робітника як такого, а зміни в

соціально-економічних аспектах його організації. Цей тип відносин являє собою взаємодію у спільній виробничій діяльності керівників і працівників, орієнтовану на потреби споживачів. Продуктивність такої взаємодії визначається активним використанням адаптивного, репродуктивного та дослідницького компонентів, що веде до актуалізації власного досвіду працівника, самостійного визначення результату діяльності тощо [27, с. 342].

Організаційний менеджмент базується на взаємодії різноманітних систем, найважливішою з яких, провідною до інших, є система управління людськими ресурсами. Нові умови вимагають нових підходів до механізму управління людськими ресурсами, а саме: кадрового планування, методів найму, навчання, оцінки діяльності працівників, мотивації до творчої праці.

Управління персоналом, таким чином, є підсистемою в загальній структурі компанії і водночас складною системою. На основі досвіду в країні та за кордоном система управління людськими ресурсами включає навчання, розгортання, стабілізацію та власне управління. Система управління персоналом на підприємствах перехідної економіки – це комплекс механізмів, соціальних технологій, процесів і відносин, спрямованих на вирішення завдань, що постають у трудовій діяльності, визначальний фактор.

В умовах ринкового розвитку в Україні необхідно застосовувати системний підхід до управління персоналом, який передбачає активне функціонування всіх його підсистем та елементів. Сукупність всіх перелічених складових елементів у встановленні механізму управління персоналом. Проведення заходів щодо вдосконалення механізмів управління персоналом підприємства призведе до підвищення продуктивності праці персоналу та, як наслідок, підвищення ефективності всього підприємства.

1.3. Характеристика основних елементів зарубіжної системи управління персоналом

У світі йде активний пошук найбільш раціональних моделей управління людськими ресурсами. Досвід багатьох компаній показав, що інвестиції в нове обладнання не призведе до підвищення продуктивності праці, якщо не враховувати «людський фактор», тобто для ланки менеджменту також необхідно створити нову культуру виробництва, в т.ч. принципи групової роботи (виробнича діяльність), перепланування навчання та підвищення кваліфікації персоналу з акцентом на резервування виробництва з систематичним комплексним заохоченням особистої ініціативи та участі в процесі прийняття рішень, а також для покращення обслуговування споживачів якості.

Проблемам вдосконалення роботи керівних кадрів у Сполучених Штатах Америки завжди надавалося виняткове значення. Економічні основи побудови і загальна соціальна спрямованість систем управління найманим персоналом у США знаходяться під сильним впливом відносин праці і капіталу, заробітної плати і розподілу прибавочної вартості (прибутку).

Багато принципів організації кадрової роботи в США виникли в специфічних американських умовах і істотно відрізняються від підходів, практикуваних, наприклад, в Японії. Згідно з американською системою управління, власники компаній розглядають топ-менеджерів як довірених осіб своїх інтересів, які фактично отримують не тільки заробітну плату, але й дозволену частку прибутку компанії. Відбір, оцінка та просування кожного з них здійснюється індивідуально, ця робота безпосередньо входить до компетенції членів Ради директорів компанії. Форми підвищення кваліфікації та підготовки до нової посади розроблені таким чином, щоб вони надали менеджеру максимум корисних навичок при мінімальних витратах часу [44, С. 679].

Менеджери середньої ланки представляють найчисельніший прошарок у виробничому та невиробничому адміністративному апараті США, вони часто чергуються з однієї посади на іншу та забезпечують резерв талантів для посад

вищого керівництва. Для керівників цього рівня у великих організаціях створюються комплексні системи роботи з персоналом, що включають:

- планування пропозиції менеджерів, їх «кар'єри» і просування по компанії;
- конкурсний відбір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад;
- формальна (за чіткими критеріями) оцінка результатів праці працівників, а також їх професійних, ділових та особистих якостей;
- регулярні процедури оцінювання всіх керівників середньої ланки за особистої участі керівників вищої ланки;
- активна перепідготовка та підвищення кваліфікації керівних кадрів з урахуванням їх шансів на просування по службі [16, с. 20].

Менеджери нижчого рівня управління набираються з числа робітників або молодих спеціалістів, більшість з яких вперше обіймають посаду, яка передбачає управління персоналом. При формуванні резерву управлінських кадрів багато американських корпорацій використовують п'ятирічне і поточне планування забезпечення фірм управлінськими кадрами. Такі плани складаються у вигляді так званих програм «управління кар'єрою керівників» і «управління людськими ресурсами».

Типова програма "управління кар'єрою керівника" включає:

- визначення потреби підприємства у висококваліфікованих кадрах на 5 років;
- щорічна оцінка результатів роботи всіх керівників і спеціалістів, а також регулярна оцінка їх індивідуальних якостей і здібностей;
- співбесіди з працівниками щодо перспектив їх просування по службі;
- визначення потреби в перепідготовці та підвищенні кваліфікації управлінського персоналу, складання індивідуальних планів «розвитку менеджерів» [73, с. 740].

В американській практиці велике значення надається добору та перевірці (тестування) кандидатів на керівні посади на всіх рівнях управління. Коли справа доходить до заповнення керівних посад, то це зазвичай ретельний, суто

індивідуальний відбір і оцінка кожного кандидата на посаду. Керівництво компаній контролює процес підбору вищого та середнього менеджменту.

З цією метою більшість великих і середніх компаній створили комітети з призначення, які є постійними секціями ради директорів, що складаються з компетентних та досвідчених директорів.

Якщо виникає необхідність у пошуку кандидата на ту чи іншу керівну посаду поза корпорацією (приблизно 1/3 американських фірм зустрічаються з даною проблемою), то керівницькі фірми часто звертаються до консалтигу по допомогу. У свою чергу, консультаційні фірми підсудять кандидата на вакантні посади та видають гарантії відповідності претендеїнтів висунутим вимогам [99].

Важливу роль у доборі кандидата на керівні посади нижньої рівня управління керують кон'юнктурні центри оцінки, основне завдання яких - виявити працівників, здатних до управління і об'єктивно оцінювати їх можливості. За підрахунком відгуків складається звітний звіт про заяву якості кандидата на посаду, його сильні та слабкі сторони, що потім зберігається в особистій справі.

Що стосується безпосередньо оцінки індивідуальних результатів діяльності керівників з американських фірм, то оцінювання персоналу корпорацій використовується комплексно і служить для встановлення розміру оплати і преміювання працівника, визначення його відповідності займаній посаді, доцільності просування працівника по «кар'єрній драбині», виявлення недоліків в організації праці працівників та визначити необхідність підвищення їх кваліфікації та перепідготовки. Як правило, для проведення оцінки формується відповідний колегіальний орган (комітет), до складу якого входять представники вищого керівництва, представники відділу кадрів, безпосередні керівники працівників, що оцінюються, один з представників тієї ж професійно-кваліфікаційної групи, що і оцінювані співробітники [100]. Наприклад, у групі General Motors 6500 менеджерів проходять оцінку за особистою участю президента групи, 6 старших віце-президентів та 10 віце-президентів групи, які керують окремими напрямками бізнесу. Процес оцінки проводиться двічі на рік протягом 6-денної сесії, яка триває без перерви. У багатьох системах рівень рейтингу менеджера пов'язані з

гарантованими заохоченнями чи покараннями. Однак дослідження всередині організацій показали, що менеджери в середньому зацікавлені у скороченні штату та роздачі винагород, меншою мірою у виявленні сильних сторін у діяльності співробітників та найменшою мірою у наданні можливостей для просування по службі та рекомендацій щодо підвищення продуктивності праці підлеглих. Тому в оціночній практиці найчастіше ретельно обґрунтовуються негативні висновки, а найменш ретельно керівники обговорюють результати оцінки з працівником і дають необхідні рекомендації. Однією з основних функцій в оцінці діяльності співробітників є визначення квоти персоналу, з допомогою якої варто проводити скорочення.

Компанії вважають за необхідне звільнити працівників, які з будь-яких причин залишилися без роботи. Для цього є дві основні причини: індивідуальні звільнення, спрямовані на заміну неефективних менеджерів, або скорочення штату (або їх поєднання).

Звільнення за неефективність здійснюється за результатами атестації працівників, діяльність яких визнана такою, що не відповідає встановленим вимогам. Якщо працівники, робота яких визнана неефективною, не звільняються негайно, до них застосовується так звана програма підвищення ефективності. Ця програма розрахована на два-три місяці та включає конкретні та цілеспрямовані завдання, які необхідно виконати. Після закінчення відведеного часу працівник повинен пройти переатестацію. Невиконання поставлених у плані цілей автоматично призводить до звільнення [72, С. 240].

У більшості компаній оцінки та сертифікації організуються щорічно, у деяких компаніях, особливо при використанні спрощених процедур оцінювання, які використовуються в La Blanc Iron Works, кожні 6 місяців. Більшість компаній, як-от Херох, також вимагають від своїх керівників проведення неофіційних співбесід і перевірки ефективності принаймні один раз між офіційними щорічними перевітками та обов'язковим постійним моніторингом ефективності.

Також одним із важливих елементів системи управління персоналом є процес навчання, підготовки, підвищення кваліфікації працівників. Так, у США для

підготовки керівних кадрів існує більше 1000 шкіл бізнесу, кращі з яких створені при університетах і великих корпораціях. У 1991 р. близько 700 таких шкіл видали майже 75 тисяч дипломів «магістра ділової адміністрації» (МВА), що високо котируються в інших країнах.

Державна школа бізнесу, найстаріша і найпрестижніша у США, є основоположником методу конкурентних ситуацій. З 1908 р. займається підготовкою керівників компаній з галузей (нафтової, газової, металургійної, торгової, транспортної та ін.). Відповідаючи на потребу у практиці, школа тепер готує випускників для роботи у різних галузях економіки. Основним напрямом діяльності цієї школи є навчання за програмою МВА. Метою програми є розвиток у випускників якостей, необхідних для лідерства, а саме:

- 1) Уміння визначати місце вашої організації в зовнішньому середовищі;
- 2) Аналітичні та інтеграційні навички, тобто здатність зрозуміти заплутану ситуацію, розпізнати та сформулювати проблему, розробити альтернативні її рішення та реалізувати їх;
- 3) Технічні та функціональні навички, тобто компетентність у сфері виробництва, маркетингу, фінансів;
- 4) Здатність інтегрувати особисту бізнес-етику в успішну діяльність з управління бізнесом;
- 5) Уміння взаємодіяти з людьми та висока оцінка впливу на атмосферу [63, с. 676].

Особливе місце в структурі школи займають програми навчання (підвищення кваліфікації) для вже працюючих менеджерів компанії. До вступу у програму МВА допускаються менеджери з досвідом роботи на керівних посадах щонайменше 15-20 років. Крім того, є інші програми навчання менеджменту, а саме: Міжнародна програма для керівників вищої ланки (18MR); програма підготовки топ-менеджерів великих громадських компаній до заміщення керівних посад (зі стажем роботи щонайменше 10 років); та програма для президентів-власників компаній (OMR). До цієї програми входять такі курси:

- 1) Загальне управління;

- 2) Стратегічне управління;
- 3) Управління фінансовими ресурсами компанії;
- 4) Бухгалтерський облік і аналіз господарської діяльності;
- 5) Управління виробництвом і якість;
- 6) Міжнародна економіка, взаємини бізнесу і держави;
- 7) Інформація, організація і контроль;
- 8) Керівництво [98].

Американська модель трудової мотивації трудового потенціалу базується на системі всебічного стимулювання підприємництва та збагачення найбільш активної частини населення. Система мотивації праці робочої сили США базується на заробітній платі у формі модифікованої погодинної системи оплати праці, доповненої нормуванням і різного роду преміями [41, С. 290]. Так, наприклад, у практиці американських компаній Ford, General Motors та деяких інших використовуються різноманітні методи мотивації та гуманізації праці. Багато з них стосуються матеріального заохочення працівників. Часто використовуються аналітичні системи винагороди, особливістю яких є різна оцінка в балах за ступенем складності роботи з урахуванням кваліфікації працівників, фізичних зусиль, умов праці тощо. При цьому змінна частина заробітної плати, яка служить винагородою за поліпшення якості продукції, підвищення продуктивності праці та економію сировини, становить одну третину посадового окладу.

Крім американської системи, зупинимося на японській практиці. Концептуальна схема японської системи управління персоналом визначає напрями кадрової політики та організації кадрової роботи в японських компаніях і фірмах з метою досягнення якісно нових результатів, вищої віддачі для кожного менеджера [60, с. 176].

Особливістю функціонування японської системи є те, що ця модель управління людськими ресурсами створюється в рамках діючої структури та гнучкої системи групової відповідальності та горизонтальних зв'язків.

Стиль управління компанією впливає на проектування організаційної структури. Так, в японському автомобілебудуванні господар підкорявся голові

компанії, а в США над ним було ще три рівні управління: у компанії Форда, наприклад, між робітником і головою директори 11 рівнів, а в компанії Toyota - 6.

Основна причина успіху японської економіки криється в методах управління. Використовуються головним чином дві групи методів: «канбан» («точно вчасно») і «комплексне управління якістю» («нуль дефектів»), відповідно до яких і будується робота з персоналом, ведуться його виховання, добір і формування резерву [79, с. 341].

На відміну від методів, які використовують американські компанії (ефективні системи винагороди, аналіз роботи та організації робочого місця, оцінка співробітників), японські компанії більше використовують лояльність співробітників до компанії, в якій вони працюють. Це досягається ототожненням інтересів співробітників з інтересами компаній, що створює здорову моральну атмосферу в колективах і підвищує ефективність їх роботи.

Японська модель управління людськими ресурсами передбачає забезпечення тісних робочих стосунків між керівниками різних рівнів всередині організації шляхом:

- широкої мережі дорадчих та інших органів, які забезпечують підготовку та прийняття рішень (за деякими оцінками, кожен менеджер японської компанії бере участь у роботі 60-80 формальних та неформальних робочих груп, що тісно взаємодіють один з одним);

- спеціально розробленої та постійно функціонуючої системи перекладу менеджерів на різні посади всередині компанії з метою розвитку в них універсальності;

- постійне подальше підвищення кваліфікації персоналу у межах різних семінарів, робочих груп тощо. із залученням представників різних функціональних напрямів та рівнів управління [86, с. 642].

Крім того, значне місце відводиться системі довічного найму робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу та пов'язаної з ним заробітної плати, активному спілкуванню, просуванню та ротації кадрів, акцентуванню уваги на навчанні працівників.

Ключова ідея японської системи – повага до людей. У Японії представниками компанії вважають себе як високопосадовці, так і менеджери нижчого рангу. І ці, та інші організаційні рішення (система пільг, бонуси компанії з великим прибутком, покриття більшої частини лікарняних, продаж та здавання в оренду житла працівникам за нижчою ціною, кредити на купівлю житла за нижчою ціною, ніж у комерційних банках) дозволяють забезпечити унікальний психологічний клімат всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем і, головне, запобігти апатію і безвідповідальність.

Нормою є трудова ротація (ротація посад). Як правило, кожні 5 років працівники переводяться з однієї роботи на іншу. Іноді ротація відбувається в одній робочій групі, але для кандидата на керівну посаду характерно перехід на інший вид роботи. Часто ротація відбувається одночасно з підвищенням. Керівники, навіть високого рангу, часто навчаються разом із працівниками на виробництві. Як правило, менеджер звертається до співробітників і пояснює політику компанії або ділову етику. Часто відбуваються ранкові «мітинги», цехові наради, збори різних груп працівників, де обговорюються завдання підприємства та надається необхідна для роботи інформація [83, с. 316]. Майстри, як правило, наводять приклад того, як усунути наявні недоліки.

Японські компанії часто проводять урочисті святкування відкриття нових філій, початку року, відзначають дні народження рекордсменів, проводять спільні сніданки і обіди, групові заходи, які організують спілкування керівників і співробітників. Великобританія – центр світової фінансової системи і світової торгівлі. Лондонська біржа, найбільші банки, фінансові компанії, найбільші в Європі супермаркети і численність фірмових магазинів, морські порти з інфраструктурою, сучасні транспортні і інформаційні системи.

У Великій Британії від компаній вимагається високий рівень комерційної організації та управління, заснований на теорії людських відносин.

Компанія будує та сприяє хорошим людським стосункам із співробітниками, клієнтами, постачальниками та місцевим населенням, а саме:

- повага до особистості працівника;

- увага до проблем і труднощів кожного співробітника;
- уовний і відкритий двосторонній обмін думками;
- мотивувати співробітників, визнавати їх зусилля та винагороджувати досягнення;
- систематичне виховання і навчання [92, с. 251].

Більшості людей можна довіряти. Визнаючи цей принцип, можна усунути численні елементи керування та зменшити кількість пристроїв керування.

Marks & Spanser — типова англійська юридична фірма, але більше схожа на японські юридичні фірми через непослідовне впровадження патерналізму. Популярність магазинів Marks & Spanser в Японії не випадкова. Англійський стиль компанії проявляється в надійності, доброзичливості, якості та довірі.

Спільними позитивними рисами систем управління персоналом у різних країнах світу на сьогодні є:

- горизонтальне управління та обслуговування всіх ресурсів, упор на сформовані команди;
- реалізовано децентралізовану кадрову функцію на рівні лінійного управління;
- фахівці з персоналу підтримують лінійного керівника;
- планування людських ресурсів повністю інтегроване з корпоративним плануванням;
- мета - сумісність наявних людських ресурсів, кваліфікації та потенціалів зі стратегіями та цілями компанії;
- єдина корпоративна культура та балансування поточних потреб інтегрованої організації із зовнішнім середовищем.

Таким чином, ми бачимо, що і американська модель управління людськими ресурсами, і японська модель мають певні характеристики ефективного управління людськими ресурсами, які певною мірою досить розвинені в порівнянні з вітчизняними методами.

Для створення ефективної системи управління в компанії та розвитку власної корпоративної філософії управління персоналом необхідно відштовхуватися від

досвіду провідних світових компаній і, крім того, отримати власний досвід роботи з українськими співробітниками.

Загалом, виходячи з аналізу елементів зарубіжної системи управління персоналом, можна з упевненістю сказати, що українські компанії багато в чому поступаються іноземним компаніям, і в цьому їх великий «мінус», великий «мінус». Однак ми розуміємо, що на відміну від іноземних компаній, більшість вітчизняних компаній є повністю фінансово незахищеними і тому ефективно впроваджують окремі елементи системи управління персоналом.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КОРПОРАЦІЯ ПРОМСТАН»

2.1. Загальна характеристика профілю діяльності ТОВ «Корпорація Промстан»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Корпорація Промстан» було створено у 1998 році. Коли компанія була тільки заснована, то головним напрямом її діяльності можна було вважати тільки виготовлення та виробництво профільованого настилу. Але, після того, як організація змогла закріпити свої позиції у цьому секторі, персонал компанії вирішив розпочати опанування різних нових напрямків діяльності. Згодом ТОВ «Корпорація Промстан» оволоділа багатосерійним виробництвом гнутих виробів.

Так як світ розвивається доволі швидко, то з'являються і нові тенденції, тому керівники підприємства створили ще компанію «Метал Буд» у 2003 році. Дана організація опанувала виробництво сучасних і якісних огорожувальних конструкцій, які називають сендвіч панелями. Вони мають багато різних видів утеплень.

Сендвіч панель представляє з себе тришарову конструкцію без каркасу та складається з 2х конструкційних облицювань (сталевих оцинкованих листів) і внутрішнього ізоляційного осердя (утеплювача, що має вигляд пінополістиролу чи мінеральної вати).

Для виготовлення таких панелей підприємство використовує мінеральну вату, яку виготовляє Izovat, що має щільність 117 кг/ м³, а пінополістирол використовується виробництва Сонати.

Окрім всього вищезазначеного, ТОВ «Корпорація Промстан» оволоділа виготовленням перфорованих звукопоглинаючих панелей, у яких коефіцієнт поглинання звуку на середніх частотах дорівнює одному. Це відбулося у 2011 році. Даний тип панелей виявився незамінним, коли необхідно було виготовляти

звукопоглинальні екрани (наприклад вздовж автострад, якщо рядом є будинки), виробничих цехів (відділів) з дуже високим рівнем шуму (наприклад, кінозалів).

Підприємство ТОВ «Корпорація Промстан» дуже стрімко розвивається, розширюється, змінюється паралельно з розвитком будівельної сфери в Україні. Сьогодні існує багато різних проблем та почалися зміни потреб сучасного бізнесу, тому компанія збільшила спектр послуг. Тепер в них представлений комбінований варіант, який сьогодні дає змогу запропонувати клієнтам більш повний цикл виготовлення і зборки швидко монтованих будівель (ШМБ). Так як компанія використовує сендвіч панелі власного виробництва, то відбувається спочатку виготовлення, потім вироблення абсолютно всіх комплектуючих і вже потім монтаж конструкцій, будівель.

Цільовим призначенням виробництва швидко монтованих будівель можна вважати будівельні ринки міст, торгівельні центри, логістичні склади, спортивні комплекси, виробничі цехи тощо. Відповідаючи проблемам ринку, компанія ТОВ «Корпорація Промстан» вдосконалила проекти та освоїло монтаж агропромислових комплексів, таких як: будівлі для тварин і ферм, споруди будівельних камер, склади для овочів та фруктів, ангари для підлогового зберігання сільськогосподарської техніки та зерна, будівлі промислового призначення тощо.

До основних активів компанії підприємство відносить: персонал, виробничі потужності та оборотні активи компанії.

Основними активами підприємства вважаються: оборотні активи організації, персонал та потужності.

Сукупний штат компанії на сьогоднішній день налічує більше 300 чоловік, на 2021 рік 341.

Структура компанії укомплектована оптимально, враховуючи вимоги профілю діяльності організації та включає в себе конструкторський відділ, відділ по охорони праці та техніці безпеки, монтажну дільницю, фінансовий відділ, бухгалтерію, центр логістики, юридичний відділ та відділ кадрів.

Організаційна структура управління ТОВ «Корпорація Промстан» зображена на рис. 2.1



Рис. 2.1 Організаційна структура управління ТОВ «Корпорація Промстан» [96]

Виходячи з рис. 2.2 можна сказати, що в організації ТОВ «Корпорація Промстан» присутня лінійно-функціональна структура управління. Управлінський процес в компанії відбувається з функціональними підсистемами, а з них і з'являється ієрархія служб, тобто керівнику (директору) підпорядковуються голови департаментів функціональних підсистем, а їм вже підпорядковуються служби та відділи.

Окрім цього, якщо потрібно залучати великі обсяги монтажних робіт, ТОВ «Корпорація Промстан» залучає фізичних осіб (тільки тимчасова основа) для того, щоб вони виконали певні обсяги робіт. Все це закріплюється договорами цивільно-правового характеру.

Група компаній ТОВ «Корпорація Промстан», «Металбуд» ефективно використовують виробничі та офісні потужності, які їм безпосередньо і належать, тобто входять до структури.

Для того, щоб знизити поточні витрати компанія уклала договір щодо оренди нежитлового приміщення з ТОВ «Завод Промстан» від 01.01.2016, згідно якого вони орендують склад, до складу якого входять:

- виробниче приміщення, площа якого складає 700,0 кв. м. Будівлі ТОВ «Завод «Промстан» знаходяться за адресою м. Миколаїв, вул. Шнієрсона, 128А;
- виробниче приміщення, площа якого складає 900,0 кв. м. Знаходяться за адресою за адресою м. Одеса, вул. Шевченка, 77В;
- кран мостовий КМ 50,30/12,5т., прольот 25,5 м., знаходиться за адресою м. Миколаїв, вул. Адміральська, 23.

Окрім цього, підприємство ТОВ «Корпорація Промстан» має укладений договір щодо оренди нежитлового приміщення від 04.03.2015 роки з «МиколаївбудМеханізація». Це договір про оренду нежитлового приміщення, площа якого складає 225 кв. м та яке знаходиться за адресою м. Миколаїв вул. Шосейна 44А. Ці приміщення компанія використовують як загальнопромислові та офісні приміщення.

З метою збільшення рівня продаж продукції та обсягів робіт (послуг) підприємства ТОВ «Корпорація Промстан» уклала договір оренди нежитлового приміщення № 36 від 01.02.2016 року з ФОП Платонова (скан – копія додається – 10 арк.) , згідно якого орендує частину нежитлового приміщення загальною площею 40 кв. м., яка знаходиться за адресою м. Одеса, вул. 8 Березня 135. Це приміщення організація використовує як офіс для представника комерційної служби.

Дана група компаній має у власності укомплектований парк допоміжного, а також виробничого обладнання.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Корпорація Промстан» має все необхідне обладнання, інструменти та інвентар. Первісна вартість основних засобів підприємства складає більше ніж 1,5 млн. грн. У табл. 2.1 можна побачити перелік основних засобів:

Перелік основних засобів

№ п/п	Найменування
1	АСУ (автоматизована система управління) стану 15 і стану 40
2	Верстат радіальний 057
3	Верстат ручний гнбочний
4	Гільютина
5	Гільютина
6	Гільютина з механічним приводом
7	Кромкогіб
8	Лінія подовжнього розпуску металу
9	Машина профілегибочна
10	Машина роторна
11	Мобілот АСУ
12	Ножиці гільютині 003
13	Ножиці гільютині 041
14	Ножиці гільютині 069
15	Приймальний пристрій
16	Прокатний стан 027
17	Прокатний стан з калібруванням
18	Прокатний стан PP45
19	Розмотувач
20	Розмотувач для металопрокатної лінії
21	Розмотуючий пристрій
22	Розмотувач неприводний 082
23	Розмотуючий пристрій 050
24	Розмотуючий пристрій 051
25	Стан 10-ти клетевий 040
26	Стан коробчатий 081
27	Стан профілегибочний CM-15
28	Станок SuperMax 08
29	Тягучий пристрій 052
30	Частотний привід CDI-9000 15 кВт
31	Частотний привід CDI-9000 5,5 кВт
32	Ваги електронні
33	Риштування
34	Риштування
35	Офісні меблі:
36	Комп'ютер
37	Комп'ютер в зборі 1
38	Комп'ютер в зборі 2
39	Комп'ютер в зборі 3
40	Комп'ютер в зборі 4
41	Ксерокс
42	МФУ Samsung SCX-4220

*Складено автором на основі [96]

По залишкам товарів компанії можна сказати, що підприємство підтримує нормальний (достатній) рівень товарів, які мають супутній характер. Це такі як: саморізи, плівка, водостічні системи тощо).

По залишкам виробничих запасів, то підтримується доволі такі високий рівень запасів (запаси, які використовують саме у виготовлені та виробництві продукції і виконанні будівельних проєктів).

Для того, щоб зростала ефективність господарської діяльності, ефективність самого профілю виготовлень та виробництв компанії всієї корпорації та перерозподілу необоротних активів, компанії уклали внутрішні договори, які стосуються надання послуг, поставки, роботи та здійснюються вони тільки по необхідності.

Окрім цього, компанії групи «Промстан» професіонально надають послуги, виготовляють свою продукцію швидко, якісно та дану продукцію можна вважати конкурентоспроможною на ринку. Високоякісні послуги з монтажних і підрядних робіт по швидко монтованим будівлям можна вважати однією з їх головних переваг (вони підтверджуються сертифікатами, ліцензіями, дозволами).

Дивлячись на специфіку виготовлення товару, враховуючи тривалість виробництва, нестандартні розміри продукції, позаказний характер виробництва, структура випуску чітко відповідає структурі продажу. Структура випуску продукції ТОВ «Корпорація Промстан» наведена у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Структура випуску продукції ТОВ "Корпорація Промстан" в динаміці 2019 - 2021 році

Вид продукції	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
В Україні:						
Профнастил, листи гладкі	18925,7	68,4%	9416,1	28,2%	6049	12,6%
Гнуті вироби	1051,4	3,8%	1268,8	3,8%	1104,3	2,3%
Інша металопродукція	110,7	0,4%	1769,7	5,3%	1824,6	3,8%
Електроди			5976,9	17,9%	19878,1	41,4%
Саморізи	553,4	2,0%	233,7	0,7%	288,1	0,6%

Прожовження таблиці 2.2

Товари супутні	1466,5	5,3%	2337,3	7,0%	960,3	2,0%
Підрядні, монтажні роботи	5035,8	18,2%	12354,5	37,0%	17861,5	37,2%
РАЗОМ	27669,2	100,0%	33390,6	100,0%	48014,7	100,0%

Складено на основі [96]

Наразі ТОВ «Корпорація Промстан» являється однією з найкращих компаній у своїй сфері, а також входить у трійку лідерів по Україні. Це стосується сегменту по виробленню сендвіч панелей і ШМБ. Основними замовниками є: АЗС WOG, Sandora, Криворіжсталь, Запоріжсталь, West Oil, Система ССБ, Миколаївський глиноземний завод, Одеський припортовий завод, Азовська кабельна компанія та інші.

Компанія має прагнення до розвитку, вдосконалення продукції, виробництва, зв'язків і саме це допомагає їй знаходити рішення для клієнтів на налагодження довготривалих ділових відносин.

Місія підприємства ТОВ «Корпорація Промстан» заключається в постійному розвитку та вдосконаленні потреб клієнтів.

Основною стратегією для себе компанія обрала зростання підприємства під час розвитку будівельного розвитку та будівництва в цілому України для того, щоб поступово розширювати асортимент робіт, послуг та продукції.

Нижче наведені основні операційні цілі операційного розвитку ТОВ «Корпорацій Промстан» на 2022-2023 рр. :

- Зростання обсягів реалізації продукції, товарів, послуг та робіт на 15 - 20% до відповідних показників за 2021 рік
- Розширення асортиментного ряду продукції, товарів, послуг та робіт для того, щоб залучити більше нових покупців (приблизно на 5 – 10%) протягом 2022 та 2023 року.

2.2. Аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Корпорація Промстан»

Аналіз техніко-економічних показників діяльності організації ТОВ «Корпорація Промстан» проведений на основі наступних документів:

- 1) Форма №1 «Баланс»
- 2) Форма №2 «Звіт про фінансові результати»

Дані за 2019 - 2021 рр., можна знайти у Додатках.

Таблиця 2.3

Розрахунок техніко-економічних показників ТОВ «Корпорація Промстан» за 2019-2021 рр.

№	Показники	Методика розрахунку	Роки		
			2019	2020	2021
1.	Продуктивність праці за реалізованою продукцією, тис. грн./чол.	Обсяг реалізованої продукції (ф. 2 ряд. 2000) Чисельність середньооблікового персоналу, чол.	747,81	725,88	842,3
2	Витрати на 1 грн. виручки від реалізації, грн.	Собівартість реалізованої продукції (ф.2 ряд. 2050) Обсяг реалізованої продукції (ф. 2 ряд. 2000)	0,88	0,87	0,87
3.	Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	Витрати на оплату праці (ф. 2 ряд 2505) Чисельність середньооблікового персоналу, чол.	658,94	633,64	729,54
4.	Фондовіддача за реалізованою продукцією, грн./грн.	Вартість реалізованої продукції (ф.2 ряд. 2000) Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	89,41	23,42	22,1

Продовження табл. 2.3

5	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	Залишкова вартість основних виробничих фондів на початок року + залишкова вартість основних виробничих фондів на кінець року (ф.1 ряд. 1010) <hr/> 2	309,45	1425,75	2172,8
6.	Фондомісткість грн./грн.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн. <hr/> Вартість реалізованої продукції (ф.2 р.2000)	0,01	0,04	0,05
7.	Фондоозброєність, тис. грн./чол.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, <hr/> Чисельність середньооблікового персоналу, чол.	8,36	30,99	38,12
8.	Фондорентабельність, грн./грн.	Чистий прибуток підприємства тис. грн.(ф.2 р.2350) <hr/> Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	1,77	0,33	0,27
9.	Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	Залишкова вартість основних виробничих фондів, тис. грн.(ф.1 ряд. 1010) <hr/> Первісна вартість основних виробничих фондів (ф. 1 ряд. 1011)	0,27	0,54	0,55

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності «Корпорація

Промстан»»

З розрахунків можна побачити, що Показник продуктивності праці за реалізованою продукцією у 2020 р нижчий за цей показник у 2019 році, а згодом – почав зростати.

Витрати на 1 грн. виручки від реалізації продукції, порівняно з 2020 роком зменшуються у 2019 році. У 2021 році постерігається негативна динаміка.

Середня заробітна плата з кожним роком збільшується (за виключенням 2020 року), тому, і збільшуються витрати на оплату праці кадрів.

Фондовіддача за реалізованою продукцією зменшується. У 2019 році було вироблено продукції та надано послуг на суму 89,41 грн. на кожному використану гривню основних засобів. З 2020 року показник різко зменшується до 23,43 грн., а у 2021 році - він становить 22,1 грн.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів за 2019-2021 рр. зростає з 309,45 тис. грн. до 2172,8 тис. грн.

Фондомісткість характеризує рівень середньорічної вартості основних виробничих фондів на одиницю вартості виробленої валової продукції [7, с. 248]. Вважається нормальним, коли фондомісткість має тенденцію до зниження, за рахунок більш низьких темпів росту вартості основних виробничих фондів порівняно з темпами росту вартості валової продукції. В даному випадку показник фондомісткості зростає, якщо у 2019 він становив 0,01 грн./грн., то у 2020 р. – 0,04 грн./грн., а у 2021 році - 0,05 грн./грн.

Фондоозброєність даного підприємства має тенденцію до збільшення. Це характеризує позитивний вплив на ступінь технічної оснащеності праці, а також позначається на продуктивності праці персоналу [10, с. 228]. Якщо порівнювати показник фондорентабельності, то він зменшується: у 2019 році він становив 8,36 грн./грн., у 2020 – 30,99 грн./грн. та у 2021 – 38,12 грн./грн. Ця динаміка є позитивною.

Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів відображає частку основних засобів, яка є придатною для експлуатації [10]. За 2019-2021 роки коефіцієнт повільно зростає, що свідчить про покращення матеріального стану основних засобів.

Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості [60].

Розрахунок показників ліквідності підприємства ТОВ «Корпорація Промстан» за 2019-2021 рр.:

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) показує, скільки гривень оборотних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо оборотні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, то підприємство вважається ліквідним. Нормативне значення коефіцієнта - > 2 [93].

Розрахунок коефіцієнта покриття здійснюється з використанням кодів балансу:

$$K_{п} = \Phi. I p.1195 : \Phi. I p. 1695$$

Визначимо коефіцієнти покриття по ТОВ «Корпорація Промстан»:

$$K_{п} \text{ на } 31.12.2019 \text{ р.} = 21224,8 : 18449,5 = 1,15$$

$$K_{п} \text{ на } 31.12.2020 \text{ р.} = 23009 : 18543,1 = 1,24$$

$$K_{п} \text{ на } 31.12.2021 \text{ р.} = 32653,5 : 24756,8 = 1,32$$

На кожну гривню поточних зобов'язань станом на 31.12.2019 р. склав 1,15 грн., на 31.12.2020 – 1,24 грн., і на 31.12.2021 р. – 1,32 грн

Коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт «критичної оцінки», проміжний коефіцієнт ліквідності) показує, яка частина зобов'язань може бути погашена не лише за рахунок грошових коштів, але й за рахунок очікуваних надходжень відвантаженої продукції (виконані роботи, надані послуги) [93].

$$K_{ш. л.} = \Phi. I (\sum(p.1125 + p.1135 + \dots p.1190)) : \Phi. I p.1695$$

Нормативне значення коефіцієнта - > 1.

Визначимо коефіцієнти швидкої ліквідності на ТОВ «Корпорація Промстан»:

$$K_{ш. л.} \text{ на } 31.12.2019 \text{ р.} = (3670 + 443,5 + 443,5 + 9073,9 + 311 + 1021,5) : 18449,5 = 0,79$$

$$K_{ш. л.} \text{ на } 31.12.2020 \text{ р.} = (6118,7 + 0,5 + 4256,8 + (-244,7) + 1019,1) : 18543,1 = 0,6$$

$$К ш. л. на 31.12.2021 р. = (6283,3+6,9+6324,4+(682,9)+1735) : 24756,8 = 0,55$$

Визначимо коефіцієнти абсолютної ліквідності ТОВ «Корпорація Промстан»:

Коефіцієнт абсолютної ліквідності дозволяє визначити частку короткострокових зобов'язань, які підприємство може погасити найближчим часом, не чекаючи оплати дебіторської заборгованості й реалізації інших активів [94]. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається за формулою:

$$К а. л. = (\Phi. 1 р. 1160 + \Phi. 1 р. 1165) : \Phi. 1 р. 1695$$

Нормативне значення коефіцієнта – 0,2-0,35

$$К а. л. на 31.12.2010 р. = 311 : 16449,5 = 0,02$$

$$К а. л. на 31.12.2020 р. = (-244,7) : 18543,1 = -0,01$$

$$К а. л. на 31.12.2021 р. = (-682,9) : 24756,8 = -0,03$$

У 2019 році даний показник дорівнює 0,02, після цього показник почав знижуватись і склав -0,01 і -0,02 у 2020 і 2021 відповідно. Це вказує на те, що підприємство не зможе вчасно погасити борги, якщо термін платежів настане дуже скоро.

Визначимо коефіцієнти співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Корпорація Промстан»:

Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості враховує вплив кредиторської та дебіторської заборгованості на ліквідність і платоспроможність. Збалансованість грошових потоків у процесі розрахунків з постачальниками і покупцями позитивно впливає на фінансовий стан компанії [95].

$$К с. д. к. з. = (\Phi 1. р. 1125 + \phi. 1 р. 1135 + \phi. 1 р. 1155) : (\phi. 1 р. 1615 + \phi. 1. р. 1620 + \phi. 1 р. 1630)$$

Нормативне значення коефіцієнта – близько 1.

$$К с. д. к. з. на 31.12.2019 р. = (3679+443,5+9073,9) : (8264,3+76,7+102,9) = 13196,4 : 8443,9 = 1,56$$

$$К с. д. к. з. на 31.12.2020 р. = (6118,7+0,5+4256,8) : (7214,2+66,8+107,7) = 10376 : 7388,9 = 1,4$$

К с. д. к. з. на 31.12.2021 р. = $(6283+6,9+6324,4) : (8765,8+100,8+146,8) = 12614,6 : 9013,4 = 1,4$

Отримані дані 2019 – 1,56; 2020 – 1,4; 2021 – 1,4. Цей показник є вище норми, так як це підприємство залучає більше коштів від кредиторів, ніж надає дебіторам.

Визначимо чистий оборотний капітал ТОВ «Корпорація Промстан»:

Чистий оборотний капітал потрібен для підтримки фін. стійкості компанії, так як перевищення обігових коштів над короткостроковими зобов'язаннями може означати, що дана організація не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності [93].

Ч. о. к. = ф. 1 р. 1195 – ф. 1 р. 1695

Ч. о. к. на 31.12.2019 р. = 21224,8 – 16449,5 = 4775,3 тис. грн

Ч. о. к. на 31.12.2020 р. = 23009 – 18543,1 = 4465,9 тис. грн

Ч. о. к. на 31.12.2021 р. = 32653,5 – 24756,8 = 7896,7 тис. грн

У 2019 даний показник становив 4775,3, у 2020 цей показник зменшився, а у 2021 він збільшився, що свідчить про ріст фінансової стійкості підприємства.

Відобразимо розраховані показники в таблиці 2.4., наведеній нижче.

Таблиця 2.4.

Показники ліквідності ТОВ «Корпорація Промстан» за 2019-2021 роки

Показник	На 31.12. 2019 р.	На 31.12. 2020 р.	На 31.12. 2021 р.
1. Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	1,15	1,24	1,32
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,79	0,6	0,55
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	-0,01	-0,02
4. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	1,56	1,4	1,4
5. Чистий оборотний капітал	4775,3	4465,9	7896,7

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності «Корпорація Промстан»»

Наступним етапом аналізу є оцінка рентабельності ТОВ «Корпорація Промстан».

Рентабельність – це рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках. Підприємство вважають рентабельним, якщо доходи від реалізації продукції (робіт, послуг) покривають витрати виробництва і, крім того, забезпечує суму прибутку, достатню для нормального функціонування підприємства [97].

Розрахунок показників рентабельності (%) компанії ТОВ «Корпорація Промстан» за 2019-2021 рр. наведений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники рентабельності ТОВ «Корпорація Промстан» за 2019-2021

№	Показники	Методика розрахунку	Роки		
			2019	2020	2021
1.	Рентабельність продажу	Чистий прибуток (ф. 2 р. 2350)	0,02	0,01	0,01
		Чистий дохід від реалізації (ф.2 р. 2000)			
2.	Рентабельність сукупного капіталу (активів)	Чистий прибуток(ф.2 р. 2350)	0,03	0,02	0,02
		(Сукупний капітал ф.1 р 1900)			
3.	Рентабельність власного капіталу	Чистий прибуток (ф.2 р. 2350)	0,1	0,07	0,05
		(Власний капітал ф.2 р. 1495)			

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності «Корпорація Промстан»»

Рентабельність продажу характеризує здатність компанії отримувати прибуток. За три роки можна побачити негативну динаміку, а тобто зменшення рентабельності продажу з 0,02 у 2019 році до 0,01 у 2021 році.

У 2019-2021 рр. рентабельність активів різко знижувалась. Якщо у 2019 р. ТОВ «Корпорація Промстан» отримало 0,03% чистого прибутку на кожен вкладений

гривню активів, то у 2021 р. – вже 0,02%. Факторами такого зниження являється зменшення суми чистого прибутку.

Рентабельність власного капіталу підприємства у 2020 р. знижується до 0,07% у порівнянні з 2019 роком, у 2021 році становить 0,05%.

Розрахунок показників використання активів ТОВ «Корпорація Промстан» за 2019-2021 рр. наведений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

**Показники використання активів ТОВ «Корпорація Промстан» за
2019-2021 рр.**

№	Показники	Методика розрахунку	Роки		
			2019	2020	2021
1.	Коефіцієнт оборотності запасів	$\frac{\text{Собівартість реал. Продукції(ф. 2 р. 2050)}}{(\text{Запаси на поч. періоду} + \text{Запаси на кін. періоду})/2}$	48,25	34,25	37,29
2.	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$\frac{\text{Дохід від реалізації(ф.2 р. 2000)}}{(\text{Дебіторська заборгованість на поч.} + \text{Дебіторська заборгованість на кінець})/2}$	1,75	2,83	2,09
3.	Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Чистий прибуток (р.2000)}}{(\text{Активи на поч. періоду} + \text{активи на кін. періоду})/2}$	1,33	1,4	1,52
4.	Період погашення кредитної заборгованості	$\frac{0,5*(\text{ф. 1. р. 1615 поточного періоду} + \text{ф. 1 р. 1615 попереднього періоду}) * 360}{\text{Ф. 2 р. 2050}}$	166	147	69

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності «Корпорація Промстан»»

Коефіцієнт оборотності запасів показує швидкість обороту запасів для забезпечення обсягу продаж [7]. Чим вищим він є, тим швидше обертаються запаси.

У 2019 році показник становив 48,25. У 2020 році цей показник зменшується до 34,25, а у 2021 році становить 37,29.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшується у 2020 році, та у 2021 році становить 2,09, що на 0,74 позиції менше, ніж минулого року. Чим більшою є кількість оборотів, тим швидше підприємство отримує плату від дебіторів.

Період погашення кредиторської заборгованості – показник ділової активності, який використовується для оцінки ефективності управління кредиторською заборгованістю. Значення коефіцієнта вказує на період, протягом якого компанія використовує кошти своїх постачальників і підрядників [95].

В даному випадку присутня негативна тенденція, так як збільшення показника є бажаним для компанії, так як означає, що організація використовує фінансові ресурси постачальників і підрядників протягом більш тривалого періоду часу, а на підприємстві ТОВ «Корпорація Промстан» у 2019 році період – 166 днів, у 2020 році – 147 днів, а в 2021 році період погашення кредиторської заборгованості – 69 днів.

Нижче наведений розрахунок відносних показників показники фінансової стійкості підприємства ТОВ «Корпорація Промстан» за 2019-2021 роки.

Таблиця 2.7

Відносні показники фінансової стійкості компанії

№	Показники	Методика розрахунку	Роки		
			2019	2020	2021
1.	Сума власних обігових коштів (В.О.К.)	Різниця сум власного капіталу та довгострокових зобов'язань і поза оборотних активів (ф.1 р. 1495 + ф. 1 5195 – ф. 1 р. 1095)	4775,3	4465,9	7896,7
2	Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	$\frac{\text{В.О.К.}}{\text{Оборотні активи (ф. 1 р. 1195)}}$	0,22	0,19	0,24

Продовження табл. 2.7

3.	Маневреність робочого капіталу	Запаси (ф. 1 р. 1101 + ф. 1 р. 1102 + ф. 1 р. 1103 + ф. 1 р. 1104) <u>В.О.К.</u>	0,13	0,23	0,15
4.	Маневреність власних обігових коштів	Грошові кошти (ф.1 р. 1165) <u>В.О.К.</u>	0,07	-0,05	-0,09
5.	Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів	<u>В.О.К.</u> Сума запасів (ф.1 р. 1101+ф.1 р.1102+ф.1 р.1 1103+ф.1 р.1 1104)	7,56	4,19	6,78
6.	Коефіцієнт покриття запасів	Нормативні джерела покриття запасів (В.О.К.+ф.1 р.1 1600+ф.1 р.1 1605+ф.1 р. 1615+ф.1 р.1635) <u>Сума запасів (ф.1 р. 1101+ф.1 р.1102+ф.1 р.1 1103+ф.1 р.1 1104)</u>	20,45	11,75	14,99
7.	Коефіцієнт фінансової автономії	<u>Власний капітал (ф.1 р.1495)</u> Сума пасивів (ф.1 р.1900)	0,25	0,26	0,3
8.	Коефіцієнт фінансової залежності	<u>Сума пасивів (ф.1 р 1900)</u> Власний капітал (ф.1 р 1495)	4,05	3,78	3,32
9.	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	<u>В.О.К.</u> Власний капітал (ф.1 р.1 1495)	0,22	0,17	0,21
10.	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	Позиковий капітал (ф.1 р.1595+ф.1 р.1695) <u>Сума пасиву (ф.1 р. 1900)</u>	0,75	0,74	0,7

Продовження табл. 2.7

11.	Коефіцієнт фінансової стабільності	В.О.К. /	0,22	0,23	0,3
		Позикові фінансові ресурси (ф.1 р. 1595+ф.1 р. 1695)			
12.	Коефіцієнт фінансової стійкості	Сума власного капіталу і довгострокових позичок (ф.1 р. 1495+ф.1 р. 1595)	0,25	0,18	0,33
		Сума пасиву (ф.1 р. 1900)			

* Розраховано автором на основі даних фінансової звітності «Корпорація Промстан»»

Сума власних обігових коштів (В.О.К.) – даний показник вказує на ту частину оборотних активів суб'єкта господарювання, що може фінансувати за рахунок своїх фінансових ресурсів [10]. Так як на ТОВ «Корпорація Промстан» сума власних обігових коштів представлена у додатному розмірі, це добре для компанії, але у 2019 році сума власних обігових коштів є 4775,3, у 2020 присутня негативна тенденція – 4465,9, а у 2021 році знову почала підвищуватися – 7896,7, тому динаміка підвищення обсягу показника також є позитивно.

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами вказує про здатність підприємства фінансувати оборотні активи за рахунок власних коштів. Нормативним значенням є 0,1 та вище. У випадку компанії ТОВ «Корпорація Промстан» значення є вище за 0,1, тому не є необхідним залучення додаткових коштів для покриття розривів у платіжному календарі.

Маневреність робочого капіталу у 2019 році складає 0,13, у 2020 і у 2021 0,23 і 0,15 відповідно. Цей показник показує частину запасів підприємства, що фінансуються за рахунок власних обігових коштів. Здатність покривати обсяг запасів за рахунок власних коштів свідчить про гарні перспективи розвитку компанії, низьку потребу у додатковому залученні позикових коштів та потенційно низький обсяг фінансових витрат. Позитивним є зменшення значення показника, тому в дані компанії присутня позитивна динаміка.

Маневреність власних обігових коштів означає, яка частина власних обігових коштів перебуває у грошовій формі [45]. Високе значення показника свідчить про здатність швидко відповідати за своїми короткостроковими зобов'язаннями за рахунок власного капіталу. Підприємство ТОВ «Корпорація Промстан» має негативні значення, а отже негативну тенденцію.

Коефіцієнт забезпечення власними обіговими коштами запасів у 2019 році становить 7,56, у 2020 році складає 4,19, а у 2021 році – 6,78. Даний показник свідчить про рівень фінансування запасів за рахунок довгострокових джерел фінансових ресурсів. Позитивною динамікою є збільшення показника. У 2020 році була негативна динаміка, а потім ситуація почала покращуватися і в 2021 році склала на 2,59 більше.

Коефіцієнт покриття запасів демонструє на скільки запаси забезпечені нормативними джерелами фінансування запасів. У 2021 році спостерігається позитивна динаміка.

Коефіцієнт фінансової автономії с 2019 до 2021 року зростає з 0,25 до 0,3 . Даний коефіцієнт вказує на яку частину активів компанія здатна профінансувати за рахунок власного капіталу. Нормативним значенням вважається 0,4-0,6. На підприємстві ТОВ «Корпорація Промстан» цей показник являється трохи заниженим.

В компанії «Корпорація Промстан» коефіцієнт фінансової залежності становить 4,02; 3,78; 3,32 у 2019, 2020, 2021 роках відповідно. Цей коефіцієнт є оберненим до попереднього, його нормативним значенням вважається 2. На ТОВ «Корпорація Промстан» показник вищий за норму, але присутня позитивна динаміка.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу дозволяє визначити частку власного капіталу, що спрямована на фінансування оборотних активів. Додатне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних. Позитивною динамікою є збільшення показника, а нормативним значенням – 0,1 та вище.

– у 2019 р. – 0,22;

- у 2020 р. – 0,17;
- у 2021 р. – 0,21.

У 2019 році коефіцієнт концентрації позикового капіталу є 0,75, потім він почав зменшуватися : у 2020 р. – 0,74; у 2021 р. – 0,7. Цей коефіцієнт є протилежним до коефіцієнта автономії та дозволяє визначити частку активів підприємства, що фінансуються за рахунок довгострокових та короткострокових позикових ресурсів. Нормативним значенням відповідно являється 0,4–0,6. Коефіцієнт має трохи завищене значення за нормативне.

На підприємстві ТОВ «Корпорація Промстан» показник фінансової стабільності демонструє співвідношення власних та позикових коштів, а нормативним значенням є одиниця. В цій компанії значення є заниженим 0,22; 0,23; 0,3 (2019; 2020; 2021). Таке занижене значення вказує на неповне використання потенціалу компанії. Кредитний капітал дає можливість збільшити обсяг виробництва і продажів, інтенсифікувати фінансову, інвестиційну та операційну діяльність. Якщо ефект фінансового левереджа (коефіцієнт, який вказує на збільшення прибутковості власного капіталу при залученні додаткової гривні позикових коштів) додатній, то додаткове залучення кредитних коштів є бажаним.

Коефіцієнт фінансової стійкості - індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт фінансової стійкості розраховується як співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів. Значення коефіцієнта демонструє, яку частку активів компанія здатна фінансувати за рахунок постійного капіталу і капіталу, залученого на довгостроковій основі [5]. У 2019 році – 0,25; 2020 році – 0,18; 2021 році – 0,33. Нормативним є значення 0,7–0,9. Таке низьке значення вказує на те, що існує певний ризик втрати платоспроможності (за умови, що доступ до короткострокових зобов'язань буде обмеженим).

Для того, щоб підвищити показник необхідно працювати в двох напрямках: збільшення суми власного капіталу та збільшення суми довгострокових позикових коштів. Заходами по першому напрямку можуть бути: реінвестування прибутку, додаткова емісія акцій тощо. Заходами за другим напрямком можуть бути: емісія

облігацій (на період більше року), отримання кредиту від банку, отримання кредитних коштів від інших підприємств тощо.

Дослідимо структуру продажів у 2019-2021 р.р.

Таблиця 2.8

Структура продажів ТОВ «Корпорація Промстан»

Структура продажів						
Найменування товару (групи товару, робіт, послуг)	Обсяг реалізації (р.2000 звіту про фінансові результати)					
	2019 рік		2020 рік		2021 рік	
	Сума, тис. грн. без ПДВ	Питома вага в загальному обсязі реалізації, %	Сума, тис. грн. без ПДВ	Питома вага в загальному обсязі реалізації, %	Сума, тис. грн. без ПДВ	Питома вага в загальному обсязі реалізації, %
Профнастил, листи гладкі, гнуті вироби	20751,9	75%	27714,2	83%	18245,6	38%
Супутні товари	533,38	2%	2337,3	7%	1440,4	3%
Послуги, роботи (ШМБ, монтажні роботи та ін.)	6363,9	23%	2766,9	10%	28328,7	59%
Всього	27669,2	100%	33390,6	100%	48014,7	100%

*Складено автором на основі [19]

Виходячи з вищезазначеної таблиці можна стверджувати, що у 2019р. та 2020р. компанія ТОВ «Корпорація Промстан» найбільше випускало профнастили, листи гладкі, гнуті вироби – 75% та 83% відповідно. Станом на перше півріччя 2021 року, найбільшим попитом користувались послуги та роботи (ШМБ, монтажні роботи тощо).

Динаміку активів підприємства ТОВ «Корпорація Промстан» можна оцінити за допомогою даних балансу (форма 1 у 2019, 2020 та 2021 роках) у наступній таблиці 2.9

Активи компанії ТОВ «Корпорація Промстан» у 2019- 2021 роках

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн
Нематеріальні активи	-	39,7	88,9	49,2
Незавершені капітальні інвестиції	-	58,3	74,7	16,4
Основні засоби	618,9	2851,5	4345,6	3726,7
Запаси	6695,9	11858,6	18986,8	12290,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3679	6118,7	6283,3	2604,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками	443,5	0,5	6,9	-436,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	9073,9	4256,8	6324,4	-2749,5
Грошові кошти та їх еквіваленти	311	-244,7	-682,9	-371,9
Інші оборотні активи	1021,5	1019,1	1735	713,5
Витрати майбутніх періодів	-	-	-	
Разом	21843,7	25958,5	37162,7	15319

* Складено автором на основі даних фінансової звітності

Як можна побачити з табл. 2.9, загальна величина активів компанії ТОВ «Корпорація Промстан» становить 21843,7 тис. грн. та 37162,7 тис. грн. відповідно в 2019 та 2021 роках. Основу активів підприємства складають основні засоби. Загальна вартість основних засобів в 2021 році становила 4345,6 тис. грн, у 2020 році – 2851,5 тис. грн, а у 2019 році – 618,9 тис. грн. Спостерігається позитивна тенденція.

Запаси підприємства в 2019 році були 6695,9 тис. грн., проте в 2021 році відбулося зростання їх вартості на 12290,9 тис. грн. Слід звернути увагу на те, що в 2021 році у підприємства збільшилась дебіторська заборгованість за товари на 2604,3 тис. грн. Це свідчить про те, що існують проблеми з розрахунками за реалізовану продукцію з боку покупців. Найбільш негативним зрушенням було зменшення грошових коштів підприємства, тобто наймобільнішої частини активів. У 2021 році вони скоротились проти рівня 2019 року і становлять -682,9 тис. грн.

В цілому можна сказати, що підприємство ТОВ «Корпорація Промстан» є рентабельним та платоспроможним.

2.3. Аналіз системи управління персоналом ТОВ «Корпорація Промстан»

Для ефективного управління персоналом передбачено повне використання всього набору ресурсів, які має підприємство. Одним із найскладніших об'єктів управління компанії являється саме персонал, так як саме люди, а не предметні фактори виробництва є "живими", можуть самі приймати рішення, діяти, мати суб'єктивні інтереси. Окрім цього, саме люди можуть критично оцінювати різні вимоги, які перед ними постають та можуть бути чутливими до управлінського впливу в компанії.

Аналіз забезпечення персоналом ТОВ «Корпорація Промстан» буде доцільно здійснити в розрізі кількісного, освітнього складу та статево-вікового. Окрім цього, у розрізі рівня розвитку, мотивації та руху працівників організації.

Суб'єктом управління на підприємстві виступають керівники і працівники, які виконують функції управління підлеглими. Так, на ТОВ «Корпорація Промстан» загальна чисельність працюючих у 2021 році становила 341 осіб, з них основного виробничого персоналу 220 чол., спеціалістів 50, а керівників 21 чол. Жінок на підприємстві 38%, а чоловіків відповідно 62%. Дані про склад персоналу підприємства за 2019-2021 рр. відображено у таблиці 2.10

Таблиця 2.10

Загальна структура персоналу ТОВ «Корпорація Промстан» по категоріях зайнятих за 2019-2021 рр.

Категорія зайнятих	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги у % 2021 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2020 р.	2019 р.
Управлінський персонал	199	39,25	95	25,33	121	35,48	10,15	-3,77

Продовження таблиці 2.10

У тому числі: Керівники Спеціалісти Технічні працівники	106	20,91	79	21,06	71	20,82	-0,24	-0,09
Виробничий персонал	308	60,75	280	74,67	220	64,52	-10,15	3,77
Разом	507	100	375	100	341	100	0	0
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	1,55	0,31	2,95	0,79	1,82	0,53	-0,26	0,22
Частка управлінського персоналу, %	0,78	0,15	3,11	0,83	1,5	0,44	-0,39	0,29

Складено автором на основі [96]

Соціальна структура визначає персонал компанії як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, соціальним та національним складом, сімейним станом та рівнем освіти.

Склад персоналу за віковою структурою представлений у таблиці 2.11

Таблиця 2.11

Розподіл працівників ТОВ «Корпорація Промстан» за віковими групами

Вік	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	%	Пунктів структури
15-29	88	17,36	58	15,47	100	29,33	11,97	0
30-49	326	64,3	239	63,73	202	59,24	-11,3	0
50-54	80	15,78	68	18,13	36	10,56	6,24	0
55-59	13	2,56	10	2,67	3	0,88	-5,22	0
Разом	507	100	375	100	341	100	-1,69	0

Складено автором на основі [96]

Виходячи з проведеного аналізу можна зробити висновок, що в компанії працюють в основному люди від 30 до 49 років.

Таблиця 2.12

Статевая структура працівників ТОВ «Корпорація Промстан» за 2019-2021 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомих ваги у % 2021 р. від	
	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2020 р.	2019 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	236	200	230	46,55	53,3	67,45	14,15	20,9
Жінки	271	175	111	53,45	46,7	32,55	-14,15	-20,9
РАЗОМ	507	375	341	100	100	100	0	0

Складено автором на основі [96]

Дана таблиця показує, що у 2019р. питома вага чоловіків в цілому в даній компанії - 46,55%.

Отже, у 2019 році жінок в даній організації більшість. У 2020 році на підприємстві переважали чоловіки над жінками – 53,3% та 46,7%, відповідно. А 2021 р. характеризується даними показниками: питома вага чоловіків переважає над питоною вагою жінок в організації – 67,45% та 32,55%.

Одним з найважливіших напрямків класифікації персоналу компанії являється розподіл за конкретними професіями та різними спеціалізаціями.

Професією є певний вид трудової діяльності, яка здійснюється за допомогою певного комплексу навичок і знань.

За освітою працівники поділяються на тих, хто має вищу освіту, середню спеціальну і не мають освіти (тобто практики).

Освітній рівень працівників ТОВ «Корпорація Промстан» показаний на таблиці 2.13

Таблиця 2.13

Розподіл працівників ТОВ «Корпорація Промстан» за освітнім рівнем

Рівень освіти	2019 р.	2020 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги у % 2021 р. від		
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2020 р	2019 р.
Середня освіта з них: - управлінський - виробничий персонал	3	0,59	6	1,6	19	5,07	3,47	4,48
	8	1,58	17	4,53	41	12,02	7,49	10,44
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ)	34	6,71	23	6,13	14	4,11	-2,02	-2,6
	164	32,35	106	28,3	72	21,1	-7,2	-11,25
Неповна вища освіта - управлінський персонал - виробничий персонал	27	5,33	18	4,8	31	9,09	4,29	3,76
	20	3,94	50	13,3	47	13,78	0,48	9,84
Базова вища освіта - управлінський персонал - виробничий персонал	108	21,3	34	9,07	29	8,5	-0,57	-12,8
	71	14	37	9,87	16	4,7	-5,17	-9,3
Повна вища освіта - управлінський персонал - виробничий персонал	27	5,33	14	3,73	28	8,2	4,47	2,87
	45	8,88	70	18,6	44	12,9	-5,7	4,02
Відносний рівень кваліфікованості керівників	0,14	0,03	0,15	0,04	0,23	0,07	0,03	0,04
Разом	507	100	375	100	341	100	0	0

*Складено автором на основі [96]

Таблиця 2.13 показує, що вищу освіту мають 27 працівників у 2019 році; 14 чол. – у 2020 р.; 28 працюючих у 2021 році; середньо-спеціальну 34 (2019 р.), 23 (2020 р.), 14 (2021 р.) і не мають освіти 3 (2019 р.), 6 (2020 р.), 19 (2021 р.).

Після аналізу таблиці 2.13 можна зауважити, що кількість працівників, які мають вищу освіту компанії ТОВ «Корпорація Промстан» інтенсивно зростає, водночас як кількість працівників, які не мають вищої освіти невпинно зменшується. Це має позитивний вплив на продуктивність праці робітників організації.

Таблиця 2.14

Підготовка та підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Корпорація Промстан» за 2019-2021 рр.

Підготовка та підвищення кваліфікації	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення 2021 р. до 2019 р.	
	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	Кількість осіб	Питома вага, %	%	+/-
Навчено новим професіям	-	-	-	-	-	-	-	-
Підвищили кваліфікацію	-	-	-	-	2	0,2	0,2	0

Складено автором на основі [96]

З цієї таблиці можна побачити, що на ТОВ «Корпорація Промстан» майже ніколи не проводиться підвищення кваліфікації персоналу.

Таблиця 2.15

Розподіл працівників за стажем роботи ТОВ «Корпорація Промстан» за 2019-2021 рр.

Стаж роботи	2019 р.		2020 р.		2021 р.		Відхилення питомої ваги у % 2021 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2020 р.	2019 р.
Менше 1 року	64	12,62	29	7,73	15	4,4	-3,33	-8,22
1-3 роки	91	17,95	64	17,07	35	10,26	-6,81	-7,69
3-5 роки	74	14,6	51	13,6	84	24,63	11,03	10,03

Продовження таблиці 2.15

5-10 років	108	21,3	86	22,93	86	25,22	2,29	3,92
10-20 років	140	27,61	117	31,2	104	30,5	-0,7	2,89
Понад 20 років	30	5,92	28	7,47	17	4,99	-2,48	-0,93
Разом	507	100	375	100	341	100	0	0

Складено автором на основі [96]

Аналізуючи таблицю 2.15, можна стверджувати, що у 2019 році на підприємстві працівників зі стажем роботи 10-20 років було найбільше – 140 чол. Або 27,61% від загальної кількості, найменше працівників зі стажем роботи понад 20 років – 30 чол., або 5,92%. У 2020 році на підприємстві ТОВ «Корпорація Промстан» нічого не змінилося: найбільший відсоток працюючих зі стажем роботи 10-20 років – 31,2%, найменший – понад 20 років – 7,47%.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство ТОВ «Крпорація Промстан» стабільне щодо працівників, і тут працює більша частина від загального персоналу висококваліфікованих кадрів з досить великим стажем роботи, і свідчить про те, що підприємство прихильно ставиться до «давнього» персоналу.

Рухом персоналу в компанії вважається складова всього загального руху трудових ресурсів у суспільстві. Даний процес включає в себе:

- Демографічний рух
- Рух, який пов'язаний з НТП, плинністю кадрів та різними змінами в економіці
- Соціальні переміщення

Таблиця 2.16

Рух персоналу в ТОВ «Корпорація Промстан» за 2019-2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. від	
	кількість, осіб	кількість, осіб	кількість, осіб	2020 р.	2019 р.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	507	375	341	-34	-166
з них : - жінки	271	175	111	-64	-160

Продовження таблиці 2.16

Звільнено працівників, осіб	137	120	31	-89	-106
З них :					
- за власним бажанням	45	99	25	-74	-20
- скорочення штату	80	17	0	-14	-80
- за порушення дисципліни	12	4	6	2	-6

Складено автором на основі [96]

За даними таблиці 2.16 можна зробити висновок, що у 2019 році в порівнянні з 2020 та 2021 роками, відбулося значне звільнення працівників за скороченням штату – 80 осіб, і найбільше звільнення за аналізовані роки -137 осіб. У 2020 році звільнили 120 працівників, з них під скорочення штату потрапило 17 чоловік. У 2021 році звільнили 31 людину, з них 6 за порушення дисципліни та 25 - за власним бажанням.

Таблиця 2.17

**Динаміка показників середньої заробітної плати персоналу ТОВ
«Корпорація Промстан»**

Показники	2019р.	2020р.	2021 р.	Відхилення (+,-) 2021 р. від	
				2020 р.	2019 р.
Середня заробітна плата:					
- управлінського персоналу, грн.	13842	14276	15572	1296	1730
- виробничого персоналу, грн.	10277	10500	1796	1296	1519

Складено автором на основі [96]

За даними таблиці 2.17 видно, що з кожним роком заробітна плата управлінського та виробничого персоналу зростає.

Для кожної системи управління персоналом важливою функцією є забезпечення балансу процесів збереження якісного та кількісного складу персоналу та його розвитку відповідно до потреб підприємства. Щоб кадрова політика була ефективною потрібно застосовувати стратегічне управління кадрами. Окрім цього, треба дотримуватись його етапів і для різних стратегій компанії використовувати кадрові заходи.

Якщо правильно планувати та організовувати підбір персоналу, то це може забезпечити ефективність та віддачу від роботи працівників. Саме це призведе до збільшення продуктивності діяльності організації.

Одна із ключових частин у налагодженій роботі з персоналом ТОВ "Корпорація Промстан" являє собою раціональний підбір персоналу. У товаристві використовують такі принципи роботи з кадрами, а саме:

- регулярне поповнення керівників, за рахунок енергійних робітників, що зростають;

- поєднання досвідчених кадрів з молодими;

- створення компанією умов для зростання працівників.

Збори акціонерів являються найвищим органом правління. Саме вони обирають виконавчий орган всього товариства - директора (одноосібний). До виключної компетенції зборів акціонерів можна віднести:

- а) визначення основних напрямів діяльності товариства; внесення змін до статуту товариства згідно порядку визначеного загальними зборами; б) прийняття рішення про анулювання викуплених акцій; прийняття рішення про зміну типу товариства прийняття рішення про розміщення акцій; в) прийняття рішення про збільшення/зменшення статутного капіталу товариства; прийняття рішення про розроблення або консолідацію акцій;

- г) затвердження положень про загальні збори, виконавчий орган товариства, а також внесення змін до них;

- д) затвердження річного звіту товариства.

Управління ТОВ "Корпорація Промстан" здійснює директор, він несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію рішень, які приймає особисто. Саме за директором закріплені функціональні керівників різних відділів, таких як відділу кадрів, охорони праці та техніки безпеки, бухгалтерії, департаменту з питань збуту, відомчої охорони, організації праці та планово-економічної роботи, технічного контролю лабораторії, юридичний відділ, інженерний, капітального будівництва, діловодства.

Зараз обов'язковим повинен бути певний рівень підготовки, робочої кваліфікації, ділових якостей потенційних працівників на різні ділові посади. Дуже часто зустрічається таке явище, коли на посаду керівника відділу призначають людину, без урахування ділових і особистих якостей, а це в свою чергу має наслідки, що керівник не може впоратись з обов'язками. Як наслідок стрімко зменшується якість його роботи. Стратегічне значення має гармонійне поєднання потрібних якостей керівника і якостей його помічників. Знайти робітника, який міг би відповідати всім вимогам і характеру виконуваних завдань, дійсно важко.

Проблему такого типу легко вирішити, якщо на роботу приймається заступник керівника, який володіє тими якостями, яких не вистачає самому керівнику.

На ТОВ «Корпорація Промстан» за процес підбору персоналу відповідає відділ кадрів, який очолює керівник відділу. У свою чергу будь-яке прийняття чи звільнення з роботи відбувається за погодженням директора підприємства. Механізм управління ТОВ "Корпорація Промстан" являє собою систему органів управління, засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі необхідної кількості, якості й до визначеного часу.

Кожен керівник певного відділу наділений певними владними повноваженнями. Керівники кожного із відділів мають у своєму прямому підпорядкуванні підлеглих їм працівників. Кількість підлеглих у керівників може коливатись від 5 до 300 людей, це залежить від департаменту виконуваної роботи. Щоб забезпечити продуктивне виробництво необхідна співпраця і взаємодія усіх департаментів.

Щоб зрозуміти, чи може підійти людина на посаду, яку хоче обійняти на ТОВ "Корпорація Промстан" було розроблено відділом кадрів «професіограми», це є перелік якостей, якими повинен володіти потенційний кандидат на посаду.

Надзвичайно важливо є те, щоб масштаби і темпи розвитку виробництва диктували і окреслювали стратегічні плани. Довгострокове перспективне планування стало основною формою планування системи роботи з кадрами.

Рішення, які приймаються в цій області дозволяють врахувати довготривалі результати.

Щоб вдосконалити систему показників планів – необхідно розвивати планування роботи з персоналом та якість роботи. Аналізуючи наявну практику на ТОВ "Корпорація Промстан", слід відзначити, щоб підприємство стрімко перебудову планування роботи з кадрами відповідно до зростаючих вимог і все більш складних завдань, що покладаються на кадрову службу.

На ТОВ "Корпорація Промстан" побудована система управління персоналом таким чином, що директору, як головнокомандуючому, підпорядковані керівники усіх напрямків роботи компанії, які мають відношення до персоналу. Керівник кожного підрозділу у своїй роботі керується Положеннями про роботу підрозділів. Діяльність кадрового відділу регламентується Положеннями про відділ кадрів.

Таким чином, підсумовуючи вище сказане, слід відмітити, управління кадрами на ТОВ «Корпорація Промстан» являє собою цілісну функціонуючу систему, яка складається з суб'єктивної і об'єктивної сторони (керуючого персоналу і виконавців); цілей, задач і напрямків діяльності, форми, методи управління кадрами, які спрямовані на підвищення ефективності праці і якості виконуваних робіт.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ «ТОВ КОРПОРАЦІЯ ПРОМСТАН»

3.1 Вдосконалення системи мотивації працівників

Системою мотивації прийнято вважати сукупність заходів, які пов'язані між собою. Саме вони являються стимулом окремого працівника або трудового колективу щодо досягнення індивідуальної або спільної мети діяльності організації [8].

Головні напрямки вдосконалення системи мотивації підприємства визначаються рядом виявлених недоліків. Для вдосконалення даної системи пропоную наступні заходи:

– по-перше, необхідно створити кадровий резерв компанії, адже він допоможе в стимулюванні працівників. Працівники матимуть змогу бачити реальні для себе перспективи, що призведе до збільшення заробітної плати. Враховуючи те, що дуже великий відсоток робітників компанії орієнтований саме на грошову винагороду за власні результати праці, то, відповідно, ця форма нематеріального стимулювання може задіяти такий механізм, який здатний вплинути на працівників люмпенізованого та інструментального типу, що домінують в компанії.

– по-друге, можна створити певне комунікаційне поле, головним завданням якого буде залучення до процесу спілкування робітників, тобто буде забезпечена певна взаємодія. Це дасть змогу працівникам компанії відчувати те, що вони більше наближені до процесу прийняття рішень в організації та, відповідно, це дасть їм відчутти значимість та отримати визнання професіоналізму за допомогою схвалення з боку топ-менеджменту компанії при вирішенні питань різного характеру;

– по-третє, необхідно придумати та розробити унікальну систему конкурсів для працівників усіх категорій, що дозволить їм отримувати різноманітні бонуси. Дана система допоможе забезпечити матеріальну винагороду, та, в свою чергу, удосконалити систему мотивації.

Вище зазначені заходи необхідно буде внести у документ «Положення про систему нематеріального стимулювання працівників».

Розглянемо детальніше вищенаведені заходи.

Створення кадрового резерву організації.

Кар'єра виступає мотиватором для цілеспрямованих працівників компанії, які мають таку ціль, як реалізація власного професійного та особистісного потенціалу. Але в ТОВ «Корпорація Промстан» дана перспектива кар'єрного росту зовсім не виражена як внутрішня перспектива для працівників. У цій компанії в основному працюють люди середнього віку, які мають тривалий стаж роботи. Окрім цього, працівники орієнтовані в основному тільки на отримання матеріальної винагороди.

Така можливість, як побудова кар'єри дасть можливість працівникам відчутти визнання їхніх заслуг з боку компанії та у майбутньому підвищить рівень їхнього матеріального добробуту. Кар'єра – це нематеріальний мотиватор, але саме він збільшить прагнення працівників до підвищення власної кваліфікації, здобуття освіти у ВНЗ, так як можливість просування по кар'єрних сходах в рамках підприємства передбачає підвищення рівня кваліфікації та освіти.

Розробка такого резерву, як кадровий, має бути орієнтована на ротацію персоналу, тобто на призначення робітника компанії на посаду одного посадового рівня з додатковою мотивацією різних видів (морального або матеріального характеру). Завжди існує певна потреба підприємства у фахівцях та топ-менеджменту, навіть, якщо немає вакантних місць. Це все має прямий зв'язок з тим фактом, що певна частина посад зайнята людьми передпенсійного та пенсійного віку, тобто є вірогідність того, що невдовзі вони можуть задуматися про припинення роботи. За цей період у потенційних кандидатів на цю посаду (працівників компанії) буде час отримати потрібну освіту та здобути необхідні навички. Робітники, які орієнтовані на хороший кар'єрний ріст будуть формувати дійсно стабільний кадровий склад, а це означає, що звільнень стане в рази менше та, відповідно, коефіцієнт плинності кадрів знизиться. Зазвичай всі потенційні керівники (топ-менеджмент компанії) мають багато переваг, на відміну від

керівників, що приймаються на роботу за допомогою зовнішньої системи наймів, так як саме потенційні керівники мають потрібний досвід з нижчих рівнів до рівнів вищої кваліфікації робіт. Окрім цього, вони знають особливості трудових функцій та умов праці і розділяють цінності компанії. Для того, щоб включити в кадровий резерв потрібно зважати на ділові якості працівників, ефективність роботи, рівень освіти робітника та стаж роботи в компанії.

Утворювання кадрового резерву дасть змогу компанії планувати різні заходи, пов'язані з рухом працівників по кар'єрних сходах, що створить додаткову мотивацію, яка матиме в майбутньому великий вплив на самореалізацію робітників. Для цього передбачається використання кадрів, які в подальшому можуть бути прийняті на умовах зовнішнього хайрінгу – на ТОВ «Корпорація Промстан» на даний момент резюме перебувають в управлінні кадрами та корпоративними правами. Це забезпечить не тільки мотиваційний ефект на побудову кар'єри, а і певну здорову конкуренцію між працівниками (через небажання працівників, які вже в компанії, віддавати посаду «чужим» людям).

Отже, такий резерв допоможе підприємству зробити перестановку кадрів в рамках ТОВ «Корпорація Промстан». Працівники, яких включають до цього резерву одержать певну винагороду та їхні заслуг будуть оцінені – можливість побудувати кар'єру в компанії.

Окрім цього, необхідно відзначити те, що пропонується включати до кадрового резерву людей яким вже приблизно 34 - 43 роки. Дану категорію можна вважати молодими людьми, які здатні принести користь компанії, тому такий захід є вигідним обом сторонам – як працівникам, так і організації в цілому. В компанії ТОВ «Корпорація Промстан» майже весь кадровий склад прагне до підвищення посади та вони готові вкласти багато сил, тому у цього заходу буде висока ефективність. Витрати на реалізацію такого заходу, як створення кадрового резерву, нульові.

Створення комунікаційного поля.

У ТОВ «Корпорація Промстан» здатність робітників спілкуватись один з одним виражена слабо. За статистикою у чоловіків (чоловічому колективі) з цим

менше проблем так як потреба в спілкування нижча, порівнюючи з жіночим, але стимулювання комунікацій дозволить топ-менеджменту краще порозумітися з своїми працівниками, почне розуміти їх проблеми в різних сферах життя, починаючи з побутових, закінчуючи професійними. Тому рекомендується організувати певне поле спілкування, за допомогою якого поліпшити клімат у колективі компанії та знайти точки дотику.

Для забезпечення взаємодії рекомендується зробити спеціальну кімнату в офісі, де працівники матимуть змогу відпочивати, спілкуватися та проводити вільний час. Для того, щоб вирішити конфлікти і затяжні психологічні паузи, що можуть бути викликані негативним та недружелюбним ставленням працівників організації один до одного в деяких ситуаціях, необхідно ввести в практику в компанії регулярні збори працівників, так як зараз вони відсутні. Такі збори (зібранні) являються певними планерками або зібраннями на невеликий час («п'ятихвилинками»), на які виділяється занадто мало часу для того, щоб обговорити питання та вирішити проблеми, якщо такі є. На таких нарадах персонал компанії зможуть обговорювати проблеми та шукати шляхи їх вирішення, отримувати інформацію безпосередньо від керівників а не додумувати, що в результаті, що в результаті в більшості випадків призводить до недомовок, а також проблем. Для грамотного створення поля необхідно залучити психолога, основною метою якого стане покращення морально-психологічного клімату в компанії. Дана практика характерна для багатьох компаній, які мають таку мету, як розвиток кадрової політики відповідно до новітніх технологій роботи з персоналом. Пропонується залучити психолога.

Розробка системи конкурсів у компанії.

Така система дасть можливість персоналу отримувати певне визнання з боку топ-менеджменту та організації в цілому. Окрім цього це дозволить працівникам відчувати себе цінними співробітниками компанії. Це буде підтверджуватись за допомогою бонусної системи, яка може бути представлена у вигляді похвал, нагороджень, грамот тощо. Щоб забезпечити зворотній зв'язок та необхідний мотиваційний ефект необхідне забезпечення механізму самоствердження

працівників, моральної турботи та отримання поваги з боку підприємства, а особливо топ-менеджменту.

У таблиці 3.1 наведена система конкурсів для підприємства ТОВ «Корпорація Промстан». Основною метою такої системи можна вважати заохочення робітників, які мають найвищі показники, формування позитивного ставлення до виконання обов'язків, формування у працівників почуття відповідальності за результати їхньої роботи та виклик гордості до професії та до організації.

Таблиця 3.1

Система конкурсів

Внутрішній конкурс	Бонус	Мотивація	Витрати
Кращий працівник (за періодами: місяць, квартал, рік)	Матеріальна винагорода до заробітної плати (10000 грн.). Фотографія на дошці пошани «Кращий працівник місяця»	Працівник отримує одноразову грошову виплату, про це інформується колектив. Для всіх працівників повинні бути забезпечені рівні можливості участі в конкурсах	10000*12=120000 грн
Атрибут статусу	Використання відзнак для різних напрямків, наприклад, значок кращий слюсар, кращий токар тощо.	Формується визнання професіоналізму конкретного працівника, що відрізняє його від інших	Випуск відзнак 15000 грн (одноразово)
Проведення конкурсів поза робочим часом (фотоконкурси, конкурси художньої самодіяльності)	Виставка індивідуальних фоторобот, малюнків, організація концертів тощо.	Працівники отримують можливість продемонструвати свої захоплення, на що не завжди є кошти, та й можливості	
Разом витрати на конкурси для працівників, грн./рік			135000 грн

Складено на основі [80]

Оскільки заходи не використовуються в рамках ТОВ «Корпорація Промстан», то потрібно внести коректування в локальний документ «Положення про стимулювання персоналу».

Коригування тесту документу «Положення про стимулювання персоналу».

Вищеперераховані рекомендації, пов'язані з мотивацією припускають нематеріальну складову. Саме вони забезпечуватимуть певний взаємозв'язок та оцінку результатів досягнень персоналу компанії та їхній внесок в досягнень мети та цілей підприємства. Діяльність нематеріального стимулювання кадрів базується на таких принципах:

- рівності всіх людей, які беруть участь у системі стимулювання;
- здорової конкуренції між працівниками;
- значимості людини;
- генерування позитивного іміджу;
- самореалізації кадрів;
- справедливому розподілу коштів заохочення;
- можливості професійного й особистісного розвитку працівників.

У ТОВ «Корпорація Промстан» відповідальність за стимулювання своїх працівників несе директор. Метою створення нематеріального стимулювання є:

- забезпечення співробітників соц. гарантіями, які спрямовані на підвищення рівня лояльності;
- підвищення задоволення кадрів працею у компанії;
- заохочування працівників до діяльності, яка спрямована на виконання цілей компанії;
- забезпечення безперервної роботи персоналу всіх департаментів організації;
- стимулювання ефективної праці співробітників підприємства.

Заходи заохочення та підстави їх застосування – для робітників одним з напрямків трудової діяльності є покращення якості випуску продукції (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

**Додаткові заходи в рамках використання системи нематеріального
симулювання підстави для заохочення**

Підстави для заохочення	Форми заохочень
Якісне виконання професійних обов'язків, висока старанність та ініціативність	Присвоєння звання кращого працівника; прийняття участі в обговоренні виробничих проблем з керівництвом; організація індивідуальних виставок з особистих інтересів в приміщеннях організації із забезпеченням вільного доступу охочих

Складено на основі [34]

Отже, такі дії персоналу компанії, що спрямовані на вирішення таких задач, являються підставою для заохочення системи стимулювання.

Показниками ефективності матеріального стимулювання можна вважати такі як: плинність кадрів в процентах (співвідношенні) та оцінка задоволеності співробітників компанії.

Регламент роботи департаменту управління кадрами підприємства та корпоративних прав ТОВ «Корпорація Промстан» з Положенням: управління, відштовхуючись від цього Положення, складає щорічний план, організовує різні заходи щодо нематеріального стимулювання (та проводить їх), бере участь в аналізі зворотного зв'язку, пише звіт про плинність кадрів у компанії за минулий рік та вимірює задоволеність працівників роботою.

Існують такі вимоги до керівництва ТОВ «Корпорація Промстан»:

- топ менеджмент компанії повинен повною мірою заохочувати персонал за високі робочі досягнення та користуватися нематеріальними стимулами, передбачених цим Положенням;
- разом з керівництвом управління кадрами та корпоративних прав створює певний план та проводить заходи щодо стимулювання працівників;
- керівник компанії складає звіт про використання коштів, які виділили на реалізацію заходів для нематеріального стимулювання.

Ресурси, які виділяються для нематеріального стимулювання, та порядок їх використання. На підставі плану по реалізації заходів нематеріального використання топ-менеджер департаменту управління кадрами та корпоративних прав ТОВ «Корпорація Промстан» здійснює попереднє та остаточне планування коштів і витрат на нематеріальну мотивацію.

Дивлячись на виділений бюджет та затверджені програми, плануються певні витрати, створюються провайдери, враховуючи наявні на ринку позиції. Окрім цього, аналізується доступність всіх заходів та їх пріоритетність, ймовірнісні витрати. Витрати можна вважати затвердженими, коли план заходів узгоджений та підписаний вищим керівництвом компанії.

3.2 Удосконалення системи управління персоналом на підприємстві

ТОВ «Корпорація Промстан» можна вважати доволі сучасним підприємством. Дана компанія є багатогранною та багатофункціональною. Товариство з обмеженою відповідальністю ТОВ «Корпорація Промстан», як і будь-яке підприємство, потребує безперервного розвитку та адаптації у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Всі грані із функціональної системи повинні працювати злагоджено та на високому рівні з іншими.

Можна виокремити такі основні напрямки вдосконалення системи управління кадрами компанії:

- удосконалення оргструктури управління організацією;
- оптимізація менеджменту та всіх бізнес-процесів компанії за допомогою покращення системи обліку, контролю, планування основних показників діяльності;
- покращення управління виробничими ресурсами;
- покращення ефективності управління інноваційними процесами у компанії.

Щоб удосконалити оргструктуру ТОВ «Корпорація Промстан» необхідно установити іншу, оптимальнішу, структуру управлінського апарату компанії, враховуючи актуальні ринкові вимоги. Оргструктура організації має відповідати

наступним вимогам: рентабельність, гнучкість, ідеальна керованість (управління), стратегії та тактики підприємства. Окрім цього, організаційна структура повинна забезпечити взаємодії із зовнішнім середовищем компанії, якісне та оперативне виконання задач та цілей.

Для оптимізації оргструктури ТОВ «Корпорація Промстан» необхідно нормально оцінити і врахувати внутрішні та зовнішні умови роботи компанії, які постійно змінюються.

Щоб вдосконалити організаційну структуру підприємства необхідно пройти певні етапи, які направлені на формування нової оргструктури, розподіл відповідальності та функцій.

Оптимізація організаційної структури ТОВ «Корпорація Промстан» пропонується проводитися по таким етапам:

1. Пошук зовнішніх консультантів (можливо аутсорсинг) або формулювання внутрішньої команди працівників для впровадження стратегії розвитку компанії.
2. Формулювання цілей організаційних змін в організації.
3. Розробка чіткої стратегії організаційного розвитку компанії.
4. Розрахунок перспективних витрат на реалізацію змін. Їхній обсяг залежить від кількості та масштабу змін. Окрім цього, необхідно обрати та оптимізувати фінансові джерела для забезпечення реалізації даного заходу.
5. Аналіз внутрішніх можливостей реалізації розробленої стратегії оргрозвитку компанії .
6. Здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін. Здійснення попередньої оцінки ефективності розвитку.
7. Впровадження стратегії організаційного розвитку організації.

Проаналізувавши систему управління кадрами ТОВ «Корпорація Промстан», можна впевнено сказати, що в дані компанії існує проблема, пов'язана з плануванням кадрової політики. Це питання є дуже важливим та актуальним, так як його вирішення зможе забезпечити високу ефективність діяльності

співробітників, віддачу роботи кадрів та, окрім цього, сприятиме досягненню результатів на високому рівні.

В багатьох компаніях, та саме в ТОВ «Корпорація Промстан» існують певні погрішності в підборі персоналу, появу яких можна пояснити як нестачу професійних організаторів та фахівців, яких потім можна було б пропонувати на провідну роль управлінця, а і наявність недоліків в роботі з працівниками та тим фактом, що в компанії не вміють знаходити та організовувати професійних організаторів. Даний недолік можна усунути за допомогою запрошення людей із зовнішнього середовища на договірній основі роботи у напрямку психології, проведенню різноманітних тренінгів та воркшопів, на яких будуть виявлені лідерські якості учасників. Найчастіше капіталовкладення у персонал віддають у кратному грошовому еквіваленті.

Система управління кадрами на ТОВ «Корпорація Промстан» має забезпечувати баланс (оптимальний) процесів прибуття і звільнення, оновлення складу працівників та розвиток якісного складу кадрів, які будуть відповідати потребам підприємства.

На ТОВ «Корпорація Промстан» потрібно, щоб кадрова політика організації працювала набагато повніше та повніше над стратегічним управлінням працівниками, дотримуючи всіх етапів та, в той самий час, вживаючи всі кадрові заходи.

На рис. 3.1 представлений зміст процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами



Рис. 3.1. Складові процесу розробки стратегії управління персоналом на
ТОВ «Корпорація Промстан»

Насамперед цілі кадрової політики слід розробити на основі основної мети і бізнес-цілей ТОВ «Корпорація Промстан».

Стратегія управління кадрами на ТОВ «Корпорація Промстан», а саме її реалізація, виражається в системі показників ефективності. Стратегія керування кадрами організації є важливою складовою частиною стратегії бізнесу, а тому вона має бути пов'язаною з іншими стратегіями, такими як: фінансова, виробнича, продажна. Перевагою такої стратегії можна вважати, той факт, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках, за рахунок того, що мають кращий зміст та умови праці. Окрім цього дана стратегія дозволяє забезпечити більш точну оцінку результативності та комплексне управління кадрами підприємства.

Існує такі два етапи реалізації стратегії:

- втілення даної стратегії;
- контроль за виконанням.

Можна виокремити такі етапи її впровадження :

- створення плану її втілення (стратегії);
- розробка детальних стратегічних планів відділів системи керування кадрами в компанії;
- активізація початкових заходів для впровадження стратегії.

Втілення стратегії управління персоналом товариства з обмеженою відповідальністю «Корпорація Промстан» повинно проходити відповідно плану, створеного за формою, яка включає розподіл ресурсів та, окрім цього, визначає засоби реалізації, терміни виконання та відповідальних виконавців. План впровадження стратегії системи стратегічного управління людськими ресурсами можна побачити у таблиці 3.3

План впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами на ТОВ «Корпорація Промстан»

Мета впровадження стратегії управління людськими ресурсами	Строк реалізації стратегії	Засоби реалізації стратегії	Витрати ресурсів	Відповідальні Виконавці
Збільшення частки працівників у віці до 35 років	01.01.2023	Наймання нових працівників. Розширення матеріальних пільг і соціальних компенсацій	Поточні витрати (на зарплату) Фонд споживання	Відділ кадрів, керівник відділу кадрів

Складено автором на основі [77]

Для того, щоб виробити та реалізувати стратегію управління кадрами (кадровою службою) потрібно сформувавши певні робочі групи, як будуть розподілені за функціональними напрямками:

- забезпечення організації працівниками;
- розвиток трудового потенціалу;
- втілення трудового потенціалу підприємства.

Такі робочі групи можуть охоплювати не тільки тих співробітників, які належать кадровій службі, а й персонал з інших департаментів для вирішення деяких задач та завдань. За принципами проектного управління організовується робота певної групи або груп.

В такій непростій та нестабільній економічній та політичній ситуації, яка в нас зараз, можна побачити неспроможність управлінських кадрів приймати важливі управлінські рішення. Це викликає значимість питання процесу професіоналізації управлінської діяльності компанії, так як саме цей процес являється ключовим чинником для забезпечення покращення результатів роботи підприємства та держави в цілому у швидко змінюваному середовищі.

Аналізуючи процес професіоналізації управлінської діяльності ТОВ «Корпорація Промстан» можна виділити три основні етапи (рис. 3.2)

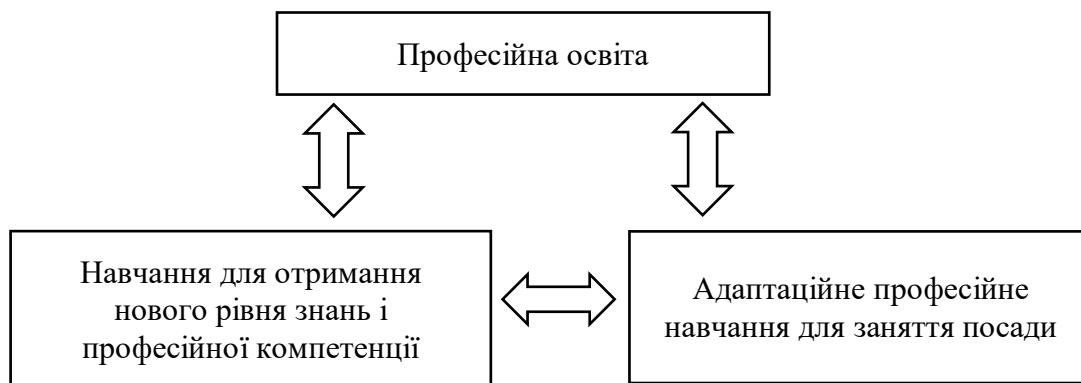


Рис. 3.2. Етапи професіоналізації менеджменту праці

Джерело: Сформовано на основі монографічних досліджень

У всьому світі успіх компанії часто залежить саме від якості управління та професіоналізму керівника. Якщо всі керівники відділів організації матимуть високий рівень професіоналізму та топ-менеджмент матиме змогу організувати працю співробітників для досягнення цілей підприємства, то така організація стане успішною та матиме високу ефективність виробництва.

Одним із головних напрямків зростання трудового потенціалу вважається примноження знань менеджерів компанії з одночасним зростанням показника кваліфікації співробітників. Оскільки благополучне керівництво та управління має базуватися не тільки на досвіді керівника підприємства, а, у свою чергу, й на постійному засвоюванні нової специфіки кадрового менеджменту, обміні досвіду.

В нинішній час, на етапі розвитку і встановлення взаємовідносин з іншими країнами (зокрема країнами Європи), для перспективних працівників організації висувують різні нові вимоги до компетенцій та професіоналізму. Дані вимоги базуються на ініціативності, вмінні швидко засвоювати великі обсяги інформації, креативності, готовності до будь-яких змін, здатності швидко приймати важливі рішення, ініціативності, переконанні, вмінні довго працювати у стресових ситуаціях (стресостійкості), вдалої співпраці тощо.

Пошук робітників (кваліфікованих) за межами компанії не є влучною ідеєю, і може не принести бажаного результату. Оскільки на ТОВ «Корпорація Промстан» працює близько 400 працівників, то гарним варіантом вирішення задачі буде

прямування кадрової політики на виявлення перспектив, ініціативних співробітників. Окрім цього, даним працівникам необхідно давати змогу підвищувати свою кваліфікацію різними способами. Тому необхідно покращити співпрацю з консультаційними центрами, профілем яких є навчання та перепідготовка спеціалістів нових професій.

Такий захід, як професіоналізація менеджменту праці, повинен здійснюватися як безперервний процес протягом всього трудового життя кадрів. Зараз в Україні поступово з'являється єдина для всіх державна систем професійного росту робітників та їхньої перепідготовки. Після впровадження даної системи процес стане налагодженим, а тому буде постійне поновлення та поповнення знань та умінь робітників компаній різних сфер.

Професіоналізація менеджменту праці та управлінської діяльності дасть змогу забезпечити швидку реакцію компаній на зміни (у конкурентному середовищі), зможе підвищити гнучкість і адаптаційні навички, та матиме позитивний вплив на швидкість та оперативність вирішення задач різного характеру (особливо стратегічних) та сприятиме розвитку організації.

Окрім всього вищезазначеного, пропоную даному підприємству ТОВ «Корпорація Промстан» створити онлайн-платформу яка сприятиме підвищенню ефективності системи розвитку персоналу компанії. На рис. 3.3 можна побачити, які можливості пропонуватиме дана платформа.

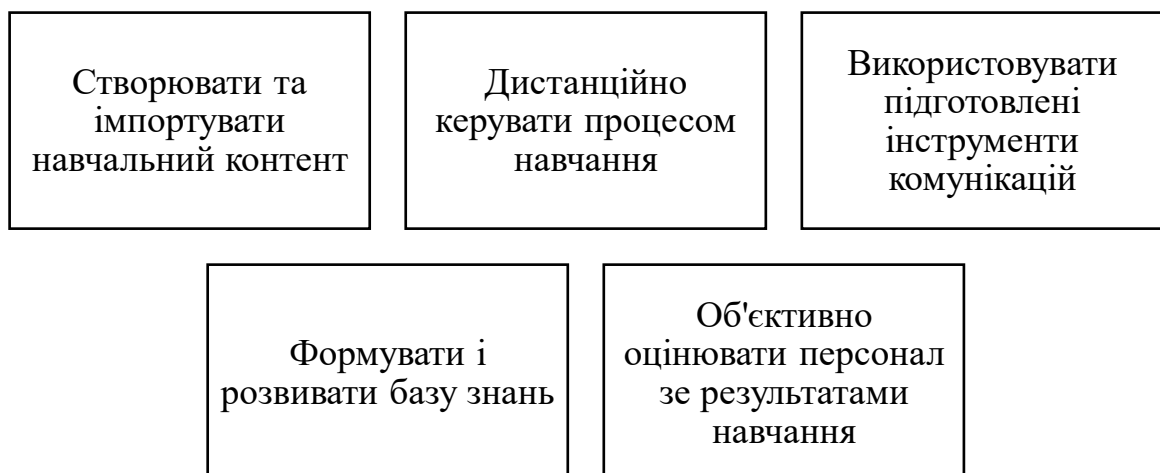


Рис 3.3 можливості онлайн-платформи

Сформовано автором

1. Створення та імпортування навчального контенту. Можна створити різні унікальні опитування, тести, інформаційні сторінки, сторінки з навчальними матеріалами, спеціалізовані курси для підвищення кваліфікації, для покращення софт-скілів тощо.

2. Дистанційне керування процесом навчання. З'явиться можливість формування завдань, задач в різних форматах (як в груповому, так і в індивідуальному), що буде в себе включати навчальні матеріали (рекомендовану літературу, тести, програми для подальшого розвитку тощо) дистанційно.

3. Використання підготовлених інструментів комунікацій. Це зможе забезпечити високий рівень взаємодії між працівниками підприємства та між топ-менеджментом та персоналом. Окрім цього різні створення різних загальних та тематичних форумів, відкриття коментарів до завдань та підключення персональних нагадувань та повідомлень допоможе налагодити комунікацію.

4. Формування та розвиток бази знань. Така комплексна система дистанційного навчання може бути доповнена єдиною базою знань, яку протягом довго часу можна буде доповнювати новими матеріалами для простого пошуку необхідної інформації.

5. Об'єктивна оцінка персоналу за результатами навчання. З'явиться можливість використовувати різні інструменти, такі як:

- узагальнене та індивідуальне тестування;
- створення опитувальників;
- створення чек-листів;
- тощо.

Більш детальний опис платформи та як вона буде функціонувати.

На рис 3.4 можна побачити 3 основні розділи онлайн-платформи для навчання і розвитку персоналу ТОВ «Корпорація Промстан».

Розділи	Дистанційне навчання
	Оцінка персоналу
	Навчальний центр

Рис. 3.4 Розділи онлайн-платформи

- 1) Розділ «дистанційне навчання» включатиме в себе великий каталог з вибором різноманітних безкоштовних курсів для кожного співробітника підприємства. Курси матимуть різну тематику: починаючи від різних курсів на покращення різних людських якостей, закінчуючи професійними курсами для підвищення кваліфікації.

Функції, які будуть доступні у даному розділі:

- моє навчання;
- каталог;
- звіти.

За допомогою функції «моє навчання» можна буде переглядати всю історію курсів, які працівники проходили до цього, бачити результати (бали), на які пройшли курси. Окрім цього, у робітника уде приходити сповіщення про майбутні обов'язкові тестування.

Каталог дасть змогу переглядати усі напрямки т види курсі, які будуть доступні для проходження, сортовані за змістом.

Звіти дозволять топ-менеджменту відслідковувати результативність курсів та результати персоналу.

- 2) Розділ «оцінка персоналу» включатиме такі функції як:

- визначення керівником цілей персоналу;
- визначення працівниками власних цілей;
- оцінка виконання цілей.

На початку кожного року, безпосередній керівник буде обирати 5 головних цілей для працівника, який є його підлеглим та з яким він буде працювати цілий наступний рік. В кінці року, такі співробітники матимуть змогу заповнити анкету

або пройти опитування по оцінці цілей, а керівник після цього визначить на скільки процентів ця ціль виконана. Спираючись на це працівники будуть отримувати премії, а також буде можливість просування по кар'єрним сходам. Крім цього, персонал зможе оцінити свого безпосереднього керівника і колег. А всі оцінки будуть представлені в звітах.

3) Розділ «навчальний центр» включатиме:

- каталог тренінгів, до якого буде входити перелік тренінгових пропозицій компанії, поділений за департаментами;
- заявки на тренінги, які включатимуть в себе можливість кадрів подавати заявки на всілякі тренінги, вебінари, воркшопи, які вони хотіли б відвідати;
- календар тренінгів для працівників, щоб їм було зручно переглядати розклад майбутніх подій;
- опитувальники (для оцінки ефективності).

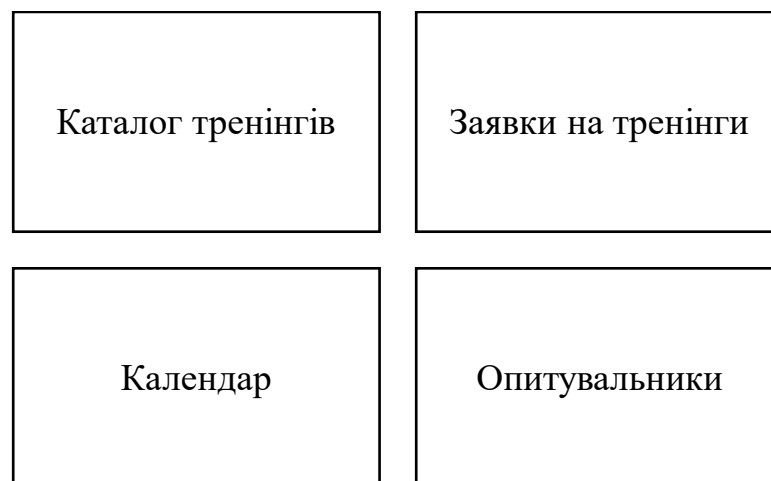


Рис. 3.5 «Навчальний розділ» платформи

Дана онлайн-платформа дасть змогу зекономити гроші підприємству ТОВ «Корпорація Промстан» через те, що всі тренінги, вебінари, воркшопи будуть доступні для персоналу онлайн. Всі відео будуть завантажуватись у розділ «дистанційне навчання». У персоналу компанії буде можливість переглядати дані відео в будь-який час та окрім цього, співробітники матимуть доступ до платформи постійно. Це дозволить підприємству економити кошти на навчальних тренінгах офлайн.

За допомогою платформи в організації буде врегульована система оцінювання персоналу, так як кожен працівник матиме коректну оцінку з боку топ-менеджменту, та в разі якихось непорозумінь зможе її оспорити. Головною перевагою введення онлайн навчання для персоналу підприємства є можливість всім працівникам дуже розвинути людський потенціал та зекономити кошти.

Ще однією перевагою даної платформи можна вважати імпорт навчальних матеріалів на контенту для неї. Із зовнішніх ресурсів менеджери платформи матимуть змогу шукати та додавати різні цікаві матеріали та, окрім цього, можна буде створити власну бібліотеку, в якій кожен співробітник зможе знайти якісь книги та матеріали для себе.

Так як процес керування процесом навчання відбувається дистанційно, то це дасть змогу менше витратити часу на перевірку знань працівників, тобто більш раціонально розпоряджатися часом, і прозорість і об'єктивність оцінок будуть на більш високому рівні.

Ще є план зробити певну базу знань для розвитку персоналу, яка дасть змогу персоналу розвиватися не тільки професійно, а й всебічно розширювати кругозір.

Окрім цього, для створення та підтримки такої платформи буд необхідно буде наняти ще одного спеціаліста, який буде займатися:

- адміністрування онлайн-латформи;
- взаємодія з зовнішніми тренерами різних напрямків;
- оновлення платформи вчасно;
- підбор контенту та доцільних матеріалів;
- закупка актуального контенту.

Дана платформа зможе зробити великий у розвиток персоналу ТОВ «Корпорація Промстан» та вивести на новий рівень. Вона зможе покращити контроль над працівниками, економити кошти підприємства, та додасть прозорості. Окрім цього, спеціальна база знань дійсно зможе вплинути на саморозвиток персоналу.

Система освіти за допомогою онлайн платформ являється дуже зручною для використання персоналом, має багато переваг, однак, для того, щоб компанії ТОВ

«Корпорація Промстан» отримати такий ефективний інструмент, треба вкласти певні ресурси. У таблиці 3.4 відображені витрати на реалізацію проєкта.

Таблиця 3.4

Витрати на реалізацію проєкта

№	Пропозиція	Відповідальний	Сума витрат, грн
1.	Створення онлайн-платформи	ІТ спеціалісти (аутсорсинг)	225000
2.	Підтримка технічної справності	Системний адміністратор	120000
3.	Розробка програм та наповнення контенту	Працівники відділу кадрів	200000
4.	Оцінювання ефективності та доданого ефекту від використання	Керівник відділу кадрів	37000

Економічний ефект, в даному випадку, буде виражатися як зниження витрат на управління, удосконалення роботи з кадрами, скорочення витрат, виконанні завдань та вирішенні проблем, що заважають ефективній роботі компанії, підвищення цінності кадрів, що сприятиме злагодженій роботі компанії ТОВ «Корпорація Промстан».

Соціально-психологічний ефект можна буде побачити у вигляді довіри між топ-менеджментом і персоналом підприємства, що нещодавно залучилися до роботи у компанії, підвищення інформованості робітників про цілі, тактики, стратегії роботи підприємства, покращення клімату серед співробітників та у колективі в цілому.

Можна припустити, що витрати в 2022 році складатимуть 582 000 грн (48,5 тис. грн. в середньому щомісяця).

Передбачається, що очікуваний економічний ефект буде складати приблизно 700000 грн. За допомогою факторів, наведених на рис. 3.6 і відбудеться такий ефект.

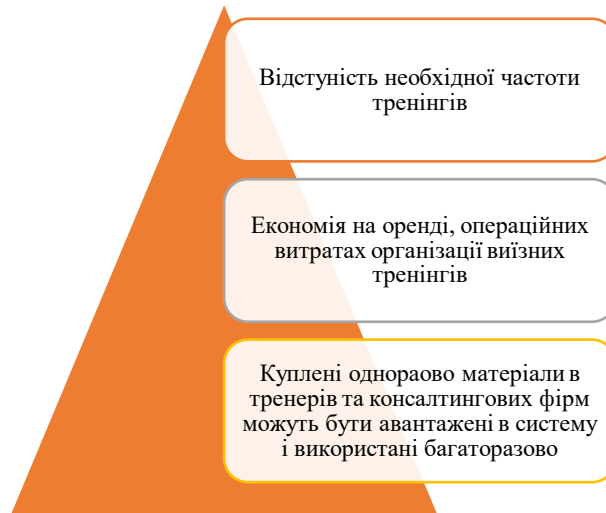


Рис 3.6 Фактори економії

Річний економічний ефект – результативність економічної діяльності підприємства, реалізації економічних заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту до витрат ресурсів, які зумовили цей результат.

Формула річного економічного ефекту:

$$EE_p = E_p - Z_k, \text{ де:}$$

E_p – річна економія від впровадження заходів за рахунок і скорочення і економії на умовно-постійних витратах;

Z_k – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління у компанії.

$$EE_p = 700\,000 - 582\,000 = 128\,000 \text{ грн}$$

Ефективність – це відносна величина, яка характеризує результативність будь-яких затрат в організації

Ефективність від можна визначити за наступною формулою:

$$E_{вз} = EE_p / Z_k, \text{ де}$$

EE_p – річний економічний ефект від впровадження заходів;

Z_k – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємств.

$$E_{вз} = 128\,000 / 582\,000 = 30\%$$

Впровадження даних заходів можна вважати досить ефективними, так як відповідно до розрахунків ефективність вийшла 30%.

Термін окупності капітальних вкладень на впровадження заходів визначається за наступною формулою:

$T_{ок} = Z_k / (E_p - Z_p)$, де:

Z_k – одноразові капітальні затрати, пов'язані із здійсненням заходів щодо реалізації обраних стратегій розвитку системи управління на підприємстві;

Z_p – поточні затрати, пов'язані із здійсненням цих заходів;

E_p – річна економія від впровадження заходів за рахунок скорочення і економії на умовно-постійних витратах, грн.

$T_{ок} = 582000 / 700000 = 0,83$ р.

Отже, провівши дані розрахунки, можна сказати, що реалізація даних заходів по управлінню та розвитку персоналу ТОВ «Корпорація Промстан» матиме ефективний та позитивний вплив на компанію так як економічний ефект вийшов 128000 грн, а термін окупності 10 місяців.

ВИСНОВКИ

Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

У першому розділі була визначена суть, принципи, ціль управління кадрами. Основна ціль управління персоналом - це формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції: організаційну; соціально-економічну та відтворювальну.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів, як довгостроковий розвиток організації; забезпечення ринкової незалежності; одержання відповідних дивідендів; самофінансування розвитку підприємства; збереження фінансової рівноваги; закріплення досягнутого.

Головною метою управління персоналом підприємства є: підвищення ефективності виробництва і праці, підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах; зокрема досягнення максимального прибутку; забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Застосування системного підходу вирішує завдання комплексного розгляду управління персоналом в єдності її складових частин як інтегрованої цілісної системи.

Основними механізмами системи управління персоналом є планування персоналу, методи підбору персоналу, навчання, оцінки ефективності роботи працівників, мотивації до творчої праці. Реалізація наведених механізмів повинна здійснюватися системно.

Проаналізовано профіль підприємства «Корпорація Промстан», що є одним з найбільших в Україні виробників профнастилу та сендвіч-панелей. Місією

компанії є прагнення до постійного розвитку і вдосконалення для задоволення потреб наших клієнтів в отриманні найдосконаліших комплексних будівельних рішень.

Основною з стратегій підприємства є активне зростання паралельно з розвитком будівельного ринку України з метою постійного розширення асортименту продукції, послуг та робіт.

Аналіз показав, що підприємство ТОВ «Корпорація Промстан» характеризується підвищенням продуктивності праці за реалізованою продукцією, у 2019 році – 747,61; 2020 – 725,88; 2021 -842,3. Підприємство є рентабельним, однак в 2021 році спостерігається тенденція до зниження рівня рентабельності господарської діяльності на 0,01 пункти в порівнянні з 2019 роком.

Визначено, що загальна величина активів компанії ТОВ «Корпорація Промстан» становить 21843,7 тис. грн. та 37162,7 тис. грн. відповідно в 2019 та 2021 роках. Основу активів підприємства складають основні засоби. Загальна вартість основних засобів в 2021 році становила 4345,6 тис.грн, у 2020 році – 2851,5 тис.грн, а у 2019 році – 618,9 тис. грн. Спостерігається позитивна динаміка.

Загалом, підприємство є рентабельним та платоспроможним.

Підприємство має велику кількість сильних сторін і можливостей, завдяки яким розвивається швидко і з їх допомогою можна в майбутньому покривати збитки, які викликані слабкими сторонами підприємства.

Керівництво ТОВ «Корпорація Промстан» приділяє дуже мало увагу стимулюванню праці персоналу, що негативно відображається на діяльності товариства в цілому.

В третьому розділі для покращення кадрового менеджменту ТОВ «Корпорація Промстан» було запропоновано покращити систему мотивації на підприємстві за допомогою наступних заходів:

- створення кадрового резерву компанії;
- створення комунікаційного поля;
- створення унікальної системи конкурсів для працівників усіх категорій.

Окрім цього планується створити спеціальну онлайн-платформу, яка зможе зробити великий у розвиток персоналу ТОВ «Корпорація Промстан» та вивести на новий рівень. Вона зможе покращити контроль над працівниками, економити кошти підприємства, та додасть прозорості. Окрім цього, спеціальна база знань дійсно зможе вплинути на саморозвиток персоналу.

Виходячи з розрахунків можна сказати, що реалізація даних заходів по управлінню та розвитку персоналу ТОВ «Корпорація Промстан» матиме ефективний та позитивний вплив на компанію так як економічний ефект вийшов 128000 грн, а термін окупності 10 місяців.

З проведених розрахунків можна стверджувати, що реалізація давнього плану заходів являється достатньо ефективною, а тому дані рекомендації допоможуть підприємству ТОВ «Корпорація Промстан» покращити систему управління персоналом.

СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К. В. Моделювання системи індивідуалізованого управління персоналом підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці* : Збірник наукових праць. Випуск 11. Київ : НАУ, 2015. 53-57 с..
2. Антоненко К. В. Система управління персоналом в сучасних умовах. *Міжнародний симпозіум «Якість та довкілля 2013»*. Київ, 2013. 137-145 с.
3. Антоненко К. В. Реалізація управлінських рішень в системі стратегічного банківського менеджменту Київ, 2016. 208-211 с.
4. Бай С. І. Розвиток організації : політика, потенціал, ефективність : монографія / С. І. Бай. Київ, 2019. 280 с.
5. Базаров Т. Ю. Управління персоналом. Київ : Українська Консалтингова Мережа, 2011. 395 с.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2013. 471 с.
7. Барногльц С.Б. Економічний аналіз господарської діяльності на сучасному етапі розвитку : Логос, 2015. 248 с.
8. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Київ, 2020. 48-53 с.
9. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. 112-116 с.
10. Берднікова Т.Б. Аналіз і діагностика фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. М.: Інфра-М, 2019. 224 с.
11. Боярко І. М. Стратегічне фінансове управління підприємством : монографія / [І. М. Боярко та ін.]. Суми, 2014. 175 с.
12. Братченко В. Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2014. № 3. 5-10 с.
13. Бужинський А.І. Методика економічного аналізу діяльності промислового підприємства / А.І. Бужинський, А.Д. Шеремет. Київ, 2015. 116 с.

14. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. та ін. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Харків, 2018. 304 с.
15. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства : «Науковий вісник». Серія «Економічні науки». Херсон, 2014. 144- 146 с.
16. Вахович І. М. Теоретичні засади формування моделі сталого розвитку суспільства : Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки, 2019. 17-27с.
17. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу : Посібник з кадрової роботи. Київ : Знання, 2014. 732 с.
18. Веретенко В. В. Міжнародний маркетинг : монографія / за заг. наук. ред. В. М. Марценюка. Київ, 2015. 374 с
19. Виноградський М. Д., Беляєва С. В. Управління персоналом : Навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 504 с.
20. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персоналу. Харків. 2015. 304 с.
21. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна : аспекти праці*. 2015. №3. 23-24 с.
22. Глухов В. В. Менеджмент. Київ, 2019. 568 с.
23. Грифін Р. Основи менеджменту: підруч. / наук. ред., В. Яцура, Д. Олесевич. – Львів, 2018. 624 с.
24. Грішнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки, 2015. 254 с.
25. Гугул О. Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Тернопіль : ІКСГП НААН, 2013. 194–198 с.
26. Данюк В.М., Колот А.М., Суков Г.С. та ін. Управління персоналом: підручник./ за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
27. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Одеса, 2018. 341–347с.

28. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Одеса : ОНЕУ, 2017. 37–50 с.
29. Донцов А. І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. Київ, 2016. 43– 46 с.
30. Друкер П. Ф. Практика менеджмента : пер. с англ. М.: Вільямс, 2017. 398 с.
31. Дубовик Т. Управління персоналом : Навчальне видання. Київ : Українська Консалтингова Мережа, 2016. 479 с.
32. Егоршин А. П. Управління персоналом. Київ. 2014. 256 с.
33. Слєць О. П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Одеса, 2017. 78-83 с.
34. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом. *Персонал*. 2015. №5. 32-36 с.
35. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб., 2013. – 298 с.
36. Залознава Ю. С. Управління персоналом вугільної шахти: оцінка стану та стратегії розвитку. Донецьк, 2013. – 380 с.
37. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом / О. Делія // Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. 36–40 с.
38. Дичківська О. О. Інноваційний менеджмент : конспект лекцій. Київ : ДІА, 2018. 82 с.
39. Должанський І. З. Стратегія управління діяльністю підприємства на основні збалансованої системи показників : монографія / І. З. Должанський, І. М. Ягнюк. Донецьк , 2014. 213 с.
40. Інновації : навч. посіб. / Гуревич Д. Т., Чекан О. С., Грибан О. М., Макарова В. В. Запоріжжя : ЗНУ, 2016. 389 с.
41. Ісаєнко А. І. Управління кадрами в корпорації США. Київ : 2013. 290 с.
42. Кайдалов Д. П., Суименко Е. И. Як працювати з людьми закордоном. Київ : КНЕУ, 2011. 320 с.
43. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 243 с
44. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: Навч. посіб. : Знання, 2018. - 679 с.

45. Колот А. М. Мотивація персоналу : Підручник. Київ : КНЕУ, 2012. 562 с.
46. Комар Ю. М. Наукові засади інноваційних механізмів державного управління підготовкою студентів управлінських спеціальностей: моногр. / Ю. М. Комар. – Донецьк : СПД Купріянов, 2008. – 358 С.
47. Кредісов А.І. Менеджмент для керівників / Кредісов А., Панченко Е., Кредісов В. Київ, 2015. 556 с.
48. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : Навчальний посібник. Видання друге, перероблене і доповнене. Київ : «Кондор», 2013. 308 с.
49. Леушев А. В., Жиделева В. В. Організація оплати праці за кордоном. Київ : КНЕУ, 2017. 285 с.
50. Лизанець А. Г. Теоретичні аспекти формування інтегрованих систем управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. Ужгород, 2011. Вип. 8. 111-116 с.
51. Лизанець А. Г. Моделювання інтегрованої системи управління персоналом виробничого підприємства з використанням функціонального підходу. *Економіка : проблеми теорії та практики* : Збірник наукових праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2013. Вип. 179. 168-176 с.
52. Лук'янченко Н. Д. Система управління людськими ресурсами на підприємстві в сучасних умовах. *Вісник Донецького університету*. Вип. 2. 2017. 7-11 с.
53. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. *Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ*. 2018. 63–65 с.
54. Мартиненко З. Е., Макар І. В. Управління підприємством: теоретико-методичні засади : монографія. Харків : Щедра садиба плюс, 2017. 296 с.
55. Маркіна І.А. Менеджмент підприємства. Науковий посібник для студентів ВНЗ Київ, 2013. 268 с.
56. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Суми : ВАТ «СОД», Видавництво «Козацький вал», 2013. 252 с.

57. Міжнародні відносини : монографія / за ред. М. А. Березовського. Київ : ЦУЛ, 2016. 162 с.
58. Міжнародні економічні відносини : навч. посіб. / за ред.: П. О. Бедрія, О. О. Петренка. Одеса : ОНУ, 2015. 306 с.
59. Нікіфоренко В. Г., Кравченко В. О. Забезпечення системного підходу до розвитку людських ресурсів в Україні. *Формування ринкової економіки* : збірник наукових праць. Т. 1. Сучасні технології управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2015. 324-331 с.
60. Носик О.М. Мікроекономіка: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. – Х. : НФаУ, 2014. – 176 с.
61. Оксененко С. П. Системний підхід щодо організації управління персоналом промислового підприємства. Дніпропетровськ, 2016. 48-50 с.
62. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
63. Осовська Г.В. Менеджмент організацій / Г.В. Осовська, О.А. Осовський: навч. посіб. Київ, 2016. 676 с.
64. Охорона праці : навч. посіб. / О. І. Подольська та ін. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2017. 264 с.
65. Палеха В. І., Карпова П. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2015. 120 с.
66. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки* : збірник наукових праць. Т 2. Управління персоналом в організаціях. Київ : КНЕУ, 2015. 214-223 с.
67. Проннікова В. А. Управління персоналом в Японії. Київ : ЦУЛ, 2019. 290 с.
68. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2012. 351 с.
69. Сардак О.В. Позиція персонал-маркетингу в управлінні працівниками підприємств. Економічний аналіз. 2017. 303–307 с.
70. Синельник В. В. Проблемы стратегического управления персоналом современного предприятия. *Фінансово-економічні та інституціональні*

- проблеми розвитку промислових підприємств* : Тези доповіді Всеукраїнської науково-практичної конференції. Краматорськ : ДДМА, 2017. 27-28 с.
71. Скібіцька Л.І., Скібіцький О. М. С 42 Менеджмент. Навчальний посібник. Київ, 2017. 416 с.
72. Слинько В. Н. Управління персоналом (Практичні рекомендації). Київ : Алеута; КНТ, 2015. 240 с.
73. Співак В. А. Управління персоналом : Практикум : Начальне видання. Київ, 2014. 740 с.
74. Стеценко Н. А. Тенденції і закономірності розвитку систем управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2015. № 2. 140-144 с.
75. Стеценко Н. А. Теоретичні засади системного підходу до управління персоналом на промислових підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2016. № 1. 87 с.
76. Тарнавська Г. Я., Марценюк Н. С., Герасимова Т. М. Фінанси : навч. посіб. Львів : Магнолія 2016, 2017. 412 с.
77. Тихонравов Ю. В. Теорія управління : Навчальний курс. Київ : Знання, 2013. 482 с.
78. Ткаченко О. А. Удосконалення системи мотивації праці в умовах інноваційного розвитку економіки: дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон.наук за спец. 08.00.07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Кіровоград: Кіровоградський національний технічний університет, 2014. 219 с.
79. Травін В. В., Дятлов В. А. Основи кадрового менеджменту. Київ : ЦУЛ, 2015. 341 с.
80. Травін В. В., Дятлов В. А. Менеджмент персоналу підприємства : Навчально-практичний посібник. 2-ге вид. Київ : ЦУЛ, 2017. 349 с.
81. Труш Ю. Л. Мотивація персоналу на підприємствах у сучасних умовах господарювання. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. 98-101 с.
82. Управління персоналом фірми / Під ред. д.е.н. Крамаренко В. І., д.е.н. Холода Б. І. Київ : ЦУЛ, 2013. 256 с.

83. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2014. 316 с.
84. Хандій О.О. Управління персоналом підприємства: концептуальне визначення та механізми розвитку: монографія Харків, 2015. 240 с .
85. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підручник. Київ: Академвидав, 2016. 488 с.
86. Храмов В. О., Бовтрук А. П. Основи управління персоналом : Навчально-методичний посібник. Київ : МАУП, 2013. 642 с.
87. Черкасов А. В. Інноваційна роль мотивації в системі управління персоналом. Вісник НУ «Львівська політехніка» «Проблеми економіки та управління». 2018. №628. 692–695 с.
88. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посібник. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2016. 376 с.
89. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 201. 67 с.
90. Шевеленко С.Д. Підприємництво та підприємницька діяльність: навч. посібник / За заг. ред. В.В. Сопка. Київ, 2013. 224 с.
91. Щербаков В.Г. Управління персоналом. Харків : ХНЕУ, 2015. 218 с.
92. Яцюк С. С. Управління персоналом : Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 251 с.
93. Відносні показники ділової активності [Електронний ресурс] // Finalon.com. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/103-vidnosni-pokaznykydilovoi-aktyvnosti>.
94. Кобилецький В. Р., Коефіцієнт абсолютної ліквідності / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/250-koefitsient-absolyutnoji-likvidnosti>
95. Кобилецький В. Р., Період погашення кредиторської заборгованості / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/316-period-pogashennya-kreditorskoji-zaborgovanosti>

96. Офіційний сайт ТОВ "Корпорація Промстан" [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.promstan.com.ua/>.
97. Розрахунок показників стійкості [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/100-vidnosni-pokaznyky-finansovoi-stiikosti>.
98. Barnes J. W. The Relationship of Organizational Culture to Balanced Scorecard Effectiveness / Jackie W. Barnes, Barry Huizenga, Wayne Segal, Sabrina Preziosi // SAM Advanced Management Journal. Texas, 2015. 31-39 p.
99. Borg B. 8 Steps to Creating an Effective Sales Promotion Strategy / B. Bobby // Features, Columns, Marketing and Promotional [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://blog.sonicbids.com/8-steps-to-creating-an-effective-sales-promotion-strategy>.
100. Bourgeois L. J. Strategic Management. Concepts for managers / L. J. Bourgeois, Irene M. Duhaime, J. L. Stimpert. – Fort Worth : The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, 2009. 346 p.

ДОДАТКИ

Баланс та звіт про фінансові результати на 31 грудня 2019

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
		2019	01	01
ТОВ "КОРПОРАЦІЯ ПРОМСТАН"	за ЄДРПОУ	37157600		
Територія МИКОЛАЇВСЬКА	за КОАТУУ	4810137200		
Організаційно-правова форма господарювання Приватне підприємство	за КОПФГ	120		
Вид економічної діяльності Холдинг штамування та пунтя	за КВЕД	24.33		
Середня кількість працівників, осіб 507				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон проспект Центральний, буд. 93-Д, оф. 603/4, м. МИКОЛАЇВ, МИКОЛАЇВСЬКА обл., 54017		581717		

1. Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1601006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	722,1	618,9
первісна вартість	1011	2 050,3	2 274,9
знос	1012	(1 328,2)	(1 656,0)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	722,1	618,9
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 195,3	6 695,9
у тому числі готова продукція	1103	379,2	631,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	16 266,3	3 679,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	443,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 134,3	9 073,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-604,1	311,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	197,4	1 021,5
Усього за розділом II	1195	19 190,2	21 224,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	19 912,3	21 843,7

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 500,0	4 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	835,1	1 394,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 335,1	5 394,2
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	170,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	14 226,4	8 294,3
розрахунками з бюджетом	1620	90,1	76,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	52,8
розрахунками зі страхування	1625	6,5	17,7
розрахунками з оплати праці	1630	53,9	102,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	2 200,3	7 817,9
Усього за розділом III	1695	16 577,2	16 449,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	19 912,3	21 843,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	27 669,2	40 144,2
Інші операційні доходи	2120	3 982,0	7 608,0
Інші доходи	2240	0,9	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	31 652,1	47 752,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(24 380,9)	(38 095,6)
Інші операційні витрати	2180	(6 360,0)	(8 981,0)
Інші витрати	2270	(106,1)	(175,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(30 847,0)	(47 152,3)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	805,1	599,9
Податок на прибуток	2300	(268,6)	(72,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	546,5	527,5

Керівник

Головний бухгалтер



Циганов В.А.

(ініціали, прізвище)

Павлишко О.Б.

(ініціали, прізвище)

Баланс та звіт про фінансові результати н 31 грудня 2020

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Сроковий фінансовий
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код		
		2020	01	01
ТОВ "КОРПОРАЦІЯ ПРОМСТАН"	за СДРНОУ	37157500		
Територія Миколаївська	за КОАТУУ	4810137200		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Калюже штампування та гарту	за КВЕД	24.33		
Середня кількість працівників, осіб 375				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон проспект Центральний, буд. 93-Д, оф. 603/4, м. Миколаїв, Миколаївська обл., 54017				581717

I. Баланс на 31 грудня 2020 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0,1	14,0
первісна вартість	1001	1,7	25,7
накопичені амортизації	1002	(1,6)	(11,7)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	58,3
Основи засоби :	1010	618,8	2 851,5
первісна вартість	1011	2 273,2	5 228,4
знос	1012	(1 654,4)	(2 376,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	618,9	2 923,8
II. Оборотні активи			
Завпаси :	1100	6 695,9	11 858,6
у тому числі готової продукція	1103	631,4	1 065,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 679,0	6 118,7
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	443,5	0,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інші поточні дебиторська заборгованість	1155	9 073,0	4 256,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	311,0	-244,7
Випрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 021,5	1 019,1
Усього за розділом II	1195	21 224,8	23 009,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Базисне	1200	-	-
	1300	21 843,7	25 932,8

Позит	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000,0	5 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (неповернений збиток)	1420	1 394,2	1 861,7
Несомнівний капітал	1425	(-)	(-)
Усього за рядком 1	1495	5 394,2	6 861,7
II. Договірні зобов'язання, відносно фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	170,0	835,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
договірними зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	8 264,3	7 214,2
розрахунками з бюджетом	1620	76,7	66,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	52,8	28,5
розрахунками за страхуванням	1625	17,7	18,3
розрахунками з оплати праці	1630	102,9	107,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	7 817,9	10 300,2
Усього за рядком III	1695	16 469,5	18 543,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Інше	1900	21 843,7	25 932,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рів 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	33 300,6	27 669,2
Інші операційні доходи	2120	2 404,8	3 982,0
Інші доходи	2240	2 555,1	0,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	38 360,5	31 652,1
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(29 147,5)	(24 380,9)
Інші операційні витрати	2180	(6 825,6)	(6 360,0)
Інші витрати	2270	(2 007,4)	(106,1)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(37 980,5)	(30 847,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	570,0	805,1
Податок на прибуток	2300	(102,6)	(258,6)
Чистий прибуток (убо (2290-2300))	2350	467,4	546,5

Керівник
Головний бухгалтер



13/4/20
(підпис)

(підпис)

Цирипан В.А.
(підпис, прізвище)
Павлюченко О.Б.
(підпис, прізвище)

Баланс та звіт про фінансові результати на 31 грудня 2021

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Код		
		2021	01	01
ТОВ "КОРПОРАЦІЯ ПРОМСТАН"	за ЄДРПОУ			37157500
Територія МІКОЛАЇВСЬКА	за КОАТУУ			4810137200
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ			240
Вид економічної діяльності Холодне цукрування та гуття	за КВЕД			24.33
Середня кількість працівників, осіб 341				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				581717
Адреса, телефон: проспект Центральний, буд. 93-Д, оф. 603/4, м. МИКОЛАЇВ, МИКОЛАЇВСЬКА обл., 54017				

I. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив	Код радика	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	14,0	29,5
звершена вартість	1001	25,7	59,4
накопичена амортизація	1002	(11,7)	(29,9)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	58,3	74,7
Основні засоби :	1010	2 851,5	4 345,6
перісна вартість	1011	5 228,4	7 970,3
знос	1012	(2 376,9)	(3 624,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 923,8	4 449,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	11 858,6	18 986,8
у тому числі готова продукція	1103	1 065,5	1 164,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 118,7	6 283,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	0,5	6,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	3,1
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 256,8	6 324,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	-244,7	-682,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 019,1	1 735,0
Усього за розділом II	1195	23 009,0	32 653,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	25 932,8	37 103,3

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5 000,0	10 000,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 861,7	2 454,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(1 300,0)
Усього за розділом I	1495	6 861,7	11 154,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	835,7	800,9
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	7 214,2	8 765,8
розрахунками з бюджетом	1620	66,8	100,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	28,5	-
розрахунками зі страхування	1625	18,3	28,9
розрахунками з оплати праці	1630	107,9	146,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	10 300,2	14 913,6
Інші поточні зобов'язання	1695	18 543,1	24 756,8
Усього за розділом III	1700	-	-
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1900	25 932,8	37 103,3
Баланс			

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 Р-

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	48 014,7	33 390,6
Інші операційні доходи	2120	4 412,4	2 404,8
Інші доходи	2240	0,1	2 555,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	52 427,2	38 350,5
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(41 583,8)	(29 147,5)
Інші операційні витрати	2180	(9 635,6)	(6 625,6)
Інші витрати	2270	(441,5)	(2 007,4)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(51 660,9)	(37 780,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	766,3	570,0
Податок на прибуток	2300	(173,2)	(102,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	593,1	467,4

Керівник

Головний бухгалтер



Смирнова Наталя Олегівна

(ініціали, прізвище)

Павлишко О Б

(ініціали, прізвище)