

108
20.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Цмокалюк Анжеліка Юріївна
(студентка групи ЗМО-22-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу та
маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Вікарчук О.І.
(прізвище та ініціали)

(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Цмокалюк А.Ю. Удосконалення системи управління персоналом підприємства – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто систему управління персоналом підприємства та напрями її удосконалення.

Ключові слова: персонал, управління персоналом, кадрова політика.

Annotation

Tsmokalyuk A.Yu. Improvement of the company's personnel system – Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

The master's qualification work examines the company's personnel management system and directions for its improvement.

Keywords: personnel, personnel management, personnel policy .

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Економічна сутність та роль управління персоналом в сучасних умовах господарювання.....	7
1.2. Система управління персоналом підприємства.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства.....	22
1.4. Зарубіжний досвід у сфері управління персоналом підприємства.....	29
Висновки до розділу 1.....	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НАЛТЕКС».....	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	42
2.2. Діагностика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Налтекс».....	50
2.3. Оцінка системи управління персоналом на ТОВ «Налтекс».....	58
Висновки до розділу 2	65
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НАЛТЕКС».....	68
3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналом підприємства.....	68
3.2. Резерви підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Налтекс».....	75
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	79
Висновки до розділу 3.....	85
Висновки	87

.....	
Список	використаних джерел 92
.....	
Додатки.....	101

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Мінливе зовнішнє ринкове середовище будь-якого підприємства вимагає від нього адаптації до постійних змін умов його функціонування та зумовлює потребу в розробці принципово нових підходів до управління персоналом як основного фактора успішності та конкурентоспроможності підприємства. Найвідоміші менеджери світу вже давно говорять про те, що дві компанії з абсолютно однаковим набором ресурсів будуть працювати з різним фінансовим результатом, оскільки найбільше на нього впливає саме людський фактор – персонал. Саме тому з метою побудови високоефективної системи необхідно її дослідити відповідно в нових умовах ринку.

Проблеми становлення та формування системи управління персоналом підприємства займають важливе місце у працях провідних українських вчених, серед яких варто назвати праці таких дослідників, як В.В. Адамчук, С.Г. Дзюба, П.В. Журавель, Д.М. Іванцевич, В.М. Колпаков, О.В. Крушельницька, М.Г. Рак, Л.М. Шимановська-Діанич та інших. Проте окремі питання щодо обґрунтування пропозицій удосконалення напрямів управління персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання недостатньо вивчені й вимагають ґрунтовного опрацювання.

Проте на вітчизняних підприємствах, на превеликий жаль, можна спостерігати недостатній рівень кваліфікації персоналу та наявна система управління персоналом спричиняють неспроможність суб'єкта господарювання успішно здійснювати свою діяльність у нестабільних економічних умовах. Саме тому для довготривалої та успішної діяльності підприємства актуальним є підвищення ефективності системи управління його персоналом.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є узагальнення та

подальший розвиток теоретико-методичних засад удосконалення системи управління персоналу підприємства, а також, підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ «Налтекс».

Відповідно до визначеної мети магістерській кваліфікаційній роботі поставлено та вирішено наступні *завдання*:

- визначити економічну сутність та роль управління персоналом в сучасних умовах господарювання;
- дослідити принципи побудови системи управління персоналом підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства;
- проаналізувати зарубіжний досвід у сфері управління персоналом підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічної діяльності ТОВ «Налтекс»;
- проаналізувати систему управління персоналом на ТОВ «Налтекс»;
- запропонувати організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналом підприємства;
- визначити резерви підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Налтекс»;
- оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом ТОВ «Налтекс», **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Теоретико-методичною основою магістерської кваліфікаційної роботи виступив системно-структурний підхід, що розглядає процес управління персоналом як цілісну структуровану систему, що є одночасно частиною управління організацією в цілому. Вирішення поставлених

у роботі завдань забезпечувалося використанням основних методів дослідження, а саме методів наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань також застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел та нормативно-правових актів; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «управління персоналом»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків; балансовий та аналізу – для дослідження тенденцій функціонування та розвитку досліджуваного підприємства; синтезу – для формулювання висновків про особливості системи управління персоналом на ТОВ «Налтекс»

Інформаційною базою для проведення дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, законодавчі та нормативні акти з економічних питань, чинне законодавство України, спеціальна література з питань управління персоналом, а також статистичні дані, фінансова звітність та оперативні дані організації, що досліджувалася.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад управління персоналом підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні резервів підвищення ефективності системи управління персоналу досліджуваного підприємства. Розроблені рекомендації можуть бути використані як у діяльності ТОВ «Налтекс», так і у діяльності інших суб'єктів господарювання. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Виговський В.Г., Цмокалюк А.Ю. HR-менеджмент в умовах цифровізації. Тези IV Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 9-10 листопада 2023 року. Житомир: «Житомирська політехніка», 2023. С.26.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу», 9-10 листопада 2023 року.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 100 сторінках друкованого тексту. Робота містить 37 таблиць та 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 98 найменувань. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність та роль управління персоналом в сучасних умовах господарювання

У сучасних умовах розвитку світової та вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів життя та функціонування організації, який здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності. Управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами.

Слід зауважити, що в сучасних умовах ведення господарської діяльності вітчизняними підприємствами істотно змінюється роль працівника, який із пасивного, статистичного виконавця перетворюється на активного учасника не тільки процесу виробництва, а й активно бере участь на всіх рівнях в управлінні організацією, включається у процес прийняття рішень на підприємстві не лише оперативного і тактичного характеру, а й стратегічного значення. Вищих результатів досягають ті підприємства, які краще забезпечені висококваліфікованими кадрами. Передумовами цього є відповідний рівень оплати праці та розвинена система підготовки й підвищення якісного складу трудових ресурсів [33, с. 27].

Тому створення і функціонування ефективної системи менеджменту організації, повинно виходити з установлення оптимальних умов для розвитку організаційно-економічних, соціально-психологічних і правових відносин суб'єкта й об'єкта управління. Таким, чином можна стверджувати, що управління персоналом є одним із найважливіших елементів системи менеджменту організації, який забезпечує процес ефективного управління

робітниками і їхньою діяльністю.

Термін «персонал» трактують по-різному: ототожнюють або розмежують із терміном «кадри». Найбільш розповсюдженим є перший підхід, відповідно якому поняття «кадри», «працівники», «персонал» ототожнюються. При цьому персоналом називають сукупність всіх працівників підприємства, які виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

Другий підхід передбачає розмежування понять «персонал» та «кадри». За такого підходу під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці; під кадрами – лише сукупність постійних та кваліфікованих управлінських працівників. Застосування терміна «персонал» означає зміщення акцентів в управлінні на індивіда-особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника.

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунуті пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси тощо. Персонал є мотором будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, не приділяючи при цьому достатньої уваги людям, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках. Ці помилки занадто дорого коштують. Без людей немає організації. Без потрібних людей жодна організація не зможе досягти своєї мети і вижити.

Вирішальна значущість та цінність працівників як основи формування та функціонування підприємства зумовили виникнення системи управління персоналом, що є однією з найважливіших сфер його діяльності, від якої залежить ефективність господарювання підприємства. Сьогодні у науковій літературі наведена значна кількість тлумачень категорії «управління

персоналом» (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові дефініції поняття «персонал» організації

Автор	Визначення
Буднік М. М., Медяна Л. С.	Управління персоналом – це процес управління працівниками, який розглядається, насамперед, системно, із застосуванням відповідного підходу, що передбачає формування комплексу взаємопов'язаних систем та підсистем кадрового характеру, які направлені на вирішення тактичних та стратегічних проблем управління [9, с. 27].
Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В.	Управління персоналом – це діяльність підприємства, що спрямована на ефективне використання ресурсів для досягнення цілей підприємства [17, с. 29].
Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О.	Управління персоналом можна розглядати як комплексну систему, яка включає різні напрями, форми і види організаційної взаємодії з працівниками підприємства для забезпечення необхідної кількості кваліфікованих працівників, які повинні бути мотивовані виконувати необхідні виробничі функції та забезпечувати необхідну виробничу поведінку [21]
Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С.	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети [22, с. 219].
Рябцева О. Є., Рябцев О. О.	Управління персоналом – це сукупність заходів управлінського впливу, орієнтованих на кількісно-якісне формування складу системи штатних працівників, організацію їх професійно-кваліфікаційного розвитку, забезпечення раціонального рівня мобільності та повне й ефективне використання можливостей працівників у процесі діяльності підприємства [58, с. 103]
Соболев В. Г.	Управління персоналом – це форма впливу на поведінку людей, які утворюють кадрову сферу на підприємстві, із застосуванням організованого процесу виконання поставлених завдань [80, с. 197].
Тарнавський М. І.	Управління персоналом – це різновид управління, в якому об'єктом управління є персонал підприємства, а суб'єктом – орган управління персоналом підприємства, що здійснює планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання діяльності персоналу шляхом застосування засобів, методів та інструментів управління з метою досягнення цілей підприємства, досягнення особистих цілей працівників, розвитку персоналу підприємства та підвищення його кадрового потенціалу [84, с. 44]
Чобіток В. І., Волощенко А. В.	Управління персоналом – діяльність, що враховує навички, уміння, отримані знання, професійно-ділові якості, можливості та досвід роботи з метою забезпечення планомірного організаційного впливу заходів різноманітного характеру на застосування потенціалу працівників із створенням якісних, належних, безпечних умов трудової активності, що створить умови зростання продуктивності праці та відповідного рівня конкурентного функціонування підприємства [97, с. 316]

Таким чином, визначено, що управління персоналом підприємства – це

діяльність яка повинна враховувати потреби, можливості, знання, уміння та стаж роботи, з метою ефективного використання потенціалу персоналу та забезпечувати планомірний і організаційний вплив за допомогою організаційних, економічних та соціальних заходів зі створенням належних умов праці, що надасть можливість підвищити показники продуктивності праці та рівня конкурентоспроможності промислового підприємства.

Управління персоналом підприємства повинно не тільки базуватися на загальних принципах та функціях менеджменту, традиційних підходах до управління, але й враховувати основні закони управлінської діяльності, а саме: закон невизначеності відгуку, закон неадекватності взаємного сприйняття, закон неадекватності самооцінки, закон спотворення інформації, закон самозбереження і закон компенсації. Розглянемо сутність цих законів.

1. Закон невизначеності відгуку. Суть полягає в тому, що різні люди в різний час можуть якісно по-різному реагувати на однакові впливи. На банальну грубість на свою адресу одна людина відповість грубістю, інша – змовчить, а третя буде намагатися заспокоїти грубіяна.

2. Закон неадекватності взаємного сприйняття. Суть цього закону полягає в тому, що людина ніколи не може збагнути іншу людину з тією точністю і повнотою, яка була б достатньою для серйозних рішень щодо цієї людини. Наше сприйняття «влаштовано» таким чином, що практично ніколи не буває точним і повним.

3. Закон неадекватності самооцінки. Суть цього закону полягає в тому, що під час спроби оцінити себе людина стикається з тими самими внутрішніми бар'єрами та обмеженнями, що і під час аналізу інших людей. Відомо, що самооцінка ніколи не буває адекватною – вона завжди або завищена, або занижена.

4. Закон спотворення інформації. Суть цього закону полягає в тому, що управлінська інформація має об'єктивну тенденцію до зміни сенсу в процесі руху «зверху вниз».

5. Закон самозбереження. Суть цього закону – в тому, що одним із

провідних мотивів, що визначають поведінку людей, є збереження особистого статусу, заможності, власної гідності.

6. Закон компенсації. У загальному вигляді цей закон означає, що людина, яка має якісь недоліки, складнощі або проблеми в одній сфері життєдіяльності, свідомо чи несвідомо намагається компенсувати їх посиленою роботою в іншій сфері.

Крім розуміння та вміння використовувати на практиці закони управлінської діяльності, менеджерам під час побудови системи управління персоналом підприємства необхідно також враховувати особливості управління, заснованого на взаємодії та впливі на працівників.

Управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає такі основні етапи і функції: визначення цілей і основних напрямків роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів досягнення цілей; організація роботи щодо виконання ухвалення рішень; контроль виконання запланованих заходів; координація розроблених заходів.

Складність і багатогранність управління персоналом передбачає багатоаспектний підхід до його розглядання. Аспектами управління персоналом є:

- техніко-технологічний (відображає рівень розвитку конкретного виробництва, особливості використовуваних у ньому техніки і технології, виробничі умови та ін.);
- організаційно-економічний (містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу персоналу, їх матеріальним стимулюванням, використанням робочого часу, організацією діловодства і т.д.);
- правовий (включає питання дотримання трудового законодавства у кадровій роботі);
- соціально-психологічний (відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, упровадження різних соціологічних і психологічних процедур у практику кадрової роботи);

- педагогічний (передбачає рішення питань, пов'язаних із вихованням кадрів, наставництвом та ін.) [1].

Аналіз літературних джерел і практики управління різними організаціями дає підстави розглядати управління персоналом на різних рівнях.

На нижчому рівні (бригада, ділянка, функціональний підрозділ) бригадир, керівник здійснює безпосереднє управління виконавцями, які доводять до кожного підлеглого виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці, якість виробленої продукції тощо.

На середньому рівні управління (відділення, цех, філіал) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад.

На вищому рівні управління розробляється кадрова стратегія, як функціональна складова генеральної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад [21].

Основними етапами управління персоналом в організації є такі:

- планування персоналу, головною метою якого є розробка плану задоволення майбутніх потреб організації в людських ресурсах;
- залучення персоналу та створення резерву потенційних кандидатів для заміщення усіх посад;
- відбір кадрів, у процесі якого здійснюється оцінка кандидатів та відбираються кращі із претендентів; – визначення заробітної плати та можливих додаткових пільг для працівників організації з метою залучення та збереження кадрів;
- професійна орієнтація та адаптація з метою швидшого введення нових працівників в організацію та реалізації їх потенціалу;
- навчання персоналу як безперервний процес, що є необхідною умовою для ефективного виконання робіт;
- оцінка діяльності працівників (атестація кадрів);

- трудове переміщення (підвищення, пониження, переведення, звільнення працівників), метою якого є більш раціональне їх використання;

- підготовка керівних кадрів як важливої складової усієї системи управління персоналом [16].

Функції управління персоналом – це види діяльності управлінського апарату організації, які умовно діляться на загальні та специфічні.

До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники, в межах своїх посадових обов’язків, прав і відповідальності.

Специфічні функції управління персоналом визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Ці функції в чинних нормативних документах не закріплені, але їх можна визначити з переліку завдань та обов’язків, що містяться в «Довіднику кваліфікаційних характеристик професій працівників» [21].

До ключових функцій системи управління персоналом сьогодні належать:

- залучення та відбір персоналу;
- управління якістю діяльності персоналу, його мотивація;
- удосконалення системи оплати праці; – навчання та підвищення кваліфікації;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалювання методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар’єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії (у майбутньому передбачається трансформація корпоративної стратегії в стратегію управління людськими ресурсами) [16].

Методи управління персоналом – це спосіб впливу на колектив або окремого працівника для досягнення поставленої цілі, координації його діяльності в процесі діяльності підприємства

Методи управління персоналом організації поділяються на

адміністративні, економічні та соціально-психологічні (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методи управління персоналом

Ознаки методів управління	Адміністративні методи	Економічні методи	Соціально-психологічні
Особливість методів	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
Мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
Форма власності	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Стимулювання	Управління соціальнопсихологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
Переважаючий напрям впливу	Згори-донизу	Вертикальне (згоридонизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
Стиль керівництва	Авторитарний	Змішаний	Демократичний

Адміністративний ґрунтується на владі, дисципліні або покаранні – «метод батога» (накази, розпорядження); економічний – «метод пряника» (техніко-економічне планування, стимулювання, участь працівників у розподілі прибутку, страхування) та соціально-психологічний (творча атмосфера, моральні санкції та заохочення).

Між суб'єктом та об'єктом управління персоналом існує прямий та зворотний зв'язки. Прямі зв'язки реалізуються у формі наказів, розпоряджень, доручень та інших засобів управлінського впливу. Зворотні зв'язки проявляються у вигляді звітності, уточнення наказів, прояву особистої ініціативи, надання пропозицій, рекомендацій чи вимоги додаткових роз'яснень щодо конкретних завдань. Особливість управління персоналом на відміну від інших, наприклад, технічних систем, полягає в тому, що об'єктом і суб'єктом управління є люди, персонал організації.

1.2. Система управління персоналом підприємства

У процесі створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом. Тому завдання формування чи вдосконалення системи управління персоналом на сучасних вітчизняних підприємствах набуває особливої ваги в теперішніх складних умовах економічного розвитку країни та окремих суб'єктів господарювання на різних рівнях управління. Вирішувати її потрібно своєчасно, комплексно та на основі врахування провідного зарубіжного досвіду у цій сфері.

Ефективність функціонування кожного підприємства прямо залежить від того, наскільки вдало сформовано систему управління персоналом в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Роль системи управління персоналом підвищується ще й тому, що в сучасних ринкових економічних умовах та глобалізації економіки керівники підприємства повинні якнайшвидше ухвалити ефективне управлінське рішення, щоб виграти конкурентну боротьбу на ринку. Останнім часом відбувається інтенсивний пошук шляхів формування оптимальної системи управління персоналом, котра відповідала би трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість. Система управління персоналом має бути завжди готовою до постійної реорганізації, перерозподілу працівників із метою ефективного їх використання та підвищення продуктивності праці. У сучасних умовах триває процес розвитку та оновлення концепції управління персоналом, при цьому удосконалюються як системи управління персоналом, так і метод та інструменти, що використовуються. Працівник із його особистісними та професійними характеристиками від об'єкта управління перетворився в об'єкт вивчення з метою розробки та застосування таких технологій, які дадуть змогу створити найкращі умови для реалізації потенціалу працівників та

максимального задоволення їх очікувань та потреб. З огляду на це, необхідна активізація використання сучасних персонал-технологій, які відповідають умовам бізнес-середовища, а також дають змогу вирішувати поточні питання трудової діяльності персоналу, сприяють підвищенню ефективності управління персоналом.

На даний час існує багато підходів на трактування змісту поняття «система управління персоналом», які можна згрупувати в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Теоретичні підходи до визначення поняття «система управління персоналом»

Автор	Визначення
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [1]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи
Гурченков О.П. [23]	Система управління персоналом – це підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм.
Донець Л. [26]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань й основних напрямків діяльності, а також різних видів, форм, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на забезпечення постійного підвищення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, росту ефективності продуктивності праці і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу
Криворучко О. М. [33]	Система управління персоналом – сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.
Никифорова В.Г. [51]	Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу
Погорелова Т.О. [58]	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані упорядкувати, організувати й направити діяльність персоналу на досягнення мети
Савченко В.А. [77]	Система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, виробітку, ухвалення і реалізації управлінських рішень

Узагальнюючи вказані визначення поняття «система управління персоналом» можна констатувати, що окремі автори розуміють під нею упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів, комплекс цілей, завдань і

основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, підсистему керування підприємством у цілому, яка має мету, зміст і певний механізм, реалізатор функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом, підсистему, яка припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, сукупність методів, процедур і програм впливу, організації на своїх працівників, сукупність взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.

На нашу думку, під системою управління персоналом підприємства слід розуміти сукупність взаємопов'язаних елементів, що обслуговують процес управління персоналом відповідно до визначених цілей, завдань і основних напрямків діяльності підприємства, яка, у свою чергу, виступає важливою підсистемою загальної системи управління підприємством. У кожному з цих випадків, вирішення питання про формування системи управління персоналом є, на наш погляд, типовим і включає ряд етапів, однак є окремі особливості, що стосуються змісту робіт за кожним етапом (див. рис. 1.1).

Формування системи управління персоналом		
	Під час створення нового підприємства	Під час реструктуризації, реорганізації діючого підприємства
Етап I	1. Формування організаційної структури управління підприємством. 2. Розробка штатного розкладу	1. Удосконалення діючої організаційної структури управління підприємством. 2. Розробка штатного розкладу
Етап II	1. Набір персоналу згідно з затвердженою організаційною структурою 2. Розміщення набраного персоналу за посадами згідно з штатним розкладом	1. Переатестація діючих кадрів та їх розміщення згідно з затвердженою організаційною структурою 2. Звільнення зайвого управлінського персоналу. 3. Набір додаткового персоналу відповідно до потреби
Етап III	Розробка регламентуючих документів щодо функцій, що виконують працівники за кожною посадою	Удосконалення існуючих та розробка нових документів регламентуючих діяльність управлінського персоналу
Етап IV	1. Оцінка ефективності системи управління персоналом, виявлення їх недоліків. 2. Розробка і впровадження заходів щодо усунення недоліків і підвищення ефективності системи управління персоналом	

Рис. 1.1. Етапи формування системи управління персоналом [18]

Для побудови системи управління персоналом застосовують різні методи, які можна узагальнити (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методи побудови системи управління персоналом

Метод	Сутність методу
1	2
Метод декомпозиції	Дозволяє розчленувати складні явища на більш прості (наприклад, систему управління персоналом можна розчленувати на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції)
Метод послідовної підстановки	Дозволяє дослідити вплив факторів формування системи управління персоналом окремо кожного фактора, елімінуючи вплив інших факторів. Фактори ранжують та вибирають найбільш суттєві
Метод порівнянь	Дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою провідного підприємства, з нормативним станом або станом у минулому періоді
Динамічний метод	Передбачає розташування даних у динамічному ряду та виключення із нього випадкових відхилень (для відображення стійких тенденцій). Метод застосовується під час дослідження кількісних показників, що характеризують систему управління персоналом
Метод структуризації цілей	Передбачає кількісне та якісне обґрунтування цілей підприємства в цілому та цілей системи управління персоналом із точки зору їх відповідності цілям підприємства. Повинні бути забезпечені взаємозв'язок, повнота, співставність цілей різних рівнів управління персоналом
Експертно-аналітичний метод	ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів із управління персоналом та управлінського персоналу підприємства до цього процесу. Важливим є опрацювання форм систематизації, запису та чіткого уявлення поглядів та висновків експертів
Нормативний метод	Передбачає застосування системи нормативів, що визначають склад та зміст функцій із управління персоналом, чисельність працівників за функціями, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління підприємства в цілому та системи управління персоналом
Параметричний метод	Встановлення функціональних взаємозв'язків між параметрами елементів виробничої системи та системи управління персоналом для встановлення ступеня їх відповідності
Метод функціонально-вартісного аналізу	Дозволяє обрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання певної функції управління персоналом, який потребує найменших витрат та є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Дозволяє виявити надлишкові або дублюючі функції управління, функції, що з певних причин не виконуються, визначити ступінь централізації та децентралізації функцій управління персоналом тощо. За допомогою цього методу виявляються основні напрямки удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу та причини недоліків

Досвідний метод	Базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом та досвіді іншої аналогічної системи
-----------------	--

Продовження таблиці 1.4

1	2
Метод головних компонентів	Дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників. Це дає можливість порівняти не множину показників однієї системи управління персоналом із множиною показників іншої подібної системи, а лише один
Балансовий метод	Дозволяє здійснити балансові співставлення, ув'язки (наприклад, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня та технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур із діючим фондом робочого часу їх виконання)
Метод аналогій	Полягає в застосуванні організаційних форм, що виправдали себе в функціонуючих системах управління персоналом зі схожими економіко-організаційними характеристиками, в системі, що розглядається. Його сутність – розробка типових рішень (наприклад, типової організаційної структури управління персоналом) та визначення меж і умов їх використання
Метод творчих нарад	Передбачає колективне обговорення напрямків розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів та керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, висловлена одним працівником, викликає у інших учасників наради нові ідеї, які, в свою чергу, породжують наступні ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради – виявити найбільше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом

Під час побудови системи управління персоналом підприємства важливо дотримуватися ряд базових принципів. Принципи побудови системи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, що застосовуються в процесі формування системи управління персоналом. Вони відобрають об'єктивно діючі закони і закономірності.

До основних принципів формування системи управління персоналом підприємства можна віднести:

- принцип ієрархічності;
- принцип економічності;
- принцип прогресивності;
- принцип перспективності;
- принцип комплексності;
- принцип оперативності;
- принцип оптимальності;

- принцип простоти;
- принцип науковості.

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи: 1) функціональний підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками; 2) системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом; 3) процесний підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних, циклічно повторюваних процесів [75].

Отже, формування ефективної системи управління персоналом – це складний процес, який охоплює багато напрямів діяльності та передбачає вивчення змісту та цілей системи управління персоналом, визначення послідовних етапів, а також сукупності основних методів та принципів її побудови.

Загалом, система управління персоналом – це складний механізм, який здійснює управління організацією в цілому та окремими її підрозділами, розробляє стратегію і політику управління кадрами, організовує найм персоналу та сприяє його розвитку, займається мотивацією і соціальним розвитком працівників.

Система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах під впливом запровадження прогресивних зарубіжних технологій управління персоналом та кристалізації власного досвіду, містить сьогодні ряд підсистем (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Підсистеми системи управління персоналом

Вид підсистеми	Зміст підсистеми
1	2
Підбір та наймання	Проведення співбесід, тестів, анкетування для вияву

персоналу	інтелектуального рівня, професіоналізму, комунікативності та інших необхідних якостей
-----------	---

Продовження таблиці 1.5

1	2
Аналіз та планування персоналу	До цієї підсистеми належать розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу та ринку праці, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами
Оцінювання персоналу	Персональна оцінка – рівень знань, умінь, майстерності та особистісної відповідальності; оцінка виконуваної роботи та її результатів
Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, організація кадрового зростання, реалізація службово-професійного просування та кар'єри співробітників, робота з кадровим резервом
Атестація і ротація кадрів	Проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до виконуваної роботи
Управління оплатою праці	Формування форм і систем оплати праці, вивчення напрямів матеріального стимулювання персоналу
Мотивація персоналу	Розробка систем мотивації, вироблення систем оплати праці, участі персоналу в прибутках і капіталі підприємства, розробка форм морального стимулювання персоналу
Облік співробітників підприємства	Облік прийому, переміщення, винагород співробітників та стягнень з них, звільнення персоналу, організація ефективного використання персоналу, управління зайнятістю персоналу, кадрове діловодство
Організація трудових відносин на підприємстві	Оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління виробничими конфліктами та стресами, соціальнопсихологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини
Створення умов праці	Створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека
Соціальний розвиток та соціальне партнерство	Організація харчування, медичного і побутового обслуговування, відпочинку та культурно-оздоровчих заходів, управління конфліктами та стресами, організація соціального страхування
Кадрова безпека	Процес запобігання впливів на економічну безпеку підприємства за допомогою ліквідації чи зниження ризиків і різноманітних загроз, що пов'язані з персоналом, його інтелектуальним потенціалом і трудовими відносинами загалом. Кадрова безпека є комбінацією складових, пов'язаних між собою складними зв'язками
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом

Отже, побудова ефективної системи управління персоналом – це досить трудомісткий та енергозатратний процес, який потребує від підприємства максимальної акумуляції щодо визначення стратегії компанії загалом та щодо його персоналу. Крім того, варто зазначити, що будь-яка система, в тому числі і система управління персоналом, є динамічною та постійно потребує удосконалення та розвитку.

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності управління персоналом підприємства

Сучасний етап розвитку національної економіки характеризується, в цілому, незадовільним станом та результатами діяльності більшості вітчизняних підприємств. Типові проблеми управління ними переважно пов'язані з відсутністю комплексного підходу до процесу розроблення ефективних систем управління, переважанням короткострокових цілей над довгостроковими програмами розвитку підприємств, несвоєчасним реагуванням керівництва на зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі, формальним ставленням до розроблення й реалізації стратегічних планів, що призводить до зниження рівня їх конкурентоспроможності. У складних та мінливих умовах функціонування керівники підприємств відчують потребу у розробленні та впровадженні нових методів управління, водночас як методичні підходи до оцінювання їх діяльності залишаються незмінними. Невирішеність на теоретичному та науково-методичному рівнях вищезазначених проблем обумовлює актуальність даного дослідження.

Методичним підходам до оцінювання економічної ефективності процесу управління персоналом підприємства присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних авторів. Аналіз численних наукових праць показав, що залишається невирішеним питання щодо впровадження інтегрованого методичного підходу до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства, одним із яких є впровадження збалансованої системи показників.

У кількісному вимірі ефективність управління визначається як відношення корисного результату (ефекту) до витрат на управління; якісна компонента цієї комплексної дефініції проявляється у співвідношенні результату (ефекту) до намічених цілей, в якості управління, яке націлене на найкращу результативність діяльності організації, реалізацію її цілей і стратегій, досягнення певних результатів. Узагальнення методичних прийомів, що використовуються з метою оцінювання ефективності управління персоналом, а також їх переваги та недоліки [18, с. 30-31] наведені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Методичний інструментарій оцінювання ефективності управління персоналом

Назва методу	Зміст методу	Переваги методу	Недоліки методи
1	2	3	4
Анкетування та тестування	Складаються анкети та тести з переліком важливих питань за проблемою, що виникла	Оперативність проведення, достовірність отриманих даних, формалізованість проведення, низька трудомісткість	Складність при підготовці питань для тестів та анкет
Інтерв'ю	Усна бесіда, опитування працівників з метою отримання інформації про думки й оцінки респондентів тих або тих сторін діяльності організації та функціонування підсистеми УП. Як правило, використовується стандартний набір питань	Інформація з перших вуст, неформальне дослідження психологічного клімату в колективі, точність дослідження достатньо висока	Суб'єктивність думок та оцінок респондентів, великі затрати часу, недостатність інформації
Вивчення документів	Базується на зібранні фактичних та фактологічних матеріалів про досліджуваний об'єкт або про його стан; передбачає проведення аналізу з використанням спеціально розроблених методик	Достовірність та надійність даних	Велика трудомісткість
Динамічний	Передбачає розташування даних у вигляді динамічного ряду та виключення з нього випадкових відхилень з метою відображення стійких тенденцій	Систематизація відповідно до математичних законів	Обмеженість застосування результатів аналізу

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
Статистичний	Базується на системному підході до вивчення досліджуваних явищ та процесів з використанням методів групування та класифікації; розрахунку абсолютних, відносних та середніх показників; кореляційно-регресійного аналізу	Достовірність розрахунків статистичних показників УП	Велика трудомісткість
Структуризація проблем	Проводиться кількісне та якісне обґрунтування проблем в діяльності підприємства загалом, його окремих підсистем та здійснення системного аналізу організації управління з точки зору відповідності системі цілей	Раціонально організовує УП, встановлює відповідальність підрозділів за кінцеві результати роботи, встановлюється дублювання в роботі	Велика трудомісткість
Експертно-аналітичний	Базується на залученні висококваліфікованих працівників з управління персоналом, передбачає ранжирування експертами значущості обраних показників в еталонній моделі та створення бальної шкали для кожного показника. Інтегральна оцінка еталону знаходиться як сума зважених максимальних значень показників, оцінених за шкалою. Реально досягнуті результати оцінюються за бальною шкалою, множаться на відповідні вагові коефіцієнти, сумуються та порівнюються з інтегральною оцінкою експертів	Достатньо короткі терміни проведення, оптимальний характер та ритм роботи з оцінювання ефективності діяльності підсистеми УП, значна дієвість у випадку використання встановленої шкали оцінок та інших форм систематизації	У експертів немає єдиних критеріїв оцінювання, що зумовлює недостатню точність та об'єктивність, складність пошуку найбільш кваліфікованих експертів
Аналітично-розрахунковий	Збираються та аналізуються фактичні дані, складаються звіти за результатами аналізу та прогнозується подальший розвиток підсистеми УП	Систематизованість розрахунків та звітів	Велика трудомісткість, ефективний лише за умови достовірних вихідних даних

Продовження таблиці 1.6

1	2	3	4
Системний аналіз	Методичний засіб системного підходу до завдань побудови систем управління організацією	Велика достовірність розрахунків статистичних показників ефективності УП	Велика трудомісткість
Порівняння	Досліджуваний об'єкт порівнюється з плановим рівнем, з передовим об'єктом, з нормативними показниками або показниками за минулий рік	Динаміка розвитку	Порівняння дає позитивний результат за умови однорідності об'єктів
Групових оцінок	Вивчення оцінок, думок, суджень учасників експертної групи	Дозволяє поєднувати ідеї та пропозиції кожного учасника робочої групи та виноситися колективне рішення	Суб'єктивність думок та оцінок, висока трудомісткість проведення та обмеженість застосування

Опрацювання наукової літератури дало змогу зробити висновок, що управління персоналом у контексті ефективності слід розглядати як безперервний процес, спрямований на залучення висококваліфікованих співробітників та їх закріплення на підприємстві через накопичення та використання їх людського капіталу з метою отримання максимальної віддачі, що відбивається на високих кінцевих результатах діяльності підприємства.

Теоретико-прикладні результати дослідження отримані на основі комплексного системного підходу до аналізу ефективності управління персоналом з використанням таких загальнонаукових і спеціальних методів: системного аналізу, абстракції та аналогії, індукції та дедукції – для з'ясування соціально-економічної сутності ефективності управління персоналом; структурнологічного аналізу – для систематизації методичних підходів щодо оцінювання ефективності управління персоналом; порівняльного аналізу – для ідентифікації проблем у сфері ефективності управління персоналом.

Теорією доведено, а практикою підтверджено, що ефективність управління персоналом відображується показниками, які характеризують з одного боку, ефективність трудової діяльності працівників, а з іншого – ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Оскільки

трудова діяльність персоналу здійснюється у межах процесів виробництва та послуг і тісно пов'язана з їх кінцевими результатами, соціальною діяльністю, економічним розвитком та іншими напрямками діяльності підприємства, показники ефективності трудової діяльності працівників доцільно об'єднати у три групи, що відображують різні методичні підходи до оцінювання ефективності управління персоналом.

Прибічники першого підходу вважають, що персонал підприємства є сукупним працівником, тому кінцеві результати діяльності працівників – валовий прибуток, дохід, собівартість, рівень рентабельності, витрати на 1 грн продукції, обсяг готової продукції, якість продукції, витрати на управління підприємством, фондівіддача основних засобів – можуть слугувати критеріальними показниками ефективності персоналу.

Прибічники другого підходу до оцінювання ефективності роботи персоналу вважають, що критеріальні показники мають відображати результативність, якість і складність праці. Це показники продуктивності праці, співвідношення темпів зростання продуктивності праці та заробітної плати, частоти виробничого травматизму, втрат робочого часу в розрахунку на одного працівника, фонду оплати праці (заробітної плати), середньої заробітної плати в розрахунку на одного працівника, якості праці персоналу. При цьому показники результативності можна розглядати як складову фінансового аналізу діяльності підприємства. Оскільки управління персоналом впливає на загальну ефективність діяльності підприємства, визначення цих показників є надзвичайно важливою складовою аналізу системи ефективності діяльності підприємства.

У межах третього методичного підходу ефективність управління персоналом відображується через показники соціальної ефективності – плинність персоналу, рівень трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, коефіцієнт трудової участі (КТУ) або внеску (КТВ), соціально-психологічний клімат колективу.

Слід зауважити, що вибір конкретного методичного підходу до оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, масштабу управління, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, системи бухгалтерського обліку тощо.

Отже, показники оцінювання ефективності різних процесів управління персоналом, відображені в наукових працях, згруповані за окремими функціями управління персоналом – підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання, розвитку кар'єри, кадрового адміністрування, управлінської діяльності, а також блок мотивації персоналу та оплати праці (див. рис. 1.2).

Отже, ефективність управління персоналом в умовах посилення конкуренції слід розглядати через призму ефективності діяльності підприємств та передумов стійкого розвитку підприємства.

Визначення ефективності управління персоналом здійснюється за показниками, які характеризують як ефективність трудової діяльності працівників, так і ефективність виконання окремих кадрових функцій та процесів. Показники ефективності трудової діяльності працівників згідно з поширеними науковими позиціями об'єднані у три методичних підходи, згідно з якими ефективність управління персоналом відображується: 1) через кінцеві результати діяльності працівників; 2) через результативність, якість та складність праці; 3) через показники соціальної ефективності. Вибір конкретного методичного підходу оцінювання ефективності трудової діяльності залежить від низки чинників: сфери економіки, розміру підприємства, кількості структурних підрозділів, загальної чисельності працівників, рівня інформатизації й комп'ютеризації, рівня корпоративної культури, періоду часу, стану планування, моделі мотивації праці, системи і форми оплати праці, тощо.



Рис. 1.2. Система показників ефективності служби управління персоналом [18]

Ефективність управління персоналом у розрізі окремих процесів управління персоналом характеризується показниками ефективності підбору, адаптації, розміщення, навчання, оцінювання персоналу, розвитку його кар'єри, кадрового адміністрування та управлінської діяльності. Як доповнення та уточнення розрахунку інтегрального показника ефективності як середньозваженої величини оцінок комплексу показників за переліченими кадровими процесами пропонується значущість окремої компоненти інтегральної ефективності управління персоналом на різних стадіях життєвого циклу посилити за рахунок використання коефіцієнтів вагомості. Окрім того, пропонується розширити систему складових інтегральної ефективності управління персоналом, увівши блок мотивації персоналу та оплати праці, який входить до складу ключових показників ефективності служби управління персоналом.

1.4. Зарубіжний досвід у сфері управління персоналом підприємства

Управління персоналом є складовою управління всіх сучасних підприємств. Складність полягає у тому, що люди за своїм характером відрізняються від інших ресурсів та вимагають особливих підходів та методів управління. З огляду на це, управління персоналом в сучасних умовах глобалізації повинно акцентувати увагу на таких позиціях:

- по перше: людина – джерело доходу організації;
- по друге: вся діяльність організації спрямована на досягнення економічних результатів і отримання прибутку;
- по третє: успішна робота можлива тільки при забезпеченні організації високопрофесійним штатом працівників.

У всьому світі йде пошук найбільш раціональних моделей управління. Досвід багатьох фірм показав, що інвестиції в нове обладнання не приводять до підвищення продуктивності праці, якщо не враховується «людський фактор», тобто якщо одночасно не здійснюються суттєві вкладення капіталу в підготовку

персоналу, створення резерву кадрів, у впровадження нових принципів організації праці. Для управлінського рівня необхідно, крім того, створення нової виробничої культури, що включає принципи групової роботи, реорганізацію підготовки і підвищення кваліфікації персоналу з орієнтацією на системну, комплексну організацію роботи з резервом кадрів, на оплату праці виходячи з виробничих потреб, на стимулювання ініціативи і залучення в процес прийняття рішень, у тому числі спрямованих на підвищення якості обслуговування споживачів.

На вітчизняних підприємствах під управлінням персоналом розуміється процес планування, підбору, підготовки, оцінювання та безперервного навчання працівників, спрямований на раціональне використання їх та підвищення продуктивності праці. На практиці стратегія управління персоналом являє собою систему управлінських та організаційних рішень, направлених на реалізацію місії, цілей й завдань підприємства, пов'язаних або з її розвитком, або з перетворенням. Оскільки головним виробничим ресурсом, який забезпечує поточну діяльність та розвиток підприємства, є її трудовий колектив (персонал), то стратегію управління персоналом доцільно розглядати як центральну функціональну стратегію. Стратегію управління персоналом можна розглядати як генеральний план дій підприємства у сфері кадрової політики, що визначає її форми та напрями, джерела й способи формування персоналу, які забезпечують досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства. Стратегію управління персоналом слід розуміти як перспективний (стратегічний) план забезпечення потреб підприємства в конкурентоспроможному персоналі, який базується на системі теоретичних поглядів, ідей, принципів та узгоджений з генеральною стратегією.

У практиці управління персоналом достатньо використовується зарубіжний досвід. В останні роки чітко прослідковується переплітання різних його моделей: американської, японської і західноєвропейської. В цьому проявляється процес інтернаціоналізації сучасного менеджменту. Важливим етапом цього процесу стали асиміляція ідей системного підходу, розробка

різних моделей організації, як системи – не тільки функціонуючої, але й такої, що розвивається.

В сучасній теорії і практиці управління персоналом на фірмах індустріально-розвинутих країн домінують два діаметрально протилежних підходи – американський і японський. Основу концепції управління персоналом підприємства в даний час складає зростаюча роль особистості працівника, знання його мотиваційних установок, вміння їх формувати і направляти у відповідності із завданнями, що стоять перед підприємством.

Менеджмент українських підприємств поставлено перед необхідністю реформування системи кадрового менеджменту загалом, необхідністю розробки філософії кадрового менеджменту підприємств.

Укрупнено можна виділити три фактори, що впливають на працівників підприємства:

- ієрархічна структура підприємства - де основним засобом впливу є відношення влади підлеглості, примушення і контролю;
- культура, тобто шкала цінностей, вироблених суспільством, підприємством або групою осіб, соціальні норми, які регламентують дії особистості, примушують індивіда вести себе так, а не інакше без помітного тиску;
- ринок - мережа рівноправних відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції і послуг, відношеннях власності, рівновазі інтересів продавця і покупця [57, с. 442-443].

Характерною особливістю сучасних систем стимулювання на Заході є величезне поширення системи заохочення за впровадження різноманітних нововведень. Так, більшість західноєвропейських фірм формують преміальні фонди за створення, освоєння й випуск нової продукції, але їхній розмір залежить від приросту обсягу продажу нової продукції, її частки в загальному обсязі виробництва.

Як правило, розумова праця оплачується вище, ніж фізична. За даними спеціальних досліджень, заробітна плата працівників розумової праці у

середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині – на 20%; Італії і Данії – на 22%; Люксембурзі – на 44%; Франції і Бельгії – на 61%. Середньотижнева заробітна плата американських інженерів майже у 2 рази більша за середню плату робітників.

У всіх країнах з розвинутою ринковою економікою спостерігається стала тенденція до індивідуалізації заробітної плати на підставі оцінки конкретних заслуг працівника. Механізм індивідуалізації заробітної плати включає як диференціацію умов наймання, так і регулярну оцінку заслуг персоналу безпосередньо в процесі трудової діяльності. Наприклад, в США оцінюють особисті заслуги керівників і спеціалістів 80% компаній, а робітників – приблизно 50%. У Франції індивідуалізована заробітна плата становить $\frac{3}{4}$ її приросту в керівників і спеціалістів, $\frac{2}{3}$ – у майстрів і майже $\frac{1}{2}$ – у робітників. Найбільш дослідженим вважається американський та японський підхід до управління персоналом.

Американський підхід передбачає початкове визначення професійно-кваліфікаційної моделі «посади» і «підтягування» найбільш відповідних працівників за схемою «посадапрацівник». Особливостями системи управління в американських фірмах є наступне: персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; йому надається певна автономія; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених.

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Вся управлінська діяльність в американських компаніях ґрунтується на механізмі індивідуальної відповідності, оцінці індивідуальних результатів, розробки кількісних виражень цілей, які мають короткотерміновий характер. Управлінські рішення, як правило, приймають конкретні особи і несуть відповідальність за їх реалізацію [18].

Характерними умовами праці є: зменшення обсягів роботи в центральних службах і скорочення адміністративного апарату; більш широкий перелік

професій і посадових інструкцій; перехід на гнучкі форми оплати праці; об'єднання інженерів, вчених і виробничників у наскрізні колективи - проектно-цільові групи.

В американських фірмах застосовуються чотири форми залучення персоналу до управління: участь працівників в управлінні працею та якістю продукції на рівні виробничого цеху чи іншого такого ж підрозділу; створення робітничих рад або спільних комітетів робітників і менеджерів; запровадження системи участі персоналу в одержаному прибутку; участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій. Зокрема, майже 25% американських фірм з кількістю працівників понад 500 осіб мають в організаційній структурі управління ради робітників чи спільні комітети робітників та адміністрації.

Американська практика в її найбільш сучасних і передових з управлінської точки зору проявах розробляє і використовує широкий арсенал новітніх форм і методів роботи з резервом керівних кадрів. Вони тісно погоджуються з іншими елементами організації праці і управління, із системами оплати праці, у тому числі з диференційованим преміюванням.

Проблемам удосконалювання роботи з керівними кадрами в США завжди надавалось винятково важливе значення. Економічні основи побудови і загальна соціальна спрямованість систем управління найманим персоналом у США знаходяться під найсильнішим впливом відносин праці і капіталу, заробітної плати і розподілу прибутку. Багато принципів організації кадрової роботи в США склалися в специфічних американських умовах і істотно відрізняються від підходів, що практикуються, наприклад, у західноєвропейських країнах і Японії.

Американська система заснована на розгляді діяльності по управлінню як самостійної професії і наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації керуючих. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості

США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів. В американському управлінні значно вище прошарок «дженералістів», тобто виконуючих загальні обов'язки керівників широкого профілю, що повинні бути компетентні й у техніці, і в економіці, і у виробництві, і в ринковій діяльності тощо. Широко використовуються програмно-цільові, матричні структури управління, що вимагають розвитку особливих навичок гнучкості, пристосовності в діловому поведженні керівників вищого і середнього рівнів. Системи добору, оцінки, стимулювання, просування персоналу в США набагато більше засновані на індивідуальному підході до кожного керівника і фахівця, чим в інших країнах. Американські теорія і практика кадрової роботи у своїх найбільш сучасних проявах у значній мірі враховують об'єктивні зміни вимог до керівників, досить швидко пристосовуються до них, вбирають у себе багато висновків економічної науки, соціології і соціальної психології, передової практики управління. Це дозволяє виділити в них низку аспектів, що заслуговують уваги.

Вищих керівників власники фірм розглядають як повноважних представників своїх інтересів, що фактично одержують не тільки заробітну плату, але частку від прибутку підприємства. Добір, оцінка і просування кожного з них здійснюються індивідуально, ця робота покладається безпосередньо на членів ради директорів компанії. Форми підвищення їхньої кваліфікації і підготовки до заняття нової посади побудовані так, щоб мінімально використовуючи час керівника, дати йому максимум корисних навичок. Керуючих середнього рівня найбільше в адміністративно-управлінському апараті виробничої і невиробничої сфер США, вони частіше переміщуються з одних посад на інші, з них формується резерв кадрів на вищі керівні посади. Саме для керівників цього рівня у великих організаціях створюються комплексні системи кадрової роботи, що охоплюють:

- планування забезпечення фірми керівними кадрами, їх «кар'єри» і просування;
- конкурсний добір кандидатів на заміщення вакантних керівних посад;
- формальну (засновану на чітких критеріях) оцінку результатів праці

працівників, а також їх професійних, ділових і особистих якостей;

- регулярну процедуру оцінки всіх керуючих середнього рівня при особистій участі в ній вищих керівників;

- активне проведення перепідготовки і підвищення кваліфікації керуючих з урахуванням перспектив їхнього просування.

Керівники нижчої ланки управління набираються з числа робітників чи молодих фахівців, більшість з яких уперше отримують посаду, що передбачає керівництво людьми. При формуванні резерву кадрів на ці посади, ставляться такі головні задачі, як добір працівників здатних до керівництва, освоєння ними елементарних знань по управлінню, а також ефективне введення в посаду.

При формуванні резерву керівних кадрів багато американських корпорацій застосовують п'ятирічне і поточне планування забезпечення фірм керівними кадрами. Такі плани оформлюються у вигляді так званих програм «управління кар'єрою керівників» і програм «управління людськими ресурсами». Найбільш характерні їхні риси: по-перше, конкретний і деталізований облік керівних посад, що у майбутньому виявляться на даній фірмі вакантними; по-друге, індивідуальне «планування кар'єри» кожного керівника і фахівця, що в резерві на просування, з урахуванням потреб фірми і якостей кандидата на посаду, створення стимулів до підвищення ефективності особистої праці в зв'язку з перспективою просування в посаді.

У роботі з персоналом американські компанії важливого значення надають удосконаленню організації і стимулюванню праці. Вони все частіше відмовляються від ієрархічних структур, ліквідовують вертикальні управлінські ланки, розширюють коло відповідальних осіб за виконання виробничих завдань, переміщують повноваження менеджерів низового і середнього рівнів до рівня робочого місця. Відтак відмовляються від організації праці, що відповідала потребам конвеєрного виробництва і пов'язана з фрагментизацією робочих завдань, вузькою спеціалізацією працівників. Перевагу отримує принципово інша форма організації праці – у межах робочої групи, бригади, які мають певну виробничу самостійність.

Поряд з американськими системами, на яких базуються формування, розвиток і управління персоналом, а також організація роботи з резервом, зупинимося на японській практиці. Особливість функціонування японської системи полягає в тому, що вона створюється в рамках діючої структури і гнучкої системи групової відповідальності, горизонтальних зв'язків і стимулів, функціонує в межах існуючих організаційних рамок [3, с. 170-171].

Японська модель передбачає початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця (система «працівник – посада»).

Японській моделі характерна орієнтація на:

- тривалу перспективу роботи на одному підприємстві;
- якість освіти й особистий потенціал робітника;
- оплата праці визначається комплексно, з врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання;
- участь працівників у профспілках, що створюються в межах організації, а не галузі.

Основна причина успіхів 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.

На відміну від методів, застосовуваних американськими фірмами (ефективні системи заробітної плати, аналіз організації праці і робочих місць, атестація службовців), японські корпорації в більшому ступені використовують відданість працівників компанії. Досягається це шляхом ототожнення інтересів службовців з інтересами корпорацій, що створює здорову моральну обстановку в колективах і дозволяє підвищити ефективність їхньої роботи. Також значне місце приділяється системі довічного наймання робітників та службовців, системі обліку виробничого стажу і пов'язаній з нею заробітній платі, активному спілкуванню і заохоченню часткових і прямих зв'язків, просуванню і

ротації кадрів, навчанню працівників. Ключовою ідеєю системи є повага до людей.

У Японії і вищі посадові особи, і рядові виконавці вважають себе представниками корпорації. І ті й інші організаційні рішення (система пільг, премії при одержанні компанією великого прибутку, оплата більшої частини лікарняних витрат, продаж і здача в оренду житлових будинків працівникам за нижчою ціною, позики на купівлю житлових будинків за нижчими відсотками, ніж у комерційних банків дозволяють забезпечувати унікальний психологічний клімат на всіх рівнях великих ієрархічно організованих систем.

Японські корпорації часто проводять церемонії святкування відкриття нових виробництв, нового року, відзначають дні народження службовців, проводять спільні сніданки й обіди, організовують спортивні зустрічі, групові туристичні поїздки, половину витрат на які оплачує компанія, заохочують неформальні зв'язки між керівниками і службовцями тощо.

Своєрідною є система участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування «робітника-директора»; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього [3, с. 172].

Характерною особливістю сучасного виробництва за кордоном треба вважати перехід до різноманітних колективних (групових) форм організації праці, включаючи спільне виконання окремих завдань (контроль якості, обслуговування виробництва, навчання). З-поміж різних форм групової роботи, спрямованої на підвищення ефективності виробництва та вдосконалення трудових відносин ставиться задача забезпечення тісних

робочих зв'язків між керівниками різного рівня в рамках фірми шляхом:

- широкої мережі консультативних і інших органів, що дозволяють вести підготовку і приймати рішення (за деякими оцінками, кожен керуючий у японській компанії бере участь у роботі 60-80 формальних і неформальних робочих груп, що тісно співпрацюють між собою);
- спеціально розробленої і постійно діючої системи переміщення керівників на різні посади всередині фірми для вироблення в них універсалізму;
- постійного процесу підвищення кваліфікації кадрів у рамках різних семінарів, робочих груп і т.п., у який включаються представники різних функціональних служб і рівнів управління.

Стиль управління компанії впливає на формування організаційної структури. Так, в автомобілебудуванні Японії, майстер підлеглий керівнику підприємства, а в США над ним ще три додаткових рівні керівників: у фірмі «Форд», наприклад, між робітником і головою ради директорів 11 рівнів, а у фірмі «Тойота» – 6.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є:

- горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди;
- децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління;
- спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту; - планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування;
- ціль – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії; - цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем [3].

Узагальнюючи досвід зарубіжних підприємств можна сформулювати головну ціль системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

В Європі та США чітко визначені службові обов'язки інженера, техніка і робітника. Представлені вище моделі мають як «плюси», так і «мінуси». Тому у світовій практиці намітилась тенденція застосування змішаної системи управління людськими ресурсами.

У зарубіжній практиці накопичено чималий досвід реконструкції процесу праці, який поділяють на прості й складні форми. До простих форм відносять: розширення набору виробничих функцій за горизонталлю та вертикаллю, суміщення професій. Більш складними є форми, пов'язані із зміною виробничої техніки й технології, із створенням нових соціалотехнічних систем. Отже для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а також накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

Висновки до розділу 1

У сучасних умовах розвитку світової та вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів життя та функціонування організації, який здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності. Управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами. Можна стверджувати, що управління персоналом є одним із найважливіших елементів системи менеджменту організації, який забезпечує процес ефективного управління робітниками і їхньою діяльністю.

Аналіз літературних джерел і практики управління різними організаціями дає підстави розглядати управління персоналом на різних рівнях. На нижчому рівні (бригада, дільниця, функціональний підрозділ) бригадир, керівник

здійснює безпосереднє управління виконавцями, які доводять до кожного підлеглого виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці, якість виробленої продукції тощо. На середньому рівні управління (відділення, цех, філіал) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад. На вищому рівні управління розробляється кадрова стратегія, як функціональна складова генеральної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад.

Формування ефективної системи управління персоналом – це складний процес, який охоплює багато напрямів діяльності та передбачає вивчення змісту та цілей системи управління персоналом, визначення послідовних етапів, а також сукупності основних методів та принципів її побудови. Система управління персоналом – це складний механізм, який здійснює управління організацією в цілому та окремими її підрозділами, розробляє стратегію і політику управління кадрами, організовує найм персоналу та сприяє його розвитку, займається мотивацією і соціальним розвитком працівників.

Спільними позитивними ознаками систем управління персоналом в різних країнах світу зараз є: горизонтальне управління і турбота про всі ресурси, акцент на формуванні команди; децентралізована кадрова функція реалізується на лінійному рівні управління; спеціалісти з персоналу надають підтримку лінійному менеджменту; - планування людських ресурсів повністю інтегровано в корпоративне планування; ціль – суміщення наявних людських ресурсів, кваліфікації і потенціалів із стратегією і цілями компанії; - цільна корпоративна культура і балансування поточних потреб інтегрованої організації з зовнішнім середовищем.

У зарубіжній практиці накопичено чималий досвід реконструкції процесу праці, який поділяють на прості й складні форми. До простих форм відносять: розширення набору виробничих функцій за горизонталлю та вертикаллю,

суміщення професій. Більш складними є форми, пов'язані із зміною виробничої техніки й технології, із створенням нових соціально-технічних систем. Отже для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну фірмову філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових компаній, а також накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НАЛТЕКС»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Налтекс» було створене в червні 2008 року, з метою здійснення підприємницької діяльності, для отримання прибутку в інтересах засновників, а також задоволення потреб його працівників шляхом виробництва та реалізації кондитерської та хлібобулочної продукції.

На сьогоднішній день підприємство виготовляє понад 200 видів кондитерських виробів під торговою маркою «Наш смак», а саме: вівсяне печиво, пісочне печиво, печиво з різноманітними начинками, печиво зі згущеним молоком, вафлі, кекси, рулети, тістечка, цукерки з насінням кунжуту, льону, маком, родзинками, кокосом, суше. Постійно вдосконалюється випуск цих виробів та з'являються нові види продукції.

Уся продукція, що виготовляється на підприємстві, відповідає державним стандартам якості. У 2018 році підприємство отримало сертифікацію щодо безпеки харчових продуктів НАССР і сертифікат відповідності українським: ДСТУ ISO 22000-2007 та міжнародним стандартам: ISO 22000-2005. У 2020-му році підтверджено рівень дотримання вимог системи безпеки харчових продуктів НАССР і сертифікати відповідності оновленим українським і міжнародним стандартам: ДСТУ ISO 22000-2018 та ISO 22000-2018.

Рівень конкуренції на вітчизняному ринку кондитерської продукції досить значний, адже дана галузь налічує біля сімсот п'ятдесят компаній. На ринку діють як великі виробники солодошів, так і невеликі місцеві фірми, а також торгові мережі, які володіють власними пекарнями. Всі вони борються за споживача. Україна входить до десятки любителів кондитерських виробів у світі, рівень їх споживання на одну людину щорічно становить близько

п'ятнадцяти кілограм, у той час як в інших країнах він значно нижчий. Наприклад, у США цей показник становить лише десять кілограм на одну особу, тобто потенціал розвитку галузі в Україні існує.

Втім, підприємство займає значне місце в харчовій промисловості Житомирської області Основним видом діяльності підприємства є виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання

Всі види економічної діяльності компанії згідно КВЕДу відображені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «Налтекс»

Вид діяльності	Код за КВЕД	Назва видів економічної діяльності
Основний	10.72	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
Інші	10.71	Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання
	46.17	Діяльність посередників у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	46.39	Неспеціалізована оптова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами
	46.36	Оптова торгівля цукром, шоколадом і кондитерськими виробами
	47.19	Інші види роздрібно торгівлі в неспеціалізованих магазинах
	47.24	Роздрібна торгівля хлібобулочними виробами, борошніними та цукровими кондитерськими виробами в спеціалізованих магазинах

Продукція виготовляється на найсучаснішому обладнанні зарубіжного виробництва. Компанія має лабораторію для перевірки якості сировини та відповідності продукції нормам і стандартам, що впливають із чинних нормативних актів.

Компанія є багаторазовим лауреатом щорічних профільних виставок та володарем дипломів та нагород, завойованих з понад 50 найменуваннями продукції.

Важливим компонентом системи управління діяльністю підприємства є відповідна організаційна структура управління. Організаційна структура ТОВ «Налтекс» представлена на рис. 2.1.

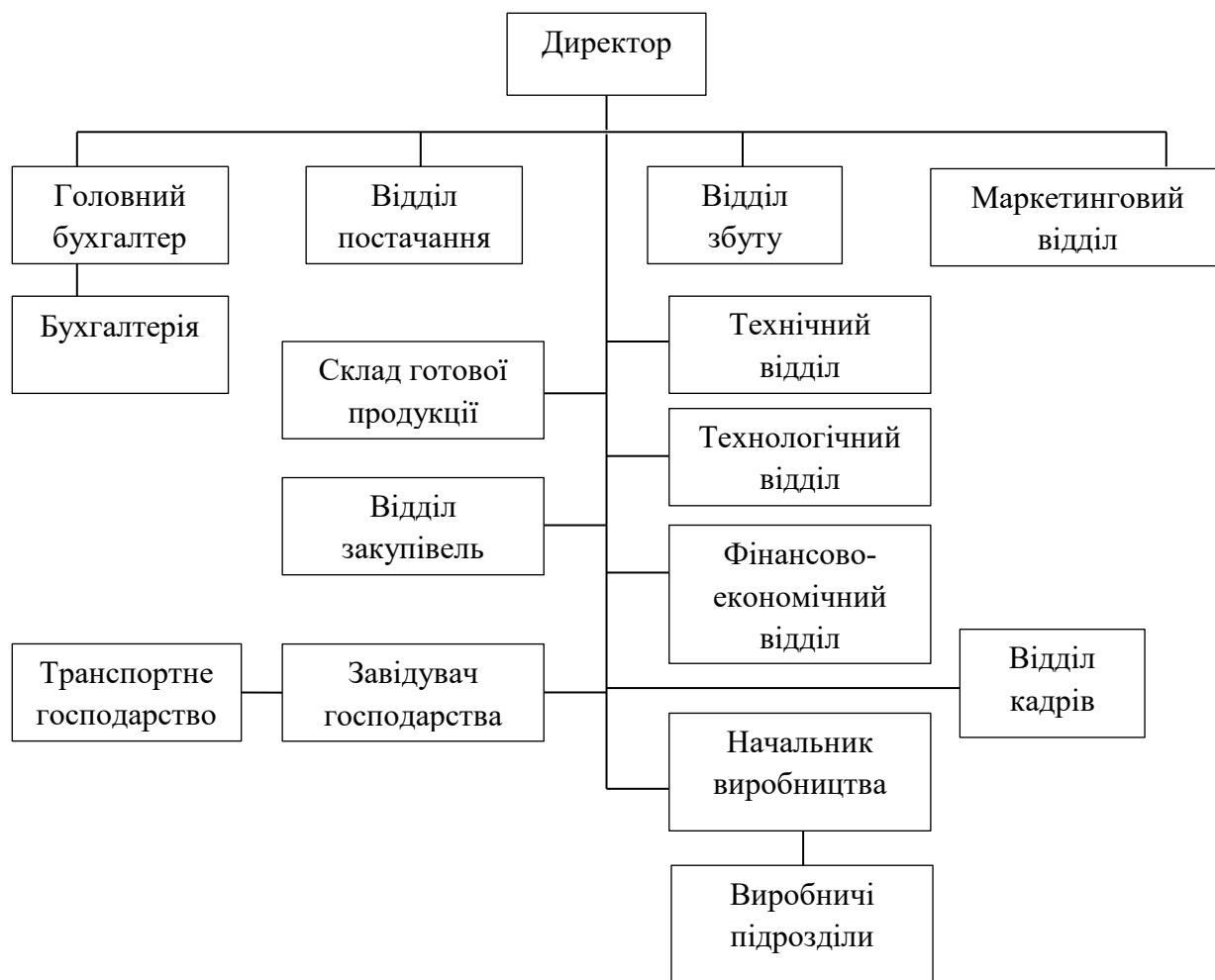


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Налтекс»

Здійснивши аналіз організаційної структури управління ТОВ «Налтекс», зображеної на рис. 2.1, можна зробити висновок, що вона відноситься до структур лінійно-функціонального типу.

Згідно з такою структурою управління, в організації створюються відділи зі спеціалістами певного профілю. Вони наділяються повноваженнями та відповідають за свою роботу. Завдяки цьому навантаження на вище керівництво зменшується. Загальні збори є головним органом управління підприємства, який визначає головні напрями діяльності компанії, створення керівних органів підприємства, визначення форм контролю та інших питань віднесених до їх відання законом та уставними документами. Для виконання управління підприємством наймається директор. На ТОВ «Налтекс» усі віділи підпорядковуються директору. Кожен керівник відділу надає звіт по своєму

напрямую.

Основні бізнес-процеси та операції ТОВ «Налтекс» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні бізнес-процеси та операції ТОВ «Налтекс»

Бізнес-процес	Операція
1. Розробка стратегії та місії компанії	Здійснення моніторингу зовнішнього середовища Розробка організаційної інфраструктури і системи взаємовідносин між організаційними одиницями Розробка цілей організації
2. Аналіз ринку і потреб споживачів	Визначення потреб та смаків споживачів Здійснення моніторингу змін на ринку
3. Виробництво	Основні етапи технологічного процесу Виробнича інфраструктура Системи планування та управління
4. Продаж товарів	Позиціонування на сегментах ринку Оброблення замовлень споживачів
5. Розробка та впровадження у виробництво нових товарів	Розробка концепції нового товару Удосконалення існуючих товарів
6. Управління фінансами	Управління фінансовими ресурсами Здійснення фінансового обліку та підготовка звітності Управління податками Управління основними та оборотними засобами
7. Управління людськими ресурсами	Здійснення відбору і влаштування персоналу Навчання та розвиток персоналу Управління продуктивністю праці, розробка системи мотивації Забезпечення належних умов праці
8. Управління якістю продукції	Здійснення оцінки якості Впровадження системи управління якістю

Слід відмітити, що ринок кондитерських виробів у нашій країні відзначається швидкими змінами уподобань споживачів, тому його постійний моніторинг та проведення необхідних маркетингових досліджень є важливими елементами визначення перспектив для подальшого розвитку досліджуваного підприємства.

Слід зазначити, що однією з важливих проблем збуту кондитерської продукції підприємства є непрості відносини підприємства з учасниками роздрібною мережі. Значне їх число відчувають дефіцит наявних торгових площ, а враховуючи досить значну кількість виробників даної продукції на ринку і

відповідно високий рівень конкуренції при порівняно невеликій кількості великих торгівельних мереж, дрібні учасники роздрібної збутової мережі можуть диктувати підприємствам-виробникам свої умови. Платіжна дисципліна контрагентів при цьому знаходиться на низькому рівні. Внаслідок цього ТОВ «Налтекс» часто змушене налагоджувати співпрацю з ритейлерами, погоджуючись на умови безвідсоткового довгострокового товарного кредитування.

Для зменшення ризику неоплати товариство здійснює укладення угод лише з відомими й фінансово стабільними підприємствами. У тому випадку, коли бажання придбати продукцію виявляє новий клієнт, операції з ним проводяться на основі попередньої оплати. Значна увага компанією приділяється постійному моніторингу за станом дебіторської заборгованості та контролю ліквідності активів. ТОВ «Налтекс» аналізує терміни платежів, що стосуються дебіторської заборгованості та інших фінансових активів, а також проводить дослідження прогностичних грошових потоків, що пов'язані з операційною діяльністю. Підприємство має великий досвід реалізації своєї операційної діяльності на ринку кондитерських виробів та міцні зв'язки із значною кількістю споживачів.

ТОВ «Налтекс» розповсюджує свою продукцію за допомогою наступних збутових каналів (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Обсяги продажів, % від загальної кількості продукції

Обсяги продажів, % від загальної кількості упаковок продукції	2020	2021	2022	+/-
Продаж офіційним дистриб'юторам	30,3	31,5	36,9	6,6
Прямі продажі гуртовим та роздрібним посередниками	44,3	41,6	41,1	-3,2
Продаж кінцевому споживачу через локальні торгівельні мережі	24,8	26,5	21,8	-3,0
Інші	0,6	0,4	0,2	-0,4

За результатами табл. 2.2, можемо відмітити за останні 2 роки зростання продажів офіційним дистриб'юторів на 6,6%, а також зменшення прямих продажів гуртовим та роздрібним посередниками, продажів кінцевому

споживачу через локальні торгівельні мережі та продажі через інші збутові канали.

Загалом продукція ТОВ «Налтекс» має широке коло споживачів. Особливістю цільової аудиторії є те, що міські жителі схильні до придбання більших обсягів солодошів, через вищий рівень заробітку.

Проаналізуємо ключових постачальників ТОВ «Налтекс» в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні постачальники ТОВ «Налтекс»

Ресурс	Постачальник
Цукор	ТОВ «Онiкс», ПОСП «Перемога, Агрохолдинг «Мрія», «Агро ЛВ Лімітед», АТК та «Імпак»
Какао та масло какао	«Агроимпекс-Трейд», «ATOMEX GROUP»
Соняшникова олія	ДП «Сан-трейд» (Bunge Ltd.), ЗАТ «АТ Каргілл» (Cargill Inc.), ЗАТ «Євротек», ОДО «Холдинг Зерноторгова компанія», холдинг «Кернел Групп», промислова група «КМТ», ВАТ «Одеський олійножировий комбінат»
Борошно	ПрАТ «Васильків», «Столичний млин», «Енліль», «Ristone Holdings», «Рома»
Яйця	ТОВ «Онiкс», ФГ «Миколай»
Молочні продукти	АТ «Житомирський маслозавод», ТДВ «Яготинський маслозавод» «Молочний альянс», «Лакталіс», «Люстдорф»
Електрична енергія	ТОВ «Житомирська обласна ЕК»
Газопостачання	НАК «Нафтогаз»

Таким чином, майже по кожній групі ресурсів компанія має декількох постачальників, що забезпечує стабільність отримання ресурсів.

Конкуренти є невід’ємним компонент ринкової економіки, саме тому не можна ігнорувати вплив цього фактору на діяльність фірми. На сьогоднішній день основними конкурентами ТОВ «Налтекс» є ТзОВ «Коростишівський завод продовольчих товарів», ТОВ «Чиста криниця», ТОВ «Аленруд», ТОВ «Нива експо», тощо. Крім того великою є конкуренція з підприємствами інших регіонів. Проте, не дивлячись на ці проблеми, ТОВ «Налтекс» завоювало певний сегмент ринку завдяки високій якості своєї продукції та доступним цінам.

Важливим з точки зору управління є розуміння умов середовища, у

якому відбувається функціонування підприємства. На першому етапі оцінки та аналізу зовнішнього середовища підприємства доцільно використати PEST-аналіз. Сутність даної методики полягає у виявленні й оцінці впливу факторів макросередовища (політичних, соціальних, економічних та технологічних аспектів) на результати поточної й майбутньої діяльності підприємства. Метою PEST-аналізу є відстеження (моніторинг) змін макросередовища за чотирма вузловими напрямками і виявлення тенденцій, подій, непередбачуваних підприємству, але здійснюючих вплив на прийняття стратегічних рішень (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Налтекс»

№ з/п	Група факторів	Характеристика складових PEST-аналізу
1	Політичні	1. Нестабільність законодавства. 2. Інвестиційна непривабливість країни. 3. Політична нестабільність. 4. Військові дії та військовий стан на території України
2	Економічні	1. Нестабільність цін на сировину на українському ринку (більшість виробників кондитерської продукції негативно ставиться до підвищення цін на власну продукцію через подорожчання сировини). 2. Зростання ціни на імпортовану сировину. 3. Темп інфляції. 4. Нестача оборотних коштів.
3	Соціальні	1. Забруднення навколишнього середовища 2. Низький платоспроможний попит на продукцію, що випускається.
4	Технологічні	1. Невідповідна та постійно деградуюча якість вітчизняної сировини, яка не задовольняє стандартам виробників кондитерських виробів. 2. Можливі простой у технологічному процесі виробництва.

Аналіз даних представлених в таблиці демонструє, що більшість факторів зовнішнього середовища справляє негативний вплив на діяльність підприємства. Загалом підприємство діє як складна динамічна система, причому адаптація відбувається способами самонастроювання та самоорганізації, тобто в відповідь на зміну в поставках, замовленнях, вказівках вищих органів управління та інші відхилення підприємства повинні бути в змозі переналадити своє обладнання або навіть перейти до нових організаційних форм своєї виробничої діяльності, щоб забезпечити стійке

функціонування в нових умовах. Особливий вплив на підприємство здійснюють політичні фактори (особливо військові дії та військовий стан на території України), а також економічні фактори, пов'язані з підвищенням цін на сировину з одночасним скороченням рівня доходів споживачів.

Для оцінки сильних та слабких сторін підприємства необхідно провести SWOT-аналіз. Перевагами SWOT-аналізу є: систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів; періодична діагностика ринку та ресурсів фірми. Розглянемо сильні та слабкі сторони, можливості та загрози функціонування ТОВ «Налтекс» (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз підприємства ТОВ «Налтекс»

№ з/п	Складова SWOT-аналізу	Характеристика складових SWOT-аналізу
1	Сильні сторони	1. широкий асортимент продукції; 2. висока якість продукції; 3. стабільний попит на продукції споживачів; 4. наявність висококваліфікованого персоналу; 5. лояльність споживачів до продукції 6. глибокий та диверсифікований товарний асортимент для різних груп споживачів
2	Слабкі сторони	1. деякі види продукції тотожні до пропонованих конкурентами; 2. зниження обсягів виробництва та реалізації продукції; 3. створення широкої мережі приватних підприємств роздрібної торгівлі негативно впливає на фінансовий стан товариства; 4. велика конкуренція з виробництва хлібобулочних виробів; 5. недостатній рівень реклами
3	Можливості	1. договірні відносини з новими постачальниками; 2. розвиток власної сировинної бази; 3. впровадження нових технологій виробництва; 4. розробка товарів для нової групи споживачів; 5. зниження попиту на продукцію конкурентів; 6. своєчасне надання якісної продукції клієнтам по розширенню виробництва; 7. освоєння виробництва нової продукції; 8. рекламування та презентація продукції, що виробляє товариство

4	Загрози	1. активізація недобросовісної конкуренції на ринку; 2. перебої з постачаннями сировини, підвищення цін на сировину; 3. загроза збільшення цін при одночасному значному збільшенні собівартості, з одного боку, та встановлення цін на рівні ринкових (для збереження покупця) – з іншого; 5. зміни чинного законодавства, що встановлює певні межі щодо ведення господарської діяльності; 6. зниження платоспроможності населення;
---	---------	---

SWOT-аналіз засвідчив, що ТОВ «Налтекс» має можливість і далі досить успішно діяти на ринку. Втім необхідно враховувати слабкі сторони та загрози з якими може стикнутися компанія.

Отже, досліджуване підприємство ТОВ «Налтекс» функціонує у сфері харчової промисловості, здійснює свою діяльність у відповідності до статуту та займає вагоме місце у економічній системі регіону. Компанія займається виготовленням широкого асортименту кондитерських виробів. За результатами проведеного дослідження можемо відмітити, що більшість факторів зовнішнього середовища справляє негативний вплив на діяльність підприємства. Особливий вплив на підприємство здійснюють політичні фактори (особливо військові дії та військовий стан на території України), а також економічні фактори, пов'язані з підвищенням цін на сировину з одночасним скороченням рівня доходів споживачів. Проте, не дивлячись на ці проблеми, ТОВ «Налтекс» завоювало певний сегмент ринку завдяки високій якості своєї продукції та доступним цінам. Втім, підприємству необхідно враховувати слабкі сторони та загрози з якими може стикнутися компанія в своїй діяльності.

2.2. Діагностика фінансово-економічної діяльності ТОВ «Налтекс»

Головна передумова формування, розвитку та функціонування сучасних підприємств – оцінка результативності фінансово-економічної діяльності. Результати діяльності підприємства залежать від зовнішніх та внутрішніх чинників, у свою чергу внутрішні чинники потрібно не тільки прораховувати та проаналізувати, а також запропонувати шляхи покращення функціонування за

умов термінових проблем чи негативних тенденцій.

Чинником досягнення економічного успіху є аналіз власної фінансово-економічної діяльності. У свою чергу, успіх залежить від результативності, інакше кажучи від ефективної діяльності, яка буде абсолютно забезпечувати потреби споживачів, приносити дохід підприємству зі значним відсотком прибутку, і найголовніше, маневрувати між впливом зовнішніх чинників, що і стане у кінцевому підсумку визначальною характеристикою результативності діяльності, так як вдале маневрування, яке забезпечують суб'єкти управління, ніколи не приведе до банкрутства підприємства, тобто до від'ємних показників фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання.

Отже, діагностику фінансово-економічної діяльності ТОВ «Налтекс» почнемо з аналізу основних економічних показників господарської діяльності підприємства за 2020-2022 рр. (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Основні економічні показники господарської діяльності ТОВ «Налтекс» за 2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	+, –	%
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	59518	67484	87208	27690	46,52
2. Валовий прибуток, тис. грн.	7497	3696	12937	5440	72,56
3. Операційний прибуток, тис. грн.	4127	-1865	7114	2987	72,38
4. Чистий прибуток, тис. грн.	3823	-1710	3546	-277	-7,25
5. Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	110	112	113	3	2,73
6. Середньорічна вартість:					
- необоротних активів, тис. грн.	40236	40098	40014,5	-221,5	-0,55
- в т.ч. основних засобів, тис. грн.	20263,5	18755	18600,5	-1663	-8,21
- оборотних активів, тис. грн.	23810,5	26998,5	29777,5	5967	25,06
7. Фондовіддача	2,94	3,59	4,69	1,75	59,52
8. Фондомісткість	0,34	0,28	0,21	-0,13	-38,24
9. Фондоозброєність, тис. грн./особу.	184,21	167,63	164,61	-19,6	-10,64
10. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,49	2,49	2,93	0,44	17,67
11. Продуктивність праці, тис. грн./особу.	541,07	602,54	771,75	230,68	42,63
12. Середньорічна заробітна плата одного працівника, тис. грн./особу.	163,08	171,58	184,43	21,35	13,09
13. Рентабельність господарської діяльності, %	7,42	-2,40	4,28	-3,14	x
14. Рентабельність активів підприємства, %	5,97	-2,55	5,08	-0,89	x
15. Рентабельність власного капіталу, %	7,04	-3,09	6,30	-0,74	x

Відповідно до розрахунків показників у таблиці 2.7, можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції зріс у 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 27690 тис.грн., або на 46,52% і становить 87208 тис. грн., що є позитивною тенденцією для підприємства і свідчить про зростання обсягів його діяльності. Також відбулося зростання показника валового прибутку, який у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зріс на 5440 тис.грн., або на 72,56% і становить 12937 тис. грн. Отже, чистий дохід зростав швидшими темпами, ніж зростала собівартість, що є позитивною тенденцією для досліджуваного підприємства. Втім зростання обсягів діяльності не позначилося на зростанні чистого прибутку, який у 2022 році становив 3546 тис. грн., що на 7,25% менше, ніж у базовому році. Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році збільшилася на 3 чол. порівнюючи з 2020 роком і становила 113 чоловік. Продуктивність праці у 2022 році зросла на 230,68 тис.грн., або на 42,63%, у порівнянні з 2020 роком. Фондовіддача підприємства, яка демонструє ефективність використання основних засобів підприємства зросла на 1,75 і становить 4,69 у 2022 році, що є позитивною тенденцією для досліджуваного підприємства. Також позитивною тенденцією є зменшення показника фондомісткості, який є оберненим до показника фондовіддачі. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, збільшився у 2022 році, порівняно з 2020 роком на 0,44, що свідчить про пришвидшення обороту оборотних активів підприємства. На ТОВ «Налтекс» погіршилися значення показників рентабельності у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. Зокрема, відбулося зниження показників рентабельності господарської діяльності на 3,14%, рентабельності активів на 0,89% і рентабельності власного капіталу на 0,74 %, що є негативною тенденцією для ТОВ «Налтекс».

Наступним етапом здійснимо аналіз динаміки та структури активів та пасивів ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 році (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Динаміка та структура активів та пасивів ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках

Показники	2020		2021		2022		Відхилення 2022 до 2020 рр.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1.Необоротні активи	39677	59,64	40519	59,88	39510	54,94	-167	-0,42	-4,7
2.Оборотні активи	26853	40,36	27144	40,12	32411	45,06	5558	20,69	4,7
Разом активи	66530	100	67663	100	71921	100	5391	8,10	0
1.Власний капітал	56237	84,53	54527	80,59	58073	80,75	1836	3,26	-3,78
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3600	5,41	1000	1,47	1000	1,39	-2600	-72,22	-4,02
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	6693	10,06	12136	17,94	12848	17,86	6155	91,96	7,8
Разом пасиви	66530	100,0	67663	100,0	71921	100,0	5391	8,10	8,10

Загалом здійснивши аналіз структури активів підприємства, можна відзначити, що вартість активів у 2022 р. збільшилася на 8,1% і становить 71921 тис.грн. Таке збільшення відбулося за рахунок зростання оборотних активів у порівнянні з 2020 роком на 5558 тис.грн., або на 20,69%, та за рахунок незначного скорочення суми необоротних активів на 167 тис.грн., або на 0,42%. Активи підприємства у 2022 році на 54,94 % сформовані за рахунок необоротних активів та на 45,06% за рахунок оборотних активів. На підприємстві у 2022 році із зростанням активів одночасно відбулося зростання пасивів на 8,1%. Насамперед це відбулося за рахунок зростання власного капіталу на 3,26% і поточних зобов'язань і забезпечень на 91,96%. Досліджуване підприємство переважно фінансується за рахунок власного капіталу, що є позитивною тенденцією в його діяльності. Власний капітал у структурі пасивів підприємства складає 58073 тис. грн., або 80,75%, що є досить високим показником в галузі функціонування підприємства. Також у 2022 році відбулося зменшення довгострокових зобов'язань і забезпечень на 2600 тис.грн., або на 72,22 % у порівнянні з 2020 роком, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Наступним етапом діагностики фінансово-економічної діяльності підприємства розглянемо динаміку зміни показників формування фінансових результатів ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Динаміка показників формування фінансових результатів

ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	59518	67484	87208	27690	46,52
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	52021	63788	74271	22250	42,77
Валовий: прибуток (збиток)	7497	3696	12937	5440	72,56
Інші операційні доходи	724	1002	1610	886	122,38
Адміністративні витрати	1500	1730	2714	1214	80,93
Витрати на збут	590	1883	1670	1080	183,05
Інші операційні витрати	2004	2950	3049	1045	52,15

Продовження таблиці 2.9

1	2	3	4	5	6
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	4127	-1865	7114	3287	79,65
Доход від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші фінансові доходи	1297	800	393	-904	-69,70
Інші доходи	0	-	-	-	-
Фінансові витрати	888	533	190	-698	-78,60
Втрати від участі в капіталі	0	0	0	0	0
Інші витрати	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	4536	-1598	7317	2781	61,31
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	3823	0	3546	-277	-7,25

Згідно таблиці 2.9, можемо відмітити, що на ТОВ «Налтекс» чистий дохід від реалізації продукції, робіт, послуг у 2022 році збільшився на 27690 тис. грн. або на 46,52% у порівнянні з 2020 роком і становить 87208 тис. грн., що свідчить про зростання обсягів реалізації продукції підприємства. Собівартість реалізованої продукції зросла на 22250 тис. грн., або на 42,77%, що викликано зростанням обсягу реалізації продукції. Збільшення чистого доходу швидшими темпами ніж відбувається збільшення собівартості є позитивною тенденцією для досліджуваного підприємства. Це призвело до зростання валового прибутку на 5440 тис. грн., або 72,56%. Втім, чистий прибуток на підприємстві зменшився на 277 тис. грн. у 2022 році і становить 3546 тис. грн., що є негативним фактором в діяльності підприємства, і свідчить про погіршення рентабельності суб'єкта господарювання.

На наступному етапі здійсимо аналіз динаміки та структури операційних витрат ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Динаміка та структура операційних витрат ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках

Показники	Роки						Відхилення 2022 до 2020 рр.		
	2020		2021		2022				
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Матеріальні затрати	28415	55,12	45263	63,57	55442	66,94	27027	95,12	11,82
2. Витрати на оплату праці	17939	34,80	19217	26,99	20841	25,16	2902	16,18	-9,64

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Відрахування на соціальні заходи	3602	6,99	3756	5,28	3816	4,61	214	5,94	-2,38
4. Амортизація	793	1,54	826	1,16	839	1,01	46	5,80	-0,53
5. Інші операційні витрати	806	1,56	2141	3,00	1891	2,28	815	75,74	0,72
Разом	51555	100	71200	100	82829	100	31274	60,66	0

Відповідно до розрахунків показників у таблиці 2.10, можна відмітити, що операційні витрати ТОВ «Налтекс» збільшилися на 31274 тис.грн., або на 60,66%, що насамперед пов'язано зі зростанням обсягів діяльності підприємства. Найбільшими темпами відбувається зростання матеріальних витрат, які зросли на 27027 тис.грн., або на 95,12% у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. Також матеріальні витрати мають найбільшу питому вагу у структурі операційних витрат підприємства (66,94% у 2022 році). На підприємстві також відбулося і зростання інших статей операційних витрат, а саме: витрати на оплату праці зросли на 2902 тис. грн., або на 16,18%, відрахування на соціальні заходи збільшилися на 214 тис. грн., або на 5,94%, амортизація зросла – на 46 тис. грн., або на 5,8%, інші операційні витрати зросли на 815 тис. грн., або на 75,74%.

На наступному етапі здійсимо аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 рр. (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка показників фінансової стійкості та ліквідності

ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках

Показники	Норматив	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
		2020	2021	2022	+,-	%
1.Коефіцієнт фінансової стабільності	>1	5,64	2,46	2,54	-3,1	-54,96
2.Коефіцієнт автономії	>0,5	0,85	0,81	0,81	-0,04	-4,71
3.Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0,5	0,36	0,28	0,34	-0,02	-5,56
4. Коефіцієнт фінансової залежності	<2	1,18	1,24	1,24	0,06	5,08
5. Коефіцієнт забезпеченості власними засобами	>0,2	0,62	0,52	0,57	-0,05	-8,06
6.Коефіцієнт загальної ліквідності	>1-2	4,21	2,24	2,52	-1,69	-40,14
7.Коефіцієнт поточної ліквідності	>0,6	2,64	0,95	0,88	-1,76	-66,67
8.Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,89	0,51	0,62	-0,27	-30,34

Здійснивши аналіз таблиці 2.11, можна зробити висновок, що коефіцієнт фінансової стабільності зменшився на 54,96 % та станом на 2022 рік становив 2,54, що перевищує нормативне значення і свідчить про перевищення частки власного капіталу над часткою залученого капіталу. Коефіцієнт автономії зменшився на 0,04 пункти або на 4,71 %, що є негативним явищем в суб'єкта господарювання. Втім його значення перевищує нормативне і забезпечує фінансову стійкість ТОВ «Налтекс», що свідчить про достатній рівень незалежності від зовнішніх кредиторів. Зокрема, коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році складає 2,52, що на 1,69 менше ніж у 2020 році, що є негативною тенденцією. Коефіцієнт поточної ліквідності, відповідає нормативу, але має тенденцію до зменшення і складає у 2022 році 0,88 проти 2,64 у 2020 році, що є негативною тенденцією для досліджуваного підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2022 році становив 0,62, що відповідає нормативному значенню, втім спостерігається негативна динаміка до його зменшення, оскільки даний показник у 2020 році складав 0,89. Отже, на ТОВ «Налтекс» майже всі показники фінансової стійкості та ліквідності (крім коефіцієнту маневреності власного капіталу) відповідають нормативним значенням, а отже підприємство є фінансово стійким та платоспроможним. Втім, спостерігається негативна тенденція їх зміни.

На наступному етапі здійсимо аналіз показників ділової активності ТОВ

«Налтекс» у 2020-2022 рр. (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Динаміка показників ділової активності ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	+, -	%
1	2	3	4	5	6
1.Коефіцієнт оборотності активів	0,95	1,10	2,50	1,55	163,16
2.Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,49	2,49	2,93	0,44	17,67
3.Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8,88	8,11	19,72	10,84	122,07
4.Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,87	7,63	7,06	-4,81	-40,52
5.Коефіцієнт оборотності запасів	4,47	4,97	4,04	-0,43	-9,62
6.Тривалість обороту оборотних активів, дні	146,0	323,0	124,6	-21,4	-14,66

Продовження таблиці 2.12

1	2	3	4	5	6
7.Тривалість обороту дебіторської заборгованості, дні	41,1	45,0	18,5	-22,6	-54,99
8.Тривалість обороту кредиторської заборгованості, дні	30,7	47,8	51,7	21,0	68,40
9.Тривалість обороту запасів, дні	81,7	73,4	90,3	8,6	10,53

Здійснивши аналіз таблиці 2.12, можна зробити висновок, що показники ділової активності на ТОВ «Налтекс» покращилися. Зокрема коефіцієнт оборотності активів збільшився у 2022 році на 1,55 порівняно з 2020 роком і становить 2,50 що свідчить, що активи підприємства здійснюють 2,5 оборотів за рік. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, що характеризує швидкість обороту оборотних активів збільшився на 0,44, і становить 2,93 у 2022 році, що свідчить про раціональне та ефективне використання оборотних активів на підприємстві. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості зменшився у 2022 році на 4,81 пункти, що свідчить про зростання кредиторської заборгованості підприємства. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 10,84 пункти у 2022 році і становить 19,72, що свідчить про те, що ТОВ «Налтекс» швидше отримує оплату по рахунках. Коефіцієнт оборотності запасів зменшився у 2022 році на 0,43 пункти і становить 4,04, що є негативною тенденцією для досліджуваного підприємства.

На останньому етапі діагностики фінансово-економічної діяльності ТОВ

«Налтекс» розглянемо показники рентабельності підприємства за 2020-2022 роки (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Показники рентабельності ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках

Показники	Роки			Відхилення +/- 2022 до 2020 рр.
	2020	2021	2022	
1. Рентабельність активів, %	5,97	-2,55	5,08	-0,89
2. Рентабельність власного капіталу, %	7,04	-3,09	6,30	-0,74
3. Рентабельність господарської діяльності, %	7,42	-2,40	4,28	1,57
4. Рентабельність реалізації, %	1,20	1,60	1,70	0,50
5. Рентабельність продукції, %	17,42	5,79	14,41	-3,01

Згідно таблиці 2.13, можна відзначити, що підприємство є прибутковим у 2020 та 2022 роках. Втім, за результатами діяльності у 2021 році – підприємство отримало чистий збиток. Саме значення даних показників вплинуло на показники рентабельності. Отже, рентабельність активів підприємства у 2022 році в порівнянні з базовим роком зменшилася на 0,89%, що свідчить про погіршення ефективності використання активів на підприємстві. Відбулося зниження на 0,74% показника рентабельності власного капіталу, що показує величину прибутку, який припадає на 1 гривню власного капіталу. Рентабельність господарської діяльності скоротилася у 2022 році на 1,57% в порівнянні з 2020 роком, що означає зниження прибутку від господарської діяльності підприємства. Загалом, можна відмітити тенденцію до погіршення показників рентабельності, якщо порівнювати результати діяльності 2022 року з 2020 роком. Втім, якщо порівняти показники рентабельності у 2022 році з 2021 роком – то можна відмітити позитивну тенденцію їх зміни.

2.3. Оцінка системи управління персоналом на ТОВ «Налтекс»

Одним із ключових факторів успіху підприємства є персонал суб'єкта господарювання. Найважливіші управлінські рішення, стратегія, політика й програми досягнення стратегічних цілей дозволяють здобути перемогу над конкурентами тільки в тому випадку, якщо вони підтримані працівниками.

Ефективність використання всіх наявних у розпорядженні організації ресурсів (фінансів, технологій і устаткування) залежить від людей, що у ній працюють. Тому виникає потреба в оцінці ефективності системи управління персоналом організації.

Існуючі методи оцінки ефективності системи управління персоналом на підприємствах складаються з великої кількості різноманітних якісних та кількісних показників. І тому важливим практичним завданням є правильне визначення цих показників, які будуть відображати кінцеві цілі організації.

Отже, здійснимо оцінку системи управління персоналом на ТОВ «Налтекс».

На першому етапі здійснимо аналіз складу і структури персоналу ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках (див. табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Склад і структура персоналу ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках

Категорія працівників	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	+/-	%
Всього працівників з них:	110	100,0	112	100	113	100,0	3	2,7
- виробничий персонал	67	60,9	68	60,7	69	61,0	2	3,0
управлінський персонал в тому числі:	43	39,1	44	39,3	44	39,0	1	2,3
керівники	9	8,2	11	9,8	9	8,0	0	0,0
спеціалісти	17	15,5	15	13,4	16	14,2	-1	-5,9
службовці	16	14,5	17	15,2	18	15,9	2	12,5

В цілому загальна кількість працівників протягом досліджуваного періоду збільшилася на 3 чоловіка або на 2,7%, з 110 чоловік в 2020 році до 113 чоловік в 2022 році. На підприємстві спостерігається неоптимальне співвідношення персоналу підприємства. Зокрема, частка управлінського персоналу до загальної кількості працівників становить 39% у 2022 році. Ця частка за аналізований період майже не змінилася. Загалом для підприємств оптимальним вважається співвідношення 20% управлінського персоналу та

80% виробничого персоналу.

Особливе місце в системі управління персоналом в останній час, відводиться його якісному складу (див. табл. 2.15).

Таблиця 2.15

Структура персоналу за освітнім рівнем ТОВ «Налтекс» у 2016-2018 рр.

Рівень освіти	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Загальна кількість працівників з них:	110	100	112	100	113	100	3	2,7
з вищою освітою	45	40,9	46	41,1	47	41,6	2	4,4
з середньою спеціальною освітою	43	43,0	44	39,3	44	39,0	1	2,3
з середньою освітою	22	20,1	22	19,6	22	19,4	0	-

Згідно таблиці 2.15, можемо відмітити, що у 2022 році 47 працівників підприємства (або 41,6% від загальної кількості працівників) мають вищу освіту, що є позитивним показником. За аналізований період відбулося зростання кількості працівників з вищою освітою на 2 чоловіки, або на 4,4%. Найменшу частку у структурі персоналу підприємства займає персонал з середньою освітою (19,4 % у 2022 році). На 1 працівника або на 2,3% зросла кількість працівників з середньою спеціальною освітою. Отже, на ТОВ «Налтекс» показники якісного складу персоналу змінилися несуттєво і досліджуваному підприємству слід приділити увагу питанням підвищення кваліфікації персоналу.

Для працівників відділу кадрів важливою є інформація щодо вікової структури персоналу, щоб планувати кадрову роботу стосовно набору та вибуття персоналу. Тому, доцільно розглянути склад та динаміку його вікової структури. Вікова структура персоналу ТОВ «Налтекс» представлена в таблиці 2.16.

Таблиця 2.16

Вікова структура працівників ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Загальна кількість	110	100	112	100	113	100	3	2,7

від 18 до 29 років	46	41,8	46	41,1	45	39,8	-1	-2,1
від 30 до 44 років	54	49,1	54	48,2	57	50,4	3	5,6
45 років і більше	10	9,1	12	10,7	11	9,7	1	10,0

На ТОВ «Налтекс» зайняті в основному люди активного працездатного віку від 18 до 44 років, частка яких складає 90,3%. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу підприємства займають працівники віком від 30 до 44 років (50,4%), що є позитивним для досліджуваного підприємства. Також позитивною тенденцією можна назвати зростання у 2022 році кількості працівників саме такого віку (на 3 працівники або на 5,6%), оскільки саме цей вік вважають найбільш продуктивним та найбільшим активним періодом в житті кожної людини, коли вона вдало може реалізувати себе та використати на практиці свої знання та досвід.

Загальну характеристику розподілу працівників за стажем роботи ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках розглянемо у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Структура працівників ТОВ «Налтекс» за стажем роботи у 2020-2022 роках

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Всього працівників	110	100,0	112	100,0	113	100,0	3	2,7
- зі стажем до 5 років	14	12,7	14	12,5	15	13,3	1	7,1
- зі стажем 5-10 років	60	54,5	66	58,9	66	58,4	6	10,0
- зі стажем більше 10 років	36	32,7	32	28,6	32	28,3	-4	-11,1

Дослідивши дані таблиці 2.17. можна побачити, що найбільшу питому вагу в загальній кількості працюючих складають особи, що працюють на підприємстві від 5 до 10 років, у 2022 році їх частка становила 58,4 %, що на 10,0 % більше, ніж у 2020 році. В порівнянні з 2020 роком у 2022 році кількість осіб, які мають стаж роботи більше 10 років зменшилась на 4 працівники або на 11,1%.

Далі проаналізуємо гендерну структуру персоналу на ТОВ «Налтекс» (див. табл. 2.18).

Таблиця 2.18

Гендерна структура працівників ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках

Показники	2020 рік		2021 рік		2022 рік		Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Всього працівників з них:	110	100,0	112	100,0	113	100,0	3	2,7
жінки	66	60,0	68	61,0	71	62,8	5	7,6
чоловіки	44	40,0	44	39,0	42	37,2	-2	-4,5

Враховуючи вид діяльності на підприємстві переважно працюють жінки. В загальній кількості працівників жінки складають 62,8%. Також слід відмітити зростання кількості жінок у загальній чисельності на 5 осіб, або на 7,6%. Кількість чоловіків на підприємстві за аналізований період зменшилася на 2 особи або на 4,5%, що пояснюється мобілізацією чоловіків до лав ЗСУ. Дана тенденція щодо зростання кількості жінок на підприємстві і зменшенні кількості чоловіків може спостерігатися і в наступні роки.

Для характеристики процесу формування стабільності персоналу підприємства використовуються наступні показники: показник обороту персоналу, коефіцієнт стабільності персоналу, коефіцієнт плинності персоналу, коефіцієнт змінності персоналу. Отже, здійснимо аналіз показників стабільності кадрів на ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках (див. табл. 2.19).

Таблиця 2.19

Оцінка стабільності кадрів підприємства ТОВ «Налтекс» за 2020-2022 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 до 2020 рр.	
				+/-	%
Середньооблікова чисельність, чол.	110	112	113	3	2,7
Прийнято працівників, чол.	3	4	3	0	0,0
Вибуло працівників, чол.	1	2	2	1	100,0
Чисельність персоналу зі стажем роботи більше 1 року	108	108	109	1	0,9
Коефіцієнт обороту по вибуттю кадрів	0,01	0,02	0,02	0,01	100,0
Коефіцієнт обороту по прибуттю	0,03	0,04	0,03	0,0	0,0
Коефіцієнт загального обороту персоналу	0,04	0,06	0,05	0,01	25,0
Коефіцієнт стабільності персоналу	0,98	0,96	0,96	0,02	2,1

Оцінка стану стабільності кадрів на ТОВ «Налтекс» показала збільшення середньооблікової чисельності штатних працівників облікового складу у 2022

році на 3 особи у порівнянні з 2020 роком. Загалом на підприємстві високий показник стабільності кадрів, який за аналізований період коливався від 0,96 до 0,98. У кожному з аналізованих років плинність кадрів новоприйнятих працівників перевищує плинність кадрів звільнених, що також є позитивним результатом для досліджуваного підприємства.

Наступним етапом здійснимо аналіз показників плинності персоналу на ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках (див. табл. 2.20).

Згідно таблиці 2.20, на ТОВ «Налтекс» збільшилася кількість відпрацьованих людино-днів на 2246 люд/днів, або на 7,9%, а також зросли неявки на роботу з різних причин на 248 люд/днів, або на 17,6%. На підприємстві негативним явищем є погіршення показника рівня дисципліни працівників, що саме пов'язано із зростанням неявок на роботу з різних причин на досліджуваному підприємстві.

Таблиця 2.20

Характеристика показників плинності персоналу ТОВ «Налтекс»
за 2020-2022 роки

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2022 до 2020 рр.	
				+/-	%
Середньоблікова чисельність, чол.	110	112	113	3	2,7
Середньоблікова чисельність звільнених, у зв'язку зі скороченням штатів, чол.	0	1	1	1	-
Всього відпрацьовано, люд/днів	28490	29334	30736	2246	7,9
Неявки на роботу, люд/днів	1406	1502	1654	248	17,6
Прийнято працівників, чол.	3	4	3	0	0,0
Вибуло працівників, чол.:	1	2	2	1	100,0
з них за власним бажанням	1	1	1	0	0,0
Коефіцієнт плинності	0,01	0,02	0,02	0,01	0,0
Коефіцієнт змінності	0,03	0,04	0,03	0,0	0,0
Рівень дисципліни працівників	0,049	0,051	0,054	0,005	10,2

На останньому етапі дослідження системи управління персоанлом дослідимо формування фонду оплати праці на ТОВ «Налтекс» у 2020-2022 роках (див. табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Динаміка формування фонду оплати праці підприємства ТОВ «Налтекс» за
2020-2022 роки

Показники	Роки			Відхилення 2022 до 2020 рр.	
	2020	2021	2022	+, –	%
Фонд оплати праці, тис. грн.	17939	19217	20841	2902	16,18
Середня місячна заробітна плата, грн.	13590,2	14298,4	15369,5	1779,3	13,09
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	59518	67484	87208	27690	46,52
Зарплатовіддача	3,32	3,51	4,18	0,86	25,90

Аналіз витрат на оплату праці засвідчує, що на досліджуваному підприємстві рівень заробітної плати перевищує середньомісячну заробітну плату по Україні. Також спостерігається позитивна динаміка її зростання (з 13590,2 грн. у 2020 році до 15369,5 грн. у 2022 році). Позитивним фактом є зростання показника зарплатовіддачі на 0,86 або на 25,9%, що свідчить про ефективність використання фонду оплати праці на досліджуваному підприємстві.

Для того, щоб підприємство ефективно працювало, йому необхідно мати відповідальних та ініціативних працівників, які повинні прагнути до реалізації своїх трудових можливостей. Це на підприємстві забезпечується за допомогою мотиваційних заходів. Намагання людини поліпшити свій добробут, задовольнити різні потреби спонукає її до активної трудової діяльності, підвищення якості своєї робочої сили, повної реалізації свого трудового потенціалу, більшої результативності праці. За таких умов заробітна плата має стати основною ланкою мотивації вискоєфективної праці через установлення безпосередньої залежності заробітної плати від кількості і якості праці кожного працівника, його трудового внеску.

Отже, на досліджуваному підприємстві застосовують різні мотиваційні інструменти, зокрема преміювання працівників, а також заходи нематеріальної мотивації.

До заходів матеріальної мотивації відносяться: преміювання робітників

проводиться із фонду оплати праці; преміювання за вислугу років; преміювання проводиться за виконання установлених показників; преміювання за основні результати господарської діяльності; колективне квартальне та місячне преміювання; інші види премій.

Також на підприємстві застосовують такі заходи нематеріальної мотивації: оголошення подяки; нагородження грамотою; організовуються екскурсії по відвідуванню місць історико-культурної спадщини України та інші види нематеріального стимулювання.

У разі ж порушення трудового розпорядку до працівників підприємства можуть застосовуватися дисциплінарні стягнення у вигляді оголошення догани, позбавлення премій, звільнення з займаної посади.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Налтекс» було створене в червні 2008 року, з метою здійснення підприємницької діяльності, для отримання прибутку в інтересах засновників, а також задоволення потреб його працівників шляхом виробництва та реалізації кондитерської та хлібобулочної продукції. На сьогоднішній день підприємство виготовляє понад 200 видів кондитерських виробів під торговою маркою «Наш смак», а саме: вівсяне печиво, пісочне печиво, печиво з різноманітними начинками, печиво зі згущеним молоком, вафлі, кекси, рулети, тістечка, цукерки з насінням кунжуту, льону, маком, родзинками, кокосом, суше. Постійно вдосконалюється випуск цих виробів та з'являються нові види продукції.

ТОВ «Налтекс» здійснює свою діяльність у відповідності до статуту та займає вагомe місце у економічній системі регіону. Компанія займається виготовленням широкого асортименту кондитерських виробів. За результатами проведеного дослідження можемо відмітити, що більшість факторів

зовнішнього середовища справляє негативний вплив на діяльність підприємства. Особливий вплив на підприємство здійснюють політичні фактори (особливо військові дії та військовий стан на території України), а також економічні фактори, пов'язані з підвищенням цін на сировину з одночасним скороченням рівня доходів споживачів. Проте, не дивлячись на ці проблеми, ТОВ «Налтекс» завоювало певний сегмент ринку завдяки високій якості своєї продукції та доступним цінам. Втім, підприємству необхідно враховувати слабкі сторони та загрози з якими може стикнутися компанія в своїй діяльності.

Здійснивши аналіз основних економічних показників господарської діяльності підприємства за 2020-2022 рр., можна відмітити, що чистий дохід від реалізації продукції зріс у 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 27690 тис.грн., або на 46,52% і становить 87208 тис. грн., що є позитивною тенденцією для підприємства і свідчить про зростання обсягів його діяльності. Також відбулося зростання показника валового прибутку, який у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зріс на 5440 тис.грн., або на 72,56% і становить 12937 тис. грн. Отже, чистий дохід зростав швидшими темпами, ніж зростала собівартість, що є позитивною тенденцією для досліджуваного підприємства. Втім зростання обсягів діяльності не позначилося на зростанні чистого прибутку, який у 2022 році становив 3546 тис. грн., що на 7,25% менше, ніж у базовому році. Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році збільшилася на 3 чол. порівнюючи з 2020 роком і становила 113 чоловік. Продуктивність праці у 2022 році зросла на 230,68 тис.грн., або на 42,63%, у порівнянні з 2020 роком. Фондовіддача підприємства, яка демонструє ефективність використання основних засобів підприємства зросла на 1,75 і становить 4,69 у 2022 році, що є позитивною тенденцією для досліджуваного підприємства. Також позитивною тенденцією є зменшення показника фондомісткості, який є оберненим до показника фондовіддачі. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, збільшився у 2022 році, порівняно з 2020 роком на 0,44, що свідчить про пришвидшення обороту оборотних активів

підприємства. На ТОВ «Налтекс» погіршилися значення показників рентабельності у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. Зокрема, відбулося зниження показників рентабельності господарської діяльності на 3,14%, рентабельності активів на 0,89% і рентабельності власного капіталу на 0,74 %, що є негативною тенденцією для ТОВ «Налтекс».

Здійснивши оцінку системи управління персоналом на ТОВ «Налтекс» можемо відмітити, що на підприємстві загальна кількість працівників протягом досліджуваного періоду збільшилася на 3 чоловіка або на 2,7%, з 110 чоловік в 2020 році до 113 чоловік в 2022 році.

На підприємстві спостерігається неоптимальне співвідношення персоналу підприємства. Зокрема, частка управлінського персоналу до загальної кількості працівників становить 39% у 2022 році.

47 працівників підприємства (або 41,6% від загальної кількості працівників) мають вищу освіту, що є позитивним показником. За аналізований період відбулося зростання кількості працівників з вищою освітою на 2 чоловіки, або на 4,4%. Найменшу частку у структурі персоналу підприємства займає персонал з середньою освітою (19,4 % у 2022 році).

На ТОВ «Налтекс» зайняті в основному люди активного працездатного віку від 18 до 44 років, частка яких складає 90,3%. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу підприємства займають працівники віком від 30 до 44 років (50,4%), що є позитивним для досліджуваного підприємства.

Найбільшу питому вагу в загальній кількості працюючих складають особи, що працюють на підприємстві від 5 до 10 років, у 2022 році їх частка становила 58,4 %, що на 10,0 % більше, ніж у 2020 році. В порівнянні з 2020 роком у 2022 році кількість осіб, які мають стаж роботи більше 10 років зменшилась на 4 працівники або на 11,1%.

На підприємстві переважно працюють жінки. В загальній кількості працівників жінки складають 62,8%. Також слід відмітити зростання кількості жінок у загальній чисельності на 5 осіб, або на 7,6%. Кількість чоловіків на підприємстві за аналізований період зменшилась на 2 особи або на 4,5%.

Загалом на підприємстві високий показник стабільності кадрів, який за аналізований період коливався від 0,96 до 0,98. У кожному з аналізованих років плинність кадрів новоприйнятих працівників перевищує плинність кадрів звільнених, що також є позитивним результатом для досліджуваного підприємства.

Аналіз витрат на оплату праці засвідчує, що на досліджуваному підприємстві рівень заробітної плати перевищує середньомісячну заробітну плату по Україні. Також спостерігається позитивна динаміка її зростання (з 13590,2 грн. у 2020 році до 15369,5 грн. у 2022 році). Позитивним фактом є зростання показника зарплатовіддачі на 0,86 або на 25,9%, що свідчить про ефективність використання фонду оплати праці на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 3. НАПЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «НАЛТЕКС»

3.1. Організаційно-методичні засади удосконалення системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом є неодмінною складовою управління і розвитку будь-якої організації, вона є об'єктивною, тому що виникає з виникненням самої організації і не залежно від чияїсь волі. Будучи, по суті, однією з найважливіших підсистем організації, система управління персоналом визначає успіх її розвитку.

В результаті аналізу управління персоналом на ТОВ «Налтекс» нами було виявлено ряд проблем, які можна систематизувати (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Недоліки існуючої системи управління персоналом на ТОВ «Налтекс»

Існуючий недолік	Характеристика недоліків
1	2
Структура системи	Недостатня чіткість розподілу функціональних обов'язків у сфері управління персоналом; дублювання одних функцій
Підбір персоналу	Велика трудомісткість при оцінці кандидатів через тривалу систему співбесід; недостатня увага приділяється особистісним характеристикам (таким, як здатності до виконання тих чи інших функцій, риси характеру),
Система розвитку персоналу	Діяльність по створенню резерву неефективна, оскільки вона передбачає тільки просування по вертикалі, якому сприяє проведення заходів з оцінки співробітників і підвищення кваліфікації; Не використовується можливість якісного зростання працівників, який передбачає створення можливостей для прояву ініціативи та розвитку здібностей кожного окремого співробітника, зарахованого в резерв.
Мотивація праці	Причини слабкої мотивації і стимулювання до праці такі: незадовільні умови праці; погані можливості навчання та підвищення кваліфікації; недоліки в організації системи управління (неритмічна робота, погана забезпеченість сировиною і матеріалами, несвоєчасний ремонт обладнання тощо)
Адаптація персоналу	Відсутня налагоджена система адаптації персоналу. Напружений морально-психологічний клімат в колективі не дозволяє молодому фахівцеві знайти підтримку і допомогу в роботі.
Оцінка діяльності персоналу	Відсутність дієвої системи оцінки персоналу знижує ефективність діючого кадрового менеджменту в організації

Продовження таблиці 3.1

1	2
Навчання персоналу	Відсутність навчальних лекцій, семінарів, практичних занять. Відмова від застосування сучасних методів навчання персоналу. Слабка зацікавленість працівників організації в навчанні поза і всередині виробництва
Інформаційне забезпечення	Інформаційне забезпечення потребує постійної модернізації, адже від якості використовуваних пристроїв, обладнання багато в чому залежить виробнича діяльність підприємства

Таким чином, у системі управління персоналом існує недостатня чіткість розподілу функціональних обов'язків, велика трудомісткість підбору, навчання та розвитку персоналу, відсутня система стимулювання трудової діяльності працівників. Дані питання вимагають детального опрацювання і вдосконалення.

Крім цього, проаналізуємо дотримання принципів формування ефективної системи управління персоналом, представлені в 3.2.

Таблиця 3.2

Аналіз дотримання принципів формування ефективної системи управління персоналом на ТОВ «Налтекс»

Назва принципу	Зміст принципу
1	2
Відповідність функцій управління персоналом цілям діяльності	Виконується. Функції управління персоналом змінюються не довільно, а відповідно до потреб діяльності
Первинності функцій управління персоналом	Не виконується. Організаційна структура неадекватна кількості і трудомісткості управління персоналом
Оптимального співвідношення управлінських орієнтацій	Не виконується. Кадрова служба недостатньо орієнтована на розвиток персоналу, в основному орієнтована на необхідне забезпечення трудового процесу персоналом (поточну діяльність)
Потенційних імітацій	Виконується. Тимчасове вибуття окремих працівників не перериває основної діяльності
Економічності	Виконується. Система управління персоналом не вимагає значних витрат
Прогресивності	Не виконується. Вимагає впровадження більш прогресивних методів управління
Перспективності	Не виконується. Так як ефективної системи управління персоналом, яка була б орієнтована на розвиток організації, не існує
Комплексності	Виконується. Існуюча система управління персоналом мають достатню комплексність
Оперативності	Виконується. Прийняття рішень з управління персоналом в організації в більшості своїй своєчасно, оперативно

Продовження таблиці 3.2

1	2
Прозорості	Виконується. Незважаючи на те, що система управління персоналом має ряд недоліків, вона являє собою концептуальну єдність, містить доступну термінологію, будується на єдиних етапах, функціях, фазах
Комфортності	Не виконується. Існуюча система управління персоналом не забезпечує максимум зручностей для творчих процесів обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації рішень.

Таким чином, система управління персоналом на ТОВ «Налтекс» не оптимальна і вимагає вдосконалення. Ряд принципів формування ефективної системи управління персоналом не виконується. Зокрема, не виконуються принципи первинності функцій управління персоналом, оптимальності співвідношення різних функцій при управлінні персоналом, оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій, прогресивності, перспективності розвитку системи управління персоналом та її оптимальності.

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

На основі здійсненого аналізу, запропоновано заходи удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Налтекс» (див. табл. 3.3)

Таблиця 3.3

Заходи удосконалення системи управління персоналом на ТОВ «Налтекс»

Напрями удосконалення	Конкретні заходи
1	2
Удосконалення організаційної структури управління підприємства	Запропоновано в загальну організаційну структуру внести зміни у відділі кадрів та створити відділ управління персоналом Розробка внутрішнього Положення про відділ управління персоналом Розробка Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки.
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу	Побудова системи навчання Проходження корпоративного тренінгу «Управління персоналом»

1	2
Поліпшення мотиваційних заходів для ТОВ «Налтекс»	Введення спеціальних мотиваційних пакетів для виробничого та допоміжного персоналу Введення спеціальних мотиваційних пакетів для управлінського персоналу
Впровадження сучасної інформаційної системи для управління персоналом	Введення в дію автоматизованої системи управління персоналом PersonPro 2.5

Отже, в першу чергу на ТОВ «Налтекс» пропонуємо удосконалити організаційну структуру підприємства, шляхом внесення змін до неї, а саме внести зміни у відділі кадрів та створити сучасний відділ управління персоналом (див. рис. 3.1).

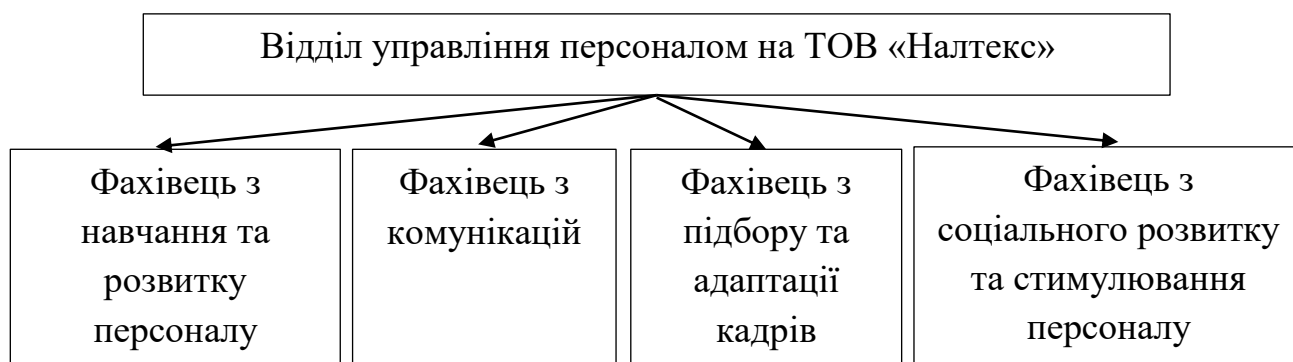


Рис. 3.1. Організаційна структура новоствореного відділу управління персоналом на ТОВ «Налтекс»

Головне завдання начальника відділу управління персоналом буде полягати у формуванні сильної команди всередині структурної одиниці. Начальник відділу несе індивідуальну відповідальність за якість команди в своєму підрозділі; відповідає за утримання цінних членів своєї команди, надаючи їм мотиваційні і кар'єрні можливості; відповідає за підтримання іміджу ТОВ «Налтекс» всередині підприємства і за його межами; у співпраці з підрозділом по роботі з персоналом забезпечують наявність перспективних кандидатів на ключові позиції в своєму підрозділі, в тому числі за рахунок постійного пошуку кращих кандидатів на ринку.

Відповідно до новоствореного відділу управління персоналом рекомендуємо розробити внутрішнє Положення про відділ. Пропонується наступна рекомендована структура даного Положення:

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

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

3. Основні функції відділу: визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач. Типовими основними функціями підрозділу є: розробка і реалізація комплексу планів і програм розвитку персоналу підприємства; планування потреби в персоналі, участь у вирішенні задач, пов'язаних із задоволенням кожного працівника умовами, характером і змістом роботи; формування кадрового резерву на основі аналізу загальної потреби в персоналі; організація навчання персоналу; оцінка ефективності персоналу; впровадження заходів щодо підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату на підприємстві; підвищення ефективності роботи персоналу на основі раціоналізації структур і штатів, управління дисципліною; забезпечення дотримання норм трудового законодавства в роботі з кадрами; удосконалення організації оплати і стимулювання працівників.

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

5. Відповідальність відділу: обмовлюється відповідальністю начальника відділу управління персоналом, його працівників, у залежності від посадових обов'язків.

Також пропонується розробка «Кодексу корпоративної культури та організаційної поведінки». Кодекс корпоративної культури та організаційної поведінки має виконувати три основні функції:

- інтеграції організавації (полягає у підвищенні узгодженості та

взаєморозуміння в цілях і діях співробітників, зміцненні горизонтальних, вертикальних і діагональних зв'язків в організації);

- формування очікуваних норм життєдіяльності колективу;
- полегшення і прискорення адаптації новачків.

Отже, даний Кодекс повинен містити цінності, норми, переконання, необхідні для формування і розвитку організаційної поведінки персоналу на ТОВ «Налтекс» і покликаний встановити принципи, що визначаються діловою поведінкою працівників організації.

Наступним етапом удосконалення існуючої системи управління персоналом пропонуємо здійснити розробку заходів щодо удосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу. Навчання, що проводилося раніше, було хаотичним і малоефективним, а учасники, як втім і внутрішні замовники, мали туманне уявлення про його цілі та кінцевому результаті. Для ефективного розвитку і функціонування підприємства обов'язковою умовою є постійне удосконалення знань, умінь і навичок працівників. Пропонуємо використовувати на ТОВ «Налтекс» наступну програму навчання персоналу (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Програма удосконалення процесу навчання персоналу на ТОВ «Налтекс»

Етапи навчання персоналу	Конкретні заходи етапів навчання персоналу
I етап. Складання тематики тренінгів на підставі реальних проблем	1.1 Тематика основних тренінгів та семінарів для навчання: ефективна робота; інноваційні методи роботи; технологія роботи
II етап. Проведення тренінгу або семінару	2.1 Розробка варіантів проведення тренінгу: Варіант 1. Працівники проходять тренінг на базі курсів протягом 8-9 годин (1 день) група не більше 10 осіб. Варіант 2. Працівники кожного відділу протягом 1-2 годин за 1-2 дні дається матеріал та роздаткові посібники. Варіант 3. Обираються працівники (не більше 15 чоловік), проходять тренінг і проводять майстер-клас для працівників
III етап. Складання порядку оцінки ефективності навчання.	3.1 Вибір методів оцінки ефективності навчання: діалоги працівника з фахівцями; тести; анкети.

Важливим напрямом удосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки персоналу є проходження корпоративного тренінгу

"Управління персоналом". Даний тренінг призначений для керівників малих та середніх підприємств, керівників відділів, працівникам відділу управління персоналом і є інтегрованою програмою, призначеною для вирішення суттєвих питань, пов'язаних з функціонуванням керівництва та досягненням ефективності у роботі команди підлеглих. Ціллю даного тренінгу є надання керівнику систему та інструменти, за допомогою яких він зможе досягати поставлених цілей шляхом ефективного управління діяльністю персоналу компанії.

Наступним напрямом удосконалення для досліджуваного підприємства пропонуємо поліпшити мотиваційні заходи на підприємстві. Пропонуємо введення спеціальних мотиваційних пакетів окремо для виробничого та управлінського персоналу.

Пакет мотиваційних заходів для виробничого та допоміжного персоналу концентрується переважно на матеріальних інструментах стимулювання, які ефективно доповнюються сучасними підходами до нематеріальної мотивації. Зокрема, він включає в себе наступні складові:

- створення індивідуальних персоніфікованих профілів допоміжних працівника згідно з якими буде виконуватись допоміжний ремонт та обслуговування та визначатиметься премія/покарання працівника (закріплення за конкретним ремонтним працівником роботи, за які він сам буде нести відповідальність та преміювання/покарання працівника залежно від якості виконаної роботи).

- оновлення системи преміювання праці виробничих та допоміжних працівників (удосконалення існуючої системи преміювання у відповідності до сучасних прогресивних мотиваційних практик).

Пакет мотиваційних заходів для управлінського персоналу концентрується у більшості на нематеріальних формах мотивації та заходах, що дозволять знизити психоемоційне навантаження управлінського персоналу, яке виникає у ході високої інтенсивності інтелектуальної праці та наростити продуктивність їх роботи, яка вкрай часто потребує пошуку креативних ідей та

прийняття нетипових рішень. Цей пакет включатиме у себе наступні складові:

- проходження працівниками тренінгу Інновації та креативність в управлінні», який допомагатиме у формуванні знань щодо існуючих сучасних інструментів застосування креативного підходу в управлінні організацією, вирішенні типових завдань;
- участь у заходах з командоформування (Teambuilding), що будуть сприяти покращенню внутрішньогрупової комунікації в колективі, створенню більш сприятливої атмосфери та командного духу серед працівників, сприянню формуванню довірливих стосунків між працівниками.

Останнім напрямом удосконалення пропонуємо впровадження сучасної інформаційної системи для управління персоналом, а конкретно програмного продукту PersonPro 2.5. Автоматизована система управління персоналом PersonPro 2.5. призначена для комплексної автоматизації бізнес-процесів HR-департаменту та відділу управління персоналом. Використання системи значно підвищує ефективність управління персоналом і полегшує завдання рекрутингу, мотивації, підвищення кваліфікації та ін.

Отже, враховуючи все вищесказане, узагальнимо, що на ТОВ «Налтекс» задля удосконалення її системи управління персоналом необхідно сконцентруватись на наступних напрямках роботи: 1. Удосконалити організаційну структуру управління підприємства 2. Удосконалити процес навчання, підготовки та перепідготовки персоналу 3. Поліпшити мотиваційні заходи шляхом введення спеціальних мотиваційних пакетів для виробничого та допоміжного персоналу, та окремих мотиваційних пакетів для управлінського персоналу. 4. Впровадження сучасної інформаційної системи для управління та навчання персоналу PersonPro 2.5.

3.2. Резерви підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «Налтекс»

Сучасне зовнішнє середовище, в якому функціонує підприємство, є

мінливим та непередбачуваним, інформаційно насиченим і конкурентонапруженим. За таких умов керівництво підприємства повинне досконало володіти всім арсеналом інструментів і методів, що забезпечують ефективну систему управління персоналом підприємства.

Однак трансформаційні процеси в Україні вимагають нових підходів до управління трудовою діяльністю персоналу підприємств, головним з яких є підвищення її результативності, що досягається за допомогою економічних методів, насамперед нормування праці та стимулювання трудової діяльності. На підприємствах використання даного підходу ускладнюється через відсутність системи управління діяльністю персоналу підприємств, яка б враховувала особливості розвитку галузі функціонування підприємства.

Харчова промисловість залишається одним з найбільш консервативних секторів економіки в плані використання ринкових каналів мобільності трудової сили. Звичайно, існує значна галузева специфіка, але, у цілому, менеджмент підприємств, як і раніше надає перевагу використанню традиційних підходів до найму працівників, звертаючись, насамперед, до використання людських ресурсів самого підприємства – різного роду мереж працівників (професійних, дружніх), особливо, для набору більш високооплачуваного кваліфікованого персоналу. На більшості підприємств зберігається система підбора персоналу, при якій основні рішення в цій області приймаються взагалі поза кадровою службою.

Аналіз структури й функцій підрозділів, що мають відношення до формування й реалізації кадрового потенціалу на підприємствах харчової промисловості, виявив їх роз'єднаність. Нерідко вони виконують однакові завдання, використовуючи при цьому різні інструменти, що приводить до неузгодженості, збільшує кількість помилок, подовжує процедуру прийняття й реалізації кадрових рішень. Єдина функціональна підпорядкованість кадрових служб могла б здійснити їх координацію, щоб не гаяти час на різні узгодження й перевірки, виключить дублювання.

Для формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на

ринкову економіку, необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку із цим варто постійно вдосконалювати систему управління персоналом, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову політику як основу стратегічного управління.

Головні з них пов'язані з необхідністю удосконалення стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень та оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Стратегія планування персоналу припускає, що кадрова політика повинна базуватися на стратегічних планах підприємства. Фактично це означає, що цілі кадрової політики повинні бути похідними від цілей підприємства, тобто специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими мають володіти працівники, визначаються виходячи із цілей усього підприємства.

Сьогодні підприємствам потрібно вдосконалювати систему соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень соціальних гарантій. Нові завдання управління персоналом вимагають, у свою чергу, оптимізації роботи кадрової служби, її участі в розв'язанні перспективних кадрових задач, включаючи кваліфікацію кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору й найму на роботу, внутрівиробничу конкуренцію. Необхідно й поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення. Розробляючи програми формування та вдосконалення кадрової політики, варто враховувати її вплив не тільки на показники ефективності роботи підприємства, але й на ресурсне забезпечення підприємства, насамперед на обмеження фінансових ресурсів.

Ефективність кадрової політики організації при здійсненні основних напрямків кадрової роботи (формування, використання й розвиток трудового потенціалу) визначається також реалізацією функції контролінгу персоналу, що

ставить метою підтримку планування всіх заходів у даній сфері, управління ними, контролювання й інформаційного забезпечення.

Кінцева мета контролінгу полягає в регулярній, об'єктивній і комплексній оцінці діяльності персоналу, яка має бути спрямована, насамперед, на оптимізацію управлінських рішень в сфері кадрової політики й забезпечення конкурентоздатної стратегії організації в області людських ресурсів. Кадрова політика має бути адекватна стратегії розвитку підприємства, орієнтована на тенденції й плани його розвитку і покликана враховувати забезпечення необхідного зростання виробничих показників, збереження фінансової рівноваги і конкурентних позицій на ринку.

Удосконалення організації управління персоналом передбачає розробку напрямків з ефективного управління трудовими ресурсами, що покликане забезпечити збалансованість трудових ресурсів і робочих місць й ефективне використання робочої сили в діючому виробництві. Завдання поліпшення системи організації управління трудовими ресурсами підприємства не може бути ефективно вирішено без попереднього вдосконалення загальної системи управління й організації діяльності персоналу, тому авторами пропонується наступна послідовність реалізації цих заходів:

1. Проведення заходів щодо оптимізації загальної системи управління.
2. Вдосконалення роботи в області управління персоналом.
3. Заходи щодо поліпшення системи організації й оплати праці працівників, їх мотивації.

Структурні компоненти системи управління персоналом, на які можуть бути спрямовані пропоновані заходи наведені в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Резерви підвищення ефективності системи управління персоналом

Найменування	Резерви підвищення ефективності
1	2
Структура персоналу: чисельність, кваліфікаційна й вікова структура, групи співробітників за стажем роботи на підприємстві, потенціалом розвитку, рольовим статусом на підприємстві і його	Постійні й змінні дані обліку й статистики персоналу, інформація про результати його навчання, ділова оцінка (атестація)

підрозділах	
-------------	--

Продовження таблиці 3.5

1	2
Структура розвитку персоналу	Планування потреби в персоналі, заміщення вакансій, заходи щодо розвитку персоналу
Організаційна структура: формальна ієрархія й неформальні структурні групи	Схеми організаційних структур, діаграми виконання функцій і комунікаційних зв'язків, опитування співробітників і керівників
Організація праці: розміщення персоналу, робочі місця і їх взаємозв'язки	План посад і робочих місць (штатний розклад), опис робіт і посад (посадові інструкції), діагностика робочих місць, опитування співробітників
Культура управління: стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею	Методи соціальних досліджень, робота з працівниками, яких звільняють
Мотиваційні установки	Опитування працівників, групові дискусії, аналіз застосування теорій мотивації

Слід зазначити, що для підвищення ефективності праці й якості трудового життя необхідне вживання комплексних заходів в усіх напрямках моделі трудової діяльності, у тому числі за допомогою державної політики та соціальних інструментів, що сприяють підвищенню громадянської й творчої активності співробітників, залученню їх до вирішення постійно виникаючих проблем в сфері організації виробництва й праці. Ці міри трансформуються в загальну кадрову політику підприємства.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Навчання персоналу як один зі способів розвитку людських ресурсів на підприємстві є цілеспрямованим, організованим і систематично здійснюваним процесом оволодіння працівниками знаннями, вміннями, навичками й способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників, фахівців чи керівників. Навчання персоналу в сучасних організаціях є складним та безперервним процесом, що складається з кількох послідовних етапів, де кожен етап – це окремий захід, що розробляє та обґрунтовує служба управління персоналом або спеціальний структурний підрозділ. Навчання персоналу є

важливим напрямом кадрової роботи підприємства, оскільки в сучасному світі гостро стоїть проблема оновлення набутих знань і навичок. Існує ціла низка методів навчання персоналу (як традиційних, так і досить інноваційних), що мають свої переваги й недоліки. Вибір співвідношення форм і методів навчання персоналу залежить від категорії працівників (керівники, фахівці, службовці та робітники), що потребують навчання, з огляду на специфіку діяльності самого підприємства.

Необхідно відзначити, що найкращий ефект досягається за рахунок комплексного використання декількох методів навчання, тому для проведення ефективного процесу навчання персоналу доцільно розробляти диференційовані навчальні програми, які повинні враховувати специфіку підприємств та індивідуальні особливості тих, хто буде навчатися.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом розглянемо можливість впровадження в діяльність ТОВ «Налтекс» програмний продукт PersonPro 2.5. Використання сучасних технологій та досвіду, дозволяє зробити управління персоналом досконалим інструментом в руках фахівців.

Дана система є набором програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом, а діяльність, пов'язана з управлінням підготовкою та управлінням персоналом, перетворилась на основну.

При впровадженні інформаційної системи управління персоналом оцінюють ефект за різними аспектами (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Ефект від впровадження системи управління персоналом

Організаційний ефект	Економічний ефект	Соціальний ефект
Скорочення часу прийняття рішень на всіх рівнях управління підприємством. Підвищення якості кадрових рішень. Оперативність підготовки звітності для органів державного управління	Зниження витрат на управління персоналом. Підвищення продуктивності праці персоналу. Оптимальне використання професійних якостей конкретного співробітника підприємства	Персональний облік пенсійних накопичень співробітників підприємства. Ведення повної індивідуальної трудової історії персоналу підприємства. Підготовка керівного резерву і просування по службі найбільш перспективних співробітників

	підприємства
--	--------------

Втім зосередимося на розрахунку економічного ефекту від професійного навчання персоналу.

Система може ефективно використовуватися в організаціях з різними видами діяльності від комерційних структур до державних організацій.

Сформуємо кошторис витрат на введення автоматизованої системи PersonPro 2.5 (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Розрахунок витрат на удосконалення інформаційного забезпечення

Техніка	Кількість, од.	Ціна за одиницю, в грн.	Загальна вартість вкладень, грн.
Ноутбук	2	22000,0	44000,0
Програмне забезпечення	1	9976,0	9976,0
Начально-методична література	10	240,0	2400,0
Проведення бізнес-тренінгу по роботі з програмою	1	2500,0	2500,0
Разом:	-	-	58876,0

У таблиці 3.8 запропоновано кошторис витрат на обладнання відповідними меблями робочого місця фахівця відділу управління персоналом.

Таблиця 3.8

Кошторис витрат на створення АРМ менеджера відділу управління персоналом

Техніка	Ціна за одиницю, в грн.
Робочий стіл	6795,0
Офісний стілець	2540,0
Канцтовари	875,0
Комплектуючі	3890,0
Разом	14100,0

Отже, сукупні витрати на створення АРМ відділу управління персоналом становлять 14100,00 грн. з розрахунку на одне робоче місце.

Також необхідно відмітити, що автоматизована система PersonPro 2.5 також надає можливість підвищувати кваліфікацію працівників підприємства. Загальні витрати на навчання персоналу на ТОВ «Налтекс» у 2023 році пропонуються на рівні 255,4 тис. грн. В 2023 році планується, що навчання на підприємстві пройдуть 45 осіб.

Заходи щодо впровадження в діяльність ТОВ «Налтекс» програмного продукту PersonPro 2.5 потребує відповідних капіталовкладень. Проектні капіталовкладення відображені в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Проектні капіталовкладення на запровадження програмного продукту
PersonPro 2.5 та навчання персоналу

Об'єкт капіталовкладень	Загальна вартість, грн.
Комп'ютерне обладнання з пакетом операційних та офісних програм	58876,0
Меблі (з розрахунку 1 робочого місця)	14100,0
Витрати на навчання персоналу	255400, 0
Всього:	328376,0

Отже для впровадження нового програмного продукту PersonPro 2.5. необхідно 328376,0 грн.

Впровадження проекту здійснюватиметься на базі календарного плану реалізації проекту (див. табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Календарний план реалізації проекту

Робота	Тривалість, тижні	Дата початку	Дата закінчення
Придбання обладнання та інформаційних систем	2	01.03.23	16.03.23
Установка та монтаж обладнання та інформаційних систем	2	17.03.23	31.03.23
Навчання персоналу	8	01.04.23	30.05.23

Отже, реалізацію проекту планується провести протягом 3-х місяців. Освоєння всієї суми капіталовкладень планується протягом одного року.

Одним із найкращих способів покращити систему управління персоналу, а також оцінити її ефективність – це прив'язати її до виконання KPI (Key Performance Indicators, або ключових показників ефективності). Для розрахунку ефективності навчання необхідно визначити основні KPI (ключові показники ефективності діяльності), на які впливає курс навчання. Результатом проведення навчання є зниження трудомісткості внаслідок застосування вивчених інноваційних методів, очікуваний приріст продуктивності робітників приблизно складе 10%. Оскільки KPI обчислюється не в грошовому еквіваленті, необхідно

висловити його у фінансових показниках.

Для оцінки ефективності навчання можливо використовувати модель Дональда Киркпатрика, котра з 1959 р. використовується в міжнародній практиці корпоративного навчання. Модель описує чотири кроки (і відповідно, рівні) оцінки результатів навчання:

- 1) реакція: наскільки навчання сподобалось учасникам;
- 2) засвоєння: які факти, засоби, техніки роботи були засвоєні у результаті навчання;
- 3) поведінка: як у результаті навчання змінилася поведінка, дії учасників у робочому середовищі;
- 4) результат: якими є осяжні результати навчання для організації, виміряні через скорочення витрат, строків, поліпшення якості.

Киркпатрик вважав, що оцінка результатів на більш високому рівні за шкалою успішності вимагає значно більших зусиль та ресурсів, ніж на нижчому рівні, тобто на рівні 1 оцінювати простіше й дешевше, ніж на рівні 4. Це найголовніший аргумент (знайдений Киркпатриком особисто) на користь того, щоб оцінювати навчання на рівні 1 в 95% випадків, і тільки в 5-10% оцінювати його на рівні 4. Модель Киркпатрика пропонує оцінювати навчання після його завершення.

Недоліком моделі є те, що вона не враховує того факту, що зміна значущих показників діяльності, таких, як збільшення обсягу продажу, скорочення витрат, поліпшення якості та ін., може бути пов'язана не тільки з проведеним навчанням, а й з різними іншими обставинами.

Природно, що проведення оцінки навчання передусім має за мету оцінити економічний ефект від вкладених коштів. Для роботодавців не є показником те, наскільки навчання сподобалося працівникам, важливішим є прибуток від вкладенім, як і від інших вкладень.

Наприкінці 80-х — на початку 90-х років спеціаліст з людських ресурсів Дж. Філіпс запропонував ввести п'ятий рівень оцінки: повернення на вкладений капітал (ПВК).

$$ROI = \frac{\Delta D_n - B_n}{B_n} * 100\%, \quad (3.1)$$

де ΔD_n – приріст доходів від навчання, тис. грн.; B_n – витрати на навчання, тис. грн.

Розрахунок ROI дозволяє:

- кількісно виразити поліпшення результативності та якості роботи в результаті навчання співробітників;
- виразити в грошовому еквіваленті цінність проведеного навчання;
- визначити повернення на інвестиції в навчальні заходи;
- ухвалювати обґрунтовані рішення по вибору навчальних програм, порівнюючи їх ефективність.

Продуктивність працівників на підприємстві без проведення навчання в минулому році становила 771,75 тис. грн., то після проведення навчання вона становитиме 848,92 тис. грн. (зростання на 10%). Зважаючи на це, розрахуємо можливий чистий дохід ТОВ «Налтекс» після проведення навчання:

$$ЧД = \text{продуктивність праці} * \text{кількість працівників, що пройшли навчання}, \quad (3.2)$$

$$ЧД = 848,92 * 45 = 38201,4 \text{ тис.грн.}$$

Тобто, навчання працівників підприємства вплине на показник чистого доходу підприємства.

Приріст доходів від навчання працівників складатиме відповідно:

$$\Delta D_n = (848,92 - 771,75) * 45 = 3472,65 \text{ тис. грн}$$

Отже, здійснимо розрахунок коефіцієнту повернення інвестицій для підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Налтекс»:

$$ROI = \frac{3472,65 - 328,376}{328,376} = 957\%$$

Отже, отримане значення показника ROI є досить позитивним, адже віддача від інвестицій є відмінною від 100, отже, за кожен вкладений гривню у заходи з навчання персоналу у 2023 році ТОВ «Налтекс» отримує 9,57 грн. віддачі. Рівень продуктивності праці осіб, які пройшли навчання зростає до рівня 848,92 тис. грн/чол. Впровадження проєкту забезпечить можливість покращити подальший розвиток персоналу підприємства.

Висновки до розділу 3

Система управління персоналом на ТОВ «Налтекс» не оптимальна і вимагає вдосконалення. Ряд принципів формування ефективної системи управління персоналом не виконується. Зокрема, не виконуються принципи первинності функцій управління персоналом, оптимальності співвідношення різних функцій при управлінні персоналом, оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій, прогресивності, перспективності розвитку системи управління персоналом та її оптимальності.

Вважаємо, що на ТОВ «Налтекс» задля удосконалення її системи управління персоналом необхідно сконцентруватись на наступних напрямках роботи: 1. Удосконалити організаційну структуру управління підприємства 2. Удосконалити процес навчання, підготовки та перепідготовки персоналу 3. Поліпшити мотиваційні заходи шляхом введення спеціальних мотиваційних пакетів для виробничого та допоміжного персоналу, та окремих мотиваційних пакетів для управлінського персоналу. 4. Впровадження сучасної інформаційної системи для управління та навчання персоналу PersonPro 2.5.

З метою підвищення ефективності системи управління персоналом розглянемо можливість впровадження в діяльність ТОВ «Налтекс» програмний продукт PersonPro 2.5. Використання сучасних технологій та досвіду, дозволяє зробити управління персоналом досконалим інструментом в руках фахівців. Дана система є набором програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом, а діяльність, пов'язана з управлінням підготовкою та управлінням персоналом, перетворилась на основну.

Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів щодо впровадження в діяльність ТОВ «Налтекс» програмного продукту PersonPro 2.5, показав, що значення коефіцієнту повернення інвестицій для підвищення кваліфікації працівників є досить позитивним, адже віддача від інвестицій є

відмінною від 100, отже, за кожен вкладений гривню у заходи з навчання персоналу у 2023 році ТОВ «Налтекс» отримує 9,57 грн. віддачі. Рівень продуктивності праці осіб, які пройшли навчання зростає до рівня 848,92 тис. грн/чол. Впровадження проекту забезпечить можливість покращити подальший розвиток персоналу підприємства.

ВИСНОВКИ

У висновках узагальнено результати теоретичних засад удосконалення системи управління персоналом підприємства. На основі аналізу ефективності системи управління персоналом підприємства запропоновано напрями її удосконалення:

1. У сучасних умовах розвитку світової та вітчизняної економіки процес управління персоналом є одним із найбільш важливих аспектів життя та функціонування організації, який здатний суттєво підвищити ефективність системи менеджменту та забезпечити збільшення рівня її прибутковості та конкурентоспроможності. Управління персоналом забезпечує безперервне вдосконалювання методів здійснення кадрової політики на підприємстві, використання досягнень сучасної науки у сфері менеджменту й передового практичного досвіду щодо питань управління людськими ресурсами. Можна стверджувати, що управління персоналом є одним із найважливіших елементів системи менеджменту організації, який забезпечує процес ефективного управління робітниками і їхньою діяльністю.

2. Аналіз літературних джерел і практики управління різними організаціями дає підстави розглядати управління персоналом на різних рівнях. На нижчому рівні (бригада, діляниця, функціональний підрозділ) бригадир, керівник здійснює безпосереднє управління виконавцями, які доводять до кожного підлеглого виробничі завдання, забезпечують їх необхідними ресурсами, контролюють виконання завдань, трудову дисципліну, дотримання норм і правил охорони праці, якість виробленої продукції тощо. На середньому рівні управління (відділення, цех, філіал) вирішуються питання планування виробництва, нормування праці, організації діяльності, оплати праці, заміщення вакантних посад. На вищому рівні управління розробляється кадрова стратегія, як функціональна складова генеральної стратегії організації, формується політика управління персоналом, визначаються обсяги інвестування в розвиток персоналу, ухвалюються рішення щодо заміщення ключових посад.

3. Формування ефективної системи управління персоналом – це складний процес, який охоплює багато напрямів діяльності та передбачає вивчення змісту та цілей системи управління персоналом, визначення послідовних етапів, а також сукупності основних методів та принципів її побудови. Система управління персоналом – це складний механізм, який здійснює управління організацією в цілому та окремими її підрозділами, розробляє стратегію і політику управління кадрами, організовує найм персоналу та сприяє його розвитку, займається мотивацією і соціальним розвитком працівників.

4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Налтекс було створене в червні 2008 року, з метою здійснення підприємницької діяльності, для отримання прибутку в інтересах засновників, а також задоволення потреб його працівників шляхом виробництва та реалізації кондитерської та хлібобулочної продукції. На сьогоднішній день підприємство виготовляє понад 200 видів кондитерських виробів під торговою маркою «Наш смак», а саме: вівсяне печиво, пісочне печиво, печиво з різноманітними начинками, печиво зі згущеним молоком, вафлі, кекси, рулети, тістечка, цукерки з насінням кунжуту, льону, маком, родзинками, кокосом, суше. Постійно вдосконалюється випуск цих виробів та з'являються нові види продукції.

5. За результатами проведеного дослідження можемо відмітити, що більшість факторів зовнішнього середовища справляє негативний вплив на діяльність підприємства. Особливий вплив на підприємство здійснюють політичні фактори (особливо військові дії та військовий стан на території України), а також економічні фактори, пов'язані з підвищенням цін на сировину з одночасним скороченням рівня доходів споживачів. Проте, не дивлячись на ці проблеми, ТОВ «Налтекс» завоювало певний сегмент ринку завдяки високій якості своєї продукції та доступним цінам. Втім, підприємству необхідно враховувати слабкі сторони та загрози з якими може стикнутися компанія в своїй діяльності.

6. Здійснивши аналіз основних економічних показників господарської діяльності підприємства за 2020-2022 рр., можна відмітити, що чистий дохід від

реалізації продукції зріс у 2022 році в порівнянні з 2020 роком на 27690 тис.грн., або на 46,52% і становить 87208 тис. грн., що є позитивною тенденцією для підприємства і свідчить про зростання обсягів його діяльності. Також відбулося зростання показника валового прибутку, який у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зріс на 5440 тис.грн., або на 72,56% і становить 12937 тис. грн. Отже, чистий дохід зростав швидшими темпами, ніж зростала собівартість, що є позитивною тенденцією для досліджуваного підприємства. Втім зростання обсягів діяльності не позначилося на зростанні чистого прибутку, який у 2022 році становив 3546 тис. грн., що на 7,25% менше, ніж у базовому році. Середньооблікова чисельність працівників у 2022 році збільшилася на 3 чол. порівнюючи з 2020 роком і становила 113 чоловік. Продуктивність праці у 2022 році зросла на 230,68 тис.грн., або на 42,63%, у порівнянні з 2020 роком. Фондовіддача підприємства, яка демонструє ефективність використання основних засобів підприємства зросла на 1,75 і становить 4,69 у 2022 році, що є позитивною тенденцією для досліджуваного підприємства. Також позитивною тенденцією є зменшення показника фондомісткості, який є оберненим до показника фондовіддачі. Коефіцієнт оборотності оборотних активів, збільшився у 2022 році, порівняно з 2020 роком на 0,44, що свідчить про пришвидшення обороту оборотних активів підприємства. На ТОВ «Налтекс» погіршилися значення показників рентабельності у 2022 році в порівнянні з 2020 роком. Зокрема, відбулося зниження показників рентабельності господарської діяльності на 3,14%, рентабельності активів на 0,89% і рентабельності власного капіталу на 0,74 %, що є негативною тенденцією для ТОВ «Налтекс».

7. Здійснивши оцінку системи управління персоналом на ТОВ «Налтекс» можемо відмітити, що на підприємстві загальна кількість працівників протягом досліджуваного періоду збільшилася на 3 чоловіка або на 2,7%, з 110 чоловік в 2020 році до 113 чоловік в 2022 році. На підприємстві спостерігається неоптимальне співвідношення персоналу підприємства. Зокрема, частка управлінського персоналу до загальної кількості працівників становить 39% у

2022 році. 47 працівників підприємства (або 41,6% від загальної кількості працівників) мають вищу освіту, що є позитивним показником. За аналізований період відбулося зростання кількості працівників з вищою освітою на 2 чоловіки, або на 4,4%. Найменшу частку у структурі персоналу підприємства займає персонал з середньою освітою (19,4 % у 2022 році). На ТОВ «Налтекс» зайняті в основному люди активного працездатного віку від 18 до 44 років, частка яких складає 90,3%. Найбільшу питому вагу у структурі персоналу підприємства займають працівники віком від 30 до 44 років (50,4%), що є позитивним для досліджуваного підприємства. Найбільшу питому вагу в загальній кількості працюючих складають особи, що працюють на підприємстві від 5 до 10 років, у 2022 році їх частка становила 58,4 %, що на 10,0 % більше, ніж у 2020 році. В порівнянні з 2020 роком у 2022 році кількість осіб, які мають стаж роботи більше 10 років зменшилась на 4 працівники або на 11,1%. На підприємстві переважно працюють жінки. В загальній кількості працівників жінки складають 62,8%. Також слід відмітити зростання кількості жінок у загальній чисельності на 5 осіб, або на 7,6%. Кількість чоловіків на підприємстві за аналізований період зменшилася на 2 особи або на 4,5%. Загалом на підприємстві високий показник стабільності кадрів, який за аналізований період коливався від 0,96 до 0,98. У кожному з аналізованих років плінність кадрів новоприйнятих працівників перевищує плінність кадрів звільнених, що також є позитивним результатом для досліджуваного підприємства. Аналіз витрат на оплату праці засвідчує, що на досліджуваному підприємстві рівень заробітної плати перевищує середньомісячну заробітну плату по Україні. Також спостерігається позитивна динаміка її зростання (з 13590,2 грн. у 2020 році до 15369,5 грн. у 2022 році). Позитивним фактом є зростання показника зарплатовіддачі на 0,86 або на 25,9%, що свідчить про ефективність використання фонду оплати праці на досліджуваному підприємстві.

8. Система управління персоналом на ТОВ «Налтекс» не оптимальна і вимагає вдосконалення. Ряд принципів формування ефективної системи

управління персоналом не виконується. Зокрема, не виконуються принципи первинності функцій управління персоналом, оптимальності співвідношення різних функцій при управлінні персоналом, оптимальності співвідношення управлінських орієнтацій, прогресивності, перспективності розвитку системи управління персоналом та її оптимальності.

9. Вважаємо, що на ТОВ «Налтекс» задля удосконалення її системи управління персоналом необхідно сконцентруватись на наступних напрямках роботи: 1. Удосконалити організаційну структуру управління підприємства 2. Удосконалити процес навчання, підготовки та перепідготовки персоналу 3. Поліпшити мотиваційні заходи шляхом введення спеціальних мотиваційних пакетів для виробничого та допоміжного персоналу, та окремих мотиваційних пакетів для управлінського персоналу. 4. Впровадження сучасної інформаційної системи для управління та навчання персоналу PersonPro 2.5.

10. З метою підвищення ефективності системи управління персоналом розглянемо можливість впровадження в діяльність ТОВ «Налтекс» програмний продукт PersonPro 2.5. Використання сучасних технологій та досвіду, дозволяє зробити управління персоналом досконалим інструментом в руках фахівців. Дана система є набором програмного забезпечення та технологій, використання яких дає змогу автоматизувати і вдосконалювати бізнес-процеси управління персоналом, а діяльність, пов'язана з управлінням підготовкою та управлінням персоналом, перетворилась на основну.

11. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів щодо впровадження в діяльність ТОВ «Налтекс» програмного продукту PersonPro 2.5, показав, що значення коефіцієнту повернення інвестицій для підвищення кваліфікації працівників є досить позитивним, адже віддача від інвестицій є відмінною від 100, отже, за кожен вкладений гривню у заходи з навчання персоналу у 2023 році ТОВ «Налтекс» отримує 9,57 грн. віддачі. Рівень продуктивності праці осіб, які пройшли навчання зростає до рівня 848,92 тис. грн/чол. Впровадження проєкту забезпечить можливість покращити подальший розвиток персоналу підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Сардак О.В. Управління персоналом. К: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: Дон НУЕТ, 2010. 238 с.
3. Баран Р.М. Досвід закордонних країн у системі мотивації та стимулювання персоналу. Регіональна економіка. 2005. №1. С. 169-176.
4. Безсмертна В.В. Стратегія управління кадровим потенціалом підприємства. Економіка та управління. 2020. № 3. С. 48-53.
5. Бердник А. А. Мотивування персоналу підприємства в сучасних умовах господарювання. Київський національний університет технологій та дизайну, 2016. № 1 (6). С. 112-116.
6. Богиня Д. Регулювання доходів і оплата праці в контексті індексу. Економіка. Фінанси. Право. 2020. №2. С. 3-7.
7. Бранченко Г.Н. Менеджмент організації: посібник. Житомир: ЖІТІ, 2006. 212 с.
8. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. Персонал. 2006. №3. С. 24.
9. Буднік М. М., Медяна Л. С. Формування ефективної системи управління персоналом. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2015. № 3(2). С. 25-30.
10. Василенко В. А., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління. К.: ЦУЛ, 2003. 395 с.
11. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
12. Виноградський М.Д. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: ЦНЛ, 2016. 504 с.
13. Виноградський М. Д. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

14. Віннікова В.А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf
15. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи. URL: <http://libfree.com/index.php>
16. Воронкова В.Г., Беліченко А.Г., Попов О.М. Філософія управління персоналом: монографія. Запоріжжя: ЗДІА, 2005. 472 с.
17. Галич О. А., Вакуленко Ю. В., Терещенко І. О., Крутько Т. В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. Агросвіт. 2019. № 6. С. 27-32.
18. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка. 2015. Вип. 7. С. 29-37.
19. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. К.: Вища школа, 1995. 266 с.
20. Гетьман О. О., Білодід А. О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки: ел. наук. фах. вид. 2017. Випуск 17. С. 556-561.
21. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 35. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.
22. Гурбик Ю. Ю., Біляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка і суспільство. 2018. № 17. С. 216-224.
23. Гурченков О.П., Гусаріна Н.В. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. Економіка: реалії часу. 2013. №2. С. 60-72.
24. Господарський Кодекс України. Господарський процесуальний кодекс України: Офіційні тексти. Міністерство юстиції України. К.: Хрінком Інтер, 2003. 304 с.

25. Дериховська В.І. Стратегія управління персоналом: її види та особливості. Науковий вісник: зб. наук. праць. Одеса: ОНЕУ, 2018. № 10 (189). С. 37-50.

26. Донець Л., Лиходєдова Т. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. Науковий вісник. 2014. №1. С. 45-55.

27. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Знання, 2016. 679 с.

28. Кодекс законів про працю. №322-VIII від 10.12.1971. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

29. Колот А. Мотивація персоналу: Підручник. М-во освіти і науки України, КНЕУ ім. Вадима Гетьмана. Вид. 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2006. 336 с.

30. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: Навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2008. 224 с.

31. Колот А.М. Соціально-трудові відносини: теорія і практика регулювання: Монографія. К.: КНЕУ, 2014. 230 с.

32. Конституція України від 28.06.1996 р. №254к/96-ВР. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>.

33. Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. Посібник. Х.: ХНАДУ, 2016. 200 с.

34. Круп'як Л.Б. Управління трудовими ресурсами організації: навч. посібник. К.: Кондор - Видавництво, 2013. 278с.

35. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. К. : Кондор, 2003. 296 с.

36. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 292 с.

37. Кузьменко Л.М. Проблеми проведення оцінки персоналу. Економіка і маркетинг в ХХІ сторіччі. 2008. С. 160–162.

38. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки

та інтелектуальної власності. 2013. Вип. 1(2). С. 95-98.

39. Лич В.М. Фактори та умови, що впливають на формування та динаміку трудового потенціалу промисловості. Формування ринкових відносин в Україні. 2006. № 9 (64). С. 125-131.

40. Лукашевич В.М. Економіка праці та соціально трудові відносини: Навчальний посібник. Львів: Новий світ, 2014. 248 с.

41. Мажник Л.О. Місце технології управління персоналом підприємства у системі управління. Вісник Криворізького економічного інституту КНЕУ. 2019. № 4(16).С. 63–65.

42. Макогон Ю.В., Капранов М.А. Мотивація як фактор ефективного управління персоналом підприємства: теоретико-методологічні аспекти. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2017. Вип. 16. С. 334-341.

43. Мальнєва В.Л. Сутність управління персоналом підприємства. Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ. 2020. Вип. 1. С. 68-70.

44. Малюкіна А.О. Оцінка якості трудового потенціалу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 «Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика». Харків, 2012. 20 с.

45. Матюха М. Економіка праці та соціально-трудова відносини: Навчальний посібник для дистанційного навчання. К.: Університет "Україна", 2018. 305 с.

46. Михайлов Є.П. Економіка праці і соціально-трудова відносини: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 520 с.

47. Молдован В. Управління персоналом підприємства. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти: матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та здобувачів вищої освіти. 6 травня 2020 р. Кам'янець-Подільський, 2020. С.231-234.

48. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. № 1. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>

efek_2017_1_3.

49. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. Київ : Видавничий центр «Академія», 2000. 848 с.,

50. Мурашко М.А. Менеджмент персоналу: навчально-практичний посібник. 2-ге вид., стереотип. К.: Знання, 2006. 311 с.

51. Никифорова В. Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013 р. 275 с.

52. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти. Харків: ХНАМГ, 2016. 215 с.

53. Олійник О.С. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом спиртових підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. №4. С. 513–516.

54. Орлова К. Є. Управління бізнесом. Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2019. 319 с.

55. Павленчик Н. Мотиваційні критерії як елемент ефективного управління персоналом. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності : зб. тез міжнар. наук.-практ. конф. Львів : ЛДУФК імені Івана Боберського, 2020. С. 346-348.

56. Петюх В.М. Ринок праці: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни. К.: КНЕУ, 2000. 256 с.

57. Плєснєв К.М. Досвід правового регулювання атестації працівників у зарубіжних країнах. Актуальні проблеми права: теорія і практика. 2013. № 26. С. 442-447.

58. Погорєлова Т.О., Ігнатєва Ю.І. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127–134.

59. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755–VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755–VI#Text>.

60. Пожар О. М., Зеленський С.В. Управління персоналом : навчально-

методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни. Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2008. 199 с.

61. Покропивний С. Ф. Економіка підприємства : підручник. 3-є вид., перероб. та доп. К. : КНЕУ. 2016. 528 с.

62. Пошелюжна Л. Б. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/inek/2010_1/163.pdf.

63. Придятько Е. М. Моделювання впливу внутрішніх і зовнішніх чинників на ефективність процесу формування персоналу промислового підприємства. Вісник економічної науки України. 2018. №1(34). С.125-133.

64. Причепа І. В., Мещерякова Т.К. Проблеми конкурентоспроможного розвитку підприємництва в Україні за сучасних умов. Розвиток підприємництва в Україні : теорія, методологія та практика : колективна монографія. Умань : Видавець Сочінський М. М. 2017. 244 с.

65. Про зайнятість населення. Закон України. №5067-VI від 05.07.2012. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5067-17>.

66. Про колективні договори і угоди : Закон України від 01.07.1993 № 3356-XII. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua>.

67. Про оплату праці : Закон України від 24.03.95 р. №108/95-ВР. URL: <http://www.president.gov.ua>.

68. Про освіту. Закон України. №1060-XII від 23.05.1991. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.

69. Про охорону праці : Закон України від 14.10.1992 № 2694-XII. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

70. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів) : Закон України від 03.03.1998 № 137/98. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>.

71. Про професійний розвиток. Закон України. №4312-VI від 12.01.2012. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>].

72. Пучкова С.І. Інновації у практиці управління персоналом на сучасних

підприємствах. Вісник соціально-економічних досліджень; за ред. М.І. Зверякова; Одеський держ. екон. ун-т. 2016. Вип. 34. С. 140–147.

73. Романченко Н.В., Кожемякіна Т.В., Пічик К.В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: НаУКМА, 2018. 343 с.

74. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом. Київ: КОНДОР, 2017. 324 с.

75. Рябцева О. Є., Рябцев О. О. Сучасні методи оцінювання ефективності діяльності відділу управління персоналом. Економічний вісник ДВНЗ «Український державний хіміко–технологічний університет». 2016. № 1. С. 102– 107.

76. Савельєва В.С. Управління персоналом: Навчальний посібник. К.: ВД «Професіонал», 2005. – 336.

77. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2002. 351 с.

78. Скібіцька Л.І. Антикризова кадрова політика підприємства URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16984/1/241-Skibitska-393-394.pdf>

79. Смачило І.І. Антикризове управління персоналом: особливості та основні напрями. Молодий вчений. 2020. Вип. 2 (78). С. 360-363.

80. Соболев В. Г. Визначення сутності поняття «технологія менеджменту персоналу». Теорія та практика державного управління. 2016. № 2. С. 191-198.

81. Стельмашенко О.В. Оцінка розвитку персоналу підприємства URL:http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/Tiru/2012_33/Stelmash.pdf

82. Стец В.А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 1996. 180 с.

83. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації Вінниця: Економічний часопис, 2012. С. 3-12.

84. Тарнавський М. І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств: дис. ... канд. екон. наук 08.00.04. Національний університет «Львівська політехніка». Львів, 2018. 233 с.

85. Татаревська М.С., Збрицька Т.П., Савченко Г.О. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.

86. Телишевська Л. І., Ільченко Д. В. Особливості управління персоналом на підприємстві. Управління економікою: теорія та практика. Сьомі Чумаченківські читання: зб. наук. праць. Київ, 2018. 166 с.

87. Терещенко Н.В. Комплексна оцінка підвищення ефективності діяльності підприємств і мотивації трудової діяльності. 2005. №1 (6). С. 60-72.

88. Тівецька А.В., Невмержицька С.М. Удосконалення системи управління персоналом організації з врахуванням вимог міжнародних стандартів ISO. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економіка і вища освіта». 2015. № 6 (93). С. 81-87.

89. Ткаченко А.М. Стратегічні напрямки удосконалення управління персоналом: монографія. Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2008. 234 с.

90. Тонких І.О., Кардашевська М.А. Методи підвищення кадрового потенціалу. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія: Економіка і суспільство. 2018. Вип. 19. С. 898-902.

91. Тонюк М.О. Удосконалення процесу управління персоналом підприємства. Економіка і управління. 2017. №4. С. 61–65.

92. Хілуха О.А. Інтерактивні методи корпоративного навчання та формування компетентностей персоналу. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2019. Вип. 33. С. 150-153.

93. Ходикіна І.Ю. Мотивація, розвиток персоналу та створення корпоративної культури – запорука ефективного управління персоналом компанії та успішної діяльності компанії. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки. 2018. Вип. 10. С. 341-348.

94. Хорошко А.Ф., Капліна А.І. Шляхи підвищення ефективності управління персоналом. Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці. 2022. Вип. 35. С. 104-107.

95. Чаркіна А.О. Проблеми управління персоналом публічної служби в умовах пандемії COVID-19. Наукові перспективи. 2022. Вип. 2 (20). С. 83-87.

96. Чернишова А.В. Мотивація та стимулювання праці в системі управління персоналом підприємства. Молодий вчений. 2016. № 6 (33). С. 141-145.

97. Чобіток В.І., Волощенко А.В. Формування системи управління персоналом на промислових підприємствах: теоретичний аспект. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. Вип. 50. С. 313-318.

98. Шульпіна Н. В. Особливості впровадження сучасних технологій управління персоналом в Україні. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2017. Вип. 1. С. 113-116.

ДОДАТКИ

Додаток А

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Налтекс»
Територія Житомирська область, Любарський район, с. Старий Любар
Організаційно-правова форма господарювання:
Вид економічної діяльності:

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

21 01 01

35365890

10.72

Адреса, телефон Житомирська область, Любарський район,

с. Старий Любар, вул. Кантемирівська 1

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака(окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якої наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5003	5003
Основні засоби	1010	20945	19582
первісна вартість	1011	43336	43613
знос	1012	(22391)	(24031)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	14847	15092
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	40795	39677
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	13242	10043
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	533	2712
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	1132	22
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	588	8424
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5201	5652
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	72	0
Усього за розділом II	1195	20768	26853
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	61563	66530

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2649	2649
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	26253	26253
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	23512	27335
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	52414	56237
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	4615	3600
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	8	321
Цільове фінансування	1525	0	0
Усього за розділом II	1595	4623	3921
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	4076	4994
розрахунками з бюджетом	1620	19	6
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	77	105
розрахунками з оплати праці	1630	339	415
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	15	852
Усього за розділом III	1695	4526	6372
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
Баланс	1900	61563	66530

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Налтекс»

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
21	01	01
35365890		

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2020 р.**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	59518	78359
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(52021)	(64296)
Валовий: прибуток	2090	7497	14063
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	724	7443
Адміністративні витрати	2130	(1500)	(1566)
Витрати на збут	2150	(590)	(1265)
Інші операційні витрати	2180	(2004)	(8933)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4127	9742
збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	1297	0
Інші доходи	2240	0	301
Фінансові витрати	2250	(888)	(468)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4536	9575
збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	0	0
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3823	7041
збиток	2355	(0)	(0)

Продовження додатку Б

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3823	7041

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	28415	48965
Витрати на оплату праці	2505	17939	19298
Відрахування на соціальні заходи	2510	3602	4088
Амортизація	2515	793	899
Інші операційні витрати	2520	806	1146
Разом	2550	51555	74396

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Додаток В

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Налтекс»
 Територія Житомирська область, Любарський район, с. Старий Любар
 Організаційно-правова форма господарювання:
 Вид економічної діяльності:

Дата (рік, місяць, число)
 за ЄДРПОУ
 за КОАТУУ
 за КОПФГ
 за КВЕД

КОДИ		
22	01	01
35365890		
10.72		

Адреса, телефон Житомирська область, Любарський район,

с. Старий Любар, вул. Кантемирівська 1

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака(окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2021 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5003	5716
Основні засоби	1010	19582	18928
первісна вартість	1011	43613	43349
знос	1012	(24031)	(25421)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	15092	15092
Відстрочені податкові активи	1045	0	1783
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	39677	40519
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10043	15616
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2712	1758
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8424	3757
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	5652	6013
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	26853	27144
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	66530	67663

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2649	2649
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	26253	26253
Резервний капітал	1415	0	1367
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27335	24258
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	56237	54527
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	3600	1000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	
Усього за розділом II	1595	3600	1000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4983	8731
розрахунками з бюджетом	1620	0	1718
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	105	267
розрахунками з оплати праці	1630	736	1144
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	852	276
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	66530	67663

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Налтекс»

Дата (рік, місяць, число)

за
ЄДРПОУ

КОДИ		
2022	01	01
35365890		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2021 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	67484	59518
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(63788)	(52021)
Валовий:			
прибуток	2090	3696	7497
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	1002	724
Адміністративні витрати	2130	(1730)	(1500)
Витрати на збут	2150	(1883)	(590)
Інші операційні витрати	2180	(2950)	(2004)
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	0	4127
збиток	2195	(1865)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	800	1297
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(533)	(888)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	0	4536
збиток	2295	(1598)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(112)	(713)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	0	3823
збиток	2355	(1710)	(0)

Продовження додатку Д

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	(1710)	3823

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	45263	28415
Витрати на оплату праці	2505	19217	17939
Відрахування на соціальні заходи	2510	3756	3602
Амортизація	2515	826	793
Інші операційні витрати	2520	2141	806
Разом	2550	71200	51555

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Додаток Ж

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Налтекс»
 Територія Житомирська область, Любарський район, с. Старий Любар
 Організаційно-правова форма господарювання:
 Вид економічної діяльності:

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

23 | 01 | 01

35365890

10.72

Адреса, телефон Житомирська область, Любарський район,

с. Старий Любар, вул. Кантемирівська 1

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака(окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

за 2022 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	0	0
накопичена амортизація	1002	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5716	5145
Основні засоби	1010	17928	19273
первісна вартість	1011	43349	45970
знос	1012	(25421)	(26697)
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	15092	15092
Відстрочені податкові активи	1045	1783	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	40519	39510
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	15616	21138
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1758	2255
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	3757	1075
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	6013	7943
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	27144	32411
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	67663	71921

Продовження додатку Ж

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2649	2649
Капітал у дооцінках	1405	0	0
Додатковий капітал	1410	26253	26253
Резервний капітал	1415	1367	1367
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	24258	27804
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Усього за розділом I	1495	54527	58073
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	1000	1000
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Цільове фінансування	1525	0	
Усього за розділом II	1595	1000	1000
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	8731	10814
розрахунками з бюджетом	1620	1718	621
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	267	182
розрахунками з оплати праці	1630	1144	1222
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	276	9
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	67663	71921

Підприємство Товариство з обмеженою відповідальністю «Налтекс»

Дата (рік, місяць, число)

за
ЄДРПОУ

КОДИ		
2023	01	01
35365890		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

за 2022 р.

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	87208	67484
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(74241)	(63788)
Валовий: прибуток	2090	12937	3696
збиток	2095	(0)	(0)
Інші операційні доходи	2120	1610	1002
Адміністративні витрати	2130	(2714)	(1730)
Витрати на збут	2150	(1670)	(1883)
Інші операційні витрати	2180	(3049)	(2950)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	7114	0
збиток	2195	(0)	(1865)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	393	800
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250	(190)	(533)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(0)	(0)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7317	0
збиток	2295	(0)	(1598)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3771)	(112)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3546	0
збиток	2355	(0)	(1710)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3546	(1710)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	55442	45263
Витрати на оплату праці	2505	20841	19217
Відрахування на соціальні заходи	2510	3816	3756
Амортизація	2515	839	826
Інші операційні витрати	2520	1891	2141
Разом	2550	82829	71200

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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