

30
07.12.2024

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



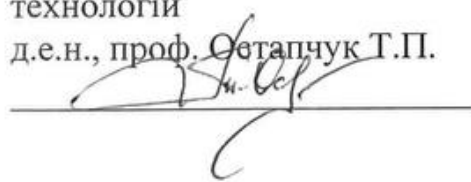
ГОРОХ Сергій Миколайович
(здобувач вищої освіти групи ЗМО-23-2М)

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
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових
технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

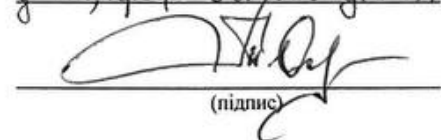


Керівник роботи:
д.е.н., проф. Мошенський С.З.



(підпис)

Рецензент
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Горох С. М. 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, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості обґрунтування та оптимізації системи управління персоналом підприємства. Досліджено теоретичні основи функціонування системи управління персоналом підприємства. Представлена аналітична оцінка функціонування системи управління персоналом на підприємстві. Обґрунтовано напрями удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Ключові слова: персонал, трудовий колектив, управління персоналом, система управління, розвиток персоналу.

Annotation

Gorokh S. M. Improvement of the personnel management system of the enterprise. 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, 2024.

In the master's qualification work, the peculiarities of the justification and optimization of the personnel management system of the enterprise are considered. The theoretical foundations of the functioning of the company's personnel management system have been studied. An analytical assessment of the functioning of the personnel management system at the enterprise is presented. The areas of improvement of the company's personnel management system are substantiated.

Keywords: personnel, labor team, personnel management, management system, personnel development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, значення, завдання та принципи побудови системи управління персоналом підприємства	8
1.2. Підходи до побудови та розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства	16
1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства	33
Висновки до розділу 1	40
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РГТ УКРАЇНА»	42
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві	57
Висновки до розділу 2	68
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РГТ УКРАЇНА».....	70
3.1. Проблеми та перспективи розвитку системи управління персоналом на підприємстві	70
3.2. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві	76
3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів	84
Висновки до розділу 3	88
ВИСНОВКИ	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93
ДОДАТКИ	100

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Створення надійної системи управління персоналом в організації є надзвичайно важливим для її безперебійної та ефективної роботи. Ефективна система управління персоналом гарантує ефективне використання людських ресурсів, тим самим підвищуючи продуктивність і конкурентоспроможність організації. Це сприяє створенню позитивного робочого середовища, де співробітники можуть повністю розвивати свої навички та здібності. Крім того, ефективна система управління персоналом сприяє мінімізації плинності кадрів, що гарантує стабільність і безперервність у виконанні бізнес-операцій. Вирішальним аспектом такої системи є заохочення та розвиток працівників, що підвищує їхню прихильність і відданість організації.

Управління персоналом також включає планування майбутніх потреб команди, відбір і адаптацію нових співробітників, щоб переконатися, що вони мають необхідну кваліфікацію та навички. Систематичне навчання та підвищення кваліфікації співробітників відіграє вирішальну роль у їх професійному зростанні та розвитку, що зрештою призводить до позитивних результатів для всього підприємства. Добре впроваджена система управління персоналом не тільки допомагає розв'язувати конфлікти, але й покращує внутрішню комунікацію, що має вирішальне значення для формування позитивної корпоративної культури. Як наслідок, створення надійної системи управління персоналом є вирішальним елементом у визначенні успіху будь-якого бізнесу.

Вивченню проблемних питань управління персоналом на підприємствах України приділяють увагу багато українських вчених та фахівців, серед яких потрібно виділити таких, як: Багунц О.С., Біляєв С.С., Брижниченко В.Є., Глущенко Л., Гурбик Ю.Ю., Єлецьких С.Я., Коваль Н., Пілявоз Т., Сардак С.Е., Таранічев С.Л., Шаповал О.А. Водночас, питання розробки системи управління персоналом в умовах сучасних реалій приділили увагу Пшик-Ковальська О.О.,

Ковальський О.І. Можна стверджувати, що питання удосконалення системи управління персоналом підприємства нині відрізняється підвищеною актуальністю. Виходячи з умов сучасного складного військового стану, в якому знаходиться наша держава, виникають нові виклики у системі управління персоналом, які вимагають негайного вирішення.

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 персоналом підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА».

Для виконання поставленої мети визначено та вирішено такі основні **завдання:**

- дослідити сутність, значення, завдання та принципи побудови системи управління персоналом підприємства;
- вивчити підходи до побудови та розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства;
- дослідити нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства;
- здійснити організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку системи управління персоналом на підприємстві;
- узагальнити проблеми та перспективи розвитку системи управління персоналом на підприємстві;
- здійснити обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві;
- провести економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління персоналом підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є результати теоретичних, дослідницьких, дослідно-аналітичних розробок вітчизняних і закордонних науковців у сфері управління персоналом та підходів до оцінки його ефективності. Для вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи досліджень як методи економічного і статистичного аналізу, групування, графічного моделювання організаційних структур, порівняльний та графічний аналіз, систематизація та узагальнення, методи спостереження та опитування.

Інформаційна база дослідження складається з законів України, офіційних даних Державної служби статистики України, даних фінансової та управлінської звітності підприємства, матеріалів штатного розпису, наукових публікацій Інтернет-ресурсів.

Наукова новизна роботи полягає в узагальненні теоретичних засад поняття системи управління персоналом на підприємстві, а також дослідження її сутності, значення та принципів формування з метою встановлення напрямів її удосконалення. Відповідно, це знайшло своє відображення у наступних положеннях:

- удосконалено науково-методичний інструментарій щодо оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства;
- покращено науковий підхід щодо розроблення напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів. Зроблені висновки та надані рекомендації з удосконалення системи розподілу праці та підсистем управління персоналом можуть знайти конкретну реалізацію в системі управління персоналом ТОВ «РГТ УКРАЇНА».

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 99 сторінках друкованого тексту. Робота містить 24 таблиці та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 77 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення, завдання та принципи побудови системи управління персоналом підприємства

Система управління персоналом є важливою складовою забезпечення безперебійної роботи будь-якого бізнесу. Це заохочує ефективне використання людських ресурсів, які вважаються одним із найцінніших активів організації. Завдяки ефективній системі управління персоналом компанії можуть підвищити продуктивність, зменшити плинність кадрів і сприяти розвитку позитивної корпоративної культури. Це, у свою чергу, сприяє залученню та утриманню кваліфікованих співробітників, які сприятимуть досягненню стратегічних цілей компанії. Крім того, система управління персоналом гарантує дотримання в діяльності підприємства норм трудового законодавства та соціальних стандартів. Він також відіграє вирішальну роль у створенні та виконанні програм навчання та розвитку, що сприяє підвищенню професійних навичок працівників. Завдяки цьому працівники отримують шанси на кар'єрний ріст, що підвищує їх мотивацію та задоволення від роботи. В результаті система управління персоналом відіграє вирішальну роль в успішному розвитку компанії, гарантуючи її конкурентоспроможність на ринку [17, с.10].

У сучасному складному та постійно мінливому діловому ландшафті зростає інтерес до теорії та практики управління персоналом. Співробітники компанії відіграють вирішальну роль у її здатності працювати ефективно та залишатися попереду в умовах жорсткої конкуренції. Ці фактори роблять управління людськими ресурсами вирішальним для всіх аспектів управління. Правильне управління персоналом є основою для розробки стратегій

активізації діяльності підрозділів, визначення ресурсів для підвищення ефективності їх господарської діяльності, проведення соціологічних досліджень і застосування отриманих результатів у реальних ситуаціях. Показано його роль у визначенні необхідних людських ресурсів на основі потреб і можливостей компанії. Управління людськими ресурсами - це широкий, складний процес, який має чіткі характеристики та слідує певним схемам [7, с.32].

Перш за все визначимо, що ж науковці розуміють під категорією «персонал». Л.С. Балабанова [1] вважає, що персоналом є «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація». На думку В.Р. Весніна [12], персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності». О.В. Безбатько та В.А. Манакіна [6] визначають персонал як «основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників». Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [2] персоналом вважають «сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем».

Н.Г. Калюжна тлумачить систему управління персоналом як «комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально-психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства», тобто оперує метою та методами досягнення цієї мети [29, с.52].

А.М. Гамаль убачає в системі управління персоналом «галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників» [19, с.17]. В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалюк [6]

вважають, що управління персоналом – це «частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації».

Схожим є визначення А.С. Пелих, який стверджує, що в широкому розумінні «система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень» [52, с.164].

Л.І. Михайлова [47] доводить, що система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, містить такі підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Щодо найбільш обґрунтованих досліджень структури системи управління персоналом, то варто згадати В.М. Коломієць [34], який виокремлює наступні підсистеми системи управління персоналом підприємства:

С1 – підсистема аналізу та планування персоналу;

С2 – підсистема найму та обліку персоналу;

С3 – підсистема мотивації персоналу;

С4 – підсистема оцінки персоналу;

С5 – підсистема управління розвитком персоналу;

С6 – підсистема створення умов праці;

С7 – підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом;

С8 – підсистема розвитку організаційної структури управління;

С9 – підсистема правового забезпечення.

Система управління персоналом в компанії надзвичайно важлива для її

безперебійної роботи та розвитку. Вона заохочує ефективне використання людських ресурсів, гарантуючи відповідний відбір, розміщення та зростання персоналу в організації. За допомогою системи управління персоналом компанії можуть створювати та підтримувати середовище, яке мотивує співробітників прагнути до виняткових результатів. Вкрай важливо забезпечити відповідність діяльності компанії чинному трудовому законодавству та соціальним стандартам, оскільки це допомагає уникнути юридичних проблем і підтримує позитивну репутацію організації [24].

Система управління персоналом охоплює створення та реалізацію програм навчання та розвитку, які сприяють підвищенню навичок та кваліфікації працівників та сприяють їхньому професійному розвитку. Це, в свою чергу, призводить до зниження плинності кадрів і підвищення лояльності персоналу. Крім того, система управління персоналом допомагає розпізнавати та використовувати потенціал працівників, гарантуючи їхню участь у прийнятті рішень та сприйнятті нових ідей. Це підвищує загальну ефективність організації, її конкурентоспроможність і здатність протистояти ринковим коливанням.

Загалом, значення системи управління персоналом в організації полягає у створенні середовища, сприятливого для досягнення стратегічних цілей компанії, що є основою для безперебійного функціонування будь-якого бізнесу.

Виконання цілей системи управління персоналом потребує вирішення основних завдань, що наведено на рис. 1.1.

Принципи функціонування системи управління персоналом є основними керівними положеннями, які визначають її ефективність і результативність. Основний принцип, який має бути покладено в основу функціонування будь-якого підприємства, є принцип раціональності та оптимізації, адже не важливо скільки в компанії ресурсів, якщо вона не вміє їх правильно використовувати, їх ніколи не буде достатньо. Найважливішим ресурсом підприємства є його персонал та його інтелектуальний потенціал, який потребує постійного управління [65, с.265].

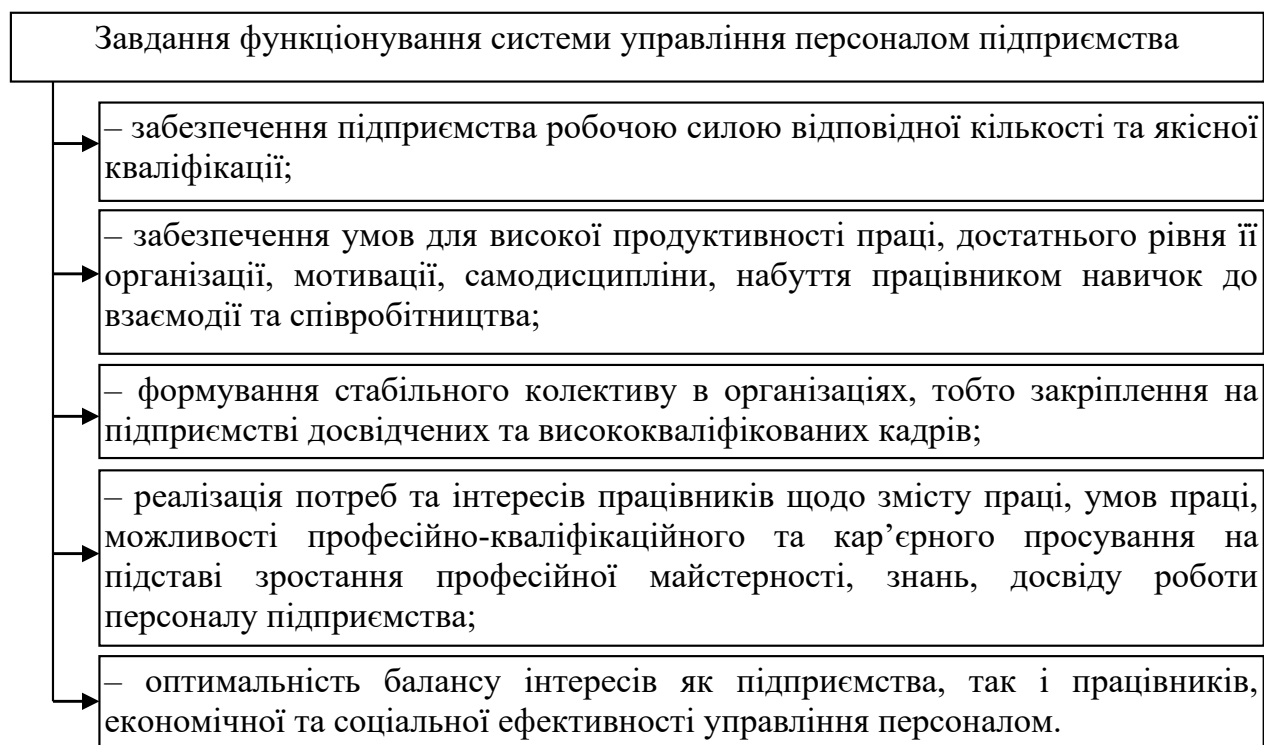


Рис. 1.1. Завдання функціонування системи управління персоналом підприємства

Джерело: складено автором за [52]

Основоположні принципи функціонування системи управління персоналом підприємства включають [12; 45]:

1. Цілеспрямованість. Управління персоналом повинно бути спрямоване на досягнення стратегічних цілей підприємства, гармонійно поєднуючи інтереси організації та її працівників.

2. Системний підхід. Управління персоналом слід розглядати як цілісну систему, яка включає всі процеси, пов'язані з людськими ресурсами, від підбору і найму до розвитку і мотивації працівників.

3. Інтеграція. Принцип інтеграції передбачає взаємозв'язок та узгодженість всіх елементів системи управління персоналом з іншими управлінськими системами підприємства, такими як фінансове управління, виробниче планування тощо.

4. Гнучкість. Система управління персоналом повинна бути адаптивною до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, дозволяючи швидко реагувати

на нові виклики та можливості.

5. Мотивація. Важливо створювати умови для мотивації працівників, сприяючи їхній задоволеності роботою та прагненню до професійного розвитку і самовдосконалення.

6. Правова відповідність. Усі процеси управління персоналом мають відповідати чинному трудовому законодавству та нормативним актам, забезпечуючи дотримання прав працівників.

7. Соціальна відповідальність. Підприємство повинно враховувати соціальні аспекти своєї діяльності, забезпечуючи сприятливі умови праці, дотримання етичних норм та внесок у розвиток місцевої громади.

8. Орієнтація на розвиток. Принцип постійного розвитку передбачає інвестування в навчання і підвищення кваліфікації персоналу, що сприяє підвищенню їхньої продуктивності та конкурентоспроможності підприємства.

9. Ефективність. Усі заходи та процеси управління персоналом повинні бути спрямовані на досягнення максимальних результатів з мінімальними витратами ресурсів.

10. Прозорість та відкритість. Управління персоналом має бути прозорим, забезпечуючи відкриту комунікацію з працівниками, залучення їх до процесу прийняття рішень та інформування про важливі аспекти діяльності.

На сьогодні до підприємства як відкритої соціально-економічної системи висувають щораз жорсткіші вимоги щодо успішності його функціонування. Пропонуємо розглянути найбільш значущі фактори (не фінансові показники), на які звертають увагу фінансові аналітики, акціонери та інвестори для визначення реальної вартості компанії та її іміджу [72, с.116]:

- виконання корпоративної стратегії на всіх рівнях управління;
- довіра з боку вищого керівництва до менеджерів середньої та нижчої ланки компанії;
- можливості для професійного росту працівникам та саморозвиток;
- можливість залучати та утримувати талантів та своєму підприємстві;
- частка ринку;

- компетентність менеджерів вищого та середнього рівня управління;
- узгодженість корпоративної системи оплати праці з інтересами акціонерів;
- розвиток лідерства на підприємстві;
- рівень якості основних бізнес-процесів.

Отже, можемо побачити, що більшість факторів, які впливають на «ціну» компанії, залежать саме від успішності діяльності саме системи управління персоналом та від правильно побудованої служби управління персоналом. Саме тому на сьогодні більшість компаній не шкодують ні сил, ні ресурсів для побудови та розвитку ефективної системи [77, с.12].

Управління персоналом є багатограним завданням, яке охоплює різні елементи, включаючи планування та прогнозування персоналу, набір, розвиток та утримання працівників, оцінку ефективності, управління відносинами з персоналом, а також встановлення та реалізацію політики винагороди. Основною метою управління персоналом є ефективне використання співробітників для досягнення стратегічних цілей організації, а також забезпечення їхнього задоволення та зростання відповідно до їхніх особистих прагнень. Управління людськими ресурсами має вирішальне значення для успіху організації, оскільки ефективність її діяльності залежить від компетентності, мотивації та участі її персоналу.

Управління персоналом досягає своїх цілей, виконуючи як загальні, так і специфічні завдання. У межах, встановлених кожним органом управління, усі органи управління виконують такі загальні функції, як планування, організація, мотивація та контроль. Обов'язки з управління людськими ресурсами виконуються різними підрозділами всередині організації, виходячи з їх конкретних функціональних ролей [75, с.199].

Система управління персоналом складається з кількох елементів, включаючи команду експертів з управління та обслуговуючого персоналу, технічні та інформаційні засоби, методики організації роботи та нормативно-правові документи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика компонентів системи кадрового управління

Компонент	Склад	Мета
Група адміністративного та допоміжного персоналу	Керівники, фахівці з підбору та організації праці, кваліфікований персонал тощо.	Виконання завдань управління персоналом
Інфраструктура технічних та інформаційних ресурсів	Обчислювальне обладнання, комп'ютерні мережі та системи, пристрої збору та передачі даних, офісні пристрої, системи зв'язку, системи введення та зберігання інформації.	Інформаційно-технічні засоби управління.
Методологія управління організацією праці та обробки інформації.	Методи та стратегії вирішення питань з управління персоналом (таких як рекрутинг, відбір, працевлаштування, адаптація, навчання та звільнення). Методи та підходи до організації праці та платні. Програмні інструменти, що застосовуються в процесі вирішення управлінських питань.	Організаційне та методологічне сприяння управлінським функціям. Методологічна та програмна підтримка процесу управління.
Документи щодо правових норм та стандартів	Статут, накази, трудові угоди та трудове законодавство (колективні та індивідуальні договори), прийняті рішення радою директорів, галузеві нормативні акти (норми та стандарти).	Юридичне і нормативне забезпечення управлінських функцій

Джерело: складено автором за [25]

Дані відображаються в табл. 1.1 та показують, що система управління персоналом може мати різні завдання та функції в залежності від розміру організації, в якій вона використовується.

Таким чином, управління персоналом є комплексним методологічним підходом, що використовує безліч взаємопов'язаних заходів впливу на формування, розподіл і перерозподіл трудових ресурсів організації. Метою цієї програми є посилення використання навичок і якостей співробітників для ефективного управління організацією. Співробітники компанії є цінним активом, який потребує постійного вдосконалення та зростання. Отже, добре продумана система управління персоналом, яка фокусується на підвищенні продуктивності праці, має вирішальне значення для успішного розширення організації.

1.2. Підходи до побудови та розвитку ефективної системи управління персоналом підприємства

Розвиток ринкових відносин в Україні передбачає формування нових підходів в управлінні персоналом, оскільки більшість українських підприємств через брак висококваліфікованого персоналу та недостатньо гнучку і застарілу концепцію кадрової політики не встигає реагувати на швидкі зміни ситуації на ринку, на нові вимоги до мобільної переорієнтації власного кадрового потенціалу, впровадження сучасних технологій кадрової роботи. Ефективне управління персоналом є основним резервом зростання обсягів виробництва промислових підприємств [31, с.60].

Часто форми і методи управління є не досить ефективними і не досягають поставлених цілей. Вирішенню цієї проблеми має сприяти ефективне управління персоналом як підсистема ефективного управління підприємством в цілому.

За сучасних умов основним ресурсом успішного функціонування підприємства є персонал який більшою мірою, ніж інші чинники, визначає стратегічний успіх підприємства, є основою забезпечення його конкурентоспроможності. Стратегія, у центрі якої перебуває персонал, може виконувати роль організаційного важеля, що, у свою чергу, може забезпечити додаткові можливості для одержання прибутку.

Саме надійність персоналу як одного із джерел конкурентного успіху, тобто здатності підприємства, що управляє людьми, виживати й процвітати в різних обставинах, а також ефективно реагувати на різноманітні зміни, спонукає рекомендувати в якості основного організаційного підходу ставити персонал на перше місце [39, с.194].

По-перше, це підсистема аналізу, планування і прогнозу персоналу підприємства. Основними її завданнями є формування об'єктів і структур управління, розрахунок потреби в персоналі необхідної професії, спеціальності та кваліфікації. Іншими словами, розв'язок задач даної підсистеми має дати

відповідь на питання: «Хто потрібний і в якій кількості?».

По-друге, це підсистема добору, розміщення, оцінки і безперервного навчання персоналу. Її основними завданнями є якісне забезпечення сформованих об'єктів і структур управління персоналом, а також організація ефективного стимулювання їхньої діяльності. І нарешті підсистема раціонального використання персоналу на виробництві. Вирішення завдань, що стоять перед даною підсистемою, передбачає здійснення комплексу заходів щодо створення високопродуктивних і стійких виробничих колективів [1].

Адміністративні важелі є способом ефективного управління персоналом і базуються на владі, дисципліні та покаранні. Розрізняють п'ять основних засобів адміністративного впливу: організаційний вплив, розпорядчий вплив, матеріальна відповідальність, покарання, дисциплінарна відповідальність і покарання, адміністративна відповідальність [5, с.55].

До організаційних важелів впливу відноситься прийняття статуту, колективного договору, внутрішнього розпорядку, штатного розпису, посадових інструкцій, функцій окремих підрозділів підприємства.

Сукупність цілей, напрямків, форм і методів ефективного управління персоналом складається в єдину систему управлінської роботи, що включає в себе три підсистеми. Для здійснення впливу на виконавців виокремлюють економічні, організаційно-розпорядчі (адміністративні) та соціально-психологічні важелі впливу (табл. 1.2).

Можна стверджувати, що на підприємстві, де присутній високий рівень організаційного впливу, доведеного до стандарту підприємства і регламентів управління, і висока трудова та виконавча дисципліна, значно знижується необхідність у використанні розпорядчого впливу. Ті підприємства, які не довели вплив до стандартів і регламентів, потребують постійного оперативного розпорядчого впливу і їх результати виробництва будуть гіршими.

З другого боку, реалізація організаційного впливу значною мірою залежить від менталітету працівників, їх бажання дотримуватись «написаних інструкцій» і працювати за правилами, затвердженими адміністрацією.

Таблиця 1.2

Важелі ефективного управління персоналом та їх інструментарне наповнення

Важелі ефективного управління персоналом підприємства	Інструментарне наповнення
Адміністративні важелі	– застосування адміністративних норм і нормативів; – правове регулювання; – видання наказів, вказівок і розпоряджень, інструктування; – відбір, добір і розміщення персоналу; – затвердження методик і рекомендацій; – розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; – встановлення адміністративних санкцій та заохочень.
Економічні важелі	– техніко-економічний аналіз, техніко-економічне обґрунтування; – техніко-економічне планування, економічне стимулювання; – фінансування, оплата праці, преміювання; – кредитування; – ціноутворення; – участь у прибутках і капіталі; – оподаткування; – встановлення економічних норм і нормативів; – страхування; – встановлення матеріальних санкцій та заохочень.
Соціально-психологічні важелі	– соціально-психологічне планування; – створення творчої атмосфери; – участь працівників в управлінні; – мотивація працівників; – задоволення культурних і духовних потреб; – створення нормального психологічного клімату; – встановлення соціальних норм поведінки; – встановлення моральних санкцій та заохочень.

Джерело: складено автором за [17]

До інституційних важелів слід віднести прийняття наказів, розпоряджень, нормативів, програм розвитку підприємства на довго- та короткострокові терміни. Найбільш категоричною формою розпорядчого впливу є наказ. Він спонукає підопічних точно виконувати прийняте рішення у встановлені строки, а його невиконання веде за собою відповідні санкції (покарання). Наказ, зазвичай, складається із п'яти частин: констатація ситуації, заходи з усунення недоліків або забезпечення адміністративного регулювання, виділення ресурсів для реалізації рішень, строки виконання рішень, контроль виконання [17, с.14].

Важливим елементом, на нашу думку, є раціональний розподіл ресурсів на

підприємстві (оптимізація за обраним критерієм ефективності), а також планування інвестицій (капвкладень) в результаті виробництва за рахунок амортизації та прибутку підприємства.

Не менш важливим є також прийняття певних показників і дотримання їх за допомогою економічних методів впливу, дотримуючих госпрозрахунку та самоокупності. Господарський розрахунок заснований на самостійності, коли підприємства є юридичними особами і виступають на ринку вільними товаровиробниками продукції, робіт і послуг [23, с.165].

Самоокупність підприємства визначається відсутністю бюджетного фінансування і дотаційності в покритті збитків, тобто воно повністю окупає свої витрати за рахунок доходів і в разі тривалої збитковості оголошується банкрутом.

Окрім базових важелів управління персоналом, використовують систему методів, які наведена в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Система методів управління персоналом

Завдання управління персоналом	Що потрібно визначити	Методи дослідження
1	2	3
Формування структур і штатів	1. Психологічно обґрунтовані норми керованості оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів	Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця. Моделювання, експертні оцінки
Підбір кадрів	1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особисто 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість	Спостереження, бесіда, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, анкети спеціальних здібностей, експеримент
Розвиток персоналу	1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються	Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
Оцінка і розстановка кадрів	1. Відповідність працівника його робочому місцю 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу	Опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження
Раціональне використання персоналу	1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціальнопсихологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи	Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда. Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва

Джерело: складено автором за [20]

Для побудови ефективної системи управління персоналом необхідно здійснити низку заходів та пройти декілька етапів [17; 65]:

1. Здійснити діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища компанії. Для більш ефективної діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства нами були виокремлено зони діагностики, а саме: становище на ринку; сфера діяльності; особистість керівника (керівництва); розмір та масштаби діяльності компанії; стратегія та цілі підприємства; наявність (відсутність) спеціалістів з управління персоналом; ситуація на ринку праці; кількісний та якісний склад персоналу; організаційна та корпоративна культура підприємства; вік та життєвий цикл компанії; історія підприємства та перспективи його розвитку та інші.

2. Визначити задачі служби (підрозділу) з управління персоналом, з огляду на стратегії та цілі компанії.

3. Формування моделей функціонування служби (підрозділу) з управління персоналом. Система управління персоналом – це складна система, перед якою ставиться величезна кількість задач, традиційні з них відомі вже давно і не підлягають сумніву. Але в умовах ринкової економіки, коли підприємство постійно перебуває на стадії жорсткої конкурентної боротьби, система

управління персоналом має і специфічні завдання, які ставляться перед нею задля виживання компанії в сучасних умовах.

Специфічними завдання системи управління персоналом, на наш погляд, є такі [27, с.476]:

- максимально забезпечити взаємозамінність працівників підприємства для того, щоб нівелювати залежність компанії від власного персоналу;
- сформулювати на підприємстві швидку та умовно дешеву адаптацію персоналу;
- позбавити «ілюзій» про незамінність ключових працівників компанії, оскільки якщо такі топ-менеджери відчують свою незамінність для керівництва, то в короткостроковій перспективі такими співробітниками досить важко керувати, а іноді і взагалі неможливо це робити;
- вчасно виявляти «баласт» співробітників, які погано виконують свою роботу, постійно потребують контролю та на них витрачає підприємство надто багато ресурсів;
- допомогти працівникам вибудувати свою роботу для отримання максимально можливого результату як для працівника, так і для підприємства.

Із вищенаведених специфічних задач, які ставляться перед сучасною системою управління персоналом, можна зробити висновок, що ця система є динамічною та постійно розвивається залежно від умов функціонування. Саме тому, на наш погляд, найбільш придатною для впровадження на сучасному підприємстві є модель ситуаційного керівництва.

Згідно з рис. 1.2. ситуаційне керівництво має чотири важливих етапи, які проходить будь-який працівник на підприємстві.

На першому етапі працівник, який приходить на підприємство, незалежно від рівня кваліфікації та досвіду, почуває себе новачком та потребує постійного інструктажу щодо своїх обов'язків. Тому система управління для такого працівника покликана забезпечити йому постійний контроль та адаптацію на новому місці роботи. Мотивація до праці максимальна, оскільки новачок прагне показати себе з найкращого боку, тому залюбки виконує доручену йому

роботу. Щодо компетенцій та вмінь працівника, то вони поки що на найнижчому рівні. Цей етап триває в середньому два-три місяці [40, с.26].

Хочу	«Новачок» Інструктивний (директивний) стиль керування (2-3 міс.) 1	«Професіонал» Ліберальний стиль керування (коучинг, залучення до керівництва) (більше 1 року) 4
Мотивація співробітника	«Розчарований учень» Демократичний стиль керування (наставництво) (4-6 міс.) 2	«Зірка» Демократичний стиль керування (делегування повноважень, зменшення контролю) (від 6 міс.) 3
	Компетенції та вміння	Можу

Рис. 1.2. Модель ситуаційного керівництва

Джерело: складено автором за [44]

На другому етапі працівник вже освоївся на новому місці роботи, здобув певні компетенції та вміння, але його мотивація різко падає, оскільки починаються сумніви щодо правильності вибору місця роботи. Саме тому цей етап ми назвали «розчарований учень». На цьому етапі працівник все ще потребує посиленого контролю, але виникає велика необхідність у наставництві та моральній підтримці. Працівник максимально потребує допомоги та соціалізації у колективі. Триває цей етап приблизно три-шість місяців і є найскладнішим як для працівника, так і для підприємства [47, с.165].

На третьому етапі працівник вже здобув достатню компетенцію у своїй роботі, та відчуває себе «зіркою» у колективі. Пропонуємо застосовувати демократичний стиль керування, який полягає не лише у зниженні рівня контролю над таким працівником, але й делегування йому частини керівних обов'язків. Саме на цьому етапі виникає довіра до працівника з боку керівництва та повага з боку колег. Та, хоча компетенції та вміння у такого працівника високі, його мотивація залишається на досить низькому рівні,

оскільки працівник на цьому етапі починає замислюватись про свій подальший розвиток та кар'єру. Тому, якщо такого працівника вчасно не мотивувати та не забезпечити йому зростання, він почне досить активно пропонувати свою кандидатуру конкурентним підприємствам, які мають кращу систему управління персоналом. Цей етап починається від шести місяців роботи на підприємстві, і його тривалість залежить від специфіки та галузі компанії.

Четвертий етап ситуаційного керівництва починається приблизно після року роботи працівника. Цей етап є важливим для будь-якої служби управління персоналом, оскільки працівники на цьому етапі є найбільшим надбанням будь-якої компанії. Це професіонали, яким довіряє керівництво, оскільки і мотивація, і компетенції їх найбільші. Тому контроль над такими працівниками встановлюється мінімальним. До таких працівників виникає довіра з боку керівництва. Для того, щоб максимально їх мотивувати, необхідно залучати таких працівників до керівництва та доручати їм окремі проекти та контракти. На цьому етапі найбільш раціонально використати ліберальний стиль керівництва, в основу якого закладено принципи коучингу [60, с.225].

Запропонована нами система ситуаційного керівництва та побудови системи управління персоналом дозволить максимально ефективно використовувати інтелектуальний потенціал персоналу та мати компетентних і вмотивованих співробітників.

4. Набір співробітників служби (підрозділу) з управління персоналом. При цьому необхідно пам'ятати: що більше підприємство, то більше ми працюємо з системою загалом, а не з окремими працівниками.

5. Адаптація нової служби (підрозділу) з управління персоналом до чинної системи управління підприємством.

Отже, як бачимо, 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 [66, с.316].

Таким чином, розроблення комплексної системи управління персоналом є критично важливим для забезпечення ефективної діяльності будь-якого підприємства. Така система дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів, сприяючи підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Вона забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів компанії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей. Крім того, комплексна система управління персоналом сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників, що позитивно впливає на їхню лояльність та знижує текучість кадрів. Важливою перевагою є також здатність швидко адаптуватися до змін ринкових умов і внутрішнього середовища. Впровадження такої системи забезпечує дотримання трудового законодавства та етичних норм, що зміцнює репутацію підприємства. Вона також включає програми навчання і розвитку, які підвищують професійний рівень працівників і сприяють їхньому кар'єрному зростанню. Комплексний підхід до управління персоналом дозволяє більш ефективно вирішувати конфлікти та покращувати комунікацію всередині колективу. Це забезпечує сталість і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Отже, розроблення і впровадження комплексної системи управління персоналом є запорукою успішної діяльності та сталого розвитку підприємства.

1.3. Методичні аспекти оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства

Постійне оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства є ключовим фактором його стабільного розвитку та конкурентоспроможності. Регулярний аналіз дозволяє виявляти сильні та слабкі сторони управлінських процесів, що сприяє своєчасному впровадженню необхідних коригувань. Це забезпечує адаптацію системи до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема ринкових умов, законодавчих вимог і

технологічних нововведень. Важливість постійного оцінювання полягає також у підвищенні ефективності використання людських ресурсів, що є основою продуктивності та інноваційного потенціалу компанії. Завдяки систематичному моніторингу можна забезпечити відповідність діяльності підприємства його стратегічним цілям та корпоративній культурі. Крім того, це допомагає підвищити мотивацію та задоволеність працівників, оскільки вони бачать, що їхня робота оцінюється і визнається [47, с.62].

Постійне оцінювання сприяє створенню прозорості та відкритої комунікаційної системи, що зміцнює довіру між керівництвом і персоналом. Це також дозволяє краще планувати навчання і розвиток працівників, орієнтуючись на реальні потреби підприємства. Таким чином, безперервне оцінювання ефективності системи управління персоналом є невід'ємною частиною успішного функціонування та сталого розвитку будь-якої організації.

Успіх бізнесу значною мірою залежить від ефективності його комплексної системи управління персоналом. На жаль, наразі не існує загальноприйнятого методу оцінки ефективності цих оцінок. Це можна пояснити тим фактом, що завдання, які виконують працівники, тісно пов'язані з виробничим процесом і загальним просуванням компанії. Отже, оцінка ефективності потребує визначення критеріїв оцінки організаційно-економічної та соціальної підсистем складної системи. Ці критерії можна вивести з цілей цих підсистем [27, с.376].

Оцінка ефективності управління персоналом на підприємстві зумовлює необхідність вивчення його економічних, соціальних та організаційних наслідків. Успіх організації вимірюється її здатністю досягати своїх цілей, використовуючи таланти та здібності своїх працівників. При оцінці економічної ефективності вкрай важливо враховувати кількість продукції, створеної робочою силою. Соціальна ефективність підприємства визначається його здатністю задовольняти потреби та очікування працівників. Вибір між роботою вдома чи в офісі залежить від структури роботи, особистої мотивації та соціального та психологічного середовища в команді. Організаційна ефективність оцінює загальну структуру організації. Співробітники

розглядаються як команда соціальних працівників, які відіграють вирішальну роль у формуванні напрямку та прогресу компанії. Отже, результати їхніх зусиль слід розглядати як міру організаційної ефективності в управлінні людськими ресурсами [34, с.100].

Ефективність управління персоналом на підприємстві можна оцінити шляхом розрахунку витрат, необхідних для реалізації кадрової політики організації (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Трудові витрати підприємства

Джерело: складено автором за [10]

Існують різні показники, за якими можна оцінити економічну ефективність управління персоналом підприємства [28]:

- співвідношення витрат, необхідних для забезпечення підприємства

кваліфікованими кадрами, з результатами, досягнутими працівниками;

- співвідношення бюджету відокремленого підрозділу підприємства та чисельності персоналу, що працює в цьому підрозділі;

- порівняння продуктивності найефективніших працівників із продуктивністю середніх працівників, які виконують ті самі завдання.

Беручи до уваги ці показники, компанії можуть отримати більш чітке розуміння того, наскільки добре працюють їхні стратегії управління персоналом, і внести необхідні зміни для підвищення загальної економічної ефективності.

Використання цих показників має вирішальне значення для орієнтування працівників у розумінні прогресу поставлених завдань, оптимізації їхнього часу, підвищення робочої дисципліни та, зрештою, оптимізації загального робочого процесу.

Крім того, такі економічні показники, як прибуток, продуктивність праці, обсяг продажу, рентабельність, темпи зростання та витрати на управління, є важливими для оцінки ефективності організації.

Запропонована методика розрахунку витрат на персонал висунута А. І. Крамаренко. Науковиця визнає важливість знаходження балансу між економічними та соціальними перевагами при розгляді добробуту своїх співробітників. Існує два способи вимірювання ефективності витрат компанії на персонал: загальна економічна ефективність і порівняльна економічна ефективність [40]. Перший вимірює відносний вплив персоналу на організацію, а другий використовується для оцінки різних варіантів технічного вдосконалення трудового процесу, які змінюють склад і чисельність працівників, структуру, рівень оплати праці, тобто самі витрати.

Ефективність витрат на персонал у відсотках визначається шляхом порівняння результату конкретної діяльності за певний період із супутніми витратами та розраховується за формулою [40, с.27]:

$$Ев = \text{Результат діяльності} / \text{Витрати} \times 100\% \quad (1.1)$$

Результат діяльності можна вимірювати кількістю виробленої або

реалізованої продукції, отриманим прибутком, а витрати – фактичним фондом оплати праці, прямими виплатами персоналу, відрахуваннями до централізованих фондів, видатками на соціальні заходи.

Аналіз цих показників рекомендується проводити протягом декількох років і порівнювати з результатами аналогічних підприємств. При постійному впровадженні інноваційних технологій, спрямованих на зниження трудовитрат і поліпшення умов праці, виникає необхідність оцінки різних варіантів інвестування.

Можна використати формулу (1.2) для оцінки періоду часу, необхідного для окупності капіталовкладень (Ток) з точки зору економії заробітної плати та інших виплат, припускаючи, що всі інші витрати залишаються постійними [30].

$$T_{ок} = (K_1 - K_2) / (ЗП_2 - ЗП_1) \quad (1.2)$$

де K_1 і K_2 – капітальні інвестиції, а $ЗП_1$ і $ЗП_2$ стосуються заробітної плати, соціальних відрахувань і виплат, які відповідають кожному варіанту.

Нині все більшого значення набуває наукове обґрунтування складу показників ефективності управління персоналом для відображення кінцевих результатів соціального розвитку підприємства. Існує ряд показників, за якими можна оцінити соціальну ефективність управління персоналом [31]:

- стан морально-психологічного клімату в колективі, який має вирішальне значення для розуміння мотивації, потреб і конфліктів у колективі;
- вплив соціальних програм на продуктивність працівників і загальний успіх підприємства, наприклад, підвищення продуктивності праці, покращення якості продукції, економія ресурсів.

Щоб проілюструвати ефективність програм розвитку співробітників, можна звернутися до методології американської компанії «Honeywell» [32]. Ця методологія передбачає використання формули (1.3) для визначення впливу програми розвитку співробітників на продуктивність праці та інші фактори продуктивності:

$$E = P \cdot N \cdot V \cdot K - N \cdot Z \quad (1.3)$$

де P – тривалість впливу, що чинить програма на результативність праці; N

4. Ідентифікація проблемних зон явлення сфер, де екологічні показники не відповідають очікуванням або де можливе подальше покращення. 5. Аналіз витрат та вигод ка економічної ефективності екологічних заходів, включаючи аналіз витрат на впровадження та отриманих економічних вигод від зменшення споживання ресурсів та відходів. 6. Залучення зацікавлених сторін ння персоналу, постачальників, гостей та інших зацікавлених сторін до процесу оцінювання, щоб отримати зворотний зв'язок і пропозиції щодо покращення. 7. Аудит і сертифікація ведення внутрішніх та зовнішніх аудитів для перевірки відповідності екологічним стандартам і вимогам, а також отримання відповідних сертифікатів. 8. Документація та звітність	29 – оцінка різниці в ками, що виконують нання працівників, що праці; Z – вартість
навчання одного працівника.	

– рівень задоволеності співробітників своєю роботою. Визначається через оцінку їхньої думки та реакції на кадрову політику компанії та її різних відділів шляхом опитувань, що включають анкетування або проведення інтерв'ю. Опитування можуть охоплювати різні аспекти, такі як загальна задоволеність роботою, організацією праці, продуктивністю праці, системою оплати праці, тощо.

Організаційна ефективність управління персоналом компанії може визначатися різними факторами, такими як довгострокова відсутність або прогул, плинність кадрів, конфлікти, скарги та нещасні випадки. Щоб забезпечити ефективну роботу компанії, важливо враховувати кожен із цих факторів і встановити конкретні цілі для вдосконалення. Оцінка організаційної ефективності в управлінні персоналом має вирішальне значення для підприємств, і існують різні показники, за допомогою яких можна її оцінити:

– плинність кадрів, яка є відображенням стабільності робочої сили. Високий показник плинності кадрів може свідчити про недоліки системи управління 33 персоналом, організації праці, неналежні умови праці, відсутність охорони праці та недостатні заходи безпеки [27, с.476].

Коефіцієнт плинності кадрів визначається за формулою:

$$K_{\text{п}} = \text{Чзв} / \text{Чср} \times 100\% \quad (1.4)$$

де $K_{\text{п}}$ – коефіцієнт плинності; Чзв – кількість працівників, що звільнились за власним бажанням або з ініціативи адміністрації; Чср – середньоспискова кількість працівників.

– показник абсентеїзму, що демонструє кількість самовільно пропущених працівниками робочих днів та розраховується за формулою:

$$A = Dn / (N \times D) \quad (1.5)$$

де D_n – число робочих днів за певний період, що були втрачені підприємством по причині відсутності працівника на роботі; D – загальна кількість робочих днів за цей період; N – середньооблікове число працівників за обраний період.

– співвідношення управлінського персоналу до інших працівників є ще одним важливим показником, оскільки він дає уявлення про ієрархію організації та структуру управління [39]. Даний показник розраховується за формулою:

$$K_c = \frac{Ч_{уп}}{Ч_{сер}} \times 100\% \quad (1.6)$$

де $Ч_{уп}$ –кількість управлінського персоналу; $Ч_{сер}$ –середньооблікова кількість персоналу підприємстві.

– надійність роботи персоналу також є ключовим фактором, оскільки вона відображає рівень дисципліни та уваги до деталей серед співробітників та визначається величиною збоїв у роботі підприємства з причини помилок в наданні інформації, прорахунки або порушення трудової дисципліни. Тому вкрай важливо віддати пріоритет культурі надійності та підзвітності серед працівників;

– рівномірність завантаження персоналу (позначає частку втрат, спричинених перевантаженням працівників);

– рівень трудової дисципліни (відношення випадків порушення трудової дисципліни до загальної кількості персоналу в організації). Дозволяє зробити висновки про організаційний порядок та культуру на підприємстві;

– укомплектованість персоналу, що оцінюється як з точки зору кількості, так і якості, є важливою для забезпечення того, щоб робоча сила була належним чином оснащена для виконання св оїх обов'язків. Кількісно укомплектованість персоналу оцінюється шляхом порівняння фактичної чисельності працівників з необхідною (визначеною трудомісткістю операцій) або з плановою чисельністю згідно штатного розпису). Якісно – за показником відповідності професійно-кваліфікаційного рівня персоналу вимогам до роботи, яку він виконує [22].

Успіх відділу управління персоналом тісно пов'язаний із загальною

ефективністю компанії та залежить від її здатності швидко адаптуватися до змін ринку та завдань, а також адаптуватися до нових стратегій управління. Для точної оцінки ефективності відділу управління персоналом вкрай важливо встановити набір показників, які дозволяють вимірювати його ефективність (рис. 1.4).

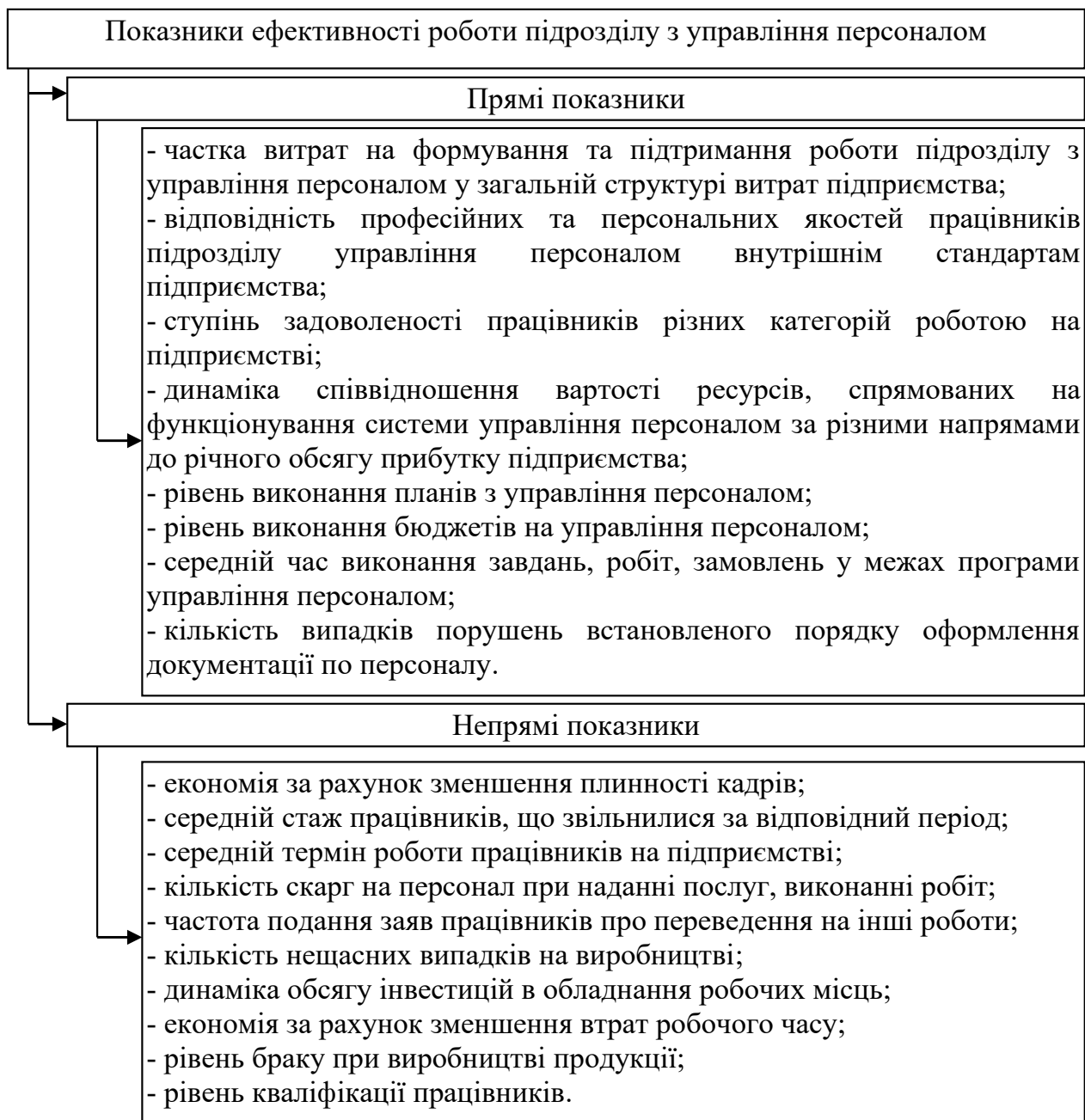


Рис. 1.4. Показники ефективності функціонування підрозділу з управління персоналом на підприємстві

Джерело: складено автором за [16; 56]

Як показано на рис. 1.4 ефективність роботи підрозділу управління персоналом на підприємстві можна оцінити як за прямими, так і за непрямими показниками, які можуть допомогти у визначенні напрямків, які потребують вдосконалення.

Отже, для оцінки ефективності системи управління персоналом вкрай важливо мати чітко визначений набір показників, який забезпечує прозорість і дозволяє адаптувати систему до конкретних вимог підприємства легкої промисловості. Це включає в себе можливість коригувати програму діяльності з управління персоналом, скорочувати витрати і визначати найбільш ефективні методи впливу на співробітників усіх рівнів [39, с.194].

Таким чином, застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства є критично важливим для його успішного функціонування та розвитку. Комплексний підхід дозволяє враховувати всі аспекти діяльності, включаючи як кількісні, так і якісні показники, що забезпечує повноцінну оцінку роботи персоналу. Завдяки цьому можна виявляти не лише очевидні проблеми, але й приховані недоліки, які можуть впливати на продуктивність і мотивацію працівників. Комплексне оцінювання сприяє гармонійному розвитку всіх підрозділів компанії, забезпечуючи їхню взаємодію та координацію. Це дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкових умов та внутрішнього середовища, забезпечуючи стійкість підприємства. Важливим аспектом є також підвищення мотивації та задоволеності працівників, оскільки комплексна оцінка враховує їхні індивідуальні досягнення та потреби. Застосування такого підходу сприяє створенню прозорої та відкритої системи управління, що зміцнює довіру між керівництвом і персоналом. Крім того, комплексний підхід дозволяє краще планувати навчання і розвиток працівників, орієнтуючись на реальні потреби підприємства. Це сприяє підвищенню кваліфікації та професійного зростання персоналу, що позитивно впливає на загальну продуктивність компанії.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення системи управління персоналом підприємства

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом підприємства відіграє ключову роль у забезпеченні його ефективного та стабільного функціонування. Воно регулює трудові відносини, встановлюючи чіткі правила і стандарти, які допомагають уникати конфліктів та юридичних ризиків. Завдяки нормативно-правовому забезпеченню, підприємства можуть гарантувати своїм працівникам дотримання їхніх прав та обов'язків, що сприяє створенню справедливої та безпечної робочої атмосфери. Це також допомагає підтримувати високий рівень мотивації і задоволеності персоналу, оскільки працівники відчують захищеність і стабільність. Важливим аспектом є забезпечення відповідності діяльності підприємства чинному законодавству, що знижує ризик санкцій та штрафів з боку контролюючих органів [27, с.227].

Нормативно-правове забезпечення також сприяє підвищенню репутації підприємства як відповідального роботодавця, що допомагає залучати і утримувати талановитих працівників. Крім того, чітко визначені процедури та політики сприяють ефективнішій комунікації між керівництвом та персоналом, що покращує управління і координацію. Вони також забезпечують основу для розвитку та впровадження програм навчання і підвищення кваліфікації, що є важливим для професійного зростання працівників. Таким чином, нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом є невід'ємною складовою успішного та стабільного розвитку підприємства.

Основні завдання правового забезпечення системи управління персоналом включають [11, с.90]:

1. Регулювання трудових відносин. Правове забезпечення встановлює правила та норми, які регулюють взаємовідносини між роботодавцем і працівниками, включаючи укладання, зміну та розірвання трудових договорів.

2. Забезпечення дотримання трудового законодавства. Підприємство повинно дотримуватися всіх вимог чинного законодавства, що стосуються умов

праці, оплати праці, робочого часу, відпусток, соціального забезпечення та інших аспектів трудових відносин.

3. Захист прав працівників. Правове забезпечення має гарантувати захист прав працівників, включаючи право на безпечні та здорові умови праці, своєчасну і повну оплату праці, соціальні гарантії, рівні можливості та відсутність дискримінації.

4. Врегулювання трудових спорів і конфліктів. Правові норми забезпечують механізми для врегулювання трудових спорів і конфліктів між працівниками і роботодавцем, включаючи процедури медіації, арбітражу та судового розгляду.

5. Розробка та впровадження внутрішніх нормативних актів. Підприємство повинно розробляти і впроваджувати внутрішні нормативні акти, такі як правила внутрішнього трудового розпорядку, положення про оплату праці, посадові інструкції тощо.

6. Адаптація до змін законодавства. Система управління персоналом повинна бути гнучкою і здатною адаптуватися до змін у законодавстві, щоб завжди відповідати актуальним вимогам.

7. Підвищення правової культури персоналу. Важливим завданням є забезпечення інформування працівників про їхні права і обов'язки, а також проведення навчань з правових питань для підвищення правової культури персоналу.

8. Забезпечення конфіденційності та захисту персональних даних. Правове забезпечення має включати заходи щодо захисту персональних даних працівників, відповідно до законодавчих вимог.

9. Моніторинг і контроль за дотриманням нормативних актів. Система управління персоналом повинна передбачати механізми моніторингу і контролю за дотриманням законодавчих та внутрішніх нормативних актів.

10. Підтримка відповідальності та етики в управлінні персоналом. Правове забезпечення має сприяти розвитку етичних норм і стандартів поведінки в управлінні персоналом, забезпечуючи справедливість і прозорість у відносинах

між роботодавцем і працівниками.

Головним документом кожної держави є її Конституція. Конституція дає наукове тлумачення політичним та економічним процесам у країні, визначає принципи розподілу та організації державної влади, регулює її взаємодію з демократичними інститутами суспільства. Конституція визначає права і свободи громадян та встановлює умови їх реалізації. Положення Конституції України мають пряму дію. Конституція визначає і гарантує реалізацію найважливіших трудових прав людини і громадянина [36].

Згідно зі статтею 3 Конституції України, людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються найвищими соціальними цінностями в Україні. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і напрям діяльності держави. Держава несе відповідальність перед людьми за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [36].

Глава 2 «Права, свободи та обов'язки людини і громадянина» не тільки зберігає права і свободи, закріплені в колишній Конституції, а й розширює їхній перелік за рахунок включення прав і свобод, передбачених міжнародними документами з прав людини. Зокрема, право на підприємницьку діяльність, не заборонену законом (стаття 42); право на страйк на захист економічних і соціальних інтересів працівників (стаття 44); право на соціальний захист у разі безробіття через незалежні від працівника обставини (стаття 46); право на гідні, безпечні та здорові умови праці та заробітну плату, встановлену законом, право на заробітну плату, не нижчу від встановленої законом (Стаття 43, пункт 4).

Стаття 43(1) прийнята відповідно до статті 23 Загальної декларації прав людини: «Кожна людина має право на працю, включаючи можливість заробляти собі на життя працею, яку вона вільно обирає і на яку вільно погоджується. Це право включає можливість заробляти собі на життя працею, яку вільно обирають або на яку вільно погоджуються. Держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує вільний вибір професії та статусу зайнятості, здійснює програми професійної освіти,

підготовки та перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб». Значна увага приділяється також забезпеченню економічних і соціальних прав працівників.

Конституція України забороняє використання примусової праці (стаття 43). Однак не вважається примусовою працею військова або альтернативна (невійськова) служба, яку особа проходить на підставі вироку чи іншого судового рішення, а також відповідно до закону про воєнний або надзвичайний стан. Крім того, право на своєчасне одержання заробітної плати (стаття 43); право на відпочинок (стаття 45); право на об'єднання у професійні спілки для захисту трудових і соціально-економічних прав та інтересів (пункт 3 статті 36); право на обов'язкове соціальне страхування (пункт 2 статті 46); рішення й акти органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових і службових осіб, які закріплено в законі; рішення та акти органів державної влади, органів місцевого самоврядування, посадових та службових осіб, що не відповідають вимогам законодавства, Закріплено й інші права, наприклад, право на оскарження до суду рішень, дій чи бездіяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування [36].

Важливість Конституції України полягає в тому, що вона містить правові норми, на яких ґрунтуються всі інші закони про працю, і юридично визначає деякі з основних інститутів трудового права. Особливе місце в трудовому праві посідає Кодекс законів про працю, який є кодифікованим джерелом трудового права і охоплює всі його основні інститути. Основними особливостями Трудового кодексу є [32]:

1. Він є кодифікований національний закон, у якому зібрані основні норми, що становлять найважливіші інструменти трудового права.
2. У Трудовому кодексі сформульовано принципи правових гарантій права на працю, однаковості та диференціації регулювання трудових відносин.
3. Трудовий кодекс встановлює пріоритет міжнародних правових норм над національними правовими нормами.

Чинний Кодекс законів про працю встановлює правові засади і гарантії

права громадян України на використання своїх здібностей для продуктивної і творчої праці. Глави Трудового кодексу за своїм змістом фактично являють собою систему трудового права [32].

Крім Кодексу законів про працю, в Україні діють й інші закони, що регулюють важливі суспільні відносини у сфері праці. До них належать Цивільний кодекс України та Господарський кодекс. Цивільний кодекс України визначає право власності, встановлює права власників на використання праці інших громадян на основі договорів і надає соціально-економічні гарантії. Господарський кодекс України регулює порядок створення підприємств, їхню реєстрацію, управління та автономію трудових колективів, визначає господарську та соціальну діяльність підприємств, їхні відносини з державою, порядок ліквідації та реструктуризації підприємств.

Серед законодавчих актів слід відзначити кілька важливих законів: Закон України від 3 березня 1998 року «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» встановлює правові та організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів і порядок їх вирішення. Він спрямований на взаємодію сторін соціально-трудових відносин у цьому процесі. Закон також передбачає порядок реалізації працівниками свого конституційного права на страйк [56].

Закон України від 15 вересня 1999 року «Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності» [57] встановлює правове регулювання діяльності профспілок, засади їх утворення, права і гарантії; Закон України від 5 липня 2012 року «Про зайнятість населення» [53] встановлює правові, економічні та організаційні засади державної політики у сфері зайнятості населення, а також гарантії захисту трудових прав громадян і соціального захисту від безробіття. Примусова праця в будь-якій формі заборонена, крім випадків, передбачених законодавством України. Добровільне безробіття не є підставою для притягнення до адміністративної або кримінальної відповідальності.

Закон України від 14 жовтня 1992 року «Про охорону праці» [55] встановлює основні положення щодо реалізації права на охорону життя і

здоров'я працівників у трудовій діяльності, забезпечення належних, безпечних і здорових умов праці, регулює відносини між роботодавцями і працівниками з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища і встановлює єдині процедури організації охорони праці в Україні.

Закон України від 1 липня 1993 року «Про колективні договори» [54] встановлює правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод, які слугують для регулювання трудових відносин і соціально-економічних інтересів працівників і роботодавців.

Поряд із законом трудові відносини регулюються сукупністю нормативних правових актів, що видаються з метою їх реалізації і забезпечують конкретну нормативну базу трудових відносин.

Інформаційне забезпечення є ключовим елементом системи управління персоналом підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації. В умовах швидких змін на ринку праці та постійного розвитку технологій, своєчасне і точне інформаційне забезпечення стає необхідністю для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це включає збір, обробку, зберігання та передачу даних, які допомагають в управлінні кадровими ресурсами. Завдяки ефективному інформаційному забезпеченню підприємства можуть оптимізувати процеси відбору, навчання та розвитку персоналу, а також забезпечити їх мотивацію та утримання. Це також дозволяє керівництву оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, підвищуючи конкурентоспроможність організації. Крім того, наявність системи інформаційного забезпечення сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та покращенню комунікації між різними рівнями управління [64, с.357].

Використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи управління персоналом (HRM) та системи планування ресурсів підприємства (ERP), значно полегшує виконання цих завдань. Важливо також враховувати питання захисту даних та конфіденційності, оскільки інформація про працівників є чутливою і потребує належного захисту. Таким чином, інтеграція

інформаційного забезпечення в систему управління персоналом є важливою передумовою успішної діяльності сучасного підприємства.

Сучасні інформаційні системи управління персоналом на підприємстві є ключовим інструментом для ефективного управління кадровими ресурсами і забезпечення стратегічних цілей організації. Наведемо деякі з їх основних характеристик [20; 68]:

1. Системи управління персоналом (HRM). Ці системи включають модулі для автоматизації ряду процесів, таких як відбір та найм, оцінка та розвиток персоналу, управління винагородами і компенсаціями, адміністрування персональних даних тощо.

2. Системи планування ресурсів підприємства (ERP). Інтегровані ERP-системи включають модулі для управління людськими ресурсами, що дозволяє автоматизувати та оптимізувати процеси управління персоналом на всіх рівнях підприємства.

3. Системи управління талантами. Ці системи фокусуються на розвитку талантів, плануванні кар'єрного росту, оцінці потенціалу та утриманні ключових співробітників.

4. Системи аналізу даних та звітності. Вони дозволяють отримувати інформацію про продуктивність, витрати на робочу силу, диверсифікацію зайнятості та інші ключові показники для прийняття управлінських рішень.

5. Хмарні та мобільні рішення. Все більше підприємств переходять до використання хмарних та мобільних платформ для забезпечення доступу до інформаційних систем управління персоналом з будь-якої точки світу.

Таким чином, ці системи не лише спрощують адміністративні процеси, але й сприяють підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, покращенню комунікації між різними підрозділами та зниженню ризиків, пов'язаних з управлінням персоналом.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ функціонування системи управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що у сучасному складному та постійно мінливому діловому ландшафті зростає інтерес до теорії та практики управління персоналом. Співробітники компанії відіграють вирішальну роль у її здатності працювати ефективно та залишатися попереду в умовах жорсткої конкуренції. Ці фактори роблять управління людськими ресурсами вирішальним для всіх аспектів управління. Правильне управління персоналом є основою для розробки стратегій активізації діяльності підрозділів, визначення ресурсів для підвищення ефективності їх господарської діяльності, проведення соціологічних досліджень і застосування отриманих результатів у реальних ситуаціях.

2. Встановлено, що система управління персоналом охоплює створення та реалізацію програм навчання та розвитку, які сприяють підвищенню навичок та кваліфікації працівників та сприяють їхньому професійному розвитку. Це, в свою чергу, призводить до зниження плинності кадрів і підвищення лояльності персоналу. Крім того, система управління персоналом допомагає розпізнавати та використовувати потенціал працівників, гарантуючи їхню участь у прийнятті рішень та сприйнятті нових ідей. Це підвищує загальну ефективність організації, її конкурентоспроможність і здатність протистояти ринковим коливанням.

3. Узагальнено, що управління персоналом є комплексним методологічним підходом, що використовує безліч взаємопов'язаних заходів впливу на формування, розподіл і перерозподіл трудових ресурсів організації. Метою цієї програми є посилення використання навичок і якостей співробітників для ефективного управління організацією. Співробітники компанії є цінним активом, який потребує постійного вдосконалення та зростання. Отже, добре

продумана система управління персоналом, яка фокусується на підвищенні продуктивності праці, має вирішальне значення для успішного розширення організації.

4. Обґрунтовано, що розроблення комплексної системи управління персоналом є критично важливим для забезпечення ефективної діяльності будь-якого підприємства. Така система дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів, сприяючи підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Вона забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів компанії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей. Крім того, комплексна система управління персоналом сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників, що позитивно впливає на їхню лояльність та знижує текучість кадрів.

5. Встановлено, що застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства є критично важливим для його успішного функціонування та розвитку. Комплексний підхід дозволяє враховувати всі аспекти діяльності, включаючи як кількісні, так і якісні показники, що забезпечує повноцінну оцінку роботи персоналу. Завдяки цьому можна виявляти не лише очевидні проблеми, але й приховані недоліки, які можуть впливати на продуктивність і мотивацію працівників. Комплексне оцінювання сприяє гармонійному розвитку всіх підрозділів компанії, забезпечуючи їхню взаємодію та координацію.

6. Доведено, що інформаційне забезпечення є ключовим елементом системи управління персоналом підприємства, що безпосередньо впливає на ефективність функціонування організації. В умовах швидких змін на ринку праці та постійного розвитку технологій, своєчасне і точне інформаційне забезпечення стає необхідністю для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Це включає збір, обробку, зберігання та передачу даних, які допомагають в управлінні кадровими ресурсами.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом дослідження системи управління персоналом підприємства обрано ТОВ «РГТ УКРАЇНА» у м. Звягель. ТОВ «РГТ УКРАЇНА» (повна назва – ТОВ «РЕДІ ГАРМЕНТ ТЕХНОЛОДЖІ УКРАЇНА») здійснює свою діяльність у сфері легкої промисловості, спеціалізуючись на пошитті та обробці джинсів.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ РЕДІ ГАРМЕНТ ТЕХНОЛОДЖІ УКРАЇНА
Скорочена назва	ТОВ «РГТ УКРАЇНА»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Код ЄДРПОУ	32579002
Дата реєстрації	02.04.2004 р.
Уповноважена особа	Трифонов Денис Анатолійович
Розмір статутного капіталу	69 012 350,29 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна
Види діяльності	Основний: 14.13 Виробництво іншого верхнього одягу Інші: 13.30 Оздоблення текстильних виробів 46.42 Оптова торгівля одягом і взуттям 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
Місцезнаходження юридичної особи:	11700 Житомирська обл., м. Звягель, вул. Житомирська, 148

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «РГТ УКРАЇНА», код ЄДРПОУ 32579002, було зареєстровано 02.04.2004 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 69012350,29 грн. На час останнього оновлення даних 14.07.2024 р. статус юридичної особи - не перебуває в процесі припинення. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «РГТ УКРАЇНА» є Трифонов Денис Анатолійович. Організаційно-правова форма юридичної особи ТОВ «РГТ УКРАЇНА» - товариство з обмеженою відповідальністю. Основний вид діяльності (КВЕД) – 14.13 Виробництво іншого верхнього одягу.

Компанія була заснована у 2004 році в місті Новоград-Волинському Житомирської області. ТОВ «РГТ УКРАЇНА» є підприємством зі 100% іноземним капіталом та структурно входить до європейської групи компаній «Dr. Bock Industries». На сьогодні ТОВ «РГТ УКРАЇНА» співпрацює з такими іноземними компаніями та брендами як «Hugo Boss», «Brax», «Rabe», «Otto Kern» та іншими. Серед українських брендів клієнтами підприємства є провідні українські виробники «Стафф», «LaGrand» та інші.

До послуг підприємства входить пошиття джінсів, включно з їх обробкою. Окрім обробки тканин, сушки та фарбування, тут у роботі застосовують спеціальні ефекти: висвітлення окремих частин виробів, ефекти «поношеної» чи «рваної» тканини тощо. Підприємство працює з давальницькою сировиною.

У розпорядженні пральної виробничої дільниці підприємства є найсучасніші високотехнологічні екстракторні (open pocket) пральні та фарбувальні машини, озоногенератори для відбілювання, лазерні машини, нано-аератори, ворсувальні машини (для механічного очищення щітками) та багато іншого обладнання, що допомагає забезпечити чудовий вигляд одягу під контролем високопрофесійного персоналу.

Процес виготовлення пофарбованого виробу займає приблизно 4 години з моменту завантаження до його завершення. Після цього виріб повинен пройти процес сушіння, який триває 1 годину. При тестуванні партії з 300 виробів зазвичай потрібно близько 40 хвилин, щоб перевірити колір і виміряти усадку тканини. Крім того, кожен тип тканини має свої унікальні характеристики, а це

означає, що навіть при фарбуванні в різні пори року або доби колір може відрізнятися.

У пральні, окрім фарбування, одяг піддається різним видам обробки, наприклад, ручному скрепінгу для створення потертого вигляду. Час, необхідний для виробництва, залежить від складності бажаного дизайну, при цьому на 200 одиниць потрібно 8 годин. Після виробництва виріб миється пемзою протягом приблизно 1,5 години. А ось для ефекту «вибілення» застосовується спеціальний спрей, після якого виріб знову відправляється на прання, а потім контроль. Перед фарбуванням також враховується усадка, особливо для тканин з еластаном, яка має тенденцію до усадки після обробки. На даній ділянці підтримуються цінності раціонального та екологічно відповідального природокористування і використовується найсучасніше обладнання та екологічно чисті хімічні речовини і барвники, які відповідають нормам, встановленим Європейським Союзом.

Метою діяльності ТОВ «РГТ УКРАЇНА» є одержання прибутку шляхом надання торгівельних послуг.

Місія компанії: Постійно підвищувати рівень задоволеності клієнтів, залишаючись економічно ефективними та висококонкурентними, в той же час відповідати соціальним стандартам та захищати навколишнє середовище на щоденній основі [36].

Стратегічні цінності ТОВ «РГТ УКРАЇНА» [36]:

- прагнення до професійного розвитку та підвищення ефективності роботи. Кожен працівник має дотримуватись спільно прийнятого плану дій для постійного покращення результатів своєї роботи;

- командна робота. ТОВ «РГТ УКРАЇНА» підкреслює цінність командної роботи і заохочує всіх співробітників підтримувати один одного, незалежно від культурного або професійного походження. Цей командний дух повинен також відображатися у відносинах із зовнішніми партнерами;

- дотримання стандартів корпоративної соціальної відповідальності. Підприємство визнає, що його успіх ґрунтується на її працівниках, а тому

поважає, підтримує та мотивує їх на всіх локаціях, забезпечуючи справедливу заробітну плату. Компанія також реалізує соціальні проекти, спрямовані на розвиток регіону, в якому вона працює, та сімей своїх працівників;

– стала екологічна політика. ТОВ «РГТ УКРАЇНА» піклується про навколишнє середовище, мінімізуючи споживання води, енергії та сировини на виробничих майданчиках шляхом розумного повторного використання необхідних матеріалів та використання сучасних програм енергозбереження. Компанія робить ставку на відновлювані джерела енергії та екологічно чисті речовини і добавки. Експертиза компанії у сфері сталого розвитку та захисту навколишнього середовища є головним пріоритетом для забезпечення довгострокового успіху як для клієнтів, так і для партнерів.

ТОВ «РГТ УКРАЇНА» провадить свою діяльність відповідно до Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність», «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг», «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення», інших законодавчих актів України, а також внутрішніх документів Товариства.

ТОВ «РГТ УКРАЇНА» є юридичною особою, створеною у формі товариства з обмеженою відповідальністю, яке набуває статусу юридичної особи з моменту державної реєстрації, здійсненої в порядку визначеному чинним законодавством України.

Товариство має статутний капітал, який може бути поділено на визначену кількість часток, які належать Учасникам Товариства. Товариство діє на підставі повного господарського розрахунку, самоокупності і самофінансування, має самостійний баланс. Товариство має право відкривати в банківських установах поточні, карткові, вкладні (депозитні) та інші види рахунків у національній та інших валютах для зберігання грошових коштів і здійснення всіх видів розрахункових, посередницьких, кредитних та інших

операцій.

ТОВ «РГТ УКРАЇНА» має право самостійно обирати банк або банки (в тому числі на території інших держав), якщо це не суперечить законодавству України. Товариство має своє фірмове найменування, круглу печатку, штампи, бланки зі своїм найменуванням та символікою, інші реквізити, зразки яких затверджують Учасники. Товариство може мати торгівельну марку, яка реєструється відповідно до чинного законодавства України. Товариство може набувати та здійснювати майнові та немайнові права, нести обов'язки, брати участь у судовому процесі від свого імені, бути позивачем, відповідачем, третьою стороною в судах загальної юрисдикції, господарському та третейському судах, а також вступати у зобов'язання, що відповідають цілям діяльності Товариства та не суперечать чинному законодавству України, в тому числі шляхом укладення будь-яких незаборонених чинним законодавством України угод.

ТОВ «РГТ УКРАЇНА» має право придбавати майно; засновувати дочірні підприємства в Україні та за її межами, створювати філії, відділення та представництва, передавати своє майно таким філіям, відділенням, представництвам та дочірнім підприємствам; продавати і передавати в безоплатне користування іншим юридичним та фізичним особам належне йому майно і грошові кошти; обмінювати, здавати в оренду, передавати безкоштовно належні йому будинки, споруди, устаткування, транспортні засоби, інвентар, та інші матеріальні цінності, списувати їх з балансу; вести у встановленому порядку зовнішньоекономічну діяльність, тощо.

Товариство може бути засновником та/або учасником інших підприємств, господарських товариств та неприбуткових організацій, як на території України, так і за її межами, брати участь в асоціаціях, корпораціях, консорціумах, концернах та інших об'єднаннях юридичних осіб. Товариство має право на придбання часток (акцій), активів інших господарських товариств як на території України так і за її межами відповідно до законодавства України або відповідної країни.

Для забезпечення технологічного процесу виробництва на підприємстві створено міцний та професійний трудовий колектив. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу складає 445 осіб.

ТОВ «РГТ УКРАЇНА» має організаційну структуру лінійно-функціонального типу, що наведена на рис. 2.1.

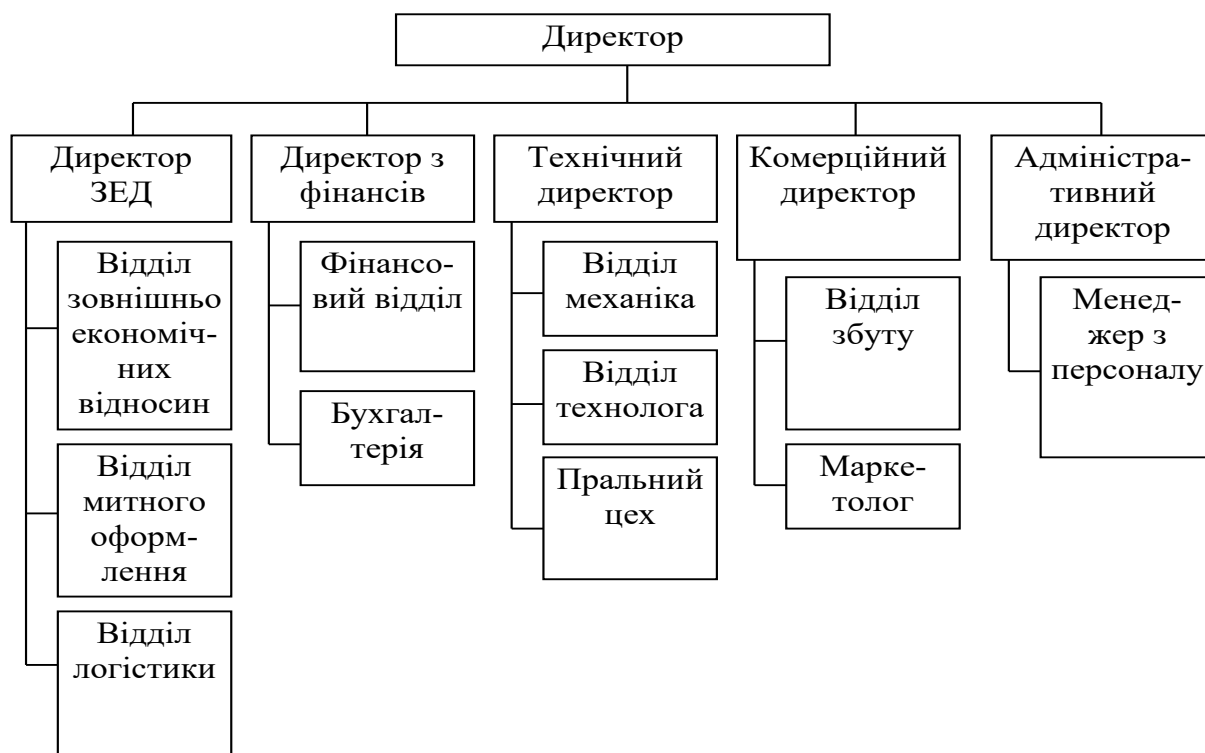


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

Джерело: складено за даними підприємства

Таким чином, ТОВ «РГТ УКРАЇНА» має лінійно-функціональну організаційну структуру. Ця структура являє собою поєднання лінійних підрозділів, які здійснюють весь спектр основної господарської діяльності, та спеціалізованих відділів і служб, які виконують окремі управлінські функції в рамках організації. Делегування щоденних управлінських обов'язків керівникам лінійних підрозділів та функціональний поділ управлінської діяльності організації дає можливість вищому керівництву сконцентруватися на вирішенні стратегічних питань, пов'язаних з ростом і розвитком підприємства, а також забезпеченням оптимальної взаємодії із зовнішнім середовищем.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом для оцінки його фінансової стабільності, ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Вона дозволяє виявити слабкі місця у фінансовій діяльності, визначити потенційні ризики та знайти шляхи їх мінімізації. Проведення такої діагностики є необхідним кроком для розробки стратегічних і тактичних рішень, які спрямовані на поліпшення фінансових показників та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Зміст діагностики включає аналіз фінансових звітів, таких як баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух грошових коштів. Важливим елементом є аналіз фінансових коефіцієнтів, які дозволяють оцінити ліквідність, платоспроможність, рентабельність та ефективність використання ресурсів підприємства. Особлива увага приділяється аналізу дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки вони безпосередньо впливають на фінансовий стан підприємства.

Діагностика також включає оцінку динаміки основних фінансових показників у часі, що дозволяє виявити тенденції та зміни у фінансовому стані підприємства. Важливою складовою є порівняння фінансових показників з галузевими стандартами та з показниками конкурентів, що дає змогу визначити місце підприємства на ринку та його конкурентні переваги або недоліки.

Проведення фінансово-економічної діагностики дозволяє керівництву підприємства приймати обґрунтовані управлінські рішення, розробляти ефективні стратегії розвитку та планувати фінансову діяльність на основі реальних даних. Вона сприяє підвищенню прозорості фінансових процесів, покращенню внутрішнього контролю та забезпеченню фінансової безпеки підприємства.

Таким чином, діагностика фінансово-економічного стану є невід'ємною частиною управління підприємством, яка забезпечує його успішне функціонування, конкурентоспроможність та стійкий розвиток у

довгостроковій перспективі.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «РГТ УКРАЇНА» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	93580	104135	84620	-8960	-9,57
Валовий прибуток, тис. грн.	8175	3525	3422	-4753	-58,14
Чистий прибуток, тис. грн.	-23133	-10567	-26480	-3347	14,47
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	203738,5	187490,0	172166,0	-31572,5	-15,50
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	177709,5	160612,5	148252,5	-29457,0	-16,58
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	26029,0	26877,5	23913,5	-2115,5	-8,13
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	445	478	486	41	9,21
Фондовіддача, грн.	0,53	0,65	0,57	0,04	8,39
Фондомісткість, грн.	0,21	0,21	0,11	-0,10	-46,75
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	399,35	336,01	305,05	-94,30	-23,61
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	210,29	217,86	174,12	-36,18	-17,20
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,60	3,87	3,54	-0,06	-1,58

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз основних економічних показників діяльності ТОВ «РГТ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки свідчить про значні зміни в діяльності підприємства, що потребують уваги та відповідних управлінських рішень. Чистий дохід компанії знизився на 9,57% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що становить зменшення на 8960 тис. грн. Це свідчить про падіння обсягів продажу або зниження цін на продукцію. Валовий прибуток також зменшився значно, на 58,14%, або на 4753 тис. грн. Це може бути результатом зниження продажів або збільшення собівартості продукції. Чистий прибуток продемонстрував негативну динаміку: збитки зросли на 14,47%, що еквівалентно 3347 тис. грн. Цей показник вказує на погіршення фінансового стану підприємства.

Середньорічна вартість активів знизилася на 15,50%, або на 31572,5 тис.

грн, що свідчить про зменшення капіталовкладень або амортизацію основних засобів. Середньорічна вартість необоротних активів впала на 16,58%, або на 29457 тис. грн, що може вказувати на скорочення інвестицій в основні засоби. Середньорічна вартість оборотних активів зменшилася на 8,13%, або на 2115,5 тис. грн, що може свідчити про зниження рівня оборотного капіталу.

Визначено, що середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 41 особу, або на 9,21%, що є позитивною динамікою, хоча і на тлі погіршення фінансових показників. Фондовіддача збільшилася на 8,39%, що свідчить про деяке покращення ефективності використання основних засобів, проте це не змогло компенсувати загальне зниження прибутковості. Фондомісткість знизилася на 46,75%, що може вказувати на зменшення вартості основних засобів відносно обсягів виробництва. Фондоозброєність зменшилася на 23,61%, що відображає зниження середньої вартості основних засобів на одного працівника. Продуктивність праці впала на 17,20%, що означає зниження ефективності праці співробітників і може бути пов'язане зі зниженням виробництва або продажів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів знизився незначно, на 1,58%, що вказує на майже стабільну швидкість обороту оборотних активів.

Загалом, показники свідчать про зниження фінансової стабільності та ефективності діяльності ТОВ «РГТ УКРАЇНА», що потребує детального аналізу причин та розробки стратегій для покращення ситуації.

Діагностика майнового стану підприємства є критично важливим етапом для розуміння його фінансової стабільності та ефективності використання ресурсів. Це дослідження охоплює аналіз усіх активів підприємства, включаючи необоротні та оборотні активи, та дозволяє оцінити структуру і динаміку їх змін. Важливість цієї діагностики полягає в тому, що вона дає змогу виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що стосуються управління його майновими ресурсами.

Майновий стан підприємства відображає його здатність генерувати прибуток і забезпечувати стабільний фінансовий потік. Діагностика допомагає

визначити, наскільки ефективно використовуються основні засоби, наскільки підприємство залежить від позикових коштів та як швидко може конвертувати активи в грошові кошти. Це дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства.

Діагностика майнового стану також включає аналіз дебіторської та кредиторської заборгованості, що допомагає виявити проблеми з платіжною дисципліною та визначити заходи для їх вирішення. Оцінка запасів, їх структури та обсягу є ключовим моментом для розуміння оборотності активів і ефективності управління запасами.

Проведення діагностики майнового стану є необхідним для розробки стратегічних планів розвитку підприємства. Це дозволяє виявити резерви для підвищення ефективності використання ресурсів, зменшити ризики та оптимізувати фінансову політику. Крім того, регулярний аналіз майнового стану сприяє прозорості фінансової діяльності та підвищує довіру з боку інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених сторін.

Таким чином, діагностика майнового стану підприємства є невід'ємною складовою фінансового управління, яка забезпечує його успішне функціонування та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Вона допомагає виявити проблемні зони та знайти шляхи для їх усунення, що сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства та зміцненню його ринкових позицій.

Характеристика майна підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Дані свідчать про значне зниження загальних активів підприємства, яке склало 15,56% або 30648 тис. грн. Основною складовою активів є необоротні активи, які в 2023 році становили 85,91% від загальних активів, але знизилися на 14,75% порівняно з 2021 роком. Основні засоби, як ключова частина необоротних активів, також зазнали зменшення на 14,40%, що вказує на можливі проблеми з оновленням або підтриманням виробничих потужностей.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	167546	85,09	153679	86,30	142826	85,91	-24720	-14,75	0,82
в т.ч. основні засоби	165007	83,80	151329	84,98	141250	84,96	-23757	-14,40	1,16
2. Оборотні активи	29361	14,91	24394	13,70	23433	14,09	-5928	-20,19	-0,82
в т.ч. запаси	12308	6,25	10058	5,65	9124	5,49	-3184	-25,87	-0,76
дебіторська заборговність	11705	5,94	13745	7,72	13299	8,00	1594	13,62	2,05
грошові кошти	4776	2,43	326	0,18	782	0,47	-3994	-83,63	-1,96
Пасиви									
1. Власний капітал	111268	56,51	100054	56,19	76265	45,87	-35003	-31,46	-10,64
в т.ч. зареєстрований капітал	69012	35,05	69012	38,75	69012	41,51	0	0,00	6,46
нерозподілений прибуток	-19251	-9,78	-22442	-12,60	-44467	-26,75	-25216	130,99	-16,97
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	58373	29,64	37130	20,85	40542	24,38	-17831	-30,55	-5,26
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	27266	13,85	40889	22,96	49452	29,74	22186	81,37	15,90
Баланс	196907	100,00	178073	100,00	166259	100,00	-30648	-15,56	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Оборотні активи, зокрема запаси, зменшилися на 25,87%, що може свідчити про оптимізацію запасів або труднощі з їх поповненням. Дебіторська заборгованість, навпаки, зросла на 13,62%, що може бути ознакою проблем з погашенням боргів клієнтами. Грошові кошти підприємства суттєво зменшилися на 83,63%, що свідчить про зниження ліквідності та можливі труднощі з оплатою поточних зобов'язань.

Аналіз пасивів показує значне зменшення власного капіталу на 31,46%, що може бути результатом накопичення збитків, оскільки нерозподілений

прибуток знизився на 130,99%. Варто відзначити збільшення поточних зобов'язань на 81,37%, що вказує на зростання короткострокових боргів підприємства. Довгострокові зобов'язання і забезпечення також зменшилися на 30,55%, що може свідчити про погашення частини довгострокових боргів. Зареєстрований капітал залишився на незмінному рівні, що означає відсутність додаткових інвестицій у статутний капітал.

Загалом, фінансово-економічний стан підприємства характеризується зниженням як активів, так і пасивів, що вказує на зменшення майнової бази та збільшення фінансових ризиків. Це підкреслює необхідність проведення детальної діагностики для виявлення причин погіршення фінансового стану та розробки стратегії для його стабілізації та покращення.

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливою складовою його успішного функціонування та розвитку. Вона дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, виявити сильні та слабкі сторони в діяльності підприємства, а також визначити потенційні можливості для зростання. Проведення такої діагностики допомагає керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та стабільності підприємства. Аналіз фінансових результатів включає оцінку доходів, витрат, прибутків і збитків, що дозволяє отримати комплексне уявлення про фінансовий стан підприємства.

Фінансові результати діяльності підприємства визначаються на основі звітів про прибутки і збитки, що містять інформацію про чистий дохід, валовий прибуток, операційні та фінансові витрати. Важливо враховувати не лише абсолютні показники, але й їх динаміку за певний період, що дозволяє виявити тенденції та прогнозувати майбутні результати. Порівняльний аналіз з конкурентами та середньогалузевими показниками дає можливість оцінити позицію підприємства на ринку та визначити його конкурентні переваги або недоліки.

Завдяки діагностиці фінансових результатів підприємство може розробити ефективні стратегії для покращення своїх фінансових показників, зменшення

витрат та збільшення доходів. Це сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та зміцненню його позицій на ринку. Таким чином, проведення регулярної діагностики фінансових результатів є необхідною умовою для успішного розвитку та процвітання будь-якого підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	93580	104135	84620	-8960	-9,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	85405	100610	81198	-4207	-4,93
Валовий прибуток	8175	3525	3422	-4753	-58,14
Інші операційні доходи	4680	2617	5910	1230	26,28
Адміністративні витрати	11344	13576	11073	-271	-2,39
Витрати на збут	168	202	186	18	10,71
Інші операційні витрати	6490	6975	8404	1914	29,49
Фінансовий результат від операційної діяльності	-5147	-14611	-10331	-5184	100,72
Фінансові витрати	2934	2624	2585	-349	-11,90
Інші витрати	19058	2431	21339	2281	11,97
Фінансовий результат до оподаткування	-23133	-10567	-26480	-3347	14,47
Чистий фінансовий результат	-23133	-10567	-26480	-3347	14,47

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «РГТ УКРАЇНА» за 2021-2023 роки показує суттєві зміни в основних показниках. Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році знизився на 9,57%, що становить -8960 тис. грн порівняно з 2021 роком, і склав 84620 тис. грн. Це зниження свідчить про падіння обсягів продажу або зниження цін на продукцію. Собівартість реалізованої продукції зменшилася на 4,93%, що становить -4207 тис. грн. Це позитивна тенденція, яка може свідчити про певну оптимізацію виробничих витрат. Однак, валовий прибуток зменшився на 58,14%, до 3422 тис. грн, що вказує на зниження прибутковості.

Інші операційні доходи зросли на 26,28%, до 5910 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про збільшення доходів від неосновної діяльності. Адміністративні витрати знизилися на 2,39%, що є позитивною тенденцією, свідченням оптимізації управлінських витрат. Витрати на збут зросли на 10,71%, до 186 тис. грн, що може свідчити про збільшення маркетингових чи логістичних витрат. Інші операційні витрати збільшилися на 29,49%, до 8404 тис. грн, що вказує на зростання витрат, пов'язаних з основною діяльністю.

Фінансовий результат від операційної діяльності показав значне зростання - на 100,72%, до (-10331) тис. грн, що вказує на погіршення фінансових показників. Фінансові витрати зменшилися на 11,90%, що є позитивною зміною і становлять 2585 тис. грн. Проте, чистий фінансовий результат залишився негативним і зріс на 14,47%, до (-26480) тис. грн. Це свідчить про збільшення збитків підприємства, попри певні позитивні зміни у витратах та доходах від неосновної діяльності.

Загалом, фінансові результати ТОВ «РГТ УКРАЇНА» за аналізований період демонструють потребу в подальшій оптимізації витрат та покращенні ефективності основної діяльності для досягнення позитивного фінансового результату.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА» представлена у табл. 2.5.

Аналіз фінансового стану підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА» за період 2021-2023 років показує суттєве погіршення основних показників. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився з 1,08 у 2021 році до 0,47 у 2023 році, що свідчить про зменшення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання.

Чистий оборотний капітал знизився на 1341,96%, що відображає значне зростання короткострокових зобов'язань порівняно з оборотними активами, що створює загрозу платоспроможності підприємства. Коефіцієнт автономії, який показує частку власного капіталу в загальному капіталі, зменшився з 0,57 до 0,46, що свідчить про зниження фінансової незалежності підприємства.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,08	0,60	0,47	-0,60	-56,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,18	0,01	0,02	-0,16	-90,97
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	2095	-16495	-26019	-28114	у 13,41 р.м.
Коефіцієнт автономії	0,57	0,56	0,46	-0,11	-18,82
Коефіцієнт фінансової залежності	1,77	1,78	2,18	0,41	23,19
Коефіцієнт фінансової стійкості	1,30	1,28	0,85	-0,45	-34,78
Коефіцієнт оборотності активів	0,46	0,56	0,49	0,03	7,01
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,76	0,99	0,96	0,20	25,99
Рентабельність господарської діяльності, %	-22,37	-8,71	-26,25	-3,88	x
Рентабельність власного капіталу, %	-18,83	-10,00	-30,04	-11,20	x
Рентабельність продукції, %	-3,44	-8,96	-8,48	-5,03	x

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Коефіцієнт фінансової залежності зріс на 23,19%, вказуючи на збільшення частки позикових коштів у фінансуванні активів. Це може створювати додаткові фінансові ризики для підприємства. Коефіцієнт оборотності активів зріс на 7,01%, що свідчить про покращення ефективності використання активів для генерування доходу. Коефіцієнт оборотності власного капіталу також зріс на 25,99%, що вказує на підвищення ефективності використання власних коштів.

Однак, рентабельність господарської діяльності значно погіршилася, знизившись з (-22,37)% у 2021 році до (-26,25)% у 2023 році, що свідчить про зростання збитковості. Рентабельність власного капіталу знизилася на 11,20%, відображаючи зниження доходності власного капіталу. Рентабельність продукції також погіршилася, знизившись з (-3,44)% у 2021 році до (-8,48)% у 2023 році, що свідчить про зниження ефективності продажів.

Загалом, фінансовий стан підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА» значно погіршився за аналізований період, що вказує на необхідність суттєвих заходів для поліпшення фінансових показників та зменшення ризиків.

2.3. Оцінка системи управління персоналом на підприємстві

Для вдосконалення системи управління персоналом підприємства необхідно починати з ретельного аналізу наявного трудового потенціалу, в тому числі тенденцій, що спостерігаються в роботі персоналу, а також наявності трудових ресурсів з відповідними кількісними та якісними показниками ефективності. Цей аналіз є основою для вдосконалення системи управління персоналом ТОВ «РГТ Україна».

На основі річних звітів компанії з 2021 по 2023 роки ми розглянемо показники рівня, змін, структури та руху працівників. У таблиці 2.6 наведено аналіз функціональної структури працівників ТОВ «РГТ Україна».

Таблиця 2.6

Оцінка динаміки та структури формування персоналу за показниками
кадрового складу ТОВ «РГТ Україна»

Категорія працівників	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	осіб	%	осіб	%	осіб.	%	+, –	%	п.с
Керівник	80	17,98	72	15,06	68	13,99	-12	-15,00	-3,99
Фахівець	106	23,82	129	26,99	129	26,54	23	21,70	2,72
Допоміжний персонал	45	10,11	24	5,02	26	5,35	-19	-42,22	-4,76
Робочий	214	48,09	253	52,93	263	54,12	49	22,90	6,03
Разом	445	100,00	478	100,00	486	100,00	41	9,21	x

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки та структури кадрового складу ТОВ «РГТ Україна» за 2021-2023 роки показує значні зміни в різних категоріях працівників. Кількість керівників зменшилася на 15%, що на 12 осіб менше порівняно з 2021 роком, і становить 13,99% від загальної кількості працівників у 2023 році. Фахівців стало більше на 21,70%, що на 23 особи більше, і вони складають 26,54% від загальної кількості працівників у 2023 році. Кількість допоміжного персоналу зменшилася на 42,22%, що означає скорочення на 19 осіб і становить 5,35% у 2023 році. Кількість робітників зросла на 22,90%, що на 49 осіб більше, і вони становлять 54,12% від загальної кількості працівників у 2023 році.

Загальна чисельність працівників зросла на 9,21%, що становить 41 особу, і

досягла 486 осіб у 2023 році. Ці зміни свідчать про зміщення акценту на збільшення робітничого та фахового персоналу, що може вказувати на стратегічні зміни в структурі підприємства та його кадровій політиці.

Аналіз показників руху працівників ТОВ «РГТ Україна» буде доцільним представити у вигляді табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників руху працівників ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	445	478	486	41	9,21
Прийнято на роботу, осіб	25	33	46	21	84,00
Вибуло працівників, осіб.	28	38	48	20	71,43
Кількість працівників, які звільнилися за власним бажанням, осіб.	25	35	44	19	76,00
Коефіцієнт обороту по прийому, %	5,6	7,0	9,4	3,8	67,86
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	6,0	8,0	9,8	3,8	63,33
Коефіцієнт плинності кадрів, %	5,6	7,3	9,0	3,4	60,71

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки показників руху працівників ТОВ «РГТ Україна» за період 2021-2023 років виявляє кілька значущих змін. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 9,21%, що становить 41 особу. Кількість прийнятих на роботу працівників збільшилася на 84%, досягнувши 46 осіб у 2023 році, що свідчить про активний набір персоналу. Водночас, вибуло працівників більше на 71,43%, що становить 48 осіб у 2023 році. З них кількість тих, хто звільнився за власним бажанням, зросла на 76%, досягнувши 44 осіб. Це може вказувати на зростаючу плинність кадрів або незадоволеність працівників умовами праці.

Коефіцієнт обороту по прийому збільшився на 67,86%, досягнувши 9,4% у 2023 році, що відображає високу інтенсивність прийому нових працівників. Коефіцієнт обороту з вибуття також зріс на 63,33%, досягнувши 9,8%, що вказує на високу частоту звільнень. Коефіцієнт плинності кадрів зріс на 60,71%, досягнувши 9,0%, що свідчить про підвищену рухливість працівників. Ці

показники можуть вказувати на потребу в покращенні умов праці та утриманні персоналу, щоб зменшити плинність кадрів і підвищити стабільність колективу.

Система управління персоналом на виробничому підприємстві охоплює різні елементи, які потребують ретельного вивчення в рамках комплексної оцінки. Щоб якісно оцінити систему управління персоналом компанії, важливо дослідити, як взаємопов'язані різні складові системи. Крім того, важливо встановити взаємозв'язок між ефективністю системи управління персоналом і досягненням цілей компанії. Застосовуючи комплексний підхід до аналізу персоналу, організації можуть покращити управління персоналом і ефективніше досягати своїх цілей.

Основним фактором, що визначає ефективність використання трудових ресурсів, є продуктивність праці та частка витрат на персонал у загальній собівартості товарів і послуг [40]. Для оцінки ефективності системи управління персоналом ТОВ «РГТ Україна» вкрай важливо вивчити та оцінити показники її ефективності.

У табл. 2.8 наведені показники ефективності працівників підприємства ТОВ «РГТ Україна» з 2021 по 2023 роки.

Таблиця 2.8

Динаміка показників ефективності використання працівників
ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб.	445	478	486	41	9,21
Обсяг реалізованої продукції, тис.грн.	93580	104135	84620	-8960	-9,57
Продуктивність праці, тис.грн.	210,3	217,9	174,1	-36,2	-17,21
Темпи росту продуктивності праці, %	-	103,6	79,9	-	-

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи динаміку показників ефективності використання працівників ТОВ «РГТ Україна» за 2021-2023 роки, можна зазначити кілька важливих тенденцій. Середньооблікова чисельність працівників зросла на 9,21%, що

становить 41 особу, що може вплинути на загальну продуктивність підприємства. Обсяг реалізованої продукції зменшився на 9,57%, досягнувши 84,620 тис. грн. Продуктивність праці також знизилася на 17,21%, що відображає зменшення ефективності використання ресурсів. Темпи росту продуктивності праці залишилися стабільними у 2022 році, зменшившись до 79,9%, що відображає нестабільність в ефективності управління ресурсами на підприємстві.

Показник ефективності витрат на персонал виражається у відсотках і розраховується шляхом ділення результату діяльності за певний проміжок часу на витрати на оплату праці персоналу [41]. Цей метод дозволяє комплексно оцінити ефективність витрат на персонал. Розрахунок ефективності витрат на персонал здійснюється за формулою:

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

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

Аналіз показника ефективності витрат на персонал ТОВ «РГТ УКРАЇНА» за 2021-2023 рр. наведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників ефективності витрат на персонал

ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис.грн.	93580	104135	84620	-8960	-9,57
Витрати на оплату праці, тис.грн.	41046	48863	42557	1511	3,68
Ефективність витрат на персонал, грн.	2,3	2,1	2,0	-0,3	-13,04

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи динаміку показників ефективності витрат на персонал ТОВ «РГТ Україна» за 2021-2023 роки, видно, що чистий дохід зменшився на 9,57%, досягнувши 84620 тис. грн. Витрати на оплату праці відносно незначно зросли на 3,68%, складаючи 42557 тис. грн. Ефективність витрат на персонал знизилася на 13,04%, досягнувши показника 2,0 грн., що свідчить про

погіршення управлінської ефективності в цьому напрямку протягом відслідкованого періоду.

Для розуміння причин низької ефективності витрат на персонал варто проаналізувати ефективність організації праці на підприємстві. В першу чергу на виробничих дільницях, де задіяна більшість персоналу підприємства.

Розглянемо показники, що характеризують рівень організації праці на виробничих дільницях підприємства [63].

1. Коефіцієнт поділу праці характеризує ступінь конкретизації функцій працівника, обумовлений видом поділу праці розраховується за формулою:

$$K_{рт} = 1 - (\sum t_{н.р} / \sum \Phi_{рв}^{р-х}) \quad (2.2)$$

де $\sum t_{н.р}$ – сумарний час виконання робітниками не передбачених завданням робіт протягом аналізованого періоду, людино-година; $\sum \Phi_{рв}^{р-х}$ – сукупний фонд робочого часу робітників, людино-годин.

2. Коефіцієнт поєднання професій характеризує рівень виконання працівників, поряд з операціями з його професії, також роботи з іншої професії або декількох професій, розраховується за формулою:

$$K_{пп} = 1 - (\text{Чсп} / \text{Чзаг}) \quad (2.3)$$

де Чсп – чисельність працівників, що поєднують професії й функції, осіб; Чзаг – загальна чисельність працівників, осіб

3. Коефіцієнт раціональності режимів праці робітників розраховується на основі зіставлення понаднормованого відпрацьованого часу із загальним відпрацьованим робочим часом розраховується за формулою.

$$K_{рац.р.п.} = 1 - (\text{Тнд} / \text{Тзаг}) \quad (2.4)$$

де Тнд – час, відпрацьований понаднормово, годин; Тзаг – загальний час, відпрацьований робітниками, годин.

4. Коефіцієнт рівня організації робочих місць характеризує ступінь відповідності існуючої організації робочих місць типовим проектам розраховується за формулою:

$$K_{р.м.} = N_{тип} / N_{заг} \quad (2.5)$$

де $N_{тип}$ – кількість робочих місць, відповідних до типових проектів; $N_{заг}$ –

загальна кількість робочих місць.

5. Коефіцієнт трудової дисципліни характеризує стан трудової дисципліни в колективі та розраховується за формулою:

$$K'_{\text{т.д}} = 1 - \text{Чп.т.д.} / \text{Чзаг} \quad (2.6)$$

де Чп.т.д. – число порушень трудової дисципліни, осіб; Чзм – середньоспискова чисельність працівників, осіб [63].

Результати обчислення показників, що характеризують рівень організації праці на виробничих дільницях підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА» продемонстровано у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників організації праці на ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	+, –	%
Коефіцієнт поділу праці	0,80	0,93	0,97	0,17	21,25
Коефіцієнт поєднання професій	0,17	0,12	0,09	-0,08	-47,06
Коефіцієнт раціональності режимів праці	0,96	0,94	0,98	0,02	2,08
Коефіцієнт рівня організації робочих місць	0,918	0,913	0,912	-0,006	-0,65
Коефіцієнт трудової дисципліни	0,972	0,969	0,979	0,007	0,72

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналізуючи динаміку показників організації праці на ТОВ «РГТ Україна» за період 2021-2023 років, можна відзначити наступне. Коефіцієнт поділу праці зрос до 0,97, що свідчить про більш ефективне розподілення функцій між працівниками, збільшення на 21,25% порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт поєднання професій зменшився до 0,09, що вказує на зниження комплексності робочих процесів на 47,06%. Коефіцієнт раціональності режимів праці підвищився до 0,98, що свідчить про удосконалення організації робочих графіків і режимів на 2,08%. Коефіцієнт рівня організації робочих місць залишився майже незмінним і склав 0,912, зі зменшенням на 0,65%. Коефіцієнт трудової дисципліни підвищився до 0,979, що вказує на поліпшення дисципліни серед працівників на 0,72%.

Ці показники свідчать про важливі аспекти управління трудовими

ресурсами, спрямовані на оптимізацію робочих процесів та підвищення продуктивності праці на підприємстві ТОВ «РГТ УКРАЇНА».

Відділ по роботі з персоналом на ТОВ «РГТ Україна» складається з одного менеджера з персоналу. Цей фахівець згідно зі своїх посадових інструкцій має відповідати за координацію процесу підбору персоналу, сприяння плавній інтеграції нових працівників, забезпечення своєчасного просування по службі, організацію навчальних програм, проведення оцінювання працівників, розробку схем заохочення, оформлення звільнень та вирішення будь-яких конфліктів, що можуть виникнути в колективі. Виконуючи ці обов'язки, фахівець керується нормативноправовими актами як на центральному, так і на місцевому рівнях.

До основних документів, що регулюють систему управління персоналом в ТОВ «РГТ УКРАЇНА», можна віднести такі:

1. Накази керівника ТОВ «РГТ УКРАЇНА».
2. Колективний договір – документ, що укладається між адміністрацією підприємства та профспілковим комітетом з метою встановлення умов праці та соціальних гарантій для працівників.
3. Кадрові документи підприємства з формування та управління його кадровим складом (прийом, звільнення, вимоги до кваліфікації працівників).
4. Правила внутрішнього трудового розпорядку на підприємстві, зокрема режиму праці та відпочинку.
5. Положення про захист персональних даних співробітників ТОВ «РГТ УКРАЇНА».
6. Інструкції з охорони праці – документи, що встановлюють правила техніки безпеки та охорони праці на підприємстві та визначають відповідальність працівників за їх дотримання.
7. Положення про оплату праці – документ, який визначає порядок визначення заробітної плати працівників підприємства, а також умови, за яких можуть бути встановлені додаткові стимулюючі виплати.
8. Посадові інструкції працівників ТОВ «РГТ УКРАЇНА».

9. Трудові договори.

10. Особисті картки співробітників.

11. Угода про індивідуальну матеріальну відповідальність.

12. Положення про розвиток соціальної сфери підприємства – трудові пільги, гарантії, компенсації.

13. Табель обліку робочого часу працівників ТОВ «РГТ УКРАЇНА».

Варто зазначити, що на підприємстві немає Положення про професійне навчання кадрів на виробництві та Положення про проведення атестації персоналу. Існує лише перелік професій і посад працівників, які зайняті на роботах з підвищеною небезпекою та мають проходити навчання й атестацію. Сюди входять: Головний механік, що зобов'язаний проходити навчання раз на рік; Інженер з охорони праці (1 раз на 3 роки); майстер з ремонту технологічного устаткування, оператор очисних споруд, оператор котельні (1 раз на рік); диспетчер автотранспорту (1 раз на 3 роки).

У ТОВ «РГТ Україна» винагорода працівникам за виконану роботу провадиться за двома системами оплати праці: почасово-преміальною та прямою відрядною системою оплати праці, яка нараховується за кількість продукції, яку було вироблено в установлений час.

Для працівників, професійні назви яких віднесено до категорій «Юніор», «Сеньйор», «Майстер», Адміністрація встановлює службові місячні оклади.

Для працівників робітничих професій, результат роботи яких можна обліковувати в одиницях виробленої продукції, Адміністрація запроваджує відрядну систему оплати праці, яка розраховується виходячи з установленної на підприємстві розцінки за кожну одиницю продукції.

Для працівників з відрядною формою оплати праці робота в надурочний час оплачується в подвійному розмірі, але не менше ніж подвійна мінімальна погодинна заробітна плата згідно законодавства. При невиконанні норм виробітку з вини працівника оплата проводиться відповідно до обсягу виконаних робіт. При нанесенні шкоди підприємству, псуванню матеріальних цінностей, виробничих запасів зменшується оплата праці пропорційно вартості

заподіяної шкоди. Премія (бонус) працівникам почасово-преміальної системи оплати праці нараховується адміністрацією за результатами роботи працівника щомісячно, індивідуально по кожному працівнику.

ТОВ «РГТ Україна» також пропонує своїм працівникам компенсаційні виплати за важку працю та роботу у шкідливих умовах. Компанія також надає компенсацію за відрядження та працівникам, які змушені поєднувати роботу з навчанням. Якщо працівник звільняється не з власної вини, він також може отримати компенсацію. Крім того, компанія винагороджує своїх працівників щорічним бонусом за досягнення стабільності в робочому плані протягом року.

Для оцінки рівня задоволеності працівників ТОВ «РГТ УКРАЇНА» була використана методика Батаршева А.В. «Інтегральна задоволеність працею» [48]. В ході дослідження було опитано співробітників відділу основного виробництва.

Рівень задоволеності опитаних працівників змістом та умовами праці у ТОВ «РГТ УКРАЇНА» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Рівень задоволеності опитаних працівників змістом
та умовами праці у ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

Параметр рівня задоволеності працівників	Позитивні відповіді, %
Інтерес до роботи	44,10
Задоволеність взаємовідносинами з колегами	47,33
Задоволеність взаємовідносинами з керівництвом	64,22
Рівень прагнення до навчання та підвищення навичок	53,47
Задоволеність рівнем оплати праці	41,53
Задоволеність робочим середовищем	74,70
Загальна задоволеність	54,23

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Отриманий результат характеризується наступними аспектами:

- рівень зацікавленості працівників у своїй роботі відносно низький, в середньому лише 44 %. Цей показник тісно пов'язаний з показником задоволеності кількістю отриманих грошей. Таким чином, можна зробити висновок, що відсутність ентузіазму серед працівників щодо своєї роботи

пов'язана насамперед з їх невдоволенням винагородою, яку вони отримують;

- відсоток співробітників, які задоволені своїми стосунками з колегами, становить 47 %. Цілком ймовірно, що існуюча система винагороди, яка впроваджується на рівні компанії, сприяє суперництву між співробітниками та знижує рівень їхнього задоволення у стосунках з колегами;

- рівень задоволеності працівників відносинами з керівництвом вище середнього, 64 %;

- рівень зацікавленості працівників у професійному розвитку середній, про що свідчить показник 53,47%. Частина персоналу прагне підвищувати кваліфікацію та виконувати більш складні завдання, але керівництво не надає працівникам можливості реалізувати їхні інтереси, що разом із неефективною системою оплати праці призводить до зниження мотивації до професійного розвитку та вдосконалення. їх уміння підвищувати продуктивність праці та якість продукції;

- рівень задоволеності працівників рівнем оплати праці є найнижчим серед усіх показників. Заробітна плата на ТОВ «РГТ УКРАЇНА» все ж трохи нижча за ринкову, а система оплати праці, яка зараз діє на підприємстві, є недосконалою. Компанія є лідером у виробництві високоякісної продукції, яка реалізується на внутрішньому та зовнішньому ринках;

- рівень задоволеності працівників робочим середовищем досить високий і становить 74 %. Цей показник показує, що працівники почуваються захищено та невимушено у своєму робочому середовищі та мають доступ до ресурсів, необхідних для ефективного виконання своїх завдань.

На основі опитування та аналізу його результатів можна зробити висновок, що переважна більшість працівників організації незадоволені своєю поточною зарплатою та способом її винагороди. Рівень задоволеності стосунками з колегами також частково відображає проблеми в системі оплати праці.

У цілому проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство неефективно використовує кадровий потенціал з економічної точки зору. Деякі технологічні процедури є неефективними і потребують оптимізації. Водночас

існує проблема низької задоволеності працівників роботою через неефективну систему оплати праці ТОВ «РГТ УКРАЇНА». Також недостатнім є ресурс відділу управління персоналом, оскільки на підприємстві при значній кількості працівників працює лише один менеджер з персоналу.

Тому необхідно удосконалити системи розподілу праці та управління персоналом ТОВ «РГТ УКРАЇНА», розширивши відділ управління персоналом, удосконаливши систему підбору та оцінки персоналу, внісши зміни до системи оплати праці, надавши можливість для навчання керівників і фахівців, які повинні своєчасно виявляти недоліки у виробничих процесах і здійснювати заходи щодо оптимізації виробництва, а також для підвищення продуктивності праці працівників.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки системи управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що компанія була заснована у 2004 році в місті Новоград-Волинському Житомирської області. ТОВ «РГТ УКРАЇНА» є підприємством зі 100% іноземним капіталом та структурно входить до європейської групи компаній «Dr. Bock Industries». На сьогодні ТОВ «РГТ УКРАЇНА» співпрацює з такими іноземними компаніями та брендами як «Hugo Boss», «Brax», «Rabe», «Otto Kern» та іншими. Серед українських брендів клієнтами підприємства є провідні українські виробники «Стафф», «LaGrand» та інші.

2. Аналіз показав, що чистий дохід компанії знизився на 9,57% у 2023 році порівняно з 2021 роком, що становить зменшення на 8960 тис. грн. Це свідчить про падіння обсягів продажу або зниження цін на продукцію. Валовий прибуток також зменшився значно, на 58,14%, або на 4753 тис. грн. Це може бути результатом зниження продажів або збільшення собівартості продукції. Чистий прибуток продемонстрував негативну динаміку: збитки зросли на 14,47%, що еквівалентно 3347 тис. грн. Цей показник вказує на погіршення фінансового стану підприємства.

3. Аналіз динаміки та структури кадрового складу ТОВ «РГТ Україна» за 2021-2023 роки показує значні зміни в різних категоріях працівників. Кількість керівників зменшилася на 15%, що на 12 осіб менше порівняно з 2021 роком, і становить 13,99% від загальної кількості працівників у 2023 році. Фахівців стало більше на 21,70%, що на 23 особи більше, і вони складають 26,54% від загальної кількості працівників у 2023 році. Кількість допоміжного персоналу зменшилася на 42,22%, що означає скорочення на 19 осіб і становить 5,35% у 2023 році. Кількість робітників зросла на 22,90%, що на 49 осіб більше, і вони становлять 54,12% від загальної кількості працівників у 2023 році.

4. Встановлено, що чистий дохід зменшився на 9,57%, досягнувши 84620 тис. грн. Витрати на оплату праці відносно незначно зросли на 3,68%,

складаючи 42557 тис. грн. Ефективність витрат на персонал знизилася на 13,04%, досягнувши показника 2,0 грн., що свідчить про погіршення управлінської ефективності в цьому напрямку протягом відслідкованого періоду.

5. Обгрунтовано, що коефіцієнт поділу праці зрос до 0,97, що свідчить про більш ефективне розподілення функцій між працівниками, збільшення на 21,25% порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт поєднання професій зменшився до 0,09, що вказує на зниження комплексності робочих процесів на 47,06%. Коефіцієнт раціональності режимів праці підвищився до 0,98, що свідчить про удосконалення організації робочих графіків і режимів на 2,08%. Коефіцієнт рівня організації робочих місць залишився майже незмінним і склав 0,912, зі зменшенням на 0,65%. Коефіцієнт трудової дисципліни підвищився до 0,979, що вказує на поліпшення дисципліни серед працівників на 0,72%.

6. Визначено, що відділ по роботі з персоналом на ТОВ «РГТ Україна» складається з одного менеджера з персоналу. Цей фахівець згідно зі своїх посадових інструкцій має відповідати за координацію процесу підбору персоналу, сприяння плавній інтеграції нових працівників, забезпечення своєчасного просування по службі, організацію навчальних програм, проведення оцінювання працівників, розробку схем заохочення, оформлення звільнень та вирішення будь-яких конфліктів, що можуть виникнути в колективі. Виконуючи ці обов'язки, фахівець керується нормативноправовими актами як на центральному, так і на місцевому рівнях.

7. Доведено, що необхідно удосконалити системи розподілу праці та управління персоналом ТОВ «РГТ УКРАЇНА», розширивши відділ управління персоналом, удосконаливши систему підбору та оцінки персоналу, внівши зміни до системи оплати праці, надавши можливість для навчання керівників і фахівців, які повинні своєчасно виявляти недоліки у виробничих процесах і здійснювати заходи щодо оптимізації виробництва, а також для підвищення продуктивності праці працівників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

3.1. Проблеми та перспективи розвитку системи управління персоналом на підприємстві

Для забезпечення безперебійної роботи сучасної промислової компанії вкрай важливо вдосконалити систему управління персоналом. Успіх бізнесу значною мірою залежить від гармонійної співпраці між членами команди та їхнього безперебійного спілкування протягом усього виробничого процесу.

Під час перевірки структури персоналу та системи управління персоналом ТОВ «РГТ Україна» виявлено наступні проблеми:

- неефективна система розподілу праці головного виробничого відділу;
- низький рівень задоволеності працівників системою оплати праці та її неефективність для ТОВ «РГТ Україна»;
- старіння працівників у зв'язку з труднощами залучення молоді, яка шукає більш перспективні можливості працевлаштування;
- на підприємстві, де працює майже 500 осіб, є лише один спеціаліст з управління персоналом, який перевантажений і не має фізичних і часових ресурсів для максимально ефективного та якісного управління системою управління персоналом;
- недосконалість системи оцінки та навчання персоналу.

Отже, оцінивши відрядну систему оплати праці категорії працівників, можна виділити наступні недоліки [46]:

- пряма відрядна система оплати праці не завжди стимулює підвищення якості продукції, оскільки оплата залежить від кількості виробленої продукції, працівники можуть бути зацікавлені у збільшенні кількості продукції, а не в покращенні її якості;

- ще одним недоліком прямої відрядної системи оплати може бути те, що вона не завжди враховує складність і трудомісткість роботи, тому що оплата залежить від обсягу виробленої продукції, працівники, які виконують складнішу або більш важку роботу, можуть заробляти однаково. заробітної плати як працівників, які виконують менш важку або легшу роботу, це призводить до незадоволеності працівників, конфліктів у колективі та зниження мотивації;

- за такої системи оплати праці працівники втрачають мотивацію до підвищення кваліфікації, оскільки заробітна плата не залежить від якості чи складності виконуваної роботи;

- оскільки ТОВ «РГТ Україна» виготовляє продукцію на замовлення, обсяги робіт можуть сильно коливатися або у разі проблем із постачанням сировини, що впливає на стабільність доходів та фінансове забезпечення працівників;

Таким чином, пряма відрядна система оплати праці, хоча теоретично і сприяє підвищенню продуктивності праці, все ж не є ефективною, оскільки не сприяє підвищенню якості продукції та матеріальному забезпеченню працівників, а також створює напругу в колективі.

З огляду на вищезазначені проблеми, що існують в ТОВ «РГТ УКРАЇНА», ми пропонуємо:

– удосконалення системи поділу праці відділу основного виробництва шляхом зменшення простоїв, що виникають через високий показник СЧП;

– розробку удосконаленого механізму з управління персоналом підприємства, що також включає рекомендації по удосконаленню певних підсистем.

Для оцінки ефективності розподілу праці на підприємстві розглянемо послідовність операцій, які виконує група підготовки дрібних деталей. Зауважимо, що для розрахунку показника СЧП із групи дрібних деталей було вилучено складову часу пакування конкретної одиниці незавершеного виробу та розраховано середній час пакування (далі – СЧП) [51]. Це дозволяє оцінити

ефективність розподілу праці на виробничій лінії. Формула середнього часу пакування виглядає так [51, с.282]:

$$\text{СЧП} = (\text{Час виконання операції 1} + \dots + \text{Час пакета операції n}) / \text{Загальна кількість операцій} \quad (3.1)$$

Таким чином використовуючи дані підприємства по затраті часу на пакування на кожну операцію у виробничій лінії групи розкрою було визначено СЧП– 0.03 хв на одиницю незавершеного виробу.

Отже, відповідно до додатка Б, сума ЧСП усіх операцій становить 0,57 хвилини, коли на виробничій ліній сумарний час необхідний на безпосередню обробку виробу та відпочинок становить 14,81 на одиницю виробу.

Розрахуємо середньодобову витрату часу на пакування групою заготовки дрібних деталей у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Середньодобовий ЧСП групи заготовки дрібних деталей

Показник	Значення
Кількість одиниць продукції в пачці	20
Час на виконання усіх операцій на пачку, хв	296,2
Сумарний час на пакування для усіх операцій на пачку, хв	11,4
Середньоденний виробіток, од	596
Кількість працівників групи обробки	19
Денний виробіток групи обробки, пачок	29,8
Денна витрата часу працівників виробничої лінії на пакування, хв	339,72

Джерело: складено автором

Отже, на день виробнича група заготовки дрібних деталей в середньому витрачає 339.72 хв на пакування денного виробітку в пачках. Хоч процес пакування є необхідним для виробництва, він безпосередньо не впливає на вартість кінцевого продукту, а тільки продовжує час на виробіток кожної пачки брьюк, що свідчить про неефективність виробничого процесу та місце для покращень.

Для вдосконалення системи розподілу праці на підприємстві запропонуємо новий варіант розподілу операцій між працівниками відділу основного виробництва, що засновний на принципах ощадливого виробництва та у

нашому випадку полягає в об'єднанні міні-операцій для зменшення часу на пакування незавершеної продукції [45].

Послідовність технологічних операцій за запропонованою нами удосконаленою системою розподілу праці наведена а прикладі технологічної послідовності операцій групи №4300 по заготовці дрібних деталей.

Відповідно за нової системи розподілу праці кожен працівник виробничої групи виконуватиме в середньому 3 операції замість двох чи однієї і кожна секція технологічних операцій виконуватиметься двома працівниками.

У табл. 3.2 викладені розрахунки середньодобового СЧП (час витрачений на складання одиниці незавершеної продукції у пачки) групи заготовки дрібних деталей після впровадження змін в технологічний потік.

Таблиця 3.2

Середньодобовий СЧП групи заготовки дрібних деталей після
проходження технологами тренінгу

Показник	Значення
Кількість одиниць продукції в пачці	20
Час на виконання усіх операцій на пачку, хв	300
Сумарний час на пакування для усіх операцій на пачку, хв	6
Середньоденний виробіток, од	596
Кількість працівників групи обробки	19
Денний виробіток групи обробки, пачок	29,8
Денна витрата часу працівників виробничої лінії на пакування, хв	178,8

Джерело: складено автором

Отже, після впровадження змін виробнича група 4300 витратитиме 178,8 хв на пакування денного виробітку продукції, що на 160.92 хвилин менше ніж є на цей момент.

Так само на основі даних підприємства по затраті часу на пакування на кожну операцію та можливості об'єднати міні технологічні операції розраховуємо абсолютне та відносне відхилення середньодобової витрати часу працівників на пакування ще по двом групам відділу основного виробництва – №4500 та №4600.

Динаміка зміни середньодобового СЧП у трьох виробничих групах після удосконалення системи розподілу праці представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Динаміка зміни середньодобового СЧП у трьох виробничих групах після удосконалення системи розподілу праці у ТОВ «РГТ Україна»

Група	Середньодобова витрата часу працівників на пакування, хв г		Абсолютне відхилення, од	Відносне відхилення, %
	До впровадження змін	Після впровадження змін		
Група 4300	339,72	178,80	-160,92	52,63
Група 4500	324,70	189,85	-134,85	58,47
Група 4600	382,50	182,30	-200,2	47,66

Джерело: складено автором

Отже, з табл. 3.3 видно, що після впровадження змін у систему розподілу праці, виробнича група №4500 витратить 189,85 хв на пакування денного виробітку продукції, що на 134,85 хвилин менше ніж є на цей момент за поточною системою розподілу праці. В свою чергу виробнича група №4600 витратить на 200,2 хвилин менше на пакування денного виробітку продукції за запропонованою нами системою розподілу праці.

Щодо комплексного удосконалення системи управління персоналом ТОВ «РГТ УКРАЇНА» на основі виділених нами проблем під час дослідження, пропонуємо новий механізм управління персоналом та рекомендації щодо удосконалення його підсистем.

Згідно з представленими заходами, для кожної з виділених підсистем удосконаленого механізму управління персоналом були розроблені конкретні рекомендації по удосконаленню підсистем найму, атестації, навчання персоналу та мотивації персоналу.

Метою покращення є:

- залучення молодих кадрів;
- регулярні оцінка та навчання як керівників та фахівців для оптимізації

ними управлінських та виробничих процесів, так і працівників для підвищення їхньої продуктивності, а отже й виробітку, що результує в покращенні фінансових результатів підприємства;

– підвищення рівня задоволеності працівників та зниження показника плинності кадрів шляхом внесення змін в систему оплати праці.

Тож, в рамках ТОВ «РГТ УКРАЇНА» ми пропонуємо розширення відділу з управління персоналом, що полягає в наймі спеціаліста з атестації та навчання персоналу. Детальніше розглянемо функції відділу з управління персоналом після запропонованих нами структурних змін в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Функції відділу з управління персоналом на підприємстві
ТОВ «РГТ Україна» після запропонованих нами змін

Менеджер з управління персоналом	Спеціаліст з атестації та навчання персоналу
Управління наймом персоналу та робота з кадрами. Відбір та прийняття на роботу нових працівників на підставі потреб бізнесу та кваліфікаційних вимог. Зокрема однією з зон відповідальності стане налагодження співпраці з релевантними для текстильної галузі вищими навчальними закладами та технікумами з метою залучення молодих спеціалістів. Планування потреб у кадрах, оцінка кадрового потенціалу, встановлення стандартів ефективності праці та моніторинг їх досягнень. Розробка та впровадження стратегій збереження кадрів на підприємстві.	Розробка та впровадження системи атестації персоналу в першу чергу націлена на керівників та фахівців. Розробка критеріїв оцінки працівників відповідно до цілей та стратегій організації. Визначення методів оцінки. Планування процесу оцінки. Реалізація оцінки. Розробка та планування програми розвитку на основі результатів оцінки. Постійний моніторинг та оновлення системи оцінювання.
Мотивація працівників. Розробка та виконання стратегій матеріальної та нематеріальної мотивації, підтримка корпоративної культури та командної роботи з метою забезпечення високої продуктивності працівників та їх залученості до досягнення бізнес-цілей.	Професійне навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Визначення потреби в навчанні персоналу. Організація діяльності зі складання програм навчання. Створення команди наставників з числа успішно працюючих працівників. Забезпечення тренеріввикладачів навчальними та методичними матеріалами. Складання графіків і розкладу занять для всіх, хто беруть участь в навчанні або перепідготовці посад. Розробка заходів щодо подальшого вдосконалення системи

Джерело: складено автором

Таким чином, розширення відділу управління та розвитку персоналу в ТОВ «РГТ Україна» дозволить усунути існуючі проблеми із завантаженістю існуючого менеджера з управління персоналом, давши йому можливість приділяти час залученню молодих кадрів та вдосконаленню системи оплати праці. Залучення фахівця з оцінки та навчання персоналу допоможе підвищити продуктивність праці, оптимізувати виробничі процеси та в кінцевому підсумку покращити фінансовий стан компанії.

3.2. Обґрунтування напрямів підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві

На цьому етапі важливо надати рекомендації щодо функціонування таких підсистем управління персоналом ТОВ «РГТ Україна»: підсистеми найму, оцінки (атестації) персоналу, навчання персоналу, системи оплати праці.

1. Підсистема рекрутингу. Визначено, що з 2021 по 2023 рік кількість співробітників у віці 50 років і старше в компанії збільшилася на 24,6%. Враховуючи старіння персоналу ТОВ «РГТ Україна», ми пропонуємо вдосконалити процес набору, співпрацюючи з коледжами, технікумами, університетами та іншими навчальними закладами Житомирської області для залучення нових талантів. Ми запрошуємо компанію брати участь у ярмарках вакансій та проводити презентації в навчальних закладах, щоб познайомити студентів з нашою компанією, наявними можливостями роботи та відкритими вакансіями.

Крім того, із запровадженням кращої системи оплати праці та встановлення стандартизованих процедур оцінки та навчання персоналу, ТОВ «РГТ Україна» стане більш привабливим роботодавцем для молодих спеціалістів.

Нижче пропонується список навчальних закладів для можливої співпраці:

- Новоград-Волинський промислово-економічний технікум;
- Новоград-Волинський професійний ліцей;

- Фаховий коледж при Житомирському інституті ПрАТ «ВНЗ «МАУП»;
- Андрушівський професійний ліцей;
- Баранівський професійний ліцей;
- Бердичівське вище професійне училище;
- Бердичівський коледж промисловості, економіки та права;
- Вище професійне училище Державного університету «Житомирська політехніка».

2. Підсистема оцінювання персоналу. У рамках своєї роботи спеціаліст з оцінки та розвитку персоналу відповідатиме за управління кадровим аспектом організації. Оцінка діяльності працівників легкої промисловості є найважливішим процесом, який дає змогу визначити їхню кваліфікацію та професійні здібності. Такий процес дозволяє керівництву компанії мати чітке уявлення про потенційні ризики та перспективи розвитку компанії, забезпечити ефективну роботу команди та раціональне використання ресурсів. Керівництво компанії також може використовувати результати аналіз для прийняття рішень щодо майбутнього розвитку компанії.

Для оцінки ефективності роботи спеціалістів і виробничників ТОВ «РГТ Україна» ми рекомендуємо використовувати два види оцінювання: оцінку їх діяльності за певний проміжок часу та оцінку портфолію компетенцій.

Оцінюючи результати діяльності виробничого працівника, доцільно враховувати такі критерії оцінки:

- вплив нової політики на продуктивність праці. Цей критерій оцінки оцінюється на основі кількості та якості виробленої продукції чи послуг або наданих послуг, а також ефективності використання ресурсів, включаючи час, матеріали, обладнання та інші ресурси;

- якість роботи. Цей критерій оцінюється на основі того, наскільки робота відповідає технічним стандартам, стандартам якості та безпеки, встановленим компанією.

Встановлені компанією норми і стандарти будуть орієнтирами для оцінки продуктивності виробничого працівника.

Рекомендується залучати експертні комісії до процесу оцінювання портфолію компетенцій [52]. Експертна комісія складається з безпосереднього керівника працівника та команди з трьох-чотирьох колег, які найчастіше спілкуються з оцінюваним працівником. Оцінка співробітника декількома членами команди та складання колективного рейтингу дає численні переваги. Цей метод дає більш надійні та справедливі рейтинги, ніж ті, які надає один оцінювач, оскільки він усуває можливість упередженості оцінювача.

Для оцінки компетентності працівників доцільно використовувати бально-коефіцієнтний метод оцінювання, який передбачає присвоєння кожному критерію балів від 1 до 5 на основі коефіцієнтів важливості критеріїв. Одна з переваг цього підходу полягає в тому, що його легко зрозуміти та застосувати, і він не потребує спеціальної підготовки для проведення оцінювання. Крім того, оцінка за бальними коефіцієнтами дозволяє порівнювати результати різних співробітників, дозволяючи визначити тих, хто відмінно виконує поставлені завдання.

У табл. 3.5 нижче наведено приклад рекомендованої форми для оцінки портфелю компетенцій окремого працівника ТОВ «РГТ Україна».

Таблиця 3.5

Оцінка портфелю компетенцій фахівців ТОВ «РГТ УКРАЇНА»

(умовний приклад)

Група компетенцій	Компетенції, що підлягають оцінці	Вагомість компетенції в межах групи	Оцінка компетенції працівників (від 1 до 5)	Перераховані за коефіцієнтами значущості компетенції бали
1	2	3	4	5
Професійні компетенції	Вміння визначати пріоритети у роботі	0,1	3	0,3
	Спроможність дотримуватися технічного завдання та стандартів якості та безпеки	0,2	4	0,8
	Здатність до планування та організації власної праці	0,1	5	0,5
	1 Увага до деталей та дотримання технологічного процесу виробництва	0,2	2	0,4

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
	Конструктивне використання робочого часу	0,2	2	0,4
	Вміння забезпечити вчасне виконання завдань	0,2	3	0,6
	Загалом по групі	1,0		3
Поведінкові компетенції	Відповідальність	0,2	4	0,8
	Дисциплінованість	0,2	4	0,8
	Наполегливість у досягненні поставленої мети	0,1	3	0,3
	Здатність пристосуватися до нових технологій та змін в виробничому процесі	0,3	3	0,9
	Самостійність	0,2	5	1
	Загалом по групі	1,0		3,8

Джерело: складено автором

Щоб отримати більш чітке розуміння системи оцінювання від 1 до 5, представленої в таблиці 3.5, звернемося до наступного пояснення. Отже, була створена наступна система інтерпретації:

1 – недостатньо: працівник не володіє цією компетенцією, не вміє застосовувати знання та навички у своїй роботі;

2 - нижче середнього: працівник володіє базовими знаннями та навичками, але потребує подальшого вдосконалення у виконанні завдань;

3 - середній: працівник володіє необхідними навичками та знаннями для ефективного виконання своїх посадових обов'язків;

4 – високий: працівник має високий рівень компетентності та постійно виконує завдання з винятковою якістю;

5 - відмінно: працівник демонструє виняткову компетентність, проявляє ініціативу та самостійність у виконанні завдань, стабільно досягає видатних результатів та використовує інноваційні підходи до вирішення проблем.

Не менш важливо встановити чіткі приклади або критерії для кожного рівня оцінювання, щоб запобігти плутанині та гарантувати, що всі працівники мають спільне розуміння оцінювання.

Отже, кожен член експертної комісії заповнює цю форму, після чого спеціаліст з оцінки працівників складає кількісні показники та формує середній

бал.

Для оцінки управлінської команди ТОВ «РГТ Україна» ми рекомендуємо використовувати наступні методи оцінки: цільове управління та оцінка портфелю компетенцій.

Метод управління за цілями базується на використанні загальної програми оцінки та цілепокладання керівників підприємства, яка складається з наступних кроків [44]:

- визначення цілей організації, розробка плану на наступний рік;
- обговорення цілей компанії її директором і керівниками департаментів і підрозділів компанії (часто на зборах керівництва компанії), визначення керівниками власних індивідуальних цілей (визначення внеску кожного в досягнення цілей компанії);
- визначення очікуваних результатів, директор та керівники департаментів і відділів підприємства встановлюють короткострокові цілі щодо виконання обов'язків;
- перевірка вищими керівниками фактичного виконання обов'язків кожним керівником, вимірювання результатів;

Керівник відділу регулярно зустрічається з керівниками підрозділів, а директор підприємства зустрічається з керівниками відділів, щоб обговорити результати та оцінити прогрес у досягненні цілей.

При оцінці портфелю компетенцій, якими володіє керівництво компанії, процес оцінювання подібний до процесу оцінювання працівників виробництва, але конкретні компетенції відрізнятимуться залежно від характеру обов'язків кожного керівника.

Оцінку персоналу компанії доцільно проводити щорічно, якщо стаж роботи перевищує два роки.

За результатами оцінки керівників і спеціалістів фахівець з розвитку персоналу визначить вимоги до їх підготовки. Навчання співробітників на підприємстві буде організовано централізовано.

3. Підсистема навчання персоналу. Рекомендується, щоб навчання та

підвищення кваліфікації персоналу відбувалося за рахунок використання внутрішнього ресурсу компанії за рахунок створення команди наставників, які братимуть участь у підготовці навчальних програм та тренінгів для своїх колег, отримуючи щомісячну грошову винагороду за це. Команда наставників буде відібрана на основі оцінки професійних навичок працівників, які бажають взяти участь, і процесу співбесіди, яка оцінює необхідні компетенції для наставництва. Розробку системи внутрішнього навчання буде покладено на спеціаліста з атестації та навчання персоналу. Якщо необхідний досвід відсутній в організації, може знадобитися виділити кошти з річного бюджету для найму тренерів викладачів. Це буде запорукою якісного та ретельного навчання [23].

Зважаючи на неефективність дослідженої нами в п.2.3 та 3.1 даної роботи схеми розподілу праці на виробничих лініях, в рамках підсистеми підготовки 87 персоналу пропонуємо провести перший тренінг на тему «Реінжиніринг технологічного процесу виробництва штанів» для трьох технологів підприємства, відповідних для організації та управління технологічним процесом виробництва виробів трьох виробничих груп:

- 4300 - група заготовки дрібних деталей;
- 4500 - група передмонтажа;
- 4600 - група монтажу.

Навчання організовує фахівець, який спеціалізується на оцінці та розвитку персоналу. Навчання проводитиме зовнішній спеціаліст компанії *marabout technology*, яка спеціалізується на управлінні технологічним процесом виробництва. Навчання триватиме 2 години та проходитиме у звичайний робочий час. Метою тренінгу є підвищення середньоденної виробітки шляхом вдосконалення системи розподілу праці.

Навчання, яке ми проводимо, щоб зменшити СЧП (середній час пакування незавершеного продукту) виробничої лінії, дозволить:

- підвищення продуктивності виробничого процесу. Завдяки оптимізації процесу складання прискорюється виробництво незавершеного виробництва,

що призводить до більшої кількості пакетів, що виготовляються протягом певного періоду часу, що в кінцевому підсумку підвищує продуктивність і рівень випуску;

- зменшити час виконання замовлень і збільшити відсоток успішно виконаних замовлень. Зменшення кількості поставок прискорить виробничі цикли, що призведе до істотного скорочення часу виконання замовлення. Це особливо важливо для дотримання суворих термінів і забезпечення швидкої доставки продукції клієнтам;

- підвищити гнучкість виробничого процесу. Скорочення термінів виробництва дозволить ТОВ «РГТ Україна» оперативно адаптуватися до коливань попиту. Компанія матиме можливість швидко змінювати рівні виробництва, змінювати специфікації продукту або виконувати термінові замовлення.

- призначаючи працівників для виконання додаткових партій або завдань, можна підвищити продуктивність, потенційно мінімізуючи потребу в додатковому персоналі.

4. Підсистема оплати праці та мотивації персоналу. Ми пропонуємо запровадити комбіновану систему оплати праці для працівників-відрядників [33]. Комбінована оплата праці гарантує певний фінансовий базис, який дозволяє працівникам прогнозувати свої мінімальні доходи.

Тож впроваджені зміни дозволять підвищити задоволеність працівників системою оплати праці та стимулюватимуть їх до більш високої продуктивності та ефективності роботи, тому що вони отримуватимуть бонуси за високі показники виробництва. Удосконалена нами система оплати праці представлена у табл. 3.6.

Отже, суть запропонованої системи оплати праці для ТОВ «РГТ Україна» полягає в нарахуванні премій: якщо працівник виконав 100% плану, то йому нараховується 60% премії від відрядного окладу, якщо він виконано менше, премія буде меншою - від 10% до 30% відрядної заробітної плати залежно від результатів роботи. Вимірювання продуктивності праці здійснюватиметься на

основі частки виконаного плану. Крім того, є щотижнева групова винагорода за успішне виконання плану.

Таблиця 3.6

Запропонована система нарахування заробітної плати за комбінованою системою оплати праці у ТОВ «РГТ Україна»

Вид оплати праці	Розрахунок заробітної плати
Акордна зарплата	Для визначення суми акордної зарплати встановлюється часова тарифна ставка.
Бонус за продуктивність праці	– 10% премії від акордної заробітної плати, якщо продуктивність праці складає від 70% до 80%; – 30% премії від акордної заробітної плати, якщо продуктивність праці складає від 80% до 100% – 60% премії від акордної заробітної плати, якщо продуктивність праці складає від 100% і більше.
Показники нарахування бонусу за продуктивність праці	– Присутність (100% присутності на роботі, 40 робочих годин на тиждень); – Продуктивність > 70% – Якість – за результатами оцінювання керівництва – Гнучкість – за результатами оцінювання керівництва.
Щотижневий бонус за виконання плану (груповий бонус)	Виплачується щотижня

Джерело: складено автором

Таким чином, ці зміни в структурі оплати праці мотивуватимуть співробітників бути більш продуктивними та ефективними, оскільки вони будуть винагороджені бонусами за досягнення високих показників виробництва при дотриманні необхідних стандартів якості. Це підвищує мотивацію та зацікавленість працівників у виконанні своїх обов'язків на найвищому рівні. Впроваджуючи комбіновану систему оплати праці, яка включає групову щотижневую премію за досягнення плану, ми можемо сприяти розвитку почуття командної роботи та співпраці. Крім того, комбінована система оплати праці дозволяє компанії знизити витрати на заробітну плату, коли працівник не досягає високих стандартів продуктивності. У цьому сценарії, зменшуючи бонуси, компанія зменшує свої витрати на оплату праці співробітників, які не відповідають заздалегідь визначеним контрольним показникам.

3.3. Економічне обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Щоб розрахувати, наскільки зміниться середньомісячна заробітна плата тимчасового працівника після переходу на запропоновану нами комбіновану систему оплати праці, порівняємо поточну середньомісячну заробітну плату одного тимчасового працівника за єдиною системою оплати праці із середньомісячною заробітною платою одного тимчасових працівників за комбінованою системою оплати праці в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Динаміка зміни середньомісячної заробітної плати працівника-відрядника при переході на комбіновану систему оплати праці

Середньомісячна заробітна плата за відрядною системою оплати праці		Середньомісячна заробітна плата за комбінованою системою оплати праці		Відхилення	
				+/-, грн	%
Норма, од.	13000	Часова тарифна ставка, грн	39	x	x
Ставка за од. незавершеного виробу, грн	0,72	Акordна ЗП	6240	x	x
ЗП у разі виконання норми на 70%, грн	6552	ЗП у разі продуктивності праці від 70% до 80%, грн	6864	312	104,76
ЗП у разі виконання норми на 80%, грн	7488	ЗП у разі продуктивності праці від 80% до 100%, грн	8112	624	108,33
ЗП у разі виконання норми на 100%, грн	9360	ЗП у разі продуктивності праці 100% і більше	9984	624	106,67

Джерело: складено автором

Так, з табл. 3.7 видно, що при переході на запропоновану комбіновану систему оплати праці заробітна плата працівників зросте від 4,76% до 8,33% в залежності від продуктивності праці. У той же час, якщо продуктивність працівника становить від 80% до 100%, він отримає однакову грошову премію незалежно від виробітку. Це дозволить підприємству знизити витрати на оплату праці без негативного впливу на задоволеність працівників, оскільки в цьому

випадку комбінована система оплати праці стимулюватиме їх прагнути до показника продуктивності праці 100% і більше з метою отримання більшої премії та в результаті вищої заробітної плати, ніж за комбінованою системою, заробітна плата майже на 7% вища, ніж пряма відрядна оплата за той самий обсяг роботи.

Таким чином, комбінована система оплати праці сприятиме підвищенню продуктивності праці працівників, зниженню витрат на заробітну плату, покращенню атмосфери в колективі, чіткому контролю та оцінці продуктивності праці працівників, а також забезпечить фінансову безпеку працівників, прозорість та чесність. в винагороду.

Міра економічної ефективності на підприємстві визначається співвідношенням його результатів і витрат. Кінцевим результатом є підвищення продуктивності, що призведе до більшого прибутку [59].

Оцінка економічної ефективності буде проведена за пропозицією щодо вдосконалення системи розподілу праці між працівниками головного виробничого відділу, яка базується на принципах ощадливого виробництва та полягає в об'єднанні міні-операцій для скорочення часу на пакування. незавершені вироби.

Для розрахунку економічної ефективності розробленої нами системи розподілу праці (див. п. 3.1 цієї роботи) розрахуємо приріст виробництва продукції ТОВ «РГТ Україна» після впровадження запропонованих змін у трьох виробничих групах головного виробничого відділу, де спостерігаються простой: № 4300, № 4500, № 4600 [56]. 2023 рік буде відправною точкою для нашого аналізу.

Результати обчислень відображаються в табл. 3.8.

Отже, нова система розподілу праці на підприємстві ТОВ «РГТ Україна» забезпечить:

- приріст середньорічного виробітку на 2032 одиниці продукції;
- приріст чистого доходу – 1135, 8 тис грн в порівнянні з 2023 роком, тобто 1.3%.

Таблиця 3.8

**Економічний ефект від реалізації проєкту з удосконалення
системи розподілу праці в ТОВ «РГТ УКРАЇНА»**

Показник	Значення
Середньодобовий виробіток, од, баз рік	596
Сумарний час усіх операцій в трьох групах на од, хв	59,6
Кількість робочих днів у році, од, баз рік	254
Середньорічний виробіток, од, баз рік	151384
Приріст середньодобового виробітку, од	8
Приріст середньорічного виробітку, од	2032
Чистий дохід від реалізації, тис грн, баз рік	84620
Приріст чистого доходу від реалізації, тис грн	1135,8
Приріст чистого доходу від реалізації, %	1,3

Джерело: складено автором

Оскільки з метою більш ефективної інтеграції принципів ощадливого виробництва у виробничий процес ТОВ «РГТ Україна» буде проведено тренінг для технологів компанії в рамках системи навчання персоналу на тему «Реінжиніринг технологічного процесу виробництва брюк», важливо оцінити економічну ефективність його впровадження. Цей тренінг допоможе технологам отримати необхідні знання для найкращого впровадження запропонованої нами нової системи розподілу праці, адже саме вони відповідають за розподіл праці в ТОВ «РГТ Україна».

Перш ніж визначити ефективність запропонованого тренінгу в ТОВ «РГТ Україна», важливо проаналізувати витрати, пов'язані з його проведенням, що також включає наймання спеціаліста, який буде організовувати як цей тренінг, так і всі наступні. Витрати на реалізацію даного тренінгу на підприємстві зображені в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Витрати на реалізацію тренінгу для технологів ТОВ «РГТ УКРАЇНА» з метою
впровадження нової системи розподілу праці**

Статті витрат	Сума, грн.
1	2
1. Заробітна плата (за 1 місяць) спеціаліста з оцінки та розвитку персоналу, який відповідатиме за реалізацію запропонованого нами тренінгу, грн	17925

Продовження таблиці 3.9

1	2
В тому числі	
Заробітна плата	15000
ПДФО	2925
2. Вартість двох годин тренінгу від експерта компанії Marabout systems	4000
3. Вартість витраченого робочого часу трьох технологів на тренінг (6 годин)	635
Разом	22560

Джерело: складено автором

Для прорахунку економічної ефективності запропонованих заходів розрахуємо приріст виробленої продукції ТОВ «РГТ УКРАЇНА» після імплементації запропонованих змін у трьох виробничих групах: 4300, 4500, 4600. За базовий візьмемо 2023 рік. Результати представимо у вигляді табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Економічний ефект від реалізації тренінгу для технологів в
ТОВ «РГТ Україна»

Показник	Значення
Сума витрат на реалізацію тренінгу, тис. грн	22,56
Приріст чистого доходу від ефективної імплементації нової системи розподілу праці, тис. грн	1135,8
Рентабельність інвестицій (Приріст чистого доходу / Витрати на тренінг) x 100, %	5034,75

Джерело: складено автором

Таким чином, рентабельність інвестицій у навчання становить 5034,75%, що свідчить про значну ефективність витрат, пов'язаних з його проведенням. Отриманий результат свідчить про важливість ефективного управління системою розвитку персоналу, оскільки чітке визначення потреб працівників у навчанні та вибір відповідних методів навчання може дати позитивні економічні результати для підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА» з мінімальними витратами.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення системи управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що після впровадження змін у систему розподілу праці, виробнича група №4500 витрачатиме 189,85 хв на пакування денного виробітку продукції, що на 134,85 хвилин менше ніж є на цей момент за поточною системою розподілу праці. В свою чергу виробнича група №4600 витрачатиме на 200,2 хвилин менше на пакування денного виробітку продукції за запропонованою нами системою розподілу праці.

2. Встановлено, що розширення відділу управління та розвитку персоналу в ТОВ «РГТ Україна» дозволить усунути існуючі проблеми із завантаженістю існуючого менеджера з управління персоналом, давши йому можливість приділяти час залученню молодих кадрів та вдосконаленню системи оплати праці. Залучення фахівця з оцінки та навчання персоналу допоможе підвищити продуктивність праці, оптимізувати виробничі процеси та в кінцевому підсумку покращити фінансовий стан компанії.

3. Узагальнено, що з 2021 по 2023 рік кількість співробітників у віці 50 років і старше в компанії збільшилася на 24,6%. Враховуючи старіння персоналу ТОВ «РГТ Україна», ми пропонуємо вдосконалити процес набору, співпрацюючи з коледжами, технікумами, університетами та іншими навчальними закладами Житомирської області для залучення нових талантів. Ми запрошуємо компанію брати участь у ярмарках вакансій та проводити презентації в навчальних закладах, щоб познайомити студентів з нашою компанією, наявними можливостями роботи та відкритими вакансіями.

4. Обґрунтовано, що зміни в структурі оплати праці мотивуватимуть співробітників бути більш продуктивними та ефективними, оскільки вони будуть винагороджені бонусами за досягнення високих показників виробництва при дотриманні необхідних стандартів якості. Це підвищує мотивацію та

зацікавленість працівників у виконанні своїх обов'язків на найвищому рівні. Впроваджуючи комбіновану систему оплати праці, яка включає групову щотижневу премію за досягнення плану, ми можемо сприяти розвитку почуття командної роботи та співпраці. Крім того, комбінована система оплати праці дозволяє компанії знизити витрати на заробітну плату, коли працівник не досягає високих стандартів продуктивності.

5. Встановлено, що при переході на запропоновану комбіновану систему оплати праці заробітна плата працівників зростає від 4,76% до 8,33% в залежності від продуктивності праці. У той же час, якщо продуктивність працівника становить від 80% до 100%, він отримає однакову грошову премію незалежно від виробітку. Це дозволить підприємству знизити витрати на оплату праці без негативного впливу на задоволеність працівників, оскільки в цьому випадку комбінована система оплати праці стимулюватиме їх прагнути до показника продуктивності праці 100% і більше.

6. Доведено, що оскільки з метою більш ефективної інтеграції принципів ощадливого виробництва у виробничий процес ТОВ «РГТ Україна» буде проведено тренінг для технологів компанії в рамках системи навчання персоналу на тему «Реінжиніринг технологічного процесу виробництва брюк», важливо оцінити економічну ефективність його впровадження. Цей тренінг допоможе технологам отримати необхідні знання для найкращого впровадження запропонованої нами нової системи розподілу праці, адже саме вони відповідають за розподіл праці в ТОВ «РГТ Україна».

7. Визначено, що рентабельність інвестицій у навчання становить 5034,75%, що свідчить про значну ефективність витрат, пов'язаних з його проведенням. Отриманий результат свідчить про важливість ефективного управління системою розвитку персоналу, оскільки чітке визначення потреб працівників у навчанні та вибір відповідних методів навчання може дати позитивні економічні результати для підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА» з мінімальними витратами.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження удосконалення системи управління персоналом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що система управління персоналом охоплює створення та реалізацію програм навчання та розвитку, які сприяють підвищенню навичок та кваліфікації працівників та сприяють їхньому професійному розвитку. Це, в свою чергу, призводить до зниження плинності кадрів і підвищення лояльності персоналу. Крім того, система управління персоналом допомагає розпізнавати та використовувати потенціал працівників, гарантуючи їхню участь у прийнятті рішень та сприйнятті нових ідей. Це підвищує загальну ефективність організації, її конкурентоспроможність і здатність протистояти ринковим коливанням.

2. Обґрунтовано, що розроблення комплексної системи управління персоналом є критично важливим для забезпечення ефективної діяльності будь-якого підприємства. Така система дозволяє оптимізувати використання людських ресурсів, сприяючи підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Вона забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів компанії, створюючи умови для досягнення стратегічних цілей. Крім того, комплексна система управління персоналом сприяє підвищенню мотивації та задоволеності працівників, що позитивно впливає на їхню лояльність та знижує текучість кадрів.

3. Встановлено, що застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності системи управління персоналом підприємства є критично важливим для його успішного функціонування та розвитку. Комплексний підхід дозволяє враховувати всі аспекти діяльності, включаючи як кількісні, так і якісні показники, що забезпечує повноцінну оцінку роботи персоналу. Завдяки цьому можна виявляти не лише очевидні проблеми, але й приховані недоліки, які можуть впливати на продуктивність і мотивацію працівників. Комплексне оцінювання сприяє гармонійному розвитку всіх підрозділів компанії,

забезпечуючи їхню взаємодію та координацію.

4. Визначено, що компанія була заснована у 2004 році в місті Новоград-Волинському Житомирської області. ТОВ «РГТ УКРАЇНА» є підприємством зі 100% іноземним капіталом та структурно входить до європейської групи компаній «Dr. Bock Industries». На сьогодні ТОВ «РГТ УКРАЇНА» співпрацює з такими іноземними компаніями та брендами як «Hugo Boss», «Brax», «Rabe», «Otto Kern» та іншими. Серед українських брендів клієнтами підприємства є провідні українські виробники «Стафф», «LaGrand» та інші.

5. Аналіз динаміки та структури кадрового складу ТОВ «РГТ Україна» за 2021-2023 роки показує значні зміни в різних категоріях працівників. Кількість керівників зменшилася на 15%, що на 12 осіб менше порівняно з 2021 роком, і становить 13,99% від загальної кількості працівників у 2023 році. Фахівців стало більше на 21,70%, що на 23 особи більше, і вони складають 26,54% від загальної кількості працівників у 2023 році. Кількість допоміжного персоналу зменшилася на 42,22%, що означає скорочення на 19 осіб і становить 5,35% у 2023 році. Кількість робітників зросла на 22,90%, що на 49 осіб більше, і вони становлять 54,12% від загальної кількості працівників у 2023 році.

6. Обґрунтовано, що коефіцієнт поділу праці зрос до 0,97, що свідчить про більш ефективне розподілення функцій між працівниками, збільшення на 21,25% порівняно з 2021 роком. Коефіцієнт поєднання професій зменшився до 0,09, що вказує на зниження комплексності робочих процесів на 47,06%. Коефіцієнт раціональності режимів праці підвищився до 0,98, що свідчить про удосконалення організації робочих графіків і режимів на 2,08%. Коефіцієнт рівня організації робочих місць залишився майже незмінним і склав 0,912, зі зменшенням на 0,65%. Коефіцієнт трудової дисципліни підвищився до 0,979, що вказує на поліпшення дисципліни серед працівників на 0,72%.

7. Доведено, що необхідно удосконалити системи розподілу праці та управління персоналом ТОВ «РГТ УКРАЇНА», розширивши відділ управління персоналом, удосконаливши систему підбору та оцінки персоналу, внівши зміни до системи оплати праці, надавши можливість для навчання керівників і

фахівців, які повинні своєчасно виявляти недоліки у виробничих процесах і здійснювати заходи щодо оптимізації виробництва, а також для підвищення продуктивності праці працівників.

8. Встановлено, що розширення відділу управління та розвитку персоналу в ТОВ «РГТ Україна» дозволить усунути існуючі проблеми із завантаженістю існуючого менеджера з управління персоналом, давши йому можливість приділяти час залученню молодих кадрів та вдосконаленню системи оплати праці. Залучення фахівця з оцінки та навчання персоналу допоможе підвищити продуктивність праці, оптимізувати виробничі процеси та в кінцевому підсумку покращити фінансовий стан компанії.

9. Встановлено, що при переході на запропоновану комбіновану систему оплати праці заробітна плата працівників зросте від 4,76% до 8,33% в залежності від продуктивності праці. У той же час, якщо продуктивність працівника становить від 80% до 100%, він отримає однакову грошову премію незалежно від виробітку. Це дозволить підприємству знизити витрати на оплату праці без негативного впливу на задоволеність працівників, оскільки в цьому випадку комбінована система оплати праці стимулюватиме їх прагнути до показника продуктивності праці 100% і більше.

10. Доведено, що оскільки з метою більш ефективної інтеграції принципів ощадливого виробництва у виробничий процес ТОВ «РГТ Україна» буде проведено тренінг для технологів компанії в рамках системи навчання персоналу на тему «Реінжиніринг технологічного процесу виробництва брюк», важливо оцінити економічну ефективність його впровадження.

11. Визначено, що рентабельність інвестицій у навчання становить 5034,75%, що свідчить про значну ефективність витрат, пов'язаних з його проведенням. Отриманий результат свідчить про важливість ефективного управління системою розвитку персоналу, оскільки чітке визначення потреб працівників у навчанні та вибір відповідних методів навчання може дати позитивні економічні результати для підприємства ТОВ «РГТ УКРАЇНА» з мінімальними витратами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 232 с.
2. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
3. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом : навч. посіб. Київ : ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
4. Балановська Т.І., Гоголю О. П., Троян А. В. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 465 с.
5. Баліцька О. П. Теоретичні підходи до типізації персоналу як однієї із основ кадрового менеджменту. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2023. № 4. С. 53-58.
6. Безбатько О. В., Манакіна В. А. Удосконалення системи оплати праці: проблеми та шляхи вирішення. Довідник економіста. 2017. № 12. С. 70–74.
7. Бербенець О. В. Управління персоналом (людськими ресурсами) як фактор збільшення капіталізації компанії. Економіка та держава. 2017. № 7. С. 31- 33.
8. Бєлік В. Д. Функціональний підхід до формування системи управління персоналом підприємства. Вісник Львівської комерційної академії. 2014. № 45. С. 54-57.
9. Брінцева О.Г. Оцінка ефективності управління персоналом підприємств для реалізації консалтингових проектів. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць. Спец. вип. : у 3 т. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. 2020. Т. І. С. 113-124.
10. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2019. 304 с.
11. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Київ : Ліра-К, 2013. 260 с.

12. Веснін В. Р. Практичний менеджмент персоналу: посібник з кадрової роботи. Київ: Знання, 2013. 495 с.
13. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
14. Власенко Т.А. Визначення рівня ефективності менеджменту персоналу на машинобудівних підприємствах. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 15–16 листопада 2010 р. Харків. С. 79-81.
15. Вонберг Т.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи служби управління персоналом. Соціально-трудові відносини: теорія і практика. Формування ринкової економіки : зб. наук. праць КНЕУ. 2020. № 3. С. 147-154.
16. Гавкалова Н. Л., Криворучко А. С. Управління витратами на персонал – основа ефективності менеджменту персоналу : монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2017. 232 с.
17. Гавкалова Н.Л. Формування соціально-економічного механізму ефективності менеджменту персоналу: автореф. дис.. ... докт. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2009. 28 с.
18. Гавкалова Н.Л., Криворуско А.С. Витрати на персонал: сутність та класифікація. Економіка розвитку. 2021. № 4 (56). С. 79-81.
19. Гамаль А. М. Управління персоналом в умовах розвитку ринкових відносин: автореф. дис. ... канд. економ. наук: 08.06.01. Донецьк, 2012. 20 с.
20. Годящев М. О. Управління персоналом підприємства як фактор підвищення його ділової активності. Інтелект XXI. 2017. №3. С. 74-79.
21. Господарський кодекс України від 16.01.2003. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
22. Гриньова В.М., Шульга Г. Ю. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. Київ : Знання, 2014. 310 с.

23. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2023. 252 с.

24. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf

25. Даньків Й.Я., Остап'юк М. Я., Даньків В. Й. Теоретичні концепції заробітної плати (суть, форми та системи оплати в умовах організації виробництва) : монографія. Кременчук : Кременчуцька міська друкарня, 2015. 228 с.

26. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128.

27. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Навчальний посібник / Акулов М. А. та ін. / За ред. Г.В. Назарової. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 573 с.

28. Іванова М. І., Варяниченко О. В. Особливості використання сучасних технологій менеджменту персоналу: теоретичний аспект. Економіка та право. Серія : Економіка. 2016. № 2. С. 83-87.

29. Калюжна Н. Г. Система управління підприємством як предмет дослідження теорії організації. Вісник економічної науки України. 2021. № 2. С. 51–54.

30. Карамушка Л. М. Психологічні засади організаційного розвитку : монографія. Кіровоград: Імекс-ЛТД, 2013. 288 с.

31. Климчук А. О. Формування стратегій ефективного управління персоналом підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2016. № 3 (1). С. 59-62.

32. Кодекс законів про працю України від 10.12.1071. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

33. Козловський В. О. Організація виробництва : навч. посіб. 2-е видання. Вінниця : ВНТУ, 2005. 154 с.
34. Коломієць В.М. Розвиток конкурентоспроможності персоналу підприємств: монографія. Мелітополь: МІДМУ КПУ, 2008. 172 с.
35. Компанійцева К.О. Аналіз методів оцінювання трудового потенціалу персоналу підприємства. Управління розвитком. 2023. № 20. С. 145-148.
36. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
37. Короленко Ю.Е. Удосконалення оцінки ефективності системи управління персоналом. Управління розвитком. 2020. № 7 (83). С. 196-197.
38. Косолапова Е.В. Новий підхід до оцінки ефективності управління персоналом. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія Економіка. 2018. № 1 (41). С. 117-125.
39. Котляр М.Л. Платоспроможність та ліквідність в системі оцінки фінансової стійкості підприємства. Економічний простір. 2018. № 11. С. 192-199.
40. Крамаренко А. Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат», 2022. 116 с.
41. Крулько Є. Л. Ефективність використання персоналу на підприємствах. Культура народів Причорномор'я. 2020. № 177. С. 93-97.
42. Лелі Ю. Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. № 1 (2). С. 95-98.
43. Литвин О.В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства. Вісник ДонНУЕТ (економічні науки). 2012. № 3(55). С. 105-113.
44. Луцик Т. Р., Ігнатенко С. П. Управління персоналом в системі операційного менеджменту. Економіка і регіон. 2022. № 3. С. 189-193.
45. Матросов О.Д., Дюжев В.Г., Матросова В.О. Управління персоналом. 2-е вид., доп. та перероб. Х.:НТУ «ХПІ», 2016. 248 с.

46. Менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2018. 216 с.
47. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 248 с.
48. Мізерна Т. В. Кадровий менеджмент у системі управління персоналом підприємств. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. 2022. № 12. С. 234-237.
49. Назарова Г.В., Гончарова С.Ю., Затеїщикова О. О. Розвиток та використання управлінського персоналу – стратегічний підхід : монографія. Харків: Вид ХНЕУ, 2019. 216 с.
50. Нормування праці і організація робочого місця : навч. посіб. / С. М. Погорелов та ін.; за ред. С.М. Погорелова. Харків : НТУ „ХПІ”, 2018. 400 с.
51. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
52. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2020. № 15. С. 163–166.
53. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012. №. 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>
54. Про колективні договори і угоди: Закон України від 01.07.1993. № 3356-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text>
55. Про охорону праці: Закон України від 14.10.1992. № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
56. Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів): Закон України від 03.03.1998. № 137/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/137/98-%D0%B2%D1%80#Tex>
57. Про професійні спілки, їх права та гарантії діяльності: Закон України від 15.09.1999. № 1045-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1045-14#Text>

58. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. Наукові праці КНТУ : Економічні науки. 2020. № 17. С. 210–218.

59. Рудніченко Є., Гавловська Н., Василь Лутюк В., Чаїнська А. Сучасні технології управління персоналом. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-310-51.pdf>

60. Рудьєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: монографія. Київ : Кондор, 2017. 324 с.

61. Русінко М.І., Судакова О.І., Ларченко Г.О. Еволюція поняття «персонал підприємства» та теоретичні підходи до його визначення. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3888>

62. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства. Економічний аналіз. 2022. № 11 (3). С. 48- 50.

63. Смірницький Є.К. Економічні показники бізнесу. Київ: КНЕУ, 2012. 512 с.

64. Смірнов О. О. Підвищення конкурентоспроможності персоналу на основі збереження й розвитку людського потенціалу підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки. 2020. Вип. 17. С. 71–77. С. 357-363.

65. Співак В. А. Розвиваюче управління персоналом. Київ: Каравела, 2014. 440 с.

66. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства: навч. посіб. 4-е видання. Львів : ЛБІ НБУ, 2010. 485 с.

67. Ткаченко А. М., Сепета В. В. Формування механізму управління персоналом промислових підприємств. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2017. № 5. С. 68-72.

68. Управління персоналом. За заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2019. 666 с.

69. Ушкальов В.В., Мартіянова М.П. Теоретичні та методичні засади оцінки ефективності розвитку персоналу. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8880>

70. Череп, А. В., Шитікова Л. В. Методичні підходи до використання трудових ресурсів у відповідності з потенційними можливостями підприємства. Бізнес-Інформ. 2023. №10. С. 253-257.

71. Чуланова О.Л., Тимченко Я.А. Корпоративне навчання персоналу та методи его оцінки: підходи, інструментарій, проблеми и шляхи їх подолання. URL: <http://naukovedenie.ua/PDF/13EVN116.pdf>

72. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2016. 376 с.

73. Швець І.Б. Інформаційне забезпечення оцінки ефективності інвестування у людський капітал. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 15- 16 листопада 2010 р. Харків. С. 41-46.

74. Штик Ю. В. Організація оплати праці на підприємстві в сучасних умовах економічного розвитку України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2014. № 1. С. 256–259.

75. Шульгіна Т. С. Методологічні засади розробки механізму формування управлінського персоналу. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2015. № 1. С. 198-208.

76. Щабельська І.В. Оцінка сталості й ефективності інвестиційного проекту. Науковий журнал ХНЕУ “Управління розвитком”. 2022. № 2. С. 23-29.

77. Янковська Л.А. Управління підготовкою та перепідготовкою працівників промислового підприємства в системі менеджменту персоналу: автореф. дис.. ... докт. екон. наук: 08.06.02. Львів, 2018. 20 с.

ДОДАТКИ

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «РГТ УКРАЇНА»		31.12.2021	
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	32579002
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво іншого верхнього одягу		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	14.13
Адреса, телефон Україна, 11700 Житомирська обл., м. Звягель, вул. Житомирська, 148			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2021 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
Актив	1	2	3
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи :	1000	2827	2293
первісна вартість	1001	3953	3960
накопичена амортизація	1002	1126	1667
Незавершені капітальні інвестиції	1005	82	246
Основні засоби:	1010	184964	165007
первісна вартість	1011	364272	362474
знос	1012	179308	197467
Інвестиційна нерухомість	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи	1020		
первісна вартість	1021		
знос	1022		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	187873	167546
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	14111	12308
Виробничі запаси	1101	6685	7193
Незавершене виробництво	1102	7426	5115
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестрахування	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4637	9817
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	1447	1382
з бюджетом	1135	1209	275
у тому числі з податку на прибуток	1136		97
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	529	231
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	402	4776
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167	402	4776
Витрати майбутніх періодів	1170	362	572
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180		
резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних витрат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	22697	29361
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
БАЛАНС	1300	210570	196907

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	69012	69012
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	58658	49687
Додатковий капітал	1410	11820	11820
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-5089	-19251
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	134401	111268
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	13474	13475
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	3525	2448
Інші довгострокові зобов'язання	1515	9248	42450
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	26247	58373
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	30338	3851
товари, роботи, послуги	1615	1785	593
розрахунки з бюджетом	1620	273	157
у тому числі з податку на прибуток	1621	3	
розрахунки зі страхування	1625	297	122
розрахунки з оплати праці	1630	1197	967
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1123	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	1156	1648
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	13753	19928
Усього за розділом III	1695	49922	27266
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	210570	196907

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «РТГ УКРАЇНА»			31.12.2022
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	32579002
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво іншого верхнього одягу		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	14.13
Адреса, телефон Україна, 11700 Житомирська обл., м. Звягель, вул. Житомирська, 148			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
</			

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	69012	69012
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	49687	41664
Додатковий капітал	1410	11820	11820
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-19251	-22442
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	111268	100054
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	13475	13475
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	2448	94
Інші довгострокові зобов'язання	1515	42450	23561
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	58373	37130
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		1266
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	3851	12132
товари, роботи, послуги	1615	593	8613
розрахунки з бюджетом	1620	157	89
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625	122	
розрахунки з оплати праці	1630	967	527
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635		3
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	1648	1844
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	19928	16415
Усього за розділом III	1695	27266	40889
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
БАЛАНС	1900	196907	178073

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «РТГ УКРАЇНА»			31.12.2023
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	32579002
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво іншого верхнього одягу		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	14.13
Адреса, телефон Україна, 11700 Житомирська обл., м. Звягель, вул. Житомирська, 148			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2023 року	Форма №1	Код за ДКУД	1801001
	</		

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований капітал	1400	69012	69012
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал в дооцінках	1405	41664	39900
Додатковий капітал	1410	11820	11820
Емісійний дохід	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-22442	-44467
Неоплачений капітал	1425		
Вилучиний капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	100054	76265
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	13475	10864
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510	94	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	23561	29678
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви	1530		
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531		
резерв збитків або резерв належних витрат	1532		
резерв незароблених премій	1533		
інші страхові резерви	1534		
Інвестиційні контракти	1535		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595	37130	40542
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	1266	320
Векселі видані	1605		
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	12132	13633
товари, роботи, послуги	1615	8613	10343
розрахунки з бюджетом	1620	89	269
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунки зі страхування	1625		
розрахунки з оплати праці	1630	527	221
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	3	
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640		
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645		
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660	1844	1290
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	16415	23376
Усього за розділом III	1695	40889	49452
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
	1900	178073	166259

			КОДИ
Підприємство ТОВ «РГТ УКРАЇНА»		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	31.12.2021 32579002
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	93580	120642
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	85405	102102
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	8175	18540
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	4680	6855
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	11344	15624
Витрати на збут	2150	168	272
Інші операційні витрати	2180	6490	11167
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-5147	-1668
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	4006	14585
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	2934	3251
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	19058	3317
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-23133	6349
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		1143
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-23133	5206
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-23133	5206
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	15894	20989
Витрати на оплату праці	2505	41046	58047
Відрахування на соціальні заходи	2510	9225	12692
Амортизація	2515	21559	20551
Інші операційні витрати	2520	13332	19418
Разом	2550	101056	131697
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «РІТ УКРАЇНА»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2022
		за ЄДРПОУ	32579002
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	104135	93580
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестрахування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	100610	85405
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	3525	8175
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	2617	4680
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	13576	11344
Витрати на збут	2150	202	168
Інші операційні витрати	2180	6975	6490
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-14611	-5147
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	9099	4006
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	2624	2934
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	2431	19058
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-10567	-23133
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-10567	-23133
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-10567	-23133
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	24181	15894
Витрати на оплату праці	2505	48863	41046
Відрахування на соціальні заходи	2510	10955	9225
Амортизація	2515	19569	21559
Інші операційні витрати	2520	14813	13332
Разом	2550	118381	101056
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «РГТ УКРАЇНА»		Дата (рік, місяць, число) за ЄДРПОУ	31.12.2023 32579002
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2023 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	84620	104135
Чисті зароблені страхові премії	2010		
Премії підписані, валова сума	2011		
Премії, передані у перестраховування	2012		
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013		
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	81198	100610
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070		
Валовий:			
прибуток	2090	3422	3525
збиток	2095		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110		
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111		
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112		
Інші операційні доходи	2120	5910	2617
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121		
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122		
Адміністративні витрати	2130	11073	13576
Витрати на збут	2150	186	202
Інші операційні витрати	2180	8404	6975
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181		
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182		
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	-10331	-14611
збиток	2195		
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	7775	9099
Дохід від благодійної допомоги	2241		
Фінансові витрати	2250	2585	2624
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270	21339	2431
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	-26480	-10567
збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300		
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	-26480	-10567
збиток	2355		

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400		
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405		
Накопичені курсові різниці	2410		
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415		
Інший сукупний дохід	2445		
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450		
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455		
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460		
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-26480	-10567
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	9296	24181
Витрати на оплату праці	2505	42557	48863
Відрахування на соціальні заходи	2510	9408	10955
Амортизація	2515	11323	19569
Інші операційні витрати	2520	27091	14813
Разом	2550	99675	118381
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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		