

23
10.06.2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ І СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПІДПРИЄМНИЦТВА

 ГРИЩЕНКО Юлія Андріївна

(студентка групи МО-61к)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ Й ОСНОВНІ
НАПРЯМИ ЇЇ УДОСКОНАЛЕННЯ (на прикладі Північна філія ТОВ
«Білозерський»)

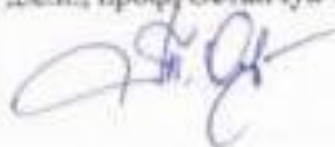
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 4

від 25.05.2021

зав. кафедри менеджменту
і підприємства

д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:

к.е.н., доц. Пащенко О.П.

(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Денисюк О.Г.

(наукове звання та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2021

Анотація

Грищенко Ю.А. Система управління персоналом організації й основні напрями її удосконалення (на прикладі Північна філія ТОВ «Білозерський»). – Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2021.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості системи управління персоналом організації та визначено основні напрями її удосконалення.

Ключові слова: персонал, система, організація, управління персоналом, система управління персоналом.

Аннотация

Грищенко Ю.А. Система управления персоналом и основные направления ее совершенствования (на примере Северная филия ООО «Белозерский»). – Рукопись.

Бакалаврская квалификационная работа представлена на соискание степени высшего образования «бакалавр», отрасли знаний 07 «Управление и администрирование» специальности 073 «Менеджмент». – Государственный университет «Житомирская политехника», Житомир, 2021.

В бакалаврской квалификационной работе рассмотрены особенности системы управления персоналом организации и определены основные направления ее совершенствования.

Ключевые слова: персонал, система, организация, управление персоналом, система управления персоналом.

Annotation

Grishchenko Yu.A. The organization's personnel management system and the main areas of its improvement (using the example of the Northern branch of Belozersky LLC). – Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 “Management and administration” of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2021.

The bachelor's qualification work the peculiarities of the personnel management system of the organization are considered and the main directions of its improvement are determined.

Keywords: personnel, system, organization, personnel management, personnel management system.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	3
<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління персоналом організації</i>	
1.1. Управління персоналом та аналіз основних підходів до управління персоналом в системі сучасного менеджменту	7
1.2. Процес формування стратегії управління персоналом організації. Класифікація стратегії управління організації.....	18
1.3. Особливості оцінювання та атестації персоналу організації.....	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у системі управління персоналом.....	31
Висновки до розділу 1	40
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення управління персоналом філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський»</i>	
2.1. Організаційно-управлінський аналіз Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський»	42
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський».....	52
2.3. Оцінка системи управління персоналом Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський»	58
2.4. Напрями підвищення ефективності управління персоналом Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський».....	65
Висновки до розділу 2	71
<i>Висновки</i>	74
<i>Список використаних джерел</i>	77
<i>Додатки</i>	81

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Одним із ключових факторів виробництва будь-якого виду товарів і послуг поряд з інвестиційним капіталом (основними фондами й оборотними коштами) є трудові ресурси. У сучасних умовах саме трудові ресурси розглядають як найбільш коштовний капітал, яким володіє підприємство. Науково-технічний прогрес і пов'язане з ним різке збільшення частки наукомістких технологій обумовлює ріст вимог до професійних, соціально-психологічних якостей і культурного рівня працівника. Ефективне управління трудовими ресурсами як особлива функція діяльності, пов'язана з найманням працівників, їхнім навчанням, оцінкою й оплатою їхньої праці, є важливою передумовою для ефективного функціонування виробництва. Підготовлені і кваліфіковані працівники, що знаходяться в штаті підприємства, називаються його персоналом, чи кадрами.

Головна мета управління персоналом полягає в забезпеченні підприємства працівниками, що відповідають вимогам даного підприємства, їхньої професійної і соціальної адаптації.

Основними задачами, що вирішують структури по управлінню персоналом, є: планування потреби підприємства в трудових ресурсах, пошук і добір потрібних працівників, навчання і підвищення їхньої кваліфікації, управління трудовою мотивацією, створення умов для підвищення продуктивності праці, контроль за зміною статусу працівників, правові питання трудових відносин.

Вся організаційно-управлінська діяльність, і насамперед мотиваційна, у сукупності спрямована на активізацію усіх внутрішніх ресурсів працівників і їх максимально ефективного використання. Таким чином, актуальність дослідження проблем, пов'язаних із оптимізацією процесу управління персоналом на сьогодні важко перебільшити.

Вагомий внесок у розробку теоретикометодологічних та прикладних аспектів проблеми розвитку та управління персоналом зробили такі вітчизняні

та зарубіжні вчені як Д.П.Богиня, О.М.Бородіна, М.Д.Виноградський, В.М.Данюк, В.А.Дятлов, О.А.Грішнова, А.П.Єгоршина, Г.В.Осовська, В.С.Дієсперова, М.І.Долішній, А.Я.Кібанов, А.М.Колот, В.В.Красношاپко, О.В.Крушельницька, Г.І.Купалова, Н.В.Краснокутська, В.Ф.Машенков, Є.В.Маслов, Л.І.Михайлова, Й.С.Пасхавер, В.М.Петюх, І.В.Прокопа, С.Г.Струмилін, А.В.Череп, І.Ф.Хміль, В.В.Юрчишин та ін. Проте не досить глибоко дослідженими залишаються окремі питання менеджменту персоналу підприємств.

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

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є обґрунтування принципів і методів розробки стратегії управління персоналом підприємства Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- розглянути сутність та основні підходи до управління персоналом;
- дослідити управління персоналом у структурі сучасного менеджменту;
- розкрити методи формування системи управління персоналом організації;
- розглянути організаційні та економічні характеристики системи управління персоналом організації;
- проаналізувати ефективність персоналу організації;
- обґрунтувати напрями удосконалення системи управління персоналом організації;
- оцінити ефективність реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес управління персоналом Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський», **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення системи управління персоналом.

Методи дослідження. Для розв'язання визначених завдань, досягнення мети використовувався комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: методи системного аналізу, методи причинно-наслідкового аналізу, методи порівняльного аналізу, методи прямого структурного аналізу, моделювання.

Інформаційною базою дослідження виступили наукові фахові, навчальні та методичні публікації провідних вітчизняних та зарубіжних вчених, чинне законодавство України, статистичні дані, дані фінансової та управлінської звітності досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом в умовах Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський».

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 75 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць та 7 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Управління персоналом та аналіз основних підходів до управління персоналом в системі сучасного менеджменту

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси. Персонал є мотором будь-якої організації.

У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини у виробництві. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі.

Сама професія менеджер по персоналу виникла наприкінці минулого століття. Важливим етапом в її формуванні стали асиміляція ідей системного підходу, розробка різних моделей організації як системи – функціонуючої, і такої, що розвивається, - на основі яких сформувався новий підхід у кадровому менеджменті – управління людськими ресурсами.

Рачинський зазначає А. П., що у вітчизняній літературі немає єдиної думки з приводу визначення управління персоналом. Найчастіше «управління персоналом» визначається як цілеспрямована діяльність керівників та фахівців щодо формування та ефективного використання сукупного трудового потенціалу, яке включає розробку концепції і стратегії кадрової політики, принципів і методів, формування системи управління персоналом для досягнення цілей організації.

Управління людськими ресурсами покликане зіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації. У табл 1.1 представлено визначення управління персоналом, що наведені в науковій літературі

Таблиця 1.1

Основні визначення поняття «управління персоналом»

Науковці:	Зміст визначення:
Л. І. Федулова	Управління персоналом - це теоретико-прикладна наука, яка багато в чому формує організаційний та управлінський горизонт працівника, можливості його ефективної співпраці з іншими членами групи або команди, культуру його ділового спілкування, тобто забезпечує його соціальну компетентність
В. О. Храмов	Управління персоналом – це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань
Н. В. Кузнєцова	Управління персоналом – це систематичне, раціональне управління, яке підприємства проводять, в кінцевому підсумку, для досягнення в довгостроковій перспективі цілей підприємства; безпосередньою метою є підтримка стабільного соціального порядку (організації) при веденні на підприємствах своєї господарської діяльності і як основи цього – ефективне використання робочої сили в особі як окремих працівників, так і колективу в цілому
А. П. Рачинський, Е. В. Охотський, В. І. Лук'яненко, А. І. Турчинов, В. Л. Абрамов	Управління персоналом – це самостійно функціонуюча система, перш за все – система кадрової роботи, що включає в себе реалізовані завдання, пріоритети, механізми і технології, процес предметно-практичної діяльності, процес цілеспрямованого та організованого впливу на працівників з метою досягнення певних результатів.

Джерело: складено автором за: [10].

Дана система заснована на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і розвиток людських ресурсів. На відміну від концепції управління персоналом, ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтримкою в працездатному стані і навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком. Вкладення в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірми. У зв'язку з цим затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються вже не як прикриті втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

Принципами побудови сучасної системи управління персоналом вважаються:

- ефективність відбору і розміщення працівників;

- справедливість оплати праці і мотивації;
- професійний ріст працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації; швидке й ефективне розв'язання особистих проблем.

Отож, розглянемо, що ж таке управління персоналом. Управління персоналом по своїй суті, це багатогранний і виключно складний процес, який характеризується своїми специфічними особливостями і закономірностями. Управлінню персоналу властива системність і завершеність на основі комплексного вирішення проблем, їх відтворення.

Ф. Тейлор, якого вважали «піонером» наукового управління вважав менеджмент точною наукою, що покоїться на фундаменті точних знаків, правил, принципів. Система, запропонована Ф. Тейлором, передбачала суворий поділ управлінських і виконавських функцій. Ф. Тейлор встановив, що робота по управлінню - це певна спеціальність; організація в цілому виграє, якщо кожна група працівників зосередиться на тому, що вона робить успішніше всього. Працівник у подібного роду людино-машинних системах трактувався як «гвинтик», і проблема оптимізації функціонування таких технологій зважувалася на шляхах раціоналізації соціально-виробничих зв'язків і трудових процесів за рахунок використання більш ефективних механізмів контролю і винагороди. Цей висновок сприяв становленню нового менталітету виробничих відносин, тобто рушійна сила продуктивності праці дорівнює особистій зацікавленості працівника.

Якщо ж розглядати управління персоналом, як систему, то вона передбачає врахування взаємозв'язків між окремими аспектами проблеми для досягнення кінцевих цілей, визначення шляхів їх вирішення, створення відповідного механізму управління, що забезпечує комплексне планування та організацію системи.

Сама система управління - це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Кожна система управління складається з двох взаємопов'язаних підсистем: керуючої підсистеми або суб'єкта управління і керованої підсистеми або об'єкта управління. До керуючої підсистеми відносяться всі елементи, що забезпечують процес управління, тобто цілеспрямованого впливу на колективи людей, зайнятих у керованих системах.

При всій різноманітності організацій, які є в сучасному суспільстві і видів діяльності, якими вони займаються, в роботі з людськими ресурсами вирішують одні і ті самі завдання, незалежно від їх специфіки.

1. Кожна організація залучає потрібну кількість працівників. Способи підбору залежать від характеру і умов роботи організації;
2. Всі без винятку проводять навчання своїх працівників, щоб пояснити завдання і привести їх навички і уміння відповідно до вимог завдання;
3. Організації здійснюють оцінку результатів діяльності кожного працівника. Форми оцінки є різноманітними, як і типи організацій;
4. Кожна організація винагороджує своїх працівників, тобто компенсує затрати часу, енергії, інтелекту, які вони витрачають для досягнення поставлених цілей.

Отже, щоб успішно розвиватись, організація повинна управляти набором, навчанням, оцінкою, винагородами персоналу, тобто створювати, удосконалювати методи, процедури, програми організації цих процесів. У сукупності й єдності методи, процедури, програми являють собою систему управління персоналом.

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем. Підсистема являє собою виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети.

Традиційно виділяють підсистеми, що відповідають основним функціям управління людськими ресурсами (табл 1.2).

Таблиця 1.2

Традиційні підсистеми управління людськими ресурсами

Підсистема	Характеристика
Підсистема загального та лінійного керівництва	Здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними та виробничими підрозділами.
Підсистема планування та маркетингу	Виконує розробку кадрової політики та стратегії управління персоналом, аналіз кадрового потенціалу, аналіз ринку праці, організацію кадрового планування та прогнозування потреби в персоналі, організацію реклами.
Підсистема управління підбором та обліком персоналу	Здійснює організацію підбору персоналу, співбесіди, оцінки, відбору, обліку зарахування, переміщення, заохочення та звільнення персоналу, професійну орієнтацію та організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, діловиробництво системи управління персоналом.
Підсистема управління трудовими відносинами	Проводить аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин, відносин керівництва, управління виробничими конфліктами та стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.
Підсистема забезпечення нормальних умов праці	Виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології та ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці, військової охорони організації та окремих посадових осіб.
Підсистема управління розвитком персоналу	Здійснює навчання, перепідготовку та підвищення кваліфікації, адаптацію нових працівників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської та винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування.
Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу	Виконує наступні функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу.
Підсистема управління соціальним розвитком	Здійснює організацію суспільного харчування, житлово-побутове обслуговування, розвиток культури та фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я та відпочинку, забезпечення дитячими закладами, організацію соціального страхування.
Підсистема розвитку організаційної структури управління	
Підсистема правового забезпечення	
Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом	

Джерело: складено автором за: [12].

В таблиці 1.2 наведено склад функціональних підсистем системи управління людськими ресурсами. Залежно від розміру організації, склад підсистеми змінюється: в малих організаціях в одну підсистему включають

функції кількох підсистем, а у великих - функції кожної підсистеми виконують окремі підрозділи.

Щоб адаптуватися до умов ринку, який розвивається, потрібно здійснювати перехід від традиційного управління персоналом до концепції сучасного управління персоналом. Традиційні системи управління були відповіддю на стандартну технологію та незмінне зовнішнє середовище, коли нові системи управління персоналом - це відповідь на швидкі зміни, на постійне вдосконалення технологій виробництва та турбулентність зовнішнього середовища.

У таблиці 1.3 наведено різні аспекти управління персоналом, які існують на підприємствах.

Таблиця 1.3

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1	2
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс — організаційна структура	4. Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багатоаспектні спеціальності
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Авторитарний стиль керівництва	8. Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства у цілому
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті

Продовження табл. 1.3

1	2
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Джерело: складено автором за: [42].

Загальною та головною метою системи управління персоналом є забезпечення відповідних якісних та кількісних характеристик персоналу цілям підприємства. Тобто, управління персоналом, в першу чергу, повинне здійснюватися через управління його трудовим потенціалом, що оцінюється як за ефективністю реалізації, так і за ефективністю розвитку трудового потенціалу персоналу. Створення конкурентоспроможного виробництва завжди пов'язане з працівниками, які працюють на підприємстві. Сучасні принципи організації виробництва, оптимальні системи та процедури відіграють дуже важливу роль, але реалізація усіх можливостей, які закладені в нових методах управління, залежить вже від конкретних працівників та їхніх знань, компетентності, кваліфікації, дисципліни, мотивації, здатності розв'язувати проблеми та сприймати навчання.

Мурашко М. зауважує на тому, що одна з найважливіших складових управлінської діяльності - управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепції управління - узагальненому уявленні про місце людини в організації. У теорії і практиці управління людською стороною організації можна виділити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління - економічного, органічного і гуманістичного:

У межах економічного підходу виділяють концепцію управління трудовими ресурсами, особливостями якої є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівника; баланс між владою й відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

Органічний підхід поділяють на дві концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами. Особливостями органічного підходу до управління персоналом є те, що в процесі управління акцентується увага на підборі працівників, їх навчанні, оцінці, плануванні кар'єри.

Гуманістичний підхід в управлінні персоналом передбачає створення таких умов та змісту праці, які б забезпечували зниження рівня відчуження працівника від його трудової діяльності та інших працівників. Особливості гуманістичного підходу:

1. Ускладнення об'єкту управління – людини. Сучасний менеджер має об'єднувати не просто індивідів у трудовому колективі, а потенціали особистостей. Це завдання є необхідним та водночас складним, оскільки потребує від менеджера оволодіння новітніми технологіями управління персоналом;

2. Врахування складної природи людини зумовлює домінування соціально-психологічних методів управління її поведінкою, оскільки остання є феноменом соціально-психологічного походження;

3. Окрім розширення функцій менеджера, зростає значущість його ролі як інтегратора підлеглих;

4. Додатковими показниками ефективності управління персоналом стають соціальні вимірювачі;

Стосовно самих підходів до управління персоналом виділяють 3 підходи:

1. Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. Організація тут означає упорядкованість відносин між ясно окресленими частинами цілого, що мають певний порядок. По суті організація – це набір механічних відносин, і діяти вона повинна подібно механізму: алгоритмізовано, ефективно, надійно і передбачувано. Серед основних принципів концепції використання трудових ресурсів можна виділити наступні:

1) забезпечення єдності керівництва - підлеглі отримують накази тільки від одного начальника;

2) дотримання суворої управлінської вертикалі - ланцюг управління від начальника до підлеглого спускається зверху вниз по всій організації і використовується як канал для комунікації та прийняття рішення;

3) фіксування необхідного і достатнього обсягу контролю - число людей, підпорядкованих одному начальнику, повинно бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації і координації;

4) дотримання чіткого поділу штабної і лінійної структур організації - штабний персонал, відповідаючи за зміст діяльності, ні за яких обставин не може здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники;

5) досягнення балансу між владою і відповідальністю - безглуздо робити когось відповідальним за будь-яку роботу, якщо йому не дані відповідні повноваження;

6) забезпечення дисципліни - підпорядкування, доповнення, енергія і прояв зовнішніх знаків поваги повинні здійснюватися у відповідності з прийнятими правилами та звичаями;

7) досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів спільній справі за допомогою твердості, особистого прикладу, чесних угод і постійного контролю;

8) забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованого на доброзичливості і справедливості, щоб надихнути персонал до ефективного виконання своїх обов'язків; заслужену винагороду, підвищує моральний стан, але не веде до надоплати або перемотивуванню.

Короткий опис економічного підходу до управління: - неповоротка бюрократична надбудова (сувора заданість і ієрархічність управлінської структури, яка утрудняє прийняття креативних і самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації); - виробництво одного і того ж продукту; -якщо інтереси працівників візьмуть гору над цілями організації, можливі небажані наслідки (оскільки мотивація персоналу зводиться виключно до зовнішнього стимулювання, то навіть незначних змін в схемою стимулювання достатньо для непередбачуваних наслідків); - людина згодна бути деталлю машини і веде себе як заплановано дегуманізує вплив на працівників.

2. Органічний підхід (в його межах виділяють 2 концепції: управління персоналом і управління людськими ресурсами). У рамках органічної парадигми послідовно склалися:

- 1) концепція управління персоналом.
- 2) концепція управління людськими ресурсами.

Саме органічний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці та зарплати. Кадрова функція із реєстраційно–контрольної поступово стала розвиваючою і поширилася на пошук і підбір працівників, планування кар'єри значимих для організації фігур, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення їх кваліфікації. Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло народженню нового уявлення про організацію. Вона стала сприйматися як жива система, яка існує в навколишньому середовищі. У зв'язку з цим використовувалися, як мінімум, дві аналогії, що сприяли розвитку нового погляду на організаційну реальність. Перша, що виходила з ототожнення організації з людською особою, ввела в науковий обіг такі ключові поняття, як цілі, потреби, мотиви, а також народження, дорослішання, старіння і смерть або відродження організації. Друга, взявши за зразок для опису організаційної реальності функціонування людського мозку, дозволила поглянути на організацію як на збори частин, сполучених лініями управління, комунікації та контролю. Можливості розгляду організаційної реальності по аналогії з діяльністю мозку високоорганізованих живих істот сприяли дослідженням в галузі кібернетики, фізіології мозку і нейропсихології. Саме в цих дослідженнях були переглянуті такі поняття, як «функція», «локалізація» і «симптом», «зв'язок» і «зворотний зв'язок», які є суттєвими для області управління персоналом.

3. Гуманістичний підхід (в його межах виділяють концепцію управління людиною). Підхід економічної кібернетики до системи управління носить глобальний характер. Вивчається не кожний блок системи управління окремо, а всі блоки системи, взяті разом; управління розглядається не як сума процесів

перетворення інформації в кожній ланці системи, а як єдиний, круговий процес. В цей же процес включається і матеріальне виробництво, яке представляється у вигляді звичайної динамічної ланки.

Підходи до управління персоналом та їх характеристика наведена у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Еволюція підходів до управління персоналом підприємства

Підходи	Характер праці	Об'єкт управління	Методи управління	Функції менеджера
Економічний підхід (кінець XIX – початок XX ст.)	Фізична, Низько кваліфікована	Людина як робоча сила	Економічні, адміністративні	Контроль за кількістю та якістю праці. Заохочення та покарання працівників
Організаційний підхід (середина XX – кінець XX ст.)	Автоматизована, потребує високої кваліфікації	Людина як фактор виробництва	Економічні, адміністративні	Підбір та оцінка персоналу. Планування кар'єри, підвищення кваліфікації
Гуманістичний підхід (кінець XX – початок XXI ст.)	Інтелектуальна, творча	Людина як складний біо-психосоціальний феномен	Комплексне застосування всіх методів управління, перевага надається соціальнопсихологічним методам	Формування колективу працівників. Організація та управління відносинами в колективі. Створення необхідного організаційно-культурного середовища підприємства

Джерело: складено автором за: [42].

Формування управлінських підходів до управління персоналом передбачає застосування знань, умінь, що пропонує наука управління персоналом та які на практиці довели свою ефективність та здатність забезпечувати організаціям конкурентоздатність та стійке положення на ринку. Люди є найціннішим активом організації. Тільки дотримання цієї тези на різних рівнях управління

людськими ресурсами забезпечує успіх ефективного функціонування суб'єктів господарювання.

1.2. Процес формування стратегії управління персоналом організації. Класифікація стратегії управління організації

Стратегія управління персоналом по-різному підпорядковується загальній стратегії підприємства. Виділяють три основні підходи до формування таких стратегій:

1. у якості однієї із функціональних стратегій;
2. залежної від наявних або потенційних (необхідних) кадрових ресурсів;
3. на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів.

Відповідно першому підходу стратегія управління персоналом ґрунтується на загальній стратегії підприємства та є однією із функціональних його стратегій. В цьому випадку стратегія управління персоналом є залежною похідною від організаційної стратегії в цілому. Тому для її формування використовуються похідні заходи щодо реалізації вже розробленої загальної стратегії підприємства. Працівники служби управління персоналом пристосовуються до дій керівництва та підпорядковані інтересам загальної стратегії. В рамках першого підходу існує два варіанти місця стратегії управління персоналом у загальній системі стратегічного управління підприємством: в якості рівнозначної поряд з іншими функціональними стратегіями та першочергової функціональної стратегії, що є передумовою для формування інших функціональних стратегій.

Стратегія управління персоналом набуває великого значення в якості поперечної функції, що пронизує підприємство в цілому. Виконання цієї функції (забезпечення підприємства відповідним трудовим потенціалом в якісному, кількісному та часовому відношенні) є передумовою для реалізації інших його функціональних стратегій.

Аналіз формування стратегії управління персоналом як функціональної стратегії дозволив встановити наступне:

1. Стратегія управління персоналом виконує обслуговуючу функцію, що полягає в наданні та підтримці працездатності необхідного для підприємства персоналу;
2. Не в повній мірі врахована залежність стратегії управління персоналом від кадрових ресурсів підприємства. Залежно від наявних або необхідних кадрових ресурсів формують стратегію управління персоналом відповідно другому підходу.

При цьому стратегія управління персоналом виступає центральною самостійною функціональною стратегією. В такому випадку кадрове керівництво може лише реагувати на організаційні рішення, однак не приймає участі в їх розробці та прийнятті, а також виконує адміністративні завдання, пов'язані із розрахунком заробітної платні та доходів, тарифного та соціального права. Кадрова діяльність розуміється в якості сфери соціальних та людських інтересів, які майже не враховують принцип економічної ефективності.

Аналіз формування стратегії управління персоналу в якості центральної самостійної функціональної стратегії дозволив зробити наступні висновки: по-перше, основний акцент робиться на сферу соціальних та людських інтересів, які лише частково враховують принцип економічної ефективності виробничої діяльності; по-друге, спостерігається обмеженість цього підходу, що полягає у використанні паралельно з іншими, пов'язаними із виробництвом. Комбінація розглянутих двох підходів до формування стратегії УП підприємства дозволяє виділити третій підхід, що передбачає узгодження загальної стратегії із наявними та необхідними кадровими ресурсами. Визначається відповідність напрямкам кадрової політики, в результаті чого може бути змінена загальна стратегія розвитку підприємства або політика УП.

Отже, при формуванні стратегій управління персоналом підприємства на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів більш повно порівняно з іншими підходами враховуються як інтереси

працівників, так і підприємства в цілому. Використання підходу до формування стратегій управління персоналом зумовлене певними умовами, особливостями його функціонування та іншими чинниками, тому необхідне обґрунтування його доцільності. Найбільш доцільним серед існуючих підходів є формування стратегії УП на основі узгодження загальної стратегії підприємства і його кадрових ресурсів. Однак, при уточненні сутності поняття «стратегія управління персоналом» було обґрунтовано доцільність її формування відповідно до бізнес-стратегії підприємства, що не передбачено у даному підході. Усунення зазначеного недоліку пропонується здійснювати наступним чином (рис. 1.1).

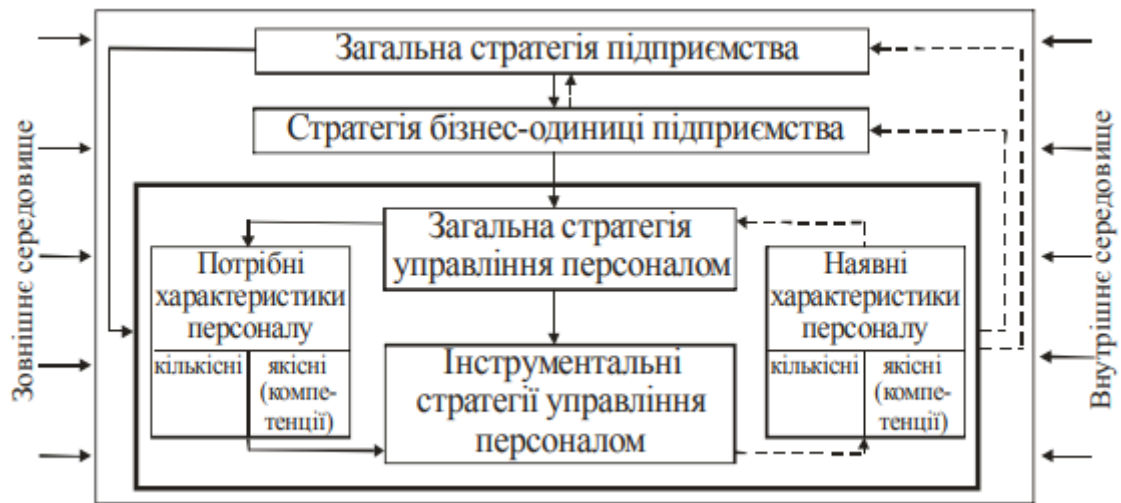


Рис. 1.1. Схема формування стратегії управління персоналом

Джерело: складено автором за: [18].

Загальна стратегія підприємства традиційно є підґрунтям для розроблення стратегій його бізнесодиниць, відповідно цілям та змісту яких здійснюють формування загальної стратегії УП, а на її основі – інструментальних стратегій управління персоналом (ІСУП). Положення та пропозиції загальної стратегії підприємства щодо роботи з персоналом подаються до стратегії УП; за ними розробляються проектні рішення, що узгоджуються із бізнес-стратегією та загальною стратегією підприємства; після цього видається план – конкретні дії стосовно персоналу. При цьому загальними слід вважати стратегії УП, що в загальному вигляді відображають генеральний напрям і комплексну програму

дій та рішень, сформованих за типами бізнес-стратегії, кадрової політики та трудового колективу АТП.

Інструментальними стратегіями є дії та рішення загальної стратегії УП, сформовані за функціями УП. Крім цього, ці стратегії розробляють на основі узгодження потрібних та наявних характеристик персоналу (кількісних і якісних). До кількісних характеристик персоналу відносять облікову, явочну та середньооблікову його чисельність; питому вагу працівників окремих підрозділів (груп, категорій) у загальній чисельності працівників; середній розряд робітників; плинність кадрів; питому вагу службовців, що мають вищу або середню спеціальну освіту в загальній чисельності службовців тощо. Основною якісною характеристикою персоналу є компетенції працівників. Основною відмінністю зазначеної схеми є формування загальної стратегії УП відповідно не лише стратегії підприємства, а й стратегії його бізнес-одиниці, а також врахування більш повного переліку факторів впливу внутрішнього середовища на неї. Нажаль, на сьогоднішній день не існує єдиної класифікації стратегій управління персоналом. Справа полягає в тому, що деякі вчені не вважають за потрібне класифікувати кадрові стратегії та представляють їх у комплексі заходів щодо стратегічного управління персоналом підприємства. Тоді як інші наголошують на існуванні певних видів стратегій управління персоналом і надають відповідні класифікації.

Класифікація стратегій управління персоналом

1. Стратегія інвестування, яка застосовується підприємством, коли пріоритетом бізнес-стратегії є товарна диверсифікація, а не лідерство за витратами. Тобто головні зусилля спрямовані на підвищення якості та функціональності товарів, що виробляє підприємство, або підтримку маркетингової політики щодо реклами власної товарної марки. Відповідно до даної стратегії, характерними рисами для персоналу підприємства має бути гнучкість та адаптивність, володіння знаннями в різних галузях, оскільки коло питань та покладених функцій досить широке та чітко не визначене.

Однак, водночас, прагнення керівництва до нагромадження знань та досвіду працівників обмежується постійним централізованим контролем та налагодженою системою звітності, що унеможливорює розкриття ініціативності персоналу.

2. Стратегія стимулювання: застосовується підприємствами, які функціонують у висококонкурентному середовищі, що обумовлює фокусування їхньої уваги на мінімізації поточних витрат, утриманні обмеженої кількості працівників та створенні системи безперебійного процесу виробництва через втручання персоналу. Мінімізація витрат на персонал та максимізація його внеску у виконувану роботу - головний аспект даної стратегії.

3. Стратегії залучення, підприємство націлене на одночасне фокусування своєї діяльності на лідерстві по витратах та інноваційності, тобто на підтримці змішаної бізнес-стратегії. Для персоналу характерними рисами у даному випадку є швидке реагування на мінливі зміни навколишнього середовища, відданість власній справі, високий рівень компетентності, що досягається постійним всебічним розвитком працівників. Важливого значення набуває структурованість робочих функцій персоналу, що націлена на забезпечення найбільшої винахідливості, залученості та автономності з метою підвищення мотивації творчих, компетентних працівників й створення чіткої відповідності між отриманими результатами та винагородою. Остання може проявляти себе як у матеріальній формі, так і у формі постійного розвитку персоналу, самоконтролю та залучення його до управління, як вищих форм довіри зі сторони керівництва підприємства

4. Стратегія економії витрат на персонал передбачає, що при поліпшенні економічної кон'юнктури залучається додатковий персонал, який звільняється при перших ознаках її погіршення. У свою чергу, при визначенні пріоритетів розвитку керівництво підприємства застосовує стратегію узгодження прогнозів потреб персоналу з планами розвитку підприємства.

5. Стратегія забезпечення підприємства висококваліфікованим персоналом актуальна під час загострення конкурентної боротьби між підприємствами.

6. Стратегія додаткових вкладень на підготовку, розвиток та створення необхідних умов для раціонального використання персоналу є характерною для підприємств наукового спрямування, які застосовують досягнення науково-технічного прогресу, а, отже, потребують персонал високої якості.

7. Диверсифікована стратегія може застосовуватися великими підприємствами, які опанували різноманітні напрямки діяльності, їх підрозділи та служби функціонують у різних умовах господарювання, що потребує від стратегії управління персоналом забезпечення незалежного розвитку об'єктів на основі взаємодопомоги та підтримки. Для невеликих за масштабами діяльності та вузькоспеціалізованих підприємств, які реалізують свою продукцію, переважно, на одному ринку та мають однорідний склад персоналу доцільно застосовувати концентровану кадрову стратегію управління персоналом.

Безумовно, вибір певного типу або типів стратегій управління персоналом повинен бути узгоджений з функціональною, конкурентною та загальною стратегіями розвитку підприємства, що, у свою чергу, потребує наявності у працівників відповідних знань, навичок, досвіду, необхідного рівня компетентності, системи цінностей, тобто певного набору якостей, які стануть запорукою досягнення головної місії та цілей розвитку підприємства.

1.3. Особливості оцінювання та атестації персоналу організації.

Оцінювання персоналу – це процес визначення ефективності виконання працівниками організації своїх посадових обов'язків і реалізації організаційних цілей або процес визначення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, умінь, мотивів) вимогам посади або робочого місця.

Оцінка результатів діяльності персоналу слугує переважно трьом цілям: адміністративній, яка полягає в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і

регулярній основі (розміщення кадрів, їх переміщення, підвищення, переведення, оплата праці тощо); інформативній - забезпечення керівників необхідними даними про кількісний та якісний склад персоналу; мотиваційній - орієнтація працівників на покращення трудової діяльності в потрібному для організації напрямку.

Безпосередньо через оцінку персоналу керівник підприємства чи то інша вповноважена особа, може отримати інформацію про ефективність роботи працівників, їх потенційні можливості і перспективи росту; виявити причини неефективної роботи окремих спеціалістів; проаналізувати потреби і пріоритети в навчанні та підвищенні кваліфікації; знайти шляхи удосконалення організації праці.

Працівників варто оцінювати для забезпечення виконання таких завдань: - ефективного використання наявних ресурсів праці через оптимальну розстановку працівників по робочих місцях (працівник і робота мають відповідати одне одному); - визначення потреб у поточному і випереджувальному навчанні працівників; - планування та організації розвитку персоналу; - формування кадрового резерву на заміщення вакантних посад і робочих місць; - планування ділової (службової) кар'єри; - професійно-кваліфікаційного просування робітників; - організації ефективного матеріального і морального заохочення працівників відповідно до внеску в результати колективної праці тощо.

Оцінювання персоналу є складовою процесу відбору й розвитку персоналу. В даний час існує два підходи до оцінювання персоналу:

- оцінка кандидатів на вакантну посаду;
- періодична оцінка працівників організації.

Сутність та структуру процесу оцінювання персоналу підприємства наведено на рис. 1.2.

Вітчизняна і зарубіжна практика оцінювання кандидатів на вакантну посаду виділяє чотири напрямки, які визначають зміст її процедури, а саме:

- аналіз анкетних даних;

- одержання довідок про працівника з місця попередньої роботи;
- проведення співбесіди;
- встановлення терміну випробування.



Рис. 1.2. Сутність та структура процесу оцінювання персоналу на підприємстві

Джерело: складено автором за: [18].

Поточне та періодичне оцінювання працівників підприємства проводиться за двома напрямками:

- оцінювання результатів роботи і факторів, що визначають міру досягнення цих результатів;
- аналізу динаміки результативності праці за певний проміжок часу, а також динаміки умов, що впливають на результат.

Організаційна процедура підготовки проведення оцінювання передбачає виконання таких обов'язкових заходів:

- розроблення методики оцінювання (якщо це доцільно, методику можна купити) з урахуванням конкретних умов організації;

- формування оціночної комісії із залученням безпосередніх керівників тих працівників, що оцінюються, та спеціалістів вищого рівня ієрархії, а також спеціалістів служби управління персоналом;
- визначення часу та місця проведення оцінки;
- встановлення процедури підбиття підсумків оцінки;
- вивчення питань інформаційного забезпечення процесу оцінювання;
- консультації авторами методичних розробок членів комісії з питань оцінювання.

Основною особою в процесі оцінювання персоналу є лінійний керівник. Він відповідає за об'єктивність і повноту інформаційної бази та проводить бесіду з працівником. Думка безпосереднього керівника є визначальною при оцінюванні кандидата на вакантну посаду.

При формуванні періодичної оцінки узагальнюються: думка колег і працівників взаємозв'язаних підрозділів; підлеглих; спеціалістів у галузі ділової оцінки, а також результати самооцінки працівників.

Основним питанням будь-якої ділової оцінки є визначення чітких показників і критеріїв, які залежать від цілей підприємства. При великій кількості показників їх можна умовно згрупувати в три групи:

- результативність праці;
- професійна поведінка;
- особисті якості.

Для того, щоб оцінювання було дієвим, а потреба в її проведенні була зрозумілою і мала мотиваційний характер, її потрібно проводити за основним змістом діяльності, яка прямо пов'язана з результатами праці і особистими якостями працівників.

Оцінювання професійних якостей ґрунтується на аналізі результатів роботи і відповідності компетентності спеціаліста функціональним обов'язкам і посадовим вимогам.

Така оцінка передбачає визначення узгоджених і оговорених критеріїв знань, умінь і навиків працівників. Вона здійснюється з обов'язковим залученням спеціалістів, компетентних у даній галузі.

Складові системи оцінювання персоналу представлено на рис.1.3.



Рис. 1.3. Складові системи оцінювання персоналу

Джерело: складено автором за: [43].

Отже, оцінювання персоналу є однією з найважливіших складових системи управління персоналом. Тому для підвищення ефективності оцінювання персоналу необхідно: поширення сучасних методів оцінки на всі категорії персоналу; розширення доступу персоналу до результатів його оцінки; активне включення персоналу в процес його оцінки через залучення до самоаналізу

діяльності і розробки заходів з поліпшення роботи; розширення кола оцінювачів, у ролі яких, крім безпосереднього керівника, часто виступають вищі менеджери, колеги по роботі, підлеглі, споживачі результатів праці.

Цілі та завдання атестації персоналу підприємства (табл.1.5).

Таблиця 1.5

Цілі та завдання атестації персоналу підприємства

Цілі атестації персоналу	Завдання
1. Адміністративні (організаційні):	
1.1 Підвищення	Більш повна реалізація потенціалу працівників, які мають високий рівень компетентності; забезпечення кар'єрного зростання найкращих працівників
1.2 Переведення	Отримання працівниками нового досвіду. Використання знань та умінь працівника у тій сфері, в якій він є більш компетентним
1.3 Зниження	Переведення на посади, що вивільняються, більш компетентних працівників
1.4 Звільнення	Скорочення витрат підприємства за рахунок звільнення працівників, що не відповідають вимогам обійманої посади
2. Інформаційні	Інформування працівників про рівень їхньої кваліфікації та якість праці; про якісний склад персоналу підприємства; про ступінь використання трудового потенціалу працівників; про удосконалення методів, форм та стилю управління персоналом
3. Мотиваційні	Стимулювання найбільш компетентних працівників за допомогою різних форм і методів (винагорода подякою, підвищенням заробітної платні, наданням премій, підвищенням за посадою працівників). Підвищення продуктивності праці. Забезпечення зацікавленості працівників у результатах своєї праці. Розвиток персоналу. Створення умов для більш повної реалізації потенціалу.

Джерело: складено автором за: [43].

Атестація працівників - невід'ємна складова кадрової роботи, за допомогою якої керівник може вирішувати питання, пов'язані з удосконаленням чи звільненням своїх працівників. Атестація являє собою завершений, документально оформлений результат оцінювання працівника з метою встановлення відповідності посаді, яку він обіймає, або кваліфікаційному рівню. Проведення атестації регулюються галузевими нормативно-правовими актами та Законом України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI. Відповідно до існуючої практики атестація повинна проводитись періодично, тобто один раз в п'ять років; відносно керівників і спеціалістів

виробничих галузей народного господарства – один раз в три роки; майстрів, начальників цехів – один раз в два роки.

Виділяють наступні види атестації:

1. Підсумкова атестація – це повна і всебічна оцінка діяльності працівників за весь період роботи у відповідній організації. Це оцінка минулого, без якої важко зрозуміти сучасне і робити висновки щодо готовності людини до майбутнього. Цей вид атестації проводиться раз в 3-5 років.

2. Проміжна атестація проводиться через відносно короткий період, а кожна наступна атестація ґрунтується на результатах попередньої. Інтервал між атестаціями складає для молодших службовців і робітників – 6 місяців, для спеціалістів і керівників – 1 рік.

3. Спеціальна атестація викликана надзвичайними обставинами, проводиться у випадках необхідності: направлення працівника на навчання, затвердження на нову посаду, несподівана вакансія, підвищення заробітної плати, введення нових умов оплати праці.

Періодична атестація персоналу дає змогу роботодавцеві виявити, зокрема:

- ефективність праці для подальшого прийняття рішення щодо рівня і форми стимулювання працівників;
- коло працівників для формування кадрового резерву та підходи до планування професійно-кваліфікаційного просування, кар'єри спеціалістів;
- лідерські і професійні якості при доборі працівників на ключові позиції в управлінні підприємством, структурними підрозділами.

Періодична атестація також сприяє поліпшенню якісного складу персоналу, його ефективному використанню, зростанню професійної компетентності та підвищенню кваліфікації.

Проведення атестації включає такі етапи:

I ЕТАП: підготовка до атестації. На підготовчому етапі приймається рішення про проведення атестації, визначаються терміни її проведення, складаються списки працівників, що підлягають атестації, визначається

кількісний склад атестаційних комісій. Усім цим документам надається юридична чинність: видається наказ по підприємству про атестацію працівників із вказівкою термінів проведення, складу атестаційних комісій і графіку їхньої роботи. Найчастіше у якості суб'єкта оцінки виступає атестаційна комісія. Атестаційна комісія очолюється головою, у її склад входять члени комісії і секретар. Серед працівників підприємства проводиться роз'яснювальна робота про задачі атестації, ознайомлення з методикою її проведення, порядком підготовки необхідних документів. Графік проведення атестації доводиться до працівників не менш ніж за один місяць до початку атестації, а матеріали в комісію повинні представлятися не менш ніж за два тижні до атестації. Це найчастіше атестаційний лист і відгук-характеристика. Атестаційний лист містить об'єктивну інформацію про працівника: освіта, стаж роботи за спеціальністю, на підприємстві, у посаді і т.д. Дана інформація готується працівниками кадрової служби. Відзив-характеристика відображає узагальнені результати оцінки діяльності працівника, анкетного опитування про поведінку працівника в колективі, оцінку працівника безпосереднім керівником.

II ЕТАП: безпосереднє проведення самої атестації. Проводиться засідання атестаційної комісії, що протоколюється. Атестаційна комісія розглядає представлені їй документи, заслуховує повідомлення про працівника, про досягнуті успіхи і недоліки, результати поточних оцінок і на основі цього, з урахуванням обговорення під час відсутності працівника, що атестується, відкритим голосуванням дає одну з таких підсумкових оцінок: – працівник відповідає займаній посаді; – працівник відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи і виконання рекомендацій атестаційної комісії з повторною атестацією через рік; – працівник не відповідає займаній посаді.

III ЕТАП: використання результатів атестації. За підсумками атестації видається наказ, яким затверджуються її результати, рішення про зміни у розставленні кадрів, про посадові оклади, зарахування перспективних працівників у резерв на підвищення, заохочуються позитивно атестовані працівники. Працівника знайомлять з рішенням комісії, вказуючи на сильні і

слабкі сторони його роботи. Комісія може дати рекомендації у відношенні його просування або про необхідність підвищення кваліфікації. Результати атестації обговорюються на виробничих зборах, нарадах, аналізуються підсумки атестації, дотримання порядку і умов її проведення, приймаються рішення щодо усунення виявлених недоліків.

Статтею 12 Закону України «Про професійний розвиток працівників» від 12.01.2012 № 4312-VI визначено перелік працівників, які не підлягають атестації:

- працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітні;
- особи, які доглядають за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом з дитинства;
- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до 14 років;
- неповнолітні; - особи, які працюють за сумісництвом.

Цей перелік працівників не є вичерпним. Законом чи колективним договором можуть бути установлені й інші категорії працівників, які не підлягають атестації.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у системі управління персоналом

В останні роки спостерігається різке збільшення обсягів інформації в суспільстві взагалі та інформації, що використовується на підприємствах і в організаціях, зокрема. Це пов'язано зі зростаючими темпами розвитку науки і техніки, появою нових технологій, швидкою їх зміною, активним накопиченням теоретичних знань і практичного досвіду. Тому актуальним стає вивчення ролі системної структури підприємництва при визначенні вимог і принципів управління. Інформація сприяє реалізації всіх функцій управління: планової, організаційної, контрольної, регулюючої, розподільної. Від інформаційної бази залежить ефективність функціонування системи управління персоналом, яка є сукупністю даних про стан керованої системи і тенденції її розвитку за

допомогою кількісних характеристик процесів, що відбуваються у складі працівників та в їх виробничому і соціальному середовищі. Вивчення можливостей підвищення ефективності функціонування системи управління за рахунок запровадження інформаційної бази сьогодні стає актуальним питанням.

Інформація, що використовується в управлінні персоналом, по своєму характеру підрозділяється на нормативну, довідкову, методичну, облікову, засновану на матеріалах первинного обліку, а також звітну, представлену в узагальненому вигляді.

Вплив інформації та інформаційних технологій на розвиток української економіки настільки великий і значущий, що в межах теорії і практики виділяють інформацію в самостійний ресурс, чинник виробництва, а інформаційну політику розробляють і упроваджують державні і регіональні органи управління. Інформація вивчається і аналізується з позицій товару, стратегічного ресурсу, а інформаційні відносини – як товарні відносини і базу для розвитку всього комплексу соціально-економічної сфери.

Сучасне виробництво в умовах ринкових відносин і його основна організаційна структура – підприємство відносяться до категорії складних систем, що повинне враховуватися при аналізі особливостей функціонування і розвитку підприємства, оцінці його економічної ефективності, здатності ухвалювати оптимальні управлінські рішення, адаптуватися до ринкових ризиків, формувати систему безпеки і т.д.

Основне джерело первинної інформації - це документи відділів кадрів, накази, розпорядження тощо. Інше джерело інформації - самі працівники, матеріали соціологічних досліджень. Багато процесів, що визначають кадрову ситуацію, вельми динамічні: міняється чисельний склад персоналу(у зв'язку з текучістю), його структура по всій сукупності ознак: віку, стажу роботи і т.д., постійно йде процес внутрішнього руху кадрів між структурними підрозділами, міняються професії, рівень кваліфікації. Інформація в даному випадку виступає як засіб контролю за відповідністю фактичної структури робочої сили тій, що вимагається, за своєчасністю укомплектовування вакантних робочих місць.

Тому основними вимогами, що пред'являються до кадрової інформації, є оперативність і надійність.

Соціальна спрямованість роботи з кадрами ставить задачу збору достатньо різноманітної інформації соціального характеру, що стосується окремих працівників. Характер такої інформації істотно відрізняється від чисто кадрової, оскільки відноситься до системи бухгалтерського обліку. Необхідна кількісна характеристика ступеня раціонального використання робочої сили, оцінки результатів праці. Необхідність збору, зберігання, переробки, аналізу великого об'єму різноманітної кадрової інформації, надання її користувачам в зручній формі ставить задачу створення на підприємстві відповідної інформаційної системи.

Складовими елементами такої системи є устаткування і матеріали для збору, зберігання, обробки, пошуку і видачі необхідних даних по кадрах підприємства, належний організований облік, пристосований для інформаційного забезпечення рішення кадрових задач, сукупність прийомів і методів користування даною системою. Основу інформаційної системи повинен скласти єдиний масив, що відображає інформацію про кожного працівника, його оточення і зовнішніх по відношенню до нього умови роботи, що у свою чергу вимагає певної організації інформації і методів операції з масивом даних. Для ефективної роботи системи управління персоналом важливо створити на підприємстві єдину автоматизовану мережу, що передбачає взаємний обмін кадровою інформацією між всіма рівнями управління на базі сучасних засобів передачі даних.

Основними шляхами підвищення якості інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства, є подальша інтеграція кадрової, економічної інформації, підвищення оперативності внесення змін в інформаційні файли. Істотне розширення інформації, характеристики робочих місць, що стосується, зміст самої роботи, визначальних вимог до працівника, що дозволить взаємопов'язати наймання нового працівника з характеристиками вакантних робочих місць та забезпечення працівників при наймі інформацією про можливу

оплату праці, професійно-кваліфікаційному просуванні і іншими відомостями, необхідними для своєчасної оцінки працівника також є шляхами підвищення якості інформаційного забезпечення управління персоналом підприємства.

Слід також зауважити, що досконале знання ресурсів і вміння використовувати їх у процесі управління персоналом є однією з найголовніших умов забезпечення належної ефективності функціонування організації. При цьому потрібно не тільки знати перелік складових ресурсного забезпечення, але й чітко уявляти їх структуру. Ресурсне забезпечення управління персоналом складається з нормативноправової бази, методичного, інформаційного, кадрового, фінансового та матеріально-технічного забезпечення.

До нормативно – правової бази управління персоналом відносять сукупність документів, що створюють нормативно-методичне і правове забезпечення функціонування управління персоналом як системи.

Невід’ємне право громадянина України на працю гарантує основний закон. Конституція України проголошує працю вільною (ст. 43). Кожен має право самостійно розпоряджатися своїми здібностями, обирати вид трудової діяльності та професію, яка подобається; отримувати за свою працю заробітну плату не нижче встановленого законодавством мінімального розміру; працювати в належних, безпечних і здорових умовах праці. Згідно з Конституцією України кожна людина має право на вільний розвиток своєї особистості (ст. 23).

Трудове законодавство України охоплює такі основні закони:

Кодекс законів про працю [25] (КЗпП) України. КЗпП України визначає правові засади й гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної та творчої праці. КЗпП України містить такі розділи: загальні положення; колективний договір; трудовий договір; забезпечення зайнятості вивільнених працівників; робочий час; час відпочинку; нормування праці; оплата праці; гарантії й компенсації; гарантії при покладенні на працівників матеріальної відповідальності за шкоду, заподіяну підприємству; трудова дисципліна; охорона праці; праця жінок; праця молоді; пільги для працівників, які поєднують роботу з навчанням; індивідуальні трудові спори;

професійні спілки, участь працівників в управлінні підприємствами; трудовий колектив; державне соціальне страхування; нагляд і контроль за дотриманням законодавства про працю.

Закон України «Про зайнятість населення» від 2013, № 24, ст.243 визначає правові, економічні й організаційні основи зайнятості населення та його захисту від безробіття, а також соціальні гарантії з боку держави в реалізації громадянами права на працю.

Закон України «Про колективні договори і угоди» від 1993, № 36, ст.361 визначає правові засади розроблення, укладення та виконання колективних договорів і угод для сприяння регулюванню трудових відносин та соціально-економічних інтересів працівників і власників.

Закон України «Про порядок вирішення колективних трудових спорів (конфліктів)» від 1998, № 34, ст.227 визначає правові й організаційні засади функціонування системи заходів щодо вирішення колективних трудових спорів (конфліктів); він спрямований на здійснення взаємодії сторін соціально-трудових відносин у процесі врегулювання колективних трудових спорів (конфліктів), що виникли між ними.

Закон України «Про оплату праці» від 1995, № 17, ст.121 визначає економічні, правові та організаційні засади оплати праці працівників, які перебувають у трудових відносинах на підставі трудового договору з підприємствами усіх форм власності та господарювання, а також з окремими громадянами; сфери державного й договірної регулювання оплати праці; він спрямований на забезпечення відтворювальної та стимулюючої функцій заробітної плати.

Закон України «Про охорону праці» від 1992, № 49, ст.668 визначає основні положення щодо реалізації конституційного права громадян на охорону їхнього життя та здоров'я в процесі трудової діяльності; регулює за участю відповідних державних органів відносини між власником підприємства й працівником з питань безпеки, гігієни праці та виробничого середовища та встановлює єдиний порядок організації охорони праці в Україні.

Закон України «Про пенсійне забезпечення» від 1992, № 3, ст.10 гарантує всім непрацездатним громадянам України право на матеріальне забезпечення за рахунок суспільних фондів споживання наданням трудових і соціальних пенсій. Закон спрямований на те, щоб повніше враховувалась суспільнокорисна праця як джерело зростання добробуту народу й кожної людини, установлює єдність умов і норм пенсійного забезпечення працівників.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом – це сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядницького, технічного, нормативно-технічного, технікоекономічного й економічного характеру, а також нормативно-довідкові матеріали, що встановлюють норми, правила, вимоги, характеристики, методи й інші дані, використовувані при вирішенні задач організації праці та управління персоналом і затверджені у встановленому порядку компетентним відповідним органом чи керівництвом організації.

Нормативно-методичне забезпечення створює умови для ефективного процесу підготовки, прийняття і реалізації рішень з питань управління персоналом. Воно складається з організації розробки і застосування методичних документів, а також зведення нормативного господарства у системі управління персоналом.

До нормативно-методичних документів відносять:

- нормативно-довідкові, що включають норми і нормативи для організації і планування праці (маршрутно-технологічні та операційно-технологічні карти, технологічні карти управлінських процедур, норми централізованого характеру, наприклад, розмір прибуткового податку на фізичних осіб тощо);
- документи організаційного, організаційно-розпорядницького та організаційно-методичного характеру, що регламентують завдання, функції, права, обов'язки підрозділів і окремих працівників системи управління персоналом.

Так, важливими організаційно-розпорядницькими документами є Правила внутрішнього трудового розпорядку, що включають такі розділи:

- загальні положення;
- порядок прийому і звільнення робітників та службовців;
- основні обов'язки робітників та службовців;
- основні обов'язки адміністрації;
- робочий час і його використання;
- заохочення за успіхи в роботі;
- відповідальність за порушення трудової дисципліни.

Найважливішим організаційним документом є колективний договір, який розробляється при особистій участі підрозділів служби управління персоналом (відділу кадрів, відділу організації праці та зарплати, юридичного відділу). Колективний договір — це угода, що укладається трудовим колективом з адміністрацією щодо регулювання їхніх взаємин у процесі виробничого господарської діяльності на календарний рік.

До документів організаційно-методичного і методичного характеру відносяться ті, які регламентують виконання функцій з управління персоналом, сюди входять:

- положення з формування кадрового резерву в організації;
- положення з організації адаптації працівників;
- рекомендації з організації підбору і добору персоналу;
- положення з урегулювання взаємин у колективі;
- положення з оплати і стимулювання праці;
- інструкція з дотримання правил техніки безпеки й ін.

Розробку цих документів здійснюють працівники відповідних ланок системи управління персоналом. Найважливішими внутрішніми організаційно-регламентуючими документами у будь-якій організації, які регламентують діяльність служби управління персоналом, є:

- положення про підрозділи, які входять до складу служби управління персоналом;

- посадові інструкції працівників, зайнятих у процесі управління персоналом.

Важливої уваги заслуговує правове забезпечення системи управління персоналом, тобто використання засобів і форм юридичного впливу на органи й об'єкти управління персоналом з метою досягнення ефективної діяльності організації. Саме недосконале знання правових аспектів трудових відносин стає головною причиною конфліктів між роботодавцями і найманими працівниками у сучасних умовах на українських підприємствах.

До основних завдань правового забезпечення системи управління персоналом відносять:

- правове регулювання трудових відносин, які складаються між роботодавцями і найманими робітниками;
- захист прав і законних інтересів працівників, які випливають із трудових відносин.

У зв'язку з вказаними завданнями правове забезпечення системи управління персоналом включає:

- виконання і застосування норм діючого законодавства у сфері праці, трудових відносин;
- розробку і затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядницького, економічного характеру;
- підготовку пропозицій щодо зміни діючих чи скасування застарілих і таких, що фактично втратили силу, нормативних актів, виданих в організації по трудових, кадрових питань.

Здійснення правового забезпечення в організації покладається на її керівника й інших посадових осіб, а також на керівника системи управління персоналом і її працівників з питань, що входять у їхню компетенцію. Головним підрозділом щодо ведення правової роботи в області трудового законодавства є юридичний відділ.

Одна зі специфічних умов роботи кадрових служб полягає в тому, що їхня повсякденна діяльність зв'язана безпосередньо з людьми, організувати роботу з

якими можливо тільки на основі чіткого врегулювання прав і обов'язків всіх учасників трудових відносин. Це досягається шляхом установлення правових норм централізованого чи локального характеру.

До норм централізованого характеру відносяться перш за все, акти централізованого регулювання – Кодекс законів про працю, постанови уряду України, акти Мінпраці і соціальної політики. Разом з тим є питання праці, що можуть узгоджуватися за допомогою локальних правових норм, прийнятих у кожній організації.

В умовах ринкових відносин до сфери локального регулювання відносять такі акти:

- накази керівника організації з кадрових питань (щодо прийому, звільнення, переводу);
- положення про підрозділи, посадові інструкції;
- стандарти організації й ін.

У систему нормативних актів про працю входять угоди генеральні, галузеві (тарифні), спеціальні (регіональні), колективні договори й інші правові акти, що застосовуються безпосередньо в організаціях.

До актів ненормативного характеру відносять розпорядження і вказівки, які можуть видавати керівники служби управління персоналом і її підрозділами.

Висновки до розділу 1

Формування соціально спрямованого управління в Україні передбачає всебічний розвиток людини – головного чинника розвитку суспільства. Через це актуальними на рівні підприємства залишаються питання, пов'язані з управлінням персоналом. Якість рівня управління персоналом формується під впливом багатьох чинників, таких як соціальні, економічні, організаційні, психологічні та інші, які визначають напрями кадрової політики. Результативність та дієвість кадрової політики залежить від реалізації основних управлінських функцій стосовно персоналу, в тому числі кар'єрного зростання. Все це зумовлює розробку та впровадження стратегії розвитку.

У сучасних ринкових умовах, коли стабільний економічний розвиток підприємства значною мірою залежить від зацікавленості працівників у кінцевих результатах, виникає потреба у розкритті їх трудового потенціалу, а через це – в стимулюванні особистості до саморозвитку й самоствердження у праці. Ключовим фактором успіху у вирішенні цієї проблеми є розробка програми комплексної мотивації персоналу, що розглядається в умовах узгодження кадрової політики та стратегії розвитку і поєднує соціальні, економічні, організаційні, психологічні аспекти.

У теорії й практиці менеджменту можна виділити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного й гуманістичного. Виникнення й розвиток цих підходів зумовлений еволюцією ринкових відносин. При цьому всі підходи, у тій чи іншій мірі, залишаються актуальними й дієвими при вирішенні завдань управління персоналом для підвищення ефективності виробництва. Тому вивчення цих підходів з позиції відображення в них сутності персоналу, принципів і функцій управління є важливим при формуванні комплексного розуміння сучасної концепції менеджменту праці. Зазначимо, що в межах економічного підходу виділяють концепцію управління трудовими ресурсами, особливостями якої є: технічна, а не управлінська підготовка працівників; єдність керівника; баланс

між владою й відповідальністю; дисципліна; чітка ієрархія; підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі.

Для підвищення ефективності системи управління персоналом слід більше уваги приділяти економічним та соціальнопсихологічним методам управління, поліпшити економічний аналіз господарства, використовувати моральне та матеріальне стимулювання праці, створити приємний соціально-психологічний клімат. Слід також особливу увагу звернути на підвищення освіти та кваліфікації працівників.

Отже, ефективне управління персоналом - це не тільки найважливіший чинник економічного успіху сучасного підприємства, інструмент підвищення ефективності та продуктивності праці персоналу, але й соціально-орієнтоване управління, спрямоване на кожного конкретного працівника з метою підвищення його трудової мотивації та задоволення потреб через систему матеріальних стимулів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ФІЛІЇ «ПІВНІЧНА ФІЛІЯ» ТОВ «БІЛОЗЕРСЬКИЙ»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський»

Філія «Північна філія» Товариства з обмеженою відповідальністю «Білозерський» розташована в північній частині Житомирської області на території Коростенського адміністративного району м. Коростень, вул. Шолом-Алейхема, 62.

Була створена у 2016 році з метою отримання прибутку від торговельної діяльності. Засновник Філії – Товариство з обмеженою відповідальністю «Білозерський» Херсонська область, Білозерський район, село Янтарне, вул. Центральна, 2а.

Філія є відокремленим підрозділом та здійснює господарську та зовнішньоекономічну діяльність від імені Головної компанії. Організаційно-правова форма господарювання. Види економічної діяльності відповідно класифікатора видів економічної діяльності:

КВЕД 46.34 Оптова торгівля напоями

- оптова торгівля алкогольними напоями;
- оптова торгівля безалкогольними напоями;
- купівля вина великими партіями та його розлив у пляшки без перероблення.
- також галузю діяльності даної компанії є:
- роздрібна торгівля напоями (алкогольними, безалкогольними);
- оптова та роздрібна торгівля тютюнових виробів;
- інші види роздрібної (оптової) торгівлі в неспеціалізованих та спеціалізованих магазинах.

Основним партнером – постачальником, основна частка продажів по якому формує більше 90% об'єму продажів в місяць є ТОВ «Білозерський» виробник, що постачає вина та напої.

Офіційним дистриб'ютором ТОВ «Білозерський» по Житомирській області є компанія ТОВ «Автокоростень М». Дана компанія займається продажем та доставкою продуктів харчування, мінеральних вод та алкогольних напоїв.

Керівництво персоналом здійснює генеральний директор ТОВ «Білозерський». Генеральний директор призначає фінансового та виконавчого директора, в обов'язки яких входить поточне управління фінансовим та виробничим сектором підприємства.

При проведенні дослідження будь-якої системи важливо визначитися з її структурою, що розуміється як склад елементів (підсистем), стійкими зв'язками і відносинами між ними, впорядкованими і організованими для функціонування системи.

Принцип системного управління, як і всі загальні, загальносистемні та спеціальні принципи, зумовлюють поєднання у керуючій підсистемі лінійного, цільового, функціонального і забезпечуючого управління. Відповідно до цього в СУ доцільно формувати і досліджувати взаємопов'язані між собою функціонально-цільові підсистеми управління: загальну лінійну, цільову, функціональну та забезпечуючу.

У СУ можуть входити наступні підсистеми:

- цільові підсистеми:
- управління якістю (менеджменту якості);
- управління виконанням плану виробництва і постачання продукції за контрактами;
- регулювання витрат і управління ресурсами;
- управління розвитком виробництва і вдосконаленням управління;
- управління соціальним розвитком колективу;
- управління охороною навколишнього середовища;

- комплексні функціональні підсистеми:
- виробничого керівництва (організація основного, що забезпечує і обслуговуючого виробництва; оперативне управління виробництвом);
- технічного керівництва (організація робіт по стандартизації; управління технічною підготовкою виробництва; управління технологічними процесами; організація метрологічного забезпечення; технічний контроль і випробування продукції);
- економічного керівництва (перспективне і поточне техніко-економічне та соціальне планування; організація праці та заробітної плати; організація фінансової діяльності; облік і звітність; економічний аналіз);
- керівництва зв'язками (матеріально-технічне постачання; збут продукції);
- керівництва капітальним будівництвом (власне і підрядне);
- керівництва кадрами та творчою діяльністю трудового колективу;
- забезпечуючі підсистеми:
- оснащення технічними засобами та оргтехнікою;
- діловодства;
- організації та ведення нормативного господарства;
- інформаційного забезпечення управління;
- правового забезпечення;
- господарського обслуговування.

Підсистема загального лінійного управління - це невід'ємна складова частина системи управління, що забезпечує безпосереднє управління виробничим процесом в організації на основі сучасних управлінських принципів і координації роботи цільових і функціональних ланок на кожному рівні управління. Вона включає всіх лінійних керівників (генерального директора, його заступників та керівників усіх підрозділів) організації.

У даній підсистемі здійснюється вся загальна управлінська діяльність керівників організації, які мають право приймати остаточні рішення по

відношенню до свого підлеглого персоналу, і за результати діяльності якого вони повинні нести відповідальність.

У ній можна виділити чотири рівні управління:

- 0-й вищий підприємницький організаційно-цільовий (вища ланка підприємницького управління, що включає - членів вищих органів управління);
- 1-й вищий організаційно-цільовий виконавчий (вища виконавча ланка);
- 2-й координаційно-контрольний виконавчий (середня ланка управління);
- 3-й техніко-операційний виконавчий (низове виконавчу ланку управління).

Оскільки Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» є відокремленим підрозділом Головної компанії ТОВ «Білозерський» та за сумісництвом малим підприємством з невеликою кількістю штатних працівників та обмеженою діяльністю, то вона не має складної організації управління.

Філія використовує лінійну систему управління, яка характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

До схеми лінійної організаційної структури безпосередньо входять:

Генеральний директор – найвища адміністративна посада, організовує та контролює роботу над усіма видами діяльності підприємства, вирішує питання розвитку підприємства.

Директор - керівник, наділений суб'єктом власності, визначеними, необхідними повноваженнями для прийняття рішень та несе всю повноту відповідальності за результати роботи очолюваного ним колективу. Керівник відділу збуту - фахівець, який здійснює організацію збуту продукції підприємства. Бухгалтер - фахівець, який стежить за фінансовим та матеріальним станом підприємства. Менеджер - фахівець, який працює на максимізацію зростання продажів та привертає нових клієнтів. Завідувач складу - фахівець,

який керує роботою складу з приймання, зберігання та відпускання товарно-матеріальних цінностей.

Лінійна структура дуже проста за своєю суттю: основним принципом побудови лінійної структури є вертикальна ієрархія, підпорядкованість ланок управління знизу до верху. При лінійній системі дуже чітко здійснюється принцип єдиноначальності: кожен підрозділ очолює керівник, наділений усіма повноваженнями, здійснює одноособове керівництво підлеглими йому ланками і, який зосереджує у своїх руках усі функції управління. Керівники підрозділів нижчих ступенів безпосередньо підпорядковуються тільки одному керівнику більш високого рівня управління, вищий орган управління не має права віддавати розпорядження виконавцям, минаючи їхнього безпосереднього керівника. Даний вид структур характеризується одномірністю зв'язків: тут мають місце тільки вертикальні зв'язки. Структура управління Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський» наведена на рис. 2.1.

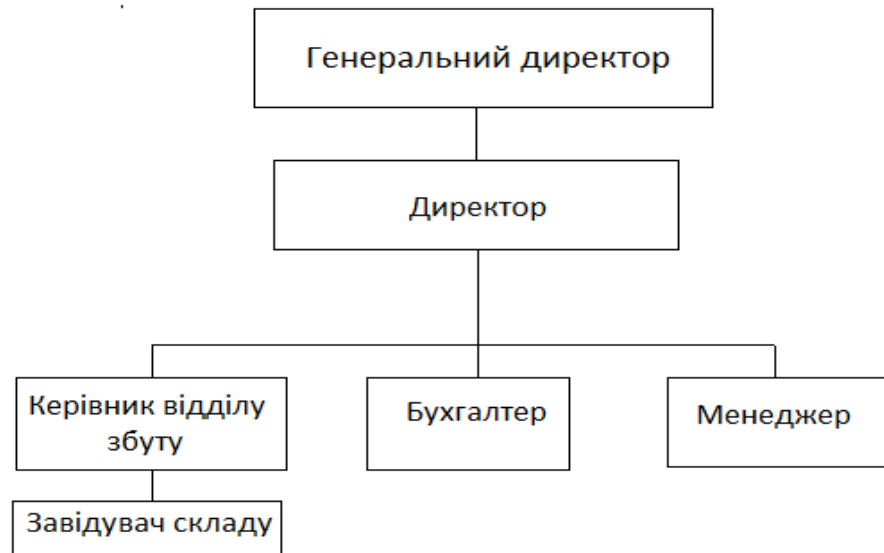


Рис. 2.1. Структура управління Філії «Північна філія» ТОВ
«Білозерський»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Перевагами лінійної системи управління є:

- узгодженість дій виконавців;
- чітка система взаємних зв'язків між керівником та підлеглими;
- швидкість реакції на прямі вказівки;
- особиста відповідальність керівника за кінцеві результати

діяльності свого підрозділу.

- недоліками лінійної системи управління є:
- високі професійні вимоги до керівника;
- перевантаження менеджера;
- тенденція до зволікання при вирішенні питань між підрозділами;
- відсутність планів з підготовки управлінських рішень.

Головна компанія ТОВ «Білозерський» використовує дивізійну організаційну структуру - це структура управління, яка будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування. Тому що ТОВ «Білозерський» має 10 підрозділів-філій по всій території України, а дивізійна система дозволяє забезпечувати управлінням віддалені підрозділи, що є дуже зручно для контролю.

Дивізійна структура - структура, заснована на виділенні великих автономних виробничо-господарських підрозділів (відділень, дивізіонів) і відповідних їм рівнів управління з наданням цим підрозділам оперативно-виробничої самостійності і з перенесенням на цей рівень відповідальності за одержання прибутку.

Дивізійна структура управління забезпечили тісніший взаємозв'язок зі споживачами, прискорили реакцію на зміни у зовнішньому середовищі, підвищили ефективність діяльності відділів як "центрів прибутку". Одночасно вони призвели до збільшення ієрархій в управлінні, до необхідності формування додаткових рівнів управління для координації роботи відділів, груп і, до дублювання функцій і збільшення витрат на утримання управлінського апарату, до ускладнення процесу прийняття управлінських рішень, до зниження

зацікавленості в кінцевих результатах роботи. Протиставлення цілей відділень загальним цілям розвитку підприємства, розбіжність інтересів «верхів» і «низів» у багаторівневій ієрархії;

Структура управління ТОВ «Білозерський» наведена на рис. 2.2.

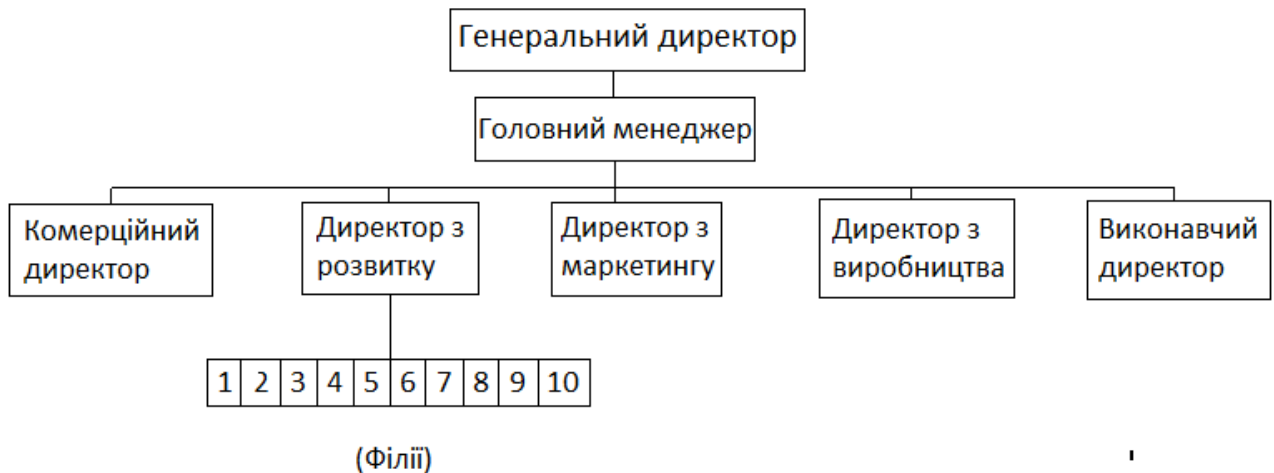


Рис. 2.2. Структура управління ТОВ «Білозерський»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Переваги дивізіональної структури управління:

- забезпечують управління багато профільними організаціями з чисельністю близько сотень тисяч працівників і територіально віддаленими підрозділами;
- більш тісний зв'язок виробництва з споживачами, прискорена реакція на зміну зовнішньому середовищі;
- при розширенні меж самостійності відділень вони стають центрами отримання прибутку, що спричиняє появу в них конкурентних переваг малих фірм;
- покращення координації робіт в підрозділах внаслідок підпорядкування одній особі.

Недоліки дивізіональної структури управління:

- зростання ієрархічності вертикального управління;

- роз'єднаність штабних структур, відділень із штабами компаній;
- основні зв'язки – вертикальні, тому цій осу притаманні зволікання, перевантаженість;
- дублювання функцій управління на різних рівнях призводить до зростання витрат на утримання управлінського персоналу.

Існує кілька методів оцінки умов діяльності підприємства. Одними з найбільш розповсюджених і визнаних методів є SWOT-аналіз (SWOT - сила (strength), слабкість (weakness), можливості (opportunities), погрози (threats), і Степ-аналізи (STEP - соціальні (social), технічні (technical), економічні (economic), політичні (political) фактори).

Складемо матрицю SWOT-аналізу для Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» (табл 2.1).

Таблиця 2.1

Матриця SWOT-аналізу Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський»

Сильні сторони • Висока якість продукції; • Широкий асортимент; • Експорт продукції; • Відносно низька ціна на продукцію; • Стабільна база клієнтів; • Широкий ринок збуту; • Надійні постачальники; • Унікальність товару; • Високі продажі; • Налагоджена робота логістики.	Слабкі сторони • Недостатня увага приділяється реалізації маркетингової політики з боку головної компанії; • Недостатня відомість фірми; • Недостатня інформація про стан галузі; • Відсутність «сильного» бренду і іміджу;
Можливості • Зниження імпорту; • Вихід на нові сегменти ринку; • Можливість розширення збутових мереж; • Вихід на лідируючі позиції; • Пошук нових клієнтів та дистриб'юторів; • Можливість створення реклами для просування ТМ; • Створення нових продуктів. • Погіршення позицій конкурентів.	Загрози • Висока конкуренція; • Розвиток тіньового сектору алкогольного ринку; • Зростання акцизу; • Зменшення купівельної спроможності споживачів; • Зниження попиту на алкоголь; • Зміна вподобань на ринку; • Поява нових компаній на ринку; • Коливання курсів валют; • Нестабільність економічної системи.

Джерело: складено автором за даними підприємства

SWOT-аналіз, як інструмент оцінки середовища функціонування підприємства, складається з двох частин. Його перша частина спрямована на вивчення зовнішніх можливостей (позитивні моменти) і погроз (негативні моменти), що можуть виникнути для підприємства в сьогоденні і майбутньому. Тут виявляються стратегічні альтернативи. Друга частина пов'язана з дослідженням сильних і слабких сторін підприємства. Тут оцінюється потенціал підприємства.

Таким чином, провівши SWOT-аналіз Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський», можна зазначити: сильні сторони значно перевищують слабкі, що є позитивним явищем та вказує на налагодженість роботи підприємства. Можливості та загрози на одному рівні, тобто Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» має хороший потенціал для розвитку та може бути конкурентоспроможною, як на внутрішньому так і на міжнародному ринках, но при цьому варто звернути увагу на загрози, які можуть перешкоджати розвитку і роботі філії.

Опис основних бізнес-процесів на Філії «Північна Філія» ТОВ «Білозерський» наведено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні бізнес-процеси та операції підприємства

Бізнес-процес	Операція
1	2
1. Аналіз ринку і потреб споживачів	Визначенням потреб та побажань споживачів, вимірюванням задоволення споживачів, здійсненням моніторингу змін на ринку займається маркетинговий відділ ТОВ «Білозерський» (Головна компанія).
2. Розроблення стратегічного бачення і місії компанії	Здійсненням моніторингу зовнішнього середовища, визначенням концепції бізнесу і стратегії організації, розробленням організаційної інфраструктури і системи взаємовідносин між організаційними одиницями, розробленням та ранжування цілей організації займається Головний менеджер ТОВ «Білозерський» (Головна компанія).
3. Розроблення нових товарів чи послуг	Розробленням концепції нового виробу, послуги, розробленням, створенням і оцінюванням прототипів, удосконаленням існуючих виробів/послуг, тестуванням ефективності нових і вдосконалених виробів/послуг займається маркетинговий відділ ТОВ «Білозерський».

Продовження табл. 2.2

1	2
4. Продаж товарів та послуг	Позиціонуванням на сегментах ринку, обробленням замовлень споживачів займаються підрозділи та філії ТОВ «Білозерський» по всій території України. У кожній філії чи підрозділу є відділ продажу який представляють – торгові агенти, які вивчають потреби клієнтів, шукають покупців, просувають і продають певні групи товарів компанії.
5. Виробництво і забезпечення виробництва	Тип переробної підсистеми (стратегія процесу), основні етапи технологічного процесу, просторова організація діяльності, виробнича інфраструктура, системи планування та управління, це все завдання відділу виробництва ТОВ «Білозерський» (Головна компанія).
6. Виставлення рахунків і обслуговування споживачів	Виставлення рахунків, здійснення післязбутового обслуговування, реагування на запити споживачів це завдання відділу продажу тобто торгових агентів вони проводять розрахунки за поставку товару, контроль наявності та представленості асортименту, брендінг, оформлення, розміщення цінників по торгових точка, та аналіз споживання, виявлення «фаворитів» серед асортименту.
7. Управління людськими ресурсами	Розроблення стратегії в галузі персоналу, деталізація стратегії до рівня функцій, здійснення відбору і влаштування персоналу, навчання та розвиток персоналу, управління продуктивністю праці, розроблення системи мотивації, забезпечення належних умов праці цим займається директор або головний менеджер ТОВ «Білозерський» (Головна компанія). Та оскільки на Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський» також є директор в особі Нікончук Р.П., в його основні обов'язки входить: розробка стратегії розвитку філії, забезпечення беззбиткової діяльності, мотивація підлеглих, контролювання усіх процесів на філії.
8. Управління інформаційними ресурсами	Планування, розроблення та розгортання системи інформаційної підтримки управління підприємством, упровадження системної безпеки та контролю, керівництво зберіганням та пошуком даних, керівництво використанням машинного часу, забезпечення системи розподіленого доступу і мережових комунікацій, оцінювання якості інформації це завдання спеціаліста інформаційних технологій управління ТОВ «Білозерський».
9. Управління фінансовими й матеріальними ресурсами	Управління фінансовими ресурсами, здійснення фінансового обліку та підготовка звітності, здійснення внутрішньої ревізії, управління податками, управління основними засобами це завдання планово-фінансового відділу. На Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський» управління фінансовими та матеріальними ресурсами здійснює бухгалтер до основних обов'язків входить: ведення усіх фінансових процесів на підприємстві включаючи бухгалтерський облік, оброблення облікових даних, планування економічних показників, вести усю документацію своєчасно і правильно.
10. Здійснення управління програмними роботами у сфері охорони навколишнього середовища. Цей бізнес-процес є відсутнім на ТОВ «Білозерський».	
11. Управління зовнішніми зв'язками підприємства займається відділ розвитку ТОВ «Білозерський» (Головна компанія).	
12. Управління якістю робіт	Вимірювання показників діяльності підприємства, здійснення оцінки якості, удосконалення процесів і систем, упровадження системи комплексного управління якістю на підприємстві здійснює виробничий відділ ТОВ «Білозерський» (Головна компанія).

Джерело: складено автором за даними підприємства

З опису бізнес-процесів, можемо зробити висновок, що основні процеси з організації та управління діяльності підприємства відбуваються в Головній компанії ТОВ «Білозерський».

2.2 Діагностика фінансово-економічного стану Філії «Північної філії» ТОВ «Білозерський»

Ефективність діяльності будь-якого підприємства оцінюється за допомогою системи показників. Отож для того, щоб мати уяву про роботу та результати роботи Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський» проведемо аналіз основних економічних показників її діяльності. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності Філії «Північної філії» ТОВ
«Білозерський»

№	Показник	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
		2018	2019	2020	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	3451297	6540810	5586588	2135291	61,9
2	Валовий прибуток, тис. грн.	355778	663123	579161	223383	62,8
3	Чистий прибуток, тис. грн.	3451,2	6540,8	5586,5	2135,2	61,9
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	3035593	1528921	1800849	-1234744	-40,7
5	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	3035593	1528921	1800849	-1234744	-40,7
6	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	5	5	5	-	-
7	Фондовіддача	681920	1725648	3270404	2588484	79,5
8	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	690259	1308162	1 117317	427058	61,9
9	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,15	0,37	1,01	0,86	73,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розглядаючи показники таблиці можна відзначити, чистий дохід підприємства за 2020 рік зріс на 2135,2 тис.грн, або на 61,9% в порівнянні з 2018 роком. Валовий та чистий прибуток підвищено на 223,4 тис.грн, що у

відсотковому відношенні становить 62,8% та 2135,2 тис.грн - 61,9%. Середньорічна вартість активів знизилась на -1234,7 тис.грн, оскільки необоротні активи відсутні, всю вартість активів становлять оборотні активи. У 2020 році Середньооблікова чисельність працівників залишилася незмінною в порівнянні з 2018 роком. Такий показник, як продуктивність праці зріс на 427,0 тис.грн, що є дуже добре для підприємства. Фондовіддача та коефіцієнт оборотності оборотних активів також мають позитивну тенденцію 2588,4 - 79,5% та 0,86, що у відсотках становить 73,3. В цілому аналіз економічного стану показав, що 2020 рік найпродуктивніший за інші.

У таблиці 2.4 наведено основні показники, які характеризують майновий стан підприємства.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства та джерел його формування за балансом

Показники	На 31.12.2018		На 31.12.2019		На 31.12.2020		Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	тис. грн.	пито- ма вага, %	+, -	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
АКТИВИ								
1. Необоротні активи:	-	-	-	-	-	-	-	-
в т.ч. основні засоби	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Оборотні активи	3035593	100	1528921	100	1800894	100	- 1234699	59,3
в т.ч. запаси	2644564	87,11	1351669	88,4	1457378	80,92	- 1187186	55,1
дебіторська заборгованість	368711	12,15	176038	11,5	245686	13,65	-123025	66,6
грошові кошти	22318	0,74	1214	0,10	97830	5,43	75512	Значно збільш.
ПАСИВИ								
1. Власний капітал	16053	0,005	192680	0,12	256118	0,14	240065	15,9
в т.ч. зареєстрований капітал	-	-	-	-	-	-	-	-
нерозподілений прибуток	16053	0,005	192680	0,12	256118	0,14	240065	15,9

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	3019540	0,99	1336241	0,88	1544776	0,86	- 1474764	51,1
БАЛАНС:	3035593	100	1528921	100	1800894	100	- 1234699	59,3

Джерело: складено автором за даними підприємства

Розглядаючи показники таблиці 2.4 можна відзначити, загальна вартість майна підприємства за 2020 рік знизилася на 1234,7 тис.грн, або на 59,3% в порівнянні з 2018 роком. У структурі грошових коштів слід виділити збільшення на 75,5 тис.грн, що значно збільшилось у відсотковому відношенні. Власний капітал підвищився на 15,9% та сягнув 240,0 тис.грн. В цілому підприємство раціонально використовує та володіє майном.

Докладніше про фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан визначає місце підприємства в економічному середовищі та наскільки ефективними і без ризиковими можуть бути ділові відносини з ним комерційних банків, постачальників, потенційних інвесторів і позичальників та ін. Для підприємства, як і для його партнерів, становить інтерес не тільки фактичний стан справ, тобто те, що було, а й очікуваний фінансовий стан. У таблиці 2.5 наведено основні механізми формування, які характеризують фінансову результативність підприємства.

Таблиця 2.5

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р. до 2018 р.	
	2018	2019	2020	+,-	%
	1	2	3		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3451297	6540810	5586588	2135291	61,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	3115519	5877687	5007427	1891908	60,7

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6
Валовий: прибуток (збиток)	355778	663123	579161	223383	62,8
Адміністративні витрати	112463	158349	251506	139043	23,6
Витрати на збут	192953	289375	247877	54924	28,5
Інші операційні витрати	10170	-	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	20192	215399	79778	59586	95,1
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	20192	215399	79778	59586	95,1
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	16557	176627	65418	48861	95,1

Джерело: складено автором за даними підприємства

Поряд з якісною ознакою „стійкий фінансовий стан” та бездоганною репутацією підприємства необхідно мати науково обґрунтовану кількісну узагальнюючу оцінку фінансового стану підприємства.

Розглянувши механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства, хочу підкреслити, що підприємство суттєво підвищило результативність. Чистий дохід від реалізації зріс на 2135,2 тис.грн., що свідчить про активну господарську діяльність. Собівартість зросла на 60,7%, що становить 1891,9 тис.грн. Валовий прибуток також має зростаючу динаміку на 62,8% - 223,3 тис.грн. Не дуже суттєво, але зросли адміністративні витрати на 139,0 тис.грн, та витрати на збут 54,9 тис.грн. Фінансовий результат від операційної діяльності та фінансовий результат до оподаткування зросли на 95,1%, оскільки фінансові та інші витрати відсутні. Чистий фінансовий результат підвищився на 48,8 тис.грн. та 95,1%, що вказує на прибутковість підприємства.

Динаміку показників оцінки фінансового стану підприємства Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 дає уявлення про діяльність Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський» за три роки. Розглядаючи показники таблиці 2.6 можна відзначити, коефіцієнт загальної ліквідності підприємства за 2020 рік підвищився на 0,16 в порівнянні з 2018 роком, в той час як абсолютна ліквідність знизилася на -0,0067. Коефіцієнт автономії зріс на 0,135. Щодо коефіцієнта фінансової стабільності слід виділити збільшення на 0,16. Коефіцієнт

оборотності активів сягнув 4,02, що є на 1,71 більше ніж у 2018 році. Такі показники, як рентабельність господарської діяльності та рентабельність власного капіталу у 2018 році були відсутні, але якщо порівнювати з 2019 роком вони значно зросли, також підвищилась рентабельність продукції, це є дуже позитивним явищем для підприємства.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

Показники	Роки			Відхилення 2020 р до 2018р. +,-
	2018	2019	2020	
1. Коефіцієнт загальної ліквідності	1,00	1,14	1,16	0,16
2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,007	0,0006	0,0003	-0,0067
4. Коефіцієнт автономії	0,005	0,12	0,14	0,135
5. Коефіцієнт фінансової стабільності	0,005	0,144	0,165	0,16
7. Коефіцієнт оборотності активів	2,31	2,75	4,02	1,71
8. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1	1	1	-
9. Рентабельність господарської діяльності, %	-	0,004	0,027	0,027
10. Рентабельність власного капіталу, %	-	0,10	0,84	0,84
11. Рентабельність продукції, %	0,07	0,10	0,11	0,04

Джерело: складено автором за даними підприємства

Дослідження показують, що сучасні вітчизняні підприємства знаходяться майже в однаковому становищі щодо можливостей залучення й використання різного роду ресурсів. А оскільки головним ресурсом господарюючого суб'єкту є людський ресурс, або його персонал, то якісна система управління даним ресурсом спрямована на досягнення високого рівня ділової активності підприємства. Слід також зазначити, що реалізація трудового потенціалу персоналу безпосередньо впливає на кадрову активність підприємства, прояви якої можна простежити через кількісно-якісний склад працівників, їх плинність; високий рівень інтелектуального потенціалу; збільшення продуктивності праці;

задоволеність персоналом умовами праці; можливості кар'єрного зростання; високу корпоративну культуру тощо. Таким чином, динамізм і складність зовнішнього середовища підприємства диктують вимоги до формування як узагальненої керуючої системи на підприємстві, так і системи управління персоналом зокрема. А висока кадрова активність, здобута через реалізацію працівниками свого трудового потенціалу, знаходиться у прямому взаємозв'язку з діловою активністю підприємства, яка не тільки виступає важелем ефективності використання наявних ресурсів підприємства, а й інструментом збільшення його ринкової вартості та конкурентоспроможності.

Головною передумовою досягнення підприємством високого рівня ділової активності є ефективно діюча система управління персоналом, до якої належать: управління розвитком професійних та творчих якостей персоналу, формування його інноваційного потенціалу, висока кадрова активність та інші фактори. Для підприємств важливим стає визначення основних підсистем управління персоналом, які визначаються залежно від господарських умов, специфіки діяльності, розмірів підприємства, організаційно-правових форм тощо. Лише системність урахування даних елементів надасть підприємству можливість створити ефективну систему управління персоналом та підвищити його ділову активність.

2.3 Оцінка системи управління персоналом Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський»

Управління персоналом – систематично організаційний процес відтворювання і ефективного використання персоналу.

Управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найефективнішого використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей. Керівником Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський» є Нікончук Р.П., який здійснює організацію і контроль роботи на підприємстві. Йому підпорядковуються: бухгалтер в особі Герасимчук Т.В.,

менеджер Савіцький В.А., керівник відділу збуту Мірутенко К.Н. Інформацію про стать та вік працівників Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський наведено на рисунку. 2.3.

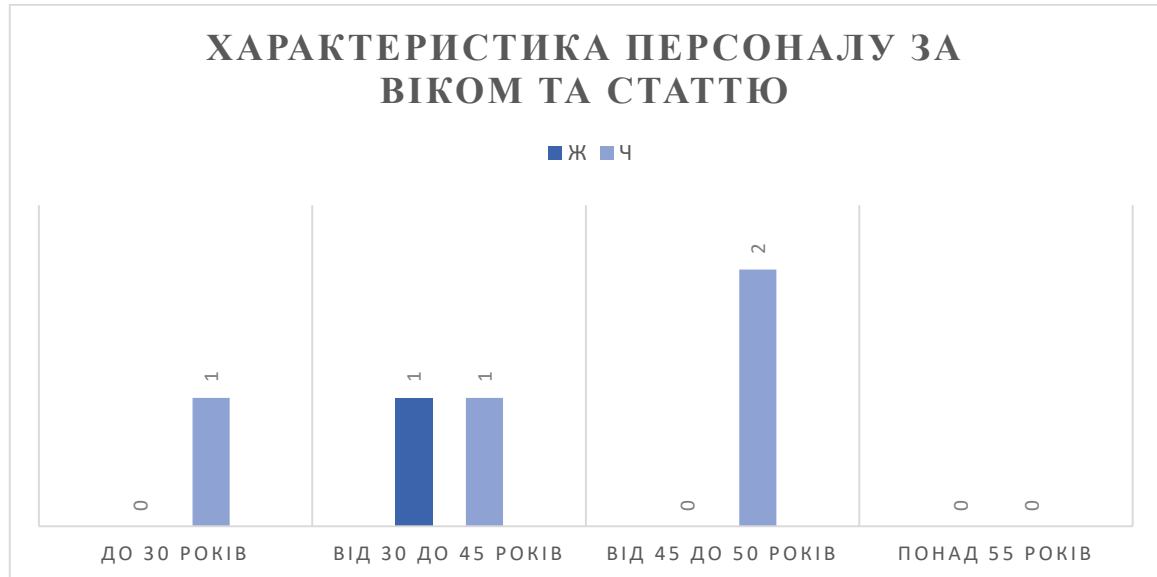


Рис 2.3 Характеристика персоналу Філії «Північна філія» ТОВ
«Білозерський» за віком та статтю, 2020р.

Джерело: складено автором за даними підприємства

На рисунку 2.3 ми бачимо, що персонал в середньому від 30 до 45, та 45 до 50 років. Враховуючи цей факт, що по штату всього персоналу в організації 5 чоловік, за характеристикою по статті, 1 жінка та 4 чоловіка.

Бухгалтер веде первинну і вторинну документацію, облік руху готової продукції та фінансовими питаннями, які пов'язані з реалізацією продукції. Менеджер займається організаційними питаннями, забезпечує товарні залишки на складі, а також приймає участь у аналітичній діяльності Філії. Керівник відділу збуту займається пошуком та налаштуванням каналів збуту готової продукції, заключенням договорів з компаніями-дистриб'юторами та забезпеченням вірності виконання та дотримання всіх пунктів договорів.

Підбір персоналу на Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський», починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Основна мета цього підбору - відсіяти

кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантного місця. Працівник має мати високий трудовий потенціал, високу продуктивність праці, творчу та соціальну активність, бути у пошуку шляхів більш повної реалізації свого трудового потенціалу і своїх особистих якостей. Суть підбору кадрів полягає в тому, що на підставі загальних і конкретних вимог до кандидата на вакансію конкретної посади і оцінки всіх кандидатів на цю посаду обирається найкраща кандидатура.

Підбір здійснюється такими шляхами:

- набір – пов'язаний з залученням до керівництва підприємством працівників зі сторони, які до цього на підприємстві не працювали;
- висування – призначення працівника, який працює в даному колективі на нову більш високу посаду;

Якщо говорити про професійне навчання та підвищення кваліфікації на Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський воно складається з:

- первинної підготовки робітників проводиться для осіб, які зараховані на роботу на підприємство учнями та раніше не мали робітничої професії.
- підвищення кваліфікації робітників - професійно-технічне навчання працівників, що дає можливість розширювати й поглиблювати раніше здобуті професійні знання, уміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг.
- підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців проводиться для вдосконалення знань, умінь та навиків за наявною спеціальністю, оволодіння функціональними обов'язками, основами менеджменту, маркетингу, вдосконалення навиків управління сучасним виробництвом, раціональної та ефективної організації праці тощо.

Підвищення кваліфікації керівних працівників та фахівців відбувається через: спеціалізацію; довгострокове підвищення кваліфікації; короткотермінове підвищення кваліфікації; стажування.

Інформацію про освіту та досвід роботи працівників Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський наведено на рисунку 2.4.

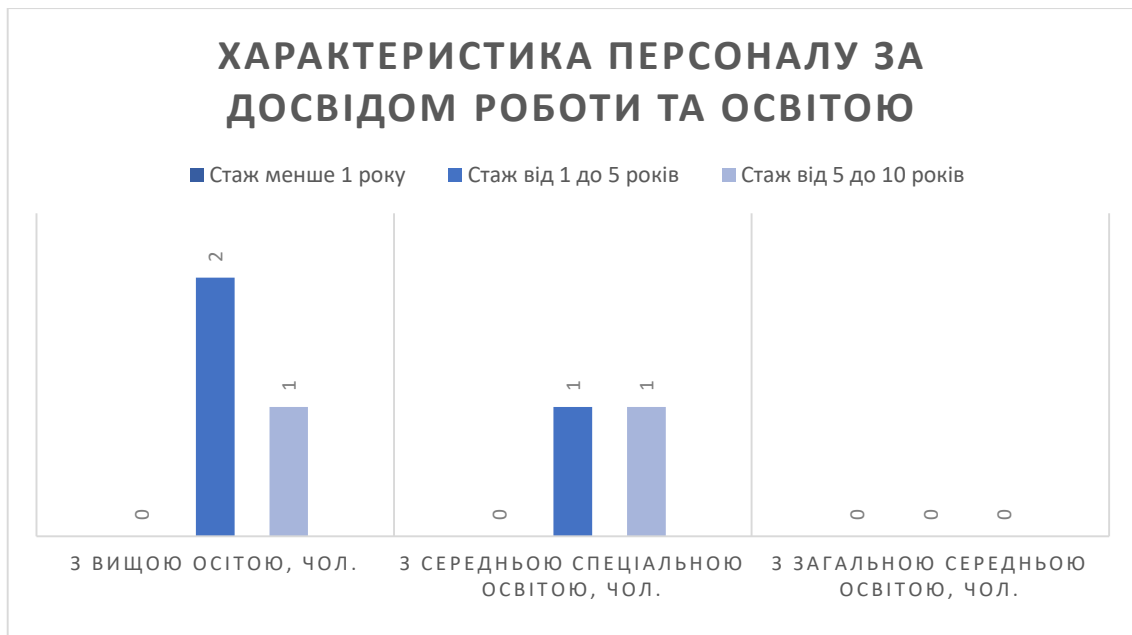


Рис 2.4 Характеристика персоналу Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський» за досвідом роботи та освітою, 2020р.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже з рисунку 2.4 ми бачимо, що більшість працівників має вищу освіту. Та стаж від 1 до 5 років на посаді.

Для Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський» характерною є авантюристична кадрова стратегія. Проблеми при реалізації подібної кадрової політики можуть виникнути в тому випадку, якщо підсиляться вплив факторів, які раніше не включалися в розгляд, що призведе до різкої зміни ситуації, наприклад, при істотній зміні ринку, появі нового товару, що може витиснути наявний зараз у підприємства. Так як попередній аналіз не було проведено, то будь-які, зміни можуть нашкодити роботі підприємства. З погляду кадрової роботи необхідно буде провести перенавчання та діагностику персоналу, однак швидка й ефективна перепідготовка може бути успішно проведена, наприклад, на підприємстві, що володіє скоріше молодим персоналом (характерно для Філії «Північної філії» ТОВ «Білозерський»), чим на підприємстві, що має дуже кваліфікований, добре спеціалізований персонал літнього віку. Таким чином, поняття "якість персоналу" включає ще один параметр, що швидше за все не був врахований при підготовці плану кадрової роботи в рамках даного типу кадрової

політики. Щодо кадрової політики традиційно виділяють два типи кадрової політики: відкриту і закриту.

Відкрита кадрова політика - характерна для Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський» і характеризується тим, що організація прозора для потенційних співробітників на будь-якому рівні, можна прийти і почати працювати як із самої низової посади, так і з посади на рівні вищого керівництва. Організація готова прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він має відповідну кваліфікацію, без врахування досвіду роботи в цій чи родинних їй організаціях. Таким типом кадрової політики характеризуються також сучасні телекомунікаційні чи її автомобільні концерни, що готові "купувати" людей на будь-які посадові рівні незалежно від того, чи працювали вони раніше в подібних організаціях. Такого типу кадрова політика може бути адекватна для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидкий ріст і стрімкий вихід на передові позиції у своїй галузі.

Для повної оцінки системи управління персоналом Філії «Північної філії» ТОВ «Білозерський» проведено розрахунок показників ефективності управління персоналом (табл. 2.7)

Таблиця 2.7

Ефективність управління персоналом Філії «Північної філії» ТОВ
«Білозерський»

Найменування показника	Рік			2020р. до 2018р.	
	2018	2019	2020	+/-	%
Середньооблікова кількість штатних працівників	5	5	5	-	-
Витрати на оплату праці (річні)	595466	650468	716024	74467	120
Продуктивність праці	690259	1308162	1 117317	427058	161

Джерело: складено автором за даними підприємства

З наведених даних у таблиці 2.7 ми бачимо, що штат працівників залишився незмінним в порівнянні з 2018 роком. Витрати на оплату праці зросли на 74,4 тис.грн. – 120% і разом з тим підвищилась продуктивність праці на 161%, що становить 427,0 тис.грн.

Функції менеджменту досліджуваного підприємства:

1. Загальні функції.

Планування - головна функція менеджменту, яка передбачає прогнозування, визначення цілей, стратегії, політики і завдань того чи іншого формування; означає свідомий вибір рішення щодо роботи.

Організація, як функція менеджменту направлена на формування управляючих та управляємих систем, а також зв'язків і відносин між ними, забезпечуючи упорядкованість технічної, економічної, соціально-психологічної і правової сторін діяльності кожного суб'єкта господарювання.

Мотивація - це процес спонукання працівників до високопродуктивної діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації.

Контроль - це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від прийнятих рішень і визначення причин їх невиконання.

Координація як функція менеджменту являє собою процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонічного розвитку різних сторін об'єкта при оптимальних витратах матеріальних, фінансових і трудових ресурсів.

Регулювання - це вид управлінської праці, ціллю якої є подолання протиріччя між організацією і дезорганізацією, порядком і факторами, які порушують цей порядок.

2. Спеціальні функції.

Загальне лінійне керівництво підприємством і його виробничими підрозділами включає: вирішення питань розвитку господарства і мобілізація працюючих на їх виконання; контроль прийнятих стратегічних рішень; зовнішні зв'язки; організація роботи колективних органів управління.

Оперативне планування передбачає: розробку оперативних планів; складання завдань; збір інформації про виконання робіт; проведення нарадів та диспетчерських нарад, розробку оперативних рішень, контроль за виконанням прийнятих рішень.

Управління трудовими ресурсами і соціальним розвитком організації - здійснюють керівники і спеціалісти підрозділів, а також працівники відділу кадрів. Ця функція включає: планування потреби в кадрах та їх облік, підготовку, перепідготовку і підвищення їх кваліфікації, контроль за станом трудової дисципліни; складання графіків відпусток; атестацію керівників і спеціалістів; управління просуванням по службі; звітність по кадрах; видача характеристик і довідок за вимогою різних організацій, а також створення сприятливого соціально-психологічного клімату в трудових колективах.

Управління матеріально-технічним забезпеченням. Цю функцію виконують завідувачі складами, експедитори, а також головні спеціалісти і керівники. Основними напрямками їх управлінської діяльності є: складання заявок і замовлень на матеріали і вироби; контроль за виконанням заявок; складання лімітно-забірних карт; організація складського господарства, розробка графіків реалізації продукції; здійснення взаємозв'язків з постачальниками, заготівельними і торгівельними організаціями.

Методи менеджменту Філії «Північної філії» ТОВ «Білозерський»:

1. За напрямком впливу на керований об'єкт:

– методи непрямого впливу – створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту.

2. За способом врахування інтересів працівників:

– методи матеріального впливу – враховують майнові та фінансові інтереси працівників; включають різноманітні економічні стимули;

– методи морального впливу – спрямовані на підвищення соціально-господарської активності; включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення хороших взаємин між керівником і підлеглими тощо.

3. За формою впливу:

– кількісні методи (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

– якісні методи (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

4. За характером впливу:

– економічні методи менеджменту. Зумовлені різноманітними економічними чинниками, за допомогою яких досягається колективне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях.

– соціально-психологічні методи менеджменту. Вони постають як сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні стосунки і зв'язки, соціальні процеси, що виникають у трудових колективах.

– адміністративні методи менеджменту. Вони здебільшого є однозначними, тобто виключають варіативність завдань і способів їх розв'язання.

Враховуючи той факт - досліджуване підприємство Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» являє собою відокремлений підрозділ ТОВ «Білозерський». Маємо підстави ствердити, що наведені вище функції та методи менеджменту філія здійснює поверхнево, або не в повній мірі. Оскільки основні функції та методи покладенні на головну компанію ТОВ «Білозерський», які вона не делегує.

2.4. Напрями підвищення ефективності управління персоналом Філії «Північної філії» ТОВ «Білозерський»

Більш сімдесяти відсотків працездатного населення розвитих країн світу працюють сьогодні по найму, тобто одержують в обмін на свою працю матеріальна винагорода від організації. Цю винагороду називають компенсацією і відповідно систему управління цим процесом - управління компенсацією.

Які б не були наші погляди на трудову мотивацію, навряд чи можна заперечувати, що винагорода чи компенсація співробітникам грає винятково важливу роль у залученні, мотивуванні і збереженні в організації необхідної їй робочої сили. Як уже відзначалося, компенсація може робити прямо протилежний вплив на співробітників - мотивуючи і демотивуючи.

Неефективна система винагороди може викликати в працівників незадоволеність (як розміром, так і способами визначення і розподілу винагороди), що спричиняє зниження продуктивності праці, падіння якості, порушення дисципліни. Незадоволені компенсацією працівники можуть вступити у відкритий конфлікт із керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк чи залишити організацію.

З іншого боку, ефективна система компенсації стимулює продуктивність працівників, направляє їхню діяльність у потрібне для організації русло, тобто підвищує ефективність використання людських ресурсів. Основне значення системи компенсації полягає в тім, щоб стимулювати виробниче поведіння співробітників ї, направивши його на досягнення стратегічних задач, що стоять перед нею, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними задачами організації. Ця ключова установка визначає мети системи компенсації.

Організації конкурують між собою на ринку праці, прагнучи залучити тих фахівців, що їм необхідні для досягнення стратегічних задач.

У цьому змісті система компенсації повинна бути конкурентоздатною стосовно до тієї категорії працівників, що необхідні організації.

Коли винагорода в організації не відповідає тому, що пропонує ринок праці, співробітники можуть почати залишати її. Щоб уникнути втрати співробітників, на професійне навчання і розвиток яких організація затратила визначені засоби і які є коштовним ресурсом, керівники повинні забезпечити конкурентоздатність системи компенсації. Винагорода повинна орієнтувати працівників на ті дії, що необхідні для організації. Продуктивність, творчість, досвід, відданість філософії ї повинні заохочуватися через систему компенсації.

Продумана система компенсації дозволяє організації контролювати й ефективно керувати витратами на робочу силу, забезпечуючи при цьому наявність необхідних співробітників. Оскільки витрати на робочу силу є основною статтею витрат для більшості сучасних організацій, ефективне управління ними має принципове значення для загального успіху організації. Як

уже відзначалося, недоплати працівникам можуть сильно підірвати здатність їх реалізовувати свої стратегічні задачі. У той же час необґрунтовано високі витрати на заробітну плату привели до банкрутства безліч організацій.

Система компенсації повинна бути, з одного боку, добре зрозуміла кожному співробітнику організації (у противному випадку вона може викликати неадекватну реакцію персоналу і спричинити за собою не ті дії, які вона була покликана стимулювати), а з іншого боку - проста для адміністрування, тобто не вимагати значних матеріальних і трудових ресурсів для забезпечення її безперебійного функціонування.

Багато українських й були змушені удатися на початку 90-х років до "стратегії виживання", відповідно до якої на винагороду працівників витрачаються лише засоби, що залишаються після покриття всіх інших витрат і отримання планованого прибутку. При такій стратегії ціль контролю за витратами на робочу силу домінує над іншими цілями системи компенсації. Паралельно з "стратегією виживання" у сучасній українській економіці можна спостерігати принципово інший підхід до винагороди співробітників - деякі організації витрачають практично всі засоби, що заробляються ними, на заробітну плату, ігноруючи інвестиції, професійне навчання, створення резервів, тобто вирішують насамперед задачу залучення й утримання персоналу.

До середини нинішнього століття керівники підприємств самостійно створювали системи компенсації, ґрунтуючись переважно на власному досвіді і здоровому глузді. Традиційна система компенсації передбачає, що винагорода, одержувана співробітником від організації, складається з двох елементів - основного (заробітної плати чи окладу) і додаткового (пільг), і залишається постійним протягом визначеного, досить тривалого проміжку часу.

Отже, провівши дослідження, сформульовані саме такі пропозиції щодо покращення системи управління персоналом Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський».

Робота будь-якої організації неминуче пов'язана з необхідністю комплектування штату.

Пошук і добір персоналу є продовженням кадрової політики, реалізованої підприємством, і одним із ключових елементів системи управління персоналом, тісно ув'язаним практично з всіма основними напрямками роботи в цій сфері. На мій погляд, основну увагу у сфері управління персоналом на сьогодні Філії «Північної філії» ТОВ «Білозерський» необхідно в першу чергу звернути саме на питання добору високкваліфікованого персоналу. Адже без нього неможливо закріпитись на ринку, а тим паче досягти завоювання більшої частки ринку.

Підприємству слід інтенсифікувати власні зусилля у таких напрямках роботи з персоналом:

- **Кадрове планування.** Відбиваючи політику і стратегію організації, визначає якісну і кількісну потребу в персоналі. Кадрове планування задає чіткі орієнтири, що стосуються професійної приналежності, кваліфікації і чисельності організації працівників, що вимагається.
- **Аналіз роботи, нормування праці й оцінка виконання.** Дозволяють виробити вимоги і критерії, відповідно до яких будуть відбиратися кандидати на конкретні вакантні посади. З іншого боку, оцінка робочих показників нових працівників після деякого періоду їхньої роботи в організації дозволяє визначити ефективність самого процесу добору.
- **Система стимулювання.** Дає можливість виробити політику стимулювання праці і набір стимулів, спрямованих на залучення кандидатів, що відповідають усім необхідним вимогам, а також сприяє утриманню вже найнятих працівників.
- **Оргкультура.** Порядки, норми поведження і трудові цінності, які культивуються в організації, враховуються при встановленні критеріїв, використовуваних при пошуку і доборі нових працівників. Укомплектувати організацію працівниками, здатними прийняти діючі в ній норми, цінності, правила, не менш важливо, чим знайти професіоналів, що володіють необхідними знаннями, досвідом, навичками і діловими якостями. Система заходів для адаптації нових працівників до роботи в організації і до трудового колективу. Є прямим продовженням процесу пошуку і добору кадрів. Важливо

не тільки відібрати кращих працівників, але і забезпечити їхнє м'яке входження в організацію і швидкий вихід на необхідний рівень робочих показників.

- Навчання - це продовження процесу добору й адаптації нових працівників. Воно направлено як на освоєння новачками необхідних для успішної роботи знань і навичок, так і на передачу їм установок і пріоритетів, що складають ядро організаційної культури.

Необхідно приймати в увагу не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але і, те, як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, чим придбає, якщо найме на роботу практично грамотну людину, але не здатного встановлювати гарні взаємини з товаришами по роботі, з клієнтами чи постачальниками що підриває встановлені норми і порядки.

Керівництву аналізованого підприємства слід також більше уваги приділяти такому заходу як планування кар'єри робітника. Планування кар'єри - один з напрямків кадрової роботи в організації, орієнтоване на визначення стратегії й етапів розвитку і просування фахівців. Плануванням кар'єри в Філії «Північний філії» ТОВ «Білозерський» можуть займатися менеджер по персоналу, або безпосередній керівник (лінійний менеджер) робітника.

Просування по службі повинне визначатися не тільки особистими якостями працівника (освіта, кваліфікація, відношення до роботи, система внутрішніх мотивацій), але й об'єктивними.

Серед об'єктивних умов кар'єри можна виділити:

- вища крапка кар'єри - вища посада, що існує в організації;
- довжина кар'єри - кількість позицій на шляху від першої позиції, займаної індивідумом в організації, до вищої крапки;
- показник рівня позиції - відношення числа осіб, зайнятих на наступному ієрархічному рівні, до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідум у даний момент своєї кар'єри;

- показник потенційної мобільності - відношення (у деякий визначений період часу) числа вакансій на наступному ієрархічному рівні до числа осіб, зайнятих на тім ієрархічному рівні, де знаходиться індивідуум.

У залежності від об'єктивних умов внутріорганізаційна кар'єра може бути перспективною чи тупиковою - у співробітника може бути або довга кар'єрна лінія, або дуже коротка. Менеджер по персоналу вже при прийомі кандидата повинний спроектувати можливу кар'єру й обговорити її з кандидатом виходячи з індивідуальних особливостей і специфіки мотивації. Та сама кар'єрна лінія для різних співробітників може бути і привабливою, і нецікавою, що істотно позначиться на ефективності їхньої подальшої діяльності.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що управління персоналом у сучасних умовах включає декілька взаємозалежних етапів:

1. Розробка ефективної системи кадрового менеджменту (визначення предмета, задач та утримання даного виду менеджменту, його основних напрямків, принципів і методів для конкретної організації).

2. Формування механізму управління персоналом і відповідною організаційною структурою (розробка оптимальних структур і штатів кадрової служби, визначення структури фахового підготування і структури професійно значимих якостей особистості менеджерів з кадрів, добір, навчання і розставляння фахівців з управління людськими ресурсами).

3. Планування людських ресурсів (упорядкування планів і прогнозів у роботі з персоналом, планування чисельності і складу робітників, створення автоматизованих систем управління людськими ресурсами).

4. Набір персоналу (знання та уміле використання всіх існуючих джерел задоволення кадрової потреби).

5. Профорієнтація та адаптація (уведення прийнятих робітників в організацію, розвиток у них розуміння того, що очікує від спів-робітників організація та яка праця в ній одержує заслужену оцінку).

6. Формування кадрового потенціалу управління (аналіз якісного складу управлінських кадрів, організація наймання і постійної роботи з молодими

спеціалістами, розробка науково-практичних основ добору і розставляння керівних кадрів).

7. Оцінка кадрів та їх діяльності (організація оцінки кадрів управління, розробка принципів і методів роботи з резервом, організація конкурсів спеціалістів, атестація, розробка ефективних методик оцінки).

8. Організація навчання персоналу (розробка і здійснення програм фахового підготування, перепідготовки і підвищення кваліфікації робітників).

9. Управління трудовою дисципліною і плинністю кадрів (розробка структури заробітної плати і пільг із метою притягнення, наймання і зберігання персоналу, розробка процедур підвищення, зниження, перекладу і звільнення робітників), виконання яких забезпечує ефективність використання персоналу організації.

Висновки до розділу 2

Сьогодні персонал розглядається як основний ресурс організації, що значною мірою визначає успіх всієї її діяльності, яким треба грамотно управляти, створювати оптимальні умови для його розвитку, вкладати необхідні засоби. Для того, щоб підприємство працювало ефективно, також необхідні вдосконалені методи управління.

Суть вдосконалення полягає в тому, що кожен керівник підприємства або іншого ступеня управління був зацікавлений в кожному працівнику, в його особистому інтересі. Це може бути досягнути різними способами: поліпшення морального клімату в колективі або мати можливість перекваліфіковувати кадри, а також це може бути і матеріальне заохочення, соціальний успіх.

Якщо, говорити про організаційно-управлінський аналіз Філії «Північної філії» ТОВ «Білозерський». Філія є відокремленим підрозділом та здійснює господарську діяльність від імені Головної компанії у сфері оптової торгівлі напоями КВЕД 46.34. Основне керівництво виконує Генеральний директор ТОВ «Білозерський», який призначає виконавчого директора Філії. Так, як Філія є відокремленим підрозділом, тобто малим підприємством з невеликою кількістю штатних працівників, вона використовує лінійну систему управління, в той час, як Головна компанія використовує дивізіональну структуру, бо має 10 підрозділів-філій по всій території України, що дозволяє забезпечувати контроль на віддалених підрозділах.

Було проведено SWOT-аналіз Філії, результат якого показав, що сильні сторони значно перевищують слабкі, але можливості та загрози мають один рівень, тому Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський» варто звернути увагу, оскільки є потенціал для розвитку, але загрози можуть перешкодити розвитку. Всі основні бізнес-процеси в цілому зосереджені у Головній компанії.

Провівши діагностику фінансово-економічного стану Філії «Північна філія» ТОВ «Білозерський» маю підставу стверджувати, що організація веде успішну господарську діяльність та є досить прибутковим. В порівнянні з 2018

роком, покращилася результативність, майже всі показники зросли, що каже про позитивну тенденцію. Зросли такі показники, як чистий дохід майже на 62%, продуктивність праці на 61,9%.

Щодо характеристики майна підприємства, загальна вартість майна підприємства за 2020 рік знизилася на 1234,7 тис.грн, або на 59,3% в порівнянні з 2018 роком. Але в цілому Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» раціонально використовує майно. Якщо говорити про фінансову результативність, то підприємство має дуже гарний результат, та є фінансово стійким, чистий фінансовий результат зріс на 95,1%, що становить 48,8 тис.грн, а коефіцієнт фінансової стабільності 0,165, що на 0,16 більше ніж у 2018 році.

На рахунок оцінки системи управління персоналом на Філії. Філія використовує ефективні функції та методи управління персоналом, але виконує їх поверхнево, бо основні функції та методи управління персоналом покладені на ТОВ «Білозерський». Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» має 5 штатних працівників, які за характеристикою в середньому від 30 до 45, й від 45 до 50 років. За характеристикою освіти та досвіду, більшість працівників мають вищу освіту, та стаж роботи від 1 до 5 років, що говорить про достатню кваліфікованість працівників.

Оцінка ефективності управління персоналом Філії «Північної філії» ТОВ «Білозерський» говорить, про ефективність та результативність роботи оскільки витрати на оплату праці зросли на 74,4 тис.грн. – 1,20% і разом з тим підвищилася продуктивність праці на 1,61%, що становить 427,0 тис.грн. Отже, можна зробити висновок про те, що в цілому Філія має позитивний стан управління персоналом, але все ж таки є над чим працювати, отож кінцева мета роботи з управління персоналом в умовах Філії «Північної філії» ТОВ «Білозерський» – максимальне зближення очікувань підприємства і інтересів працівника, відмова від політики мінімальних вкладень у персонал підприємства і відведення вирішальної ролі системи управління персоналом підприємства у формуванні кадрової політики і механізму її реалізації. Також важливим фактором щодо підвищення ефективності управління персоналом на Філії є

наявність та зміст політики розвитку персоналу, яка повинна передбачати наявність адаптаційних програм, систем і програм навчання, підвищення кваліфікації та можливості саморозвитку особистості.

ВИСНОВКИ

Під час написання бакалаврської кваліфікаційної роботи була приділена велика увага тим питанням, які повною мірою розкривали тему бакалаврської кваліфікаційної роботи.

Була виконана наступна робота:

- вивчена структура управління організацією;
- ознайомлення з організаційною структурою, завданнями та функціями відділу кадрів;
- ознайомлення з системою професійних обов'язків і посадовими інструкціями спеціалістів відділу.

1. За місцем в галузі: в цілому Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» здійснює свою діяльність у прибутковій галузі. Ринок алкоголю є досить популярним в Україні, що дає можливості розвитку у цій галузі, особливо у сфері експорту.

2. За фінансово-економічним станом: ефективне господарювання підприємства формується в процесі всієї його господарської діяльності, тому оцінку і аналіз його фінансового стану можна об'єктивно здійснити не через один, а тільки за допомогою комплексу, системи показників, що детально і всебічно характеризують господарське становище підприємства. Так у 2020 році підприємство отримало чистий прибуток у розмірі 3451,2 тис.грн., при цьому рентабельність господарської діяльності становить 1,4%, тобто Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» веде ефективну господарську діяльність і є рентабельною.

3. За організаційно-управлінським аналізом: що стосується управління і організаційної структури Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» використовує ефективні методи управління, але Філія не може самостійно приймати рішення оскільки не є у належних взаємовідносинах з ТОВ «Білозерський».

4. За результатами SWOT-аналізу: сильні сторони значно перевищують слабкі, що є позитивним явищем та вказує на налагодженість роботи

підприємства. Можливості та загрози на одному рівні, тобто Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» має хороший потенціал для розвитку та може бути конкурентоспроможною, як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, но при цьому варто звернути увагу на загрози, які можуть перешкоджати розвитку і роботі філії.

5. Після виконання індивідуального завдання, можна сказати, що у підприємства є один мінус, це те що воно є Філією. Бувши філією воно обмежується майже в усіх сферах ведення господарювання на підприємстві, хоча статус має «відокремлений» підрозділ.

Отже, проаналізувавши можливість прийняття рішень на філії та створення і функціонування мережових структур, можна виділити основні умови та шляхи підвищення та ефективності формування міжгосподарських взаємовідносин, а саме: визначення та узгодження цілей, розробки в процесі інтерактивної взаємодії стратегії формування та розвитку взаєминами, організації контролю та моніторингу ефективності взаємовідносин. Пріоритетною формою менеджменту у взаємовідносинах між філіями і Головними підприємствами є мережева модель. Під мережевою моделлю у сфері господарювання розуміється мережева організація, мережеві форми організації, міжфірмові мережі, організаційні мережі, гнучка спеціалізація. Мережі являють собою об'єднання організацій, засноване на кооперації та взаємному володінні учасників групи – виробників, постачальників, торговельних і фінансових компаній.

Якщо дану проблему висвітлити на прикладі Філія «Північна філія» ТОВ «Білозерський» то дійсно можна спостерігати проблеми з прийняттям рішень та управлінням на філії оскільки вся діяльність зосереджена у Головній компанії ТОВ «Білозерський». Філія по суті здійснює та відповідає лише за частину завдань таких, як продаж, постачання, зберігання готової продукції.

Оскільки філія обмежена у своїй діяльності то більшість показників, інформації, даних недоступні, бо належать ТОВ «Білозерський». Виходячи з цього можна стверджувати, що філія є не проінформована, або проінформована

не належним чином, тобто взаємозв'язок між підприємствами неналагоджений. Це може призвести до ряду наслідків: швидке збанкрутування, нестабільність доходів, швидка плинність кадрів, підвищення конкуренції по області і таке інше.

Дивлячись з боку на прийняття рішень, можна зазначити, що воно не може бути ефективним тому, що є обмежена кількість цілей та завдань, за рамки яких керівнику не дає вийти не орієнтованість у ситуації та стані на цей час. Також відсутнє делегування обов'язків Головної компанії для філії. Хоча у ефективному менеджменті воно повинно бути.

Враховуючи всі недоліки та обмеженості виділимо такі шляхи підвищення можливостей управління на філії: налагодження зв'язку між Головною компанією та філіями; інформування філії про стан підприємства в цілому; делегування завдань філіям; визначення пріоритетних проблем та розгляд і розроблення альтернативних рішень; здійснення контролю зі сторони ТОВ «Білозерський», проявлення цікавості зі сторони «Північної філії».

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ангелин Д. Управление управляющими: Бизнес, 2004. 325 с.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. 10-е изд. Пер. с англ. под ред. С. К. Мордовина СПб. : Питер, 2012. 848 с.
3. Бабайлов В.К., А.И. Баленко., Либуркина Л.М. Менеджмент по методике «2С70»: монографія, 2007. 232 с.
4. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка* - 1'2015[56]. 356с .
5. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. К.: Центручбової літератури, 2011. 468 с.
6. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 417 с.
7. Бержанір І.А., Ю.В. Улянич., Н.І. Гвоздєй. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства : Вісник ХНДАУ, 2015. 261–265 с.
8. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах: Персонал, 2006. 297 с.
9. Василенко В.А. Стратегічне управління: навч. посібник. К., 2003. 141-253 с.
10. Василенко В.А. Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посібник. К., 2002. 265 с.
11. Вдовиченко Р. П. Особливості сучасного управління персоналом: Ефективна економіка, 2012. 315 с.
12. Виноградський М., Беляєва С., Виноградська А., Шканова О. Управління персоналом: навч. посібник. М-во освіти і науки України, Київ. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 500 с.
13. Григор'єв Л. Управління персоналом і регулярний менеджмент: Робота сьогодні, 2000. 374 с.

14. Гриньова В. М. Управління персоналом на промислових підприємствах. Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник науки та практики, 2002. 334 с.
15. Дайновский Ю.А. 505 приемов бизнеса. К., 1999. 279 с.
16. Данюк , Петюх В. М., Цимбалюк С. О. Менеджмент персоналу: навч посібник. К.: КНЕУ, 2005. 398 с.
17. Десслер Гари. Управление персоналом. М., 1999. 214-230. 215 с.
18. Донцов А.І. Психологія колективу: методологічні проблеми дослідження. К., 1999. 348 с.
19. Доровської О. Ф. Місце кадрової політики в політиці підприємства: Економіка розвитку, 2004. 385 с.
20. Дудар А.П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу: монографія, 2002. 288 с.
21. Журавель П.В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом: Персонал, 2005. 394 с.
22. Зянько В.В., І.Ю. Єпіфанова. Фінансовий аналіз та звітність: практикум: ВНТУ, 2010. 179 с.
23. Керуємо кадрами : Підприємство 8.0. Управління персоналом для України : Дебет-Кредит, 2004. 159 с.
24. Ковальов Г.Д. Інноваційні комунікації: Персонал, 2000. 237 с.
25. Кодекс законів про працю. URL:
<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 14.05.21р.)
26. Козак К. Б. Дослідження проблем управління персоналом на сучасних підприємствах: Теоретичні та практичні аспекти менеджменту, 2014. 406 с.
27. Козинець А. О. Проблеми та перспективи управління персоналом на сучасному підприємстві: Менеджмент: теорія і практика, 2014. 383 с.
28. Колпаков В.М. Как мы принимаем решения? : Персонал, 2002. 317 с.
29. Колпаков В.М. Как мы принимаем решения? : Персонал, 2004. 317 с.
30. Колпаков В.М. Методы управления: навч. посібник. К., 2000. 278 с.

31. Колпаков В.М. Стратегическое самоопределение руководителя как фактор функционирования и развития персонала: Персонал, 2005. 345 с.
32. Колпаков В.М. Управление развитием персонала: теория и практика: Персонал, 2004. 327 с.
33. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах, 2013. 351 с.
34. Косик В.Н. О методах управленческого влияния: вісник книжкової палати, 2006. 98-105 с.
35. Кравченко Т.С. Аналіз концепцій кадрового менеджменту: Персонал, 2005. 321 с.
36. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: Кондор, 2005. 304 с.
37. Крушельницька О.В. Основи кадрової політики: Персонал, 2006. 312 с.
38. Лапин М.А. Формирование системы управления персоналом: Кадровый вестник, 2000. 32-34 с.
39. Маслов Є.В. Організація кадрової служби на підприємстві: Персонал, 2003. 236 с.
40. Михайлова Л.І. Управління персоналом : навч.посібник під ред..Б.А. Сладкевича. К., «Центр учбової літератури» 2007. 159-167 с.
41. Мурашко М. Менеджмент персоналу: Навчально-практичний посібник. К.: Знання, 2006. 311 с.
42. Осипова О. Оцінка персоналу мотивує до роботи: Освіта і бізнес, 2000. 346 с.
43. Осовська Г.В., Осовський О.А. Основи менеджменту: Навчальний посібник: Кондор, 2006. 664 с.
44. Палеха Ю.І. Менеджмент персоналу. К.: Ліра-К, 2010. 336 с.
45. Пашко Л. Осучаснення управлінської культури як основа управлінських відносин: Статистика України, 2004. 40-44 с.

46. Печериця Ю. Стан та перспективи розвитку ринку вина в Україні: Економіка, 2010. 230 с.
47. Пономарев А. Самое сложное в управлении - это люди! : Управление персоналом, 2000. 325 с.
48. Пушкарьов М.М. Кадровий менеджмент: конспект лекцій. К., 2004. 235 с.
49. Райсс М. Оптимальна складність управлінських структур: Проблеми теорії і практики управління, 1999. 116 с.
50. Репетацька В. В., Люльчак Л. О., Кройтор А. О. Сучасні тенденції та проблеми управління персоналом : Економіка, 2012. 256 с.
51. Савельєва В., Єськов О. Управління персоналом : навч. посібник: М-во освіти і науки України. К.: Професіонал, 2005. 335 с.
52. Савицька Л., Тарнавський В., Метелюк Л. Мистецтво управління персоналом. К.: Вид-во Олексія Капусти, 2002. 299 с.
53. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. К, 2002. 45-56 с.
54. Саруханов К. Як готувати кадри для підприємств : Проблеми теорії і практики управління, 2004. 176 с.
55. Третяк Л. Хто готуватиме керівника? : Управління персоналом у діяльності освіти - новий погляд на проблему : Освіта, 2004. 360 с.
56. Трошина Л. Рабочая сила : Управление персоналом, 2000. 414 с.
57. Уманець А. Болезнь роста : управление : Бизнес. 357 с.
58. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми : психология кадрового менеджмента. К., 2003. 331 с.
59. Щекин Г.В. Теория социального управления : Монография. К., 2000. 424 с.
60. Arthur M. Whitehill «Japanese Management: Tradition and transition»: Routledge, London, 2001. 240 p.

Додатки

Додаток А

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

		Коди		
		2019	01	01
Дата (рік, місяць, число)				
Підприємство	ФІЛІЯ "ПІВНІЧНА ФІЛІЯ" ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІЛОЗЕРСЬКИЙ"	за ЄДРПОУ	40519587	
Територія	КОРОСТЕНЬ	за КОАТУУ	1810700000	
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля напоями	за КВЕД	46.34	
Середня кількість працівників	1 4			
Адреса, телефон	11500, Житомирська обл., м. Коростень, вул. Шолом-Алейхема, дом № 62,			
Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака	(окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).			
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):				
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку				v
за міжнародними стандартами фінансової звітності				

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2018 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
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	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	1 133 902	2 644 564
Виробничі запаси	1101	3 288	7 788
Товари	1104	1 130 614	2 636 776
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	101 771	44 478

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
---	------	---	---

з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	111 205	324 232
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 708	21 795
Рахунки в банках	1167	2 708	21 795
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	405	523
Усього за розділом II	1195	1 349 991	3 035 593
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 349 991	3 035 593
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(504)	16 053
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	(504)	16 053
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	299 011	501 061
розрахунками з бюджетом	1620	390	1 716
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	440	1 936
розрахунками з оплати праці	1630	2 214	6 304
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	463 793	577 137
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	584 648	1 931 386
Усього за розділом III	1695	1 350 495	3 019 540
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 349 991	3 035 593

Керівник
Головний бухгалтер

Нікончук Р.П.

Продовження додатка А

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2019	01	01
40519587		

Підприємство ФІЛІЯ "ПІВНІЧНА ФІЛІЯ" ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"БІЛОЗЕРСЬКИЙ"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за 2018 р.

Форма №2

Код за
ДКУД

180100
3

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 451 297	1 363 841
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3 115 519)	(1 274 235)
Валовий :			
прибуток	2090	335 778	89 606
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	(112 463)	(76 916)
Витрати на збут	2150	(192 953)	(13 194)
Інші операційні витрати	2180	(10 170)	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	20 192	-
збиток	2195	-	(504)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	20 192	-
збиток	2295	-	(504)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3 635)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	16 557	-
збиток	2355	-	(504)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
------------------------	--------------	----------------------	--

1	2	3	4
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	16 557	(504)

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	-	-
Витрати на оплату праці	2505	595466	582672
Відрахування на соціальні заходи	2510	21 267	1 760
Амортизація	2515	-	-
Інші операційні витрати	2520	197 652	80 350
Разом	2550	814385	664782

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Нікончук Р.П.

Головний бухгалтер

Додаток Б

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

		Дата (рік, місяць, число)		Коди		
		2020	01	01		
Підприємство	ФІЛІЯ "ПІВНІЧНА ФІЛІЯ" ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІЛОЗЕРСЬКИЙ"	за ЄДРПОУ	40519587			
Територія	КОРОСТЕНЬ	за КОАТУУ	1810700000			
Організаційно-правова форма господарювання		за КОПФГ				
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля напоями	за КВЕД	46.34			
Середня кількість працівників	1 5					
Адреса, телефон	11500, Житомирська обл., м. Коростень, вул. Шолом-Алейхема, дом № 62,					
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака	(окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками).					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):						
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку						
за міжнародними стандартами фінансової звітності						

v

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2019 р.

		Форма №1 Код за ДКУД	1801001
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	-	-
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	-	-
первісна вартість	1011	-	-
знос	1012	-	-
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
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	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	-	-
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2 644 564	1 351 669
Виробничі запаси	1101	7 788	2 640
Товари	1104	2 636 776	1 349 029
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	44 478	22 703
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-

у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	320 597	136 435
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1	16 900
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	21 795	919
Рахунки в банках	1167	21 795	919
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	523	295
Усього за розділом II	1195	3 031 958	1 528 921
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	3 031 958	1 528 921
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 053	192 680
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	16 053	192 680
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	501 061	442 620
розрахунками з бюджетом	1620	1 716	2 167
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	1 936	2 802
розрахунками з оплати праці	1630	6 304	9 547
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	573 502	301 281
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 931 386	577 824
Усього за розділом III	1695	3 015 905	1 336 241
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	3 031 958	1 528 921

Керівник

Нікончук Р.П.

Головний
бухгалтер

Продовження додатку Б

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Дата (рік, місяць, число)	Коди		
	202 0	01	01
за ЄДРПО у	40519587		

Підприємств
о
ФІЛІЯ "ПІВНІЧНА ФІЛІЯ" ТОВАРИСТВА
З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"БЛЮЗЕРСЬКИЙ"
(найменування)

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2019 р.

Форма №2

Код за ДКУД

1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	6 540 810	3 451 297
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 877 687)	(3 115 519)
Валовий : прибуток	2090	663 123	335 778
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	(158 349)	(112 463)
Витрати на збут	2150	(289 375)	(192 953)
Інші операційні витрати	2180	-	(10 170)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	215 399	20 192
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	215 399	20 192
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(38 772)	(3 635)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	176 627	16 557
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
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	176 627	16 557

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	-	-
Витрати на оплату праці	2505	650468	595466
Відрахування на соціальні заходи	2510	39 757	21 267
Амортизація	2515	-	-
Інші операційні витрати	2520	227 436	197 652
Разом	2550	917661	814385

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Нікончук Р.П.

Головний бухгалтер

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової звітності"

Підприємство Територія Організаційно-правова форма господарювання Вид економічної діяльності Середня кількість працівників Адреса, телефон Одиниця виміру: тис. грн. без десятичного знака (Звіт про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками). Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці): за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку за міжнародними стандартами фінансової звітності	ФІЛІЯ "ПІВНІЧНА ФІЛІЯ" ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БІЛОЗЕРСЬКИЙ"	КОРОСТЕНЬ	Оптова торгівля напоями	Дата (рік, місяць, число)	Коди		
				за ЄДРПОУ	2021	01	01
				за КОАТУУ	40519587		
				за КОПФГ	1810700000		
				за КВЕД	46.34		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 р.

Форма №1 Код за ДКУД				180
				100
				1
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
первісна вартість	1001	-	-	
накопичена амортизація	1002	-	-	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби	1010	-	-	
первісна вартість	1011	-	-	
знос	1012	-	-	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
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	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	-	-	
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	1 351 669	1 457 378	
Виробничі запаси	1101	2 640	2 640	
Товари	1104	1 349 029	1 454 738	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 703	203 937	

Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	30 717	21 049
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	16 900	20 700
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	919	491
Рахунки в банках	1167	919	491
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	295	97 339
Усього за розділом II	1195	1 423 203	1 800 894
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 423 203	1 800 894
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	192 680	256 118
Неоплачений капітал	1425	-	-
Вилучений капітал	1430	-	-
Усього за розділом I	1495	192 680	256 118
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Усього за розділом II	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	442 620	228 235
розрахунками з бюджетом	1620	2 167	1 768
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	2 802	2 384
розрахунками з оплати праці	1630	9 547	7 661
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	195 563	271 792
Поточні забезпечення	1660	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	577 824	1 032 936
Усього за розділом III	1695	1 230 523	1 544 776
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	1 423 203	1 800 894

Керівни
к
Головний
бухгалтер

Нікончук Р.П.

1 Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Продовження додатку В

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 1
"Загальні вимоги до фінансової
звітності"

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

Коди		
2021	01	01
40519587		

Підприємство ФІЛІЯ "ПІВНІЧНА ФІЛІЯ" ТОВАРИСТВА З
ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
"БІЛОЗЕРСЬКИЙ"
(найменування)

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

Форма №2

Код за ДКУД 180100
3

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 586 588	6 540 809
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 007 427)	(5 877 687)
Валовий :			
прибуток	2090	579 161	663 122
збиток	2095	-	-
Інші операційні доходи	2120	-	-
Адміністративні витрати	2130	(251 506)	(158 349)
Витрати на збут	2150	(247 877)	(289 375)
Інші операційні витрати	2180	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	79 778	215 398
збиток	2195	-	-
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
Фінансові витрати	2250	-	-
Втрати від участі в капіталі	2255	-	-
Інші витрати	2270	-	-
Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	79 778	215 398
збиток	2295	-	-
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(14 360)	(38 772)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	65 418	176 626
збиток	2355	-	-

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4

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	65 418	176 626

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	-	-
Витрати на оплату праці	2505	716024	650468
Відрахування на соціальні заходи	2510	37 650	39 757
Амортизація	2515	-	-
Інші операційні витрати	2520	290 599	227 436
Разом	2550	1044273	917661

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Нікончук Р.П.

Головний бухгалтер