

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему : «РОЗРОБКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала:

студентка 2 курсу, групи ЕТ-21
спеціальності 073 – «Менеджмент»,
освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»



(підпис)

Є.І. Шуміло

Науковий керівник:

Кандидат економічних наук,
доцент



(підпис)

І.О. Пенська

Рецензент:

Професор, д-р екон.наук, професор
кафедри фінансів, обліку і безпеки
бізнесу Харківського національного
університету міського господарства
ім. О.М. Бекетова



(підпис)

О.О. Солодовнік

Харків 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту
Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр
Спеціальність 073 – Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

підпис ініціали, прізвище

Г.О. Дорошенко

15 грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Шуміло Єлизавети Ігорівни

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1. Тема роботи «Розробка системи управління персоналом на підприємстві»

керівник роботи Пенська Ірина Олександрівна, кандидат екон. наук, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «11» жовтня 2022 року № 2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи 12 грудня 2022 р

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Дослідити теоретичні засади управління персоналом на підприємстві; запропонувати систему управління персоналом виокремити її основні характеристики; надати загальну характеристику ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ; провести аналіз фінансового стану ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ; провести аналіз показників ефективності використання праці та її оплати; сформулювати стратегії управління персоналом ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ; запропонувати напрямки покращення системи управління персоналом;

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання «02» вересня 2022 р. _____

Здобувач

ЕТО
підпис

Є.І. Шуміло
ініціали, прізвище

Керівник роботи

підпис

І.О. Пенська
ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми

підпис

Л.В.Тешева
ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ....	8
1.1 Теоретичні засади управління персоналом на підприємстві.....	8
1.2 Система управління персоналом на підприємстві, її основні характеристики.....	18
РОЗДІЛ 2 ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСОНАЛУ.....	24
2.1 Загальна характеристика ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ.....	24
2.2 Аналіз фінансового стану ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ.....	27
2.3 Аналіз показників ефективності використання праці та її оплати..	41
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ.....	49
3.1 Прогнозування фонду оплати праці та виявлення взаємозв'язків між показниками фонду оплати праці й продуктивності праці.....	49
3.2 Формування стратегії управління персоналом ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ.....	58
3.3 Напрямки покращення системи управління персоналом на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ.....	63
ВИСНОВКИ.....	70
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	74

ВСТУП

Управління персоналом є досить популярною та актуальною проблемою, адже зміна парадигми господарювання формує потребу роботодавців у впровадженні систем управління на підприємствах, які забезпечували би вдосконалення та впровадження методів роботи з кадрами та більш високу ефективність прийняття управлінських рішень в умовах сучасного трансформаційного середовища й адаптації підприємства до сучасних змін, а також виявлення прогресивних тенденцій щодо розвитку.

У сучасній економічній науці існує значна кількість розробок щодо зазначеної тематики, авторами методик щодо управління персоналу й застосування системного підходу є вітчизняні науковці, серед них: Гамаль А. М., Виноградський М.Д., Линенко А.В., Зиненко М.С., Смачило В.В., Пелих А.С., Ситник М.І., Шуміло О.С. та інші. Серед зарубіжних дослідників впровадженням системного підходу під час управління персоналом підприємства займалися Армстронг М., Деслер Г., Сторі Дж. та інші. Але незважаючи на достатню кількість досліджень у цій галузі, у науковому пространстві не існує єдиного універсального методичного підходу до управління персоналом як системою. Тому дослідження в цьому напрямку мають продовжуватися, мають враховуватися всі сучасні зміни, чинники зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства що впливають на роботу персоналу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування та розробка методичних засад, підходів та практичних рекомендацій щодо формування системи управління персоналом підприємства.

Для досягнення поставленої мети поставлено та вирішено наступні завдання:

- дослідити та доповнити теоретичні засади управління персоналом на підприємстві;

- запропонувати систему управління персоналом виокремити її основні характеристики;
- над загальну характеристику ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ;
- провести аналіз фінансового стану ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ;
- проаналізувати показники ефективності використання праці та її оплати;
- спрогнозувати фонд оплати праці на наступний період діяльності; дослідити взаємозв'язок показників та спрогнозувати трудові показники
- сформулювати стратегію управління персоналом ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ;
- запропонувати напрямки покращення системи управління персоналом на підприємстві.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні засади розробки системи управління персоналом на підприємстві.

Методи дослідження. Під час дослідження було використано систему загальнонаукових та спеціальних методів дослідження: логічного узагальнення, аналізу, порівняння і синтезу (для визначення суті, змісту теоретичних підходів до управління персоналом підприємств); методи структурного аналізу, динамічного аналізу, фінансового аналізу (визначення фінансового стану підприємства), графічні методи (наочне подання низки теоретичних, аналітичних і рекомендаційних положень), методи прогнозування й кореляції (прогнозування показників діяльності підприємства) та ін.

Наукова новизна роботи:

розроблено систему управління персоналом підприємства, яка базується на визначених принципах і методах а процес управління персоналом відбувається відповідно функціональних складових підприємства з урахуванням специфіки об'єкту управління – людини;

сформовано стратегію управління персоналом підприємства яка реалізується шляхом проходження трьох етапів базується на диференційованому підході та створені груп, реагування з тимчасовими робітниками для проведення контролю за виконанням планів розвитку персоналу та цілей стратегії;

визначено напрямки удосконалення системи управління персоналом, що мають реалізовуватися у соціальному та економічному аспектах й розроблено комплекс заходів з удосконалення.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи відбулася під час участі у Міжнародній науково-практичній конференції «Тренди розвитку менеджменту, фінансів та бізнес-технологій в умовах формування сучасної економіки та суспільства», яка проводиться Міжнародним європейський університетом (Україна) спільно з Академією готельного господарства і громадського харчування в Познані (Польща), Куявською вищою школою у Влоцлавку (Польща). Сумським державним університетом (Україна), Чернівецьким національним університетом імені Юрія Федьковича (Україна) 30 листопада 2022 року. Тези на тему: «Особливості формування стратегії управління персоналом на підприємстві».

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи магістра складає 81 стор., основний текст роботи складає 63 стор., додатків – 3, рисунків – 10, таблиць – 15, формул – 38.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Теоретичні засади управління персоналом на підприємстві.

Стабільне функціонування підприємств на ринку та зростання ефективності їх діяльності безпосередньо залежать від підвищення ефективності діяльності персоналу, адже ділові, інтелектуальні, професійні якості керівників й всього персоналу мають значний вплив на діяльність підприємства. У сучасних конкурентних умовах перед кожним підприємством постає завдання адаптуватися до умов ринку, виконання цього завдання значною мірою залежить від можливостей персоналу, а саме від можливостей керівників адаптуватися до змін економічного середовища та приймати виважені управлінські рішення. У таких умовах зростає актуальність проблеми розвитку підприємства та його персоналу. Управління персоналом у нестабільних умовах господарювання стає головною ланкою в загальній системі управління підприємством.

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 і т. п. [1, с. 384].

У науковій економічній літературі під персоналом підприємства розуміють сукупність постійних працівників, фізичних осіб, що входять до облікового складу, з визначеною професійною підготовкою, практичний досвід й мають трудові взаємовідносини із роботодавцем на основі контракту/трудоного (цивільно-правового) договору, забезпечують господарську діяльність підприємства.

Увесь персонал підприємства можна розділити на дві групи:

– персонал, що займається виробництвом і обслуговуванням процесу виробництва - промислово-виробничий персонал (працівники виробництва основного та додаткового, наукові співробітники науково-дослідного сектору підприємства, керівники, менеджери, охоронці, робітники складів);

– персонал який зайнятий у соціальній сфері – невиробничий персонал, працівники які не зв'язані з процесами виробництва (житлово-комунальні працівники, вихователі у дитячих садочках, вчителі, медичні працівники тощо).

Персонал підприємства класифікують в залежності від виконуваних функцій, на основний та допоміжний, за професіями та спеціальностями, за кваліфікаційним рівнем.

1. Від виконуваних функцій класифікують на чотири групи: керівники, спеціалісти, службовці, робітники.

Керівники займають керівницькі посади на підприємствах за функціональними підрозділами, мають відповідну професійну підготовку, займаються на цій посаді управління процесів виробництва та персоналом, мають заступників.

Спеціалісти виконують рядові функції управління організаційні, технічні, економічні. До спеціалістів відносять інженерів, економістів, юристів, технологів, тощо.

Службовці – це працівники підприємства, що займаються веденням документації на підприємствах, відповідальні за фінансування, облік, контроль, обслуговування, тощо.

Робітниками є працівники, що зайняті створенням матеріально-технічних цінностей на підприємстві. Також робітниками вважають і обслуговуючий персонал – охоронці, кур'єри, прибиральниці.

2. На основний і допоміжний. До основного персоналу підприємства відноситься персонал що приймає участь у створенні продукції, а допоміжний в обслуговуванні цього процесу.

3. У залежності від професії та спеціальностей класифікація відбувається за видами трудової діяльності, знаннями, практичним досвідом та спеціальностями і залежить від галузі діяльності та випускаючої продукції і послуг, що надаються.

4. Можливість виконувати роботу за складністю визначає кваліфікаційний рівень працівника. Рівень кваліфікації визначається за освітою, практичними знаннями, досвідом роботи. Також рівень кваліфікації працівника визначається на основі тарифно-кваліфікаційних довідників які надають характеристики розряду.

Сучасні глобалізаційні умови потребують мобільності та лояльності персоналу, його прагнення до самовдосконалення та підвищення професіоналізму, розвитку свого інтелектуально-трудоного потенціалу, дотримання корпоративної етики та культури та інших якостей, які впливають на рівень ділової активності підприємства у ринковому оточенні [2].

У сучасних реаліях все більше простежується залежність ефективного функціонування підприємства на ринку від людського фактору. Підвищення значущості людського ресурсу та їх кількості на підприємствах, вимагає від керівників підприємств приділяти більше уваги до управління персоналом. Висока організація управління персоналом та правильне використання трудового потенціалу підприємства сприяє досягання значних фінансових результатів діяльності підприємства, підвищенню його конкурентоздатності та стійкості на ринку. Управління персоналом у загальному менеджменті підприємства є однією із головних складових, адже воно охоплює всі функціональні підрозділи підприємства, оскільки там задіяно людський ресурс.

Дослідимо сутність управління персоналом підприємством та його теоретичні засади. У процесі дослідження поняття «управління персоналом підприємства», визначено, що серед науковців не існує єдиного універсального розуміння щодо суті поняття. Так, Гамаль А. М. Розуміє управління персоналом як «багатогранний і винятково складний процес,

розглянутий як система, що включає ряд підсистем (маркетинг і планування, підбір і наймання, навчання, оцінка і розвиток, мотивація і стимулювання персоналу [3]. Як систему розглядає управління персоналом Виноградський М.Д, він стверджує, що управління персоналом є соціально-економічною системою на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури [4]. Схожого підходу до розуміння сутності управління персоналом дотримується і Линенко А.В., в його розумінні управління персоналом я – це комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства [5].

Пушкар З. М зазначає, що управління персоналом є кадровим менеджментом, що «вивчає цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом в умовах ризику» [6, с.19]. На думку Пелих А.С., управління персоналом – це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей [7]. За визначенням Деслер Г. Управління персоналом є частиною менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: – підвищення ефективності діяльності підприємства; – підвищення якості трудового життя персоналу [8]. Ситник Н.І характеризує процес управління персоналом який направлено на забезпечення підприємства

необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції [9]. За результатами дослідження визначень науковців, щодо суті поняття «управління персоналом» визначено, що існують різні інтерпретації цього поняття, кожна з яких має свої особливості (табл.1.1).

Таблиця 1.1 – Суть поняття «управління персоналом підприємства»

Автор	Визначення	Особливість визначення
Гамаль А. М. [3]	Багатогранний і винятково складний процес, розглянутий як система, що включає ряд підсистем (маркетинг і планування, підбір і наймання, навчання, оцінка і розвиток, мотивація і стимулювання персоналу	Система
Виноградський М.Д [4]	Соціально-економічна система на підприємстві, основними комплексними завданнями та функціями якої є планування, прогнозування, маркетинг персоналу, його розвиток, аналіз засобів мотивації, створення оптимальних умов праці, розробка організаційної структури управління, регулювання трудових відносин, облік персоналу, надання юридичних послуг та розвиток соціальної інфраструктури.	Система
Линенко А.В. [5].	Комплексна система заходів спрямованих на підвищення професійно-кваліфікаційного рівня, мотивації, стимулювання персоналу та повне використання його можливостей задля здійснення управління розвитком підприємства.	Система
Пушкар З. М. [6]	Кадровий менеджмент, що вивчає цілеспрямовану діяльність керівного складу організації, а також керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики та методів управління персоналом в умовах ризику.	Кадровий менеджмент
Деслер Г.[8].	Частина менеджменту, що стосується працюючих співробітників і їх взаємин в рамках підприємства. Управління персоналом здійснюється заради реалізації двох великих і взаємопов'язаних цілей: – підвищення ефективності діяльності підприємства; – підвищення якості трудового життя персоналу	Частина менеджменту

Продовження табл.1.1

Пелих А.С. [7]	Сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик, з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.	Дії для досягнення цілей організації
Ситник Н.І [9].	Процес управління персоналом який направлено на забезпечення підприємства необхідною кількістю працівників, що виконують необхідні виробничі функції.	Процес забезпечення кількості робітників

Під час управління персоналом мають враховуватися тенденції розвитку підприємства, намічені плани, досягнення визначених цілей, а також зазначене: розвиток підприємства у довгостроковому періоді, самофінансування розвитку, збереження фінансової рівноваги, отримання дивідендів, забезпечення підприємству незалежності на ринку.

Враховуючи зазначене, можна виокремити основні завдання управління персоналом підприємства:

Виходячи з цього, основним завданням управління персоналом є:

- удосконалення кадрової політики направленої на створення високопродуктивного, відповідального і згуртованого колективу працівників;
- організація процесу розвитку персоналу та раціональне його використання; визначення ефективних та результативних стилів управління співробітниками та подальша реалізація їх; організація систем координації та кооперації; покращення умов праці на підприємстві та сучасна організація робочих місць; визнання особистих досягнень працівників та вибір оплати та вибір методів стимулювання та мотивації працівників.

Результативність та ефективність управління персоналом підприємства та досягнення бажаних результатів залежить від того, на яких принципах та методах базується процеси управління та прийняття рішень.

Важливість управління що базується на визначених керівниками підприємства принципах управління, полягає в тому, що встановлюються

правила для функціонування всієї управлінської системи. На підставі принципів під час діяльності підприємства формуються методи управління персоналом.

Зазначимо, що принципами управління є основні правила, які визначають побудову організацій, поведінку суб'єкта і об'єкта в процесі управління, доцільний характер взаємин організації з навколишнім середовищем тощо. Водночас, принципи управління є результатом узагальнення людьми законів, які об'єктивно діють, її закономірностей, норм і положень, які через притаманні їм властивості стають загальними для будь-яких організацій [10].

Принципи управління персоналом підприємства складають сукупність правил і норм яких мають дотримуватися керівники та менеджери підприємств під час управління. У менеджменті розрізняють принципи управління персоналом та принципи побудови системи управління персоналом.

Управління персоналом будується на наступних принципах [11]: науковість, демократичний централізм, плановірність, єдиноначальність; поєднання одноосібного і колективного підходів, соціального партнерства, економічної ефективності; контроль за виконанням рішень (табл.1.2).

Принцип науковості виявляє причинно-наслідкові зв'язки серед досліджуваних явищ та процесів та базується на сучасних, перевірених наукових знаннях.

Принцип демократичного централізму полягає у поєднанні демократизму (повновладдя і самодіяльності всіх працівників підприємства) з централізмом (керівництво з одного центру прийняття рішень, дисципліна, досягання загальної мети підприємства на основі підпорядкування особистих інтересів працівників загальним).

Реалізація принципу плановірності проявляється у плануванні та координації усього процесу управління персоналом для запобігання порушення виробництва, якості продукції, робочого часу, тощо.

Таблиця 1.2 – Принципи управління персоналом

Принцип	Суть принципу
Науковості	Виявляє причинно-наслідкові зв'язки серед досліджуваних явищ та процесів та базується на сучасних, перевірених наукових знаннях.
Демократичного централізму	Поєднання демократизму (повновладдя і самодіяльності всіх працівників підприємства) з централізмом (керівництво з одного центру прийняття рішень, дисципліна, досягання загальної мети підприємства на основі підпорядкування особистих інтересів працівників загальним).
Планомірність	Планування та координація усього процесу управління персоналом для запобігання порушення виробництва, якості продукції, робочого часу, тощо.
Єдиноначальність	Розподіл під час управління між менеджерами, керівниками підприємства та структурними підрозділами по вертикалі і горизонталі, підпорядкованість працівників усіх функціональних підрозділів підприємства одному керівнику
Одноосібного і колективного підходів	Застосування під час управління персоналом як одноосібних, так і колективних рішень щодо організації процесу управління.
Соціального партнерства	Продуктивна, свідома праця, у досягненні взаєморозуміння та балансуванні інтересів між персоналом та роботодавцем які сприятимуть співробітництву та досягненню цілей підприємства
Економічної ефективності	Виважене інвестування у розвиток персоналу підприємства, чітке розуміння та планування витрат на заробітну плату, утримання робочих місць та інших прямих та непрямих витрат з урахуванням їх окупності
Контроль за виконанням рішень	Виявляє відхилення від означеної програми та сприяє підвищенню якості праці, реалізації організаційних планів, мотивує співробітників, виявляє резерви для покращення ефективності менеджменту підприємства.

Єдиноначальність проявляється у розподілі під час управління між менеджерами, керівниками підприємства та структурними підрозділами по вертикалі і горизонталі, підпорядкованість працівників усіх функціональних підрозділів підприємства одному керівнику.

Поєднання та застосування одноосібного і колективного підходів під час управління персоналом проявляється у прийнятті рішень щодо організації процесу управління підприємством.

Суть принципу соціального партнерства полягає у продуктивній, свідомій праці, у досягненні взаєморозуміння та балансуванні інтересів між

персоналом та роботодавцем які сприятимуть співробітництву та досягненню цілей підприємства.

Принципом економічної ефективності є виважене інвестування у розвиток персоналу підприємства, чітке розуміння та планування витрат на заробітну плату, утримання робочих місць та інших прямих та непрямих витрат з урахуванням їх окупності.

Контроль за виконанням управлінських рішень має виявляти відхилення від означеної програми та сприяє підвищенню якості праці, реалізації організаційних планів, мотивує співробітників, виявляє резерви для покращення ефективності менеджменту підприємства.

Управління персоналом підприємства проводиться на основі різних методів, засобів управління, за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на персонал, й досягаються цілі управління (рис.1.1).



Рисунок 1.1 – Методи управління персоналом підприємства

В управлінській діяльності підприємства відбувається постійний розвиток, пошук нових методів і концепцій управління, але у сучасній практиці підприємств розрізняють три види методів управління персоналом: адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Адміністративні методи управління це методи організаційних та розпорядчих впливів на персонал, методи примусу, що направлені на мотивацію поведінки працівників і є розпорядженнями до виконання, а саме дотримання дисципліни, відповідальність у рамках службових обов'язків, тощо. Вони потрібні для забезпечення дисципліни та стимулювання до виконавчих обов'язків на робочому місці, та ґрунтуються на обов'язковому виконанні адміністративних актів.

Економічні методи включають усі методи забезпечення істотного стимулювання працівників. Основні економічні методи – це заробітна плата та розподіл прибутку, система, яка винагороджує якість роботи та її ефективність, та система штрафів у вигляді відрахувань та пені. До цієї ж групи належать певні елементи соціального забезпечення – витрати на харчування, витрати на проїзд, медичне страхування. Застосування економічних методів засноване на їх віддачі [12].

Основу соціально-психологічних методів управління персоналом складають закони психології та соціології. Соціологічні методи під час менеджменту персоналу направлені на управління групою працівників, а психологічні мають направленість управління на конкретного працівника підприємства. Серед соціальних методів виділяють соціальне планування, різноманітні соціальні методи дослідження, методи які базуються на особистих якостях працівників, використання різних форм спілкування задля запобігання конфліктів. Психологічні методи управління включають психологічне планування, методи за якими визначаються типи особистості, моделі поведінки, конфліктність.

1.2 Система управління персоналом на підприємстві, її основні характеристики.

Всі власники, які наймають співробітників, так чи інакше управляють ними. Різниця лише в тому, що хтось робить це за натхненням, інтуїтивно, а хтось підходить до цього усвідомлено і системно. Який з методів краще? У більшості випадків домогтися кращих результатів допомагає вироблена система. Якщо в компанії немає системи, а робота з персоналом ведеться інтуїтивно і не підпорядковується стратегії бізнесу, це може негативно відбиватися на результатах роботи співробітників і компанії в цілому. Тому багато управлінців замислюються про формування системи управління персоналом [13].

Враховуючи теоретичні аспекти управління персоналом на підприємствах має розроблятися система управління, яка сприятиме підвищенню ефективності та результативності кадрового менеджменту.

Під час розробки системи управління персоналом виділяють етапи її розробки, де кожен етап має свої особливості (рис.1.2)

На першому етапі формування системи управління персоналу має бути обрано вид і сформовано організаційну структуру управління підприємством.

Структура управління – це інституційне явище, в рамках якого забезпечується цілісність всіх бізнес-процесів. Організаційна структура управління підприємством – це також підпорядкованість, склад, взаємодія та розподіл роботи між підрозділами і керівними органами. Важливу роль відіграє формування відносин, пов'язаних з реалізацією задач та повноважень [14]. Також на цьому етапі проводиться розробка штатного розкладу для персона підприємства.

Другий етап передбачає набір персоналу відповідно організаційної структури підприємства та розподіл його за посадами.

Третій етап включає розробку та оформлення регламентуючих документів відповідно функцій, які виконують працівники підприємства.

Останній четвертий етап передбачає проведення оцінки ефективності системи управління персоналом, виявлення невідповідностей і відхилень у роботі системи управління. Після чого, мають бути розроблені заходи, щодо удосконалення системи управління й надані рекомендації для впровадження у практичну діяльність підприємства.

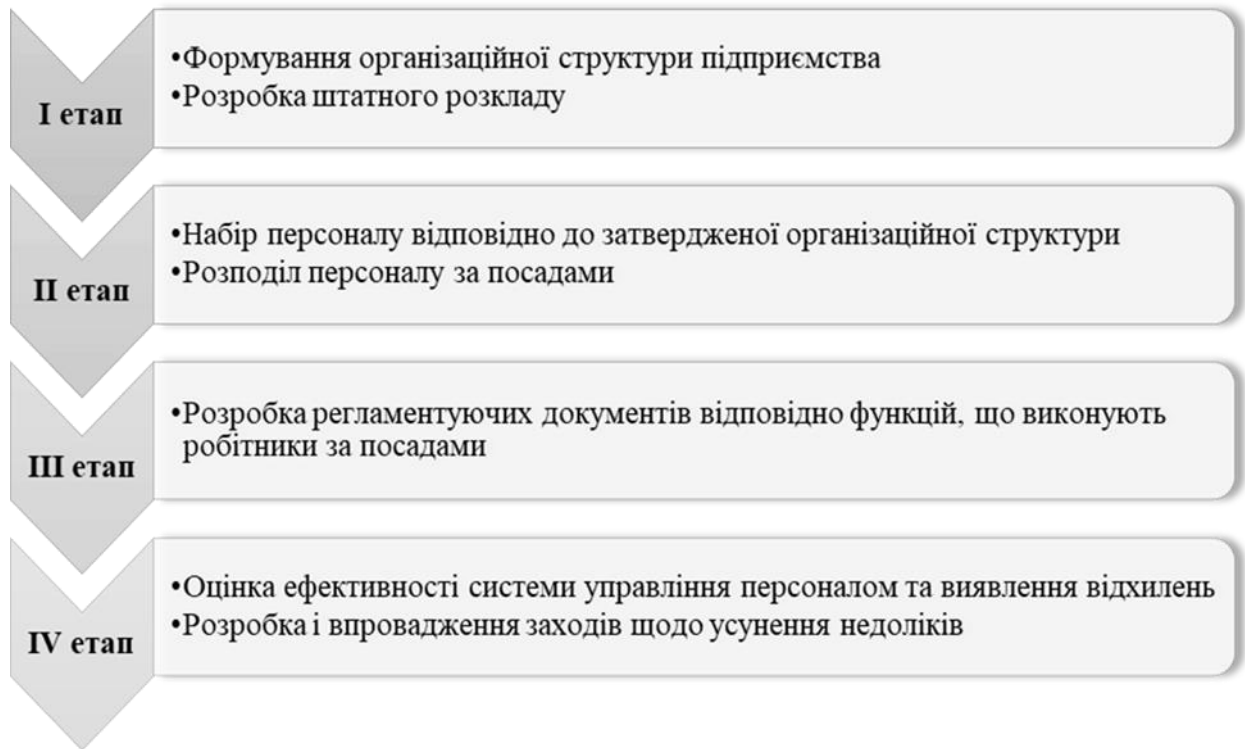


Рисунок 1.2 – Етапи формування системи управління персоналом підприємства (Розроблено на основі [15]).

Для формування системи управління персоналом застосовують наступні три підходи (рис. 1.3):

1) функціональний підхід до формування системи управління персоналом передбачає обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками;

2) системний підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної. Їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом;

Функціональний підхід	•Обґрунтування та виділення основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками.
Системний підхід	•Побудова системи управління персоналом, що складається з трьох самостійних підсистем управління персоналом – економічної, організаційної та соціальної, де їх сукупність і є комплексною системою управління персоналом.
Процесний підхід	•Побудова системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних, циклічно повторюваних процесів.

Рисунок 1.3 – Підходи до формування системи управління персоналом підприємства

3) процесний підхід передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних, циклічно повторюваних процесів [16].

Якщо застосовувати системний підхід до управління персоналом підприємства, можна розглядати систему управління як кібернетичну систему, що має вхідні потоки інформації, які перетворюються на необхідну продукцію – відповідний рівень розвитку та кваліфікації персоналу (вихідні потоки). Вона відрізняється складністю та на основі автономного управління забезпечує процеси саморегулювання. Тобто можемо стверджувати, що система управління як система має зовнішнє середовище, що впливає на неї та внутрішнє середовище.

Розглянемо зв'язки в системі управління. Залежно від цілей і призначення системи суб'єкт управління отримує відповідну інформацію із зовнішнього середовища. Метою управління персоналом підприємства як системи є адаптація до зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, забезпечення рівня кваліфікації та розвитку персоналу

утримання стану динамічної рівноваги, а необхідність отримання вхідної інформації пояснюється наявністю відхилень у стані персоналу підприємства. Окрім інформації щодо персоналу, надходить й інформація щодо об'єкта управління. Від об'єкта управління надходить інформація щодо керованого процесу (забезпечення відповідного рівня й кваліфікації персоналу). Об'єкт управління є керованою підсистемою, а суб'єкт – керуючою. Зв'язок між керуючою та керованою підсистемами називають прямим, а зв'язок між керованою та керуючою – зворотним. Управлінська система має забезпечити персоналу стійкий стан рівноваги із зовнішнім середовищем і стабільність функціонування її складових.

Головною ціллю системи персоналом є відбудова кадрової бази, організація його ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи [12].

Для кожного підприємства цілі системи управління персоналом підприємства відрізняються, вони формуються в залежності від виду, характеру та результатів діяльності. Вони спрямовані на досягнення планового прибутку та його зростання, продуктивності, досягнення необхідного рівня реалізації продукції, соціальні цілі. Також слід зауважити, що сукупність цілей управління може змінюватися в залежності від розмірів та видів діяльності підприємства.

Будуючи систему управління персоналом виділяють в ній три самостійні управлінські системи, що розглядаються у сукупності і складають комплексну систему управління – економічну, організаційну і соціальну.

Системний підхід під час розробки системи управління персоналом враховує аспекти управління персоналом у взаємозв'язку і реалізується у досягненні цілей управління, шляхів їх досягання, інструментів та механізмів управління, організації роботи з персоналом та комплексного планування.

У системі управління персоналом на сучасних підприємствах виділяють наступні підсистеми (рис. 1.4).

Аналіз, планування і прогнозування персоналу	Розробка кадрової політики, розробка стратегії управління персоналом, кадрове планування, прогнозування потреб у персоналі, організація реклами та встановлення взаємодії із зовнішніми організаціями, що забезпечують підприємство кадрами.
Управління оплатою праці	Формування форм і систем оплати праці, вивчення напрямів матеріального стимулювання персоналу
Правове та інформаційне забезпечення управління персоналом	Вирішення правових питань трудових відносин, підготовка нормативних документів, що їх регулюють, забезпечення необхідною інформацією всіх підрозділів управління персоналом
Трудові відносини на підприємстві	Аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика.
Створення умов праці	Створення безпечних умов для праці співробітників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики; кадрова безпека.
Управління мотивацією поведінки персоналу	Організація, нормування та тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках, форм морального заохочення персоналу
Організація трудових відносин на підприємстві	Аналіз і регулювання групових та особистих взаємовідносин; відносини керівництва; управління конфліктними ситуаціями; соціально-психологічна діагностика.

Рисунок 1.4 – Підсистеми системи управління персоналом (розроблено на основі [17; 12].)

Сукупність підсистем, елементів системи управління може змінюватися у залежності від діяльності підприємства, специфіки, розмірів, тощо.

Слід зазначити, що люди – це важливий ресурс, що виконує особливу роль у діяльності підприємства. Людина є творцем у підприємстві. Працівники підприємства визначають його цілі та методи їх досягання, також вони є використовують діяльність підприємства у власних цілях. У такій ситуації необхідне управління персоналом. Процес управління персоналом на

підприємстві є складним процесом, зі специфічним об'єктом управління – людиною, який потребує постійного розвитку та вдосконалення. Для цього на підприємствах має організовуватися управління персоналом, шляхом побудови ефективної системи управління, що сприятиме покращенню діяльності персоналу та підприємства в цілому.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО СТАНУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПЕРСОНАЛУ

2.1 Загальна характеристика ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ.

ПІДПРИЄМСТВО «ФОРА» У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ створено на підставі рішення засновників від 19 травня 1997 року згідно законів «Про господарські товариства» та «про режим іноземного інвестування» і здійснює свою діяльність згідно чинного законодавства та Статуту.

Основними напрямками діяльності ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ є:

- проектування об'єктів архітектури;
- проектування внутрішніх інженерних мереж і систем;
- будівельні та монтажні роботи;
- монтаж, демонтаж, налагодження, ремонт, технічне обслуговування, реконструкція устаткування підвищеної небезпеки:
- газонебезпечні роботи та роботи у вибухопожежонебезпечних зонах;
- спорудження систем газопостачання природним газом;
- ведення, монтаж та демонтаж будинків, споруд, зміцнення їх аварійних частин;
- газополум'яні роботи;
- та інші основні та додаткові види діяльності, визначені Статутом підприємства.

ПІДПРИЄМСТВО «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в установах банку, а також фірмову марку та товарний знак і реєструється у відповідності до чинного законодавства, круглу печатку та інші печатки в установах банку та штампи зі

своїм найменуванням. Майно Товариства складають основні та оборотні засоби, а також інші цінності, вартість яких відображена в балансі Товариства.

Джерелами формування майна товариства є:

- грошові та матеріальні вклади засновника;
- доходи, одержані від реалізації продукції, робіт та послуг, інших видів господарської діяльності;
- доходи від цінних паперів;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення та дотації з бюджетів;
- майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленому законодавством порядку;
- інші джерела, не заборонені законодавством України [18].

На підприємстві затверджено посадові інструкції адміністративного персоналу та інженерно-технічних працівників. Ведеться кадровий облік працівників, наявності наказів, особових справ, трудових книжок, копій дипломів. Всі працівники обов'язково повинні бути ознайомлені з наказами підприємства.

Товариство здійснює оперативний та бухгалтерський облік своєї діяльності, а також веде статистичну звітність та подає її у встановленому порядку й обсязі органам державної статистики.

ПІДПРИЄМСТВО «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ має право здійснювати зовнішньоекономічну діяльність.

Всі види діяльності, які виконує ПІДПРИЄМСТВО «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ визначені Статутом товариства відповідно до вимог чинного законодавства.

На підприємстві використовується лінійна організаційна структура управління (рис. 2.1). Вона являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням.



Рисунок 2.1 – Лінійна організаційна схема управління підприємством

Перевагами лінійної організаційної структури управління є:

- взаємодія побудована на простому і чіткому керівництві, при якому не допустимо суперечки під час виконання розпоряджень та вказівок;
- на підприємстві проводиться контроль, дотримується дисципліна, кожен із співробітників відповідальний за виконання своєї роботи;
- управлінські рішення щодо досягнення цілей та поточної діяльності приймаються в оперативному режимі;
- під час лінійної організаційної структури присутній чинник економічності.

Недоліками такої організаційної структури можна вважати:

- потребу у кадрах високої кваліфікації;
- збільшення кількості рівнів управління, при зростанні розмірів підприємства;
- робітники на нижчих рівнях мають обмеження у прояві ініціативи.

2.2 Аналіз фінансового стану ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

Однією із головних характеристик ефективності функціонування підприємства у сучасних трансформаційних умовах, забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами та їх ефективного використання, можливості ведення підприємством ефективної господарської діяльності є виступаючий у ролі індикатору фінансовий стан підприємства. Його аналіз й комплексна оцінка активів та пасивів, ділової активності, використання капіталу стають елементами що визначають стабільність роботи підприємства.

Управління фінансовими результатами діяльності підприємства виконується за відповідними етапами щодо формування прибутку.

Принципи визнання доходів і витрат такі як нарахування, відповідність, періодичність є основними під час оцінювання фінансового результату діяльності підприємства.

Результати аналізу фінансових результатів ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ в 2018-2020 роках наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Динаміка фінансових результатів діяльності підприємства ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

Показники	2018р.	2019р.	2020р.	Відхилення 2020р. від (+,-)	
				2018р.	2019р.
				Абс.	Абс.
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг, робіт)	48412,7	15539,3	50415,2	2002,5	34875,9
Непрямі податки та інші відрахування з доходу	8230,2	2641,7	8570,6	340,4	5928,9
Чистий дохід (виручка) від реалізації товарів	40182,5	12897,6	41844,6	1662,1	28947,0
Собівартість реалізованих послуг	38732,5	11599,1	40026,2	1293,7	28427,1
Валовий прибуток (збиток)	1450,0	1298,5	1818,4	368,4	519,9

Продовження табл.2.1

Разом витрати	39650,5	12851,4	41554,7	1904,2	28703,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	39264,7	11645,4	40316,4	1051,7	28671,0
Чистий прибуток (збиток)	434,1	34,8	237,5	-196,6	202,7

За результатами таблиці на досліджувавальному підприємстві в 2020 році в порівнянні з 2018 роком чистий прибуток зменшився на 196,6 тис. грн. чому сприяло збільшення операційних витрат на виконання робіт та послуг на 610,5 тис. грн., у результаті чого зменшився чистий прибуток від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 196,6 тис. грн., але при цьому валовий прибуток збільшився на 368,4 тис. грн.

Оцінка рентабельності підприємства проводиться за наступними групами показників:

- коефіцієнти рентабельності фінансово-господарської діяльності, що оцінюють рівень прибутку по відношенню до доходів або витрат підприємства;
- коефіцієнти рентабельності активів та капіталу підприємства, що визначаються як відношення чистого прибутку до середніх залишків відповідних активів або капіталу.

Чиста рентабельність (збитковість) власного капіталу – оцінка рівня отримання чистого прибутку на одиницю власного капіталу підприємства, критерій для котирування акцій підприємства на біржі. Оптимально – максимізація позитивного значення, відсутність або скорочення від’ємного.

$$\text{ЧВк} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ВК}} \quad (2.1)$$

Де ЧВк – чиста рентабельність власного капіталу;

ВК – власний капітал.

Звичайна рентабельність (збитковість власного капіталу) до оподаткування – оцінка рівня звичайного результату діяльності до оподаткування на одиницю власного капіталу. Оптимально – максимізація позитивного значення, відсутність або скорочення від’ємного значення.

$$Зрдоопо. = \frac{ЧПдооп.}{ВК} \quad (2.2)$$

Де Зрдоопо. – звичайна рентабельність до оподаткування;

ЧПдооп. – чистий прибуток до оподаткування.

Рентабельність активів – оцінка обсягу отримання чистого прибутку до оподаткування в розрахунку на одиницю майна, яке знаходиться в розпорядженні підприємства.

$$Ра = \frac{ЧПдооп.}{Ап} \quad (2.3)$$

Де Ра – рентабельність активів;

Ап – активи підприємства.

Рентабельність обороту (продаж) – оцінка результатів господарської діяльності підприємств, обсяг прибутку на одиницю обороту (продаж) і частку прибутку в ціні продукції (товарів, робіт, послуг).

$$Робор. = \frac{ЧП}{ЧД} \quad (2.4)$$

Рентабельність операційних витрат – оцінка ефективності поточних витрат підприємства, їх окупності; розмір прибутку на одиницю витрат підприємства.

$$Ропер.витр. = \frac{ЧП}{ОВ} \quad (2.5)$$

Де, ОВ – операційні витрати.

Розглянемо показники прибутковості ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Система показників прибутковості ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020р. від	
				2018р.	2019р.
				Абс.	Абс.
Чиста рентабельність власного капіталу	0,131	0,010	0,064	-0,066	0,055
Звичайна рентабельність (рентабельність власного капіталу)	0,160	0,013	0,079	-0,082	0,066
Рентабельність активів	0,041	0,004	0,024	-0,017	0,020
Рентабельність обороту (продаж)	0,011	0,003	0,006	-0,005	0,003
Рентабельність операційних витрат	0,496	0,028	0,155	-0,341	0,128

Чиста рентабельність власного капіталу протягом 2018-2020 років має негативну тенденцію і знизилася у 2 рази з 0,131 до 0,064. Таку ж негативну тенденцію має показник звичайної рентабельності (прибутковості власного капіталу) до оподаткування, він в той же період зменшився з 0,16 до 0,079. Рентабельність активів знизилася майже у 2 рази з 0,041 до 0,024. Рентабельність обороту (продаж) протягом періоду що досліджувався, також знизилася у 2 рази з 0,011 до 0,006. Рентабельність операційних витрат знизилася більш ніж у 3 рази.

Тенденції показників прибутковості в цілому можна оцінити негативно. Всі їх значення зменшилися в середньому в 2 рази.

Зазначимо, позитивний фінансовий результат, прибуток, є значущим у діяльності підприємства, він має бути постійно аналізованим та контрольованим.

У сучасних конкурентних умовах господарювання, коли підприємства знаходяться в умовах постійного загострення конкуренції на ринках, для утримання стабільного функціонування підприємства має проводитись постійна та достовірна оцінка його фінансового стану.

Забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів товарно-матеріальних цінностей з потребами виробництва, а також вчасне проведення розрахункових операцій і платоспроможність – це все характеристики які враховує фінансовий стан підприємства. Проводячи оцінювання фінансового стану підприємства виділяють напрямки його оцінювання за якими після проведеної оцінки обирають способи покращення фінансового стану підприємства та розроблюють й приймають управлінські рішення.

Важливим під час оцінювання фінансового стану підприємства є проведення аналізу балансу банку. Такий аналіз активів та пасивів проводиться двома методами: метод вертикального аналізу та метод горизонтального аналізу.

Суть методу горизонтального аналізу полягає у порівнянні фактичних значень за статтями балансу з їх попередніми значеннями та розрахунку абсолютних відхилень (змін). Методика вертикального аналізу балансу полягає у перерахунку абсолютних значень статей балансу у відносні показники, що дозволяє проводити порівняльний аналіз показників фінансової звітності. За результатами аналізу за цим методом можна порівнювати структуру показників підприємства із структурами показників фінансової звітності конкурентів не враховуючі їх абсолютні значення та вплив інфляції.

З метою отримання оціночних результатів за проведеним аналізом активів та пасивів ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ нами проведено вертикальний та горизонтальний аналіз.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки та структури активів

№ з/п	Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2020р. від	
					2018р.	2019р.
					Абс.	Абс.
1	Активи підприємства, всього, тис.грн.	13040,60	11752,85	11983,00	-1057,60	230,15
2	Необоротні активи, тис.грн.	256,75	254,75	237,60	-19,15	-17,15
	- у % до всіх активів	1,97	2,17	1,98	0,01	-0,18
3	Оборотні активи, тис.грн.	12778,85	11498,10	11745,40	-1033,45	247,30
	- у % до всіх активів	97,99	97,83	98,02	0,02	0,18
3.1	Матеріальні оборотні активи, тис.грн.	9629,30	8130,05	8476,00	-1153,30	345,95
	- у % до оборотних активів	73,84	69,18	70,73	-3,11	1,56
3.2	Дебіторська заборгованість, тис.грн.	3111,00	2995,45	2917,85	-193,15	-77,60
	- у % до оборотних активів	23,86	25,49	24,35	0,49	-1,14
3.3	Грошові кошти та їх еквіваленти, тис.грн.	38,55	367,55	351,55	313,00	-16,00
	- у % до оборотних активів	0,30	3,13	2,93	2,64	-0,19
3.4	Інші оборотні активи, тис.грн.	-	-	-	-	-
	- у % до оборотних активів	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

За результатами аналізу загальна вартість активів підприємства за 2018-2020 роки має тенденцію до зменшення на 1057,6 тис. грн. Цей показник має стабільно високий рівень та відповідає нормативу, але це досить погана тенденція для підприємства. Вартість необоротних активів також зменшується на 19,15 тис. грн., що свідчить про зниження вартості основних засобів за цей

рік та недостатності їх оновлення. Вартість необоротних активів за аналізований період зменшилася на 1033,45 тис. грн. Матеріальні оборотні активи мають не стабільну вартість, але підприємству вистачає активів для виконання послуг, робіт. Дебіторська заборгованість зменшилась на 193,15 тис. грн., тобто у ці роки дебітори не поспішали платити підприємству по своїм боргам. Грошові кошти та їх еквіваленти збільшилися на 313 тис. грн. Інші оборотні активи на підприємстві не використовувались.

Вертикальний та горизонтальний аналіз джерел утворення підприємства наведено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки та структури джерел утворення активів
ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

№ з/п	Показники	2018	2019	2020	Відхилення 2019/2018	Відхилення 2020/2019
					Абс.	Абс.
1	Джерела утворення активів, всього, тис.грн.	13035,60	11752,85	11983,00	-1282,75	230,15
2	Власний капітал, тис.грн.	3320,15	3554,60	3690,75	234,45	136,15
	- у % до всіх джерел утворення активів	25,47	30,24	30,80	-	-
2.1	Власний оборотний капітал, тис.грн.	296,00	296,00	296,00	0,00	0,00
	- у % до власного капіталу	8,92	8,33	8,02	-0,59	-0,31
3	Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис.грн.	-	-	-	-	-
4	Поточні зобов'язання, тис.грн.	9715,45	8198,25	8292,25	-1517,20	94,00
	- у % до всіх джерел утворення активів	74,53	69,76	69,20	-	-
4.1	Кредити банків, тис.грн.	-	-	-	-	-

Продовження табл. 2.4

4.2	Кредиторська заборгованість, тис.грн.	9802,10	8247,30	8318,60	-1554,80	71,30
	- у % до поточних зобов'язань	100,00	100,00	100,00	-	-

Загальна вартість джерел утворення активів за аналізований період має тенденцію зменшення з 2018 до 2019 рр. на 1282,75 тис. грн., та з 2018 до 2020 рр. збільшення на 230,15 тис. грн. Цей показник говорить про відносну фінансову стійкість та досить динамічну роботу підприємств у цей період. Власний капітал підприємства за 2018-2020 рр. збільшився на 370,6 тис. грн. Власний капітал – це частина в активах підприємства, що залишається після вирахування його зобов'язань, тобто цей показник говорить про стабільність отримання прибутку підприємством за 2018-2020 роки.

Зазначимо, що довгострокові зобов'язання у підприємства відсутні, що свідчить про позитивну динаміку в балансі підприємства.

Поточні зобов'язання підприємства за 2018-2020 рр. зменшилися на 1423,2 тис. грн.

На підприємстві майже відсутні кредити банків. Кредиторська заборгованість за весь період зменшилась на 1483,5 тис. грн. Це свідчить що підприємство вчасно гасить отримані кредити.

Також на підприємстві за період дослідження відсутні зобов'язання з необоротними активами, утримуваними для продажу.

Наступним після аналізу балансу підприємства у фінансовому аналізі має бути надана оцінка показникам, які характеризують фінансову діяльність підприємства детально. До таких показників відносять показники платоспроможність, ліквідність, ділові активність, рентабельність.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кабс) показує, яку частину заборгованості можливо погасити за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів.

$$K_{абс} = \frac{\text{Грош.кошти і їх еквів.}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.6)$$

Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{п.л.}$) демонструє прогностні можливості розрахунку за зобов'язаннями за умови сплати дебіторської заборгованості.

$$K_{п.л.} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.7)$$

Коефіцієнт загальної ліквідності ($K_{з.л.}$) характеризує достатність оборотних активів підприємства для покриття зобов'язань.

$$K_{з.л.} = \frac{\text{Оборотні активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.8)$$

Коефіцієнт ліквідності при мобілізації запасів ($K_{л.моб.}$) віборражає ступінь залежності підприємства від товарно-матеріальних запасів.

$$K_{л.моб.} = \frac{\text{Грош.кошти і їх еквів.} + \text{Запаси}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.9)$$

Коефіцієнт власної платоспроможності ($K_{в.пл.}$) виявляє здатність підприємства погасити зобов'язання за рахунок чистих оборотних активів.

$$K_{в.пл.} = \frac{\text{Оборотні активи} - \text{Поточні зобов'язання}}{\text{Поточні зобов'язання}} \quad (2.10)$$

Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення ($K_{дфз}$) демонструє ступінь покриття необоротних активів власним капіталом.

$$K_{дфз} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Необоротні активи}} \quad (2.11)$$

Коефіцієнт фінансової незалежності (Кф.нез.) – відношення власного капіталу до валюти балансу.

$$Кф.нез. = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Валюта балансу}} \quad (2.12)$$

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами (Кзвоз) характеризує можливість проведення незалежної фінансової політики.

$$Кзвоз = \frac{\text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Запаси}} \quad (2.13)$$

Коефіцієнт маневрування (Км) характеризує різновекторні можливості маневрування капіталом.

$$Км = \frac{\text{Довгострокові зобов'язання} + \text{Власний капітал} - \text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.14)$$

Коефіцієнт постійного активу (Кп.а.) характеризує галузь діяльності підприємства.

$$Кп.а. = \frac{\text{Необоротні активи}}{\text{Власний капітал}} \quad (2.15)$$

Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів (Квідн.) характеризує політику підприємства.

$$Квідн. = \frac{\text{Необоротні активи}}{\text{Оборотні активи}} \quad (2.16)$$

За допомогою розрахунку наступних коефіцієнтів можна оцінити та прийняти рішення щодо ефективного і раціонального використання ресурсів

підприємства, прискорення взаємодії і розрахунків, удосконалити технології на підприємстві, тощо. Величина цих коефіцієнтів свідчить про достаність завантаження виробничих потужностей, про величину дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт загальної оборотності активів ($K_{зоа}$):

$$K_{зоа} = \frac{\text{Дохід від реалізації товарів (робіт, послуг)}}{\text{Середня вартість активів}} \quad (2.17)$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості ($K_{одз}$) відображає число оборотів дебіторської заборгованості за звітний період:

$$K_{одз} = \frac{\text{Дохід від реалізації товарів (робіт, послуг)}}{\text{Середня дебіторська заборгованість}} \quad (2.18)$$

Термін одного обороту дебіторської заборгованості ($T_{одз}$) характеризує тривалість одного обороту дебіторської заборгованості в днях:

$$T_{одз} = \frac{\text{Середня дебіторська заборгованість}}{\text{Дохід від реалізації товарів (робіт, послуг)}} * 365 \quad (2.19)$$

Коефіцієнт оборотності кредитної заборгованості ($K_{окз}$) відображає швидкість обертання кредиторської заборгованості:

$$K_{окз} = \frac{\text{Середня вартість запасів}}{\text{Середня за звітний період КЗ}} \quad (2.20)$$

Термін одного обороту кредиторської заборгованості ($T_{окз}$) – тривалість обороту кредиторської заборгованості в днях

$$T_{окз} = \frac{\text{Середня кредиторська заборгованість}}{\text{Середня вартість запасів}} * 365 \quad (2.21)$$

Фондовіддача (Ф) – розмір доходу, отриманого на 1 гривню основних засобів:

$$\Phi = \frac{\text{Дохід від реалізації товарів (робіт, послуг)}}{\text{Середня вартість основних засобів}} \quad (2.22)$$

Рентабельність підприємства (Рп) визначає частку чистого прибутку (збитку) в активах:

$$Р_{п} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість активів}} \quad (2.23)$$

Рентабельність власного капіталу (Рв.к.) визначає частку чистого прибутку (збитку) у власному капіталі:

$$Р_{в.к.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість власного капіталу}} \quad (2.24)$$

Рентабельність необоротних активів (Рн.а.) визначає частку чистого прибутку (збитку) у величині необоротних активів:

$$Р_{н.а.} = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Середня вартість необоротних активів}} \quad (2.25)$$

Таблиця 2.6 – Показники фінансового стану ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

№	Показники	2018р.	2019р.	2020р.
1	2	3	4	5
Аналіз ліквідності підприємства				
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,004	0,045	0,042
2	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,324	0,411	0,394
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,315	1,403	1,416

Продовження табл.2.6

4	Коефіцієнт ліквідності мобілізаційних запасів	0,995	1,037	1,065
Аналіз платоспроможності підприємства				
1	Коефіцієнт власної платоспроможності	0,315	0,403	0,416
2	Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення	12,931	13,953	15,533
3	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,255	0,302	0,308
4	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,318	0,406	0,407
5	Коефіцієнт маневрування	0,923	0,928	0,936
6	Коефіцієнт постійного активу	0,077	0,072	0,064
7	Коефіцієнт відношення необоротних і оборотних активів	0,020	0,022	0,020
Аналіз ділової активності підприємства				
1	Коефіцієнт загальної оборотності активів	3,083	1,097	3,492
3	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	16,375	5,463	16,800
4	Термін обороту дебіторської заборгованості	22,290	66,815	21,726
5	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,024	1,024	1,036
6	Термін одного обороту кредиторської заборгованості	356,322	356,465	352,258
7	Фондовіддача	156,504	50,628	176,114
Аналіз рентабельності підприємства				
1	Рентабельність підприємства	0,033	0,003	0,020
2	Рентабельність власного капіталу	0,131	0,010	0,064
3	Рентабельність необоротних активів	1,691	0,137	1,000

За коефіцієнтом абсолютної ліквідності оцінюють можливість погашення заборгованості за рахунок грошових коштів та еквівалентів. Його рекомендоване значення 0,5-0,2, в нашому випадку коефіцієнт менший, це свідчить про неможливість швидкого погашення заборгованості. Але з 2018 до 2020 року показник збільшується, що свідчить про часткове погашення дебіторської заборгованості.

Коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) показує достатність ресурсів підприємства, які можуть бути використані для погашення його поточних зобов'язань. На підприємстві цей показник на кінець аналізованого періоду

склав 0,394. Рекомендоване значення складає 0,5-0,8. Зниження цього показника свідчить про необхідність активізації роботи з дебіторами.

Коефіцієнт загальної ліквідності свідчить про достатність оборотних активів щоб покрити зобов'язання.

Коефіцієнт власної платоспроможності показує можливість погашення зобов'язань за рахунок чистих оборотних коштів. На нашому підприємстві цей коефіцієнт збільшується, що свідчить про збільшення платоспроможності.

За коефіцієнтом дострокового фінансового забезпечення визначають рівень фінансової рівноваги, що складає 15,533.

Завдяки коефіцієнту фінансової незалежності можна визначити питому вагу власного капіталу в усій сумі засобів, що вкладені у його діяльність. На підприємстві незалежність від зовнішніх джерел низька у 2018-2020 рр. Цей показник має нормативне значення $> 0,5$, якщо показники менше норми, то ні підприємство має вплив зовнішнє фінансування.

Забезпеченість підприємства власними оборотними засобами оцінюється за коефіцієнтом. У нашому дослідженні на підприємстві цей коефіцієнт має високий рівень, але незначні коливання, це свідчить про забезпеченість власними оборотними засобами.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу визначає частину власного капіталу яка застосовується для фінансування поточної діяльності. Цей показник збільшився за досліджуваний період на 0,013. Це свідчить про збільшення власного капіталу вкладеного в оборотні засоби.

За коефіцієнтом оборотності активів надається характеристика ефективності використання підприємством ресурсів незалежно від джерел їхнього залучення. На досліджуваному підприємстві визначається тенденція збільшення, що свідчить не зовсім сприятливі умови для переведення коштів у ліквідні.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості пояснює швидкість її обертання. За період 2018-2020 рр. цей показник знизився на 0,425., а це

свідчить про не досить швидке повернення коштів від боржників. Зменшення показника погіршує стан.

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості визначає швидкість обертання заборгованості кредиторів. За досліджуваний період 2018-2020 рр. коефіцієнт низький, але має напрямок до збільшення.

Коефіцієнт рентабельності діяльності характеризує ефективність господарської діяльності підприємства. Коефіцієнт рентабельності діяльності зменшився у 2018-2020 рр. на 0,013. Якщо зменшується цей коефіцієнт, то знижується ефективність господарської діяльності підприємства.

За коефіцієнтом рентабельності власного капіталу оцінюють ефективність вкладення власних коштів у підприємство. На об'єкті дослідження у 2019-2020 рр. прибуток підприємства відповідно кожної гривни власного капіталу знизився у двічі. Також зменшився і прибуток що отримано на одиницю активів на 0,691, це свідчить про недостатню ефективність використання активів.

За результатами аналізу фінансового стану ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ за 2018-2020 рр. визначено, що підприємство ліквідне, платоспроможне, має достатньо ресурсів для погашення поточних зобов'язань. За результатами оцінки платоспроможності, фінансової стійкості підприємства визначено, що воно має стійкі позиції на рику, стабільне, витрати покрити прибутком. Аналіз ділової активності свідчить про вчасне виконання зобов'язань та про достатній рівень платоспроможності підприємства, про що не можна стверджувати відносно рентабельності, яка знижується.

2.3 Аналіз показників ефективності використання праці та її оплати.

Оплатою праці на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ є заробіток у грошовому виразі відповідно трудового договору який виплачує власник підприємства за виконану роботу або надані послуги.

1. На підприємстві діє система виплати основної та додаткової заробітної плати. Основна заробітна плата залежить від результатів праці й визначається тарифними ставками, відрядними розцінками, посадовими окладами, які прописані штатним розписом, а також надбавками й доплатами в розмірах, не вищих за встановлені чинним законодавством. Рівень додаткової оплати праці здебільшого залежить від кінцевих результатів діяльності підприємства. Зазвичай до додаткової оплати праці відносять премії, інші заохочувальні та компенсаційні виплати, а також надбавки й доплати, не передбачені чинним законодавством або встановлені понад розміри, дозволені останнім. За розрахунками середньої структури середньомісячного заробітку персоналу на виробничих підприємствах України протягом кількох останніх років, основна заробітна плата й додаткова оплата праці становлять відповідно 70 - 80 і 20 - 30% від загальної величини цього заробітку [19].

Заробітна плата персоналу підприємства та її нарахування і виплата її відбуваються у бухгалтерії підприємства за відповідальністю головного бухгалтера. Вона нараховується та виплачується двічі на місяць у вигляді авансу і заробітної плати.

За штатним розкладом відповідно посадового окладу визначається розмір заробітної плати персоналу. Оклад визначається безпосередньо керівником підприємства для кожного працівника, відповідно закону він не може бути нижчим ніж розмір мінімальної заробітної плати в Україні.

Відповідно законодавства, на підприємстві йдуть нарахування на фонд оплати праці, а також проводяться відрахування з неї.

Управління персоналом підприємства та реалізація його цілей і завдань базується на сформованій кадровій політиці підприємства, що постійно оновлюється відповідно змінам зовнішнього середовища підприємства.

Для підприємства найвпливовішим чинником виробництва є трудові ресурси підприємства, кадровий потенціал, а також значущий вплив має ефективність використання кадрового потенціалу. Від кількості кваліфікованих кадрів на підприємстві, та від рівня їх кваліфікації та

раціонального їх використання залежить фінансова стійкість підприємства на ринку, організаційно-технічний рівень підприємства, імідж підприємства на ринку та взагалі усі економічні показники діяльності.

Серед основних завдань аналізу праці на підприємстві виділяють дослідження та оцінювання:

- складу і структури персоналу;
- руху кадрів;
- продуктивності праці;
- складу і структури фонду оплати праці.

Пропонуємо почати аналіз праці на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ з оцінювання складу і структури персоналу будівельного підприємства.

Дослідження складу та структури працівників відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Склад і структура працівників ПІДПРИЄМСТВА
«ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

Категорії працівників	Період					
	2018р.		2019р.		2020р.	
	Осіб	пит.вага, %	Осіб	пит.вага, %	Осіб	пит.вага, %
Робітники	11	40,74	11	40,74	11	44,0
Керівники	5	18,52	5	15,52	5	20,0
Спеціалісти	9	33,33	9	33,33	7	28,0
Службовці	2	7,41	2	7,41	2	8,0
Всього	27	100	27	100	25	100

За період дослідження склад працівників змінився, знизилась чисельність працівників. Адже два працівника написали заяви на звільнення за власним бажанням. Найбільша питома вага у складі працівників в категоріях робітники і спеціалісти.

Необхідним під час проведення аналізу дослідити рух робочої сили. Зміна в складі працюючих за віком, стажем роботи та освітою відбувається в

наслідок руху робочої сили. Зазначимо, що стабільність складу персоналу підприємства має значний вплив на ефективність виробництва.

Охарактеризувати рух робочої сили на підприємстві можна обчисливши динаміку показників (табл. 2.8). З даних таблиці можна спостерігати рух робітників, наочно видно, що найбільше звільнень відбулося у 2020 р., де звільнилося два працівника.

Показники руху кадрів розраховуються за формулами:

Коефіцієнт обороту кадрів з прийому

$$K_{\text{пр}} = \frac{\text{Ч}_{\text{пр}}}{\text{Ч}} * 100\% \quad (2.26)$$

Таблиця 2.8 – Рух кадрів на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

Показники	2018р.	2019р.	2020р.
1. Кількість працівників прийнятих на роботу (Чпр)	2	1	1
2. Кількість вибувших працівників усього (Чвиб)	2	1	3
2.1. Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни (Чзв)	2	1	3
3. Середньооблікова чисельність працівників (Ч)	27	27	25

Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття

$$K_{\text{виб}} = \frac{\text{Ч}_{\text{виб}}}{\text{Ч}} * 100\% \quad (2.27)$$

Коефіцієнт плинності кадрів

$$K_{\text{пл}} = \frac{\text{Ч}_{\text{зв}}}{\text{Ч}} * 100\% \quad (2.28)$$

Коефіцієнт загального обороту кадрів

$$K_{з.о.} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{виб}}{Ч} * 100\% \quad (2.29)$$

Проаналізувавши показники ефективності використання праці та її оплати на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ за 2018-2020р.р. можна зазначити що на підприємстві зростає оборот кадрів на 7,44%, але слід відмітити, що оборот кадрів з прийому зменшився на 45,95%, а оборот кадрів з вибуття збільшився на 38,33%.

Таблиця 2.9 – Показники руху кадрів ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

Найменування показників	2018р.	2019р.	2020р.	Абсолютне відхилення	
				2019-2018	2020-2019
1. Коефіцієнт обороту кадрів з прийому	7,4	3,7	4,0	-3,7	0,3
2. Коефіцієнт обороту кадрів з вибуття	7,4	3,7	12,0	-3,7	8,3
3. Коефіцієнт плинності кадрів	7,4	3,7	12,0	-3,7	8,3
4. Коефіцієнт загального обороту кадрів	14,81	7,41	16	-7,4	8,59

Слід зазначити, що на підприємствах важливим є організація оплати праці, вона мотивує персонал, підвищує матеріальну зацікавленість працівників, що має вплив на ефективність виробництва.

Розмір заробітної плати працівників підприємства оцінюється на основі показника фонду оплати праці. До фонду оплати праці входить нарахування заробітної плати працівникам у натуральній та грошовій формі за час, що

підлягає оплаті, або за виконану роботу, що не залежить від джерел фінансування.

Для аналізу фонду оплати праці ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ складено таблицю 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники складу і структури фонду оплати праці ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

Показники фонду оплати праці	Період						Темпи зростання, %	
	2018р.		2019р.		2020р.		<u>2019</u> 2018	<u>2020</u> 2019
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%		
Фонд оплати праці – всього	1458,0	100,0	1490,4	100,0	1504,8	100,0	102,22	100,97
- основна заробітна плата	1020,6	70,0	1117,8	75,0	1128,6	75,0	109,52	100,97
- додаткова заробітна плата	364,5	25,0	298,1	20,0	301,0	20,0	81,78	100,97
заохочування та компенсаційні виплати	72,9	5,0	74,5	5,0	75,2	5,0	102,19	100,97

На ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ за 2018-2020р.р. фонд оплати праці зростає на 3,11%, щодо заробітної плати, то вона має тенденцію до незначного збільшення й підвищилася на 9,57%.

Таблиця 2.11 – Середньомісячна заробітна плата працівників ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Фонд оплати праці, тис. грн.	145,0	149,4	150,8
Середньооблікова чисельність працівників, чол	27	27	25
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн	10,5	11,6	13,1

Показник продуктивності праці один із показників, що відображає результативність діяльності підприємства, в його кількісному значенні відбивається ефективність використання трудових ресурсів підприємства.

У сучасній економічній літературі серед науковців немає розробленого єдиного алгоритму розрахунку показників продуктивності праці, як і немає однакового набору оціночних показників. Це пояснюється тим, що думки щодо розуміння сутності показника продуктивності серед науковців розрізняються.

Так, Титов В. І. розуміє продуктивність праці як плодотворність, продуктивність виробничої діяльності людей, тобто здатність конкретної праці створювати за одиницю робочого часу певну кількість продукції [20, с.119]. Хотомлянський А. Л., Черната Т. Н. під продуктивністю праці розуміють її ефективність, плідність, тобто здатність конкретної праці виробляти в одиницю часу певну кількість продукції [21, с. 215].

Існують більш комплексні визначення продуктивності праці, де продуктивність праці розуміється як комплексний показник ефективності використання можливостей підприємства. Цей показник впливає на якісний розвиток підприємства.

На продуктивність праці теж мають вплив багато чинників. Резерви зниження витрат праці практично не обмежені. При сучасних методах управління ведеться пошук таких вимірників, які б показували зв'язок результатів і витрат з урахуванням економічних інтересів як окремих працівників, так і суспільства загалом. Як результат, використовується прибуток та фонд оплати праці [20].

Формула розрахунку показника продуктивності праці на підприємстві має вигляд:

$$ПТ_{об} = \frac{Вр}{ч} \quad (2.30)$$

де, V_r – виручка від реалізації, отримана за звітний період сума надходжень від основної (виробнича діяльність) та неосновної діяльності (майнові права, патенти).

Таблиця 2.12– Продуктивність праці за 2018-2020р.р. ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

Показник	Роки		
	2018	2019	2020
Виручка тис. грн.	40182,5	12897,6	41844,6
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	27	27	25
Продуктивність праці	1488,24	477,69	1673,78

За розрахунковими даними таблиць 2.11 та 2.12, можна стверджувати про наявність екстенсивного розвитку підприємства, що підвищує витрати підприємства. Тому доцільно під час управління підприємством прийняти управлінські рішення щодо переходу на інтенсивний розвиток. Для цього необхідно вдосконалити всі функціональні елементи системи управління персоналом та розробляти й впроваджувати якісну кадрову політику адже персонал має безпосередній вплив на ефективність діяльності господарюючого суб'єкту.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1 Прогнозування фонду оплати праці та виявлення взаємозв'язків між показниками фонду оплати праці й продуктивності праці.

Основним показником характеризуючим оплату праці персоналу є фонд оплати праці. На підприємстві за цим показником визначається загальна сума заробітної плати. На величину оплати праці має вплив багатьох чинників: ринкові коливання попиту та пропозиції, стан економіки, продуктивність праці, рівень безробіття, кваліфікація робітників, прибуток підприємства, тощо. Виходячи із зазначеного на підприємстві має аналізуватися цей показник у динаміці та необхідним є прогнозування фонду оплати праці.

Прогнозування показників за своєю суттю є елементом управління. З метою планування та формування системи управління персоналом на підприємстві, доцільно проводити прогнозування показників діяльності підприємства, фонду оплати праці у тому числі.

У даному підрозділі пропонуємо спрогнозувати показник фонду оплати праці на ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ на наступні періоди діяльності, оскільки цей показник головний серед трудових показників підприємства і його значення, величина показника має враховуватися при управлінні персоналом.

Під прогнозуванням розуміють процес наукового виявлення важливих шляхів і результатів майбутнього розвитку соціально-економічних явищ, оцінку показників, що оптимально характеризують ці явища для більш або менш віддаленого майбутнього [28].

Розрізняють короткострокові прогнози (від кількох днів до одного року), середньострокові (від одного року до 5 років) і довгострокові прогнози (понад 5 років).

Серед значної кількості методів прогнозування, методи екстраполяції застосовуються найчастіше.

Застосування екстраполяції для прогнозування базується на припущенні, що характер динаміки, тобто певна закономірність (тенденція) зміни досліджуваного явища, яка мала місце для певного періоду часу в минулому збережеться на обмеженому відрізку в майбутньому. Така екстраполяція справедлива, якщо система розвивається еволюційно в досить стабільних умовах. Чим крупніша система, тим більше імовірно збереження параметрів її зміни, звичайно, на невеликих строках [29].

Застосовуючи метод екстраполяції для прогнозування даних потрібно враховувати той факт, що обмежені можливості викорисання кривих. Також не можна чисто механічно переносити наявні тенденції та закономірності сьогодення. Перед тим як проводити прогнозування показників, що описують явища чи процеси потрібно проводити комплексний аналіз чинників що взаємопов'язані, які у майбутньому визначатимуть тенденцію розвитку явища.

Під час встановлення прогнозованого рівня показника виникають проблеми на скільки періодів майбутнього задавати прогнозування. Так невеликою віддаленістю беруть коли явище суттєво змінюється, а якщо зміна явища відбувається повільно, то віддаленість прогнозу може досягати п'ять років.

Щодо минулого періода дослідження за яким має бути встановлено тенденцію розвитку процесу або явища, то за основу можна брати незначний період, оскільки він може бути не типовим, так як на нього діє багато чинників які випадкові.

Щодо визначення минулого періоду, відповідно якого визначається тенденція розвитку явища, то базою прогнозування обирають короткий період, який для явища виявляється через вплив чинників випадкових досить типовим. Також недоцільно обирати і тривалий період за основу, адже умови розвитку явищ у часі змінюються, Таким чином, потрібно обирати якісно

однорідний, можна сказати оптимальний варіант ряду, не тривалий й не короткий, рівні рівні якого мають однакові умови розвитку.

Часто під час прогнозування показників застосовують метод екстраполяції, оснований на вивченні їх динаміки за попередні періоди. Обов'язковим при цьому стає побудова динамічних рядів, де подається класифікація значень показників у розрізі окремо взятих періодів. Будується рівняння тренду, яке виражає динамічні ряди як функцію часу t та пояснює їх розвиток.

Продовження виявленої під час аналізу тенденції динамічного ряду побудованої на основі емпіричних даних називають екстраполяцією. Принциповим моментом визначення тренду динамічного ряду, що досліджується є сталість чинників, які формують виявлений тренд, також сталість є передумовою застосування зазначеного методу.

Одним з таких методів аналізу є метод аналітичного вирівнювання по прямій.

Цей метод заключається у заміні фактичних рівнів ряду динаміки на теоретичні, для розрахунку яких використовують рівняння прямої.

$$y_t = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.1)$$

де y_t – значення вирівняного ряду, яке потрібно розрахувати;

a_0 і a_1 – параметри шуканої прямої (початковий рівень і щорічний приріст)

a_0 – рівень ряду, а a_1 – швидкість динаміки;

t – порядковий номер періоду (місяць, день, квартал).

Для того щоб знайти параметри a_0 і a_1 , потрібно розв'язати за способом найменших квадратів систему нормальних рівнянь:

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n + a_1 \sum t; \\ \sum yt = a_0 \sum t + a_1 \sum t^2, \end{cases} \quad (3.2)$$

Запропоновану систему рівнянь можна спростити і відлік часу брати з серединної точки ряду для того щоб сума часу дорівнювала нулю ($\sum t = 0$).

Якщо $t = 0$, то система нормальних рівнянь спрощується і приймає вигляд:

$$\begin{cases} \sum y = a_0 n; \\ \sum yt = a_1 \sum t^2. \end{cases} \quad (3.3)$$

$$\text{Звідки: } a_0 = \frac{\sum y}{n}; \quad (3.4)$$

$$a_1 = \frac{\sum yt}{\sum t^2} \quad (3.5)$$

Параметри a_0 і a_1 розраховують використовуючи визначальники за формулами.

$$a_0 = \frac{\sum y \cdot \sum t^2 - \sum yt \cdot \sum t}{n \sum t^2 - \sum t \cdot \sum t} \quad (3.6) \quad (3.7)$$

$$a_1 = \frac{n \sum yt - \sum y \cdot \sum t}{n \sum t^2 - \sum t \cdot \sum t}$$

Проводимо прогнозування фонду оплати праці ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ та побудуємо таблицю 3.1 для розрахунків. Розрахуємо лінійний тренд, спрогнозуємо показник на початок 2021 та 2022 р.р. за розрахунковими даними побудуємо графіки динаміки показника «Фонд оплати праці» за допомогою пакету Excel. Отриманні розрахунки розміщено у таблиці.

Користуючись даними фінансової звітності ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ, за результатами спостереження ми отримали динамічний ряд показника фонд оплати праці підприємства за п'ять років.

Таблиця 3.1. – Розрахункова таблиця прогнозного значення показника фонду оплати праці ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

Рік	Фонд оплати праці ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ (Y)	t	t^2	tY	$Y=a_0+a_1 \cdot t$
2016 р.	145000	-2	4	-290000	17484,7
2017 р.	149400	-1	1	-149400	27875,8
2018 р.	150000	0	0	0	38266,9
2019 р.	169508	1	1	169508	48658,0
2020 р.	186901	2	4	373802	59049,1
Разом	191334,8		10	103910,0	191334,5

Параметри знаходимо із системи рівнянь, шляхом підстановки значень

$$a_0 = 160081,8; a_1 = 10391,0$$

Отже, у нашому випадку, рівняння прямої буде мати вигляд:

$$\hat{y}_t = 160081,8 + 10391 \cdot t$$

Для розрахунку прогнозованого показника фонду оплати праці, в рівняння прямої підставляємо значення t за наступний період та отримуємо значення Y станом на початок 2021 р. і 2022 р.

$$Y_{\text{прогнозне 2021 р.}} = 160081,8 + 10391 \cdot 3 = 191254,8 \text{ тис. грн.}$$

$$Y_{\text{прогнозне 2022 р.}} = 160081,8 + 10391 \cdot 4 = 201645,8 \text{ тис. грн.}$$

За проведеними розрахунками фонд оплати праці ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ у 2021 році складе 191254,8 тис.грн., а у 2022 р. – 201645,8 тис.грн. (рис. 3.1).

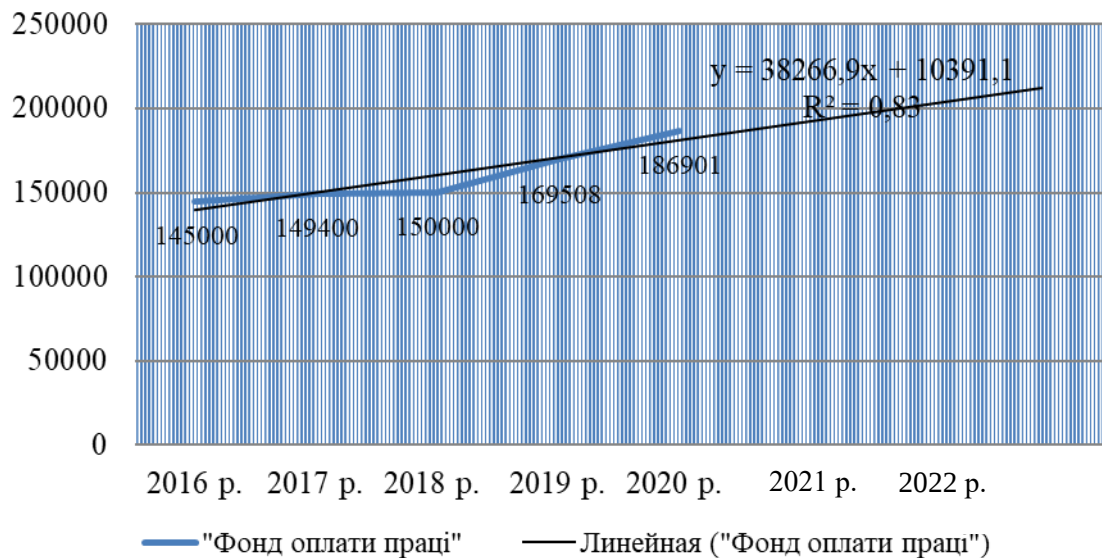


Рисунок 3.1 – Прогнозування фонду оплати праці ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ на 2021 – 2022 р.р.

Отримані розрахунки показують, що фонд оплати праці зростатиме у наступних періодах, що свідчить про розвиток підприємства.

На рисунку простежується тенденція до зростання показника фонду оплати праці за період 2016-2020 р.р. На рис. 3.1 виведено рівняння лінії тренду і величину достовірності апроксимації. У даному випадку коефіцієнт апроксимації склав 0,83, що свідчить про достатню достовірність прогнозу.

Отже, прогнозування лінійної залежності надає можливість передбачити значення певних економічних показників в майбутньому, що в певній мірі допомагає підприємствам точніше планувати, діяльність персоналу та обсяг фонду оплати праці. Прогнозування та планування показників трудової діяльності є одним із завдань підвищення ефективності управління системою персоналу.

Зазначимо, що під час управління системою персоналу на підприємстві також важливим є дослідження взаємовпливу показників. З метою покращення управління персоналом пропонуємо дослідити вплив чинників на продуктивність праці, показник який надає характеристики ефективності використання персоналу та випуск кількості продукції за одиницю часу. Цей показник є одним із головних під час надання оцінки персоналу підприємства, а його підвищення є економічною необхідністю розвитку як підприємства так і взагалі суспільства.

Дослідимо взаємозв'язок між показниками фонду оплати праці й продуктивності праці ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ.

Суть кореляції полягає у виявленні залежності між статистичними показниками, випадковими величинами при ймовірностному характері прояву. Кореляція пояснюється у теорії ймовірності і в статистиці як взаємозв'язок двох випадкових величин, якщо змінюється одна із цих величин то відбувається системаична зміна інших величин. Вимірюється кореляція коефіцієнтом кореляції.

Розрізняють від'ємну та додатну кореляцію. При від'ємній кореляції при збільшенні однієї змінної друга змінна зменшується і коефіцієнт кореляції від'ємний. При додатній кореляції збільшення однієї змінної приводить до збільшення іншої і коефіцієнт кореляції – додатний.

При різних видах зв'язків виокремлюють три типи залежностей між змінними X і Y :

- а) функціональна залежність визначає значення змінної Y від X однозначно;
- б) кореляційна залежність визначає середнє значення змінної Y від X ;
- в) стохастична залежність визначає розподіл змінної Y від X .

Стохастична залежність вважається найбільш загальною. До стохастичної залежності відноситься і кореляційна, а функціональна є окремим випадком кореляційної.

Кореляційні зв'язки можна вивчати на якісному рівні з діаграм розсіювання емпіричних значень змінних X і Y і відповідним чином їх інтерпретувати. Так, наприклад, якщо підвищення рівня однієї змінної супроводжується підвищенням рівня іншої, то йдеться про позитивну кореляцію або прямий зв'язок. Якщо ж зростання однієї змінної супроводжується зниженням значень іншої, то маємо справу з негативною кореляцією або зворотним зв'язком. Нульовою називається кореляція за відсутності зв'язку змінних. Проте нульова загальна кореляція може свідчити лише про відсутність лінійної залежності, а не взагалі про відсутність будь якого статистичного зв'язку [31].

Взагалі розрізняють наступні види кореляції: інтервальна, рангова, номінальна.

Методами рангової кореляції користуються при визначенні взаємозв'язків між ознаками які зранжовані. Ранги – це натуральні числа які задаються всім елементам сукупності і упорядковують її. Для кожної ознаки окремо проводиться ранжування, де найменшому елементу сукупності надається перший ранг, а найбільшому останній, або навпаки.

Кількість рангів дорівнює обсягу сукупності. Очевидно, зі збільшенням обсягу сукупності ступінь «розпізнаваності» елементів зменшується. З огляду на те, що рангова кореляція не потребує додержання будь-яких математичних передумов щодо розподілу ознак, зокрема вимоги нормальності розподілу, рангові оцінки щільності зв'язку доцільно використовувати для сукупностей невеликого обсягу [31].

Ранги, надані елементам сукупності за ознаками x і y , позначають відповідно Rx_j та Ry_j . Залежно від ступеня зв'язку між ознаками певним чином співвідносяться й ранги [31].

Коефіцієнт оцінює щільність зв'язку так як і лінійний коефіцієнт кореляції й змінюється від -1 до $+1$.

Аналіз взаємозв'язків між атрибутивними ознаками проводиться за таблицями взаємної співзалежності (спряженності).

На основі таблиць взаємної спряженості проводиться аналіз і кількісних ознак. Технічні перешкоди відсутні. Але необхідно враховувати той факт, що коефіцієнт спряженості надає оцінку лише узгодженості фактичного й пропорційного розподілу. Під час перестановки стовпців і рядків коефіцієнт не змінюється. Такий метод визначення взаємозв'язку і його характеристики щільності має ґрунтуватися на попередньому теоретичному аналізі сутності явищ, характеру взаємозв'язків, наявній інформації.

Для нашого випадку ми використали метод рангової кореляції. Він передбачає дослідження зв'язку між загальним показником фонду оплати праці та продуктивності праці, а також визначення сили та напрямку зв'язку між ними. Розрахунки представлено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Розрахунок коефіцієнта тісноти зв'язку К. Спірмена

Рік	Продуктивність праці (X)	Фонд оплати праці (Y)	R _x	R _y	D=R _x -R _y	D ²
2016 р.	1357,21	145000	4	5	-1	1
2017 р.	1402,37	149400	3	4	-1	1
2018 р.	1488,24	150000	2	3	-1	1
2019 р.	477,69	169508	5	2	3	9
2020 р.	1673,78	186901	1	1	0	0
Сума	X	X	X	X	X	9

На основі цих даних розраховуємо коефіцієнт тісноти зв'язку за формулою американського вченого К. Спірмена, прорангувавши сукупність за факторною ознакою в порядку зростання і задавши відповідні ранги:

$$P=1-6\sum d^2/n(n^2-1) \quad (3.8)$$

де n-кількість рангів (7 в нашому випадку);

d²-квадрат різниці рангів.

$$P=1-6 \cdot 9/5(5^2-1)= 0,66$$

Отриманий результат дає змогу стверджувати, що зв'язок існує, має пряму залежність. В нашому випадку, зв'язок середній, а це означає, продуктивність праці має вплив на фонд оплати праці, але не є вирішальним чинником.

3.2 Формування стратегії управління персоналом ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ.

По-перше, під час формування стратегії управління персоналом, потрібно чітко розуміння, що вона є складовою у загальній стратегії розвитку підприємства й у загальній у системі управління підприємством.

Під стратегією підприємства розуміють головний напрям, комплексну програму дій підприємства що направлення на досягання головних стратегічних цілей підприємства. Щодо стратегії управління персоналом підприємства, то під цим поняттям розуміють комплексну програму дій направлених на ефективне використання персоналу на підставі чого досягається відповідність можливостей та відбувається досягання довгострокових цілей й виконання стратегій за видом діяльності підприємства.

Формуючи стратегію управління персоналом, слід розуміти що вона є комплексною програмою дій, правил, рішень, принципів та норм, що мають бути направленні на ефективне використання персоналу. Стратегія управління персоналом має наступні ознаки: суть визначення стратегії розробка напрямків та програм дій і прийняття рішень щодо діяльності персоналу на підприємстві; відповідність кадрової політики та бізнес-стратегії; направленість її на ефективне використання трудового потенціалу; співставлення і виконання дій для забезпечення відповідності можливостей довгостроковим цілям і загальній стратегії діяльності підприємства.

Стратегія управління персоналом має охоплювати основні напрямки кадрової діяльності: відбір, просування та розстановка кадрів за ключовими позиціями підприємства; оцінка персоналу; формування системи винагороди, яка забезпечує адекватну компенсацію та мотивацію персоналу на всіх рівнях; розвиток персоналу, що включає механізм підвищення кваліфікації та просування службовими сходами [32].

Під час розробки стратегії управління персоналом слід враховувати головну особливість, яка полягає у тому, що людські ресурси специфічні і мають відмінні якості від інших ресурсів підприємства. Специфіка їх виражається у тому, що:

- під час управління важливим є психологічні фактори;
- має використовуватися мотиваційні та стимулюючі засоби;
- оскільки працівники наділені інтелектом, то слід враховувати емоційність їх реакції на управлінські накази та виконання завдань; персонал постійно здатен до розвитку;
- для людського ресурсу характерно осмислення та цілеспрямованість;
- ефективність використання людських ресурсів, під час неправильного використання має особливість швидше зменшуватися у порівнянні із іншими ресурсами підприємства.

Враховуючи проведене дослідження фінансово-господарської діяльності та показників трудової діяльності ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ пропонуємо сформулювати стратегію управління персоналом.

Керівництву підприємства під час розробки стратегії потрібно звертати увагу на його особисті та ділові якості працівників. Кваліфікація, загальні знання, здібності, що ефективно вирішують складні проблеми, жозволяють працівнику швидко пристосовуватися до економічних і соціальних умов життя, що складають його економічну цінність.

Розробники стратегії управління персоналом на підприємстві ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ мають спрямовувати її на вирішення наступних завдань (рис.3.2):

- відповідно до розробленої стратегії підприємство має бути забезпечено трудовими ресурсами;
- пріоритети у потребах, внутрішня культура організації процесу діяльності, ціннісні орієнтири мають створювати такі умови на підприємстві, що сприяли би відтворенню цих ресурсів людей та взагалі стратегічного управління на підприємстві;

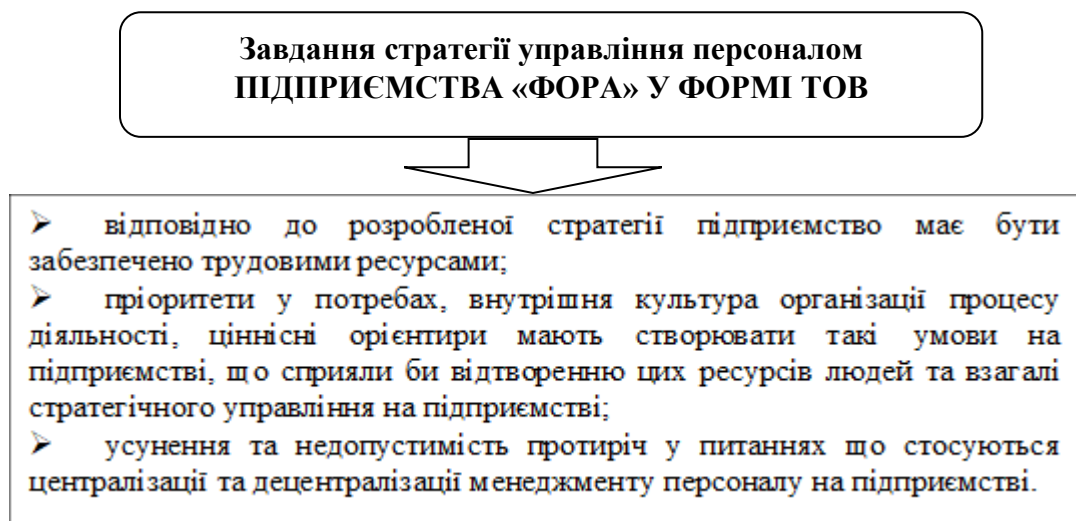


Рисунок 3.2 – Завдання стратегії управління персоналом

- усунення та недопустимість протиріч у питаннях що стосуються централізації та децентралізації менеджменту персоналу на підприємстві.

Зазначенні завдання мають виконуватися і їх виконання залежить не тільки від персоналу, а й від виконавців, які цю стратегію будуть втілювати у функціонування господарюючого суб'єкту.

Зазначимо, що важливим під час втілення стратегії управління персоналом у життя підприємства стає кадрова політика та необхідність її розробки. Кадрова політика включає принципи, методи, форми організації з її формування, розвиток персоналу та його мотивацію и стимуляцію.

На досліджуваному підприємстві виходячи із проведених досліджень рекомендуємо розроблювати кадрову політику відповідно до активного її виду.

Активна кадрова політика полягає в наступному:

- керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої ситуації;
- керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях [34].

Побудова кадрової політики та впровадження її під час діяльності підприємства має відповідати загальній концепції розвитку підприємства. Кадрова політика має бути гнучкою і побудована так, щоб швидко реагувати на сучасні зміни середовищ зовні і в середині підприємства.

На ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ для покращення прибутковості за рахунок раціонального використання трудових ресурсів, потрібно розробити стратегію управління персоналом та кадрову політику яка буде базуватися на наступних принципах:

- довгострокове оцінювання перспектив;
- зміна потенціалу персоналу під впливом управління;
- альтернативність вибору під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ;
- створення можливостей для розвитку ефективності персоналу та його потенціалу;
- постійний контроль за змінами і корегування управлінських рішень.

Розробку стратегії управління персоналом підприємства пропонуємо проводити за наступними етапами:

Перший етап підготовчий, на ньому відбувається формування інформаційної бази на основі проведеного аналізу фінансово-господарського

стану та дослідження показників праці. На цьому етапі також, відбувається об'єднання команди що буде займатися розробкою стратегії та кадрової політики персоналу. Також на цьому етапі розроблюються плани підтримки, переговорів та заходів з мотивації працівників, формуються задачі щодо розвитку персоналу.

Наступний другий етап розробки та впровадження передбачає визначення критеріїв соціальної та економічної ефективності, визначення цілей управління персоналом, використання методів менеджменту дерева цілей, дерева рішень та реагуючих заходів.

На третьому етапі заключному, відбувається моніторинг і контроль, демонстрація позитивних змін у діяльності персоналу й підприємства загалом, впроваджується мотиваційна політика й відбувається затвердження змін в корпоративній культурі.

Етапи розробки стратегії управління персоналом представлено на рис. 3.3.

Вважаємо доцільним під час розробки стратегії управління персоналом на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ, враховуючи складність цього процесу та необхідність диференційованого підходу створити групи реагування в які мають увійти тимчасові робітники що мають проводити контроль за виконанням планів розвитку персоналу та цілей стратегії. Такі групи мають бути мотивовані різними надбавками та преміями, можливістю кар'єрного росту, підвищенням кваліфікації, тощо. Такі працівники мають оцінювати ефективність роботи підприємства під час управління персоналом відповідно до розробленої стратегії.

Для підвищення ефективності цих працівників груп реагування слід залучати зовнішніх експертів, фахівців з управління персоналом.

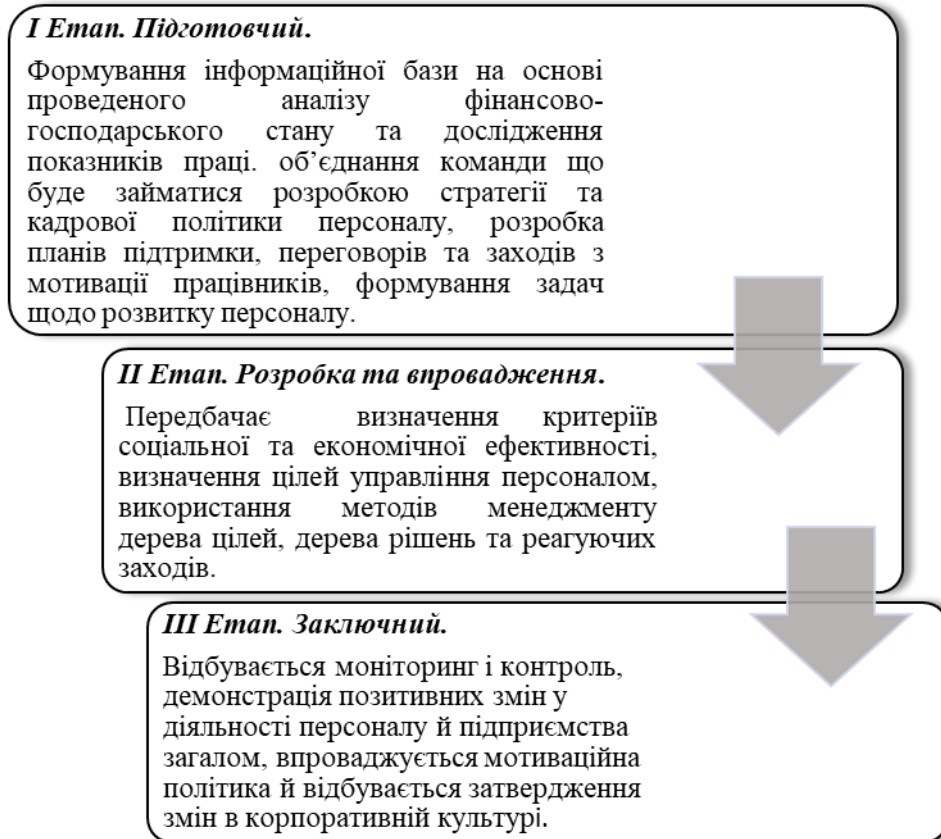


Рисунок 3.3 – Етапи розробки стратегії управління персоналом

3.3 Напрямки покращення системи управління персоналом на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ.

Значний вплив на досягнення високих фінансових результатів діяльності підприємства має максимальне використання трудового потенціалу.

За результатами аналізу діяльності досліджуваного підприємства слід зазначити, що на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ робота з персоналом відбувається не в повній мірі. Пояснюється це деякими обмеженнями можливостей і потребами підприємства. Можна засвідчити, що менеджмент з персоналу досить простий, обмежується лише необхідними функціями управління. На підприємстві відсутня спеціалізована служба по персоналу, працівниками займається керівник та декілька робітників, з невисокою кваліфікацією щодо роботи з персоналом. Зміст роботи з персоналом на підприємстві включає відбір та оформлення робітників, їх

звільнення, управління на підприємстві трудовою дисципліною й заробітною платою. Прийом на роботу, звільнення, відпустки вирішує безпосередньо керівник, що не є ефективним інструментом менеджменту, тому що працівники залежать від керівника напряду і керівнику незавжди є час займатися саме такими функціями, що приводить до найму працівників із нижчою кваліфікацією, ніж як цим займалися професіонали. Штат на підприємстві не досить великий і для такого підприємства важливим є відібрати команду висококваліфікованих спеціалістів, які б мали змогу забезпечити ефективну господарську діяльність підприємства.

Не ефективне використання персоналу значно знижує рівень кваліфікації і працездатності працівників, продуктивність праці, збільшує матеріальне та моральне старіння основних фондів, підвищує матеріалоємність продукції, призводить до значного підвищення собівартості продукції та зниження ефективності виробництва [35].

Не об'єктивність відбору персоналу не застосовуючи спеціальні методики, атестації, тестування, тощо, все це є недоліком управління персоналом. Враховуючи вище зазначене, можна стверджувати, що управління має виконуватися у розрізі економічного та соціального напрямків.

Щодо економічного аспекту, управління персоналом має формувати на комплекс винагород персоналу, забезпечувати підняття рівня ефективності за рахунок технічного покращення та організаційного вдосконалення підприємства. У напрямку удосконалення системи винагороди персоналу мають бути: розроблена система оплати праці з підвищеною ефективністю де має бути взаємозв'язок оплати праці із кінцевим результатом діяльності; має відбуватися підвищення мотивації працівників нематеріальними методами; надавати можливість працівникам себе реалізувати повністю та підвищувати кваліфікацію. Під час управління персоналом має бути індивідуальний підхід до працівника, потрібно вивчати потреби й устремління кожного. Має використовуватися диференційний підхід до управління.

Щодо соціально аспекту під час управління персоналом важливим є прийняття управлінських змін при використанні і розвитку здібностей робітників підприємства й забезпечення сприятливого психологічного клімату, має бути обрано курс на соціальний розвиток на основі чого забезпечувалися би охорона здоров'я, соціальне страхування, правове супроводження робітників, інформаційне забезпечення тощо.

Для ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ можна рекомендувати наступні напрямки удосконалення системи управління персоналом (рис.3.4):

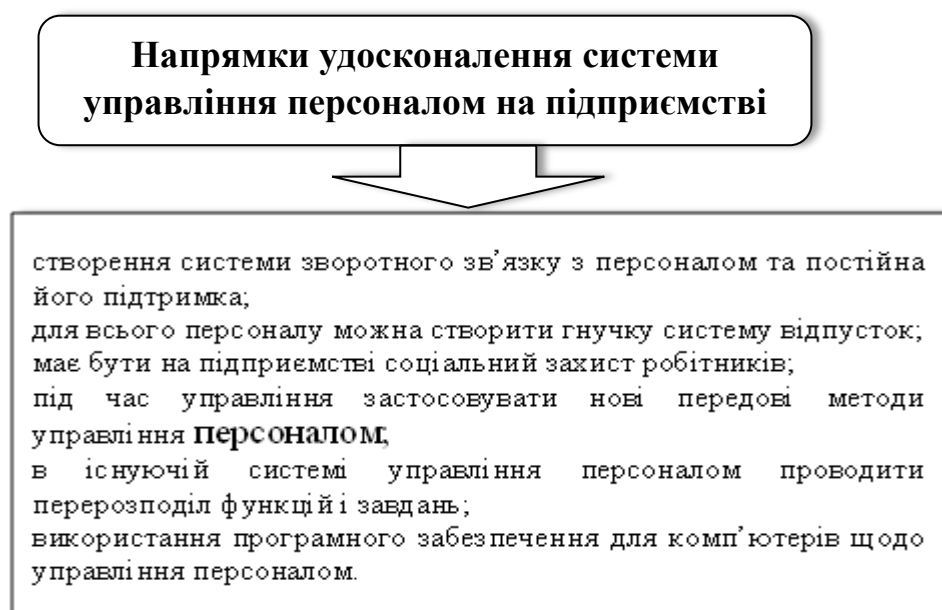


Рисунок 3.4 – Напрямки удосконалення системи управління персоналом на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

У сучасних умовах процес управління персоналом підприємства необхідно забезпечувати на засадах персоналізму, що передбачає виявлення та підтримку талановитих працівників, які відрізняються особливою організаційною поведінкою та формують значний інноваційний потенціал для забезпечення конкурентних переваг підприємства [36].

Зазначимо, що змісту управління персоналом підприємства потрібно визначати як результат планомірно організованого, системного впливу керівника підприємства спільно із менеджерами та керівниками

функціональних підрозділів підприємства на персонал, який полягає у розробці кадрової політики, що базується на формуванні складу персоналу, реалізацію всіх управлінських функцій з управління персоналом, для покращення та удосконалення існуючої системи управління персоналом.

Пропонуємо управління персоналом на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ проводити у розрізі її суб'єктів, об'єктів та процесів (рис3.5), що буде сприятиме переходу фактичного стану до визначених цілей на основі проведення комплексу заходів.

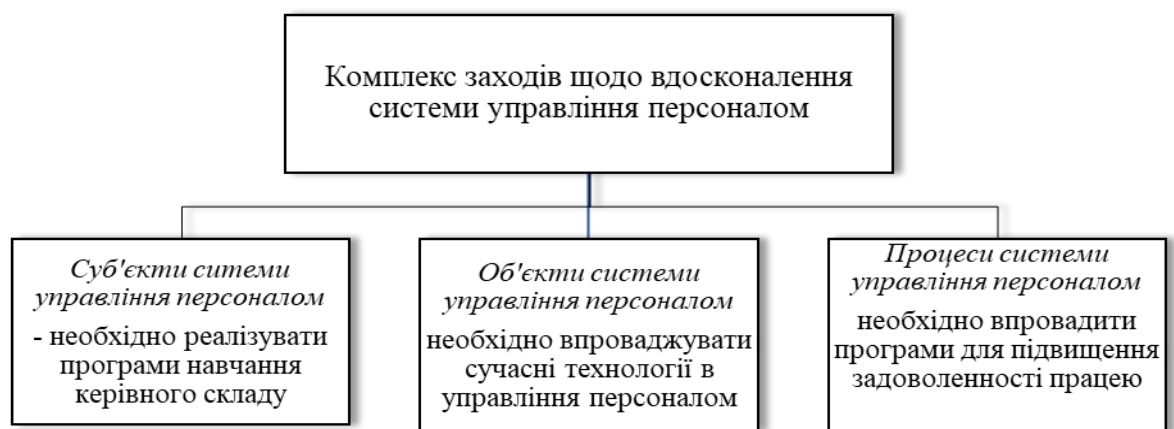


Рисунок – 3.5 Вдосконалення системи управління персоналом на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ

Отже, за результатами проведеного дослідження визначено, що система управління персоналом на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ має деякі проблеми. На підприємстві не застосовуються сучасні методи управління персоналом. Завданням яке може бути успішно вирішене є створення творчої атмосфери й підприємливості, врахування ініціатив робітників, це те, що може бути вправно вирішене. Застосування відповідних інструментів менеджменту під час управління персоналом та врахування цінності людського ресурсу може призвести на підприємстві до підвищення продуктивності праці, що у подальшому сприятиме ефективній роботі підприємства та його стійкості на ринку.

ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи проведено дослідження сутності поняття управління персоналом. На основі проведеного компаративного аналізу визначень науковців щодо суті поняття, слід зазначити, що серед них немає універсального визначення, існує значна кількість думок. Сукупність визначень доповнено авторським розумінням суті поняття «управління персоналом підприємства»

З метою більш глибокого вивчення персоналу подано класифікацію персоналу в залежності від виконуваних функцій, на основний та допоміжний, за професіями та спеціальностями, за кваліфікаційним рівнем.

Досліджено принципи управління персоналом підприємства, що впливають на досягнень результативності та ефективності. Серед них: науковість, демократичний централізм, плановірність, єдиноначальність; поєднання одноосібного і колективного підходів, соціального партнерства, економічної ефективності; контроль за виконанням рішень

Визначено методи управління персоналом підприємства за допомогою яких здійснюється управлінський вплив на персонал, й досягаються цілі управління. Головною метою якої є відбудова кадрової бази, організація його ефективного використання, розвиток етики, стимулювання творчості і професійного розвитку та досягнення ефективності роботи.

З метою покращення ефективності управління персоналом, та всього підприємства в цілому, зазначено, що управління має ґрунтуватися на системному підході. Запропоновано систему управління персоналом підприємства, що сприятиме підвищенню ефективності та результативності кадрового менеджменту. Розглянуто її підсистеми (економічну, організаційну і соціальну) та досліджено етапи формування системи і виділено їх особливості.

У другому розділі дослідження надано загальну характеристику досліджуваному ПІДПРИЄМСТВУ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ.

Акцентовано, що фінансовий аналіз в сучасних конкурентних ринкових умовах має проводитись постійно для утримання стабільного функціонування підприємства. За результатами аналізу фінансового стану ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ за 2018-2020 рр. визначено, що підприємство ліквідне, платоспроможне, має достатньо ресурсів для погашення поточних зобов'язань. За результатами оцінки платоспроможності, фінансової стійкості підприємства визначено, що воно має стійкі позиції на ринку, стабільне, витрати покрити прибутком. Аналіз ділової активності свідчить про вчасне виконання зобов'язань та про достатній рівень платоспроможності підприємства, про що не можна стверджувати відносно рентабельності, яка незначно знижується.

Проведено аналіз показників ефективності використання праці та її оплати. Проаналізовані показники складу і структури персоналу, фонду оплати праці, показники руху кадрів ПІДПРИЄМСТВА «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ. З аналізу можна надати такі висновки, фонд оплати праці зростає, кількість робітників на підприємстві незначно зменшилась, структура персоналу залишається постійною. За розрахунковими даними, можна стверджувати про наявність екстенсивного розвитку підприємства, що підвищує витрати підприємства. Тому доцільно під час управління підприємством прийняти управлінські рішення щодо переходу на інтенсивний розвиток. Для цього необхідно вдосконалити всі функціональні елементи системи управління персоналом та розробляти й впроваджувати якісну кадрову політику.

У третьому розділі, з метою покращення процесу управління, оскільки управлінський процес базується на плануванні діяльності й її показників, доведено, що доцільним має бути прогнозування трудових показників. В роботі прогнозовано показник фонду оплати праці на наступний період діяльності 2022 рік. Виявлено тенденцію збільшення показника, що означає зросток підприємства.

Також важливим є дослідження взаємозв'язку між показниками. З цією метою проведено кореляційний аналіз і виявлено залежність між показниками фонду оплати праці й продуктивності праці.

Для удосконалення процесу управління персоналом на підприємстві розроблено стратегію управління персоналом яка складається з трьох етапів, в якій враховані специфічні відмінності об'єкту управління людини, а саме врахування психологічних факторів, застосування мотиваційних й стимуляційних інструментів та врахування інтелекту людини, осмисленість та цілеспрямованість досягання цілей, ефективність використання людського ресурсу. Визначені завдання стратегії.

Також, зазначено, що процес управління персоналом на ПІДПРИЄМСТВІ «ФОРА» У ФОРМІ ТОВ має бути диференційованим, доцільно створювати групи реагування в які мають увійти тимчасові робітники що мають проводити контроль за виконанням планів розвитку персоналу та цілей стратегії.

У дослідженні в рамках удосконалення системи управління персоналом підприємства виокремлено напрямки за якими має виконуватися управління – економічний та соціальний.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шморгун Л. Г. Менеджмент організацій: Навчальний посібник / Л. Г. Шморгун. – К.: Знання, 2010. – 452 с.
2. Годящев М.О. Управління персоналом підприємства як фактор його ділової активності URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis
3. Гамаль А.М. Управління персоналом в умовах розвитку ринкових відносин.-автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю – 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. – Донецький державний університет економіки і торгівлі ім. М. ТуганБарановського, Донецьк, 2002.- 20 с
4. Виноградський М. Д., Виноградська А. М., Шканова А. М. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Центр учбов літератури, 2009. 502 с
5. Линенко А. В., Шевченко О. Л. Сутність й аналіз персоналу підприємства за показниками його ефективності. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2008. № 4. С. 111–116.
6. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. – Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. – 210 с.
7. Пелих А. С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2010. № 15. С. 163–166
8. Десслер Г. Управление персоналом; пер. с англ.; 2-е изд. ,К : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2014. 799 с.
9. Ситник Н .І. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Інкос, 2009. 472 с. 10. Балановська Т. І. Методи управління персоналом в сучасних умовах. Науковий вісник НАУ. 2003. № 7–8. С. 50–52
10. Ладыко І. Ю., Сумцов В. Г. Общий менеджмент. Луганск : СНУ, 2004. 278 с.
11. Управління персоналом і корпоративнеуправління URL: <https://ipohnpu.in.ua/wp-content/uploads/2019/11/upravlinnia-personalom-i-korporatyvne-upravlinnia.docx>

12. Глущенко Л.Д. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/handle/1234567>.
13. Формування системи управління персоналом. 5 обов'язкових умов. URL: <https://gc.ua/uk/formuvannya-sistemi-upravlinnya-personalom/>
14. Як організувати структуру підприємства: актуальні види і формати. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/yak-organ>
15. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О. П. Гурченков, Н. В. Гусаріна // Економіка: реалії часу. – 2013. – № 2. – С. 60–72
16. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник / О. М. Криворучко, Т. О. Водолажська– Х. : ХНАДУ, 2016. – 200 с.
17. Сівашенко Т. Удосконалення системи управління персоналом підприємства / Т. Сівашенко // Економічний аналіз. – 2012. – Т. 11(3). – С. 48–50.
18. Підприємство «Фора» у формі товариства з обмеженою відповідальністю URL: <https://clarity-project.info/tenderer/24677233>
19. Смірнова П. В. Управління витратами / П. В. Смірнова. – Харків: ФОП Шейніна О.В., 2016. – 95 с.
20. Облік витрат та собівартості продукції на підприємстві [Електронний ресурс]. – 2011. – URL: <http://stud24.ru/accounting/oblk-vitrat-tasobvartost-produkc/135262-396706-page3.html>
21. Гайдаєнко О. АНАЛІЗ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЇХ СТРУКТУРИЗАЦІЯ / О. Гайдаєнко, І. Малицька. // ОБЛІК. ЕКОНОМІКА. МЕНЕДЖМЕНТ: наукові нотатки Міжнародний збірник наукових праць.. – 2016. – №1. – С. 79–84.
28. Методи економічного прогнозування. URL: <http://www.info-library.com.ua/books-text-59>
29. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели / Берсуцкий Я.Г., Лепа Н.Н., Берсуцкий А.Я. и др. – НАН

Украины. Институт экономики и промышленности. – Донецк: ООО «Юго–Восток, Лтд», 2002. – 276 с.

30 Айвазян С.А. Прикладная статистика и основы эконометрии: Учебник для вузов /С.А. Айвазян, В.С. Мхитарян. – М.: 1998. – 1022 с

31. Руденко В.М. Математична статистика – Підручник, м Київ, 2017 р.

32. Романюк Л. Стратегія управління персоналом та забезпечення відповідності конкурентній стратегії підприємства URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/>

33. Буковинська М. П. Людський капітал: класифікація ділових та особистих якостей менеджерів URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/>.

34. Стратегічне управління стратегічними ресурсами URL: <https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/12>

35. Ляш О.І. Економіка праці та соціально-трудова відносини : [навч. посіб.] / О.І. Ляш, С.С. Гринкевич. – К. : Ліра, 2010. – 476 с с. 256

36. Копець Г.Р. Удосконалення системи управління персоналом в умовах розвитку вітчизняних підприємств на засадах маркетингу та логістики Г.Р. Копець, Г.В. Рачинська, К.О. Дзюбіна URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/29365/1/026_168_175.pdf.

37. Офіційний сайт обласної служби статистики URL: <http://kh.ukrstat.gov.ua/kilkist-pidpriemstv-za-ikh-rozmiramy-za-vydamy>

38. Сайт Забудовник URL: <https://zabudovnyk.com.ua/uk/developers/re>.

40. Strategy for the sustainable competitiveness of the construction sector and its enterprises. URL:<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/>.

41. Робоча сила України 2019: Стат. збірник. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_.

ДОДАТКИ

Додаток А

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

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємництва

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2019	01	01
ПІДПРИЄМСТВО "ФОРА" У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за ЄДРПОУ	24677233		
Територія УКРАЇНА ХАРКІВСЬКА ЧЕРВОНАЗАВОДСЬКИЙ РАЙОН	за КОАТУУ	6310138800		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціювання	за КВЕД	43.22		
Середня кількість працівників, осіб 27				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Вернадського, буд. 1, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА обл. 61010		0577318597		

1.Баланс на 31 грудня 2018 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	267,1	242,4
первісна вартість	1011	541,2	541,2
знос	1012	(274,1)	(298,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	267,1	242,4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	3 575,9	12 651,2
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 840,0	1 881,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	10,1
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	814,2	454,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	44,7	690,4
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	7 277,8	15 718,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	7 544,9	15 960,8

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	296,0	296,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	117,0	117,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 124,2	3 159,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 537,2	3 572,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 600,6	12 279,3
розрахунками з бюджетом	1620	407,1	22,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	98,1	-
розрахунками зі страхування	1625	-	20,0
розрахунками з оплати праці	1630	-	67,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	4 007,7	12 388,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	7 544,9	15 960,8

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019

Стаття		Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
1	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	12 897,6	40 182,5
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	0,1	0,2
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	12 897,7	40 182,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(11 599,1)	(38 732,5)
Інші операційні витрати	2180	(1 252,3)	(874,4)
Інші витрати	2270	(-)	(43,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(12 851,4)	(39 650,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	46,3	532,2
Податок на прибуток	2300	(11,5)	(98,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	34,8	434,1

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Е.П. Кульбаченко
О.Б.Кульбаченко Олексій Борисович
(ініціали, прізвище)Сеннікова Тетяна Миколаївна
(ініціали, прізвище)

Додаток Б

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(ріс,місяць,число)	Коди		
		2020	01	01
ПІДПРИЄМСТВО "ФОРА" У ФОРМІ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ	за ЄДРПОУ	24677233		
Територія УКРАЇНА ХАРКІВСЬКА ЧЕРВОНАЗАВОДСЬКИЙ РАЙОН	за КОАТУУ	6310138800		
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ	240		
Вид економічної діяльності Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціювання	за КВЕД	43.22		
Середня кількість працівників, осіб 25				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Вернадського, буд. 1, м. ХАРКІВ, ХАРКІВСЬКА ОБЛ., 61010				731-85-97

1.Баланс на 31 грудня 2019 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД		1801006
	Код рядка	На початок звітного року	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	242,4	232,8
первісна вартість	1011	541,2	541,2
знос	1012	(298,8)	(308,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	242,4	232,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	12 681,2	4 270,8
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1 881,9	3 099,6
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10,1	22,5
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	0,3
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	454,8	366,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	690,4	12,7
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	15 718,4	7 772,4
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	15 960,8	8 005,2

Продовження додатку Б

Пасива	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	296,0	296,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	117,0	117,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 159,0	3 396,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	3 572,0	3 809,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	12 279,3	4 080,9
розрахунками з бюджетом	1620	22,1	114,8
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	52,7
розрахунками зі страхування	1625	20,0	-
розрахунками з оплати праці	1630	67,4	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	-	-
Усього за розділом III	1695	12 388,8	4 195,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	15 960,8	8 005,2

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2019 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 844,6	12 897,6
Інші операційні доходи	2120	-	-
Інші доходи	2240	0,3	0,1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	41 844,9	12 897,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(40 026,2)	(11 599,1)
Інші операційні витрати	2180	(1 528,5)	(1 252,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(41 554,7)	(12 851,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	290,2	46,3
Податок на прибуток	2300	(52,7)	(11,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	237,5	34,8

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

БІЛКОВИЧЕНКО
Олександр
Борисович

Кульбаченко Олександр Борисович

(ініціали, прізвище)

Сеннікова Тетяна Миколаївна

(ініціали, прізвище)

Додаток В

Звітність за 2019-2020 рр.

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Активи

Назва показника	Код	2020
Незавершені капітальні інвестиції	1005	117
Основні засоби	1010	75491
первісна вартість	1011	216215
знос	1012	140724
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	699
I.Всього необоротних активів	1095	76307
Запаси	1100	359487
Виробничі запаси	1101	114864
Незавершене виробництво	1102	99173
Готова продукція	1103	116104
Товари	1104	29346
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	517537
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	101
з бюджетом	1135	33283
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	17053
Гроші та їх еквіваленти	1165	43085
Готівка	1166	219
Рахунки в банках	1167	42866
II.Всього оборотних активів	1195	970546
БАЛАНС	1300	1046853

Бухгалтерський баланс (Звіт про фінансовий стан). Пасиви

Назва показника	Код	2020
Зареєстрований (пайовий капітал)	1400	184
Додатковий капітал	1410	2372
Резервний капітал	1415	21
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	272534
I.Всього власного капіталу	1495	275111
II.Всього довгострокових зобов'язань і забезпечень	1595	0
товари, роботи, послуги	1615	758412
розрахунками з бюджетом	1620	3120
розрахунками зі страхування	1625	1719
розрахунками з оплати праці	1630	8480
за одержаними авансами	1635	11
III.Всього поточних зобов'язань і забезпечень	1695	771742
БАЛАНС	1900	1046853

Продовження додатку В

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Назва показника	Код	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	667503
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	565979
Валовий: прибуток	2090	101524
Інші операційні доходи	2120	205061
Адміністративні витрати	2130	50307
Витрати на збут	2150	44696
Інші операційні витрати	2180	241041
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	29459
Інші фінансові доходи	2220	135
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	0
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	29324
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	866
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	0
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	30190
Назва показника	Код	2020
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	-30190
Операційні витрати		
Назва показника	Код	2020
Матеріальні затрати	2500	435966
Витрати на оплату праці	2505	169508
Відрахування на соціальні заходи	2510	30478
Амортизація	2515	25030
Інші операційні витрати	2520	507424
Разом	2550	1168406
Інші дані		
Назва показника	Код	2020
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0

Додаток Г

УДК: 331.1

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА*****Пенська І.О.****канд. екон. наук, доцент**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна****Шуміло Є.І.****здобувачка 2-го курсу освітнього ступеня «магістр»**Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

Під стратегією підприємства розуміють головний напрям, комплексну програму дій підприємства що направлення на досягання головних стратегічних цілей підприємства. Щодо стратегії управління персоналом підприємства, то під цим поняттям розуміють комплексну програму дій направлених на ефективне використання персоналу на підставі чого досягається відповідність можливостей та відбувається досягання довгострокових цілей й виконання стратегій за видом діяльності підприємства.

Під час формування стратегії управління персоналом, потрібно чітко розуміння, що вона є складовою у загальній стратегії розвитку підприємства й у загальній у системі управління підприємством.

Формуючи стратегію управління персоналом, слід розуміти що вона є комплексною програмою дій, правил, рішень, принципів та норм, що мають бути направленні на ефективне використання персоналу. Стратегія управління персоналом має наступні ознаки: суть визначення стратегії розробка напрямків та програм дій і прийняття рішень щодо діяльності персоналу на підприємстві; відповідність кадрової політики та бізнес-стратегії; направленість її на ефективне використання трудового потенціалу; співставлення і виконання дій для забезпечення відповідності можливостей довгостроковим цілям і загальній стратегії діяльності підприємства.

Стратегія управління персоналом має охоплювати основні напрямки кадрової діяльності: відбір, просування та розстановка кадрів за ключовими позиціями підприємства; оцінка персоналу; формування системи винагороди, яка забезпечує адекватну компенсацію та мотивацію персоналу на всіх рівнях; розвиток персоналу, що включає механізм підвищення кваліфікації та просування службовими сходами [1].

Під час розробки стратегії управління персоналом слід враховувати головну особливість, яка полягає у тому, що людські ресурси специфічні і

мають відмінні якості від інших ресурсів підприємства. Специфіка їх виражається у тому, що:

- під час управління важливим є психологічні фактори;
- має використовуватися мотиваційні та стимулюючі засоби;
- оскільки працівники наділені інтелектом, то слід враховувати емоційність їх реакції на управлінські накази та виконання завдань; персонал постійно здатен до розвитку;
- для людського ресурсу характерно осмислення та цілеспрямованість;
- ефективність використання людських ресурсів, під час неправильного використання має особливість швидше зменшуватися у порівнянні із іншими ресурсами підприємства.

Керівництву підприємства під час розробки стратегії потрібно звертати увагу на його особисті та ділові якості працівників. Економічна цінність працівника визначається кваліфікацією, загальними знаннями, здібностями ефективно вирішувати складні проблеми, які дозволяють працівнику швидко пристосовуватися до економічних і соціальних умов життя [2].

Зазначимо, що важливим під час втілення стратегії управління персоналом у життя підприємства стає кадрова політика та необхідність її розробки. Кадрова політика включає принципи, методи, форми організації з її формування, розвиток персоналу та його мотивацію і стимуляцію.

На досліджуваному підприємстві виходячи із проведених досліджень рекомендуємо розроблювати кадрову політику відповідно до активного її виду.

Активна кадрова політика полягає в наступному:

- керівництво організації має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію;
- кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої ситуації;
- керівництво організації має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях [3].

Побудова кадрової політики та впровадження її під час діяльності підприємства має відповідати загальній концепції розвитку підприємства. Кадрова політика має бути гнучкою і побудована так, щоб швидко реагувати на сучасні зміни середовищ зовні і в середині підприємства.

Враховуючи складність цього процесу та необхідність диференційованого підходу створити групи реагування в які мають увійти тимчасові робітники що мають проводити контроль за виконанням планів розвитку персоналу та цілей стратегії. Такі групи мають бути мотивовані різними надбавками та преміями, можливістю кар'єрного росту, підвищенням кваліфікації, тощо. Такі працівники мають оцінювати ефективність роботи підприємства під час управління персоналом відповідно до розробленої стратегії. Для підвищення ефективності цих працівників груп реагування слід залучати зовнішніх експертів, фахівців з управління персоналом.

Список літератури:

1. Романюк Л. Стратегія управління персоналом та забезпечення відповідності конкурентній стратегії підприємства URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/>