

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
MINISTRY FOR EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ZAPORIZHZHYA NATIONAL UNIVERSITY

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ
FACULTY OF MANAGEMENT

КАФЕДРА ПІДПРИЄМНИЦТВА, МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЙ ТА
ЛОГІСТИКИ
CHAIR OF ENTREPRENEURSHIP, MANAGEMENT OF ORGANIZATIONS
AND LOGISTICS

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА

на тему Розвиток кадрового потенціалу підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко»

THESIS FOR THE MASTER'S DEGREE

Development of Human Resources Potential at Enterprise LLC “MPY Co”

Виконав: студент 2 курсу магістратури, групи 8.0738-МО-3
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми Менеджмент організацій та
адміністрування

Д.Р. Сайко

Керівник професор кафедри ПМОіЛ, д.т.н. Волков В.П.
Рецензент доцент кафедри ПМОіЛ, к.е.н

Шишкін В.О.

Запоріжжя – 2019

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту

Кафедра підприємництва, менеджменту організацій та логістики

Рівень вищої освіти магістр

Спеціальність 073 Менеджмент, освітня програма Менеджмент організацій та адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., доцент Бухаріна Л.М.

«___» _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Сайко Дар'ї Романівні

1. Тема роботи Розвиток кадрового потенціалу підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко»

керівник роботи Волков Володимир Петрович, д.т.н.,

затверджені наказом ЗНУ від «___» _____ 20__ року №___

2. Строк подання студентом роботи «___» _____ 20__ р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і закордонних економістів, присвячені проблемам управління трудовими ресурсами підприємств, документи фінансової та статистичної звітності об'єкту дослідження за останні роки, матеріали періодичного друку з досліджуваних питань, офіційні дані Державного комітету статистики України, законодавчі і нормативні акти Верховної Ради, Кабінету Міністрів України, нормативні документи, аналітичні огляди, статистичні звіти міністерств і відомств, інших органів державного і регіонального управління.

4. Перелік питань, які потрібно розробити:

Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел. 1 Розділ – Теоретичні основи розвитку кадрового потенціалу підприємств – складається з 3 підрозділів: 1.1 Визначення та класифікація кадрів; 1.2 Механізм формування кадрового потенціалу торговельного підприємства; 1.3 Ефективність роботи системи управління кадрами на підприємстві; 2 Розділ –

Аналіз результатів господарської діяльності та стану кадрового забезпечення підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко» – складається з 3 підрозділів: 2.1 Організаційно – правова характеристика підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко»; 2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «М Пі Уай, Ко» та фінансово-майнового стану підприємства; 2.3 Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «М Пі Уай, Ко»; 3 Розділ – Розвиток кадрового потенціалу підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко» – складається з 2 підрозділів: 3.1 Проблеми кадрового забезпечення підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко»; 3.2 Шляхи підвищення кадрового потенціалу ТОВ «М Пі Уай, Ко» в наявних умовах.

5. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	10.10.2019 р.	10.10.2019 р.
2	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	31.10.2019 р.	31.10.2019 р.
3	Волков В.П. професор кафедри підприємництва, менеджменту організацій та логістики факультету менеджменту ЗНУ	28.11.2019 р.	28.11.2019 р.

6. Дата видачі завдання 10.10.2019 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	жовтень	виконано
2	Вивчення літературних джерел	жовтень	виконано
3	Збирання матеріалу на підприємстві	жовтень	виконано
4	Обробка матеріалу	жовтень	виконано
5	Виконання розділу 1	жовтень	виконано
6	Виконання розділу 2	листопад	виконано
7	Виконання розділу 3	грудень	виконано
8	Формулювання висновків	грудень	виконано
9	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	грудень	виконано
10	Подання роботи на кафедру	грудень	виконано

Студент _____ Д.Р. Сайко
(підпис)

Керівник роботи _____ В.П. Волков
(підпис)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис) (ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 115 с., 6 рис., 12 табл., 3 додатки, 40 джерел.

Об'єктом дослідження є підприємство ТОВ «М Пі Уай, Ко».

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, балансовий, аналітичний метод.

Актуальність роботи обумовлена тим, що в умовах, що склалися в Україні на нинішньому етапі її розвитку, проблема забезпечення кадрового потенціалу підприємств набула важливого значення, оскільки в розвитку підприємств, економіки та суспільства в цілому все більшого значення набувають саме людські ресурси.

Раціональне кадрове забезпечення підприємства відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя всього населення. Тому від того, наскільки раціонально воно сформоване, багато в чому залежить економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, зростання соціального та культурного рівня життя найманих працівників та роботодавців, становлення повноцінних відносин соціального партнерства.

Під час виконання роботи було розглянуто теоретичні засади забезпечення кадрового потенціалу підприємств. Було проаналізовано діяльність ТОВ «М Пі Уай, Ко», розглянуто існуючу систему кадрового забезпечення підприємства, виділені проблеми та фактори, які негативно впливають на зростання кадрового потенціалу підприємства та запропоновано шляхи вирішення цих проблем.

ПЕРСОНАЛ, КАДРИ, ПРЕТЕНДЕНТ, УПРАВЛІННЯ, КАДРОВЕ
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ

ABSTRACT

Thesis for the Master's Degree: 115 pp., 6 fig., 12 tab., 3 appendices, 40 sources.

The object of the research is the enterprise «MPY Co» LLC.

The purpose is to study theoretical and practical aspects of the developing of human resources potential at enterprise.

The research methods: descriptive, comparative, analytical, tabular, graphical, balance, a method of statistical analysis, grouping and summarizing data, expert estimates.

Background of this thesis is determined by the fact that the nowadays in Ukraine at the current stage of its development, the problem of ensuring the human resources of enterprises has become important, since human resources are becoming increasingly important in the development of enterprises, the economy and society.

The rational staffing of the enterprise plays an important role in improving the efficiency of social production and the standard of living of the entire population. Therefore, how rational it is formed depends largely on the economic potential of each type of economic activity, the increase in the social and cultural standard of living of employees and employers, the formation of full-fledged social partnership relations.

During the survey, the theoretical principles of developing of human resources potential at enterprise were considered. Authors analyzed the existing system of personnel support of the enterprise, the problems and factors that negatively influence the growth of the personnel potential of the enterprise and proposed the ways of solving these problems.

STAFF, PERSONNEL, APPLICANT, MANAGEMENT, STAFFING,
HUMAN RESOURCES

СПИСОК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА СИМВОЛІВ

ЕОМ – електронна обчислювальна машина

НТП – науково – технічний прогрес

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.1 Визначення та класифікація кадрів	12
1.2 Механізм формування кадрового потенціалу торговельного підприємства.....	15
1.3 Ефективність роботи системи управління кадрами на підприємстві.....	39
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «М ПІ УАЙ, КО»	54
2.1 Організаційно – правова характеристика підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко».....	54
2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «М Пі Уай, Ко» та фінансово-майнового стану підприємства	60
2.3 Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «М Пі Уай, Ко».....	70
РОЗДІЛ 3 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «М ПІ УАЙ, КО».....	82
3.1 Проблеми кадрового забезпечення підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко».....	82
3.2 Шляхи підвищення кадрового потенціалу ТОВ «М Пі Уай, Ко» в наявних умовах.....	87
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Виробничий потенціал будь-якої країни як і кожної галузі залежить від ряду факторів. Одним з них є кадри, які є найбільш коштовною і важливою частиною продуктивних сил суспільства. У цілому ефективність виробництва залежить від кваліфікації робітників, їхнього розміщення і використання, що впливає на обсяг і темпи приросту виробленої продукції, використання матеріально-технічних засобів. Адже, усе в остаточному підсумку, залежить від людей, від їхньої кваліфікації, уміння і бажання працювати. Саме людський капітал, а не заводи, устаткування і виробничі запаси є наріжним каменем конкурентоздатності, економічного росту й ефективності.

Раціональне кадрове забезпечення підприємства відіграє важливу роль у підвищенні ефективності суспільного виробництва та рівня життя всього населення. Тому від того, наскільки раціонально воно сформоване, багато в чому залежить економічний потенціал кожного виду економічної діяльності, темпи його розвитку, зростання соціального та культурного рівня життя найманих працівників та роботодавців, становлення повноцінних відносин соціального партнерства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи обумовлена тим, що:

- а) принципи побудови системи забезпечення кадрами підприємств постійно вдосконалюються і оновлюються. Тому цінним є будь-яке опрацювання сучасних теорій та методів формування кадрового потенціалу підприємств;
- б) в Україні формування кадрового потенціалу підприємств проводиться епізодично, відсутня систематична інформація про застосування методів управління персоналом. Тому важливими є будь-які дослідження механізму кадрового забезпечення підприємств;
- в) на багатьох підприємствах до сьогодні застосовуються старі методи забезпечення кадрового потенціалу через брак відповідних фахівців.

Тому розробка механізму формування кадрового потенціалу підприємств є дуже важливою в плані накопичення досвіду та застосування подібних методів на інших підприємствах;

– г) в умовах перевищення пропозиції робочої сили над попитом, низької вартості робочої сили, її невідповідності реальній вартості, наявності значних масштабів нерегламентованої зайнятості важливого значення набуває виявлення резервів підвищення ефективності використання зайнятих у всіх видах економічної діяльності.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процеси формування, побудови, функціонування та розвитку системи управління на підприємстві ТОВ «М Пі Уай, Ко», робота системи кадрового забезпечення підприємства.

За ринкових відносин формування кадрового потенціалу підприємства стає обов'язковою умовою завоювання стійких та лідируючих позицій на ринку. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг. В Україні, нажаль, не на всіх підприємствах розуміють значущість розвитку кадрового потенціалу, але Захід вже визнав, що єдина стійка конкурентна перевага, яку підприємство буде мати в майбутньому – це її люди.

В остаточному підсумку діяльність визначається кваліфікацією персоналу. Конкурентоздатність, економічне зростання і ефективність підприємства в більшій мірі залежить від персоналу, ніж від устаткування та виробничих запасів.

Тому значення проблеми кадрового потенціалу та шляхи його поліпшення в умовах нових економічних відносин для підприємств важко переоцінити.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є загальні закони та закономірності, принципи формування, функціонування та розвитку системи управління підприємством, визначення напрямків розвитку підприємства, постановки цілей та визначення засобів їх реалізації.

Метою виконання кваліфікаційної роботи є закріплення теоретичних знань і підтвердження практичних навичок та професійної майстерності в управлінській діяльності відповідно до виробничих функцій, типових задач діяльності та умінь, якими повинен володіти магістр з менеджменту і які передбачені галузевим стандартом.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- проаналізувати теоретичні основи забезпечення підприємств кадрами, вивчити основні визначення та класифікацію кадрів, проаналізувати роботу механізму формування кадрового потенціалу торговельного підприємства, визначити ефективність роботи системи управління кадрами на підприємстві;

- проаналізувати результати господарської діяльності та стан кадрового потенціалу підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко», дослідити фінансово – майновий стан підприємства, зробити висновки щодо ефективності системи управління підприємством;

- виділити проблеми кадрового забезпечення підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко»;

- запропонувати шляхи покращення кадрового потенціалу ТОВ «М Пі Уай, Ко» в наявних умовах;

У кваліфікаційній роботі використані такі методи проведення досліджень: абстрактно – логічний (для аналізу існуючих теоретичних підходів та формулювання висновків), статистико – економічний (для вивчення сучасного економічного стану підприємства та оцінки ефективності господарської, монографічний метод (для всебічного й глибокого вивчення окремих явищ, процесів та виявлення причинно-наслідкових зв'язків) тощо.

Практична значущість теми кваліфікаційної роботи обумовлена необхідністю реформування менеджменту підприємств в цілому, та реформування системи формування кадрового потенціалу підприємств зокрема.

Існує нагальна потреба удосконалення системи кадрового забезпечення

ТОВ «М Пі Уай, Ко», яка має посилити конкурентні позиції ТОВ «М Пі Уай, Ко», оптимізувати бізнес-процеси на підприємстві, підвищити ефективність управління підприємством та дозволить підприємству відповідати науково-технічному прогресу та авангардним управлінським технологіям.

Кваліфікаційна робота складається з основної частини і додаткової. Основна частина містить такі структурні елементи: вступ, сутність (3 розділи – теоретичний, аналітико-дослідницький, проектно-рекомендаційний), висновки та рекомендації, список використаних джерел.

В першому розділі розглянуто визначення та класифікацію кадрів, досліджено роботу механізму формування кадрового потенціалу торговельного підприємства, описані прийоми визначення ефективності роботи системи управління кадрами на підприємстві.

У другому розділі дано організаційно – правову характеристику підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко», проаналізовано ефективність фінансово – господарської діяльності підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко», його фінансово – майнове положення та стан кадрового забезпечення підприємства.

У третьому розділі визначені проблеми формування кадрового потенціалу підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко», запропоновано шляхи їх вирішення та удосконалення забезпечення підприємства кадрами.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Визначення та класифікація кадрів

Процес кадрового забезпечення властивий, безумовно, будь-якій організації. Його надзвичайно важливе значення давно визнане в теорії управління персоналом, однак у практичній діяльності це не завжди знаходить адекватне відбиття.

Компанії не жалкують зусиль, домагаючись поліпшення якісних показників виробленої продукції або послуг, наполегливо працюють над оптимізацією виробничих і управлінських процесів.

Людські ресурси — специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів підприємства. Специфіка людських ресурсів порівняно з іншими чинниками економічного розвитку полягає в тому, що: по-перше, люди не лише створюють, а й споживають матеріальні та духовні цінності; по-друге, багатогранність людського життя не вичерпується лише трудовою діяльністю, а отже, щоб ефективно використовувати людську працю, потрібно завжди враховувати потреби людини як особистості; по-третє, науково-технічний прогрес і гуманізація суспільного життя стрімко збільшують економічну роль знань, моральності, інтелектуального потенціалу та інших особистих якостей працівників, які формуються роками і поколіннями, і розкриваються людиною за сприятливих умов.

Однією з передумов успішного економічного розвитку як на мікро, так і на макрорівні є врахування інтересів людей у будь-яких діях, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства. Без такого врахування не можна досягти підвищення ефективності в широкому (тобто соціально-економічному) розумінні.

Для означення людських ресурсів підприємства використовують терміни «працівники», «співробітники», «персонал», «кадри», «трудоий колектив» тощо.

Кадри — це основний штатний склад кваліфікованих працівників підприємства (організації), що володіють спеціальними знаннями, трудовими навичками і виконують різноманітні виробничо-господарські функції [7].

Персонал – постійні та тимчасові працівники, представники кваліфікованої та некваліфікованої праці. Він характеризується як кількісними, так і якісними показниками, що розглядаються і в статистиці, і в динаміці [14].

Поняття персоналу підприємства характеризується чисельністю і складом зайнятих на ньому працівників. З метою ефективного керування процесом формування і використання кадрового потенціалу на підприємствах застосовується класифікація працівників за наступними основними ознаками (Рис 1.1).

1. За категоріями. У складі персоналу підприємств виділяють три категорії працівників:

- а) управлінський персонал;
- б) торгово-оперативний персонал;
- в) допоміжний персонал.

Розподіл персоналу торговельного підприємства по категоріях працівників являє собою найбільш загальну форму функціонального поділу їх праці.

2. За посадами і професіями. На підприємствах роздрібної торгівлі в складі управлінського персоналу виділяються посади керівників (менеджерів), фахівців тощо. У складі торгово-оперативного персоналу — посади (професії) продавців, касирів, контролерів-касирів тощо. У складі допоміжного персоналу — професії фасувальників, вантажників, прибиральників тощо.

3. За спеціальностями. У складі посад фахівців виділяють економістів,

фінансистів, товарознавців, бухгалтерів тощо; у складі продавців виділяють спеціальності — продавець продовольчих товарів, продавець непродовольчих товарів тощо.



Рис. 1.1 Система ознак класифікації кадрового потенціалу підприємства

4. За рівнем кваліфікації. Працівники основних посад, професій і спеціальностей в залежності від рівня знань, уміння і трудових навичок підрозділені на ряд кваліфікаційних категорій (продавці і касири — на 3; фахівці — на 4; вантажники — на 6 тощо).

5. За статтю і віком. Відповідно до діючого порядку обліку на підприємствах торгівлі виділяються чоловіки у віці до 30 років; від 30 до 60

років; понад 60 років; а жінки відповідно до 30 років; від 30 до 55 років; понад 55 років. З метою ефективного керування рухом персоналу на великих підприємствах торгівлі може бути прийняте і більш детальна класифікація працівників за віком.

6. За стажем роботи в торгівлі. Діючою практикою обліку передбачається класифікація працівників торговельних підприємств за стажем роботи в торгівлі до 1 року; від 1 року до 3 років; від 3 до 10 років; понад 10 років. У конкретних цілях управління персоналом це класифікація також може бути деталізована.

7. Стосовно власності. В залежності від цієї ознаки на підприємствах торгівлі виділяють працівників — власників майна і найманих робітників.

8. За характером трудових відносин. За цією ознакою працівники торговельних підприємств підрозділяються на постійних і тимчасових.

З урахуванням викладених принципів класифікації будується процес управління персоналом підприємства.

1.2 Механізм формування кадрового потенціалу торговельного підприємства

Головна мета кадрового забезпечення підприємств полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні задачі його розвитку в майбутньому періоді.

Основною метою управління чисельністю і складом персоналу є оптимізація витрат живої праці на виконання основних видів робіт, пов'язаних з діяльністю торговельного підприємства, і забезпечення заповнення необхідних робочих місць працівниками відповідних професій, спеціальностей і рівнів кваліфікації. Реалізація цієї функції управління персоналом найбільшою мірою повинна бути зв'язана з загальною стратегією

торговельного менеджменту, тому що сформований на підприємстві трудовий потенціал і буде забезпечувати здійснення всіх стратегічних цілей і напрямків його діяльності.

Управління чисельністю і складом персоналу охоплює ряд послідовно виконуваних етапів робіт (рис. 1.2)

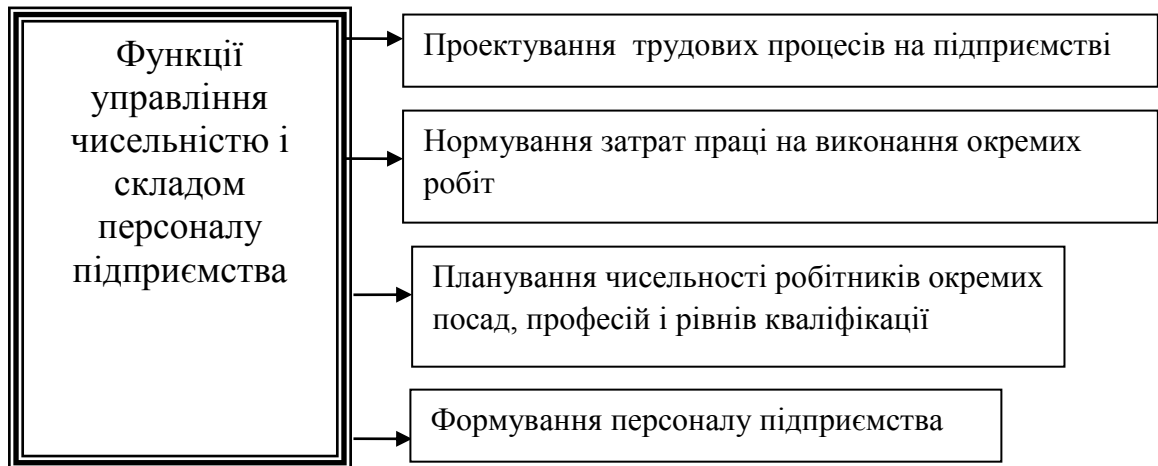


Рис.1.2 Основний зміст і етапи реалізації функції управління чисельністю і складом персоналу торговельного підприємства

1. Проектування трудових процесів на підприємствах передбачає визначення загального обсягу робіт і його розподіл у розрізі окремих груп виконавців. На підприємствах торгівлі загальний обсяг виконуваних робіт визначається, насамперед планованим обсягом і складом роздрібного товарообігу, а також номенклатурою й обсягом додаткових послуг. Визначений вплив на формований обсяг робіт роблять також розміри торговельної площі і те які торговельні технології використовуються (в першу чергу той метод який застосовується для продажу товарів).

Загальний обсяг робіт, котрі виконуються, повинен бути розподілений між окремими групами виконавців. Такий розподіл заснований на поділі праці, тобто на відносному відокремленні різних видів діяльності

торговельного підприємства. Основними видами поділу праці на підприємствах торгівлі є функціональний, технологічний і кваліфікаційний.

Функціональний поділ праці здійснюється, насамперед, у розрізі основних категорій персоналу — управління, торгово-оперативного і допоміжного. На великих торговельних підприємствах, що мають складну структуру управління, праця управлінського персоналу підлягає більш заглибленому функціональному поділу, що одержує своє відображення в схемі організаційної структури управління даним підприємством.

Технологічний поділ праці здійснюється, як правило, по категоріях торгово-оперативного і допоміжного персоналу. Поділ цих категорій персоналу в розрізі професій визначається обсягом окремих операцій основних і допоміжних торгово-технологічних процесів.

Кваліфікаційний поділ праці визначається розходженням робіт, які виконуються на підприємстві за рівнем їхньої складності.

Глибина поділу праці на підприємствах торгівлі диктується в першу чергу їхніми розмірами і загальним обсягом їхньої діяльності. На невеликих торговельних підприємствах можливості поділу праці істотно обмежені, що визначає необхідність його сполучення при проектуванні трудових процесів.

2. Нормування витрат праці на виконання окремих робіт передбачає розробку і використання на підприємствах торгівлі визначеної системи норм праці. Ця система може включати: норми чисельності, норми часу, норми виробітку, норми обслуговування.

Норми чисельності визначають кількість працівників, необхідних для виконання визначеного обсягу роботи. Такі норми рекомендується розробляти на великих торговельних підприємствах, що мають широко диверсифіковану по регіонах мережу магазинів однакової товарної спеціалізації. Основним критерієм диференціації норм чисельності в цьому випадку може виступати обсяг товарообігу або розмір торговельної площі.

Норми часу визначають необхідні витрати часу одного або групи працівників на виконання окремих видів робіт (у розрахунку на одиницю

роботи). На підприємствах торгівлі такі норми встановлюються звичайно на операціях допоміжного торгово-технологічного процесу (фасування окремих груп товарів, розвантаження окремих видів транспорту тощо). Такі норми виражаються в людино-годинах або людино-хвилинах.

Норми виробітку визначають обсяги робіт у вартісних або натуральних одиницях виміру, що повинні бути виконані одним або групою працівників на протязі визначеного періоду часу. Норми виробітку на підприємствах торгівлі встановлюються звичайно для основних професій працівників торгово-оперативного персоналу (продавців, контролерів-касирів тощо).

Норми обслуговування визначають необхідну кількість одиниць устаткування, площі, робочих місць, що повинне обслуговуватись одним або групою працівників протягом зміни або іншого періоду часу. На підприємствах торгівлі їх встановлюють звичайно для окремих професій допоміжних працівників (для механіків торговельного устаткування, прибиральників тощо).

3. Планування чисельності працівників окремих посад, професій і рівнів кваліфікації передбачає встановлення планової кількості цих працівників. Плануванню складу і загальної чисельності працівників діючого підприємства передують аналіз динаміки персоналу і ефективності використання робочого часу в передплановому періоді.

Основною задачею аналізу динаміки персоналу є встановлення тенденцій зміни його кількісного і якісного складу з позицій відповідності темпам розвитку господарської діяльності торговельного підприємства. У цих цілях темпи розвитку чисельності окремих категорій працівників зіставляються з темпами розвитку товарообігу, обсягу реалізованих платних послуг, валового доходу, прибутку і деяких інших показників. Особлива увага в цьому розділі аналізу повинна приділятися вивченню тенденцій зміни професійного і кваліфікаційного складу працівників, його відповідності обсягам і складності окремих видів робіт, що виконуються на підприємстві.

Розрахунок планової чисельності працівників може бути здійснений на

основі розроблених нормативів або на основі кількості робочих місць і планового балансу робочого часу. Другий метод використовується звичайно для визначення потреби в продавцях, контролерах-касирах, касирах торговельного залу, тобто персоналу, що здійснює безпосереднє обслуговування покупців. При розрахунку їхньої чисельності виходять із встановленої в торговельному залі кількості робочих місць працівників окремих професій і режиму роботи магазину.

При плануванні необхідної кількості працівників зазначених професій визначають явочну і середньоспискову чисельність.

Явочна чисельність являє собою кількість працівників, які щодня повинні бути на роботі, щоб забезпечити заповнення всіх передбачених робочих місць протягом усього часу роботи магазину з урахуванням витрат часу на здійснення підготовчо-заклучних операцій (викладення товарів, підрахунок виторгу тощо).

Розрахунок явочної чисельності працівників зазначених професій проводиться за наступною формулою:

$$Чя = \frac{Рм(Вм + Впз)}{Вр} \quad (1.1)$$

Чя - явочна чисельність працівників, чол.;

Рм - кількість робочих місць працівників даної професії, передбачена в торговельному залі;

Вм - обсяг часу роботи магазину в тиждень, годин;

Впз - обсяг часу, затрачуваного на здійснення підготовчо-заклучних операцій у тиждень, годин;

Вр - плановий фонд робочого часу одного працівника в тиждень, годин.

Середньоспискова чисельність являє собою загальну кількість працівників, яка необхідна магазину з урахуванням заміни працівників, що ідуть у відпустку, відсутніх через хворобу або з інших причин. Вона

визначається шляхом множення явочної чисельності на коефіцієнт заміни тимчасово відсутніх працівників. Розрахунок середньоспискової чисельності працівників зазначених професій здійснюється за наступною формулою:

$$Чс = \frac{Чя \times Рп}{Рр} \quad (1.2)$$

Чс — середньоспискова чисельність працівників, чол.;

Чя — явочна чисельність працівників, чол.;

Рп — повне число робочих днів у плановому періоді;

Рр — плановане число робочих днів одного працівника.

Розрахована планова середньоспискова чисельність продавців, касирів, контролерів-касирів може бути зменшена з урахуванням виконання частини їхніх робіт працівниками інших посад і професій (якщо така практика склалася на підприємстві).

За результатами розрахунку планової потреби в працівниках окремих посад, професій і рівнів кваліфікації на підприємстві складається штатний розклад. У ньому відображують також працівників, які зайняті неповний робочий день або неповний робочий тиждень

4. Формування персоналу підприємства передбачає здійснення комплексу заходів щодо добору необхідних працівників на ринку праці, їхній підготовці у відповідних навчальних закладах, а також по підвищенню кваліфікації власних працівників. При цьому забезпечується заміна працівників, що вибувають.

При рішенні задач управління рухом персоналу особлива увага повинна приділятися запобіганню його плинності. Рівень плинності персоналу оцінюється за формулою:

$$Рпл = \frac{(Рз + Ріа)}{Чс} \times 100\% \quad (1.3)$$

$R_{пл}$ — рівень плинності персоналу в періоді, %;

$R_з$ — число працівників, що звільнилися в розглянутому періоді за власним бажанням, чол.;

$R_{іа}$ — число працівників, звільнених у розглянутому періоді з ініціативи адміністрації, чол.;

$Чс$ — середньоспискова чисельність працівників у періоді, чол.

Запобігання звільнення працівників за власним бажанням забезпечується виявленням і задоволенням їхньої трудової мотивації, а також забезпеченням адаптації знову прийнятих працівників (особливо в перші місяці їхньої роботи).

Сьогодні кадрові підрозділи реалізують багато функцій, раніше розсіяних по економічних, виробничо-технічних та інших підрозділах. Їх інтеграція в одному місці свідчить про реальний ріст вилливу людських ресурсів в практиці внутрішньо-фірмового керівництва. Така побудова служби дозволяє адміністрації реально управляти цим важливим ресурсом і вирішувати складні задачі підвищення ефективності роботи підприємства.

В даний час найбільше зусиль кадрових підрозділів (по витраченому часу) направлені на удосконалення трудових відносин, підбір кандидатів на вакантні посади, розробку і реалізацію учбових програм і програм соціального розвитку, а також організацію заробітної плати. Різко підвищився професійний рівень спеціалістів кадрових служб. В їх складі: психологи; спеціалісти по управлінню; методам навчання (викладачі) та спеціалісти по трудовим відносинам, підготовка яких в широких масштабах ведеться в університетах.

В останні роки у внутрішньо-фірмовому управлінні виділився ряд нових професій і спеціальностей, в тому числі спеціалісти з набору персоналу, інтерв'юери (психологи, які проводять співбесіди з претендентами на отримання роботи), методисти та інструментатори, консультанти з питань кар'єри, спеціалісти по профорієнтації і

організаційному плануванню. Середній розмір кадрової служби – один спеціаліст на 135 зайнятих на фірмі, не рахуючи контролюючих працівників.

В даний час багато кадрових функцій для організацій виконуються спеціалізованими консультаційними організаціями, учбовими центрами, фірмами по підбору керівників і фірмами, які надають тимчасових працівників, тобто організаціями управлінської інфраструктури. Поряд з консультативними важливу роль відіграють дослідницькі фірми, інформаційні центри.

Нове явище в сфері обслуговування кадрової роботи – узагальнення функцій підбору ключового персоналу, керівників і спеціалістів в особливий вид інфраструктурних організацій. Великих масштабів досягла майже невідома раніше галузь послуг, пов'язана з новою формою організацій і використання трудових ресурсів шляхом укладання контрактів між фірмою - роботодавцем і фірмами, які мають потребу в тимчасових працівниках для виконання термінових замовлень і разових робіт. Такі контракти укладаються з метою економії на штатному розписі (інакше фірма змушена тримати резерв робочої сили на випадки хвороб, відпусток тощо). Основні категорії працівників, які надаються цими фірмами: секретарі, обліковці, а також оператори ЕОМ, інженери, контролери якості, висококваліфіковані бухгалтерські працівники.

Найбільш значна за масштабами діяльності нової галузі кадрових послуг – сфера професійної підготовки і підвищення кваліфікації. Необхідно підкреслити, що також створений широкий ринок учбових матеріалів, програм, технічних засобів навчання.

В організації зовнішніх управлінських послуг можна виділити три головні напрямки: діяльність суто комерційного характеру по продажу послуг; участь постачальників складних видів послуг в навчанні працівників фірм-замовників, їх консультуванні аж до надання вже підготовлених працівників для виконання окремих видів робіт, об'єднання зацікавлених фірм створення спеціальних консорціумів, круглих столів бізнесменів,

об'єднань спеціалістів через професійні асоціації для організації навчання і досліджень, видань професійних журналів, створення інформаційних систем.

Немало фірм на власних помилках впевнились в необхідності враховувати людський фактор вже на стадії вироблення загально-корпоративної стратегії. Це відноситься до підготовки окремих категорій кваліфікованої робочої сили, компетентних менеджерів для виконання специфічних задач.

Схильність фірм до активної кадрової політики, розрахованої на високий рівень зацікавленості персоналу в роботі проявляється як в значних витратах на навчання працівників, так і через активне залучення їх в управлінську діяльність і участь у власності. В цьому випадку кадрова політика включає в себе як правило і добровільні зобов'язання фірм по введенню додаткового соціального страхування, створенню комфортних умов праці, забезпеченню різноманітних пільг для персоналу тощо.

Велике значення має розробка підходів до оцінки роботи службовців і управлінського апарату. Метою акції по вирішенню цієї проблеми є не скорочення робочих місць, а раціоналізація праці шляхом оцінки всіх операцій, які проводяться. Фіналом є визначення ідеальної схеми функціонування адміністративної ланки підприємства. Для цього конкретними діями є: перепідготовка персоналу, переорієнтація і навіть реорганізація деяких підрозділів.

Підвищення ефективності праці і прибутків можна досягти в результаті переоцінки вимог до персоналу, перерозподілу функцій і використанні інформаційної техніки.

Важливо сконцентрувати увагу на інтелектуальній спеціалізації працівників, а не на спеціалізації задач. Інтелектуальна спеціалізація сприяє збагаченню праці менеджерів, зменшуючи витрати часу на виконання задач, які не приносять їм задоволення.

Останнім часом в великих компаніях, об'єднаннях підприємств спостерігається скорочення великої кількості працюючих. Серед причин

може бути і загальний спад в розвитку економіки і структурні реорганізації, які проводяться фірмами з метою підвищення ефективності всіх підрозділів. При скороченні проходить якісна зміна співвідношення різних категорій зайнятих.

Зацікавленість одним із головних засобів управління персоналом – підвищенням кваліфікації і навчанням кадрів – прослідковується на малих і середніх підприємствах. В даному випадку експерти рекомендують широко застосовувати багатосторонньо випробувані методи самоосвіти, в тому числі самостійну розробку проектів.

В сучасних системах управління персоналом підприємств для створення гармонійних відносин, які сприяють гуманізації праці, все більш частіше використовуються наступні підходи:

- гарантійне забезпечення заробітної плати, зайнятості і робочого місця;
- здійснення значних додаткових виплат (в тому числі на пенсійне забезпечення);
- участь персоналу в процесі внесення раціоналізаторських пропозицій;
- використання гнучких систем організації роботи;
- застосування програм збагачення праці і ротації;
- надання фірмами засобів на проведення відпочинку і вільного часу;
- надання працівникам знижок на продукцію чи послуги, які виробляються чи надаються в фірмах, в яких працюють.

Методи гуманізації, раціоналізації і стимулювання праці широко використовують в своїй практиці компанії багатьох країн.

Сучасні роботодавці розглядають витрати на соціальні програми в якості однієї з форм довгострокових інвестицій. Роботодавці фінансують медичне обслуговування для підтримки персоналу в робочому стані і надають оплачені перерви на протязі робочого дня для створення оптимального режиму робочого часу.

Система кадрового забезпечення включає наступні елементи: планування потреби в кадрах; набір, відбір кадрів; розвиток кадрів; оцінка кадрів. І лише збалансована робота по всіх вище згаданих елементах дозволить створити умови для підвищення професійного рівня і мотивації більшої продуктивності праці персоналу.

Система кадрового забезпечення – це поетапне формування кадрового потенціалу підприємства.

Систему кадрового забезпечення організації можна представити таким чином (рис.1.3).

Система кадрового забезпечення організації включає наступні етапи:

Етап визначення потреби в персоналі який дозволяє встановити на заданий період часу якісний і кількісний склад персоналу організації [22].

Якісна потреба, тобто потреба по категоріях, професіях, спеціальностях, рівні кваліфікаційних вимог до персоналу.

Розрахунок якісної потреби організації в персоналі здійснюється виходячи з: професійно-кваліфікаційного ділення робіт; вимог до посад і робочих місць; штатного розкладу організації; документації, що регламентує різні організаційно-управлінські процеси з виділенням вимог по професійно - кваліфікаційному складу виконавців.

Кількісна потреба визначається на основі: вибору методу розрахунку чисельності співробітників, і встановленню початкових даних для розрахунку необхідної чисельності працівників на певний часовий період.

У теорії управління персоналом виділяються різні методи розрахунку кількісної потреби в персоналі, перерахуємо основні з них: метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу; метод розрахунку по нормах обслуговування; метод розрахунку по робочих місцях і нормативах чисельності; стохастичні методи; розрахунок числових характеристик; кореляційний аналіз; метод експертних оцінок тощо.

Наступним етапом в системі кадрового забезпечення підприємства виступає набір і підбір персоналу.

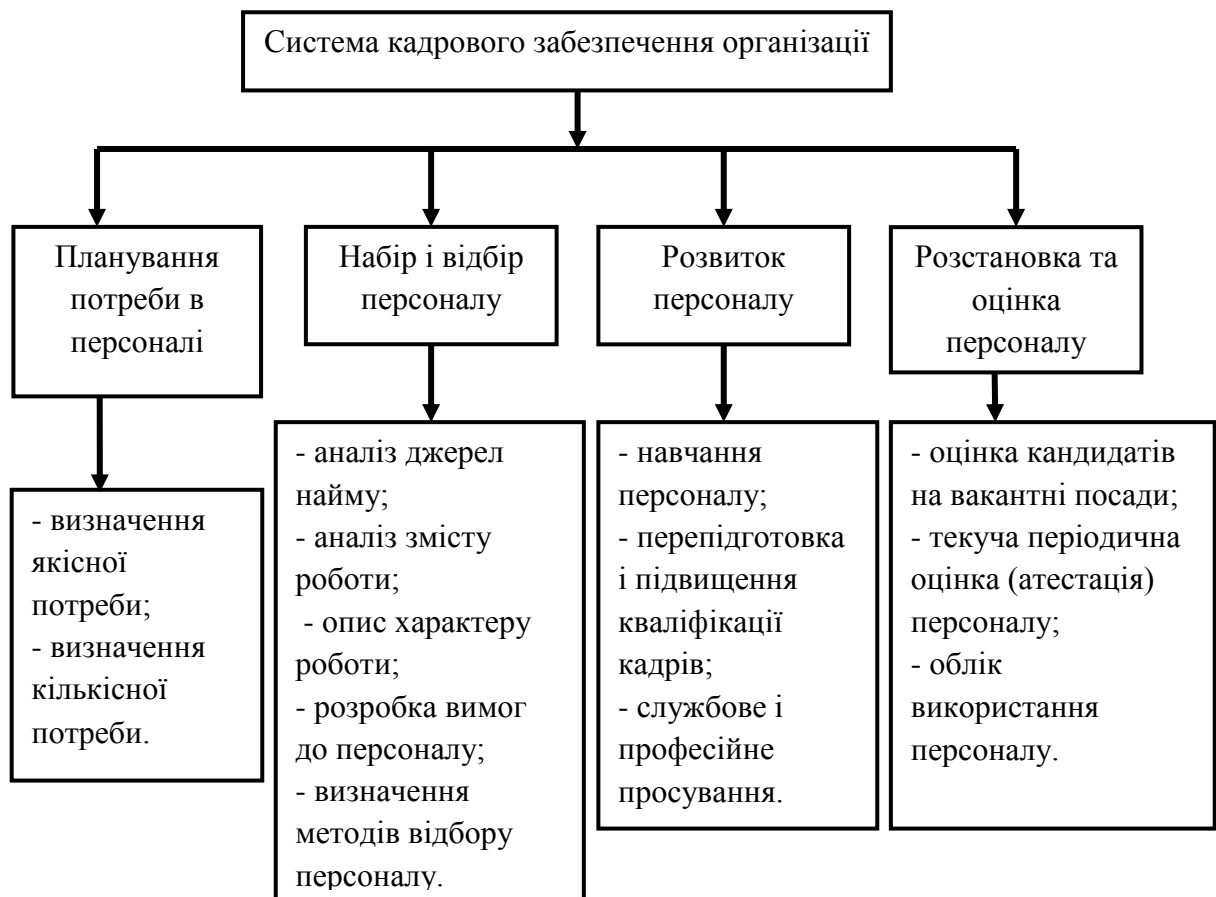


Рис. 1.3 Структура кадрового забезпечення організації

У визначення «підбір персоналу» різні дослідники включають різний зміст. Так, Г.Є. Мошок з співавторами вважають, що підбір персоналу – це процес відбору кандидатур на вакантні робочі місця, виходячи з резерву кадрів, що є на підприємстві та залучені на підприємство для участі у конкурсному відборі персоналу [21].

О.В. Крушельницька і Д.П. Мельничук на це дивляться більш ширше та формулюють «підбір персоналу» як процес вивчення психологічних і професійних якостей працівників з метою встановлення його відповідності до вимог робочого місця і підбору з наявних претендентів того, хто найбільше підходить на це робоче місце, з врахуванням його кваліфікації, спеціальності, особистих якостей, здібностей, характеру та інтересів організації [17].

Підбір персоналу – досить складний і дорогий процес, який здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу. При відборі персоналу потрібно керуватись такими принципами:

- орієнтація на сильні, а не на слабкі сторони людини і пошук не ідеальних кандидатів, яких у природі не існує, а тих, які найбільш підходять для даного робочого місця, посади;

- відмова від найму нових працівників незалежно від кваліфікації і особистих якостей, якщо в них немає потреби;

- забезпечення відповідності індивідуальних якостей претендентів до вимог, які потрібні для даної роботи (освіта, стан, досвід, а інколи й стать, вік, стан здоров'я);

- орієнтація на кадри високої кваліфікації, але не вищої, ніж вимагає дане робоче місце;

- визначення критеріїв підбору [5].

Перш ніж починати відбір кандидатів необхідно скласти орієнтовний професійний портрет працівника. В психології відомий розроблений А. Роджером так званий план семи точок, який часто використовується, як основа для складання професійного портрета працівника. Це такі точки:

1. Фізичний стан. Необхідно приблизно визначити вік, стать, мову, здоров'я, зір ймовірного працівника.

2. Кваліфікація. Потрібна кваліфікація, попередній досвід, ступінь підготовки, інші спеціальності.

3. Загальний інтелект. Інтелектуальний рівень працівника, добра пам'ять, здатність швидко адаптуватися в колективі.

4. Здібності. Чи мають бути у працівника які-небудь уроджені таланти (нахил до малювання, артистичні здібності тощо).

5. Інтереси. Чи вимагають функції, які буде виконувати працівник, певних інтересів. Якщо так, то яких?

6. Характер. Які риси характеру і темпераменту мають бути в працівника?

7. Умови. Проживання в певному районі, наявність телефону, власного транспорту, прав водія тощо [24].

В інших джерелах портрет працівника входить до складу моделі робочого місця. Така модель може включати до 15 елементів, що являють собою якісні та кількісні характеристики робочого місця.

1. Кадрові дані: листок з обліку кадрів, трудова книжка, характеристика, автобіографія, копії документів про освіту (атестат, диплом молодшого спеціаліста, диплом спеціаліста).

2. Досвід працівника: життєвий, виробничий. Визначається шляхом опитування і анкетування.

3. Професійні знання з конкретних навчальних дисциплін з'ясовуються шляхом контролю знань і за допомогою ділових ігор.

4. Професійні навички: сукупність управлінських робіт, які може виконувати працівник, визначаються часто шляхом програмованого контролю, співбесіди і в процесі ділових ігор та практичних занять.

5. Особистісні якості: сукупність ділових якостей і недоліків працівника, що визначаються шляхом соціологічного опитування.

6. Психологія особистості: тип особистості, темперамент, інтелект, мотивація – визначаються шляхом психологічного тестування працівника.

7. Здоров'я і працездатність з медичної точки зору: здоровий, практично здоровий, хворий (визначається лікарем).

8. Рівень кваліфікації: визначається набутою спеціальністю, освітою і підвищенням кваліфікації.

9. Службова кар'єра формується на основі оцінки потенціалу і його зацікавленості у службовому зростанні.

10. Хоббі (захоплення) з'ясовуються методом опитування,

спостережень і анкетування.

11. Шкідливі звички і недоліки: пристрасть до алкоголю і паління тощо. З'ясовуються шляхом опитування, анкетування, спостереження, соціологічного опитування.

12. Організація праці: приміщення, технічні засоби, транспорт. З'ясовуються згідно з нормативами організації робочого місця і шляхом опитування співробітника.

13. Оплата праці: заробітна плата, премії, винагороди визначаються за штатним розкладом чинним законодавством.

14. Соціальні блага: путівки, фірмовий одяг, харчування тощо з'ясовуються на підприємстві шляхом опитування працівника і на основі середніх виплат з фондів соціального розвитку, що встановлені на підприємстві.

15. Соціальні гарантії: допомога у зв'язку з непрацездатністю, страхуванням життя, пенсія, допомога у зв'язку зі звільненням. Визначаються на основі державних стандартів [4].

Наступний етап це залучення потенційних кандидатів. Головне завдання цього етапу – складання списку кваліфікованих кандидатів для подальшого добору в межах можливостей фінансових ресурсів, виділених організацією з цією метою, і людських ресурсів, наявних для виконання роботи з добору кандидатів. Для залучення кандидатів є ціла низка способів:

- пошук в середині організації;
- підбір за допомогою персоналу;
- кандидати, які запропонували свої послуги;
- оголошення в засобах масової інформації;
- пошук у навчальних закладах;
- звертання до державної служби зайнятості;
- використання приватних агентів з добору персоналу тощо [9].

Абсолютно всі способи залучення кандидатів мають як позитивні, так і негативні аспекти. Розглянемо їх докладніше.

Пошук в середині організації має цілу низку позитивних властивостей.

По-перше, він потребує незначних фінансових ресурсів, крім того, дає змогу більш точно оцінювати потенційні можливості кандидатів і майже знімає проблему інтеграції їх у новий структурний підрозділ. Разом із тим йому властиві й деякі негативні аспекти: обмежене коло кандидатів, небажання керівників підрозділів позбавитися кращих працівників тощо.

Добір за допомогою персоналу є найпростішим способом добору кандидатів. Він не потребує фінансових ресурсів, виграє час та зручний, і крім цього має високу ступінь спорідненості кандидатів з організацією за рахунок тісних контактів із її представниками. Разом із тим цьому способу властиві й певні недоліки:

- персонал намагається рекомендувати близьких людей, що може призвести до появи скарг;
- друзі й родичі працівників організації не обов'язково будуть найбільш підходящими кандидатами;
- такий добір працівників може призвести до появи в колективі ворогуючих груп.

Робота з кандидатами, які запропонували свої послуги представляє собою збирання й накопичення інформації про цих людей. Вона не потребує великих затрат для створення бази даних, дає змогу мати постійний резерв кандидатів, але може зайняти час.

Основними перевагами способу оголошення в засобах масової інформації є:

- охоплення широкої аудиторії;
- швидке доведення інформації;
- можливість одержання професійних послуг щодо складання оголошень.

Однак при цьому необхідно врахувати й наявні недоліки цього способу:

- високу вартість;

- швидкоплинність оголошення;
- великий наплив кандидатів, які не відповідають потрібним характеристикам.

Такий спосіб використовується для добору кандидатів масових професій.

Пошук в навчальних закладах потребує малих витрат, забезпечує постійний приплив молодих людей, які шукають роботу. Разом із тим молоді люди не мають досвіду роботи, важко пристосовуються до трудового життя. Сфера застосування цього способу обмежена.

Кожний регіональний центр зайнятості має базу даних про наявність вільних робочих місць і зареєстрованих громадян, які шукають роботу, з докладною інформацією про них. Переваги цього способу в тому що:

- центри зайнятості відкриті для всіх;
- оголошення центру розраховані на всіх, хто активно шукає роботу;
- попередній етап добору здійснюється працівниками центру;
- низька вартість послуг [11].

Однак цей вид добору має такі недоліки:

- співробітники центру не завжди добре вивчають кандидатів і можуть вибрати неподходящого;
- інформацію центру про вакантні місця часто бачать тільки ті, хто активно шукає роботу, проте для організації можуть становити інтерес і ті, хто вже має роботу.

Для добору персоналу можна використати також приватні агентства. Як правило, вони мають готовий банк даних про кандидатів, і крім того, можуть зробити рекламу вакансій організацій. Серед переваг цих агентств:

- швидкий добір;
- врахування вимог до спеціальності;
- допомога в попередньому доборі;
- порівняно висока кваліфікація кандидата.

Основний недолік цього способу – висока вартість послуг.

Ефективність роботи організацій великою мірою залежить від добору й розстановки працівників, які здійснюють управлінські функції, - керівників усіх рівнів.

Пошук працівників-управлінців здійснюється тими самими способами, що й інших працівників. Але для залучення висококваліфікованих керівників організації використовують різні стимули. Серед таких стимулів наступні:

- високий оклад;
- матеріальне стимулювання результатів діяльності;
- можливість продовження освіти;
- перспективи кар'єри;
- постійна зайнятість;
- високий ступінь самостійності;
- вирішення побутових проблем;
- масштаби й престиж підприємства;
- можливість мати вільний час.

Всіх кандидатів за мірою придатності ділять на три основні групи [5]:

- умовно придатні до даної діяльності;
- відносно придатні;
- непридатні.

Підбір починається з аналізу списку кандидатів з точки зору їх відповідності вимогам організації до майбутніх працівників. Основна мета цього підбору – відсіяти кандидатів, які не відповідають мінімальним вимогам вакантного місця. Методи початкового підбору залежать від бюджету, стратегії, культури організації і важливості посади для неї. Найпоширенішими методами є: аналіз даних, тестування, експертиза, моделювання, співбесіда.

Аналіз анкетних даних включає: біографічний метод (аналіз особових документів) і конвент-аналіз (аналіз змісту тексту, який досліджується). Аналіз передбачає, що біографія людини є надійним індикатором її потенціалу. При використанні цього методу проводять аналіз інформації,

порівнюють фактичні дані зі своєю моделлю.

Під час вивчення анкетних даних кандидата на вакантні посади потрібно врахувати:

- підготовку до проведення бесіди: складання переліку виконуваних робіт (посадових функцій), розроблення вимог до кандидата відповідно до трудових функцій, вивчення соціально-психологічної обстановки в трудовому колективі, де працюватиме кандидат та перспектив професійного (посадового) просування на робочому місці;
- зовнішній вигляд заповнення особового листка і автобіографії, розбірливість почерку і чіткість викладення;
- питання, на які не дано відповіді;
- перерва в роботі, особливо, якщо вона значна;
- протиріччя інформації в анкеті;
- як часто претендент міняв місце роботи і чому (конфлікти з керівництвом, відсутність перспективи, звільнення тощо);
- чому людина хоче поміняти місце роботи (працювати ближче до місця проживання, одержувати більшу зарплату, підвищення по службі);
- чому людина звільнилась з попередньої роботи.

Аналіз анкетних даних є простим, дешевим і досить ефективним методом початкового підбору. В той же час, цей метод є приблизним і орієнтується на факти з минулого кандидата, а не на сьогоdnішній стан і здібності до професійного розвитку. Тому при відборі кандидатів на керівні посади потрібно досить обережно користуватись методом аналізу анкет [17].

Більш точно визначити відповідність претендента на певні посади можна за допомогою тестування. До психодіагностичних методик та тестів пред'являють наступні вимоги:

- прогностична цінність методики – характеризує можливість методики, тесту виявляти різницю в психофізіологічних функціях у осіб із різним рівнем професійної підготовленості;
- надійність методики – характеризує стабільність результатів, які

отримуються за допомогою повторних досліджень одної і той самої людини;

– диференційованість методики – означає, що кожна методика повинна оцінювати певну функцію психіки людини.

Існують різні тести, наприклад тести щодо виявлення інтересів, схильностей, форм діяльності, яким віддають перевагу, тести для встановлення належності людини до того чи іншого психологічного типу або типу нервової системи, темпераменту; тести щодо виявлення рівня розвитку певних здібностей пам'яті, мислення, уваги, сприйняття людини, для виявлення обдарованості.

Прикладом тесту щодо вивчення здібностей може служити американський комплекс тестів SATB – це батарея тестів для встановлення загальних здібностей людини. Він складається з 12 тестів, які вимірюють 9 різних здібностей. Цієї батареї тестів достатньо для встановлення можливостей використання здібностей тої чи іншої людини в тій чи іншій професійній діяльності. Але для точного визначення професійної придатності людини до якої-небудь конкретної роботи більш ефективним буде використання спеціалізованої батареї тестів, підібраних для виявлення рівня розвитку саме тих психологічних якостей і здібностей, які професійно необхідні для даної спеціальності.

На наступному етапі проводяться індивідуальні співбесіди з відібраними кандидатами. Найбільш поширеним методом є співбесіда з кандидатом, правильне її проведення в поєднанні з іншими методами забезпечує ефективне прогнозування подальшого використання здібностей працівника.

Співбесіда – це одержання інформації за допомогою вербальної комунікації. Дослідники розрізняють такі типи співбесід:

1. Інформаційне інтерв'ю. Цей тип використовується для з'ясування причин проблем, збирання даних і фактів під час проведення співбесіди.

2. Співбесіда з добору кадрів. Її зазвичай використовують для одержання додаткової інформації про кандидата до вже наявної з його анкети

та з інших джерел.

3. Оціночна співбесіда. Проводиться між керівником та підлеглим. Метою такої співбесіди є аналіз результату розв'язання проблем і процесу виконання. Така співбесіда може також використовуватися для ухвалення рішення про підвищення кваліфікації підлеглого.

4. Співбесіда з метою покарання підлеглого. Проводиться в разі порушення працівником основних принципів організації.

5. Проблемне обговорення. Використовується з метою надання допомоги працівникові в розв'язанні особистих проблем, що позначаються на якості роботи.

6. Співбесіда при звільненні. Проводиться з метою виявлення причин, які спонукали працівника звільнитися, і його думки про роботу в організації.

Після розв'язання завдань первинного добору звичайно проводиться співбесіда з добору кадрів. У невеликих організаціях така співбесіда відбувається за один етап. Більші організації, особливо якщо це стосується добору провідних спеціалістів, співбесіду проводять за два етапи: спочатку силами співробітників відділу управління персоналом, а потім – керівником цього відділу. Як правило, перед кінцевою співбесідою наводяться довідки про кандидата.

Співбесіди поділяються на:

- біографічні;
- ситуаційні;
- критеріальні.

Біографічна співбесіда базується на анкетних даних кандидата і зводиться до питань, що стосуються колишньої роботи та навчання кандидата. Недоліком такої співбесіди є те, що вона не дає можливості оцінити справжній стан кандидата.

Ситуаційна співбесіда полягає в обігранні моделі розв'язання конкретної ситуації. При цьому кандидат має викласти своє бачення розв'язання проблеми. Звичайно ситуація пов'язується з майбутньою

професійною діяльністю кандидата. Така співбесіда дає можливість оцінити практичні навички кандидата.

На критеріальній співбесіді кандидатів задаються запитання, пов'язані з ситуацією в майбутній професійній діяльності. Причому його відповіді порівнюються з виробленими раніше критеріями. Основні переваги такої співбесіди – можливість оцінити дії кандидата у змодельованій професійній діяльності, а також, керуючись виробленими критеріями, систематизувати їх у порядку одержання результатів. Недоліки такої співбесіди – обмеженість оцінюваних характеристик кандидата. Тому для підвищення якості результату співбесіда має включати елементи кількох її типів.

Співбесіди і до сьогодні є найбільш розповсюдженим методом відбору кадрів. Але дослідження виявили низку факторів, які знижують ефективність співбесіди як інструменту відбору кадрів, наприклад, приймається суб'єктивне рішення про кандидата на підставі порівняння його з особою, з якою співбесіда проводилась перед цим (якщо попередній співрозмовник виглядав погано, то наступний претендент буде виглядати на його фоні вже добре), або більш позитивно оцінюють тих кандидатів, зовнішній вигляд та манери котрих нагадують власні якості людини, яка проводить співбесіду.

Коли підприємство відібрало і прийняло нових співробітників, дуже важливим моментом є орієнтація та адаптація нових людей. Великі фірми зазвичай використовують офіційні програми орієнтації нових співробітників, які можуть включати: супровід психолога; екскурсії; наставництво; відеофільми. Успішна орієнтація, формального або неформального характеру, перетворює сторонню людину у «свою», дає працівникові можливість відчувати впевненість у своїх силах та готовність до роботи, знижує ймовірність поганого виконання роботи і того, що новий співробітник звільниться через декілька тижнів після прийому на роботу.

Коли підприємство сформувало свій штат, йому потрібно розвиватись разом зі своїми кадрами. Адже доведено, що існуючі знання у будь-якій галузі людської діяльності застарівають і потребують оновлення кожні 0,5 – 5

років. На сьогодні розвиток кадрового потенціалу включає традиційні тренінгові програми, але особливу увагу приділяють розвитку інтелектуального капіталу на основі організаційного та індивідуального навчання. В Україні існує досить велика кількість консалтингових компаній, до сфери діяльності яких входить розробка та проведення навчальних програм для персоналу. Дуже поширеними є тренінги тривалістю від 1-го до 5-ти днів, які дозволяють сформувати у «учнів» певні навички та вміння.

У питанні виховання власних працівників покладатися тільки на послуги зовнішніх провайдерів не завжди раціонально. Можна створити в середині компанії систему, яка дала б змогу вирощувати фахівців власними силами. Провідні міжнародні компанії організують центри підготовки своїх менеджерів, які працюють за принципом бізнес-шкіл. Наприклад Приват-Банк і Києво-Могилянська бізнес-школа – творці першого в Україні корпоративного університету – Приват-Університету. Цей університет пропонує принципово нову форму навчання 17 тис. банківських працівників, що не лише дасть змогу передати знання і досвід, а й стати носієм корпоративної культури. Головні орієнтири системи навчання банку – стратегічні цілі компанії, фінансовий результат і потреби «внутрішнього клієнта», тобто персоналу банку.

Якщо компанія не хоче організовувати подібну структуру в середині компанії, то тут існує метод більш старий і розповсюджений – це створення кадрового резерву за допомогою різноманітних навчальних закладів. Так, наприклад, багато великих підприємств («НафтоГаз України», «Укрзалізниця», «Укртелеком» тощо) навчає за свої кошти студентів у відповідних вищих навчальних закладах, випускники яких за контрактом мають потім працювати на даному підприємстві. Залишаються дуже популярними так звані курси підвищення кваліфікації, мабуть тому, що задовольняють ті потреби, що існують на багатьох підприємствах.

Загалом, для того, щоб тренінг або будь яка навчальна програма мала максимально позитивний ефект, до питання навчання персоналу треба

підходити зі стратегічних позицій: програма має відповідати потребам і завданням компанії. Свідомі ж і цілеспрямовані залучення, орієнтація та розвиток персоналу підприємства дозволять йому забезпечити досягнення стратегічних цілей та лідерства на ринку.

1.3 Ефективність роботи системи управління кадрами на підприємстві

Система управління кадрами підприємства – один із найважливіших інструментів активної дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, так як вирішення багатьох господарських питань, що виникають, багато в чому залежить від правильності використання кадрів.

Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави.

Сучасний етап політичного і економічного розвитку не може обійтися без енергійних, творчо мислячих керівників, що вміють аналізувати ситуацію, чітко формувати цілі та виявляти альтернативи, володіти методами їх об'єктивної оцінки, брати на себе відповідальність в складних ситуаціях.

Від керівника на етапі проведення радикальних економічних реформ в умовах ринкової економіки вимагається переосмислення шляхів розвитку економіки і створення цілісного господарського механізму. Підбір, навчання і виховання кадрів – одна із основних проблем наукового управління економікою. Це головний елемент управлінської системи, тому в роботі з кадрами керівнику необхідно притримуватись чіткої, продуманої лінії.

До ділових якостей керівників відносяться, передусім, організаторські здібності, виконавство, компетентність, підприємливість. Професійні знання керівника повинні бути на рівні сучасних вимог НТП, він повинен вміти організовувати пошук, поставити експеримент, задіяти вчених і спеціалістів до вироблення складних рішень, створювати творчу атмосферу в колективі,

яка б сприяла широкому розвитку ініціативи підлеглих, активно знаходити найбільш цілеспрямовані шляхи підвищення ефективності і якості певної ділянки роботи.

В умовах переходу до ринкової економіки керівник повинен мати якості, які притаманні менеджеру в провідних країнах світу. Передусім, це орієнтація на ефективність як основний критерій діяльності організації, ініціативність, схильність до колегіального вироблення рішень, гнучке реагування на зміни навколишнього середовища.

Висуваючи вимоги до керівника, необхідно мати на увазі, що в ході переходу до ринкової економіки зазнали змін основні види управлінської діяльності: прийняття рішень, робота з людьми і робота з інформацією.

Керівні кадри покликані являти собою зразок кваліфікованого відношення до справи, вірності слову, чесності, порядності, непідкупності, скромності, нетерпимості до будь-яких відхилень від норм моралі.

Від керівника нової генерації вимагається вміння вести за собою трудовий колектив в умовах надзвичайних засобів перехідного періоду, вміло зіставляючи виробничі та соціальні цілі. А для цього від керівника вимагається виконання не лише формальних функцій, але і функцій неформального лідера колективу.

Вироблення кадрової політики підприємств в умовах ринкової економіки передбачає, перш за все, підходити до роботи з кадрами, розглядаючи її в нерозривному зв'язку з сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри у відповідності з новими задачами. Вирішальним критерієм при підборі і оцінці кадрів, перш за все керівних кадрів, є їх відношення до роботи в умовах ринку, причому відношення не на словах, а на ділі. Особливе значення має висунення і підтримка людей ініціативних, мислячих, енергійних, які можуть і бажають на практиці активно просувати в життя курс на розвиток об'єднань підприємств в умовах ринкової економіки.

На сучасному етапі особлива увага приділяється використанню

людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів.

Робота з кадрами – одна із складових частин управлінської роботи по керівництву підприємством. Вона, як і вся робота керівника, вимагає передусім планованості та обдуманості дій, уміння протиставити калейдоскопу справ, які щоденно оточують нас, твердий, попередньо підготовлений план.

Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний, адміністративно-правовий.

Політичний аспект управління кадрами – це максимум демократизму, при якому людина відчувала би себе хазяїном і творцем, це налаштування кадрів на роботу, необхідність революційних перетворень в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління кадрами направлений на активізацію участі в виробництві, на покращення умов, що впливають на процеси праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти та кваліфікації тощо).

Психологічний аспект управління кадрами відображає дію на кожному окрему особистість з урахуванням її психологічних і психофізіологічних якостей, інтересів, можливостей з метою стимулювання високої продуктивності і якості праці.

Адміністративно-правовий аспект управління кадрами направлений на вирішення задач координування діяльності робітників в процесі вирішення визначеної виробничої задачі, розстановки кадрів по робочих місцях з врахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня.

Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо пов'язаний з підприємством і стимулюванням праці в нових умовах господарювання. Він вирішує задачу ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів.

Поряд з іншими аспектами управління кадрами виробничо-економічний направлений на встановлення повної відповідності між цілями і задачами виробництва – з однієї сторони, інтересами працівників – з іншої сторони.

Підприємство – це організм, який живе за власними об'єктивними законами, довільне порушення яких веде до його загибелі.

Дуже важливими закономірностями його існування є:

- прагнення до виживання;
- постійні зміни, розвиток, які направлені на пристосування до зовнішнього середовища;
- створення та удосконалення своїх «органів»;
- підтримання сприятливого внутрішнього середовища;
- наявність цілісності;

Зростання ролі людського фактору в сучасному виробництві підтверджується результатами досліджень провідних американських вчених. Вкладення в людські ресурси і кадрову роботу стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання фірм.

Підвищення ролі персоналу і зміни відношення до нього підприємців і менеджерів пов'язано перш за все з глибокими змінами у виробництві. Науково – технічний прогрес в останні десятиліття став причиною великих змін в трудовій діяльності. Традиційна технологія поступово надає місце гнучким виробничим комплексам, робототехніці, науковому виробництву, застосованому на комп'ютерній техніці і сучасних засобах зв'язку, біо- і лазерної технології. Внаслідок їх впровадження скорочується чисельність персоналу, підвищується питома вага спеціалістів, керівників, робочих високої кваліфікації. Розширення повноважень на робочому місці, контроль за виробничим процесом самого робітника (з виступаючими наслідками для мотивації і управління персоналом) - головна відмінна риса сучасності. Змінюється і склад трудової діяльності. В цілому надається роль навичкам фізичного маніпулювання предметами і засобами праці і зростає значення концептуальних навичок. Мається на увазі вміння представляти складні

процеси, вести діалог з комп'ютером, розуміння статистичних величин. Набувають особливого значення уважність і відповідальність, навички спілкування, усна і писемна комунікація.

Управління кадровим потенціалом набуває все більш важливе значення як фактор підвищення конкурентної спроможності, довгострокового розвитку. Більшість спеціалістів формулюють сучасну концепцію управління людськими ресурсами достатньо широко, підкреслюючи й відмінності за критеріями оцінки ефективності (більш повне використання потенціалу співробітників, а не мінімізація витрат); за ознакою контролю (самоконтроль, а не зовнішній контроль); по переважній формі організації (органічна, гнучка форма організації, а не централізована бюрократична) тощо. При цьому ними відмічається наявність тенденції до підвищення ролі аналітичних функцій кадрових служб, особливо в останні два десятиліття. Характерна риса в організації роботи з персоналом в рамках нової концепції – намагання кадрових служб до інтеграції всіх аспектів роботи з людськими ресурсами, всіх стадій їх життєвого циклу з моменту найму до виплати пенсійної винагороди.

У своїй роботі з кадрами керівництво підприємств орієнтується в першу чергу на ефективність необхідних матеріальних і фінансових витрат і організаційних зусиль. Економічна ефективність - це одержання великих результатів при тих же витратах або зниження витрат при одержанні того ж результату.

Розвиток кадрового потенціалу колективу підприємства (як, втім, і окремого працівника), як наслідок прийнятих управлінських рішень, служить передумовою одержання додаткового результату від виробничої діяльності. Цей додатковий результат і є джерелом ефекту, що може приймати різну форму й оцінюватися різними показниками. Так, ефект може знайти своє вираження у вигляді:

– збільшення випуску продукції внаслідок росту продуктивності праці, підвищення її якості, сортності (тут ми маємо справу з прямими кількісними

складового ефекту);

– задоволеності працею, особливо якщо робота з кадрами будувалася на врахуванні соціальних моментів у трудових відносинах (тут ефект також може проявитися в підвищенні продуктивності праці, зменшенні збитку від плинності кадрів у зв'язку зі стабілізацією колективу);

– відносної економії засобів при скороченні термінів навчання завдяки підбору професійно орієнтованих працівників (ефект виражається економією засобів, необхідних для досягнення визначеного стану трудового потенціалу).

Варто також мати на увазі, що результат може бути проміжним - зміна кількісної характеристики фактора і кінцевим - наслідок впливу цього фактора вже на результати виробничої діяльності. Так, як проміжний результат можна розглядати підвищення кваліфікації робітників (середній розряд був 3,1, а став 3,4), кінцевий же результат - збільшення обсягу виробленої продукції або виручки від реалізації продукції кращої якості.

Загальний кінцевий ефект можна розрахувати, по-перше, як якусь узагальнену величину всіх результатів (наприклад, приріст обсягу виробництва, виручки від реалізації тощо), по-друге, як суму побічних ефектів від реалізації конкретних заходів (напрямків кадрової роботи). Кожний з цих методів має свої позитивні і негативні моменти.

Якщо як загальний показник діяльності колективу підприємства використовувати такі синтетичні показники, як обсяг виробництва, його приріст, зміна рівня продуктивності праці тощо, то на їхню величину впливає не тільки особистий фактор виробництва, мобілізований через управління персоналом, але і техніко-технологічні й організаційні фактори. На результат поточного року більший вплив могли зробити витрати минулих років, ніж витрати поточного періоду. Тому, хоча сам по собі узагальнюючий показник дозволяє одержати однозначну відповідь на питання про наявність або відсутність ефекту, висновок щодо ефективності саме управління персоналом залишається відкритим. Занадто укрупнені розрахунки, пов'язані з оцінкою

ефективності витрат на робочу силу, страждають істотними погрішностями, причому саме з оцінкою результату.

Підсумовування загального результату з приватних показників більш доцільне, тому що дозволяє виявити, які з напрямків робіт дали позитивний результат, а які - негативний. Звичайно, загальна сума не буде ідентична тій, яка була отримана за допомогою першого методу, через розходження в методології підрахунків, через взаємне погашення позитивних і негативних результатів, повторного рахунку (тому що фактори діють не самостійно, а у взаємозв'язку). Крім того, кількість складового загального ефекту може бути різною, дивлячись по тому, які з напрямків робіт і заходів були прийняті в розрахунок.

Труднощі розрахунку загального ефекту пов'язані і з тим, що ефект від різних видів витрат виявляється в різних формах і їх часом важко привести до загального знаменнику.

Крім того, одні заходи поширюються на весь колектив, інші - лише на групу працівників. Коли проводиться аналіз ефективності конкретного заходу, то насамперед виходять з ефекту, отриманого для групи працівників. Сам ефект і зроблені з його врахуванням висновки є досить конкретними. Коли ж розраховується загальний показник по всій сукупності працівників, то групові ефекти, обумовлені одними заходами, сумуються з ефектами по інших заходах. Наступні розрахунки ведуться з використанням середніх показників. Висновки носять загальний характер, дозволяючи одержати «вектор» спрямованості робіт з управління персоналом.

Стосовно ж управління персоналом проблема порівняння витрат і результатів в оцінці економічної ефективності вимагає конкретизації, і насамперед необхідно з'ясувати, що має бути оцінено:

- досягнення визначеного результату діяльності за допомогою спеціально підбраного, навченого і мотивованого колективу підприємства, сформованого в результаті реалізації обраної кадрової політики;
- досягнення цілей, поставлених перед управлінням персоналом, з

мінімальними витратами засобів;

– вибір найбільш ефективних методів управління, що забезпечують результативність самого процесу управління.

Розглянемо більш докладно кожний з цих підходів.

Загальний економічний ефект можна розглядати як результат тільки виробничої діяльності або як результат усієї господарської діяльності підприємства. У першому випадку економічним ефектом є вироблена продукція в натуральному або грошовому вираженні (валова, товарна, чиста продукція). В другому випадку приймається в увагу не тільки виробництво продукції, але і збут, реалізація (обсяг реалізованої продукції, прибуток).

Продукція повинна бути виражена в поточних (діючих) цінах, що дозволяє порівнювати результат з витратами. Таким чином, підвищення ефективності може бути досягнуто або шляхом скорочення витрат для одержання того ж по обсягу виробничого результату, або за рахунок більш повільних темпів зростання витрат у порівнянні з темпами зростання результату, коли збільшення останнього досягається за рахунок кращого використання наявних ресурсів.

Найбільш часто для оцінки ефективності виробництва застосовується показник ефективності витрат праці, зокрема показник продуктивності праці Пп:

$$Пп = \frac{Ов}{Т} \quad (1.4)$$

де Ов - обсяг виробленої продукції протягом визначеного календарного періоду (грн.);

Т - витрати праці (людино-год, людино-дн., середня облікова чисельність працівників).

Однак треба усвідомлювати, що цей показник змінюється під впливом багатьох факторів.

Представляється, що більш обґрунтовані висновки про ефективність робіт в області управління персоналом дасть підхід до оцінки через вартість витрат підприємства на робочу силу (B). Дійсно, щоб процес праці відбувся, підприємство повинне піти на істотні витрати. На різних підприємствах вартість одиниці праці (C) далеко не однакова, оскільки різний обсяг витрат на робочу силу:

$$C = \frac{B}{T} \quad (1.5)$$

З організацією відповідного обліку на підприємстві можна розрахувати показник, що характеризує обсяг продукції (або приріст обсягу продукції), що приходить на 1 грн. витрат на робочу силу (Φ). Цей показник визначається:

а) або як частка від розподілу обсягу виробленої продукції у вартісному вираженні (у поточних цінах) на обсяг витрат на робочу силу:

$$\Phi = \frac{Ov}{B} \quad (1.6)$$

б) або шляхом розподілу рівня продуктивності праці (у вартісному вираженні) на величину витрат, що приходяться на ту ж одиницю витрат праці:

$$\Phi = \frac{Пn}{Bn} \quad (1.7)$$

Динаміка показника обсягу продукції в розрахунку на грн. витрат на робочу силу Φ дозволяє контролювати зміну ефективності цих витрат: ріст випуску продукції на одиницю витрат говорить про їх доцільність. При

зниженні віддачі витрат необхідним є аналіз причин, щоб з'ясувати вплив як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, тобто чи раціонально використовувало створений завдяки здійсненим витратам трудовий потенціал своїх працівників підприємство.

Ефективність характеризує не тільки результативність діяльності, але і її економічність, тобто досягнення визначеного результату з мінімальними витратами. Звідси випливає, що при оцінці системи управління як такої можуть бути використані показники не тільки продуктивності праці, але й економічності самої системи.

Як відомо, система управління персоналом покликана впливати на трудовий потенціал з метою зміни його параметрів у потрібному для підприємства напрямку. Шляхи вирішення цієї задачі різні, але правильно обраний шлях забезпечить економію засобів, тобто ціль буде досягнута з меншими витратами.

Оскільки за допомогою управлінського впливу прагнуть забезпечити визначений рівень показника, що характеризує стан трудового потенціалу, то ефект управління можна оцінити ступенем близькості фактичного стану трудового потенціалу до запланованого, або різницею між колишнім і новим рівнем показника. Але кінцеву мету управління персоналом виразити одним показником неможливо, і тому застосовується їхня система, що відбиває різні сторони трудового потенціалу (чисельність персоналу, професійно-кваліфікаційна структура, освіта, стан здоров'я тощо).

При цьому можна виділити стадії відтворення робочої сили, такі як виробництво, розподіл, споживання з конкретизацією цілей на кожній з них з розробкою кількісних і якісних характеристик, зміна яких у ході управління повинна бути здійснена при мінімумі витрат.

Виявити і проаналізувати ефективність управління кадровим потенціалом можна і по напрямках цього процесу: через ефективність обраної кадрової політики, підготовки і перепідготовки кадрів, підвищення кваліфікації, через ефективність робіт, спрямованих на скорочення термінів

адаптації кадрів тощо.

Джерелом ефекту у всіх цих випадках є економія засобів на досягнення поставлених цілей. Однак необхідно підкреслити, що головна цільова задача управління персоналом - досягнення такого стану трудового потенціалу, який би забезпечував визначений економічний і соціальний ефект, а не максимальну економію витрат на робочу силу, тому що дешева робоча сила - не завжди найкраща.

Тому мінімізація витрат, як критерій ефективності повинен розглядатися стосовно не взагалі до кадрової політики, а до досягнення конкретних кількісних і якісних параметрів трудового потенціалу, до проведення тих або інших заходів за умови досягнення поставлених перед ними цілей.

Проблематичним залишається тут і вибір часового періоду, стосовно до якого розраховується ефект. Так, економія засобів, досягнута при наборі і підготовці кадрів, у наступному може обернутися значними витратами на постійне підвищення кваліфікації і перепідготовку в процесі використання робочої сили. Тому, якщо вважати ефективність виходячи з витрат поточного року, то результат може бути позитивним, чого не можна сказати, розглядаючи ефективність початих кроків по укомплектуванню підприємства робочою силою на основі результатів роботи за 3 - 5 років.

При цьому підході ефективність управління персоналом визначається через оцінку прогресивності самої системи управління, рівня технічної оснащеності управлінської праці, кваліфікації працівників, оперативності керівництва й ін. Виступаючи факторами підвищення ефективності самого управління, вони не можуть не позначитися на результатах виробничої і господарської, діяльності підприємства.

Економічність системи в загальному вигляді може бути виражена питомими витратами на її функціонування (на одиницю продукції або на одиницю витрат праці зайнятих на підприємстві працівників).

Загальний економічний ефект може бути розрахований як сума ефектів,

отриманих від:

- застосування АРМ (або АСУ) «Кадри»;
- реалізації комплексу процесів управління;
- удосконалювання окремих підсистем, що відповідають функціям

управління персоналом.

Впровадження АРМ «Кадри» обумовлює поява ефекту за рахунок:

- одержання комплексу кадрової інформації і більш глибокого її аналізу;
- скорочення чисельності адміністративно-управлінських працівників, зайнятих обліковими роботами (правда, цього не завжди вдається досягти);
- прийняття рішень по кадрових питаннях на розрахунковій основі, що сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Ефективність управління персоналом може бути охарактеризована через оцінку раціональності організаційної структури кадрової служби. Оскільки прямих показників ефективності структури немає, використовуються непрямі критерії, такі як витрати на утримання даної структури управління і їх частка в загальній сумі виробничих витрат підприємства, її простота (кількість ієрархічних рівнів, розмір структури, кількість відділів і «мостів» зв'язку, профіль і однорідність задач кожного відділу) тощо. Наявність занадто великої кількості структурних підрозділів приводить до того, що ту саму функцію виконують кілька структурних підрозділів, що утруднює координацію й узгодження діяльності, збільшує кількість керівних посад, знижує ступінь завантаженості працівників, приводить до подорожчання утримання апарату.

Ефективність організаційної структури служби управління персоналом багато в чому залежить від динамічності самої структури, від того, як швидко вона реагує на зміну й ускладнення задач, що стоять перед управлінням персоналом наскільки вона пристосована до нових умов господарювання.

Отже, кожний з розглянутих підходів до оцінки економічної ефективності має свої позитивні моменти і свої труднощі у реалізації.

Застосування того або іншого підходу залежить від цільової задачі аналізу, методів обліку витрат на робочу силу.

Найбільш прийнятною в практичному відношенні все ж таки представляється оцінка окремих напрямків роботи, що дозволяє не тільки виділити витрати на їх проведення, але і з достатньою точністю визначити показники ефекту.

Однак і на цьому шляху є чимало проблем, оскільки при виборі варіантів вкладення засобів у робочу силу мова йде не про варіанти стосовно одного напрямку роботи (наприклад, вибір найбільш ефективного варіанта підвищення кваліфікації працівників з декількох можливих), а про різні напрямки кадрової роботи (підвищувати кваліфікацію своїх працівників або затратити наявні засоби на залучення працівників з боку, на поліпшення умов праці тощо). Різні напрямки роботи з кадрами мають свої джерела і свої форми прояву ефекту, що утруднює їх порівнянність.

Підприємства різних форм власності мають різний ступінь свободи у виборі методики техніко-економічного і соціально-психологічного обґрунтування прийнятих управлінських рішень, показників і критеріїв, можливості в реалізації альтернативних варіантів.

Як критерії ефективності можуть бути прийняті:

- строк окупності витрат;
- розміри приросту доходів;
- мінімум поточних витрат;
- максимум прибутку;
- мінімізація витрат на випуск продукції за рахунок витрат на робочу силу тощо.

Орієнтація підприємства на використання того або іншого критерію визначає і підхід до вибору показників, котрі використовуються в аналізі, для обґрунтування прийнятих рішень. Крім того, необхідно мати на увазі, що оцінка в розрахунку на далеку перспективу часто наштовхується на труднощі обліку фактору часу в зв'язку з інфляцією, з невизначеністю податкової

політики при частому її реформуванні тощо.

Знання величини витрат на робочу силу й отриманий ефект дає уявлення про окупність здійснених витрат. Строк окупності (кількість років), як відомо, дорівнює частці від розподілу одноразових витрат на річний економічний ефект.

Як справедливо відзначається в літературі, в умовах ринкових відносин строк окупності зазнає істотних змін. Раніше, відповідно до загальноприйнятого підходу, нормативний строк окупності складав 6,7 роки (при нормативному коефіцієнті порівняльної економічної ефективності, рівному 0,15). Тепер підприємство має більш широкий вибір: орієнтуватися або на ближню, або на далеку перспективу. Бажана норма ефективності буде змінюватися в залежності від конкретного управлінського рішення.

До окупності засобів на робочу силу можна підходити з різних позицій. З позицій підприємства капіталовкладення в робочу силу повинні принаймні окупитися за час роботи працівника на підприємстві, а ще краще, не тільки окупитися, але і принести підприємству визначений прибуток. Строки окупності, таким чином, не повинні виходити за період стажу роботи працівника на підприємстві. З позицій держави строки окупності істотно розтягуються - на весь період трудового життя (із застереженням на можливість старіння визначеної частини знань, втрати знань і навичок, у зв'язку з чим виникає необхідність у нових витратах засобів на їх заповнення).

Швидкість окупності витрачених засобів залежить від:

– раціональності використання трудового потенціалу, тобто використання фонду робочого часу, використання працівника по кваліфікації, забезпечення належного рівня інтенсивності праці. Зв'язок тут досить простий: чим вище рівень використання, тим вище результати праці, тим коротше строк окупності;

– терміну роботи людини на підприємстві: чим більше стаж роботи, тим більше можливість швидше окупити вкладені кошти. Звідси впливає,

що стабілізація колективу і повне використання робочої сили створюють реальні можливості для окупності засобів і одержання прибутку.

Таким чином, кадровий потенціал в загальному вигляді може характеризуватися чисельністю робітників, якістю їх професійної підготовки, а також, що є дуже важливим, їх творчими можливостями.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТІВ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «М ПІ УАЙ, КО»

2.1 Організаційно – правова характеристика підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко»

Товариство з обмеженою відповідальністю «М Пі Уай, Ко» створене згідно з рішенням засновників, Установчим договором від «20» листопада 2000 року, протокол установчих зборів Товариства № 1 від «20» листопада 2000 року, шляхом об'єднання їх майна, коштів та підприємницької діяльності для здійснення спільної діяльності з метою одержання прибутку.

Товариство створене і діє згідно із Законами України «Про підприємництво», «Про підприємства в Україні», «Про власність», «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та іншими законодавчими актами України.

Товариство набуває статусу юридичної особи за законодавством України з моменту його державної реєстрації – 22 листопада 2000 р.

Порядок діяльності, реорганізації та ліквідації Товариства регулює Статут (Додаток А).

Організаційно-правова форма бізнесу вибрана не даремно, оскільки самостійна, ініціативна діяльність засновників направлена на одержання прибутку і здійснюється від імені засновників, на їх страх і ризик і під власну відповідальність.

Після державної реєстрації підприємство стало на облік в органи Державної податкової служби, Державні органи статистики, Фонд соціального страхування, Пенсійний фонд України. Відділ внутрішніх справ надав дозвіл на виготовлення печаток і штампів; документ, що підтверджує плату за видачу дозволу на виготовлення печаток і штампів.

Підприємству присвоєно ідентифікаційний номер 32805439. Підприємство взято на облік Державною податковою адміністрацією та органами державної статистики в м. Запоріжжя, а також зареєстровано органами Фонду соціального страхування та Пенсійним фондом України. ТОВ «М Пі Уай, Ко» має розрахунковий (поточний) рахунок № 26002233087301 МФО 328823. у Філії «Запорізьке РУ» ПАТ Банк «Фінанси та Кредит» в м. Запоріжжя, код ОКПО 31012754

Місцезнаходження Товариства: м. Запоріжжя, пр. Будівників, 13а.

Статутний фонд підприємства становить 962 тис. грн.

Засновниками підприємства є громадяни України, внески засновників розподілено наступним чином (табл.2.1):

Таблиця 2.1

Характеристика засновників ТОВ «М Пі Уай, Ко» за статутним капіталом

Засновники підприємства (фізичні особи)	Статутний капітал	
	сума, тис. грн.	питома вага, %
1. Куц Володимир Георгійович	660,1	68,7
2. Драганов Василь Семенович	301,1	31,3
Разом:	962,0	100,00

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс і діє на основі повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокупності відповідно до чинного законодавства України та Статуту. Воно може від свого імені вступати в зобов'язання, укладати договори (контракти), зокрема, договір про спільну діяльність, купівлі-продажу, підряду, перевезень, зберігання, доручення, комісії, тощо.

ТОВ «М Пі Уай, Ко» створене з метою отримання прибутку від діяльності по наданню різних послуг громадянам і юридичним особам, виробництва та реалізації товарів споживання, продукції промислового та іншого призначення, а також всіх інших видів підприємницької діяльності, не заборонених чинним законодавством України, та реалізації на його основі

економічних та соціальних інтересів учасників і трудового колективу товариства.

Матеріально-технічне забезпечення підприємства здійснюється через систему прямих угод.

ТОВ «М Пі Уай, Ко» спеціалізується на реалізації молочних та кисломолочних продуктів широкого асортименту.

Характеристика об'єктів господарської діяльності наводиться в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Характеристика об'єктів господарської діяльності ТОВ «М Пі Уай, Ко»
за 2018 рік

№ з/п	Об'єкт	Обсяг реалізації, тис. л.	Середня ціна за 1л без ПДВ, грн.	Прибуток від реалізації, тис. грн.
1	Молочні продукти	337,8	15	5067,09
2	Кисло - молочні продукти	475,4	13	6180,3
	Усього:	813,2		11247,4

З табл. 2.2 видно, що загальний обсяг в реалізації в 2018 р. становив 813,2 тис. л., що відповідає 92,5% запланованої потужності. Прибуток від реалізації продукції становив 11247,4 тис. грн.

Підприємство реалізує свою продукцію, майно за цінами і тарифами, встановленими самостійно, або на договірних засадах.

Організаційна структура управління - форма системного управління, яка визначає склад, взаємодію та підпорядкованість її елементів із використанням лінійних, функціональних і між функціональних зв'язків. Організаційна схема управління ТОВ «М Пі Уай, Ко» має наступний вигляд (рис.2.1.).

Відповідно до організаційної структури управління ТОВ «М Пі Уай,

Ко» підприємство очолює генеральний директор, що організує всю роботу підприємства і несе повну відповідальність за його стани і діяльність перед державою і трудовим колективом.

Генеральний директор представляє підприємство у всіх установах і організаціях, розпоряджається майном підприємства, укладає договори, видає накази по підприємству.

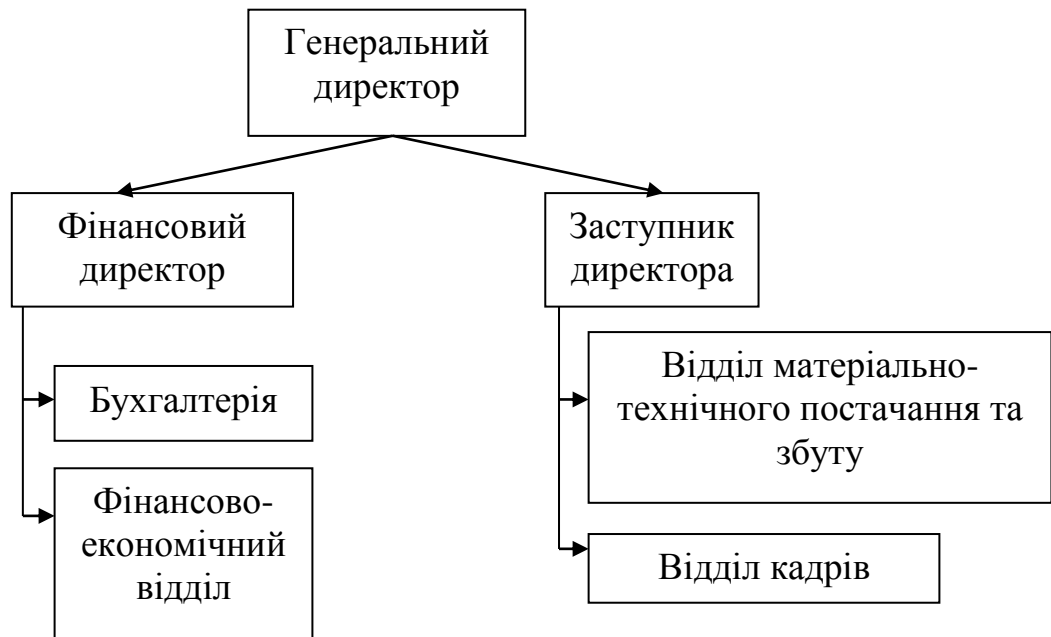


Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «М Пі Уай, Ко»

Фінансовий директор, що є заступником директора по економічних питаннях, керує роботою по плануванню й економічному стимулюванню на підприємстві, підвищенню продуктивності праці, виявленню і використанню виробничих резервів поліпшенню організації виробництва, праці і заробітної плати тощо. Фінансовий директор розробляє річні, квартальні плани підприємства, контролює їхнє виконання, визначає шляхи усунення недоліків, організує й удосконалює планування.

Бухгалтерія здійснює облік коштів підприємства і господарських операцій з матеріальними і грошовими ресурсами, встановлює результати фінансово-господарської діяльності підприємства тощо.

Фінансово-економічний відділ проводить фінансові розрахунки основних показників господарської діяльності підприємства, проводить всебічний аналіз результатів діяльності підприємства, розробляє заходи щодо зниження собівартості а також заходи по підвищенню рентабельності підприємства, поліпшенню використання виробничих фондів, виявленню і використанню резервів на підприємстві тощо.

Відділ кадрів розробляє штатний розклад, складає річні, квартальні, і місячні плани по праці і заробітній платі і здійснює контроль за їх виконанням, розробляє заходи, щодо підвищення продуктивності праці тощо.

Наприклад, у відділі кадрів відбувається:

1. Розробка

- перспективних і поточних планів по праці;
- нормативних матеріалів по праці;
- проекту колективного договору;
- заходів щодо удосконалювання нормування праці.

2. Впровадження технічно обґрунтованих норм виробітку.

3. Організація обліку виконання норм виробітку і звітності по встановлених формах.

4. Здійснення контролю за правильністю застосування на підприємстві встановлених норм виробітку;

5. Аналіз використання робочого часу на усіх видах робіт .

6. Аналіз виконання норм виробітку і використанням фонду зарплати.

7. Складання звітності.

В бухгалтерії:

1. Забезпечення:

- правильного і своєчасного бухгалтерського обліку і звітності з використанням коштів механізації обліково-обчислювальних робіт;
- обліку грошових коштів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей і основних коштів.

2. Складання:

– економічно обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості продукції, робіт і послуг;

– річного звіту по відповідних формах і пояснювальній записці.

3. Проведення інвентаризації коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних фондів.

4. Нарахування зарплати робітникам та службовцям.

Статус внутрішніх формувань ТОВ «М Пі Уай, Ко» в сфері управління, організації та економічних відносин при здійсненні господарської діяльності представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Статус внутрішніх формувань ТОВ «М Пі Уай, Ко» в сфері управління, організації та економічних відносин

Внутрішні формування підприємства	Статус внутрішніх формувань підприємства
1. Відділ матеріально-технічного постачання і збуту	Контроль своєчасності і якості матеріально-технічного забезпечення; Контроль виконання планів поставок за обсягом, номенклатурою, строками; Аналіз якості, стану та цілісності складських запасів; Контроль дотримання норм відпуску товарів; Забезпечення ефективності проведення закупок; Контроль виконання договірних зобов'язань по поставках продукції споживачам за обсягом, якістю, строками, номенклатурою; Аналіз стану та цілісності складських запасів готової продукції; Пошук і оцінка альтернативних ринків збуту.
2. Бухгалтерія	Облік матеріальних та грошових цінностей; Розрахунок заробітної плати і калькуляція продукції; Облік виробництва і результатів діяльності; Складання бухгалтерської звітності; Контроль законності всіх операцій.
3. Фінансово-економічний відділ	аналітична робота, економічний і фінансовий аналіз; узагальнення результатів економічного аналізу підприємства та структурних підрозділів; розробка заходів по результатах аналізу.
4. Відділ кадрів	забезпечення підприємства трудовими ресурсами за категоріями і професіями; контроль ефективності використання фонду робочого часу і фонду заробітної плати; аналіз рівня організації праці, продуктивності праці.

Відповідно до кваліфікаційного довідника посад керівників, фахівців і службовців визначаються посадові інструкції керівників, фахівців і службовців.

2.2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «М Пі Уай, Ко» та фінансово-майнового стану підприємства

Аналіз динаміки складу та структури джерел власних та залучених коштів відображається за даними форми №1 «Баланс» (Додаток Б).

З табл. 2.4. бачимо, що зростання джерел формування майна підприємства за 2016-2018 р. р. на 1502,2 тис. грн. або на 41,6% обумовлено зростанням суми залучених коштів на 1429,6 тис. грн. (в 6,6 раз). Разом с цим власний капітал збільшився на 72,6 тис. грн. або на 2,1%. Збільшення власних коштів зумовлено прибутком 2017 року в розмірі 73,4 тис. грн.

Збільшення залучених коштів відбулося за рахунок збільшення короткострокових банківських кредитів - на 1157,4 тис. грн., кредиторської заборгованості по всіх статтях, крім зобов'язань по позабюджетним платежам, які в 2018 р. зменшились на 84,1 тис. грн.

В структурі власних коштів найбільшу питому вагу мають статутний і додатковий капітал. Доля додаткового капіталу у власному капіталі за звітній період зменшилась на 0,8 тис. грн., а розмір нерозподіленого прибутку збільшився на 73,4 тис. грн. (більше ніж в 3 рази). Розмір статутного фонду не змінився і становив 962 тис. грн.

Велике значення мають власні обігові кошти підприємства, величина яких обчислюється як різниця між власним капіталом та необоротними активами і показує яка частка із загальної суми власних коштів підприємства спрямовується на покриття обігових коштів:

в 2016 р.: $3399,0 - 1664,1 = 1739,8$ тис. грн.;

в 2017 р.: $3644,5 - 1937,8 = 1706,7$ тис. грн.

в 2018 р.: $3471,6 - 2040,8 = 1430,8$ тис. грн.

Аналіз активів підприємства дозволяє надати загальну оцінку змін всього його майна. Оцінка сукупних активів, в свою чергу, дозволяє зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси або які активи зменшились за рахунок зменшення фінансових ресурсів, чи

навпаки.

Таблиця 2.4

Склад та структура джерел коштів ТОВ «М Пі Уай, Ко»

Джерела коштів	2016		2017		2018		Відхилення 2016-2018 р.р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
I. Власний капітал								
Статутний капітал	962,0	26,6	962,0	23,9	962,0	18,8	0,0	0,0
Додатковий капітал	2416,8		2646,0		2416,0		-0,8	0,0
Резервний капітал								
Цільове фінансування								
Нерозподілений прибуток (непокріті збитки)	20,2	0,6	36,5	0,9	93,6	1,8	73,4	363,4
Всього по I розділу	3399,0	94,0	3644,5	90,6	3471,6	67,8	72,6	2,1
II. Залучені кошти								
Короткострокові кредити банків	49,7	1,4	211,3	5,3	1207,1	23,6	1157,4	2328,8
Кредиторська заборгованість за товари, послуги	47,0	1,3	57,1	1,4	300,5	5,9	253,5	539,4
Поточні зобов'язання:								
- по отриманих авансах	2,8	0,1	7,7	0,2	75,1	1,5	72,3	2582,1
- по позабюджетних платежах	93,1	2,6	5,9	0,1	9,0	0,2	-84,1	-90,3
- з бюджетом	6,5	0,2	21,0	0,5	7,3	0,1	0,8	12,3
- по страхуванню	4,0	0,1	7,8	0,2	10,8	0,2	6,8	170,0
- по оплаті праці	9,3	0,3	18,9	0,5	22,4	0,4	13,1	140,9
Інші поточні зобов'язання	4,0	0,1	48,1	1,2	13,8	0,3	9,8	245,0
Всього по II розділу	216,4	6,0	377,8	9,4	1646,0	32,2	1429,6	660,6
Баланс	3615,4	100,0	4022,3	100,0	5117,6	100,0	1502,2	41,6

Аналітичний розрахунок, що відображає динаміку та структуру активу балансу, приведений в табл.2.5.

З табл. 2.5 бачимо, що загальна вартість майна підприємства збільшилась на 1502,2 тис. грн. або на 41,6%. В складі майна частка

необоротних активів збільшилась на 376,7 тис. грн. (22,6%).

Таблиця 2.5

Склад і структура майна ТОВ «М Пі Уай, Ко»

Види майна	2016		2017		2018		Відхилення 2016 - 2018 рр.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
I. Необоротні активи								
Нематеріальні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	8,9	0,2	8,9	0,0
Основні засоби	1608,4	44,5	1937,8	48,2	2016,5	39,4	408,1	25,4
Незавершене будівництво	55,7				15,4		-40,3	-72,4
Інші необоротні активи	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Всього по I розділу	1664,1	46,0	1937,8	48,2	2040,8	39,9	376,7	22,6
II. Оборотні активи								
Запаси	1726,1	47,7	1599,7	39,8	2837,7	55,4	1111,6	64,4
виробничі запаси	294,8	8,2	386,3	9,6	1044,4	20,4	749,6	254,3
незавершене виробництво	18,8	0,5	25,9	0,6	0,0	0,0	-18,8	-100,0
готова продукція	60,3	1,7	88,8	2,2	123,5	2,4	63,2	104,8
Товари	715,0	19,8	768,5	19,1	731,5	14,3	16,5	2,3
Дебіторська заб-ть за товари	637,2	17,6	330,2	8,2	938,3	18,3	301,1	47,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками:								
з бюджетом	27,2	0,8	51,0	1,3	110,4	2,2	83,2	305,9
по виданим авансам	1,1	0,0	8,9	0,2	0,5	0,0	-0,6	-54,5
з внутрішніх розрахунків	7,9	0,2	9,9	0,2	0,0	0,0	-7,9	-100,0
Грошові кошти	105,8	2,9	124,8	3,1	117,3	2,3	11,5	10,9
Інша поточна деб. заборгованість	81,7	2,3	290,2	7,2	10,9	0,2	-70,8	-86,7
Інші оборотні активи	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-1,5	-100,0
Всього по II розділу	1951,3	54,0	2084,5	51,8	3076,8	60,1	1125,5	57,7
Баланс	3615,4	100,0	4022,3	100,0	5117,6	100,0	1502,2	41,6

Це спричинено збільшенням вартості основних засобів – на 408,1 тис. грн. і нематеріальних активів - на 8,9 тис. грн. Вартість незавершеного будівництва зменшилась на 40,3 тис. грн. (72%).

Оборотні активи за останні три роки збільшились на 1125,5 тис. грн. (57,7%). Це збільшення не слід розглядати як позитивну тенденцію, оскільки воно відбулось головним чином за рахунок збільшення залишків виробничих

запасів (на 749,6 тис. грн.) і значного збільшення дебіторської заборгованості за товари (на 301,1 тис. грн.). Це свідчить про те, що на підприємстві не дотримуються фінансово-розрахункової дисципліни з покупцями, а грошові кошти мобілізуються у виробничі запаси. Варто подумати про продаж частини виробничих запасів задля збільшення грошових коштів. Також, аналізуючи дану таблицю слід звернути увагу на збільшення сум дебіторської заборгованості по розрахунках з бюджетом (на 83,2 тис. грн.). Дані зміни свідчать про погіршення розрахункової дисципліни в бік зниження платоспроможності. Підприємство може скоротити відвантаження продукції, тоді рахунки дебіторів зменшаться. Наявність заборгованості дебіторів спричиняє фінансові труднощі, оскільки підприємство відчуває недолік фінансових ресурсів для здійснення фінансово-господарської діяльності, виплати заробітної плати тощо.

Перевищення суми власних джерел над сумою їх використання на покриття основного капіталу спрямовується на формування оборотного капіталу. Доля кредиторської заборгованості в формуванні оборотного капіталу складала:

$$2016 \text{ р.: } (216,4 : 1951,3) \cdot 100 = 13,1\%;$$

$$2017 \text{ р.: } (377,8 : 2084,5) \cdot 100 = 18,1\%;$$

$$2018 \text{ р.: } (1646,0 : 3076,8) \cdot 100 = 53,5\%.$$

Отже, беручи до уваги проведений аналіз можна стверджувати, що структура фінансових ресурсів підприємства за останні роки була задовільною (це пов'язано з перевищенням власного капіталу в структурі пасивів), незважаючи на наявність значної дебіторської заборгованості, яка пов'язана з традиційними труднощами збуту продукції в нашій економіці і кредиторської заборгованості, що в свою чергу пов'язано з відсутністю грошових коштів у суб'єктів підприємницької діяльності.

Проаналізуємо ліквідність та фінансову стійкість підприємства (табл. 2.6). Ліквідність – це спроможність підприємства перетворювати свої активи в гроші для покриття всіх необхідних платежів по мірі настання їхнього

терміну. Підприємство, оборотний капітал якого складається переважно з коштів і короткострокової дебіторської заборгованості, як правило, вважається більш ліквідним, порівняно з підприємством, оборотний капітал якого складається переважно з запасів.

Таблиця 2.6

Фінансовий стан ТОВ «М Пі Уай, Ко»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Норматив	Відхилення 2018 р. до 2016 р.	Відхилення 2018 р. до нормативу
Абсолютний коефіцієнт ліквідності	0,68	0,13	0,44	0,30	-0,24	0,14
Проміжний коефіцієнт ліквідності	9,9	4,7	1,2	0,8	-8,7	0,4
Загальний коефіцієнт ліквідності	11,7	5,8	1,9	2,0	-9,8	-0,1
Коефіцієнт автономії	0,94	0,91	0,68	0,5	-0,26	0,18
Коефіцієнт фінансової стійкості	15,71	9,65	2,11	1	-13,60	1,11
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	0,06	0,10	0,47	0,5	+0,41	-0,03

Абсолютний показник ліквідності визначається відношенням ліквідних засобів першої групи до всієї суми короткострокових боргів підприємства (IV розділ пасиву балансу). Цей показник був високим у 2016 р., коли його значення було більшим від нормативного у 2 рази, в 2017 р. ситуація набагато погіршилася і показник був вже меншим від нормативного, що говорить про неможливість миттєвого розрахунку підприємства по зобов'язаннях, в 2018 р. ситуація покращилась: абсолютний показник ліквідності становив 0,44.

Відношення ліквідних засобів перших двох груп до загальної суми

короткострокових боргів підприємства являє собою проміжний коефіцієнт ліквідності. В 2016 - 2017 рр. цей показник надто перевищував нормативне значення. Таке значне перевищення оборотних активів розміру короткострокових зобов'язань не бажане і свідчить, що підприємство неефективно використовувало своє майно. Ситуація покращилась в 2018 р. оскільки проміжний коефіцієнт ліквідності не значно перевищував норматив.

Загальний коефіцієнт ліквідності розраховується відношенням всієї суми поточних активів, включаючи запаси і незавершене виробництво, до загальної суми короткострокових зобов'язань підприємства. З цим показником спостерігається та ж ситуація, що і з проміжним коефіцієнтом ліквідності: в 2016 - 2018 рр. загальний коефіцієнт ліквідності значно перевищував нормативне значення, що свідчить про неефективне використання підприємством свого майна, а в 2018 р. даний показник знаходиться в межах норми.

Високі показники загальної ліквідності свідчать не про стабільний фінансовий стан підприємства і про ефективність його діяльності, а про наявність у підприємства понаднормативних виробничих запасів, що не є позитивною рисою в фінансовому стані підприємства.

Наступним важливим показником, що характеризує фінансову стійкість підприємства, є показник автономії, який показує наскільки підприємство незалежне від позикового капіталу.

Доля власних коштів у загальній сумі джерел коштів в 2016 - 2017 рр. була високою: відповідно 94 і 91%%. В 2018 р. частка власного капіталу зменшилась і становила 68%, при нормативному значенні 50%.

Взагалі отримані дані свідчать про не досить високу ступінь залежності підприємства від зовнішнього фінансування.

Наступними показниками, які заслуговують на увагу з боку фінансового аналізу є коефіцієнт фінансової стійкості та коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів.

Показник фінансової стійкості підприємства вищий за нормативне

значення. Зниження даного коефіцієнту в кінці 2018 р. обумовлено підвищенням обсягу позикових коштів.

Згідно даних табл. 2.6 на кожну гривню вкладених в активи підприємства власних коштів в 2018 р. припадало 0,06 грн. позикових коштів, в 2017 р. – 0,10 грн., а в 2018 р. – 0,47 грн. Порівняно з 2016 р. в 2018 р. значно підвищився рівень фінансової залежності підприємства від позикових коштів.

Проаналізуємо формування чистого прибутку підприємства за даними Звіту про фінансові результати ТОВ «М Пі Уай, Ко» (Додатки Б, В) за 2016 – 2018 рр. (табл. 2.7.)

Як видно з табл. 2.7, стрімкий ріст чистого доходу припадає на 2016 р., що пов'язано з реорганізацією підприємства та підвищенням його активності на ринку.

Таблиця 2.7

Формування чистого прибутку ТОВ «М Пі Уай, Ко»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення	
				(+, -)	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	2875,8	4115,5	11247,4	8371,6	в 2,9 р.
Собівартість реалізованої продукції	2453	3488,5	9964,8	7511,8	в 3,1 р.
Валовий прибуток	422,8	627	1282,6	859,8	в 2,1 р.
Адміністративні витрати	102,1	102,1	102,1	0	0
Витрати на збут	111,6	391,1	637,1	525,5	в 4,7 р.
Інші операційні витрати	0	0	200	200	100
Фінансові результати від операційної діяльності:					
прибуток	209,1	133,8	343,4	134,3	64,23
Податок на прибуток від звичайної діяльності	62,73	40,14	103,02	40,29	64,23
Чистий прибуток	146,37	93,66	240,38	94,01	64,23

За період з 2016 - 2018 рр. виручка від реалізації збільшилась на 8371,6 тис. грн., тобто майже в 3 рази. Звичайно, таке підвищення також викликане збільшенням собівартості сировини та інших ресурсів.

Собівартість реалізованої продукції за період 2016-2018 рр. зросла на 7511,8 тис. грн., або в 3,1 рази. Як видно зростання собівартості випереджає зростання виручки, тому це негативно відображається на прибутку.

Формування фінансового результату ТОВ «М Пі Уай, Ко» за останні три роки зобразимо у вигляді діаграми (рис.2.2.).

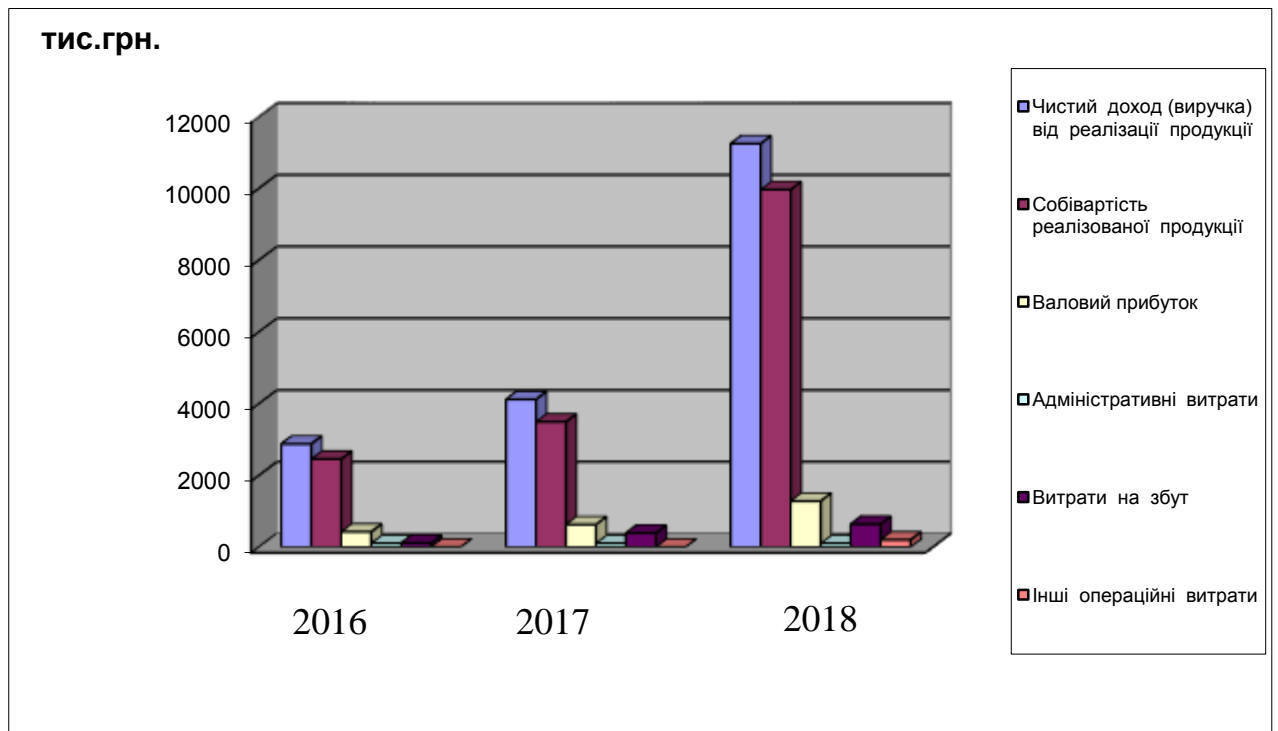


Рис.2.2. Формування фінансового результату ТОВ «М Пі Уай, Ко» у 2016-2018 рр.

Загальна економічна характеристика підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко» наведена у табл. 2.8.

Чистий прибуток підприємства збільшився порівняно з 2017 р. на 146,72 тис. грн., або в 1,6 раз, а порівняно з 2018 р. - на 94 тис. грн., або на 64,2%.

Як вже зазначалось, зростання собівартості випереджає зростання виручки, тому це негативно відображається на прибутку.

Прибуток від реалізації в 2018 р. збільшився в порівнянні з 2016 р. на

134,3 тис. грн., або на 64,2%, хоча в порівнянні з 2017 р. прибуток в 2018 р. зріс на 209,6 тис. грн., тобто в 1,5 рази.

Таблиця 2.8

Економічна характеристика ТОВ «М Пі Уай, Ко»

№ п/п	Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. від 2016 р.	
					тис. грн.	%
1	Виручка від реалізації (без ПДВ), тис. грн.	2875,8	4115,5	11247,4	8371,6	в 3,91 р.
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	2453,0	3488,5	9964,8	7511,8	в 4,06 р.
	матеріальні витрати	1120,0	2420,0	7882,0	6762,0	в 7 р.
3	Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	209,1	133,8	343,4	134,3	64,2
4	Чистий прибуток, тис. грн.	146,4	93,7	240,4	94,0	64,2
5	Середньорічна вартість ОВФ, тис. грн.	1608,4	1937,8	2016,5	408,1	25,4
	амортизація, тис. грн.	370,0	384,0	428,1	58,1	15,7
6	Вартість власних оборотних активів, тис. грн.	1951,3	2084,5	3074,5	1123,2	57,6
7	Трудові ресурси:					
	чисельність, чол.	107,0	110,0	114,0	7,0	6,5
	оплата праці з нарахуваннями, тис. грн.	265,1	284,0	307,8	42,7	16,1
8	Використання трудових ресурсів:					
	продуктивність праці, тис. грн.	26,9	37,4	98,7	71,8	в 2,7 р.
	виріток на 1 грн. оплати праці, грн.	10,8	14,5	36,5	25,7	в 2,4 р.
9	Матеріаловіддача, грн.	2,57	1,70	1,43	-1,14	-44,4
10	Фондовіддача, грн.	1,8	2,1	5,6	3,8	в 2,1 р.
11	Коефіцієнт оборотності	1,5	2,0	3,7	2,2	в 1,5 р.
12	Рентабельність діяльності, %	8,5	3,8	3,4	-5,1	х

Середньорічна вартість основних виробничих фондів промислового призначення зросла в 2018 р. в порівнянні з 2016 р. на 408,1 тис. грн. , або на 25,4%, що пов'язано із зростанням обсягів виробництва, а саме із впровадженням нових виробництв.

Оскільки фонди змінились значно у 2018 р., а фондовіддача залежить від випущеної продукції, то її рівень зріс на 3,8 грн., або в 2 рази. Це пов'язано із впровадженням нових фондів і зростанням випуску продукції.

Власні обігові кошти підприємства зросли у 2017 р. на 133,2 тис. грн.,

або на 6,8% оскільки знизилась кредиторська заборгованість, а у 2018 році їх вартість в порівнянні з 2017 р. зросла на 990 тис. грн., або на 47,5%. Це пояснюється тим, що на підприємстві збільшилась дебіторська заборгованість.

Середньоспискова чисельність працівників зросла у 2017 р. на 2 чол., а у 2018 р., коли обсяги виробництва почали зростати, необхідним стало залучення нових працюючих, тому в 2018 р. в порівнянні з 2016 р. чисельність працівників збільшилась на 4 чол. Взагалі за період 2016-2018 рр. чисельність працівників збільшилась на 6 чол.

Оскільки чисельність працівників по роках зростала не значно, то фонд оплати праці зростав також повільно. В 2017 р. фонд оплати праці зріс в порівнянні з 2016 р. на 18,9 тис. грн., або на 7%, а в 2018 р. в порівнянні з 2017 р. його сума зросла на 23,8 тис. грн., або на 8,4%.

Продуктивність праці в 2017 р. зросла на 10,5 тис. грн., або на 34%, а в 2018 р. ситуація істотно покращилась, продуктивність зросла в порівнянні з 2017 р. на 61,3 тис. грн., або в 1,6 раз, що пов'язано зі зростанням обсягу виробництва продукції. В порівнянні з 2016 р. в 2017 р. продуктивність праці зросла на 71,8 тис. грн., або в 2,7 рази.

Проаналізуємо співвідношення тенденції підвищення фонду оплати праці та продуктивності праці. Для забезпечення умов розширеного відтворення виробництва необхідне зростання продуктивності праці більшими темпами, ніж зростання фонду оплати праці, що можна спостерігати на даному підприємстві. Так, у 2018 р. в порівнянні з 2016р. фонд оплати праці збільшився на 16,1 %, а продуктивність праці зросла на 270%. Але така тенденція говорить про низьку матеріальну зацікавленість працюючих в результатах своєї праці, тому слід підвищити оплату праці працівникам.

Рентабельність діяльності по роках була позитивною, так у 2016 р. вона склала 8,5%, в 2017 р. 3,8%, а в 2018 р. 3,4%. Таке зменшення рівня рентабельності оцінюється негативно, відбувається стрімке падіння його

рівня, так за період 2016 – 2018 рр. рентабельність зменшилась більш ніж в два рази. Продукцію підприємства можна віднести до низькорентабельних видів продукції. Зменшення рівня прибутковості пояснюється перш за все тим, що на протязі цих років істотно подорожчали енергоносії, зросли витрати на оплату праці, внаслідок чого собівартість продукції зросла за цей період в 3,1 рази, а ціни реалізації підвищилися не значно, в середньому на 50%.

2.3 Аналіз кадрового потенціалу ТОВ «М Пі Уай, Ко»

Персонал це основний ресурс фірми. Успіх ТОВ «М Пі Уай, Ко» на ринку — заслуга, насамперед не технологій, а людей — цю істину знає директор підприємства. Тому процес пошуку і залучення людей, з яких будуть обрані кандидати на визначені посади, і в який постійно будуть вкладатися знання, є ключовим на ТОВ «М Пі Уай, Ко».

Планування, що дозволяє визначити, які категорії персоналу будуть необхідні підприємству для реалізації його задач, передуює пошуку і підбору персоналу. На етапі пошуку і підбору деталізуються вимоги до кандидатів, що розписані в посадовій інструкції і специфікації робіт, а саме: кваліфікаційний досвід, знання, навички, особисті якості кандидата.

Якщо в ТОВ «М Пі Уай, Ко» є можливість задовольнити потребу у визначених фахівцях шляхом просування наявних працівників по службовим сходам, безумовно, використовується це, економічно вигідне, джерело поповнення людських ресурсів.

Якщо ж вирішити проблему за рахунок внутрішніх джерел не вдається, — використовуються зовнішні джерела. До джерел такого роду відносяться випускники профтехучилищ, середніх спеціальних і вищих навчальних закладів. ТОВ «М Пі Уай, Ко» активно працює з Запорізьким торговим коледжем, Запорізьким національним університетом, Запорізьким

національним технічним університетом. Найчастіше процес «відстеження» здібних студентів починається з проходження ними виробничої практики; переддипломна практика тих же студентів прояснює всі сумніви, якщо такі були і, таким чином, фірма одержує фахівця, який не тільки деякою мірою адаптований до її діяльності, але і, що більш важливо, — вже знайомий з корпоративною культурою підприємства.

В відділі кадрів підприємства є свій банк даних про кандидатів, які заслуговують на увагу; по мірі появи вакантної посади вони залучаються в організацію в першу чергу. Для полегшення відбору по кожному виду робіт з урахуванням її складності розроблені базові стандарти, — мінімум освіти, вимоги до стану здоров'я, вікові обмеження. Відбір починається з аналізу списку кандидатів, їх резюме. Основна мета такого відбору — «відсіювання» кандидатів, що не володіють мінімальним набором характеристик, необхідних для роботи на вакантній посаді. Далі — співбесіда, у результаті якої вимальовується психологічний портрет претендента — які його цілі, інтереси, наскільки він енергійний, працездатний, чи мотивований, чи бажає просуватися і робити кар'єру. Усе це входить у спектр питань, що обов'язково готуються для співбесіди. На всіх етапах роботи з претендентами необхідно завжди пам'ятати, що кожна людина своєрідна, у кожного свій рівень здібностей, задатків. Тому індивідуальні різниці, у тому числі й у здібностях, визначають успішність освоєння конкретної професійної діяльності. У свою чергу, кандидату неодмінно повідомляються всі відомості, що стосуються вакантної посади — зміст роботи, її місце і значення у бізнес процесі, умови роботи й оплати праці, проводиться екскурсія по фірмі. Звичайно, це робить майбутній керівник підрозділу чи особа, яка відповідає за процес навчання й адаптації відповідного підрозділу. Співбесіда і тестування, що проводиться на цьому рівні, доповнює портрет претендента. І якщо, у результаті, приходить спільне бачення найбільш привабливої для відповідної посади кандидатури, настає етап ухвалення рішення — кандидату пропонують роботу на іспитовий (випробувальний) термін, після успішного проходження

якого, його приймають на роботу.

Більшість нових працівників усвідомлюють свою майбутню діяльність дуже поверхово. Спочатку у них виникає багато питань і проблем: робоче місце, режим роботи й оплата праці, техніка безпеки і характер діяльності, структура фірми і зростання кваліфікації. Відсутність цієї інформації із самого початку впливає на поведінку працівників. Тому на ТОВ «М Пі Уай, Ко» досить серйозна увага приділяється правильній орієнтації, метою якої є зниження клопотаності і дискомфорту тільки прийнятих працівників, що у свою чергу економить час безпосереднього керівника і співробітників по роботі. Введення нових прийнятих працівників у курс справи за звичай проводиться в перші дні. У письмовій формі надаються:

- правила чи вимоги до виконуваної роботи;
- програма безпеки праці (правила і норми, вимоги до безпеки роботи устаткування)
- діючі на фірмі системи оплати праці (положення про організацію й оплату праці);
- колективний договір
- графік роботи (режим робочого дня працюючих);
- правила поведінки (кодекс поведінки).

Таким чином, на ТОВ «М Пі Уай, Ко» використовуються внутрішні джерела набору, а саме:

- підготовка робітників через учнівство на підприємстві;
- просування по службі своїх працівників (можливо з перепідготовкою), що потребує менших витрат, створює ліпший моральний клімат на підприємстві;
- пряме звертання до своїх працівників з проханням рекомендувати на роботу їхніх друзів та знайомих;
- регулярне інформування всього колективу працівників про наявні вакансії тощо.

Недоліком такого підходу є фактичне обмеження припливу нових

людей з можливими нестандартними поглядами на процес управління певною сферою діяльності, які могли б бути дуже корисними.

Працевлаштування працівників здійснюється шляхом укладення трудових договорів. Трудовий договір є угодою між працівником і ТОВ «М Пі Уай, Ко», за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підпорядкуванням внутрішньому трудовому розпорядкові, а керівництво ТОВ «М Пі Уай, Ко» зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін. Випробування встановлюється з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Строк випробування на підприємстві не перевищує 1 місяця. В період випробування на працівників поширюється законодавство про працю.

При прийнятті на роботу працівники подають до відділу кадрів ТОВ «М Пі Уай, Ко» паспорт, або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи.

Раціоналізація роботи персоналу, процеси найму і розвитку регулюються Правилами внутрішнього трудового розпорядку, Колективним договором та Статутом підприємства.

Враховуючи специфіку роботи підприємства, до працівників ставиться ряд вимог, а саме: висока відповідальність за доручену частину роботи, ініціативність, обов'язковість, професіоналізм.

Технологія оцінки кадрів підприємства.

Оцінка персоналу є цілеспрямоване порівняння певних характеристик (професійно-кваліфікаційного рівня, ділових якостей, результатів праці) працівників з відповідними параметрами, вимогами, еталонами.

Оцінка персоналу в ТОВ «М Пі Уай, Ко» базується на загальноновизнаних принципах, а саме: об'єктивності; всебічності; обов'язковості; систематичності (постійності). Дотримання цих принципів

дає змогу використати оцінку персоналу для:

- а) підбору й розстановки нових працівників;
- б) прогнозування просування працівників по службі;
- в) раціоналізації прийомів і методів роботи (управлінських процедур);
- г) побудови ефективної системи мотивації праці;
- д) оцінки ефективності діяльності окремих працівників і трудових колективів.

На ТОВ «М Пі Уай, Ко» оцінка діяльності працівника ґрунтується на його відповідності кваліфікаційним вимогам по займаній посаді, визначенні його участі в рішенні поставлених перед відповідним підрозділом завдань, складності виконуваної ним роботи, її результативності. При цьому повинні враховуватися професійні знання, досвід роботи, підвищення кваліфікації й перепідготовка, а також відносно відповідної групи посад організаторські здатності.

На ТОВ «М Пі Уай, Ко» застосовується груповий спосіб заснований на спільній роботі експертів і одержанні сумарної оцінки від всієї групи в цілому. При такому способі узгодження індивідуальних оцінок сполучається з послідовним ознайомленням кожного експерта з оцінками інших.

Підбір, узгодження й затвердження експертних комісій звичайно проводить начальник відділу кадрів і генеральний директор . Начальник відділу кадрів знайомить експертів з методикою оцінки. Загальна чисельність експертних комісій становить 4–5 чоловік.

На підприємстві введена оцінка всіх категорій працівників - від кваліфікованих робітників до керуючих - по п'яти факторах:

- 1) знання роботи (чи є в працівника ясне розуміння змісту роботи і її цілей);
- 2) необхідність контролю за його діями з боку начальника (наскільки старанний працівник при виконанні виробничих завдань, чи дотримує він дисципліну праці, включаючи час обіду, перерв тощо);
- 3) стиль роботи (чи завжди приймає обмірковані рішення, чи володіє

схильністю до самоаналізу, здатністю доводити справу до кінця);

4) ініціативність (чи має бажання приймати на себе додаткову відповідальність, як сприймає нові ідеї, чи схильний до ризику);

5) схильність до співробітництва (чи проявляє готовність і здатність працювати разом з колегами й підлеглими, чи вміє підтримати сприятливий психологічний настрій у колективі).

Кожний фактор оцінюється за 5-бальною шкалою. Причому від керівника вимагають підтвердити оцінку: розкрити в письмовій формі конкретні дії працівника, відношення до виконання обов'язків у тій або іншій ситуації, а при необхідності - привести конкретні результати діяльності працівника, які підтверджували б оцінку.

Рішення про оцінку професійних і особистісних якостей працівника, а також рекомендації атестаційної комісії в ТОВ «М Пі Уай, Ко» приймаються під час відсутності атестованого відкритим або таємним голосуванням, простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів атестаційної комісії. При рівності голосів працівник визнається відповідним займаній посаді.

Результати атестації заносяться в атестаційний лист (Додаток В). Атестаційний лист підписується головою і членами атестаційної комісії, що є присутнім на засіданні й приймали участь у голосуванні.

Атестований працівник знайомить із атестаційним листом під розпис.

Атестаційний аркуш працівника, що пройшов атестацію, і відзив на нього зберігаються в особистій справі працівника.

У результаті атестації складається Висновок атестаційної комісії. Працівникові дається одна з наступних оцінок:

- Відповідає займаній посаді.
- Відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії по його службовій діяльності.
- Не відповідає займаній посаді.

Атестаційна комісія з результатів атестації вправі внести на розгляд

генерального директора ТОВ «М Пі Уай, Ко» мотивовані рекомендації про підвищення працівника в посаді, присвоєнні чергового кваліфікаційного розряду, про зміну надбавки за особливі умови роботи (складність, напруженість, спеціальний режим роботи), про включення в резерв на висування на вищестоящу посаду.

Генеральний директор ТОВ «М Пі Уай, Ко» з урахуванням результатів атестації приймає рішення:

- про підвищення працівника в посаді;
- про присвоєння працівникові у встановленому порядку чергового кваліфікаційного розряду;
- про зміну надбавки працівникові за особливі умови служби (складність, напруженість, спеціальний режим роботи);
- про включення працівника в резерв на висування на вищестоящу посаду.

Працівник у випадку визнання його не відповідним займаній посаді направляється на підвищення кваліфікації, або перепідготовку, або з його згоди переводиться на іншу посаду.

При відмові працівника від підвищення кваліфікації, перепідготовки або переходу на іншу посаду керівник підприємства вправі прийняти рішення про звільнення працівника відповідно до діючого законодавства.

Аналітична оцінка кадрового потенціалу підприємства.

Робота будь-якого підприємства в значній мірі залежить від кількісного і якісного складу персоналу. Поняття персоналу підприємства розуміє під собою основний, постійний штатний склад працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Тільки люди із своїми знаннями і досвідом можуть вирішувати поставлені завдання організації.

Проаналізувати динаміку і структуру виробничого та управлінського персоналу можна за допомогою табл. 2.9. та рис. 2.3.

Склад і структура персоналу ТОВ «М Пі Уай, Ко»

Категорія працівників	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 р. від 2016 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Всього працівників з них:	107	100,00	110	100,00	114	100,00	7	6,54
- службовці	74	69,16	76	69,09	79	69,30	5	6,76
управлінський персонал в т.ч.:								
керівники	33	30,84	34	30,91	35	30,70	2	6,06
спеціалісти	18	16,82	18	16,36	17	14,91	-1	-5,56
	15	14,02	16	14,55	18	15,79	3	20,00

У ТОВ «М Пі Уай, Ко» в 2018 р. працювало 114 чол., за період з 2016 р. по 2018 р. кількість працюючих зросла на 6,5%. В той же час більш високими темпами зростала чисельність службовців: з 74 чол. в 2016 р. до 79 чол. в 2018 р., або на 6,8%. Це свідчить про те, що з кожним роком відбувається розширення масштабів діяльності підприємства.

Управлінською працею в 2016 р. було зайнято 35 чол., за досліджуваний період часу їх чисельність збільшилась на 2 чол., або на 6%.

Найбільшу питому вагу (69%.) займають службовці, що пояснюється трудомісткістю бізнес процесів на підприємстві.

Вікова структура характеризується часткою людей відповідного віку в загальній чисельності персоналу. При вивченні вікового складу застосовуються такі групування: до 18 років; 19-28 років; 28-49 років; 50-54 років; 55 років і більше.

Проаналізувавши дані табл. 2.10, бачимо, що на підприємстві в основному працюють люди працездатного віку, від 19 до 49 років, їх частка в 2018 р. становила 75,4%, відповідно 24,5% знаходяться за межами працездатного віку. Чисельність працівників віком від 19 до 28 років в 2016 р. становила 36 чол., в 2017 р. – 38 чол., в 2018 р. 42 чол. Збільшилась чисельність працівників віком до 18 років, та зменшилась чисельність

працівників старше 50 років.

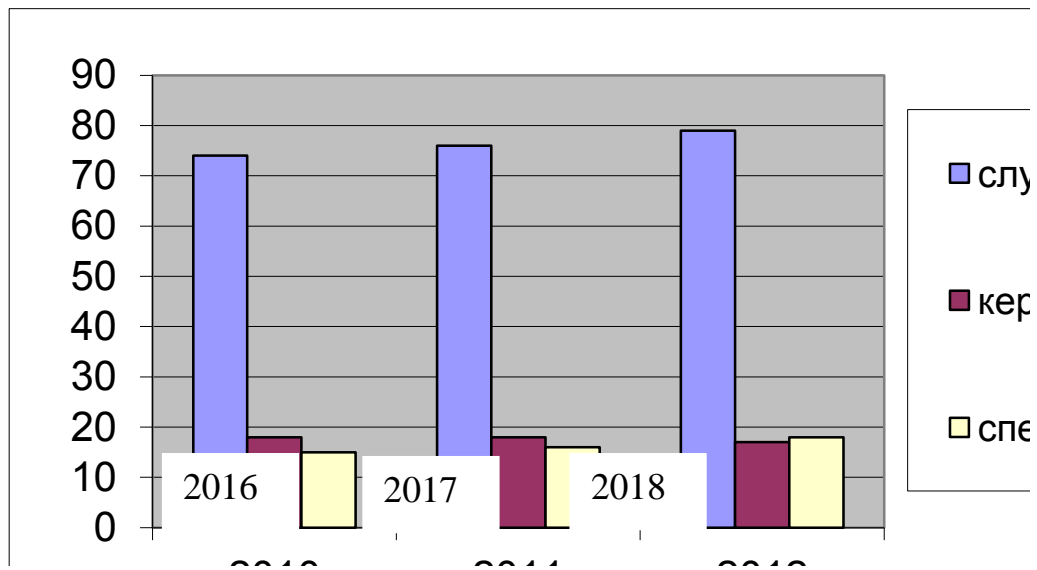


Рис.2.3 Структура персоналу ТОВ «М Пі Уай, Ко»

Вікову структуру персоналу можна простежити за даними табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Вікова структура персоналу ТОВ «М Пі Уай, Ко»

Категорія працівників	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 р. від 2016 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	чол.	%
до 19 років	5	4,7	4	3,6	6	5,3	1	20,0
19-28 років	36	33,6	38	34,5	42	36,8	6	16,7
28-49 років	45	42,1	45	40,9	44	38,6	-1	-2,2
50-54 років	12	11,2	14	12,7	15	13,2	3	25,0
55 років і більше	9	8,4	9	8,2	7	6,1	-2	-22,2
Всього працівників	107	100,0	110	100,0	114	100,0	7	6,5

За результатами проведеного дослідження вікової структури персоналу можна зробити висновок, що персонал ТОВ «М Пі Уай, Ко» поступово молодшає, що є позитивним процесом, так як на роботу приходять молоді люди з професійною освітою.

Ефективність діяльності в значній мірі визначається якісним складом

персоналу, основною рисою якого є професійний рівень, тобто відповідність працівників певної спеціальності вимогам робочих місць. За досліджувані роки покращився професійний рівень персоналу ТОВ «М Пі Уай, Ко» (табл. 2.11).

Так, якщо в 2016 р. вищу освіту мали 48,6% працюючих, то в 2018 р. - 49,1%. Збільшилась питома вага працівників з середньо-спеціальною освітою з 33,6% в 2016 р. до 35,1% в 2018 р. Це означає, що на підприємство приходять кваліфіковані працівники.

Таблиця 2.11

Склад і структура персоналу ТОВ «М Пі Уай, Ко» за освітнім рівнем

Показники	2016 р.		2017 р.		2018 р.		Відхилення 2018 р. від 2016 р.	
	чол.	%	чол.	%	чол.	%	чол.	%
Всього працівників з них:	107	100,0	110	100,0	114	100,0	7	6,5
з вищою освітою	52	48,6	54	49,1	56	49,1	4	7,7
з середньою спеціальною	36	33,6	37	33,6	40	35,1	4	11,1
з середньою освітою	19	17,8	19	17,3	18	15,8	-1	-5,3

Наведені дані (табл. 2.11) свідчать, що рівень освіти працівників компанії достатньо високий, але введення нових технологій та устаткування потребує підвищення кваліфікації на спеціальних курсах (особливо службовців).

Таким чином, рівень кадрового забезпечення ТОВ «М Пі Уай, Ко» є типовим для підприємства даної галузі і відповідає соціальним, економічним і правовим умовам, які сприяють раціональному формуванню та ефективному використанню персоналу.

Персонал підприємства знаходиться в постійному русі, внаслідок найму одних працівників і звільнення інших. Процес оновлення колективу за рахунок вибуття одних і найму інших називається змінністю персоналу. Закріплення й використання персоналу характеризується системою

показників, а саме:

– інтенсивність обороту за наймом – розраховується як відношення кількості працівників прийнятих за певний період до середньоспискової кількості персоналу за той же період;

– інтенсивність обороту за вибуттям – розраховується як відношення кількості працівників які вибули з усіх причин до середньоспискової кількості персоналу;

– коефіцієнт плинності кадрів – визначається як відношення кількості працівників, що звільнились за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, до середньоспискової кількості працівників.

Динаміку показників змінності персоналу ТОВ «М Пі Уай, Ко» можна прослідкувати за даними табл. 2.12.

Таблиця 2.12

Рух персоналу ТОВ «М Пі Уай, Ко»

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Відхилення 2018 р. від 2016 р. (+,-)
Прийнято працівників	12	9	7	-5
Вибуло працівників	7	6	3	-4
з них за власним бажанням і порушенням трудової дисципліни	2	3	2	0
Середньоспискова кількість працівників	107	110	114	7
Інтенсивність обороту за наймом	0,112	0,082	0,061	-0,051
Інтенсивність обороту за вибуттям	0,065	0,055	0,026	-0,039
Коефіцієнт плинності кадрів	0,019	0,027	0,018	-0,001

За період з 2016 до 2018 р. включно:

- інтенсивність обороту за наймом знизилася з 0,112 до 0,061;
- інтенсивність обороту за вибуттям знизилася з 0,065 до 0,026;
- коефіцієнт плинності кадрів в 2017 році виріс порівняно з 2016 р., а в 2018 р. понизився.

РОЗДІЛ 3

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «М ПІ УАЙ, КО»

3.1 Проблеми кадрового забезпечення підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко»

У період заміни старих методів управління новими система економічних відносин, що включає й відносини, пов'язані з управлінням кадрами, знаходиться під впливом, з одного боку, колишніх умов і традицій, а з іншого боку - нових процесів. Система управління персоналом на підприємстві змінюється, на рівні кадрового забезпечення.

Сучасна система управління кадрами в умовах ринкової економіки представляє можливість розробки нової, більш гнучкої стратегії розвитку кадрового потенціалу підприємств, що приводить до радикальних змін у системі управління кадрами [5].

В умовах переходу до ринку сутність раціонального використання кадрів торгового підприємства, на нашу думку, вкладається в більш повному виявленні й реалізації здатностей кожного працівника підприємства, посиленні творчого й змістовного характеру праці, піднятті професійно-кваліфікаційного рівня працівників з врахуванням його всебічного стимулювання й відповідної оцінки внеску кожного працівника в кінцеві результати діяльності підприємства. Навіть якщо підприємство має досконалу матеріально-технічну базу виробництва, має в розпорядженні новітню техніку й технологію, бізнес процеси не можуть здійснюватися нормально у випадку нераціонального використання кваліфікаційних і інших здатностей працівників.

Формування кадрового потенціалу розглядається вітчизняними авторами як у кількісному відношенні, так і в якісному. З кількісної точки

зору наявність (достатність) кадрів по кожному структурному підрозділу й підприємству в цілому визначається виходячи з обсягів наявних будівель і потенційних можливостей, якими розпоряджуються кадри, а з якісної – рівнем відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників складності виконуваних робіт. В умовах гострої конкуренції підприємств на ринку товарів і послуг наслідками невідповідності в першому й у другому випадках є наступні небажані явища: брак з вини працівника, невиконання договірних зобов'язань, незадовільне обслуговування устаткування й неповна зайнятість наявного парку устаткування, висока плінність кадрів тощо. Для запобігання таких негативних явищ необхідно проводити на підприємстві регулярний аналіз порівняння розряду робіт і рівня кваліфікації працівників. Це дозволяє оцінити використання працівників з врахуванням їхніх потенційних можливостей і забезпечити раціональне розміщення працівників по конкретних робочих місцях і структурних підрозділах, по періодах зайнятості протягом зміни або року.

З метою ефективного кадрового забезпечення підприємство ТОВ «М Пі Уай, Ко» повинне:

- встановлювати науково обґрунтовані норми праці й у міру поліпшення організаційно-технічних умов діяльності переглядати їх;
- проводити атестацію й раціоналізацію робочих місць, визначати їх необхідну кількість і скасовувати зайві робочі місця;
- встановлювати формули організації праці працівників і розрядів робіт, присвоювати розряди робітникам, організовувати впровадження передових прийомів і методів праці;
- встановлювати режими роботи підприємства, вводити гнучкі графіки, дозволяти роботу з неповним робочим днем, організовувати надомну працю тощо.

Таким чином, на кадрове забезпечення підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко» впливає ціла система зовнішніх і внутрішніх (стосовно самого підприємства) факторів. Фактори кадрового забезпечення підприємства ТОВ

«М Пі Уай, Ко» - це зовнішні й внутрішні умови середовища, у яких здійснюються процеси формування й використання кадрів підприємства. Під зовнішніми факторами нами розуміються умови, які підприємство не може змінити, але повинне враховувати при формуванні власних кадрів. Внутрішні ж фактори представляють умови, які в значній мірі піддаються керуючому впливу з боку підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко».

Фактори формування діляться на зовнішні й внутрішні стосовно підприємства. Розглянемо тільки зовнішні фактори:

Суспільно-політичні фактори. Тривалий час проведений в нашій країні, політиці, зайнятості, були властиві екстенсивні тенденції (спрямованість на максимальне збільшення попиту на робочу силу, розширення суспільного фонду робочого часу тощо), які найчастіше заважали підприємствам правильно підбирати працівників на робочі місця. При цьому, на наш погляд, не враховувалися інтереси, як підприємства, так і його працівників. Зміцнення ж позиції ефективності кадрів, інтенсивність руху працівників на зовнішньому ринку праці, надання державної підтримки незайнятому населенню створюють об'єктивні передумови для якісного кадрового забезпечення підприємств.

Державне регулювання. При переході до нових методик управління не слід забувати, що, незважаючи на загальне визнання ринку як, до системи, що самоорганізується, його ефективне функціонування неможливо без державного втручання. Державне регулювання кадрового забезпечення підприємств на сьогоднішній день здійснюється трьома основними групами методів:

– законодавчі, що закладають загальну інституціональну основу розвитку будь-якого соціально-економічного процесу (при вирішенні питань кадрового забезпечення підприємства варто враховувати питання трудового законодавства, його можливості зміни в доступному для огляду майбутньому, особливості законодавства в галузі охорони праці, зайнятості тощо.);

– адміністративні, за допомогою яких затверджуються та вводяться в дію будь-які адміністративні норми й нормативи, положення, інструкції, рекомендації тощо;

– економічні методи, за допомогою яких держава стабілізує ситуацію на ринку.

Ринкова ситуація як мережа рівноправних відносин, заснована на купівлі-продажу продукції й послуг, відносинах власності, рівновазі інтересів продавця й покупця, власника й найманого робітника. При переході до цивілізованого ринку праці на підприємствах спостерігається поступовий відхід від твердої системи адміністративного впливу на кадри до ринкових взаємин, відносин власності, що базується на економічних методах.

Тому необхідна розробка принципово нових підходів до кадрового забезпечення на основі зміни пріоритетів. У сучасних умовах головне в середині підприємства - це кадри, а за його межами - споживачі продукції, що випускається (або послуг, що надаються). Через ефективно діючу систему управління кадрами необхідно повернути свідомість кожного найманого робітника до споживача, а не до начальника; до кінцевого результату діяльності підприємства, а не до марнотратства; до ініціативного висококваліфікованого продуктивного працівника, а не до бездумно-безликого виконавця. Будь-які зміни на ринку товарів або робочої сили повинні знаходити негайне відбиття в процесах формування кадрів підприємства і їх використань.

Соціально-демографічна обстановка характеризує склад і структуру, а також форми й інтенсивність руху кадрів підприємства як в середині нього, так і за його межами. В умовах переходу до ринку для підприємства стає досить актуальним збереження, розвиток і максимально ефективне використання вже наявних кадрів і забезпечення припливу молодих, ініціативних і високо кваліфікованих «свіжих» сил з наявних трудових ресурсів [32].

Досягнення науково-технічного прогресу (НТП). Введення нових

технологій і нового обладнання, освоєння нових видів продукції в умовах гострої конкурентної боротьби обумовлюють постійне відновлення теоретичних і особливо практичних знань працівників підприємства у зв'язку зі зміною обсягу й змісту виконуваних функцій. Це враховується при наборі нових співробітників на роботу або при розробці систем стимулювання праці, а також просування по службовим сходам на основі росту професійної майстерності, знань, досвіду роботи кадрів підприємства.

Стан національної системи освіти. Доступність державних і недержавних освітніх установ, утримування професійних освітніх програм, переваги й недоліки форм професійного навчання в країні, вартість професійного навчання - з одного боку, а також моделі службової кар'єри, положення про навчання кадрів, плани підвищення кваліфікації кадрів, зміст контрактів про найм, модель робочих місць (посад), прийнятність умов прийому й навчання в коледжах і вузах - з іншого боку, впливають на рішення керівництва підприємства про наймання нових, тих хто відповідають всім пропонованим вимогам співробітників або про вкладення коштів підприємства в розвиток кадрового потенціалу постійних кадрів.

Морально-культурні фактори. Прийняті суспільством, групою людей спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, які регламентують дії працівника й змушують його поводитися так, а не інакше, без якого-небудь видимого примусу, спричиняються в нових умовах перехід до соціальних норм, що базується на здоровому економічному змісті, не забуваючи про моральну сторону в управлінні кадрами й процесами кадрового забезпечення підприємства.

Престиж галузі. Ні для кого не секрет, що в сучасних умовах в окремих галузях національної економіки практично відсутні проблеми, пов'язані з кадровим забезпеченням, через досить стабільний кадровий склад працівників даних галузей, а також через вигідні умови праці на підприємствах цих галузей.

Отже, виділимо основні кадрові проблеми ТОВ «М Пі Уай, Ко».

Складності з підбором професіоналів з гарною освітою і високою кваліфікацією, здатних освоїти найсучасніші технології й здатних швидко застосовувати все нове в бізнесі, а також управляти сучасним устаткуванням.

З іншого боку, спостерігається дефіцит некваліфікованих кадрів, що виконують чорнову роботу.

Незадоволеність персоналу соціальним пакетом і умовами праці, оскільки соціальний пакет вимагає значних фінансових вкладень. На ТОВ «М Пі Уай, Ко» надають перевагу вкладенню коштів в розвиток діяльності й у нові проекти, ніж у соціальні програми.

Необхідність підтримки заробітної плати на досить високому рівні, з урахуванням її індексації, а також росту інфляції, і підвищення рівня життя в суспільстві. Росте рівень інфляції, а зарплата залишається колишньою. У зв'язку із цим, персонал починає підшукувати краще оплачувану роботу, що могла б забезпечити зростаючі потреби. До того ж, іде постійне порівняння, скільки за ту саму роботу платять в одній компанії, і скільки в іншій.

3.2 Шляхи підвищення кадрового потенціалу ТОВ «М Пі Уай, Ко» в наявних умовах.

Передовий вітчизняний досвід показує, що розробка й реалізація сучасної кадрової політики й системного управління персоналом при відносно невеликих витратах дозволяють домогтися значного підвищення ефективності підприємства шляхом активізації кадрового потенціалу співробітників. У цьому зв'язку, першорядне завдання управління ТОВ «М Пі Уай, Ко» полягає в створенні організаційної культури, творчого інноваційного клімату, що стимулюють працівників до впровадження нововведень.

Однією із важливих задач кадрової роботи на ТОВ «М Пі Уай, Ко» є формування стабільного трудового колективу, здатного в умовах повного

господарського розрахунку, самофінансування, на началах самоуправління досягати великих кінцевих результатів. Ця робота направлена на забезпечення відповідності кадрів зростаючим вимогам сучасного виробництва, розвиток у працівників відповідальності за вирішення задач підприємства, виховання кадрів на кращих трудових традиціях, а також на підвищення зацікавленості робітників в найбільшій продуктивності праці. Кадрова робота на підприємстві направлена на досягнення такого стану, при якому б кожен працівник дорожив би своїм робочим місцем.

Стратегічними напрямками в області управління персоналом стають максимальне використання технічних можливостей, гуманізація праці й розвиток ініціативи співробітників.

При цьому на ТОВ «М Пі Уай, Ко» необхідно виходити з наступних принципів:

- соціальні інновації так само важливі, як і технологічні;
- капітал потрібно інвестувати не тільки в передову технологію, але й у підготовку й підвищення кваліфікованих фахівців;
- координація активності співробітників повинна забезпечуватися через засоби комунікації й взаєморозуміння;
- проблеми варто вирішувати спільними зусиллями колективу, повинен переважати кооперативний стиль роботи.

Стратегічне значення, що визначає положення фірми в умовах конкуренції, має рівень освіти керівників і фахівців підприємства. Аналіз освітнього рівня ТОВ «М Пі Уай, Ко» показав, що найбільшу питому вагу становлять керівники й фахівці із середньою фаховою освітою. На підприємстві питанням підвищення освітнього потенціалу із часом приділяється все менше уваги, практично відсутні молоді спеціалісти. Підвищення кваліфікації працюючого персоналу, як правило, не здійснюється. Але ж відомо: існуючі знання в будь-якій області людської діяльності застарівають і вимагають відновлення кожні 5 років.

Одним з важливих завдань перебудови роботи з кадрами, поліпшення

кадрового забезпечення є створення на ТОВ «М Пі Уай, Ко» необхідних для рішення даних проблем матеріально-технічних, економічних і соціально-психологічних умов. Для цього в найближчі роки доцільно вжити конкретних заходів за рішенням наступних завдань:

- сприяння відновленню кадрового потенціалу у бік підвищення його кваліфікованої й економічно мобільної частини;
- забезпечення перепідготовки, кадрів, потреба в яких знижується в результаті структурних зрушень, модернізації виробництва й банкрутства;
- обов'язкове працевлаштування молоді, що закінчила професійні навчальні заклади, відповідно до отриманої спеціальності, якщо вона відповідає потребам підприємства;
- сприяння професійного, економічного, юридичного розвитку керівників, а також їх інтелектуального, культурного, духовно-морального й фізичного потенціалу, для цього необхідно реалізувати міждисциплінарний підхід до навчання кадрів (за участю економістів, психологів, соціологів, юристів, філологів тощо).

Середня зарплата кваліфікованих працівників станом на 2018 рік становить від 11000 до 20000 грн., а некваліфікованих від 8000 до 15000 грн. Якщо межа стане нижчою, то буде відтік кадрів за кордон.

Тому, на ТОВ «М Пі Уай, Ко» постійно повинні відслідковувати рівень зарплати по своїй галузі, у сусідніх компаніях, знати рівень інфляції, для того, щоб швидко орієнтуватися, коли й на скільки необхідно підвищувати зарплату або її поки можна втримувати на колишньому рівні.

Для ефективного поліпшення кадрового забезпечення в ТОВ «М Пі Уай, Ко» необхідно сформувавши гарний соціальний пакет для персоналу. Це - забезпечення обідами, або наявність в офісі своїй їдальні або кафе з низькими цінами. Кімнати відпочинку й психологічної релаксації, зручні офісні меблі, достатня кількість засобів зв'язку й комп'ютерів. Медична страховка. Дуже актуальна оплата мобільного зв'язку, а також надання різних кредитів, путівок у санаторії, будинки відпочинку й на курорти за кордон. На

забезпечення такого соціального пакету йдуть певні кошти, але це окупається, тому що люди бачать конкретну турботу про них, а це знижує плінність кадрів. Тому, надання людям гарних умов праці здобуває важливе значення.

Корпоративні заходи, свята, організовані в компанії, вносять у неї радісну хвилю, відчуття причетності й спільності в колективі. Для новачків даний фактор особливо важливий. ТОВ «М Пі Уай, Ко», в якому задіяно багато людей, що працюють у різних підрозділах і мало спілкуються один з одним, тільки виграє від організації гарних корпоративних заходів, які будуть сприяти формуванню корпоративної культури й знайомству людей один з одним.

Поліпшити кадрове забезпечення допоможе аналіз психологічного клімату в ТОВ «М Пі Уай, Ко». Для того, щоб постійно «тримати руку на пульсі компанії», треба знати відношення співробітників до всіх процесів, що відбуваються у компанії. Для цього можна раз у півроку (або рік) всім співробітникам роздати анонімну анкету, з наступними питаннями:

- відношення до керівництва всіх рівнів;
- оцінка морального й психологічного клімату в компанії;
- чи є задоволеність роботою й зарплатою, якщо ні, то чому;
- оцінка соціального пакету;
- свої пропозиції керівництву компанії по поліпшенню роботи.

Потім проаналізувати зібрані дані і розробити конкретні заходи щодо поліпшення роботи компанії.

Будь-які заходи спрямовані на поліпшення кадрового забезпечення підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко» потребують вкладання коштів. Тому будь-яка програма дій з удосконалення кадрового забезпечення підприємства має починатися з універсальних заходів щодо підвищення ефективності господарської діяльності підприємства ТОВ «М Пі Уай, Ко».

Можна запропонувати два альтернативних варіанти вдосконалення діяльності підприємства:

1. Розширення сфери діяльності та обсягу реалізованої продукції шляхом залучення додаткових капіталовкладень (інвестицій) у розвиток підприємства (збільшення оборотних і необоротних активів).

2. Поліпшення організаційної структури та реалізація соціальних заходів кадрового забезпечення, що приводить до зменшення втрат робочого часу, а значить і до підвищення продуктивності праці.

Перший і другий шляхи вдосконалення діяльності підприємства потребують додаткових коштів, а в результаті приводять до поліпшення показників фінансового стану підприємства (показники ліквідності, показники платоспроможності, показники прибутковості, показники ефективності використання активів тощо)

Керівництво підприємства обирає один або обидва із приведених вище шляхів вдосконалення діяльності, порівнюючи можливі витрати для кожного із альтернативних варіантів і отримані результати від впровадження вказаних альтернативних варіантів вдосконалення діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

За сучасних умов кадровий потенціал підприємства стає обов'язковою умовою завоювання стійких позицій на ринку. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг. В Україні, нажаль, не на всіх підприємствах розуміють значущість розвитку кадрового потенціалу, але розвинуті країни вже визнали, що єдина стійка конкурентна перевага, яку підприємство буде мати в майбутньому – це її люди.

В остаточному підсумку діяльність визначається кваліфікацією персоналу. Конкурентоздатність, економічне зростання і ефективність підприємства в більшій мірі залежить від персоналу, ніж від устаткування та виробничих запасів.

Тому значення проблеми кадрового потенціалу та шляхи його розвитку в умовах нових економічних відносин для підприємств важко переоцінити.

Головна мета кадрового забезпечення підприємств полягає у формуванні чисельності і складу працівників, що відповідають специфіці діяльності даного підприємства і здатних забезпечувати основні задачі його розвитку в майбутньому періоді.

Підбір персоналу – досить складний і дорогий процес, який здійснюється поетапно. Спочатку проводиться попередня співбесіда; заповнення заяв і анкет; співбесіда з менеджером персоналу; тестування, перевірка рекомендації і послужного списку, медичний огляд. За їх результатами лінійні керівники або менеджер з персоналу приймають остаточне рішення про найм на роботу.

Система управління кадрами підприємства – один із найважливіших інструментів активної дії на всі процеси, що відбуваються в колективі, в тому числі і на розвиток економіки країни, так як вирішення багатьох господарських питань, що виникають, багато в чому залежить від

правильності використання кадрів.

Робота з кадрами відноситься до ключових моментів діяльності будь-якого підприємства як елемента економіки держави.

На підставі проведеного дослідження виявлено, що в 2018 р. фінансова ситуація на підприємстві ТОВ «М Пі Уай, Ко» значно покращилась, зокрема зросли темпи зростання обсягу реалізації продукції, а також темпи зростання валового і чистого прибутку. Підвищились, також, показники використання ресурсів підприємства: продуктивність праці, фондівдача, коефіцієнт оборотності і оборотних засобів.

Водночас аналіз ліквідності підприємства показав, що в 2018 р. ТОВ «М Пі Уай, Ко» мало нестійке фінансове становище. Підприємство має недостатню частку власних коштів в загальній сумі джерел їх формування і досить високий рівень залежності від зовнішнього фінансування, але цих коштів не вистачає для того, щоб забезпечити ними виробничі запаси і затрати підприємства.

З проведеного аналізу співвідношення тенденції підвищення фонду оплати праці та її продуктивності можна зробити висновок, що у ТОВ «М Пі Уай, Ко» простежується стабільна тенденція зростання прибутку, тому підприємству потрібно докладати зусиль для підтримання існуючого рівня прибутковості та пошуку додаткових резервів зростання прибутку

Проаналізувавши рух персоналу ТОВ «М Пі Уай, Ко», можна зробити висновки про те, що зменшення коефіцієнту інтенсивності обороту за наймом на 0,051, за вибуттям на 0,039 в 2018 р. порівняно з 2016 р., і зменшення коефіцієнту плинності кадрів на 0,001 за цей же період має позитивну тенденцію для підприємства і характеризує стабільність персоналу підприємства.

Отже, на підприємстві сформований стабільний і високоякісний персонал, що може вирішувати стратегічні завдання підприємства.

Встановлено, що основними слабкими сторонами існуючої системи кадрового забезпечення ТОВ «М Пі Уай, Ко» є:

- складності з підбором професіональних фахівців з гарною освітою і високою кваліфікацією, здатних освоїти найсучасніші технології й здатних швидко застосовувати все нове в бізнесі, а також управляти сучасним устаткуванням;

- дефіцит робітників, що виконують чорнову роботу;
- незадоволеність персоналу соціальним пакетом і умовами праці;
- низька ефективність внутрішньовиробничих відносин, що пов'язане із відсутністю заохочення заповзятливості та відсутності економічного стимулювання за ефективність використання виробничих фондів, трудових і матеріальних ресурсів;

- не приділяється увага стимулюванню (визначення розміру окладу і преміальних, додатково відпрацьованому часові персоналу);

- низьке використання здібностей працівників, відсутність досконалої системи просування по службі і розвитку кар'єри.

З метою ефективного кадрового забезпечення підприємство ТОВ «М Пі Уай, Ко» повинне:

- встановлювати науково обґрунтовані норми праці й у міру поліпшення організаційно-технічних умов в діяльності переглядати їх;

- проводити атестацію й раціоналізацію робочих місць, визначати їх необхідну кількість і скасовувати зайві робочі місця;

- встановлювати режими роботи підприємства, вводити гнучкі графіки, дозволяти роботу з неповним робочим днем, організовувати надомну працю тощо.

При цьому на ТОВ «М Пі Уай, Ко» необхідно виходити з наступних принципів:

- соціальні інновації так само важливі, як і технологічні;
- капітал потрібно інвестувати не тільки в передову технологію, але й у підготовку й підвищення кваліфікованих фахівців;

- координація активності співробітників повинна забезпечуватися через засоби комунікації й взаєморозуміння;

– проблеми варто вирішувати спільними зусиллями колективу, повинен переважати кооперативний стиль роботи.

Одним з важливих завдань перебудови роботи з кадрами, поліпшення кадрового забезпечення є створення на ТОВ «М Пі Уай, Ко» необхідних для рішення даних проблем матеріально-технічних, економічних і соціально-психологічних умов. Для цього в найближчі роки доцільно вжити конкретних заходів за рішенням наступних завдань:

– сприяння відновленню кадрового потенціалу у бік підвищення його кваліфікованої й економічно мобільної частини;

– забезпечення перепідготовки, кадрів, потреба в яких знижується в результаті структурних зрушень, модернізації виробництва й банкрутства;

– обов'язкове працевлаштування молоді, що закінчила професійні навчальні заклади, відповідно до отриманої спеціальності, якщо вона відповідає потребам підприємства;

– сприяння професійного, економічного, юридичного розвитку керівників, а також зростання їх інтелектуального, культурного, духовно-морального й фізичного потенціалу, для цього необхідно реалізувати міждисциплінарний підхід до навчання кадрів (за участю економістів, психологів, соціологів, юристів, філологів тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств / О. В. Ареф'єва // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – №11. – С. 95-100.
2. Базылева, М.Н. Мотивация труда в системе отношений менеджмента / М.Н. Базылева. – Минск: ИВЦ Минфина, 2015 с. 358.
3. Балабанова Л. В. Управління персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К. : Центр учб. л-ри, 2015. – 468 с.
4. Беззубко Л.В. Трудовий і кадровий потенціали: монографія / Л.В. Беззубко, Л.О. Гончарова, Б.І. Беззубко. — Донецьк: Норд прес, 2013. — С. 10—18.
5. Безсмертна В. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В. В. Безсмертна // Економіка і управління.– 2017.– № 3.– С. 48 – 53.
6. Беляцкий Н. П. Управление персоналом: Учебное пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Ройш.– Мн.: Интерпрессервис, Эксперспектива, 2016.– 352 с.
7. Білорус Т.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Т.В. Білорус. — Ірпінь: Національна академія ДПС України, 2017. — 174 с.
8. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посіб. / Воронкова В. Г. – К. : Професіонал, 2016. – 576 с.
9. Гармідер Л.Д. Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. / Л.Д. Гармідер // Сталий розвиток економіки. — 2017. — № 1 [18]. — С. 92—96.
10. Головкова Л. С. Методи оцінки ефективності використання кадрового потенціалу підприємства / Л. С. Головкова, О. О. Лукашов //

Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.– Запоріжжя, 2014.– № 6.– С. 70 – 76.

11. Головкова Л. С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л. С. Головкова, О. О. Лукашов, А. Є. Головкова // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.– Запоріжжя, 2015.– № 5.– С. 33 – 39.

12. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. Л.Г. Мельника. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2014. – 648с

13. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання [Електронний ресурс] / Іваницька С.Б., Анісова Н.В., Петрова А.О. // Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". — № 10. — 2016. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

14. Киселёв, И.Е. Формирование новой трудовой мотивации как экономического творчества / И.Е. Киселёв. – Минск: ИВЦ Минфина, 2015 с. 475.

15. Ковальська А.І. Економічна сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / А.І. Ковальська. — Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/>

16. Кондратьєва С. В. Генезис поняття "кадрової безпеки" підприємства / С. В. Кондратьєва // Економіка: реалії часу. - 2015. - № 5. - С. 194-198.

17. Кос В.В. Кадрова безпека [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://privatbank.ua/ua/business/srednemu-i-krupnomu-biznesu/kadrovaja bezopasnost/>

18. Ляшенко А.Н. Кадрова безпека у системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / А.Н. Ляшенко, Я.Н. Криль // Економіка. Менеджмент. Підприємництво: Збірник наукових праць Східноукраїнського національного ун-ту ім. Володимира Даля. – 2013. - №25. - С. 274-279.

19. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства / О.О. Орлов. – К: Скарби, 2015. – 336 с.
20. Осовська Г.В. Основи менеджменту: Навч. посібник, для студентів вищих навчальних закладів / Г.В. Осовська. - К.: «Кондор», 2016 – 365 с.
21. Павленко Н.А. Трудові відносини: запитання та відповіді / Н.А. Павленко. – Х: Фактор, 2018. – 212 с.
22. Пархимчик Е. П. Кадровая политика организации : учеб. пособие / Е. П. Пархимчик. – Минск : ГИУСТ БГУ, 2016. – 128 с.
23. Патора Р. Управління працевлаштування випускників навчальних закладів Р. Патора, І.В. Анделі // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Щорічник наукових праць. Інститут регіональних досліджень. – Львів, 2017. – С. 257-268.
24. Римаренко В.О. Розвиток кадрового потенціалу підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / В.О. Римаренко. — Режим доступу: http://vuzlib.com.ua/articles/book/Rozvitok_kadrovogo_potencial
25. Савицька Г.В. Економічний аналіз: підручник / Г.В. Савицька. — К.: Нове знання, 2017. — 679 с.
26. Савченко А.Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливі умови зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / А.Ю. Савченко. — Режим доступу: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/>
27. Семикіна М. В. Стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу України / М. В. Семикіна // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.– Запоріжжя, 2016.– № 1.– С. 180 – 185.
28. Семикіна М.В., Економічна мотивація інвестування в розвиток людського капіталу підприємства // М.В. Семикіна, Актуальні проблеми економіки. – 2017. - № 5. – С. 178-185.
29. Слиньков В. Н. Персонал и его менеджмент: Практические рекомендации / В. Н. Слиньков.– К.: КНТ, 2017.– 476 с.

30. Тарасенко Н.В. Економічний аналіз діяльності промислового підприємства / Н.В. Тарасенко. – Львів: ЛБІ НБУ, 2018. – 244 с.
31. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк.– К.: КНЕУ, 2016.– 316 с.
32. Хміль Ф. Управління персоналом: Підручник/ Ф. Хміль . - К.: Академвидав 2016. - 487 с
33. Цимбалюк С.О. Технології управління персоналом. навч. посіб. / С.О. Цимбалюк. - К. : КНЕУ, 2017. - 399 с.
34. Череп О.Г. Управління кадровим потенціалом підприємств машинобудування Запорізької області / О.Г. Череп, І.О. Гайдай // Збірник матеріалів XI Міжнародної науковопрактичної конференції: "Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях" / За заг. ред. А.В. Череп. — Запоріжжя: Видавництво ЗНУ, 2016. — С. 273—274.
35. Чернишова Л.І. Забезпечення розвитку кадрового потенціалу підприємства / Чернишова Л.І., Тропанець М.В., Гайтанжий В.В. // IV Міжнародна інтернетконференція "Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту" (Одеський національний політехнічний університет. — Одеса, 21—22 травня 2015). — Одеса: ОНПУ, 2015. — С. 205— 208.
36. Cabrera J.M. Do higher salaries yield better teachers and better student outcomes? / J.M. Cabrera, D. Webbink // Journal of Human Resources. – 2019. – 55(4). – P. 717 – 740.
37. Godlonton S. EMPLOYMENT RISK AND JOB-SEEKER PERFORMANCE / S. Godlonton // Journal of Human Resources. – 2018. – 55(1). – P. 317 – 346.
38. Leuven E. Long-Term Impacts of Class Size in Compulsory School / E. Leuven, S. Løkken // Journal of Human Resources. – 2018. – 55(2). – P. 217 – 242.

39. Robinson C. Occupational Mobility, Occupation Distance, and Specific Human Capital / C. Robinson // Journal of Human Resources. – 2018. – 53(2). – P. 513 – 551.

40. Shah M. Workfare and Human Capital Investment: Evidence from India / M. Shah, B. Steinberg // Journal of Human Resources. – 2018. – 56(2). – P. 1117 – 1129.

Додатки

Додаток А

«ЗАТВЕРДЖЕНО»

Зборами учасників

від 20.11.2000 року

протокол № 80

СТАТУТ

Товариство з обмеженою відповідальністю «М Пі Уай, Ко»

Запоріжжя 2000 р.

СТАТТЯ 1. Загальні положення

1.1 Товариство з обмеженою відповідальністю «М Пі Уай, Ко» (надалі “Товариство”), створене на підставі рішення установчих зборів засновників – Куц Володимира Георгійовича, який проживає в м. Запоріжжя, вул. Гагаріна, буд.35, кв.124, паспорт СА №361755, виданий Жовтневим РВ УМВС України в Запорізькій обл. 28 листопада 1996 року, Драганов Василь Семенович — м. Запоріжжя, вул. Перемоги, буд.20, кв.5, паспорт СР №276623, виданий Ленінським РВ УМВС України в Запорізькій обл. 6 вересня 1998 року.

1.2 Товариство створене на підставі Законів України “Про підприємства в Україні”, “Про зовнішньоекономічну діяльність”, “Про господарські товариства”, “Про підприємництво”, “Про власність”, “Про ЗЕД”, “Про об’єднання громадян”, “Про оренду майна державних підприємств та організацій”, іншими законодавчими актами, регулюючими діяльність підприємств, майно та капітал яких є повністю у власності іноземних суб’єктів господарської діяльності, та цього Статуту.

СТАТТЯ 2. Найменування та місцезнаходження Товариства

2.1 Повне найменування Підприємства:

українською мовою – ТОВ «М Пі Уай, Ко»;

російською мовою – ООО «М Пи Уай, Ко»;

2.2 Місцезнаходження Підприємства:

Україна, м. Запоріжжя, пр. Будівників, 13а.

СТАТТЯ 3.Цілі та предмет діяльності Товариства

3.1 Товариство створюється з метою забезпечення населення України товарами народного споживання, продуктами харчування та вивчання попиту на ринку, а також створення розвинутої торгівельної мережі Товариства.

Предметом діяльності Товариства є:

Оптова торгівля продуктами харчування та промисловими товарами.

Роздрібна торгівля продуктами харчування та промисловими товарами.

Закупівля, переробка, експорт та імпорт шкіряного та інших видів с/г сировини та продуктів, виготовлення та пошиття одягу та різних виробів зі шкір, тканини та матеріалів.

Виробництво, переробка, реалізація та закупівля сільськогосподарської продукції, у тому числі у населення за готівку та безготівковий розрахунок.

Торгівельно-закупівельна діяльність.

Торгова діяльність усіх видів, у тому числі через сіть фірмових магазинів як за національну валюту України, так і за валюту інших держав.

Проведення всіх операцій за нерухомістю (купівля, продаж, оренда, оцінка та ін.).

Інформаційно-рекламна діяльність.

Організація, навчання та перепідготовка кадрів.

Розробка, запровадження, купівля, продаж винаходів, ліцензій, “ноу-хау”, у тому числі і закордонних.

Організація та проведення, а також участь у конференціях, конкурсах, виставках, презентаціях, симпозіумах.

Посередницька діяльність усіх видів, у тому числі: надання послуг по представництву, переводах, юридичних, дилерських, дистриб'юторських, консалтингових, лізингових, маркетингових та ін. послуг.

Виробництво продукції виробничо-технічного призначення, товарів народного споживання, сувенірів, виробів культурно-побутового та

спортивного призначення.

Виготовлення та реалізація продуктів харчування, у тому числі хлібобулочних, кондитерських та макаронних виробів.

Відкриття точок суспільного харчування (ресторанів, барів, кафе та ін.) у тому числі пересувних.

Здійснення видавничо-поліграфічної діяльності.

Розробка, виробництво пакувальних матеріалів та тари, а також упаковка вантажів для транспортування.

інші види діяльності, не заборонені прямо та винятково законодавством України.

3.3 Окремі види діяльності Товариство може здійснювати тільки після отримання спеціального дозволу (ліцензії).

СТАТТЯ 4.Юридичний статус та правоздатність

4.1 Товариство набуло статусу юридичної особи з моменту реєстрації в компетентних органах влади та управління України.

4.2 Строк діяльності Товариства необмежений.

4.3 Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, розрахунковий та валютний рахунки у банківських установах України, печатку, кутовий штамп, емблему та інші реквізити.

4.4 Товариство може створювати філії та представництва на території України.

Товариство не може бути учасником спільних підприємств, акціонерних та інших товариств, концернів, корпорацій, асоціацій, консорціумів та інших добровільних об'єднань.

4.5 Товариство відповідає за свої зобов'язання своїм майном, на яке відповідно до чинного законодавства може бути звернено стягнення.

4.6 Товариство не відповідає за зобов'язання держави, держава не відповідає за зобов'язання Підприємства, крім випадків, коли сторони приймають на себе ту відповідальність.

4.7 Товариство здійснює відповідно до чинного законодавства

володіння, користування та розпорядження власним майном без обмежень у відповідності з цілями, предметом діяльності та призначенням майна.

4.8 Товариство вправі від свого імені здійснювати будь-які угоди, що не заборонені законодавством, незалежно від місця їх здійснення за будь-якими юридичними та фізичними особами.

4.9 Товариство може набувати майнові та особисті немайнові права, приймати зобов'язання виступати в суді, арбітражному та третейському суді від свого імені.

4.10 При ліквідації Товариства печатки, штампи, бланки здаються у відповідні органи Внутрішніх Справ у встановленому порядку.

СТАТТЯ 5. Статутний фонд та майно Товариства .

5.1 Статутний фонд Підприємства становить 962 000 (дев'яцот шістьдесят дві тисячі) грн.

5.2 Зменшення та збільшення Статутного фонду здійснюється за рішенням зборів засновників Товариства.

5.3 У власності Товариства знаходяться одержані ним прибутки, а також майно придбане за рахунок власних коштів, тобто:

будинки, споруди, приміщення, машини, устаткування, автомобототранспортні засоби. Цінні папери, інформація, наукові, конструкторські, технологічні розробки, права на винаходи, торгівельні знаки, фірмові найменування, промислові знаки, інше майно та права на майно та інтелектуальну власність;

продукція, вироблена Підприємством внаслідок господарської діяльності;

одержані доходи, а також інше майно та кошти, набуті з підстав, не заборонених законодавством України.

5.4 Ризик випадкової загибелі або пошкодження майна, що є власністю Товариства або передано йому в користування, несе Товариство.

5.5 Джерелом формування майна Товариства є:

грошові, матеріальні та інтелектуальні внески засновників;

доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів господарської діяльності;

доходи від цінних паперів;

кредити банків та інших кредиторів;

доходи від приватизації, придбання майна інших підприємств та організацій;

безоплатні та благодійні внески, пожертвування майна інших підприємств та організацій;

інші джерела, не заборонені законодавчими актами України.

5.6 Товариство має право продавати, дарувати і передавати іншим підприємствам та громадянам, обмінювати і здавати в оренду, надавати безкоштовне тимчасове користування або в позику належні йому будинки, споруди, машини, устаткування, транспортні засоби всіх видів, інвентар, сировину, інші матеріальні цінності та права на інтелектуальну власність, а також списувати їх з балансу.

5.7 Товариство має право купувати, одержувати відступки, дари, орендувати майно або право на нього, права на інтелектуальну власність у підприємств, установ, організацій та громадян.

5.8 Товариство має право здійснювати будь-які дії, надані йому діючим законодавством, в тому числі укладати угоди за власним розсудом з юридичними особами, підприємствами та громадянами як в Україні, так і за кордоном.

СТАТТЯ 6. Фонди Товариства

6.1 Для діяльності Товариства створюються такі фонди:

статутний фонд;

резервний фонд;

інші фонди за рішенням зборів засновників.

6.2 Розмір Статутного фонду складає 962 000 (дев'ятсот шістьдесят дві тисячі) грн.

Внески засновників до статутного фонду Товариства розподіляються

наступним чином:

Куц В.Г. — 660,1тис. грн ., що становить 68,6% статутного фонду,

Драганов В.С. — 301,9тис. грн ., що становить 31,4% статутного фонду.

Зміна Статутного фонду проводиться за рішенням зборів засновників. Збільшення Статутного фонду проводиться за рахунок прибутку та іншими засобами, передбаченими чинним законодавством.

6.3 Розмір відрахувань до Резервного фонду визначається рішенням загальних зборів засновників і становить 25% Статутного фонду. Формування Резервного фонду здійснюється шляхом щорічних відрахувань до набуття фондом даних розмірів. Розмір щорічних відрахувань в Резервний фонд не може бути меншим 5% суми чистого прибутку.

СТАТТЯ 7. Розподіл прибутку і покриття збитків

7.1 Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності Товариства є прибуток. Прибуток утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівнених до них затрат, а також витрат на оплату праці. Чистий прибуток, одержаний після покриття вказаних витрат, а також розрахунків з кредиторами і бюджетом, залишається в повному розпорядженні Товариства.

7.2. Частина прибутку Товариства за рішенням зборів засновників розподіляється між засновниками як дивіденди відповідно до частки кожного засновника в статутному фонді Товариства.

7.3 Покриття збитків, які виникають в процесі діяльності Товариства, здійснюються за рахунок Резервного фонду. В разі недостачі коштів цього фонду для покриття збитків, останні покриваються за рішенням уповноважених цим Статутом органів за рахунок іншого майна Товариства у порядку, встановленому чинним законодавством.

СТАТТЯ 8. Права засновників Товариства

8.1 Засновники Товариства мають право:

брати участь в управлінні справами Товариства в порядку, визначеному

установчими документами;

брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку.

вийти у встановленому порядку із засновників Товариства;

одержувати інформацію про діяльність Товариства. На вимогу засновників Товариства зобов'язань надавати для ознайомлення річні баланси, звіти Товариства про його діяльність, протоколи засідань;

бути членом трудового колективу Товариства .

СТАТТЯ 9. Обов'язки засновників Товариства

9.1 Засновники Товариства зобов'язані:

додержуватись положень установчих документів Товариства і виконувати рішення загальних зборів та інших органів управління;

виконувати свої зобов'язання перед Товариством, у т. ч. пов'язані з майновою участю, а також вносити частки в Статутний фонд у розмірі, порядку та засобами, передбаченими установчими документами;

не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;

не допускати дій, що суперечать цілям і предмету діяльності Товариства.

СТАТТЯ 10. Управління Товариством

10.1 Вищим органом Товариства є збори засновників (орган управління, на який покладено такий обов'язок).

10.2 До компетенції зборів засновників (їх представницького органу) віднесено:

створення дочірнього товариства;

визначення основних напрямків діяльності Підприємства і затвердження планів та звітів про їх виконання;

внесення змін та доповнень до Статуту Підприємства;

встановлення та зміни величини Статутного фонду;

затвердження правил та інших внутрішніх документів Підприємства,

визначення його внутрішньої структури;

прийняття рішення про припинення діяльності Підприємства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу;

утворення, реорганізація і ліквідація філій, затвердження Статутів та положень про них;

обрання та викликання виконавчого органу;

затвердження річних результатів діяльності Підприємства;

винесення рішення про притягнення до майнової відповідальності посадових осіб Підприємства;

визначення договорів, укладених на суму, що перевищує еквіваленту 10000 (десяти тисячам) доларів США по курсу, встановленому Національним банком України (на день підписання угоди, договору);

прийняття рішень щодо придбання чи продажу нерухомого майна.

10.3 Виконавчим органом підприємства, який обирається та відкликається зборами засновників Підприємства є директор.

10.4 Директор Підприємства вирішує усі питання діяльності Підприємства крім тих, що належать до компетенції зборів засновників. Директор підзвітний зборам засновників Підприємства та організує виконання їх рішень.

Директор керує від імені підприємства в межах, передбачених чинним статутом.

10.5 Директор Підприємства:

керує господарською діяльністю Підприємства та відповідає перед зборами засновників та державою за її результати;

забезпечує використання рішень зборів засновників;

без доручення діє від імені Підприємства, заключає договори, угоди, видає доручення, яке представляє в усіх органах влади та управліннях, судах та арбітражних судах;

розробляє та затверджує структуру та штатний розклад Підприємства, посадові інструкції та інші внутрішні документи;

приймає на роботу та звільняє працівників Підприємства;

накладає дисциплінарні стягнення на працівників Підприємства (крім посадових осіб, призначених зборами засновників), а також достроково знімає ці стягнення;

видає накази, дає вказівки обов'язкові для виконання всіма працівниками Підприємства;

відкриває рахунки в установах банку.

Придбання та продаж рухомого і нерухомого майна, цінних паперів, майнових та немайнових прав, а також оплати робіт та послуг вартістю більш ніж 10 000 грн. Директор здійснює за письмовими узгодженнями засновників.

СТАТТЯ 11. Персонал Товариства

11.1 Персонал Підприємства складають громадяни, які своєю працею приймають участь у його діяльності.

Порядок найму, оплати праці, звільнення, а також права і обов'язки персоналу встановлюються індивідуальними трудовими контрактами і діючим законодавством України.

Індивідуальний контракт укладається з прийнятим на роботу працівником строком до 1-го року та може бути продовжений.

11.2 Інформація, що стосується оплати праці є конфіденційною і може надаватися тільки представникам державних органів, діючим згідно

11.3 Підприємство вносить у державний бюджет відрахування по державному, соціальному страхуванню і в пенсійний фонд по ставках, встановлених діючим законодавством України.

11.4 Підприємство укладає з працівником колективний договір, зміст якого визначається чинним законодавством та цим Статутом.

11.5 Питання персоналу Підприємства, не врегульовані цим Статутом, будуть визначенні в Положенні про персонал Підприємства.

СТАТТЯ 12. Право підпису

12.1 Право підпису без доручення від імені Підприємства має Директор

та заст. Директора.

12.2 Векселі та інші грошові зобов'язання повинні мати два підписи: Директора і Головного бухгалтера, або осіб, належним чином уповноважених на це дорученням.

12.3 Зовнішньоекономічні угоди, укладені Підприємством, повинні бути підписані директором чи уповноваженою ним особою і головним бухгалтером.

СТАТТЯ 13. Облік і звітність Товариства

13.1 Підприємство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї роботи, веде статистичну звітність відповідно до чинного законодавства.

13.2 Фінансовий рік Підприємства співпадає з календарним роком.

13.3 Директор та головний бухгалтер несуть особисту відповідальність за дотримання ведення, достовірність обліку і звітності.

13.4 Внутрішній контроль за фінансово-господарською та комерційною діяльністю Підприємства здійснюють збори засновників (уповноважений орган).

13.5 Джерела покриття можливих збитків визначає директор Підприємства.

СТАТТЯ 14. Припинення діяльності Товариства та його реорганізація.

14.1 Припинення діяльності здійснюється у формі реорганізації (злиття, приєднання, поділу, відділення, перетворення), або ліквідації Підприємства.

14.2 Реорганізація Підприємства відбувається за рішенням зборів засновників Підприємства. При реорганізації Підприємства вся сукупність прав і обов'язків Підприємства переходить до його правонаступників.

14.3 Підприємство ліквідується у випадках:

за рішенням зборів засновників Підприємства;

визнання Підприємства банкрутом;

якщо рішенням суду будуть визнані недійсними установчі документи і

рішення про створення Підприємства;

на інших підставах, передбачених законодавчими актами України.

14.4 Підприємство вважається реорганізованим або ліквідованим з моменту виключення його з державного реєстру України.

14.5 Ліквідація Підприємства проводиться призначеною ініціатором ліквідації ліквідаційною комісією в порядку, встановленому чинним законодавством.

СТАТТЯ 15. Заключні положення

15.1 Внесення змін чи доповнень до Статуту проводиться за рішенням зборів засновників Товариства та реєструється у відповідних органах, про що повідомляється в 5-денний строк.

15.2 Усі питання та відносини, які виникають у процесі господарської діяльності Товариства, не врегульовані цим Статутом, вирішуються в порядку, передбаченому законодавством України.

			К о д и		
Дата (рік, місяць, число)			01	01	01
Підприємство:	ТОВ «М Пі Уай, Ко»	за ЄДРПОУ			
Територія:	м. Запоріжжя	за КОАТУУ			
Форма власності:	колективна	за КФВ			
Орган державного управління:	немає	за СПОДУ			
Галузь:	харчова промисловість	за ЗКГНГ			
Вид економічної діяльності:	торгівля	за КВЕД			
Одиниця виміру: грн.	Контрольна сума				
Адреса:	м. Запоріжжя, пр. Будівників, 13а.				

БАЛАНС

Актив	Код рядка	на поч. зв. пер.	на кін. зв. пер.
1	2	3	4
I. Необоротні активи:			
Нематеріальні активи:			
Залишкова вартість	10		
Первинна вартість	11		
Знос	12		
Незавершене будівництво	20	55,7	
Основні засоби:			
Залишкова вартість	30	1608,4	1937,8
Первинна вартість	31	3148,8	3342,8
Знос	32	1540,4	1405
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі ін. підприємств	40		
інші фінансові інвестиції	45		
Довгострокова дебіторська заборгованість	50		
Відстрочені податкові активи	60		
Інші необоротні активи	70		
Усього за розділом I	80	1664,1	1937,8
II. Оборотні активи			
Запаси:			
виробничі запаси	100	294,8	386,3
тварини на вирощуванні та відгодівлі	110		
незавершене виробництво	120	18,8	25,9
готова продукція	130	60,3	88,8
Товари	140	715	768,5
Векселі одержані	150		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
чиста реалізаційна вартість	160	637,2	330,2
первинна вартість	161		
резерв сумнівних боргів	162		
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			

з бюджетом	170	27,2	51
за виданими авансами	180	1,1	8,9
з нарахованих доходів	190		
із внутрішніх розрахунків	200	7,9	9,9
Інша поточна заборгованість	210	81,7	290,2
Поточні фінансові інвестиції	220		
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
в національній валюті	230	105,8	124,8
в іноземній валюті	240		
Інші оборотні активи	250	1,5	
Усього за розділом II	260	1951,3	2084,5
III. Витрати майбутніх періодів	270		
Баланс	280	3615,4	4022,3
Пасив	Код	на поч. зв.	на кін. зв.
1	рядка	пер.	пер.
	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	962	962
Пайовий капітал	310		
Додатковий вкладений капітал	320	2416,8	2646
Інший додатковий капітал	330		
Резервний капітал	340		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	20,2	36,5
Неоплачений капітал	360		
Вилучений капітал	370		
Усього за розділом I	380	3399	3644,5
II. Забезпечення наступних витрат і платежів			
Забезпечення витрат персоналу	400		
Інші забезпечення	410		
Цільове фінансування	420		
Усього за розділом II	430		
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440		
Довгострокові фінансові зобов'язання	450		
Відстрочені податкові зобов'язання	460		
Інші довгострокові зобов'язання	470		
Усього за розділом III	480		
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	49,7	211,3
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510		
Векселі видані	520		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	47	57,1
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
з одержаних авансів	540	2,8	7,7
з бюджетом	550	93,1	5,9
з позабюджетних платежів	560	6,5	21
зі страхування	570	4	7,8

з оплати праці	580	9,3	18,9
з учасниками	590		
із внутрішніх розрахунків	600		18,4
Інші поточні зобов'язання	610	4	29,7
Усього за розділом IV	620	216,4	377,8
V. Доходи майбутніх періодів	630		
Баланс	640	3615,4	4022,3

ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	10	4938,6	3451,0
Податок на додану вартість	15	823,1	575,2
Акцизний збір	20		
Інші вирахування з доходу	30		
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35	4115,5	2875,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40	3488,5	2453,0
Валовий:	50	627,0	422,8
- прибуток			
- збиток	55		
Інші операційні доходи	60		
Адміністративні витрати	70	102,1	102,1
Витрати на збут	80	391,1	111,6
Інші операційні витрати	90		
Фінансові результати від операційної діяльності:	100	133,8	209,1
- прибуток			
- збиток	105		
Доход від участі в капіталі	110		
Інші фінансові доходи	120		
Інші доходи	130		
Фінансові витрати	140		
Витрати від участі в капіталі	150		
Інші витрати	160		
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:	170	133,8	209,1
- прибуток			
- збиток	175		
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	40,1	62,7
Фінансові результати від звичайної діяльності:	190	93,7	146,4
- прибуток			
- збиток	195		
Надзвичайні:	200		

- доходи			
- витрати	205		
Податки з надзвичайного прибутку	210		
Чистий:			
- прибуток	220	93,7	146,4
- збиток	225		
II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні витрати	230	2420	1120
Витрати на оплату праці	240	207,3	193,5
Відрахування соціальні заходи	250	77	71,6
Амортизація	260	384	370
Інші операційні витрати	270	332,5	665
Разом	280	3420,8	2420,1
III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій, тис.шт.	300	3848	3848
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310		
Чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію, грн.	320	0,02	0,04
Скоригований чистий прибуток, що припадає на одну просту акцію	330		
Дивіденди на одну просту акцію	340		

Підсумковий оцінний аркуш

Прізвище, Ім'я, По батькові атестованого працівника

Атестаційний аркуш

1. Прізвище, ім'я, по батькові
2. Рік народження
3. Відомості про освіту, підвищення кваліфікації, (коли і який навчальний заклад закінчив, спеціальність і кваліфікація, документи про підвищення кваліфікації, перепідготовці, вчений ступінь, вчене звання, кваліфікаційний розряд, дата їх присвоєння)
4. Займана посада на момент атестації, дата призначення, обрання, затвердження на цю посаду
5. Загальний виробничий стаж років, у тому числі стаж роботи на посаді років
6. Питання до атестованого й відповіді на них:
7. Зауваження й пропозиції:
8. Зауваження й пропозиції, висловлені працівником:
9. Коротка оцінка виконання рекомендацій попередньої атестації (виконані; виконані частково; не виконані)
10. Оцінка службової діяльності працівника (відповідає займаній посаді; відповідає займаній посаді за умови виконання рекомендацій атестаційної комісії по його службовій діяльності; не відповідає займаній посаді)

Оцінний атестаційний лист

Оцінювані характеристики	Ниже необхідного стандарту	Задовольняє необхідному стандарту	Вище необхідного стандарту
1. Освіта			
2. Кваліфікація			
3. Професійний стаж			
4. Робочі результати			
5. Стан здоров'я			
6. Ділові якості, виявлені в ході співбесіди			
7. Результати освоєння комплексу ІС			
8. Результати спеціальних (професійних) тестів			
9. Загальна оцінка			
Рішення			
Дата Підпис			

11. Кількісний склад атестаційної комісії. На засіданні було присутнє членів атестаційної комісії. Кількість голосів за запроповану оцінку службової діяльності працівника; проти.

12. Рекомендації атестаційної комісії (із вказівкою мотивів, по яких вони даються):

13. Примітки

Голова атестаційної комісії: (підпис) (розшифровка підпису)

Члени атестаційної комісії: (підписи) (розшифровка підписів)

Дата проведення атестації

З атестаційним аркушем ознайомився

Дата підпис атестованого)

Керівник відділу кадрів: (підпис) (розшифровка підпису)

Висновок атестаційної комісії

П.І.Б.

Посада

1. Оцінка атестаційної комісії:

відповідає займаній посаді	
відповідає займаній посаді за умови поліпшення роботи (переатестація через 6 місяців)	
рекомендація зміни діяльності	

2. Рекомендації атестаційної комісії:

	Коментарі
2.1. Заохочення працівника	
2.2. Зміна розмірів посадового окладу	
2.3. Включення в резерв на заміщення керівних посад	
2.4. Підвищення в посаді (при наявності вакансії)	
2.5. Напрямок на навчання, підвищення кваліфікації	
2.6. Зниження в посаді	
2.7. Звільнення від займаної посади	
2.8. Інше	

Атестаційна комісія:

Голова атестаційної комісії

Члени атестаційної комісії

Співробітник:

згодний з рішенням атестаційної комісії

не згодний з рішенням атестаційної комісії,

не згодний з пунктами:

Підпис атестованого

Дата