

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
Кафедра управління персоналом і маркетингу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на тему «Удосконалення кадрової політики на ТОВ «ПРОГРЕС МАШБУД»»

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0512-уп
спеціальності 051 «Економіка»
освітньої програми «Управління
персоналом та економіка праці»

Бехтер С.О.

Керівник к.е.н., доцент

Малтиз В.В.

Рецензент завідувач кафедри економіки
КПУ, д.е.н., професор

Семенов А.Г.

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економічний
Кафедра управління персоналом і маркетингу
Рівень вищої освіти магістерський
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Управління персоналом та економіка праці»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____ М.М. Іванов

« _____ » _____ року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**

Бехтеру Сергію Олександровичу

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення кадрової політики на ТОВ «ПРОГРЕС МАШБУД»

керівник роботи Малтиз Вікторія Віталіївна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «18» вересня 2023 року № 1446-с

2. Строк подання студентом роботи «27» листопада 2023 року

3. Вихідні дані до роботи: наукові праці та методичні розробки різних вчених з питань кадрової політики, дані мережі Інтернет, дані власних досліджень, дані про результати діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): дослідити сутність теоретичних основ формування кадрової політики, надати оцінку продуктивності кадрової політики досліджуваного підприємства, розглянути особливості господарської діяльності виробничого підприємства ТОВ «Прогрес Машбуд», розглянути методи оцінки ефективності кадрової політики, оцінити організаційну характеристику та фінансово-економічну діяльність підприємства ТОВ «Прогрес Машбуд», розкрити заходи щодо забезпечення ефективного функціонування кадрової політики на ТОВ «Прогрес Машбуд», оцінити ефективність запропонованого економічного проєкту, з урахуванням підвищення кадрового потенціалу для досліджуваного підприємства, сформулювати методичні підходи щодо оцінки кадрової політики для ТОВ «Прогрес Машбуд», розглянути пропозиції, щодо реалізації ефективної кадрової політики для досліджуваного підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): кваліфікаційна робота містить 16 рис., 16 табл. і 15 формул.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	завдання прийняв
1	Малтиз В.В., доцент	12.08.2023	12.08.2023
2	Малтиз В.В., доцент	11.09.2023	11.09.2023
3	Малтиз В.В., доцент	09.10.2023	09.10.2023

7. Дата видачі завдання 01 липня 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	01.07.2023 р. – 03.08.2023 р.	виконано
2.	Виконання вступу	04.08.2023 р. – 11.08.2023 р.	виконано
3.	Виконання розділу 1	12.08.2023 р. – 10.09.2023 р.	виконано
4.	Виконання розділу 2	11.09.2023 р. – 08.10.2023 р.	виконано
5.	Виконання розділу 3	09.10.2023 р. – 08.11.2023 р.	виконано
6.	Формування висновків	09.11.2023 р. – 15.11.2023 р.	виконано
7.	Оформлення роботи, одержання відгуку та рецензії	16.11.2023 р. – 26.11.2023 р.	виконано
8.	Подання роботи на кафедру	27.11.2023 р.	виконано

Студент _____
(підпис)

С.О. Бехтер _____
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи _____
(підпис)

В.В. Малтиз _____
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

Л.А. Бехтер _____
(ініціали та прізвище)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра: 115 с., 16 рис., 16 табл., 70 джерел, 3 додатки.

Об'єкт дослідження – виступає кадрова політика ТОВ «Прогрес Машбуд».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи щодо напрямів удосконалення кадрової політики виробничого підприємства.

Метою роботи є удосконалення кадрової політики виробничого підприємства ТОВ «Прогрес Машбуд» в ринкових сучасних умовах.

Методи дослідження – науковий аналіз, синтез, узагальнення й систематизація, формалізація, порівняння і групування даних, спостереження, графічний і табличний метод.

У роботі уточнені фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику, визначено сутність теоретичних основ формування та оцінки продуктивної кадрової політики досліджуваного підприємства, оглянуті особливості управління кадрової політики в ринкових сучасних умовах, розглянуто особливості господарської діяльності виробничого підприємства ТОВ «Прогрес Машбуд». Оцінено фінансово-економічну діяльність ТОВ «Прогрес Машбуд», розкрито заходи щодо забезпечення ефективного функціонування кадрової політики на ТОВ «Прогрес Машбуд». Оцінено ефективність запропонованого економічного проєкту, з урахуванням підвищення кадрового потенціалу для досліджуваного підприємства в т.ч. і сформовано методичні підходи щодо оцінки кадрової політики для ТОВ «Прогрес Машбуд» і запропоновані пропозиції, щодо реалізації ефективної кадрової політики для досліджуваного підприємства.

Результати дослідження можуть бути застосовані підприємствами машинобудування. В роботі запропоновані заходи, спрямовані на поліпшення ситуацій, пов'язаних з реалізацією кадрової політики на підприємстві ТОВ «Прогрес Машбуд».

КАДРОВА ПОЛІТИКА, КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КАДРОВА СТРАТЕГІЯ, ПЕРСОНАЛ, ПРОЄКТ, ТРУДОВІ РЕСУРСИ

SUMMARY

Master's thesis: 115 p., 16 figures, 16 tables, 70 sources, 3 appendices.

The object of the study is the personnel policy of «Progress Mashbud» LLC.

The subject of the study is theoretical, methodological and practical approaches to the directions of improvement of the personnel policy of a manufacturing enterprise.

The purpose of the study is to improve the personnel policy of the production enterprise «Progress Mashbud» LLC in the current market conditions.

Research methods – scientific analysis, synthesis, generalisation and systematisation, formalisation, comparison and grouping of data, observation, graphical and tabular methods.

The article clarifies the factors of external and internal environment that influence the personnel policy, defines the essence of the theoretical foundations of formation and evaluation of the productive personnel policy of the researched enterprise, reviews the peculiarities of management of personnel policy in the current market conditions, considers specific features of economic activity of the production enterprise «Progress Mashbud» LLC. The financial and economic activity of LLC «Progress Mashbud» is evaluated, measures to ensure the effective functioning of the personnel policy at LLC «Progress Mashbud» are disclosed. The effectiveness of the proposed economic project is evaluated, taking into account the increase in human resources for the researched enterprise, including the formation of methodological approaches to evaluating the personnel policy for «Progress Mashbud» LLC and proposals for the implementation of an effective personnel policy for the researched enterprise.

The results of the study can be applied by machine-building enterprises. The paper proposes measures aimed at improving the situations related to the implementation of the personnel policy at the enterprise «Progress Mashbud» LLC.

The paper consists of an introduction, three chapters and subsections, conclusions to the chapters and general conclusions and proposals, a list of references and appendices.

The significance of the results of the master's qualification work is that the improved methodology and proposals can be used by managers and HR specialists of Ukrainian enterprises, including this will contribute to improving the efficiency of «Progress Mashbud» LLC.

PERSONNEL POLICY, PERSONNEL POTENTIAL, PERSONNEL STRATEGY, PERSONNEL, PROJECT, LABOUR RESOURCES

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ...	12
1.1 Сутність та основні завдання кадрової політики виробничого підприємства	12
1.2 Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства.....	17
1.3 Основи управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах.....	25
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2 ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПРОГРЕС МАШБУД».....	33
2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» в ринкових умовах.....	33
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» за 2020-22 роки.....	40
2.3 Оцінка кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд».....	56
Висновки до розділу 2.....	63
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПРОГРЕС МАШБУД» ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ.....	66
3.1 Основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» для забезпечення ефективного функціонування підприємства.....	66
3.2 Методичні підходи до оцінки кадрової політики підприємства.....	73
3.3 Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд».....	81
Висновки до розділу 3.....	95
ВИСНОВКИ.....	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	110

ВСТУП

Соціально-орієнтований інноваційний тип розвитку економіки висуває більш жорсткі вимоги до основного компоненту ресурсного потенціалу – трудового, до рівня професійної компетентності кадрів і загалом до системи управління кадровою політикою. Гостра кадрова проблема сучасних підприємств потребує принципово нових підходів до розв’язання проблем формування та ефективного використання кадрових ресурсів. Підвищення значення ролі кадрової політики в сучасних підприємствах зумовлено складністю функціонування в сформованій соціально-економічній ситуації. Ці фактори зумовили значимість комплексного аналізу аспектів формування, використання та розвитку кадрового потенціалу суб’єкта господарювання як особливо важливого напрямку вдосконалення його кадрової політики. Кадрова політика підприємства висвітлювалась у працях вітчизняних і зарубіжних науковців, а саме: Балабанової, В.Г. Воронкової, В.М. Гельман, В.М. Данюк, І.М. Дашко, В.С. Тарасенко, Л.І. Федулової, Г.А. Ципкіна, А.В. Череп, О.Г. Черепа.

Науковці розглянули теоретичні засади кадрової політики, надали рекомендації щодо формування кадрової політики підприємства, визначили особливості кадрової політики закордоном, типи й етапи проектування кадрової політики, приділили увагу розгляду умов розробки кадрової політики, кадрових заходів і кадрової стратегії. Разом із тим, це не зменшує актуальності подальшого розвитку цієї проблематики, тому метою дипломної роботи є дослідження теоретичних і методичних засад формування та вдосконалення кадрової політики підприємства, вивчення змісту поняття «сучасна кадрова політика підприємства», вивчення основних цілей і завдань кадрової політики в сучасних умовах функціонування підприємства.

Особливу увагу до кадрової політики сучасних підприємств приділено з огляду на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни

– необхідності модернізації економіки та технічного оновлення виробничої сфери. В цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання. Аналіз наукової літератури показав, що недостатньо вивчені теоретико-методологічні та методичні аспекти вдосконалення кадрової політики, незважаючи на активізацію вчених і їх підвищений інтерес до кадрової проблематики.

Кадрова політика – це сукупність методів, принципів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрову політику можна розглядати як у загальному, так і більш конкретному сенсі. Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку підприємства, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Для досягнення поставлених цілей особливо важливо забезпечити необхідну організацію виробничої поведінки кожного з її співробітників. Як і стратегія розвитку підприємства в цілому, кадрова політика розробляється з урахуванням внутрішніх ресурсів і традицій підприємства і можливостей, що надаються зовнішнім середовищем. Кадрова політика є частиною політики підприємства і повинна повністю відповідати концепції її розвитку.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самого підприємства, вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними цілями кадрової політики є: своєчасне забезпечення організації персоналом необхідної якості й у достатній кількості; забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання трудового потенціалу; формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в удосконаленні кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» в сучасних ринкових умовах.

Відповідно до поставленої мети в роботі вирішені такі завдання:

- уточнені погляди вітчизняних і зарубіжних авторів щодо факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства;
- визначено сутність теоретичних засад формування та оцінки ефективності кадрової політики підприємства;
- розглянуто особливості управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах;
- проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» в ринкових умовах;
- оцінено фінансово-економічну діяльність ТОВ «Прогрес Машбуд»;
- визначено основні заходи у забезпеченні ефективного функціонування кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд»;
- оцінено ефективність запропонованого економічного проекту, з урахуванням підвищення кадрового потенціалу для досліджуваного підприємства;
- сформовано методичні підходи щодо оцінки кадрової політики для ТОВ «Прогрес Машбуд»;
- запропоновані пропозиції, щодо реалізації ефективної кадрової політики для досліджуваного підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд».

Об'єктом дослідження є кадрова політика ТОВ «Прогрес Машбуд».

Теоретичною та методологічною основою дослідження є законодавство з праці, результати власних досліджень та проведеного аналізу, нормативно-правові та законодавчі акти України, статистичні дані підприємств, результати експертних опитувань, публікації в засобах масової інформації.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі акти Верховної Ради України, законодавство, нормативно-правові акти з питань зовнішньоекономічної

діяльності, статистичні дані Державного комітету статистики України, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, узагальнені результати наукових досліджень, звітна інформація ТОВ «Прогрес Машбуд».

Наукова новизна отриманих результатів визначається такими основними положеннями:

вперше:

- оцінено ефективність запропонованого економічного проєкту, з урахуванням підвищення кадрового потенціалу ТОВ «Прогрес Машбуд»;

сформовано:

- методичні підходи щодо оцінки кадрової політики для ТОВ «Прогрес Машбуд»;

запропоновано:

- пропозиції, щодо реалізації ефективної кадрової політики для досліджуваного підприємства.

Значення результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає у тому, що вдосконалена методика й пропозиції, може бути використана менеджерами та фахівцями з персоналу українських підприємств у т.ч. це буде сприяти підвищенню ефективності роботи ТОВ «Прогрес Машбуд». Висновки і узагальнення, що містяться в дослідженні, спрямовані на подальший розвиток теоретичної бази при вирішенні питань ефективного комплексу вдосконалення.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дослідження доповідалися й обговорювалися на науково-практичних конференціях: XVII Міжнародній науково-практичній конференції «Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави» (Запоріжжя, 2023), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики» (Кривий Ріг, 2022).

Публікації. За матеріалами дослідження опубліковано 4 друковані праці, у тому числі: 2 статті і 2 тез за матеріалами наукових конференцій.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ

1.1 Сутність та основні завдання кадрової політики виробничого підприємства

Враховуючи те, що виробниче підприємство є невід'ємною частиною соціально-економічної системи держави з власними економічними, науково-технічними, виробничими та соціальними цілями. Кадрова політика є в свою чергу основною частиною системи управління виробничим підприємством та вирішальною умовою, що дозволяє забезпечити досягнення цілей підприємства та зберегти його стійкість на ринку. Вивчення поглядів щодо управління персоналом минулих періодів дозволяє визначити, що людський ресурс завжди розглядався як допоміжний, другорядний фактор будь-якого виробництва. А сучасний погляд на управління персоналом визначає працівника як головний ресурс і цінність підприємства. Тому з'являється необхідність розробки принципово нових поглядів щодо управління персоналом.

Головною умовою ефективного функціонування виробничих підприємств у сучасних соціально-економічних умовах господарювання є вміння своєчасно пристосовуватися до динамічного ринкового середовища. Тому одним із першочергових завдань виробничого підприємства є формування та оцінка його потенційних можливостей. Важливу роль в ефективному господарюванні виробничого підприємства відіграє кадрова політика. Ефективного використання кадрового потенціалу можна досягнути завдяки формуванню та реалізації ефективної кадрової політики підприємства, яка сьогодні вважається найважливішою конкурентною перевагою і засобом досягнення успіху будь-якого сучасного виробничого підприємства. Запорукою успіху цієї політики є насамперед налагоджений творчий колектив однодумців [23].

Ефективна кадрова політика – це, перш за все, політика по роботі з персоналом, яка відповідає концепції розвитку виробничого підприємства, тому кадрову політику слід розробляти із врахуванням загальної стратегії розвитку останнього. Проте, слід зазначити, що вибір кадрової політики не тільки залежить від загальної мети діяльності виробничого підприємства, а й від методів та засобів досягнення цієї поставленої мети. Кадрова політика підприємства повинна розроблятися на основі певної системи правил, процедур, традицій, які безпосередньо пов'язані з виконанням процесів підбору кадрів, їх розстановки, використання, перепідготовки, стимулювання, мотивації, кар'єрного зростання тощо [61].

Основним елементом кадрової політики є кадровий потенціал, який впливає не тільки на кінцеві показники функціонування виробничого підприємства, а й на досягнення ним конкурентних переваг для забезпечення постійного конкурентоспроможного розвитку в середньо і довгостроковому періоді [7].

Основою будь-якого виробничого підприємства у т.ч. і головним її багатством є люди. В даному випадку людина є не тільки ключовим і найціннішим «ресурсом» виробничого підприємства, а й найдорожчим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості виробничого підприємства та є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг [60].

З усіх елементів потенціалу підприємства лише кадровий складник спроможний до активного й самостійного реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища. Для того, щоб з'ясувати сутність поняття «кадровий потенціал підприємства», необхідно визначитися з такими категоріями, як «трудові ресурси» та «трудоий потенціал».

Трудові ресурси – це узагальнене поняття, яке охоплює працездатне населення держави, яке може брати участь у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання [49].

Поняття «трудовий потенціал» почав використовуватися з 1980 р. у наслідок розвитку науки в нових соціально-економічних умовах, пов'язаних із переходом економіки на інтенсивний розвиток, що привело до зміни поглядів на місце людини в суспільному виробництві [62].

Носієм трудового потенціалу підприємства є трудовий колектив, який формують усі працівники одного підприємства, пов'язані з ним трудовими відносинами незалежно від індивідуального трудового договору, рівня сталості трудових відносин, статусу працівників, режиму праці та інших характеристик [55].

Трудовий потенціал працівника – це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі в трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці [32].

Поняття «кадровий потенціал» не рівнозначний категорії «кадри». Під кадрами розуміємо сукупність працівників різних професій і спеціальностей, рівня підготовки та освіти, а поняття «кадровий потенціал» охоплює не лише кадри, а й певний рівень спільних можливостей кадрів для досягнення визначених цілей. Тобто категорія «кадри» визначає лише статичну сторону властивостей та якостей, притаманних цій категорії, і не зображає такі ознаки динамічного характеру, як мобільність кадрів, здатність вирішувати ті чи інші професійні завдання [45].

Кадровий потенціал – використовувані сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються кількістю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства, що здатні забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.

Отже, кадровий потенціал – системне поняття, як об'єкт управління має складну структуру та піддається управлінському впливу.

Для ефективного використання та управління кадровим потенціалом з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств необхідне впровадження виваженої та цілеспрямованої кадрової політики.

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, заходів і процедур формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання.

Основні завдання кадрової політики відносяться до наступного [38]:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом відповідно до стратегії розвитку;
- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством, прав та обов'язків громадян;
- раціональне використання персоналу;
- формування й підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, вимог і принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Кадрова політика формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організацій персоналі.

Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Цілями кадрової політики підприємства виступають [31]:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної кваліфікації у необхідній чисельності;
- забезпечення умов реалізації правил та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством;
- раціональне використання кадрового потенціалу;
- формування і підтримка ефективної роботи трудових колективів.

Виходячи з мети та цілей, основними завданнями кадрової політики є:

- своєчасне забезпечення підприємства якісним персоналом;
- раціональне використання персоналу;
- формування та підтримка ефективної роботи підприємства.

Кадрова політика виробничого підприємства формується з впливу врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників, які представлені на рис. 1.1.

В свою чергу, кадрова політика включає багато сфер управління персоналом, таких як: підбір і розстановку кадрів; стимулювання праці працівників; навчання персоналу; соціально-трудова відносина; формування кадрових процедур; управління трудовою кар'єрою; комунікації в середині підприємства; соціальну політику; організаційну культуру та ін. [49].



Рисунок 1.1 – Чинники, що визначають кадрову політику підприємства

Джерело: складено авторами на основі [18, с. 52]

Сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і

соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання. Саме тому під час розроблення заходів керівництву підприємства необхідно чітко усвідомлювати джерела залучення персоналу. Залежно від джерел залучення персоналу та підходів керівництва до вирішення кадрової політики чинники впливу на кадрову політику змінюють ступінь свого впливу на її формування. За орієнтованості на зовнішні джерела залучення персоналу під час формування кадрової політики підприємства та розроблення заходів з її ефективною реалізацією на сучасному етапі розвитку національної економіки особливого значення набуває активізація процесів трудової міграції. Для залучення висококваліфікованих фахівців у сучасних підприємств України все частіше виникає потреба конкурувати із закордонними підприємствами, які пропонують більш привабливі умови. За орієнтації на внутрішні джерела залучення персоналу керівництву підприємства під час реалізації кадрової політики необхідно враховувати посилення конкуренції на ринках праці. Важливим питанням є утримання висококваліфікованих працівників, тобто створення привабливих умов праці і розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

1.2 Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства

Наявні у світі внутрішні та зовнішні загрози розподіляються таким чином: розголошення інформації (зайва балакучість працівників) (34%); несанкціонований доступ до інформації шляхом підкупу і схиляння до співпраці з боку конкурентів (21%); відсутність в компанії належного нагляду до конфіденційності інформації (15%); традиційний обмін виробничим досвідом (11%); безконтрольне використання інформаційних систем (9%) [3].

Склад основних кадрових загроз на сучасному підприємстві має більш широкий перелік, оскільки пов'язаний не тільки із витоків інформації, але й з

якістю праці, кваліфікацією працівників, наявністю творчого потенціалу тощо. Такими загрозами на підприємстві можуть бути [14]:

- втрати, пов'язані із плинністю кадрів;
- витік конфіденційної інформації;
- помилки із-за низької кваліфікації співробітників;
- помилки, пов'язані із високим ступенем стомлюваності та монотонності праці;
- відсутність наукової організації праці;
- наявність професійних захворювань;
- незацікавленість результатами роботи;
- відсутність професійного та кар'єрного росту.

Аналізуючи сутність кадрової безпеки підприємства, доцільно відокремити пов'язані з нею ключові проблеми [70]: розробка мотиваційних схем та схем оплати праці, ліквідація збитків, пов'язаних з трудовими спорами, аналіз ситуації конкурентів, аналіз ринку праці в регіоні, робота з кадровим резервом, оцінка компанії чи організації як роботодавця, способи проектування кар'єри, підвищення лояльності та відповідальності співробітників тощо.

Велика кількість вищезазначених проблем може бути ліквідована або зведена до мінімуму за наявності продуманої дієвої кадрової політики підприємства.

Кадрова політика підприємства – це система принципів і правил, за якими діють її працівники у внутрішньому і зовнішньому середовищі у відповідності з концепцією розвитку організації.

Кадрова політика може бути активною, пасивною, реактивною, превентивною та авантюристичною. В табл. 1.1 систематизовано види кадрової політики підприємства та наведена їх характеристика.

Прийняття рішень управлінським персоналом підприємства щодо формування кадрової політики здійснюється на підставі аналізу даних інформаційних джерел щодо кадрового забезпечення підприємства.

Таблиця 1.1 – Види кадрової політики підприємства за рівнем впливу на неї управлінського персоналу

Види кадрової політики	Характеристика
1.Активна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємства має не тільки прогнози, а й засоби впливу на ситуацію; – кадрова служба розробляє антикризові кадрові програми, здійснює моніторинг ситуації, регулює виконання програм відповідно до внутрішньої та зовнішньої ситуацій; – керівництво підприємств має якісні програми кадрової роботи з варіантами їх реалізації при різних ситуаціях
2.Пасивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємств немає чіткої програми дій відносно персоналу, а кадрова робота полягає в усуненні негативних наслідків; – відсутність прогнозу кадрових потреб та способів оцінки праці персоналу, діагностики кадрової ситуації; – керівництво працює у режимі екстреного реагування на конфліктні ситуації, прагне усунути їх будь-якими засобами без аналізу причин і можливих наслідків
3.Реактивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємств здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з персоналом, причинами і ситуацією розвитку кризового стану; – відсутність мотивації до високопродуктивної праці; – кадрова служба має засоби діагностики ситуації, а за необхідності надає екстрену допомогу; – труднощі виникають при середньостроковому прогнозуванні
4.Превентивна кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво підприємств має обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації, але не має засобів впливу на неї; – кадрова служба має не тільки засоби діагностики персоналу, а і прогнози кадрової ситуації на середньостроковий період; – головний недолік цієї політики - відсутність цільових кадрових програм
5.Авантюристична кадрова політика	<ul style="list-style-type: none"> – керівництво не має якісного діагнозу кадрової роботи, але прагне впливати на ситуацію; – кадрова служба не має засобів прогнозування кадрової ситуації, але в програми розвитку організації включаються плани кадрової роботи, які не передбачають своєчасного усунення можливих змін ситуації; – плани будуються на емоціональних мало аргументованих заходах без попереднього та всебічного розгляду, а при різких змінах ситуації на ринку виявляється нездатність швидкого здійснення перенавчання персоналу для роботи в нових умовах, або залучення із зовнішніх джерел

Джерело: систематизовано авторами на основі [67]

В табл. 1.2 представлено основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу (відкриті та закриті).

Таблиця 1.2 – Основні напрями кадрової політики за ступенем відкритості формування кадрового складу

Напрями кадрової політики	Відкрита кадрова політика	Закрита кадрова політика
	організація прозора для співробітників на будь-якому рівні при прийнятті як на низову так і на керівну посади	зорієнтована на просування на вищі посади тільки своїх працівників
Добір персоналу	Прозора, на основі конкурсного відбору при високій конкуренції на ринку праці	Проводиться із числа своїх працівників в умовах дефіциту робочої сили на ринку праці
Адаптація персоналу	Працівники швидко включаються в конкурентні відносини, впровадження нових організаційних підходів, запропонованих новачками	Адаптація персоналу проводиться за рахунок наставників
Навчання та розвиток персоналу	Здійснюється у зовнішніх навчальних закладах, враховується досвід конкурентів	Здійснюється у внутрішніх центрах підготовки кадрів з урахуванням загальної технології роботи підприємства
Просування по службі	Недостатні можливості зростання по службі	Політика призначення на керівні посади своїх працівників
Мотивація та стимулювання	Перевага надається стимулювання праці	Перевага надається мотивації праці
Впровадження новацій	Нові працівники сприяють впровадження інновацій	Необхідність в ініціюванні процесу інноваційної діяльності

Джерело: систематизовано авторами на основі [42, с. 18]

Серед різноманіття принципів формування кадрової політики підприємства найбільш вагомими є:

– принцип законності – кадрова політика підприємства повинна розроблятися і реалізовуватися у повній відповідності до чинного законодавства України та відповідати всім національним соціальним стандартам;

– принцип доцільності – заходи, які передбачені кадровою політикою підприємства, повинні відповідати особливостям і цілям його функціонування;

– принцип системності – кадрова політика підприємства є системою норм, правил, заходів, управлінських дій тощо, які сприяють реалізації мети

діяльності підприємства;

– принцип наукової обґрунтованості – напрями, типи, заходи, що передбачені кадровою політикою підприємства, повинні бути обґрунтовані на базі всебічного аналізу і прогнозування кадрових ситуацій;

– принцип соціальної відповідальності – кадрова політика підприємств повинна передбачати взаємо відповідальність власників підприємства, його керівного складу та всього персоналу за дотримання корпоративних правил, організаційної культури, безпеки праці тощо;

– принцип дотримання соціальних стандартів – кадрова політика підприємства в обов'язковому порядку повинна передбачати забезпечення соціального захисту та соціальних гарантій для всіх категорій працівників;

– принцип гарантування розвитку – кадрова політика підприємства повинна гарантувати розвиток як кадрового потенціалу підприємства у цілому, так і забезпечувати можливість розвитку кадрового потенціалу кожного працівника, його самореалізацію і підвищення професійних компетентностей.

Залежно від реагування на кадрові ситуації, наявності прогнозів розвитку кадрових ситуацій виділяють реактивну, превентивну, активну і пасивну кадрові політики. Орієнтованість на ринки праці і певні основні джерела залучення персоналу визначають закриту чи відкриту кадрову політику, що веде підприємство. Але розроблення дієвої кадрової політики передбачає поєднання орієнтації кадрової політики підприємства на ринки праці з домінуючим підходом до її реалізації [33].

У сучасних умовах господарювання важливо не тільки враховувати чинники, що впливають і багато в чому зумовлюють заходи кадрової політики, а й їхній вплив. Для кожного з існуючих типів і видів кадрової політики прояв однакових зовнішніх і внутрішніх чинників буде мати різні ступінь впливу і можливість успішної реалізації.

Для типів кадрової політики, які спрямовані на зовнішні джерела залучення персоналу, вагомими є зовнішні чинники, оскільки вони значною мірою формують ситуації на ринках праці. Для типів кадрової політики, які спрямовані на

внутрішній розвиток кадрового потенціалу і залучення персоналу із внутрішніх ресурсів, значної ваги набуває вплив внутрішніх чинників [1].

Серед найбільш вагомих чинників, що впливають на кадрову політику підприємства, слід виділити макроекономічну ситуацію у країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політичну ситуацію у країні, розвиток інтеграційних процесів, державну політику у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах-реципієнтах для трудових мігрантів з країни, регіональні особливості розвитку, територіальне розташування підприємства, ситуацію на ринках праці в регіоні розташування, зокрема наявність працівників необхідних професій, досвіду роботи та компетентностей. Серед найвагоміших внутрішніх чинників найбільш впливовими на кадрову політику є сфера діяльності і розмір підприємства, наявність відповідних служб в організаційній структурі підприємства, стиль керівництва, розвиненість корпоративної культури та корпоративних цінностей, фінансовий стан підприємства та наявність необхідних фінансових ресурсів, соціальна політика підприємства, рівень соціальної відповідальності підприємства [5].

В реалізації кадрової політики можливі альтернативи з врахуванням реального стану економіки. Тому вибір її пов'язаний не тільки з визначенням основної мети, але й з вибором засобів, методів, пріоритетів. Потрібно виділити кілька типів кадрової політики в умовах кризового стану економіки [13, с. 75]:

- пасивний, на підприємстві немає чітко вираженої програми дій стосовно персоналу, а кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків. В організації немає прогнозу кадрових потреб, засобів оцінки праці персоналу. У плані фінансового оздоровлення кадрова проблематика, як правило, відображена на рівні інформаційної довідки про персонал без відповідного аналізу кадрових проблем і причин їх виникнення;

- реактивний, керівництво підприємства контролює симптоми кризової ситуації (виникнення конфліктних ситуацій, відсутність достатньо кваліфікованої робочої сили для вирішення завдань, відсутність мотивації до високопродуктивної праці) і вживає заходи до локалізації кризи. Мета кадрової

політики – забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку, у відповідності з потребами організації, вимогами діючого законодавства та станом ринку праці;

- превентивний, керівництво підприємства має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньо-терміновий період. У плані фінансового оздоровлення є короткотерміновий і середньо-терміновий прогнози потреби в персоналі;

- активний (раціональний), керівництво підприємства має якісний діагноз, а також обґрунтований прогноз розвитку ситуації і засоби впливу на неї. Кадрова служба підприємства володіє засобами прогнозування кадрової ситуації на середньостроковий та довгостроковий періоди;

- авантюристичний, керівництво підприємства не має обґрунтованого прогнозу розвитку кризової ситуації, але впливає на неї доступними методами.

Кадрова політика в умовах кризи буде ефективною за таких умов [38]:

- скорочення всіх рівнів управління в організаційній структурі, а не на окремих робочих місцях;

- зміцнення кадрового резерву у вищій ланці управління;

- врахування взаємозалежності елементів організаційної структури підприємства при скороченні, а також стимулювання нової організаційної структури;

- збереження кадрового ядра підприємства;

- виявлення і просування по службі працівників, які мають лідерські якості;

- проведення політики підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації працівників;

- найм перспективних працівників зі сторони;

- централізація фінансового менеджменту, яка повинна забезпечити

нагромадження потрібної кількості капіталу.

В нормальних умовах розвитку підприємства основні завдання, які повинні вирішуватись на основі кадрової політики, зводяться до:

- розробки системи науково обґрунтованого вивчення здібностей працівників, їх професійного та посадового переміщення у відповідності з діловими й особистими якостями, застосування цілеспрямованої підготовки персоналу, його розвитку;
- активізації роботи кадрових служб з питань стабілізації трудового колективу, підвищення трудової і соціальної активності працівників;
- переходу від переважно адміністративних методів управління персоналом до економічних, соціальних і соціально-психологічних;
- залучення працівників до управління підприємством. Ефективна кадрова політика повинна бути:
 - складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
 - гнучкою, тобто вона має бути, з одного боку, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників, а з другого - динамічною, тобто корегуватись відповідно до змін тактики підприємства, економічної ринкової ситуації;
 - економічно обґрунтованою, виходячи з реальних фінансових можливостей, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Стабільними можуть бути і ті напрямки кадрової політики, які зорієнтовані на врахування інтересів персоналу і організаційної культури підприємства. Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень. Особливо актуально для крупних компаній в Україні є питання планування персоналу, а саме – формування кадрового резерву, що може забезпечити ефективне вирішення завдань розвитку компаній у найближчі 5-10 років [12, 19].

Таким чином, проблема формування кадрового резерву спеціалістів з високим рівнем професійної підготовки, новою системою поглядів і переконань вимагає змін у кадровій політиці підприємств і компаній. Завдання формування такого резерву сьогодні має стати однією з найважливіших складових середньострокових і довгострокових стратегій розвитку компаній. Вирішення його, у свою чергу, передбачає розробку та впровадження систем формування кадрового резерву.

1.3 Основи управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах

Одним з перших завдань управління кадрової політики є підбір кадрів, управління персоналом. Дії, в т.ч. і різний вплив на працівників з боку керівництва і є управління персоналом.

На роботу ефективної системи управління персоналом підприємства впливає стійка духовна атмосфера або психічний настрій колективу, що проявляється у стосунках між людьми та ставленні до спільної справи, виступаючи важливими умовами сприятливого клімату в колективі. Від рівня його розвитку залежить самопочуття співробітників і загальна ділова активність [16].

Головну ланку в системі підприємства займає керівник (засновник), він є прикладом, обличчям підприємства, можна сказати, що подальше існування підприємства залежить від злагодженої «політики», яку він запровадить.

Колектив – це рушійна сила, проте це важка праця. Обрати ідеальний колектив майже не можливо, тому нажалі приходится миритися зі складнощами характеру, а вони є в кожного.

Стосунки в колективі – річ тонка і делікатна. Від правильно підібраних співробітників залежить не тільки продуктивність підприємства, але і загальна атмосфера. Правда в тому, що з хорошого колективу люди йдуть неохоче. Але і для того, щоб зробити колектив хорошим, слід добряче попрацювати [50, 58].

На роботу колективу впливають як зовнішні чинники, які не можна змінити, так і внутрішні, які змінити можна.

Кадрова політика традиційно реалізується в межах окремого підприємства та є одним з основних інструментів соціально-економічного впливу на стан його внутрішнього середовища, що забезпечує реалізацію основних завдань корпоративної політики. Проте, кадрова політика поступово набуває нового значення, що виходить за межі класичного розуміння її лише як сукупності заходів з управління кадровою роботою та професійно-трудовими відносинами в колективі. Особливого значення при цьому набуває система організаційних пріоритетів, прагнень і цілей, що лежать в основі розроблення положень кадрової політики підприємства [32].

Саме від роботи кадрової служби залежать внутрішні процеси підприємства, що пов'язані з управлінням персоналом. Це і сприятливий соціально-психологічний клімат, і загальна атмосфера в колективі.

Кадрова робота деякою мірою пов'язана з психологією, а це робота з людьми, їх підбір, підготовка, звільнення.

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку. Необхідною умовою взаємодії підприємства та його працівників є стабілізація складу найманих працівників. При цьому, враховуючи, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників.

Особливу увагу у кадровій політиці сучасних підприємств приділено з огляду на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни – необхідності модернізації економіки й технічного оновлення виробничої сфери. У цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток підприємств [55].

Працівники є найбільш складним об'єктом управління, оскільки, вони виступають є рушійною живою силою, яка має можливість самостійно

приймати рішення, діяти, критично оцінювати ситуацію, яка склалася. Наука, що займається вивченням системи планування, організації, мотивації і контролю дій персоналу підприємства – це кадровий менеджмент [20].

Основною метою процесу управління персоналом на сучасному етапі є формування, розвиток та реалізація з найбільшою ефективністю кадрового потенціалу підприємства.

Для досягнення основної мети реалізується цілий ряд локальних цілей, що являють собою цілі як засоби. Дерево цілей кадрового менеджменту включає в себе основні рівні (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Ієрархія цілей управління персоналом

Джерело: складено на основі [18, с. 79]

Для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємства необхідно досягти виконання трьох головних цілей: стабілізації кадрового

потенціалу, навчання персоналу, розвитку кадрового потенціалу. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади, займаною персоналом, належної кваліфікації. Безумовно, основою цього, є формування й оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити такий кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфері суспільства [8].

Кадрова політика – одна з основних сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки вона безпосередньо пов'язана з активізацією людського фактора, реалізацією економічних, політичних і соціальних програм.

Концепція кадрової політики сучасного підприємства включає [27]:

- політику зайнятості – забезпечення ефективним персоналом і спонукання його до отримання задоволення від роботи за допомогою створення привабливих і безпечних умов роботи, а також можливостей для просування по кар'єрних сходах;

- політику навчання – забезпечення відповідними навчальними потужностями з метою постійного поліпшення виконання працівниками своїх нинішніх обов'язків та підготовки до подальшого просування;

- політику оплати праці – надання вищої, ніж в інших підприємствах, заробітної плати відповідно до здібностей, досвіду і відповідальності працівників;

- політику виробничих відносин – установа певних процедур для ефективного вирішення кадрових питань;

- політика добробуту – забезпечення послуг та пільг, привабливіших, ніж в інших підприємствах (соціальний пакет).

На підприємствах постійно існує потреба у висококваліфікованому персоналі для заповнення штату та резерву персоналу. Кожне виробниче підприємство, як правило, розпочинає з визначення потреби в кадрах та найму людей, які здатні будуть на високоефективну працю, намагатися постійно підвищувати свою кваліфікацію, щоб виконувати більш складні та значущі завдання [7].

Першим етапом початку своєї діяльності співробітника на підприємстві є введення в посаду, що являє собою сукупність процедур, які мають за мету прискорити оволодіння роботою, скоротити період адаптації в колективі, допомогти встановити контакти з трудовим колективом.

Наявність кадрової політики на підприємстві як інструменту управління дає можливість здійснення конкурентоспроможної політики за наявності високої якості кадрового потенціалу. Конкурентоспроможність залежить від конкурентоспроможності кожного із членів команди [36, с. 98]. Кадрова політика також взаємопов'язана кількісними та якісними показниками. Вони складають основу для прорахунку ефективності наявної кадрової політики підприємства, а також дають змогу вдосконалити останню.

Для формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, у всіх секторах промисловості необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації.

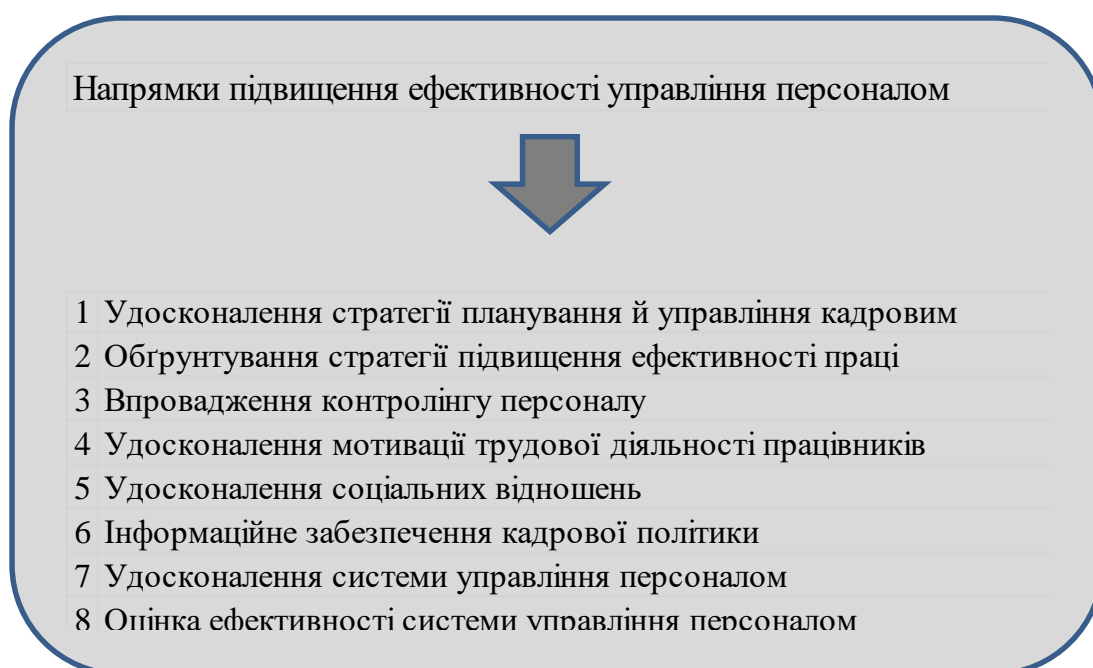


Рисунок 1.3 – Актуальні напрямки підвищення ефективності управління персоналом промислових підприємств

Джерело: складено авторами на основі [35]

Можна виділити актуальні напрямки вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності використання трудових ресурсів виробничого підприємства (рис. 1.3).

Схематично основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом на промисловому підприємстві наведено на рис. 1.4.

Ефективність кадрової політики підприємства при здійсненні основних напрямків кадрової роботи (формування, використання й розвиток трудового потенціалу) визначається також реалізацією функції контролінгу персоналу, що ставить метою підтримку планування всіх заходів у даній сфері, управління ними, контролювання й інформаційного забезпечення [10].

Для підвищення ефективності праці й якості трудового життя необхідне вживання комплексних заходів в усіх напрямках моделі трудової діяльності, у тому числі за допомогою державної політики та соціальних інструментів, що сприяють підвищенню громадянської й творчої активності співробітників, залученню їх до вирішення постійно виникаючих проблем в сфері підприємства виробництва й праці [41].

Ці міри трансформуються в загальну кадрову політику підприємства. Крім фінансової, зовнішньоекономічної політики, політики щодо відносин з конкурентами, будь-яке підприємство розробляє та здійснює особисту кадрову політику, тому в сучасних умовах кадрова політика є одним з основних інструментів діяльності підприємства, що має забезпечувати його адаптацію не лише до зовнішнього середовища, але й зберегти кадровий потенціал усередині підприємства, орієнтуючись на досвід міжнародних компаній.



Рисунок 1.4 – Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом промислових підприємств

Джерело: складено авторами на основі [13]

Висновки до розділу 1

В першому розділі досліджено, що кадрова політика – це система теоретичних поглядів, вимог і принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом підприємства в сучасних умовах господарювання. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

Кадрова політика формується в поєднанні з іншими концепціями підприємства: виробничою, фінансовою, економічною та маркетинговою. Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Сучасна концепція кадрової політики підприємства базується на чіткій системі принципів, які визначають обов'язкову обґрунтованість, доцільність і соціальну відповідальність. Кадрова політика передбачає спрямованість на певні ринки праці, за рахунок яких реалізуються її завдання.

Серед найбільш вагомих чинників, що впливають на кадрову політику підприємства, слід виділити макроекономічну ситуацію у країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політичну ситуацію у країні, розвиток інтеграційних процесів, державну політику у сфері зовнішньої міграції як в Україні, так і в країнах-реципієнтах для трудових мігрантів з країни.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ І СТАНУ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПРОГРЕС МАШБУД»

2.1 Характеристика господарської діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» в ринкових умовах

Підприємство засноване в 2004 році і вже більше 19 років займається виробництвом і постачанням продукції для залізничної галузі, а саме обладнання сигналізації, централізації, блокування (СЦБ) і шляхового господарства. Продукцію даного підприємства на постійній основі купують всі залізниці України та за її межами, в тому числі і підприємства, які мають власне залізничне господарство. Працюючи на ринку з 2004 року підприємство постійно розширює по можливості номенклатуру своїх виробів і покращує їх якість за рахунок впровадження в виробництво нових технологій. На підприємстві працюють кваліфіковані спеціалісти, які мають досвід і практичні навички в цій галузі.

На досліджуваному підприємстві виробництво сертифіковане, як в системі УкрСЕПРО так і в системі ISO 9001. Вся нова продукція проходить, а та що випускається вже пройшла сертифікацію і відповідає всім суворим стандартам, пред'явленим до них.

Досліджуване підприємство виробляє наступну продукцію:

- світлофори лінзові карликові;
- світлофори лінзові щоглові;
- світлофори переїзні;
- шлагбауми автоматичні для одно і багатокільніх ділянок типу «АШМР-У»;
- з'єднувачі електротягові рельсові стикові приварні;
- ящики кабельні розгалужувальні;
- ящики колійні розгалужувальні;

- перемички дросельні і між дросельні;
- муфти кабельні універсальні (УКМ-12, УПМ-24);
- муфти кабельні розгалужувальні (РМ-4, РМ-7, РМ-8);
- комплекти лінзові мачтові і карликові;
- замки «Мелентьєва» (для блокування несанкціонованого переводу стрілок на залізничній колії).

З 2019 року підприємство почало займатися серійним виробництвом автомобільних причепів і спеціальної техніки під торговою маркою «Voyager» і є найбільшим виробником якісних причепів всіх видів в Україні.

ТОВ «Прогрес Машбуд» має статут. Товариство з обмеженою відповідальністю «Прогрес Машбуд» (надалі – «Товариство») створено у відповідності до закону України «Про господарські товариства», Цивільного та Господарського кодексів України і керується в своїй діяльності вищенаведеними та іншими законодавчими актами. Статут пройшов державну реєстрацію. Фізична особа є власником 100 часток статутного капіталу ТОВ «Прогрес Машбуд». Вартість однієї частки статутного капіталу 11000 грн. Метою діяльності Товариства є:

- отримання прибутку для задоволення потреби учасника у вигляді дивідендів за рахунок здійснення господарської діяльності;
- задоволення потреб юридичних та фізичних осіб у послугах, що надаються Товариством, що складають предмет його діяльності. Предметом діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» є:
 - виробництво металевих конструкцій різноманітного призначення;
 - виробництво труб різноманітного призначення;
 - первинна обробка чавуна і сталі;
 - переробка відходів у тому числі і заготівля, переробка, металургійна переробка чорних і кольорових металів;
 - виробництво автомобільних причепів;
 - оренда нерухомості, транспортних засобів, устаткування й іншого майна;

- виробництвом обладнання сигналізації, централізації, блокування (СЦБ) для залізничної галузі і шляхового господарства;

- інше.

ТОВ «Прогрес Машбуд» має самостійний баланс, розрахунковий, кореспондентський, валютний та інші рахунки в установах банків, круглу печатку, штампи зі своєю назвою, товарний знак та у своєму володінні має неабияку частку майна. Все майно господарства розподілене по підрозділам. Директор – виконавчий орган в Товаристві. Керівництво поточною діяльністю Товариства здійснює Директор.

Директор за статутом ТОВ «Прогрес Машбуд» має право:

- без доручення діяти від імені Товариства в межах повноважень наданих Статутом;

- затвердження поточних планів діяльності Товариства та заходів, необхідних для вирішення його завдань;

- затвердження штатного розкладу та посадових окладів працівників ТОВ «Прогрес Машбуд»;

- затвердження тарифів на послуги Товариства;

- затвердження внутрішніх нормативних актів, що визначають відносини між підрозділами Товариства;

- відстоювати інтереси Товариства при вирішенні принципів питань, визначаючих головні напрямки його діяльності;

- делегувати часину своїх функцій своїм заступникам, підрозділів які входять до складу Товариства;

- вести від імені Товариства листування;

- підписувати бухгалтерську і фінансову документацію, а також документи на відрядження робітників і керівників Товариства за кордон;

- видавати розпорядження і накази, які є обов'язковим для виконання всіма працівниками Товариства;

- визначати умови оплати праці посадових осіб Товариства, його дочірніх підприємств, філій та представництв;

- організувати підбір та розстановку керівних кадрів підприємства, технічних та функціональних служб Товариства;
- видавати розпорядження й накази про укладення трудових договорів з працівниками Товариства та про їх звільнення, згідно з чинним законодавством про працю;
- затверджувати організаційну структуру Товариства та інші питання.

Директор є посадовою особою Товариства. Підприємство ТОВ «Прогрес Машбуд» самостійно визначає за статутом перспективи розвитку, планує та здійснює свою діяльність виходячи з попиту на послуги, а також необхідності забезпечити виробничий та соціальний розвиток Товариства, збільшення прибутків. Підприємство здійснює оперативний та бухгалтерський облік результатів своєї діяльності, веде статистичну звітність, відповідно до вимог чинного законодавства. Товариство ТОВ «Прогрес Машбуд» самостійно встановлює форму та систему оплати праці, розмір заробітної плати та інше. Товариство здійснює самостійно зовнішньоекономічну діяльність. Бухгалтерський, оперативний, статистичний облік та звітність Товариства ТОВ «Прогрес Машбуд» ведеться за нормами, діючими в Україні. Відповідальність за стан обліку, своєчасне представлення бухгалтерської та іншої звітності покладається на Директора та головного бухгалтера Товариства, компетенція яких визначена діючим законодавством України. Товариство та його посадові особи несуть встановлену законодавством відповідальність за вірогідність відображених у річному звіті та балансі відомостей.

ТОВ «Прогрес Машбуд» має виробниче приміщення, яке ділиться на три окремі цехи, перший цех токарно-шліфовальної обробки деталей, другий пресовий (гнуття деталей, сверлильні роботи) і третій основний має в т.ч. заготівельний, зварювальний, фарбовочний і зборочний участки.

Організаційна структура ТОВ «Прогрес Машбуд» представлена на рис. 2.1



Рисунок 2.1 – Організаційна структура ТОВ «Прогрес Машбуд»

Кожен цех підприємства є відкритою соціально-технічною системою, тому воно залежить від зовнішнього середовища та взаємодіє з ним.

Зовнішнє середовище досліджуваного підприємства – це чинники й умови, що перебувають поза Товариством та існують незалежно від неї, але впливають або можуть впливати на її функціонування. Загальною рисою факторів зовнішнього середовища є не контрольованість їх з боку підприємства, оскільки вони не залежать від нього. Залежно від характеру впливу – прямого або непрямого – елементи зовнішнього середовища підприємства можна поділити на дві групи.

Перша група – макросередовище підприємства – елементи зовнішнього середовища, що не контролюються Товариством та здійснюють непрямий вплив на його ефективність: економічні, соціальні, політичні, правові, науково-технічні,

культурні, демографічні, природні, міжнародні та умови підприємницької діяльності в країні.

Друга група чинників – це мікросередовище, тобто чинники, що не контролюються підприємством і безпосередньо впливають на її функціонування: постачальники, клієнти, конкуренти, посередники, так звані контактні аудиторії – заклади ринкової, суспільної, державної інфраструктури, з якими контактує Товариство (банки, біржі, засоби масової інформації, суспільні організації, державні органи та ін.).

Так, як основною метою діяльності виробничого машинобудівного товариства «Прогрес Машбуд» є виробництво, надання послуг (наприклад плазмове різання металу) та реалізація виробленої продукції, обсяги якої значні, доречно буде згадати про «середовище прямого впливу» підприємства: взаємозв'язки з іншими підприємствами, організаціями, постачальниками матеріально-технічних ресурсів, покупцями продукції, банками, фінансовими органами, науково-дослідними організаціями тощо.

Насамперед потрібно зауважити, що продукція для залізничної галузі ТОВ «Прогрес Машбуд» є якісною, тому користується попитом.

Основними покупцями продукції ТОВ «Прогрес Машбуд» через дилерів є залізниці Донецька, Львівська, Одеська, Південна, Південно-Західна та Придніпровська залізниці, а також інші підприємства та організації єдиного виробничо-технологічного комплексу, що забезпечують перевезення вантажів і пасажирів.

До інших покупців продукції залізничної галузі ТОВ «Прогрес Машбуд» можна віднести:

- BALKANTEL Ltd, Болгарія;
- ТОВ «Інвеститор» БП;
- ТОВ «Корундкераміка плюс»;
- ТОВ «Бізнес Лайн Груп»;
- ПАТ «РівнеАзот»;
- ТОВ «ТК Авангард плюс»;

- ТОВ «Венчурс Груп»;
- ТОВ «ЕРТАНЗ»;
- ТОВ «ТІС»;
- КП «Київський метрополітен»;
- ПАТ «Дніпровський Меткомбінат»;
- ТОВ «Спеціалізований будівельно-монтажний поїзд №816 ПО СЦБ»;
- ПАО «МК Азовсталь»;
- ТОВ «Спеціалізований будівельно-монтажний поїзд №870»;
- ПрАТ «Укрграфіт»;
- ПрАТ «Укртехприлад»;
- ПАТ «Хайдельберг Цемент Україна»;
- інші (перелік великий).

Продукція автомобільних причепів ТОВ «Прогрес Машбуд» також є якісною і користується попитом. Реалізація автомобільних причепів відбувається через дилерів в т.ч. і роздрібним покупцям безпосередньо з території складу виробничого підприємства.

Основними постачальниками прямих матеріалів задіяних у виробничому процесі є в основному підприємства і торгові організації міста Запоріжжя, Запорізької області та за її межами. Серед них:

- ТОВ «ВТ Стандарт»;
- ТОВ «Ікар»;
- ТЦ «Епіцентр»;
- ТОВ «Енергія сварка ГмБХ»;
- ТОВ «Фьюче трейдінг»;
- ТОВ «Мастер-А»;
- ТОВ «Укрсплав»;
- ТОВ «Реал-М»;
- ТОВ «Рин-Лтд»;
- ПАТ «Світлофор»;
- ТОВ «Альфа-Пром»;

- ТОВ «Тріада Зварка ГмБХ»;
- ТОВ «Топ Ресурс»;
- інші (перелік великий).

Для подальшого дослідження діяльності підприємства ТОВ «Прогрес Машбуд» проведемо аналіз фінансово-економічної діяльності.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» за 2020-22 роки

В умовах війни і постійного загострення конкурентної боротьби, важливо достовірно оцінювати фінансовий стан виробничого підприємства ТОВ «Прогрес Машбуд» в т.ч. це необхідно для утримання стабільної тенденції розвитку фінансово-економічної діяльності. Забезпеченість власними оборотними коштами, оптимальне співвідношення запасів та товарно-матеріальних цінностей з потребами машинобудівного виробництва, в т.ч. і своєчасне проведення розрахункових операцій, платоспроможність характеризує фінансовий стан підприємства. Проведення оцінки фінансового стану ТОВ «Прогрес Машбуд» показує в яких конкретних напрямках потрібно вести цю роботу. Виходячи з цього, результати фінансового аналізу надають відповідь на питання, які існують найважливіші способи поліпшення фінансово-економічного стану машинобудівного підприємства в конкретний період його виробничої діяльності.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Прогрес Машбуд» проводиться із використанням коефіцієнтів, що дозволяє встановити зв'язок одного показника з іншим. У світовій практиці виділяють такі групи показників, що описують майновий стан підприємства:

- ліквідність підприємства;
- ділова активність підприємства;
- фінансова стійкість (платоспроможність) підприємства;
- рентабельність фінансово-господарської діяльності.

Економічний аналіз фінансової діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» допускає отримання об'єктивної інформації про використання наявного виробничого, інтелектуального та фінансового потенціалу. Зважаючи на це й були проаналізовані основні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд».

Оцінка ліквідності машинобудівного досліджуваного підприємства проводиться для визначення спроможності швидко реалізувати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Для оцінки ліквідності підприємства використаємо наступні коефіцієнти [53]:

– коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає, яка частина короткострокової заборгованості може бути погашена за рахунок найбільш ліквідних активів на дату складання балансу.

– коефіцієнт швидкої ліквідності відображає, яка частина короткострокових зобов'язань може бути погашена не тільки за рахунок грошових коштів та короткострокових фінансових вкладень, але й за рахунок очікуваних надходжень від дебіторів.

– коефіцієнт загальної ліквідності показує, в якій частині оборотні активи покриваються короткостроковими зобов'язаннями;

– коефіцієнт фінансової незалежності (автономії) відображає питому вагу власного капіталу в валюті балансу;

– коефіцієнт маневреності відображає питому вагу вільних грошових коштів у власному капіталі підприємства;

– коефіцієнт заборгованості характеризує частку залучених засобів в загальній сумі активів;

– коефіцієнт фінансування відображає співвідношення між власними та запозиченими коштами;

– коефіцієнт фінансової напруги показує питому вагу запозичених коштів в валюті балансу позичальника;

– коефіцієнт загальної фінансової стійкості показує питому вагу засобів, які має в своєму розпорядженні компанії в валюті балансу;

- коефіцієнт зносу основних засобів характеризує частку зношених основних засобів у загальній їхній вартості;
- коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів;
- коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних засобів.

Чистий оборотний капітал засвідчує про перевищення обігових активів над поточними пасивами. Оцінка платоспроможності та фінансової стійкості компанії проводиться для виявлення спроможності компанії своєчасно й цілком виконати свої платіжні зобов'язання, які випливають із кредитних та інших операцій грошового характеру, що мають певні терміни сплати. Власний оборотний капітал характеризує ту частину власного капіталу підприємства, що є джерелом покриття його поточних активів [64].

Оцінка майнового стану ТОВ «Прогрес Машбуд» виконується для визначення стану активів, які характеризують виробничий потенціал машинобудівного підприємства. Для фінансово-економічного аналізу розраховуються наступні показники:

- коефіцієнт зносу основних засобів;
- коефіцієнт оновлення основних засобів;
- коефіцієнт вибуття основних засобів.

Оцінка рентабельності підприємства проводиться для оцінки ступеня ефективності використання ресурсів. Економічна рентабельність активів відображає питому вагу прибутку, що припадає на 1 грн. активів. Економічна рентабельність оборотних активів відображає питому вагу прибутку, що припадає на 1 грн. оборотних активів. Чиста рентабельність власного капіталу відображає питому вагу від реалізації, що припадає на 1 грн. власного капіталу. Операційна рентабельність продажу відображає питому вагу операційного прибутку в чистий виручці від реалізації [43].

Для фінансово-економічної характеристики ТОВ «Прогрес Машбуд» було отримано і систематизовано інформацію про основні результати його виробничої

діяльності за 3 роки. Проаналізуємо основні показники економічної діяльності та побудуємо аналітичну табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Економічний аналіз та оцінка основних показників діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показник	Періоди			Абсолютне відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	21/20 рр.	22/21 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції	14635	13420	8490	-1215	-4930
Собівартість реалізації продукції	14335	12750	9297	-1585	-3453
Усього активів	13670	17072	10314	3402	-6758
Основні засоби	880	870	710	-10	-160
Виробничі запаси	7670	8140	5740	470	-2400
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1460	2276	1480	816	-796
Поточні зобов'язання	3540	3680	4420	140	740
Прибуток (-збиток)	300	670	-807	370	-1477
Власний капітал	10086	13341	5845	3255	-7496

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства ТОВ «Прогрес Машбуд»

Відповідно до даних, отриманих в табл. 2.1, побудуємо графіки для більш наглядного представлення результатів. На рис. 2.2 представимо, якою була динаміка зміни основних аналізованих показників.

Провівши аналіз основних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» за 2020-2022 рр., було визначено, що найбільший чистий дохід від реалізації був у 2020 році, а вже у 2022 році з початком бойових дій суттєво знизився на 41,98%. Видно, що у 2022 році було значне збільшення собівартості реалізованої продукції, через дефіцит матеріалів і зростання цін на сировину і це в свою чергу призвело до збитку у фінансовій діяльності підприємства. Стаття виробничі запаси, також суттєво зменшилася в порівнянні з 2021 роком (на 41,81%), що вказує на те, що підприємство намагалося

максимально втримати ціни на свою готову продукцію в результаті максимально раціонально використовувало наявні свої виробничі запаси.

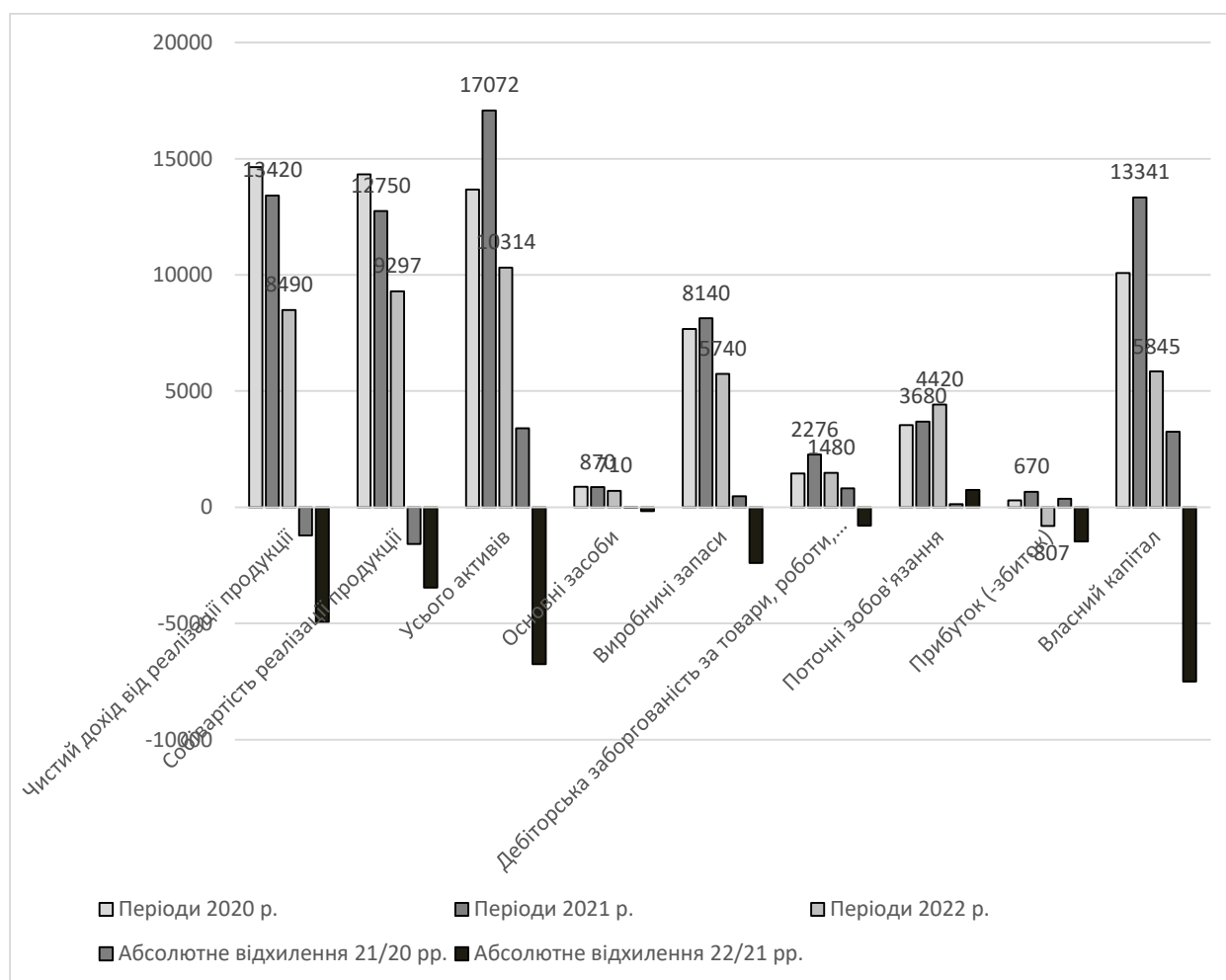


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни основних показників виробничо-господарської діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело: складено на основі даних підприємства

Поточні зобов'язання порівнюючи 2020 рік з 2022 роком, також помітно збільшилися (на 20,10%). Найкращим роком по статті прибуток фінансової діяльності був саме 2021 рік на протязі досліджуваного періоду 2020-2022 років. В порівнянні з 2021 роком дебіторська заборгованість за товари, роботи послуги у 2022 році значно зменшилася на 34,97 %, що свідчить про ефективну роботу менеджерів з частиною покупців.

Для визначення основних коефіцієнтів, що характеризують конкурентоспроможність організації, в додатках А, Б, В представлені основні показники діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» за 2020-2022 роки.

За 3 досліджувані роки частка основних засобів в структурі необоротних активів становить більше 90%.

Обсяги необоротних активів підприємства мають тенденцію до зменшення. Це відбувається безпосередньо за рахунок зниження кількості основних засобів ТОВ «Прогрес Машбуд». Таке зменшення основних засобів є результатом введення в експлуатацію нового обладнання.

Аналізуючи показники прибутковості (рентабельності) ТОВ «Прогрес Машбуд», використаємо три коефіцієнти, найпоширеніше використовувані для визначення ефективності використання активів і управління підприємством. На особливу увагу при визначенні цих показників заслуговує величина чистого прибутку, що використовується в чисельнику формул коефіцієнтів цієї групи. Дуже важливий показник для підприємства коефіцієнт чистого прибутку, або рентабельність продажів, що розраховується за формулою (2.1):

$$K_{\text{чистого прибутку}} = \text{Чистий прибуток} / \text{Чистий дохід} \quad (2.1)$$

Результати розрахунків коефіцієнта чистого прибутку ТОВ «Прогрес Машбуд» подано у вигляді табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Розрахунок коефіцієнта чистого прибутку ТОВ «Прогрес Машбуд» за 2020-2022 роки

Показник	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	21/20 рр.	22/21 рр.
1. Чистий прибуток (-збиток), тис. грн.	300	670	-807	370	-1 477
2. Чистий дохід, тис. грн.	14 635	13 420	8 490	-1 215	-4 930
3. Коефіцієнт чистого прибутку, %	2,04	4,52	-9,50	-30,45	29,95

Джерело: систематизовано авторами на основі даних підприємства

Отже, у 2021 році машинобудівне підприємство ТОВ «Прогрес Машбуд» отримало 0,0452 грн. чистого прибутку з кожної гривні чистого доходу, або 4,52 %, що на 0,0248 грн., або на 2,48 %, більше, ніж у 2020 році. У 2022 році підприємство отримало 0,0950 грн. чистого збитку з кожної гривні чистого доходу, або 9,50 %, що на 0,0498 грн., або на 14,02 %, менше, ніж у 2021-му.

Аналіз рентабельності полягає в дослідженні рівнів і динаміки фінансових коефіцієнтів рентабельності. Результати розрахунків показників рентабельності представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз рентабельності ТОВ «Прогрес Машбуд», за період 2020-2022 рр.

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022
Коефіцієнт рентабельності активів, ROA	0,02	0,04	-0,08	0,02	-0,12
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, ROE	0,03	0,05	-0,14	0,02	-0,19
Коефіцієнт рентабельності продажу, ROS	0,02	0,04	-0,05	0,02	-0,09
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,02	0,05	-0,09	0,03	-0,14

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

Для визначення виявлення найбільш вагомих факторів впливу на діяльність ТОВ «Прогрес Машбуд» рекомендується провести факторний аналіз зміни рентабельності за формулою (2.2):

$$P_{вк} = a * б * в * г * д, \quad (2.2)$$

де a – рентабельність продаж;

$б$ – коефіцієнт фінансового левериджу = поточні зобов'язання / власний капітал;

v – коефіцієнт поточної заборгованості = поточні зобов'язання / загальні активи;

z – коефіцієнт покриття (поточної ліквідності) = оборотні активи / поточні зобов'язання;

d – коефіцієнт оборотності активів = виручка від реалізації / загальні активи.

Таблиця 2.4 – Аналіз рентабельності ТОВ «Прогрес Машбуд», за період 2020-2022 рр.

Показники	Фактичне значення			Абсолютне відхилення	
	2020	2021	2022	2020-2021	2021-2022
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,35	0,28	0,75	-0,07	0,47
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,25	0,21	0,42	-0,04	0,21
Коефіцієнт покриття	3,59	4,38	2,16	0,79	-2,22
Коефіцієнт оборотності активів	1,26	0,92	1,46	-0,34	0,54

Джерело: систематизовано автором на основі даних підприємства

Визначимо загальну зміну рентабельності власного капіталу ТОВ «Прогрес Машбуд» за формулою (2.3):

$$\Delta P_{вк} = P_{вк_k} - P_{вк_n} \quad (2.3)$$

$$\Delta P_{вк} = 0,14 - 0,05 = 0,09$$

Визначаємо зміну рентабельності власного капіталу ТОВ «Прогрес Машбуд» внаслідок зміни прибутковості продаж за формулою (2.4):

$$\Delta P_{вк^a} = (a_k - a_n) * b_n * v_n * z_n * d_n \quad (2.4)$$

$$\Delta P_{вк^a} = (0,05 - 0,04) * 0,28 * 0,21 * 4,38 * 0,92 = 0,002$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу ТОВ «Прогрес Машбуд» за рахунок зміни коефіцієнта фінансового левериджу за формулою (2.5):

$$\Delta P_{вк^b} = a_k * (b_k - b_n) * v_n * z_n * d_n \quad (2.5)$$

$$\Delta P_{вк}^b = 0,05 * (0,75 - 0,28) * 0,21 * 4,38 * 0,92 = 0,019$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу ТОВ «Прогрес Машбуд» за рахунок зміни коефіцієнта поточної заборгованості за формулою (2.6):

$$\Delta P_{вк}^b = a_k * b_k * (e_k - e_n) * z_n * d_n \quad (2.6)$$

$$\Delta P_{вк}^b = 0,05 * 0,75 * (0,42 - 0,21) * 4,38 * 0,92 = 0,031$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни загальної ліквідності (покриття) ТОВ «Прогрес Машбуд» за формулою (2.7):

$$\Delta P_{вк}^c = a_k * b_k * e_k * (z_k - z_n) * d_n \quad (2.7)$$

$$\Delta P_{вк}^c = 0,05 * 0,75 * 0,42 * (2,16 - 4,38) * 0,92 = -0,593$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни ефективності використання оборотних активів ТОВ «Прогрес Машбуд» за формулою (2.8):

$$\Delta P_{вк}^d = a_k * b_k * e_k * z_k * (d_k - d_n) \quad (2.8)$$

$$\Delta P_{вк}^d = 0,05 * 0,75 * 0,42 * 2,16 * (1,46 - 0,92) = 0,018$$

Визначаємо зміну рентабельності під впливом вищезазначених факторів за формулою (2.9):

$$\Delta P_{вк} = \Delta P_{вк}^a + \Delta P_{вк}^b + \Delta P_{вк}^c + \Delta P_{вк}^d \quad (2.9)$$

$$\Delta P_{вк} = 0,002 + 0,019 + 0,031 - 0,593 + 0,018 = 0,523$$

Результати факторного аналізу ТОВ «Прогрес Машбуд» узагальнемо в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності ТОВ «Прогрес Машбуд»

Показник	Вплив
Загальна зміна рентабельності власного капіталу	0,523
в т.ч. за рахунок зміни:	
- коефіцієнта рентабельності продажів, ROS	0,002
- коефіцієнта фінансового левериджу	0,019
- коефіцієнта поточної заборгованості	0,031
- коефіцієнта покриття	-0,593
- коефіцієнта оборотності активів	0,018

Джерело: систематизовано авторами на основі даних підприємства

Коефіцієнт рентабельності активів, показує збільшення з 0,04 до 0,08 в величині отриманого прибутку в розрахунку активів. Рентабельність власного капіталу, свідчить про не значне збільшення з 0,05 до 0,14 в величині отриманого прибутку. Рентабельність продажу показує збільшення з 0,04 до 0,05 в величині чистого прибутку від продажу продукції та являється позитивним для даного підприємства. Рентабельність продукції, показує збільшення з 0,05 до 0,09 в розмірі чистого прибутку, одержуваного підприємством в розрахунку витрат, понесених при формуванні собівартості продукції. Зміна коефіцієнта оборотності активів позитивно вплинула, збільшила рентабельність власного капіталу на 0,018 пунктів. Для того, щоб і надалі покращувати рівень рентабельності власного капіталу підприємству необхідно збільшувати його розмір, але не за рахунок зовнішніх джерел.

Оцінка основних показників ТОВ «Прогрес Машбуд» свідчить про не достатню ефективність функціонування підприємства. Існує необхідність підвищення рівня даних показників в майбутньому для більшої прибутковості та ефективності діяльності досліджуваного підприємства на цільовому ринку.

Для аналізу ліквідності підприємства розрахуємо коефіцієнти покриття, швидкої та абсолютної ліквідності, чистий оборотний капітал (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз ліквідності ТОВ «Прогрес Машбуд»

Назва коефіцієнта	Періоди			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	21/20 рр.	22/21р р.	21/20 рр.	22/21 рр.
Коефіцієнт покриття, <i>Кп</i>	0,73	0,78	0,56	0,05	-0,22	6,84	-28,20
Коефіцієнт швидкої ліквідності, <i>Кшл</i>	1,42	2,17	0,85	0,75	-1,32	52,81	-60,82
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, <i>Кал</i>	0,11	0,15	0,04	0,04	-0,11	36,36	-73,33
Коефіцієнт чистий оборотний капітал, <i>Кчок</i>	6,47	3,79	2,55	-2,68	-1,24	41,42	-32,71

Джерело: систематизовано авторами на основі даних підприємства

Коефіцієнт покриття за аналізований період демонструє тенденцію до зниження. Якщо у 2020 році даний показник становив 0,73 тобто на одну гривню поточних зобов'язань припадало 0,73 гривні поточних активів, то станом на 2022 рік знизився до 0,56. Проте таке значення є цілком недопустимим (нормативно він має бути більше 1) і дає право говорити про хитке функціонування підприємства. Коефіцієнт швидкої ліквідності за всі 3 аналізовані роки є плюсовим, в той час як допустимі значення складають 0,6-0,8. Це означає, що грошових і ліквідних активів є достатньо для погашення поточних зобов'язань, тому необхідно більш уважніше контролювати його динаміку.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності за період 2020-2022 рр. був більшим 0 та постійно коливався в допустимих межах. Це свідчить про те, що ТОВ «Прогрес Машбуд» зберігає поточну платоспроможність. Однак у 2022 році спостерігається істотне падіння коефіцієнта абсолютної ліквідності з 0,15 до 0,04. Це могло бути наслідком якихось об'єктивних причин або результатом неефективного управління грошовими потоками підприємства.

Чистий оборотний капітал хоч і демонструє тенденцію до зниження, проте має плюсові значення. Отже, перевищення оборотних коштів над короткостроковими зобов'язаннями означає, що підприємство не тільки може погасити свої короткострокові зобов'язання, але і має резерви для розширення діяльності.

Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) ТОВ «Прогрес Машбуд» проведемо шляхом розрахунку та аналізу коефіцієнтів автономії, фінансування, забезпеченості власними основними засобами (ОЗ) та маневреності власного капіталу (ВК) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Аналіз платоспроможності ТОВ «Прогрес Машбуд»

Назва коефіцієнта	Періоди			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	21/20 рр.	22/21 рр.	21/20 рр.	22/21 рр.
Коефіцієнт автономії	0,003	0,002	0,004	-0,001	0,002	-33,3	100,0
Коефіцієнт фінансування	2,81	3,57	1,30	0,76	-2,27	27,0	-63,5
Коефіцієнт забезпечення власними ОЗ	0,72	0,76	0,53	0,04	-0,23	5,55	30,26
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,91	0,93	0,87	0,02	-0,06	2,2	-6,45

Джерело: систематизовано авторами на основі даних підприємства

Нормальне мінімальне значення коефіцієнта автономії орієнтовано оцінюється на рівні 0,5, що припускає забезпеченість позикових коштів власними, тобто, реалізувавши майно, сформоване із власних джерел, підприємство зможе погасити зобов'язання. Як бачимо, коефіцієнт автономії за обчислюваний період не знаходиться в межах норми, що свідчить про присутність залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Коефіцієнт фінансування за досліджуваний період стрімко зменшується. Якщо у 2020 році складав 2,81, то у 2022 уже 1,3 (а має бути <1). Таким чином, фінансова стійкість підприємства сягає критичного значення, проте тенденції в сторону покращення не спостерігаються.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом всього аналізованого періоду задовольняє рекомендовані значення (>0,1), що свідчить про нормальний рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу демонструє тенденцію до зниження, за останні 3 роки з 0,91 у 2020 він зменшився до 0,87 у 2022 році. Це свідчить про недостатню гнучкість у використанні власного капіталу ТОВ «Прогрес Машбуд».

Коефіцієнт маневреності власного капіталу протягом всього аналізованого періоду задовольняє рекомендовані значення (>0,1), що свідчить про достатність

власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних. Не велике значення показника свідчить, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження фінансової стійкості. Маневреність власного капіталу (2020 р.) = 0,91, маневреність власного капіталу (2022 р.) = 0,87. Таким чином, маневреність власного капіталу досліджуваного підприємства є низькою, і значення знаходиться вище нормативного значення протягом 2020-2022 рр. Власні кошти повністю відволікаються на фінансування необоротних активів.

Ділова активність – це комплексна характеристика, яка втілює різні аспекти діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд», а тому визначається системою таких критеріїв, як місце підприємства на ринку залізничних виробів у розрізі СЦБ (сигналізація, централізація і блокування), як місце серед виробників легкових автомобільних причепів, географія ділових відносин, репутація підприємства як партнера, активність інноваційно-інвестиційної діяльності, конкурентоспроможність. Таким чином, ділова активність може характеризуватись динамікою показників ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в цілому. Позитивна динаміка цих показників сприятиме зміцненню фінансового стану ТОВ «Прогрес Машбуд».

Аналіз ділової активності включає аналіз коефіцієнтів оборотності активів, оборотності кредиторської заборгованості, оборотності дебіторської заборгованості, оборотності матеріальних запасів, фондівіддачі, оборотності власного капіталу та строки погашення кредиторської і дебіторської заборгованостей, всі ці розрахунки представлені в табл. 2.8. На рис 2.3 представлено строки погашення дебіторської і кредиторської заборгованостей за аналізований період.

Таблиця 2.8– Аналіз ділової активності ТОВ «Прогрес Машбуд»

Назва коефіцієнта	Періоди			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення,%	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	21/20 рр.	22/21 рр.	21/20 рр.	22/21 рр.
Коефіцієнт оборотності активів (ресурсовіддачі)	1,40	1,03	1,09	-0,37	0,06	-26,42	5,82
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	4,80	3,53	2,29	-1,27	-1,24	-26,45	-35,12
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	1,50	1,09	1,17	-0,41	0,08	-27,33	7,33
Строк погашення дебіторської заборгованості (дні)	38	42	45	4	3	10,52	7,14
Строк погашення кредиторської заборгованості (дні)	94	101	156	7	55	7,44	54,45
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	2,80	1,61	1,33	-1,19	-0,28	-42,50	-17,39
Коефіцієнт фондівіддачі	24,52	18,09	19,01	-6,43	0,92	-26,22	5,08
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,44	1,35	1,56	-0,09	0,21	-6,25	15,55

Джерело: систематизовано авторами на основі даних підприємства

Дані показують, що ефективність використання активів підприємства ТОВ «Прогрес Машбуд» знижується. Якщо в 2020 р. на кожну гривню залучених коштів було надано послуг на суму 1,40 гривень, то в 2022 р - вже 1,09. Для подальшого підвищення показника керівництву потрібно розглянути питання, щодо продажу частини невикористовуваних або не задіяних у виробництві активів.

Для визначення оптимального нормативного значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості потрібно виконувати порівняння з поточною ситуацією в сфері управління кредиторською заборгованістю з конкурентами. Варто зауважити, що низьке значення показника є хорошим явищем, адже підприємство має можливість фінансувати свою діяльність за рахунок безкоштовного джерела за рахунок постачальників і підрядників. Враховуючи, що рівень цін не змінюється, то підприємству вигідно мати низьку

оборотність кредиторської заборгованості.



Рисунок 2.3 – Термін погашення кредиторської та дебіторської заборгованостей ТОВ «Прогрес Машбуд» за період 2020-2022 рр.

Джерело: складено авторами на основі даних підприємства

Дані показують, що оборотність кредиторської заборгованості має тенденцію протягом 2020-2022 рр. до зниження. Значення показника коливається в межах 4,80-2,29 оборотів в рік. Порівнюючи суму кредиторської заборгованості та дебіторської заборгованості можна підсумувати, що компанія використовує кредиторську заборгованість для фінансування власних дебіторів, а також частина цих коштів використовується для фінансування інших активів. Існує проблема незначного зниження оборотності дебіторської заборгованості ТОВ «Прогрес Машбуд». Як правило, чим вище цей показник, тим краще, тому що підприємство швидше одержує оплату по рахунках. Якщо в 2020 р дебіторська заборгованість підприємства зробила 1,50 обороти, то в 2022 р. - тільки 1,17 оборотів. Для вирішення проблеми необхідно відкоригувати поточну політику управління дебіторською заборгованістю і працювати по можливості тільки на умовах передоплати з клієнтами, які не платять вчасно за відвантажену продукцію.

Строк погашення дебіторської заборгованості за останні 3 роки зростає. З 38 днів у 2020 році даний показник піднявся до 45 в 2022 році, що є негативною тенденцією.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів різко зменшився у 2021 році на 42,50% порівняно з аналогічним періодом 2020 року, а у 2022 році ще зменшився на 17,39% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Це є негативною тенденцією і свідчить про неліквідну структуру оборотних активів й нестійке фінансове становище підприємства. Таким чином, неможливо зробити однозначний висновок про ефективність управління запасами на ТОВ «Прогрес Машбуд». Одна із причин такого становища є зменшення об'ємів реалізації продукції, через що відбувається постійне зниження рівня виробництва. Ефективність управління основними засобами на підприємстві знижується. У 2020 році було вироблено продукції на суму 24,52 гривні на кожному використовувану гривню основних засобів. З 2022 року показник знизився до 19,01 гривню. Причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів - зайві були продані в т.ч. і однією із найвагоміших причин був вплив розпочатих бойові дії на території України.

Таким чином, оборотність власного капіталу ТОВ «Прогрес Машбуд» зростає, і на кінець періоду дослідження було вироблено товарів на суму 1,56 гривень на кожному використовувану гривню залучених коштів власників. Це позитивна тенденція, викликана повільним зростанням доходу підприємства.

Підприємство має ряд проблем економічного характеру, які потребують реагування та вирішення.

Напрямами підвищення ділової активності для досліджуваного підприємства ТОВ «Прогрес Машбуд», є:

- підвищення продуктивності праці за рахунок преміювання працівників та кращого мотивування їх;
- скорочення періоду обігу потребує більш ефективного і раціонального використання ресурсів, прискорення документообігу і розрахунків. Чим швидше обертаються ресурси підприємства, тим менший обсяг їх потрібен для здійснення операційної діяльності і тим ефективніша діяльність підприємства;

- підвищення ефективності діяльності підприємства здійснюється за рахунок прискорення обертання ресурсів і скорочення періоду їх обороту;
- підвищення фондоозброєності, за рахунок збільшення основних фондів.

Щоб здійснити виконання перелічених напрямів підвищення ділової активності ТОВ «Прогрес Машбуд», потрібно виконати певний набір заходів:

- удосконалення організаційної структури, за рахунок перегляду повноважень кожного працівника підприємства;
- прискорення науково-технічного та організаційного прогресу (досягається за рахунок підвищення техніко-технологічного рівня управління, організаційних систем управління, швидкого оновлення обладнання);
- підвищення конкурентоспроможності виробляємої підприємством продукції, за рахунок підвищення і вдосконалення технології виробництва.

Ділова активність ТОВ «Прогрес Машбуд» в сучасних ринкових умовах стає інтегральною характеристикою підприємства щодо його відповідності об'єктивним економічним умовам. Основними напрямками підвищення ділової активності підприємства є підвищення конкуренто-спроможності продукції, зменшення періоду операційного та фінансового циклів, підвищення ефективності використання майна, максимізація прибутку, пошук нових ринків збуту.

2.3 Оцінка кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд»

Кадрова політика не обмежується тільки працевлаштуванням на роботу, а й стосується принципів позицій підприємства відносно підготовки, навчання, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства. Тоді як стратегічна кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань [31].

В даний час на ринку машинобудівного бізнесу м. Запоріжжя не спостерігається підвищення попиту на даний вид виробництва, особливо в період військового стану в країні.

З'ясовано, що кадрова політика ТОВ «Прогрес Машбуд» поділяється на такі складові:

- політика зайнятості – забезпечення висококваліфікованим персоналом, створення привабливих умов праці, забезпечення безпеки й можливості для просування працівників з метою підвищення міри їх задоволеності роботою;
- політика навчання – формування відповідної бази навчання, аби працівники мали можливість підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим сформуванати можливість свого професійного просування;
- політика оплати праці – надання вищої заробітної плати, ніж на інших підприємствах, відповідно до здібностей, досвіду, відповідальності працівника;
- політика добробуту – забезпечення більш ширшого набору пільг і послуг, ніж у інших наймачів; соціальні умови мають бути привабливі для працівників і взаємовигідні для останніх і підприємства;
- політика трудових відносин – встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

Для досягнення більш ефективної кадрової політики на ТОВ «Прогрес Машбуд» важливо на стадії формування передбачити основні критерії оцінювання її ефективності. Це складно, оскільки на сьогодні в Україні заслабкий досвід оцінювання ефективності кадрової політики, а не лише окремих її складових.

Кадрова політика підприємства має акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових.

Кадрова політика на ТОВ «Прогрес Машбуд» має формувати: вимоги до робочої сили на стадії її працевлаштування (до освіти, статі, стажу, рівня спеціальної підготовки та ін.); відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованої дії на розвиток тих або інших сторін зайнятої робочої сили; відношення до стабілізації колективу (всього або певної його частини); відношення до характеру підготовки нових робітників на підприємстві, її глибину і широту, а

також до перепідготовки кадрів; відношення до руху кадрів всередині підприємства.

Найбільш актуальні проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням робітників ТОВ «Прогрес Машбуд», наведено в табл. 2.9.

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, особливо у військовий час через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Таблиця 2.9 – Найбільш актуальні проблеми кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд»

Перелік актуальних проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	15
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	52
3. Відсутність кадрового резерву	5
4. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	5
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	6
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	4
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	3
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	5
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація)	5

Джерело: систематизовано авторами на основі даних підприємства

Із табл. 2.9 можна зробити висновок, що найбільш відчутна проблема існує саме з недосконалістю системи матеріального стимулювання праці. Основні принципи моделі комплексного методологічного дослідження кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд», такі як: підпорядкованість кадрової політики

положенням і завданням стратегічного розвитку підприємства; баланс економічних і соціальних аспектів трансформування кадрової політики; забезпеченість співробітників соціальними гарантіями максимально можливого рівня з урахуванням завдань розвитку підприємства; узгодженість кадрової політики з регіональним ринком праці щодо кваліфікації персоналу, рівня оплати праці працівників різних категорій, умовами праці; узгодженість рішень адміністрації з питань кадрової політики з трудовим колективом за умови дотримання чинного законодавства.

Для того, щоб оцінити ефективність системи кадрової політики, необхідно проаналізувати кадровий потенціал ТОВ «Прогрес Машбуд».

У табл. 2.10 наведено показники чисельності персоналу за 2020-22 роки.

Таблиця 2.10 – Характеристика руху кадрів на підприємстві ТОВ «Прогрес Машбуд»

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				20/21	21/22	20/21	21/22
Прийнято працівників, чол.	5	3	0	-2	-3	-40,0	0,0
Вибуло працівників, чол.	4	3	14	-1	11	25,0	366,6
Загальна чисельність персоналу, чол.	30	31	18	1	-13	3,3	-41,9

Аналіз кадрового потенціалу – процес систематичного і докладного дослідження кадрового складу підприємства, процес упорядкування та оцінки інформації, пов'язаної з працівниками.

Проаналізувавши табл. 2.10 можна зробити висновок, що чисельність персоналу досліджуваного підприємства не зростає, а це означає, що підприємство також не зростає і не розвивається. Основна причина ситуації, яка склалася у 2022 році – це бойові дії на території нашої країни. У порівнянні з 2021 роком у 2022 було звільнено на 366,6% більше працівників, а загальна чисельність зменшилася на 41,9%. Різке зниження кількості працівників, які вибули, у 2022 році це негативне явище, оскільки підприємству необхідно буде у після воєнний час витратити більше часу і ресурсів для того, щоб знайти нових працівників, провести

їх адаптацію та навчання нових. Для аналізу необхідно розрахувати коефіцієнти, які розраховуються за формулами [16]:

$$КП_{п} = \frac{\text{Прийнято працівників}}{\text{Середньоспикова чисельність працівників}} * 100\% \quad (2.10)$$

$$КП_{з} = \frac{\text{Звільнено працівників}}{\text{Середньоспикова чисельність працівників}} * 100\% \quad (2.11)$$

$$КП_{пл} = \frac{\text{Звільн прац.за власн.бажанням і за поруш.труд.дисципл.}}{\text{Середньоспикова чисельність працівників}} * 100\% \quad (2.12)$$

$$КП_{об} = \frac{\text{Прийнято працівників} + \text{Звільнено працівників}}{\text{Середньоспикова чисельність працівників}} * 100\%, \quad (2.13)$$

де $КП_{п}$ – коефіцієнт обороту з приймання,

$КП_{з}$ – коефіцієнт обороту зі звільнення,

$КП_{пл}$ – коефіцієнт плинності кадрів,

$КП_{об}$ – коефіцієнт загального обороту.

Детальний аналіз руху кадрів на ТОВ «Прогрес Машбуд» представлено в табл. 2.11.

Для того, щоб визначити структуру працівників, які вибули, необхідно більш детально проаналізувати рух кадрів на підприємстві.

Коефіцієнт плинності кадрів знаходиться на нормальному рівні (2020-21 рік) і досить різко збільшився з початком бойових дій, до 77,7 % у 2022 році, це означає, що підприємству необхідно буде відновлюватися після закінчення бойових дій. Щодо коефіцієнту загального обороту, то він суттєво зріс у 2022 році. Слід зазначити, що кількість працівників, які звільнились за власним бажання, різко збільшилась у 2022 році. Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що на ТОВ «Прогрес Машбуд» є проблеми з плинністю кадрів і підприємство має запровадити заходи, які б знизили цей показник.

Кількість прийнятих працівників не суттєво зростає по досліджуваним рокам, проте коефіцієнт плинності кадрів зріс у 2022 році досить суттєво.

Таблиця 2.11 – Структура руху кадрів на ТОВ «Прогрес Машбуд»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення, %	
				2020/2021	2021/2022
1. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	30	31	18	3,3	-41,9
2. Прийнято на роботу нових працівників протягом року, чол.	5	3	0	-40,0	0,0
3. Вибуло працівників	4	3	14	25,0	366,6
– з власного бажання	2	2	14	0,0	600,0
– за порушення трудової дисципліни	1	1	0	0,0	0,0
– вибуття на навчання, вихід на пенсію та ін.	1	0	0	0,0	0,0
4. Коефіцієнт обороту:					
– з приймання, %	16,6	9,6	0,0	-42,2	0,0
– з звільнення, %	13,3	9,6	77,7	-27,8	709,4
5. Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,0	9,6	77,7	-4,0	709,4
6. Коефіцієнт загального обороту, %	30,0	19,3	77,7	-35,6	302,6

Проаналізувавши структуру персоналу, який вибув, можна зробити висновок, що основну їх частину становлять працівники, які звільнились за власним бажанням і особливо велике значення було у 2022 році. ТОВ «Прогрес Машбуд» необхідно провести ряд заходів, що створили б умови, при яких працівник хотів би як найдовше залишатись працювати на підприємстві.

Плинність кадрів на ТОВ «Прогрес Машбуд» – дуже важливий і негативний момент, як і для кожного підприємства в цілому. Оскільки в першу чергу – це витрачені кошти, які не встиг окупити співробітник. Окрім цього, висока плинність персоналу провокує нові втрати. На заміну звільненого працівника потрібний додатковий час, протягом якого його посадові обов'язки розподіляються серед існуючого персоналу. Це в свою чергу збільшує на них навантаження. І навіть якщо виконання додаткових обов'язків компенсується, то часте збільшення навантажень викликає втому і професійне вигорання [47, с. 25]. Також збільшення кількості вибулих і прийнятих на роботу впливає на значення коефіцієнту загального обороту, який збільшується з кожним роком, особливо в останній досліджуваний

рік, що свідчить про необхідність перегляду кадрової стратегії підприємства після закінчення бойових дій.

Також для того, щоб зробити правильні висновки, необхідно проаналізувати і статеву структуру кадрів на підприємстві.

Склад персоналу підприємства за статтю наведено на рис. 2.4-2.6. На ТОВ «Прогрес Машбуд» постійно великий відсоток чоловіків (53–54% протягом трьох років).

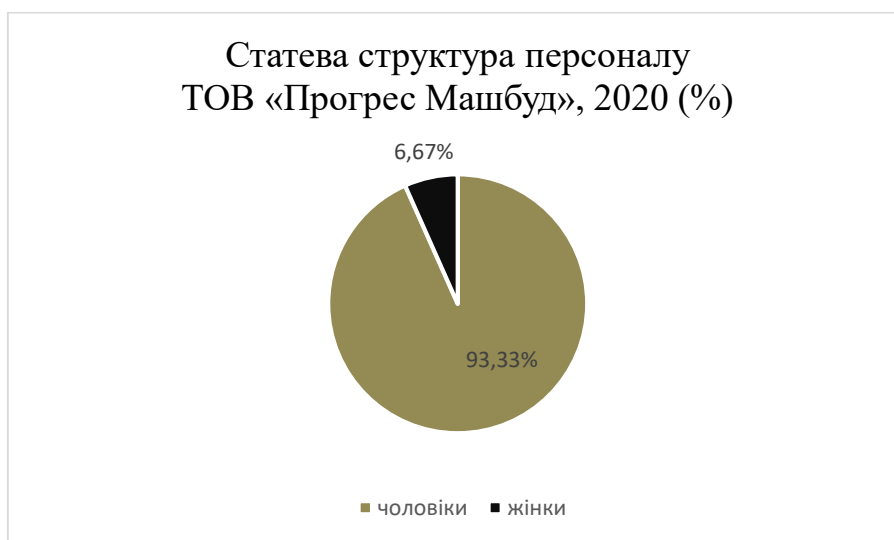


Рисунок 2.4 – Статева структура персоналу ТОВ «Прогрес Машбуд», 2020 (%)



Рисунок 2.5 – Статева структура персоналу ТОВ «Прогрес Машбуд», 2021 (%)

Джерело: складено авторами на основі даних підприємства

З рис. 2.4, рис. 2.5, рис. 2.6 можна зробити висновок, що на підприємстві кількість чоловіків значно перевищує кількість жінок, причому така ситуація спостерігається протягом всіх трьох років і по всіх трьох категоріях кадрового складу.

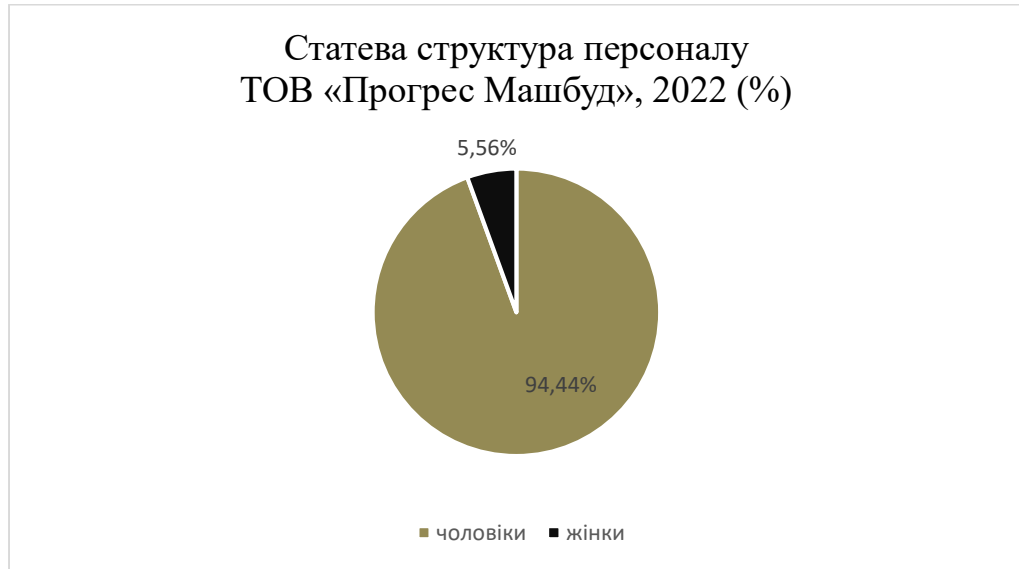


Рисунок 2.6 – Статева структура персоналу ТОВ «Прогрес Машбуд», 2022 (%)

Джерело: складено авторами на основі даних підприємства

Проте, варто зауважити, що переважання чоловіків над жінками значне, оскільки умови для кар'єрного зростання останніх практично немає.

Висновки до розділу 2

Дослідження 2 розділу показало, що складна ситуація в 2022-23 роках на ринку причіпної і залізничної продукції, яку виробляє ТОВ «Прогрес Машбуд» не дає активізувати значні об'єми виробництва, в т.ч. і роздрібну та оптову торгівлю в Україні. У зв'язку з початком бойових дій у 2022 році було присутнє значне падіння товарообігу не тільки у досліджуваного підприємства, а й по країні в

цілому, викликане зниженням ділової активності на тлі військового стану в Україні, економіко-політичної нестабільності, зростанням витрат перевізників, втратою частини ринку збуту, тощо. Ділова активність ТОВ «Прогрес Машбуд» в сучасних ринкових умовах стає інтегральною характеристикою підприємства щодо його відповідності об'єктивним економічним умовам. Основними напрямками підвищення ділової активності підприємства є підвищення конкурентоспроможності продукції, зменшення періоду операційного та фінансового циклів, підвищення ефективності використання майна, максимізація прибутку, пошук нових ринків збуту.

Провівши аналіз основних показників виробничо-господарської та фінансової діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» за 2020-2022 рр., було визначено, що найбільший чистий дохід від реалізації був у 2020 році, а вже 2022 році з початком бойових дій суттєво знизився на 41,98%.

Коефіцієнт покриття за аналізований період демонструє тенденцію до зниження. Якщо у 2020 році даний показник становив 0,73 тобто на одну гривню поточних зобов'язань припадало 0,73 гривні поточних активів, то станом на 2022 рік знизився до 0,56. Коефіцієнт абсолютної ліквідності за період 2020-2022 рр. був більшим 0 та постійно коливався в допустимих межах. Це свідчить про те, що ТОВ «Прогрес Машбуд» зберігає поточну платоспроможність.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів різко зменшився у 2021 році на 42,50% порівняно з аналогічним періодом 2020 року, а у 2022 році ще зменшився на 17,39% порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Це є негативною тенденцією і свідчить про неліквідну структуру оборотних активів й нестійке фінансове становище підприємства. Таким чином, неможливо зробити однозначний висновок про ефективність управління запасами на ТОВ «Прогрес Машбуд». Одна із причин такого становища є зменшення об'ємів реалізації продукції, через що відбувається постійне зниження рівня виробництва. Ефективність управління основними засобами на підприємстві знижується. У 2020 році було вироблено продукції на суму 24,52 гривні на кожну використовувану гривню основних засобів. З 2022 року показник знизився до 19,01 гривню.

Причиною такої тенденції є оптимізація структури основних засобів - зайві були продані в т.ч. і однією із найвагоміших причин був вплив розпочатих бойові дії на території України.

Як показав аналіз кадрового потенціалу, в системі управління персоналом є недоліки. ТОВ «Прогрес Машбуд» необхідно працювати над покращенням кадрової стратегії для того, щоб зменшити плинність кадрів, оскільки таким чином підприємство витрачає і буде витрачати багато коштів і часу на підбір і навчання нового персоналу. Основна причина плинності кадрів це бойові дії, які розпочалися у 2022 році. Є надія, що після закінчення ситуації, в якій опинилася країна починаючи з 2022 року, підприємство відновить втрачені позиції відносно свого кадрового потенціалу і не в останню чергу важливе значення в цьому відіграє відновлення попиту на продукцію досліджуваного підприємства.

На підприємстві є проблеми не лише з плинністю кадрів, а й з системою навчання працівників, оскільки не приділяється достатня увага правильному спілкуванню з клієнтами, навіть у відносно спокійні 2020-21 роки. Ці недоліки пов'язані з недосконалою системою мотивації і відсутністю навчання у менеджерів з залізничної і автомобільно-причпної галузі ТОВ «Прогрес Машбуд».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ПРОГРЕС МАШБУД» ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

3.1 Основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» для забезпечення ефективного функціонування підприємства

Кадрова політика ТОВ «Прогрес Машбуд» – об’єднує систему принципів, методів, форм, організаційного механізму визначення цілей і завдань для створення, збереження і розвитку кадрового потенціалу, в т.ч. і об’єднує способи оцінки персоналу, необхідні для досягнення довгострокових стратегічних цілей розвитку підприємства та реалізації її місії розвитку економіки. Об’єкт кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» – це персонал підприємства. Суб’єктом кадрової політики є система управління персоналом, яка складається з керівників всіх рівнів і менеджера з персоналу.

Кадрова політика в умовах сьогодення для ТОВ Прогрес Машбуд» це продовження місії та стратегічних цілей підприємства, орієнтована на конкретні фінансові результати діяльності та перспективи загального розвитку. До кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» висуваються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (внутрішньо-організаційна культура, цілі, стиль керівництва та місія підприємства) та зовнішнього середовища до якого відноситься розвиток економіки держави, ринку праці, зміни в законодавстві, особливості здійснення діяльності в умовах дії військового стану та інші).

Мета кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» – забезпечення балансу між економічною та соціальною ефективністю використання ресурсів персоналу, своєчасне забезпечення підрозділів підприємства кваліфікованими співробітниками, створення умов для ефективного використання та розвитку

потенціалу персоналу, задоволення соціально-економічних сподівань та інтересів робітників. Кадрова політика націлена на закріплення єдиної корпоративної культури, ефективної мотивації та професійного розвитку персоналу підприємства.

Основною метою кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» – є своєчасний підбір, адаптація, розвиток персоналу, підвищення ефективності виробництва через мотивацію праці та досягнення стратегічних цілей підприємства для отримання максимального прибутку.

Сформовані цілі кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» представлені на рис. 3.1.

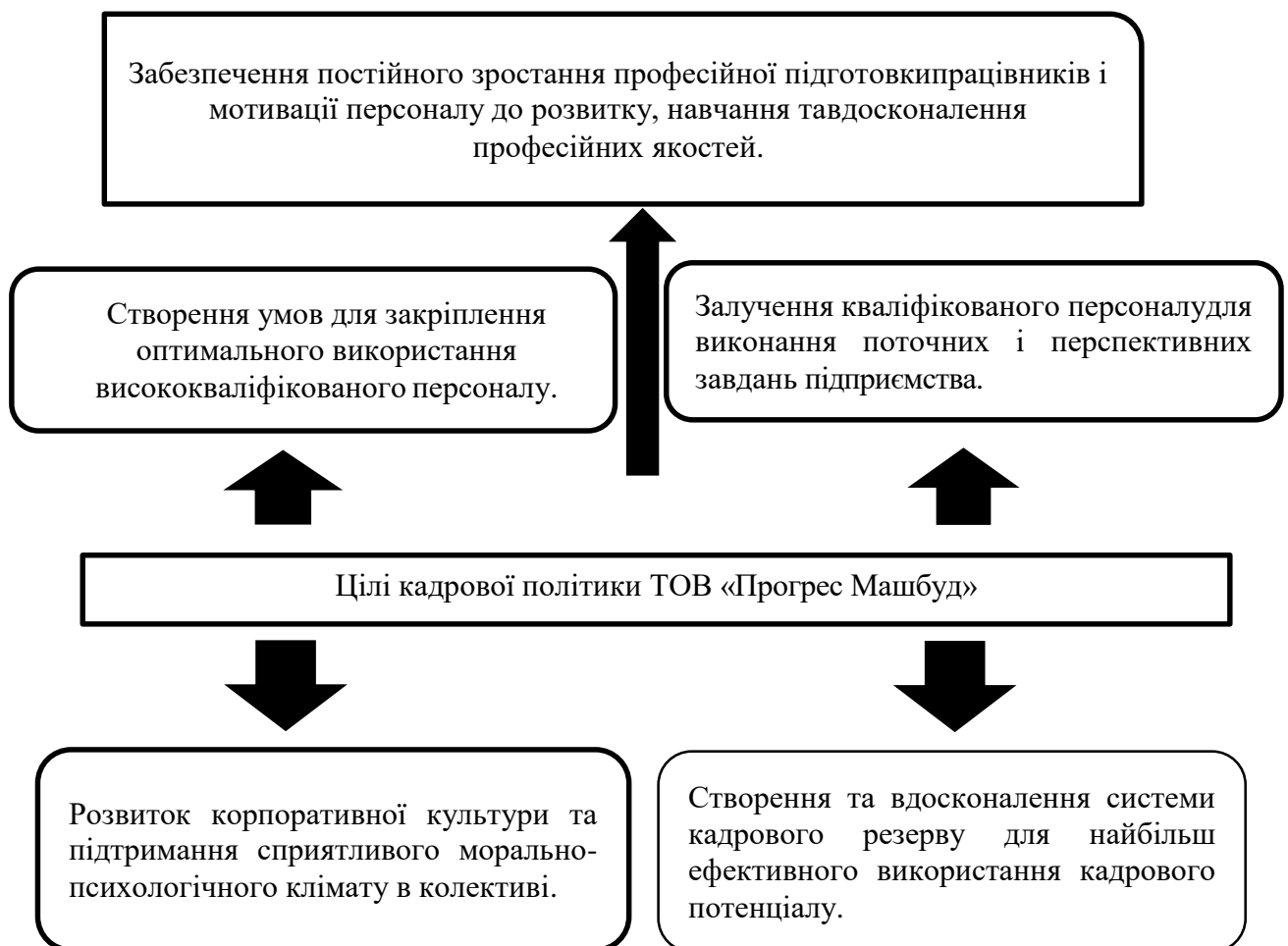


Рисунок 3.1 – Основні цілі кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд»

Джерело: запропоновано авторами

Після закінчення бойових дій, перелік основних цілей кадрової політики досліджуваного підприємства буде розширено, в такому вигляді проведення розробки єдиної кадрової політики підприємства, що включає в себе:

- соціальну та мотиваційну політику;
- визначення перспективної та теперішньої потреби в кадрах, джерел її задоволення на основі вивчення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, їх ротації всередині підприємства;
- проведення контролю, допомоги, підтримки та адаптації молодих співробітників підприємства.

До цілей кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» можна віднести:

- розробка стандартів в області управління персоналом і здійснення контролю за їх виконанням на підприємстві;
- вивчення впливу психологічних і організаційних факторів виробництва на трудову діяльність співробітників з метою розробки заходів покращення умов праці та підвищення ефективності роботи;
- створення рекомендацій відносно умов оптимального використання особистих трудових можливостей співробітників з урахуванням перспективи розвитку їх професійних умінь;
- забезпечення постійного психологічного моніторингу персоналу для соціально-психологічної підтримки оптимального середовища роботи.

Під час здійснення реактивної кадрової політики керівництво ТОВ «Прогрес Машбуд» аналізує проблеми, які виникли з персоналом з причин кадрових невіршених питань і конфліктних ситуацій, вживає заходів для ліквідації наслідків непорозумінь. Проводиться контроль показань першоджерел негативного стану роботи з персоналом, виявлені проблеми швидко локалізуються та вирішуються.

При використанні превентивної кадрової політики керівництво ТОВ «Прогрес Машбуд» матиме обґрунтовані прогнози розвитку кадрової ситуації на підприємстві. Проводитиметься оцінка кадрового потенціалу на відповідність визначених завдань. Керівництво підприємства використовуватиме

короткострокові та середньострокові прогнози потреби в кадрах, визначаючи стратегічні завдання розвитку та навчання персоналу. Керівництво підприємства прогнозує кадрову ситуацію та здійснює її постійний моніторинг, у разі необхідності створюються цільові кадрові програми. Висуваються конкретні вимоги до навчання персоналу, планування кадрового резерву здійснюється на короткостроковий і середньостроковий період. Основна проблема, що виникає в ході використання превентивної кадрової політики – це складність розробки цільових кадрових програм в т.ч. і фінансове питання.

Активна кадрова політика характеризується наявністю у керівництва ТОВ «Прогрес Машбуд» не лише кадрового прогнозу, а й засобів впливу на кадрову ситуацію. У разі потреби слід розробити антикризові кадрові програми, особливо вони будуть потрібні після закінчення бойових дій на території нашої країни. У ході використання активної кадрової політики на підприємстві проводитиметься моніторинг виробничого клімату, здійснюватиметься мотивація персоналу. Активна кадрова політика може бути раціональною та авантюристичною. Керівництво ТОВ «Прогрес Машбуд» при раціональній кадровій політиці має обґрунтований прогноз розвитку кадрової ситуації та керується короткостроковими, середньостроковими та довгостроковими планами роботи із забезпечення кадрами з різноманітними варіантами розвитку ситуації.

За раціональної кадрової політики використовуються гнучкі форми залучення тих фахівців, які можуть максимально ефективно виконувати завдання, характерні для певної стадії реалізації проєкту. За авантюристичної кадрової політики керівництво ТОВ «Прогрес Машбуд» не зможе обґрунтовано прогнозувати розвиток кадрової ситуації, але буде прагнути впливати на неї.

Менеджер з персоналу не має можливості здійснювати діагностику персоналу, однак плани кадрової роботи включені до програм розвитку ТОВ «Прогрес Машбуд». Під час створення планів кадрової роботи не проводиться аналіз можливих змін ситуації (поява конкурентів, нового товару, зміни законодавства та ринку). Розв'язати проблему можна, перенавчивши персонал –

тренінги, відрядження для оновлення знань, швидкого виконання завдань, розвитку теоретичних і практичних умінь. Молодий персонал більш відкритий, адаптивний до змін і готовий до навчання та підвищення кваліфікації. Спеціалізований персонал старшого віку має також залучатись до перенавчання в разі необхідності.

Навчання та розвиток персоналу ТОВ «Прогрес Машбуд» має проводитись в т.ч. і на базі самого підприємства, що сприятиме формуванню єдиного бачення розвитку та слідуванню загальній тенденції роботи, адаптованій до специфіки ведення господарської діяльності підприємства в цілому. Після тренінгів, семінарів, участі у процесі навчання і самовдосконалення найбільш досвідчені, надійні та перспективні співробітники обіймають вищі та більш відповідальні посади. У процесі просування персоналу перевага при призначенні на вищі посади завжди надається заслуженим працівникам підприємства. Проводиться планування кар'єри. Працівники отримують задоволення потреб у стабільності, безпеці, соціальній захищеності в т.ч. і матеріальній складовій.

Кадрова робота на підприємстві ТОВ «Прогрес Машбуд» – це сукупність всіх структурних відділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими у них посадовими особами (керівники, фахівці, виконавці), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики. Головне призначення менеджера з кадрової роботи у тому, щоб керуватися у виконанні кадрової політики інтересами підприємства, а також діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих на обласному і державному рівні. Діяльність менеджера з кадрової роботи обумовлені тими ж чинниками, що і всього ТОВ «Прогрес Машбуд». Вони і визначають функції менеджера з кадрової роботи з управління персоналом до якого можна віднести:

- визначення потреби у кадрах, планування кадрового забезпечення і руху кадрів;
- організація підбору, відбору, розміщення і виховання персоналу;
- дослідження і аналіз ділових, професійних і особистих якостей працівників підприємства;
- поліпшення умов роботи і вирішення соціальних питань;

- організація навчання і підвищення кваліфікації персоналу;
- організація діловодства щодо роботи з персоналом;
- оцінка і періодична атестація персоналу підприємства;
- формування кадрового резерву, підготовка керівних кадрів і управління їх просуванням по службі;
- розвиток мотивації, кар'єри працівників;
- кадровий моніторинг (передбачає постійне спеціальне спостереження за станом і динамікою кадрів, мотивацією персоналу, рівнем задоволеності роботою, процесами наймання і розвитку персоналу, трудовою дисципліною, рівнем безпеки праці та ін.);
 - координацію планування роботи з персоналом з плануванням інших сфер діяльності підприємства);
 - контролінг персоналу (передбачає: створення інформаційної бази даних з персоналу; вивчення впливу існуючого розподілу працівників на робочих місцях на результати роботи підприємства; аналіз соціальної та економічної ефективності застосування методів управління персоналом;
 - персонал-маркетинг (дослідження внутрішнього і зовнішнього ринку праці, його сегментування; аналіз очікувань працівників стосовно кар'єрного зростання; поширення у підприємстві інформації про потребу в кадрах, можливості щодо професійного навчання або зміни кваліфікації; пошук і залучення на роботу необхідних фахівців);
 - кадровий консалтинг (визначення потреби в різних категоріях персоналу, шляхів підвищення його кваліфікації та ефективності роботи; вплив ефективності роботи персоналу на результат роботи підприємства; визначення важливих якостей різних категорій працівників; надання консультацій з питань пошуку, набору, підготовки, використання і підвищення кваліфікації кадрів та ін.);
 - кадровий аудит (передбачає оцінку відповідності персоналу підприємства його місії, цілям і стратегії; об'єктами кадрового аудиту є: якісні і кількісні характеристики персоналу, структура підприємства, корпоративна культура);

<p>Менеджер по кадровій роботі ТОВ «Прогрес Машбуд» повинен</p>	
бути:	<ul style="list-style-type: none"> – провідником кадрової соціальної політики в трудовому колективі; – соціальним лідером колективу; – його перспективним еталоном.
мати:	<ul style="list-style-type: none"> – спеціальну психолого-педагогічну підготовку; – вищу освіту; – високі моральні якості; – спрямованість на роботу з людьми; – досвід роботи у кадровій і керівній сферах; – розвинуті організаторські, комунікативні здібності.
знати:	<ul style="list-style-type: none"> – принципи кадрової політики; – цілі, завдання, проблеми підприємства; – перспективи його розвитку; – форми і методи планування і організації роботи з кадрами; – основи господарського і трудового законодавства; – основи психології, педагогіки, соціології праці.
володіти:	<ul style="list-style-type: none"> – методами організації і технікою управління кадрами, соціально - психологічними процесами на підприємстві; – питаннями практичного використання основ законодавства у роботі з кадрами; – методами оцінки особистісних і ділових якостей працівників і результатів колективної роботи; – методами організації виховної роботи у колективі;
мати чітке уявлення:	<ul style="list-style-type: none"> – про методи дослідження і аналізу соціально-психологічних процесів на підприємстві; – про використання ефективних прийомів, щодо управління кадрами і соціальні процеси у трудовому колективі.

Рисунок 3.2 – Модель менеджера по кадровій роботі на ТОВ «Прогрес Машбуд»

Джерело: запропоновано авторами

- робота з посередницькими фірмами стосовно підбору та лізингу персоналу (які надають працівників без установаження з ними відносин прямого наймання);
- впровадження автоматизованих систем управління персоналом (програмні комплекси забезпечені необхідними типовими документами, які надають достовірну інформацію про кожного працівника, його якості, що полегшує оцінку персоналу);
- реалізація програм щодо зміцнення зв'язків з працівниками.

Перш ніж визначити, якими інструментами удосконалити роботу менеджера з кадрової роботи по персоналу на ТОВ «Прогрес Машбуд», необхідно сформувавши модель сучасного менеджера по кадровій роботі (рис. 3.2).

Удосконалення організації роботи менеджера по кадровій роботі на ТОВ «Прогрес Машбуд» повинно базуватися на впровадженні запропонованої моделі сучасного менеджера з кадрової роботи, що наведено на рис. 3.2, бо успіх всього підприємства залежить від ефективного управління діяльністю співробітників та системності. Слід приділяти більше уваги роботі з персоналом, за яку відповідає керівництво підприємства і менеджер по їх роботі.

3.2 Методичні підходи до оцінки кадрової політики підприємства

Незважаючи на складнощі, непорозуміння та бойові дії, які відбуваються на території нашої країни, оцінювання персоналу та кадрової політики є необхідними для повноцінного функціонування механізму управління персоналом на сучасному підприємстві.

Попри широку різноманітність методів оцінювання персоналу, вибір якоїсь конкретної універсальної методики важкий. Це зумовлено багатьма причинами, такими як: розмір підприємства (кількість працівників); належність до певної галузі промисловості; особливості виробничого процесу на підприємстві; структура

підприємства; характер діяльності оцінюваного персоналу; співвідношення кількості працівників, зайнятих у виробництві, та працівників адміністративно-управлінського апарату та ін.

Оцінці підлягають усі категорії працівників, але значущість її для окремих категорій різна. До того ж оцінка особистих і ділових якостей керівників, головних спеціалістів значно складніша, ніж решти персоналу. Під час планування та здійснення оцінки персоналу ТОВ «Прогрес Машбуд» необхідно розрізняти хоча б дві категорії працівників: безпосередньо виробничий персонал та управлінсько-адміністративний персонал. Такий поділ є логічним, і зумовлений різними підходами до виміру праці. Оцінка персоналу – визначення певних професійних і особистих якостей працівників, враховуючи їх функціональні обов'язки і цілі підприємства. За таким підходом оцінка персоналу повинна обов'язково включати психологічний компонент і бути спрямованою на розробку рекомендації, щодо якісної оцінки кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд».

Інструментарій системи оцінки персоналу сформувався під впливом потреб виконання практичних завдань виробничо-управлінської діяльності на основі певних методів. Процедури оцінки персоналу для ТОВ «Прогрес Машбуд» потрібно класифікувати за такими ознаками:

- за об'єктом оцінювання: діяльність (важкість, ефективність, якість, відношення виконавців); наявність у працівника професійних якостей (знань, навичок, рис характеру), ступінь їх вираження; досягнення цілей, кількісного та якісного результату, індивідуальний внесок та внесок у загальні підсумки діяльності підрозділу чи загалом;

- за джерелами даних, на яких ґрунтується оцінка: документи (автобіографія, резюме, характеристика), звіти про виконання виробничих завдань; результати кадрових співбесід, дані загального та спеціального тестування, підсумки про участь у дискусіях;

- за суб'єктами (кандидат, працівник, його колеги, керівник, підлеглі, члени спеціальної комісії, що проводять оцінку тощо);

- за причинами проведення (прийняття на роботу, визначення

відповідності займаній посаді, формування кадрового резерву, кадрові ротації тощо).

Система оцінювання працівників ТОВ «Прогрес Машбуд» повинна відповідати наступним вимогам:

- обґрунтованості;
- всебічності;
- оцінки результатів;
- можливості, простоти застосування та обробки результатів;
- простоти здійснення.

Відповідно до таких вимог, для ТОВ «Прогрес Машбуд» можна розглянути кілька методик здійснення такої оцінки:

– метод оцінки за досягнутими цілями. Такому оцінюванню передують постановка цілей підприємства і зіставлення з ними особистих цілей працівника. Вимогами до застосування цього методу є: система управління, орієнтована на досягнення взаємопов'язаних, взаємозалежних кількісних і якісних цілей; цілі розробляються зверху вниз (в основі цілей підрозділів і персональних цілей окремих працівників повинні лежати цілі підприємства); особлива увага приділяється взаємозв'язку цілей бізнесу та розвитку ключових компетенцій співробітника;

– метод «360 градусів» – особливість його полягає у тому, що, крім звичного екзаменування та характеристики від керівника, робота оцінюваного працівника тестується в реальних робочих умовах, збираються відгуки про нього від колег, підлеглих та клієнтів. Конкретні форми оцінки можуть варіюватися, однак основною вимогою є стандартні для усіх форми анкет і комп'ютерна обробка даних для забезпечення анонімності;

– метод центрів оцінки. Стандартизована багатоаспектна оцінка персоналу, що включає безліч оціночних процедур: інтерв'ю, психологічні тести, ділові ігри та ін. Можливості її застосування надзвичайно широкі, методика підходить фактично для визначення можливості будь-яких кадрових переміщень;

- метод побудови професіограми. Згідно з цим методом оцінка

здійснюється за трьома групами характеристик: професійні (перевіряються іспитами, досліджуваний працівник отримує оцінку), особистісні (визначаються експертним методом на основі опрацювання особової справи, характеристик, біографії, низки спеціальних тестів, на основі розроблених анкет і шкали оцінювання можуть бути визначені в бальному еквіваленті), психофізіологічні (визначаються шляхом медичного обстеження фізичного і психічного стану оцінюваного, оцінку можна визначити у відсотках до еталону).

Незалежно від вибору методу оцінювання, оцінка персоналу ТОВ «Прогрес Машбуд» передбачатиме порівняння працівника з певним еталоном, відповідність його критеріям, необхідним для займання певної посади. Саме формування переліку цих вимог є складним і трудоемним процесом. Визначаючи стандарти (критерії оцінки), необхідно дотримуватись певних вимог. Ці критерії повинні:

- відображати нормативні уявлення про ділові та особистісні якості, трудову поведінку, результати діяльності працівника;
- мати кількісну визначеність – кілька ступенів вираженості для оцінки різних рівнів виконання;
- бути надійними і достовірними, щоб виключати суб'єктивні помилки;
- бути прийнятними як для керівників, так і для виконавців, щоб процес оцінювання був зрозумілим і витрати на нього не перевищували користі від його результатів.

Схема послідовності проведення оцінки персоналу ТОВ «Прогрес Машбуд» представлена на рис. 3.3. За результатами проведеної оцінки формується атестаційний лист визначеної форми за підписом голови, секретаря та членів атестаційної комісії та характеристика керівника.

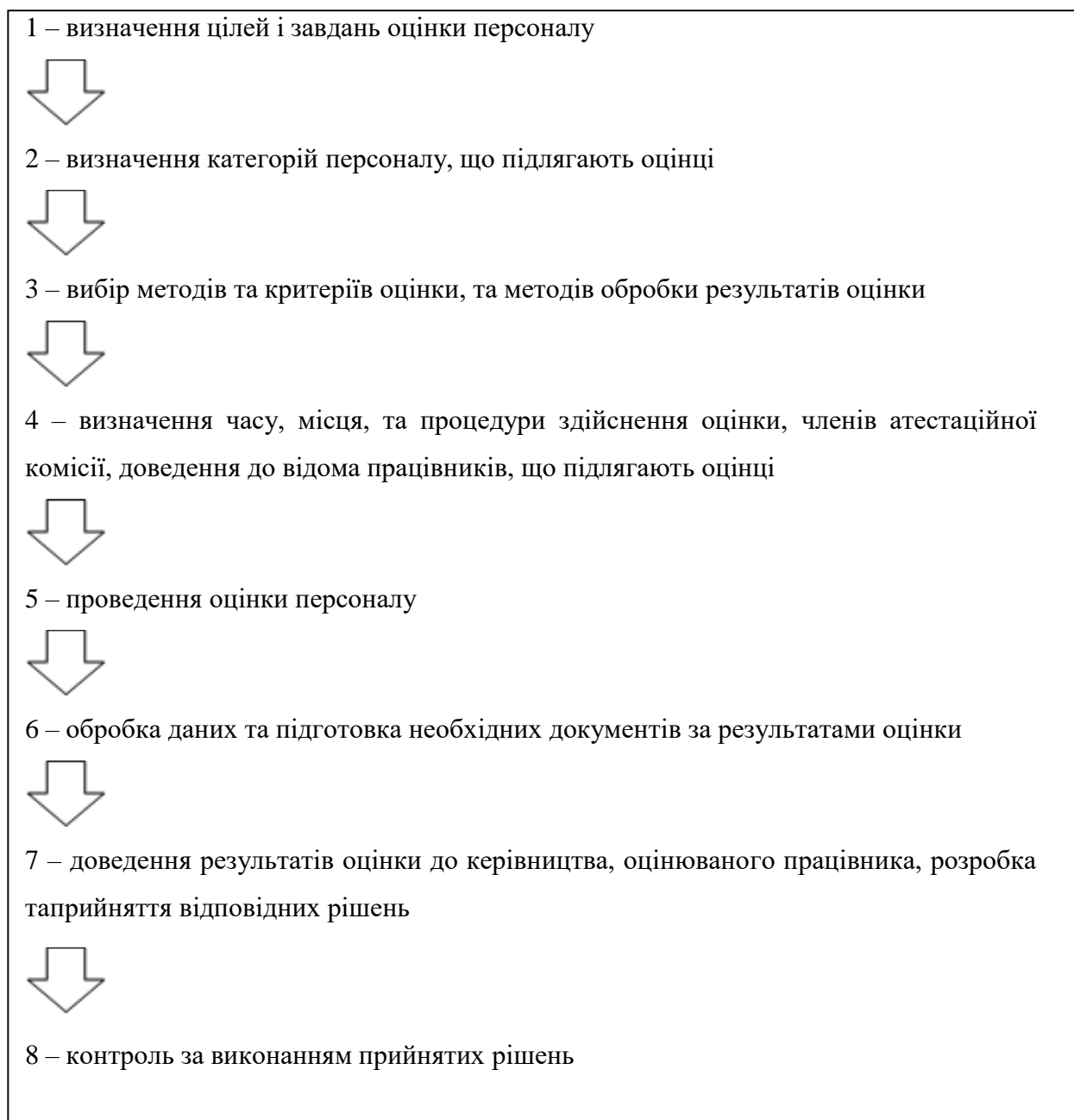


Рисунок 3.3 – Запропонована послідовність етапів проведення оцінки персоналу на ТОВ «Прогрес Машбуд»

Джерело: складено авторами на основі [24]

Атестаційний лист може містити такі відомості: результати тестування (екзамену) професійних знань та умінь; соціально-психологічний портрет особистості; оцінка ділових і моральних якостей; аналіз шкідливих звичок і

захоплень; оцінка рівня виробничої кваліфікації; висновок атестаційної комісії. Ці документи зберігаються в особовій справі працівника.

Результати оцінки працівників є основою для їх кар'єрного розвитку на підприємстві ТОВ «Прогрес Машбуд». Планування кар'єри є невід'ємною складовою розвитку і самовдосконалення особистості будь якій у професійній сфері.

Оцінка рівня управління кадровою політикою є одним із найбільш вагомих етапів процесу керування на ТОВ «Прогрес Машбуд». Основні параметри оцінки кадрової політики полягають у наступному:

- визначенні завдань процесу управління кадровою політикою;
- забезпечення підґрунтя для формування кадрового резерву підприємства;
- визначення потенційно важливих працівників, які зможуть зробити внесок у забезпечення стабільності діяльності підприємства та у досягнення довгострокових стратегічних цілей;
- формування онов для підвищення ефективності використання трудових ресурсів;
- визначення потреби у зростанні чи скороченні інвестицій у розвиток персоналу.

Щодо основних завдань оцінки кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» та рівня її управління, то потрібно сформулювати наступні:

- визначення головних процесів, які зумовлюють досягнення поставлених кадрових стратегічних цілей підприємства;
- формування висунутих цими процесами вимог до освіти, знань, вмінь та досвіду роботи персоналу в конкретній області, тобто чітке визначення того, що працівник повинен робити для реалізації проектів і якими кваліфікаційними характеристиками повинен володіти;
- розробка шкали для оцінки і порівняння кваліфікаційних характеристик працівників;

– застосування комплексної моделі процесів реалізації прийнятих рішень, в якій характеристики і дії працівників підприємства виступають відображенням вартості кадрової політики.

Відповідно до зазначених цілей та завдань оцінки кадрової політики підприємству ТОВ «Прогрес Машбуд» запропоновано скористатися моделлю сукупності складових, реалізації процесу оцінки управління кадрової політики в сучасних ринкових умовах і зображено це рис. 3.4.

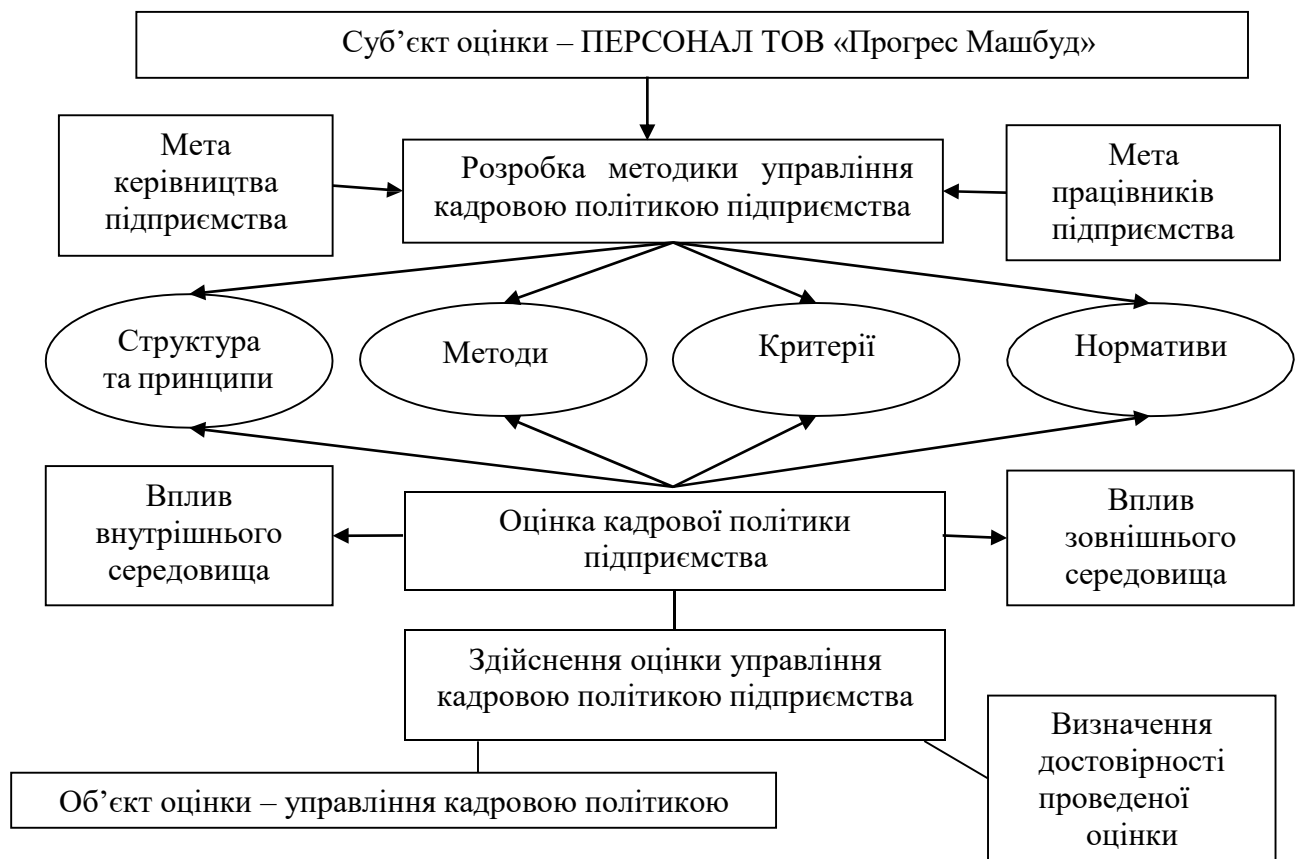


Рисунок 3.4 – Модель складових реалізації процесу оцінки управління кадровою політикою ТОВ «Прогрес Машбуд»

Джерело: складено авторами на основі [26]

Персонал підприємства, тобто усі наявні активні співробітники, що здатні проявити свої потенційні здібності у процесах перекваліфікації, введення нових технологій виробництва, виступають суб'єктом оцінки, по відношенню до якого повинна відбуватися розробка методики управління. На основі вищеперерахованих

параметрів та оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається власне процес оцінювання рівня кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд».

Оцінка управління кадрової політики є необхідним етапом процесу формування й оцінки загального економічного стану ТОВ «Прогрес Машбуд».

Для оцінки кадрової політики підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності і складу персоналу, рівень професійної підготовки кадрів. Важливим показником є стабільність персоналу, що характеризується показниками руху кадрів на ТОВ «Прогрес Машбуд»:

- показники середньоблікової чисельності робочої сили;
- коефіцієнт плинності кадрів

$$K_{ПК} \frac{K_{зв}}{R}, \quad (3.1)$$

де $K_{зв}$ – кількість працівників, що звільнилися за власним бажанням;

R – середньоблікова чисельність працівників;

- коефіцієнт стабільності кадрів

$$K_{СК} \frac{K_{вр}}{R}, \quad (3.2)$$

де $K_{вр}$ – кількість працівників, що працювали весь рік,

R – середньоблікова чисельність працівників.

Також здійснити оцінку рівня управління кадровою політикою можливо за допомогою методу експертних оцінок.

Метод експертних оцінок полягає у можливості використання досвіду експертів в процесі аналізу ризиків на ТОВ «Прогрес Машбуд» й урахування впливу різноманітних якісних чинників. Це його основна перевага для досліджуваного підприємства.

Сутність методу експертних оцінок полягає у раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою їх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як розв'язання конкретної проблеми по ТОВ «Прогрес Машбуд». В основі використання експертних методів лежать глибокі знання спеціалістів та вміння

узагальнити свій та світовий досвід досліджень та розробок по певній проблемі ТОВ «Прогрес Машбуд», гіпотеза про наявність у експерта так званої «практичної мудрості», далекоглядності, що стосується певної області знань і практичної діяльності, вміння, що приходить в процесі певних видів діяльності, оцінити достатньо достовірно важливість і значення напрямків дослідження, термінів прояву тієї чи іншої події, важливість того чи іншого параметру, процесу (явища) і т.д.

3.3 Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд»

Кадрова політика ТОВ «Прогрес Машбуд» в сучасних ринкових умовах повинна визначати основи роботи з кадрами, загальні і специфічні вимоги до них. Її основною метою є своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та становища на ринку праці.

Цільове завдання кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» може бути вирішено по-різному, при цьому запропоновані такі альтернативні варіанти:

- звільняти працівників або зберігати (якщо зберігати, то яким шляхом);
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнитися існуючою кількістю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати гроші у підготовку «заслабких», але вузько спеціалізованих працівників, або «сильніших», проте маневрених тощо.

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів відповідно до

потреб ТОВ «Прогрес Машбуд», вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного гнучко й адекватно реагувати на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними цілями кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» є:

- своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості й у достатній кількості;
- забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян;
- раціональне використання трудового потенціалу;
- формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів.

Механізм реалізації кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» – це система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних та інших заходів для вирішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі. На основі концепції і принципів управління персоналом потрібно розробити політику управління персоналом (кадрову політику) – основні напрями, форми, методи і критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання і діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» загалом.

Кадрова політика має головну мету в забезпеченні сьогодні та й у майбутньому кожної посади і робочого місця персоналом належної кваліфікації. Головною її метою є формування та оптимальне використання кадрів для досягнення цілей ТОВ «Прогрес Машбуд». Ефективна кадрова політика, яка створює умови для раціонального використання кадрів на ТОВ «Прогрес Машбуд», є:

- складовою частиною стратегічної програми розвитку підприємства, тобто сприяти реалізації стратегії через кадрове забезпечення;
- гнучкою, вона має бути, стабільною, оскільки із стабільністю пов'язані певні плани працівників;
- динамічною, тобто коригуватись відповідно до змін тактики підприємства,

економічної ринкової ситуації;

– економічно обґрунтованою, зважаючи на реальні фінансові можливості, що забезпечить індивідуальний підхід до працівників.

Кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, за умови дотримання чинного законодавства, нормативно правових актів.

Сучасний підхід до кадрової політики – створення системи управління кадрами, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами ТОВ «Прогрес Машбуд» в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні організацією найкращих економічних результатів. Кадрова політика визначається формами і методами роботи з персоналом в підприємствах конкурентах. Вивчення здійснюється з метою розробки власної стратегії поведінки спрямованої на зміну кадрової політики, підвищення ефективності розвитку персоналу на ТОВ «Прогрес Машбуд».

Основними завданнями кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» є:

- створення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян; формування і підтримка ефективної роботи підприємства;
- своєчасне забезпечення підприємства персоналом певної якості і кількості відповідно до стратегії розвитку;
- створення постійно діючої системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів;
- кадрове планування, тобто визначення поточної або перспективної потреби підприємства в персоналі відповідних професійно-кваліфікаційних категорій;
- розробка заходів щодо залучення та відбору персоналу;
- запобігання плинності кадрів і аналіз причин цього явища;
- здійснення систематичної атестації персоналу та забезпечення просування у службовій діяльності;

– створення резерву для заміщення посад більш високого рівня внесення в кількісний та якісний склад робочої сили оперативних змін, яких вимагає упровадження новітніх технологічних процесів тощо.

При формуванні кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд», необхідно дотримуватись основних принципів кадрової політики, а саме:

– в управлінні персоналом – принцип однакової необхідності досягнення індивідуальних і організаційних цілей, який визначає необхідність пошуку чесних компромісів між адміністрацією і працівниками;

– у підборі і розстановці персоналу – принцип відповідності, який визначає необхідність відповідності обсягів завдань, повноважень, відповідальності можливостям людини; принцип професійної компетенції, який визначає необхідність наявності рівня знань, відповідного вимогам посади; принцип практичних досягнень, який визначає наявність певного рівня досвіду; принцип індивідуальності, який визначає наявність індивідуальних якостей працівника, рис характеру для виконання необхідної роботи;

– у розвитку персоналу – принцип підвищення кваліфікації, який визначає необхідність періодичного навчання персоналу відповідно до індивідуальної стратегії розвитку співробітника; принцип самовираження, який визначає необхідність наявності самостійності, впливу на формування методів виконання (для керівників); принцип саморозвитку, який визначає необхідність розвитку за наявності здібності до цього;

– у формуванні і підготовці резерву для висунення на керівні посади – принцип конкурсності, який визначає необхідність відбору кандидатів на конкурсній основі; принцип ротації, який визначає необхідність планомірної зміни посади по вертикалі і горизонталі; принцип індивідуальної підготовки, який визначає необхідність підготовки резерву на конкретну посаду заіндивідуальною програмою;

– в оцінюванні та атестації персоналу – принцип відбору показників оцінювання, який визначає необхідність формування системи показників, що включає мету оцінювання, критерії і частоту оцінок; принцип оцінювання

виконання завдань, який визначає необхідність оцінювання результатів діяльності за визначеними критеріями;

– у мотивації і стимулюванні персоналу – принцип відповідності оплати праці обсягу і складності виконуваної роботи, який визначає необхідність наявності ефективної оплати праці співробітників; принцип відповідного поєднання стимулів-реакцій і санкцій, який визначає необхідність конкретного опису завдань, обов'язків і показників; принцип мотивації, який визначає необхідність визначення спонукальних чинників, що впливають на індивідуальне прагнення виконання поставлених завдань.

Зміст кадрової політики не повинен обмежуватися прийомом на роботу, а стосуватися принципових позицій ТОВ «Прогрес Машбуд» відносно підготовки, розвитку персоналу, забезпечення взаємодії працівника і підприємства. Тоді як стратегічна кадрова політика пов'язана з вибором цільових завдань, розрахованих на далеку перспективу, поточна кадрова робота орієнтована на оперативне вирішення кадрових питань.

Кадрова політика ТОВ «Прогрес Машбуд» повинна поділятися на такі складові її елементи:

– політика зайнятості – це забезпечення висококваліфікованим персоналом і створення привабливих умов праці і забезпечення безпеки, а також можливостей для просування працівників з метою підвищення міри їх задоволеності роботою;

– політика навчання – це формування відповідної бази навчання, аби працівники мали можливість підвищити кваліфікаційний рівень і тим самим дістати можливість свого професійного просування;

– політика добробуту – це забезпечення ширшого набору пільг і послуг, ніж у інших наймачів; соціальні умови мають бути привабливі для працівників і взаємовигідні для них і підприємства;

– політика оплати праці – це надання вищої заробітної плати, ніж на інших підприємствах, відповідно до здібностей, досвіду, відповідальності працівника;

– політика трудових відносин – це встановлення певних процедур для вирішення трудових конфліктів.

Для запровадження ефективної кадрової політики на ТОВ «Прогрес Машбуд» дуже важливо ще на стадії формування передбачити основні критерії оцінювання її ефективності. Кадрова політика має акцентувати увагу на інтелектуальній, соціальній, організаційній та інших складових.

У процесах соціального управління центральним є людський фактор. Професіоналізм, активність, ініціативність та працьовитість – основний перелік параметрів та проявів цього фактора.

Створення працездатної, ефективної команди професіоналів – головне завдання для керівника ТОВ «Прогрес Машбуд». Зусилля, витрачені на створення команди, надає позитивний результат в будь-якому випадку: команда легше і швидше досягає успіху. Роль лідера дуже важлива: він формує основні принципи взаємодії, задає лінію розвитку, принципово впливає на макроклімат у колективі.

Кадрова політика на ТОВ «Прогрес Машбуд» має формувати, наступне:

- вимоги до робочої сили на стадії її найму (до освіти, статі, стажу, рівня спеціальної підготовки і та ін.);
- відношення до стабілізації колективу (всього або певної його частини);
- відношення до «капіталовкладень» в робочу силу, до цілеспрямованої дії на розвиток тих або інших сторін зайнятої робочої сили;
- відношення до характеру підготовки нових робітників на підприємстві, її глибину і широту, а також до перепідготовки кадрів;
- відношення до руху кадрів всередині підприємства.

Згідно з проведеним опитуванням працівників ТОВ «Прогрес Машбуд», в табл. 3.1. наведено найбільш гострі проблеми кадрової політики. В дослідженні приймало участь 15 працівників підприємства з різним рівнем заробітних плат.

Таблиця 3.1 – Найбільш гострі проблеми кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд»

Перелік гострих проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	15
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	46
3. Дефіцит кваліфікованих кадрів	8
4. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	10
5. Відсутність кадрового резерву	5
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	3
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	5
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація)	1

Джерело: розроблено та систематизовано авторами на основі даних підприємства

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у ТОВ «Прогрес Машбуд». Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти.

Схема забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» досягається шляхом узгодження взаємопов'язаних і взаємопідтримуючих напрямів розробки стратегії розвитку персоналу, що представлено на рис. 3.5.



Рисунок 3.5 – Схема забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд»

Джерело: запропоновано авторами на основі даних підприємства

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку. Необхідною умовою взаємодії ТОВ «Прогрес Машбуд» і працівників є стабілізація складу вже прийнятих найманих працівників підприємства. При цьому, враховуючи, що невинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників, керівництво мають два шляхи для вирішення даної проблеми, а саме:

- звільнення існуючого персоналу, який вже не відповідає критеріям конкурентоспроможності сучасного ринку, і підбір нового, який відповідає професійно-кваліфікаційним вимогам ринку;
- безперервне підвищення кваліфікації і навчання найманих працівників.

Для якісного формування змісту стратегії розвитку персоналу ТОВ «Прогрес Машбуд» пропонується комплекс щодо:

- мети та завдань стратегії розвитку персоналу, яка полягає у формуванні та підтримці кількісного та якісного складу персоналу підприємства, який найбільшою мірою відповідає вимогам виробництва, здатний вирішувати проблеми та забезпечує реалізацію конкурентної стратегії підприємства;

- стратегічних підходів до кадрового складу, відбору та залучення кадрів, що полягають у переході до формування дворівневої структури персоналу, яка складається із «кадрового ядра» (найбільш кваліфікованих та цінних працівників) та «периферійних» працівників, функції яких на підприємстві є менш значимими і відповідальними;

- розвитку систем стимулювання персоналу підприємства, які включають матеріальні та нематеріальні стимули до праці і найважливіші стратегічні напрями роботи з мотивації персоналу;

- організації праці та забезпечення ефективного використання персоналу, яка передбачає створення сучасних робочих місць, підвищення якості життя, оцінювання відповідності персоналу посадам, які вони обіймають, та впровадження ефективних моделей організації робіт;

- стратегічних підходів до організації руху кадрів на підприємстві, як умови ефективного розміщення, використання та утримання працівників, забезпечення їх професійного зростання, що можливо лише за умови поєднання оперативного та стратегічного управління;

- розвитку людського капіталу підприємства, який забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, його здатності до інновацій;

- розвитку соціально-трудових відносин між найманими робітниками і роботодавцями стосовно умов наймання, функціонування і розвитку трудового потенціалу підприємства;

- соціального розвитку та соціального захисту, які охоплюють такі сфери, як житло, медичне обслуговування, пенсійне страхування, соціально-

побутові послуги, професійну підготовку, та сприяють забезпеченню необхідних умов для підвищення якості життя і посилюють мотивацію працівників.

Одним з практичних результатів формування стратегії розвитку персоналу для оцінки економічної ефективності з урахуванням підвищення кадрового потенціалу на ТОВ «Прогрес Машбуд» було проведено наступне дослідження.

На досліджуваному підприємстві до 2011 року корпус світлофора мачтового, незалежно від значності виготовлявся із чугунної відливки, а вже з 2012 року з штампо-зварних алюмінієвих заготовок. З 2018 року на залізницях України в тендерних закупівлях почали з'являтися запити щодо потреби постачання світлофорів з обов'язковим матеріалом корпусу-пластик (SMS). Враховуючи виконання Україною вимог ЄС щодо залізниці у розрізі безпеки руху і зниження обслуговуючих витрат на експлуатацію світлофорів мачтових, керівництвом відповідних структурних підрозділів залізниці було прийняте рішення про скорочення на протязі 2018-2021 років закупівель світлофорів мачтових, де використовується матеріал не пластик, а вже з 2022 року ця умова є обов'язковою для всіх постачальників на залізниці України, але ця умова не розповсюджується на підприємства, які мають власне залізничне господарство. Використання пластикового корпусу світлофора мачтового, має більш рівень антивандальності і дає змогу зменшити витрати на обслуговування.

Об'єм замовлень згідно статистичних даних по ринку для залізниць і сторонніх покупців в розрізі світлофорів мачтових різної значності із пластикового матеріалу в середньому по рокам в штуках був таким:

- 2019р. – 480 шт. (середня ціна – 54 000 грн./шт.);
- 2020р. – 560 шт. (середня ціна – 56 700 грн./шт.);
- 2021р. – 645 шт. (середня ціна – 61 236 грн./шт.).

Об'єм замовлень згідно статистичних даних по ринку для залізниць і сторонніх покупців в розрізі світлофорів мачтових різної значності із пластикового матеріалу в середньому по рокам в штуках був таким:

- 2019р. – 223 шт. (середня ціна – 48 000 грн./шт.);
- 2020р. – 150 шт. (середня ціна – 49 920 грн./шт.);

– 2021р. – 44 шт. (середня ціна – 52 400 грн./шт.).

З вище наведеного видно, що кількість замовлень світлофорів мачтових із пластикового матеріалу збільшується, а з металу зменшується, в тому числі й видно те, що ціна на світлофор із пластикового корпусу вища, що пояснюється в основному більш великій вартості матеріалу самого пластика (SMS). Справа в тому, що вимоги до пластикового корпусу суворі, а саме це не горючість, витривалість до ультрафіолету, міцність, стійкість до від'ємних температур та інше.

При аналізі було встановлено, що постачальники закупають вже готові корпуси світлофорів за кордоном, потім доукомплектовують їх кронштейнами, драбинами, шлангами з'єднувальними, хомутами, замками, кріпленнями, лінзовими комплектами та іншим.

Тому необхідним вважаємо, запропонувати акціонерам ТОВ «Прогрес Машбуд», вкласти кошти у налагодження виробництва світлофорів мачтових з пластиковим корпусом, враховуючи, що спеціалізація світлофори є одним з основних напрямків діяльності досліджуваного підприємства.

Підвищення кадрового потенціалу дасть можливість працівникам підприємства опанувати саму технологію виробництва пластикового корпусу, в тому числі, дасть можливість навчитися працювати на новому обладнанні.

Оцінка економічного ефекту дасть можливість зрозуміти, який прибуток (чи збиток) підприємство зможе отримати в 3-х річній перспективі від переходу виробництва корпусу, зі штампо-зварювальних алюмінієвих заготовок, до пластикового і скільки коштів має бути залучено для виконання такого проєкту.

Розрахунки приведені в табл. 3.2 і 3.3.

Таблиця 3.2 – Процеси й аналітичні розрахунки для ТОВ «Прогрес Машбуд»

№ п/п	Процеси	Кількість персоналу, чол.	Вартість, грн.	Всього, грн.	Період	Примітка
1	2	3	4	5	6	7
1	Навчання Головного/інженера	1	30 000	30 000	3 тижні	Навчання можливе на підприємстві виробника прес автомата (вся технологія роботи на самому пресі + обслуговування)
2	Навчання майстра виробництва	1	30 000	30 000	3 тижні	Навчання можливе на підприємстві виробника прес автомата (робота на самому пресі + обслуговування)
3	Слюсар з механоскладальних робіт	2	20 000	40 000	1 тиждень	Навчання можливе на підприємстві виробника прес автомата (управління безпосередньо самим пресом)
4	Закупка прес-автомата	-	-	1 200 000	1 тиждень	Вітчизняний виробник
5	Доставка прес-автомата	-	-	60 000	3 дні	Сторонній транспорт
6	Встановлення обладнання в виробничому приміщенні	-	-	40 000	1 тиждень	Власними силами
7	Підключення і налаштування преса	-	-	15 000	2 дні	Власними силами
8	Вартість форми (виготовлення+ доставка)	-	-	140 000	4 тижні	Вітчизняний постачальник, місцевий
9	Опрацювання закупки основного матеріалу, сама закупка матеріалу, доставка + експериментальні роботи	-	-	14 000	1 тиждень	Вітчизняний постачальник
10	Розробка технічних умов (ТУ)	-	-	75 000	4 тижні	Сторонній виконавець
11	Вартість сертифікації + дозвіл від ДП Укрзалізниці на постачання	-	-	80 000	4 тижні	Сторонній виконавець
12	Вартість економічних розрахунків (Повна)	-	-	30 000	1 тиждень	Сторонній виконавець
13	ВСЬОГО капіталовкладень	-	-	1 754 000	2 міс.	-
14	Планова собівартість (повна із врахуванням накладних витрат, без частки капіталовкладень з урахування інфляційних процесів) 3-х значного мачтового світлофору із запрошувальним сигналом в зборі - 1 шт. по рокам	-	46 193	-	2024 рік	-
		-	48 503	-	2025 рік	-
		-	50 928	-	2026 рік	-

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7
15	Прогнозна кількість можливого об'єму закупівлі в шт., (враховано кількість закупівель в попередні роки з заняттям долі на ринку в 30 % від річного об'єму закупівель, після закінчення бойових дій) по роках	144 шт.	-	-	2024 рік	2019 р. - 480 шт. x 30 %
		168 шт.	-	-	2025 рік	2020 р. - 560 шт. x 30 %
		194 шт.	-	-	2026 рік	2021 р. - 645 шт. x 30 %
16	Частка капіталовкладень в розрахунку на 3-х (36 міс.) річний об'єм прогнозованих закупівель по роках, грн./шт. (Розрахунок проведено із 506 шт. прогнозного об'єма реалізованих світлофорів п-значних мачтових і розрахованою сумою капіталовкладень всього на 1 754 000 грн.)	-	3 466	-	2024, 2025, 2026 рр.	3 407 грн./шт. додатково до повної собівартості на кожен із 506 шт. проданих світлофорів

Акціонерам даного товариства рекомендується для збереження частки свого прибутку, яка при аналізі з 2019 року почала суттєво знижуватись в розрізі випуску продукції світлофори мачтові, знайти кошти і перейти на технологію виробництва виробів із пластику.

Таблиця 3.3 – Оцінка економічної ефективності

Фінансово-економічні показники					з урахуванням інфляції	-	з урахуванням капіталовкладень	Всього від продажів	Плановий	
№	Найменування продукції	роки	Од. вим.	Планові продажі	Ціна, грн./шт.	сума, грн./рік	Планова повна собівартість грн./шт.	сума, грн./рік	Прибуток	
				кількість, шт./рік					Планова	Всього реалізації
1	Світлофор лінзовий мачтовий п-значний на залізобетонній щоглі	2024	шт.	144	61 236	8 817 984	49 659	7 150 954	1 667 030	23,31
		2025	шт.	168	64 298	10 802 030	51 969	8 730 801	2 071 229	23,72
		2026	шт.	194	67 513	13 097 462	54 394	10 552 472	2 544 990	24,12
2	Загалом	-	-	506	-	32 717 476	-	26 434 227	6 283 249	23,77

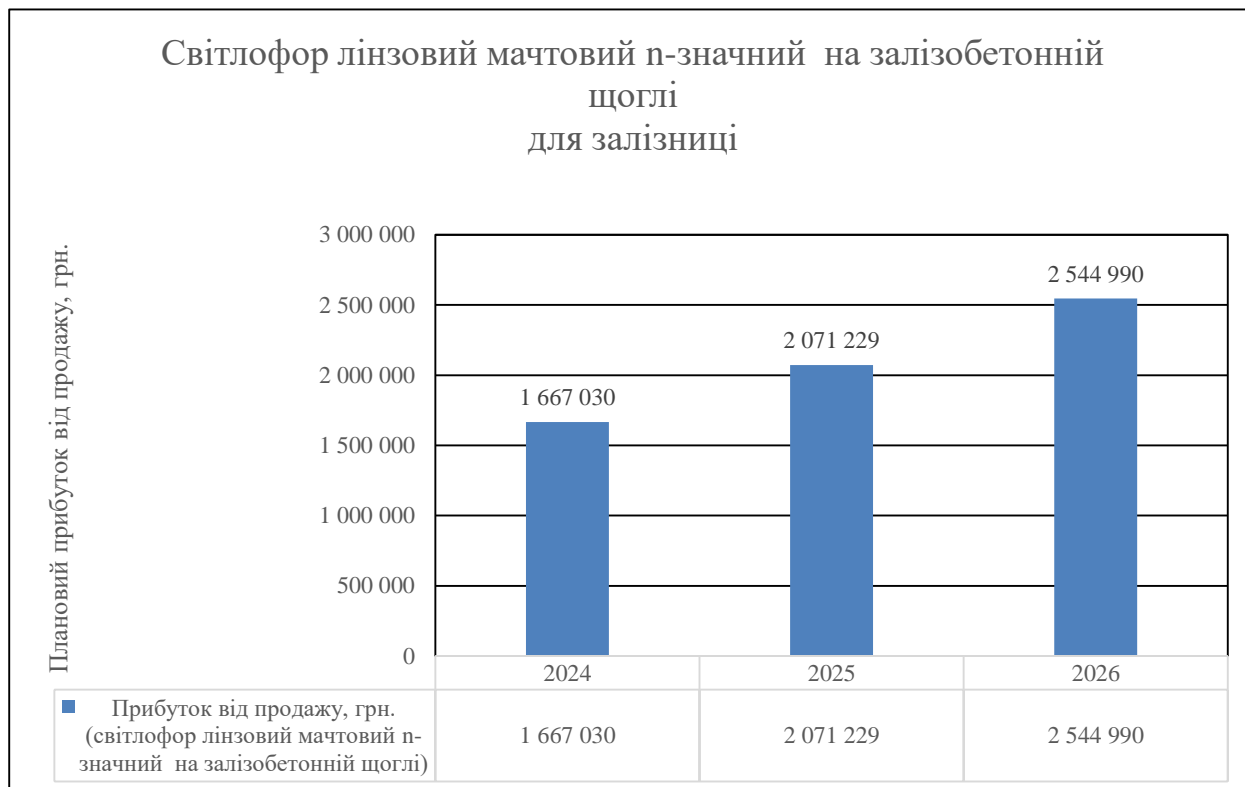


Рисунок 3.6 – Плановий прибуток від продажів лінзових світлофорів мачтових 2024-2026 рр.

Джерело: побудовано та розраховано авторами на основі даних підприємства

Це дасть можливість отримувати й надалі прибуток і зберегти частку саме цих виробів в межах виробництва всього підприємства. Потрібно також враховувати, що в розрахунках розглядалося тільки 30 % від ринку замовлень даної продукції (по Україні). При відповідній якості товару, ціни і враховуючи, що дане підприємство вже давно на ринку виробників продукції сигналізації, централізації і блокування (СЦБ) і враховуючи досить потужні Євроінтеграційні прагнення України, може відкритись постачання даної продукції за кордон (країни Євросони).

Зазначені рекомендації стосуються основних напрямів з розробки ефективної стратегії формування кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» в сучасних ринкових умовах.

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства ТОВ «Прогрес Машбуд» реагувати на кризовий і військовий стан в країні; вимоги

технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Властивості кадрової політики – зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики ТОВ «Прогрес Машбуд». Вона повинна мати на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

Висновки до розділу 3

Кадрова політика в умовах сьогодення для ТОВ Прогрес Машбуд – це продовження місії та стратегічних цілей підприємства, орієнтована на конкретні результати діяльності та перспективи загального розвитку. До кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» висувуються підвищені вимоги практичності, гнучкості та адаптивності до внутрішніх факторів (стиль керівництва підприємством, внутрішньо організаційна культура, цілі та місія підприємства) та зовнішнього середовища (розвиток економіки країни та ринку праці, зміни законодавства, особливості здійснення діяльності в умовах кризи та інші).

Для підвищення ефективності функціонування служб персоналу необхідно проводити дослідження щодо їх роботи, аналізувати та доповнювати професійні обов'язки, приділяти увагу підвищенню кваліфікації менеджерів цих служб, оскільки тільки системний підхід допоможе зробити правильні висновки, необхідні для підвищення ефективності та удосконалення роботи служби персоналу на ТОВ «Прогрес Машбуд».

Усі наявні активні співробітники, що здатні проявити свої потенційні здібності у процесах перекваліфікації, введення нових технологій виробництва, виступають суб'єктом оцінки, по відношенню до якого повинна відбуватися розробка методик управління. На основі вищеперерахованих параметрів та оцінки впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища відбувається власне процес оцінювання рівня кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд».

Кадрова політика повинна збільшувати можливості підприємства ТОВ «Прогрес Машбуд» реагувати на кризовий і військовий стан в країні, вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Властивості кадрової політики – зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами.

Сучасний підхід до кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами підприємства в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні підприємством найкращих економічних результатів.

Розглянуто доцільність прийняття рішення акціонерами ТОВ «Прогрес Машбуд» щодо впровадження технології виробництва пластикового корпусу світлофорів мачтових і зроблено фінансово-економічний аналіз показників проекту, який супроводжувався певними труднощами. Їх подолання потребує від інженерно-технічних працівників (налагодити саме виробництво корпусів світлофорів з пластику відповідної якості і собівартості, а менеджерів виконати завдання із заняттям не менше 30 % долі ринку замовлень на рік щодо відповідної продукції на залізниці. Враховуючи, що процес реалізації економічного проекту займає значний проміжок часу, його ефективність потрапляє під вплив невизначеності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища досліджуваного підприємства. З огляду на це, при оцінці економічної ефективності проекту з урахуванням підвищення кадрового потенціалу на ТОВ «Прогрес Машбуд» важливо було не тільки визначити очікуваний рівень головного показника плановий прибуток, але й встановити, наскільки ймовірним є його досягнення.

ВИСНОВКИ

Метою кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення, забезпечення та збереження кількісного і якісного складу кадрів відповідно до потреб самого підприємства, вимог чинного законодавства й становища на ринку праці, а також створення високопродуктивного і високопрофесійного відповідального колективу, здатного швидко реагувати на зміни внутрішнього й зовнішнього середовища. Основними цілями кадрової політики є: своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості в т.ч. і у достатній кількості; забезпечення умов реалізації, передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; раціональне використання трудового потенціалу; формування і підтримання ефективної роботи трудового колектива.

У магістерській роботі були запропоновані напрями щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» в сучасних ринкових умовах і були вирішені наступні завдання методичного, теоретичного та практичного характеру:

1. Уточнено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства.

Серед найбільш вагомих факторів, що впливають на кадрову політику підприємства, є: безпекова та макроекономічна ситуація у країні, рівень соціальних гарантій і стандартів, соціально-політична ситуація у країні, розвиток інтеграційних процесів, державна політику у сфері зовнішньої міграції в Україні, регіональні особливості розвитку, територіальне розташування підприємства, ситуацію на ринках праці в регіоні розташування (наявність працівників необхідних професій та досвіду роботи). Серед найвагоміших внутрішніх чинників найбільш впливовими на кадрову політику є: сфера діяльності і розмір підприємства, наявність відповідних служб в організаційній структурі підприємства, стиль керівництва, розвиненість корпоративної культури та корпоративних цінностей, фінансовий стан підприємства та наявність необхідних

фінансових ресурсів, соціальна політика підприємства, рівень соціальної відповідальності підприємства.

2. Визначено сутність теоретичних засад формування та оцінки ефективності кадрової політики підприємства. Основною метою кадрової політики є своєчасне забезпечення оптимального балансу різних процесів, комплектування, збереження, розвитку персоналу відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці. Прийняття рішень управлінським персоналом підприємства щодо формування кадрової політики здійснюється на підставі аналізу даних інформаційних джерел щодо кадрового забезпечення підприємства.

Успішна програма з розвитку кадрів сприяє створенню робочої сили, має більш високі здібності та сильну мотивацію до виконання задач, що стоять перед підприємством. Природно, що це повинно вести до зростання продуктивності, а виходить, і до збільшення цінності людських ресурсів підприємства. Підприємства мають постійну потребу в підвищенні продуктивності праці свого персоналу. Багато підприємств при цьому піклуються і про загальну якість трудових ресурсів. Одним із засобів досягнення цієї мети є набір і відбір найбільш кваліфікованих і спроможних нових працівників. Проте цього недостатньо. Керівництво повинно також проводити програми систематичного навчання і підготування працівників, допомагаючи повному розкриттю їхніх можливостей в організації. Підготування являє собою навчання працівників навикам, що дозволяють підняти продуктивність їхньої праці.

3. Уточнено особливості управління кадровою політикою в сучасних ринкових умовах. Для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємства необхідно досягти виконання трьох головних цілей: стабілізації кадрового потенціалу, навчання персоналу, розвитку кадрового потенціалу. Кадрова політика має за головну мету забезпечення сьогодні та у майбутньому кожної посади, займаною персоналом, належної кваліфікації. Основою цього, є формування й оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства. Проблема полягає в тому, щоб забезпечити такий кадровий процес,

який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфері у суспільства. Залежно від джерел залучення персоналу та підходів керівництва до вирішення кадрової політики чинники впливу на кадрову політику змінюють ступінь свого впливу на її формування. Для залучення висококваліфікованих фахівців у сучасних підприємств України все частіше виникає потреба конкурувати із закордонними підприємствами, які пропонують більш привабливі умови. Орієнтації на внутрішні джерела залучення персоналу керівництву підприємства під час реалізації кадрової політики необхідно враховувати посилення конкуренції на ринках праці. Важливим питанням є утримання висококваліфікованих працівників, тобто створення привабливих умов праці і розвитку кадрового потенціалу кожного працівника.

4. Проведено аналіз характеристики господарської діяльності ТОВ «Прогрес Машбуд» в ринкових умовах. Складна ситуація в 2022-23 роках на ринку причіпної і залізничної продукції, яку виробляє ТОВ «Прогрес Машбуд» не дає активізувати значні об'єми виробництва, в т.ч. і роздрібну та оптову торгівлю в Україні. У зв'язку з початком бойових дій у 2022 році було присутнє значне падіння і виробництва, і товарообігу, і не тільки у досліджуваного підприємства, а й по країні в цілому, викликане зниженням ділової активності на тлі військового стану в Україні, економіко-політичної нестабільності, зростанням витрат перевізників, втратою частини ринку збуту, тощо. Ділова активність ТОВ «Прогрес Машбуд» в сучасних ринкових умовах стає рушійною характеристикою підприємства щодо його відповідності об'єктивним економічним умовам. Основними напрямками підвищення ділової активності підприємства є перемога у війні, підвищення конкурентоспроможності продукції, зменшення періоду операційного та фінансового циклів, підвищення ефективності використання майна, максимізація прибутку, пошук нових ринків збуту.

5. В магістерській роботі розглянуто доцільність прийняття рішення акціонерами ТОВ «Прогрес Машбуд» щодо впровадження технології виробництва пластикового корпусу світлофорів мачтових, який супроводжувався певними труднощами. Їх подолання потребує від інженерно-технічних працівників

налагодити саме виробництво корпусів світлофорів з пластику відповідної якості і собівартості, а менеджерів виконати завдання із заняттям не менше 30 % долі ринку замовлень на рік щодо відповідної продукції на залізниці. Враховуючи, що процес реалізації економічного проєкту займає значний проміжок часу, його ефективність потрапляє під вплив невизначеності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища досліджуваного підприємства. З огляду на це, при оцінці економічної ефективності проєкту з урахуванням підвищення кадрового потенціалу на ТОВ «Прогрес Машбуд» було визначено рівень головного показника плановий прибуток і було встановлено, наскільки ймовірним є його досягнення.

6. Оцінено фінансово-економічну діяльність ТОВ «Прогрес Машбуд» у період з 2020 по 2022 рік.

7. Визначено заходи у забезпеченні ефективного функціонування кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд». Кадрова політика має бути єдиною для досліджуваного підприємства, але в той же час багаторівневою, що охоплює усі групи персоналу та управлінські процеси при різних механізмах дії на них. Основними складовими кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» є: політика набору, відбору і розстановки кадрів; політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації кадрів; політика зайнятості; політика управління службовим зростанням; політика стимулювання; соціальна політика.

8. Запропоновано основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд» для забезпечення ефективного функціонування підприємства. Менеджер з персоналу на ТОВ «Прогрес Машбуд» – об'єднує всіх керівників відділів у сфері управління підприємством разом із зайнятими у них посадовими особами (керівниками, фахівцями, виконавцями), покликаними управляти персоналом у межах обраної кадрової політики. Головне призначення роботи менеджера з персоналу полягає у тому, щоб керуватися у виконанні кадрової політики інтересами підприємства, а також діяти з урахуванням трудового законодавства, реалізації соціальних програм, прийнятих як на обласному, так і на рівні громад.

9. Сформовано методичні підходи до оцінки кадрової політики

досліджуваного підприємства. Кадрова політика повинна бути спрямована на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалася на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, за умови дотримання чинного законодавства, нормативно правових актів. Сучасний підхід до кадрової політики – створення системи управління кадрами, що базується в основному не на адміністративних методах, а на економічних стимулах і соціальних гарантіях, орієнтованих на зближення інтересів працівника з інтересами ТОВ «Прогрес Машбуд» в досягненні високої продуктивності праці, підвищенні ефективності виробництва, одержанні підприємством найкращих економічних результатів. Кадрова політика визначається формами і методами роботи з персоналом в підприємствах конкурентах. Вивчення здійснюється з метою розробки власної стратегії поведінки спрямованої на зміну кадрової політики, підвищення ефективності розвитку персоналу на ТОВ «Прогрес Машбуд».

10. Надані пропозиції, щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Прогрес Машбуд». Кадрова політика повинна збільшувати можливості досліджуваного підприємства реагувати на кризовий і військовий стан в країні; вимоги технології і ринку, що змінюються, в найближчому майбутньому. Властивості кадрової політики – зв'язок із стратегією; орієнтація на довготривале планування; значущість ролі кадрів; коло взаємопов'язаних функцій і процедур по роботі з кадрами. Кадрова політика є складовою частиною всієї управлінської діяльності і виробничої політики ТОВ «Прогрес Машбуд». Вона повинна мати на меті створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену і високопродуктивну робочу силу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабчинська О.І. Інструменти формування системи розвитку персоналу інноваційно-активного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. №3. С. 169-173.
2. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466 с.
3. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Пасічник К. Ю. Формування механізму стратегічного партнерства в бізнесі: теоретико-практичний фокус. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-1-7844>.
4. Бехтер Л.А., Бехтер С.О. Оцінка економічної ефективності проекту з урахуванням підвищення кадрового потенціалу на виробничому підприємстві. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Збірник наукових праць. Економічні науки*. Запоріжжя: ЗНУ. 2023. № 2 (58). С. 90-93.
5. Бехтер Л.А., Бехтер С.О. Причини плинності кадрів та способи її запобігання. *Економіка та менеджмент сучасних організацій: проблеми теорії та практики* : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (Кривий Ріг, листопад-грудень 2022 р.). Кривий Ріг, 2022. С. 76-79.
6. Бехтер Л.А., Бондаренко А.Г. Проблеми управління персоналом в Україні у воєнний період. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : зб. матеріалів XVII Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 13-14 жовт. 2022 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 181-183.
7. Бехтер Л.А., Гараніна А.В. Вдосконалення системи управління персоналом підприємства за допомогою впровадження ERP-систем. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях* : зб. матеріалів XVII Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 13-14 жовт. 2022 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 183-186.

8. Бехтер Л.А., Руднік О.Р. Кадрова політика українських та зарубіжних підприємств: основні проблеми та перспективи. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя: ЗНУ. 2022. № 2 (54). С. 107-111.*
9. Бехтер Л.А., Сазонова М.К. Інновації у кадровій політиці в умовах пандемії та війни. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя: ЗНУ. 2023. № 1 (57). С. 84-87.*
10. Бехтер Л.А., Ткачук О.О. Мотивація кадрів в управлінні персоналом. *Scientific progress: innovations, achievements and prospects : Proceedings of IV International Scientific and Practical Conference, 9-11 January 2023. Munich, Germany, 2023. P. 492-494.*
11. Бехтер Л.А., Трясорук А.А. Порівняльна характеристика підходів до професійної підготовки кадрів в Україні та Європі. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : зб. матеріалів XVII Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 13-14 жовт. 2022 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 190-193.*
12. Бехтер Л.А., Ципак О.О. Вплив соціально-економічних показників на розвиток персоналу. *Виклики та перспективи розвитку нової економіки на світовому, державному та регіональному рівнях : зб. матеріалів XVII Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 13-14 жовт. 2022 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2022. С. 193-195.*
13. Богомоллова С.К., Подольська О.В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. *Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5, № 3. С. 74-81. URL : <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7>.*
14. Білорус Т. Формування кадрового резерву підприємства на основі методу таксономії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2018. № 4(199). С. 12-19.*
15. Близнюк В.В. Аналітичне моделювання майбутнього стану ринку праці України. *Економіка та прогнозування. 2021. № 1. С. 12-14.*
16. Богиня Д.П. Стимули та антистимули розвитку трудового менталітету

в сучасних умовах. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 3. С. 3-10.

17. Ведерніков М.Д. Базалійська Н.П. Інноваційні технології управління персоналом промислового підприємства. *Держава та регіони. Серія Економіка та підприємництво*. 2018. №3 (102). С. 72-78.

18. Воронкова В.Г. Кадрова політика промислових підприємств : навч. посіб. Запоріжжя : ЗНУ, 2020. 152 с.

19. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2017. 528 с.

20. Гельман В.М. Вектори управління кадровими ресурсами через призму ефективності : монографія. Запоріжжя: видавець ФОП Мокшанов В.В., 2020. 417 с.

21. Гельман В.М. Підвищення ефективності системи управління кадровим ресурсом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2020. № 4. Т. 2(284). С.180-185.

22. Гельман В.М. Підвищення значущості роботи з кадровим ресурсом підприємств в умовах кризи. *Вісник Запорізького національного університету: збірник наукових праць. Економічні науки*. 2019. № 1(41). С. 117-122.

23. Гельман В.М. Проблеми та особливості забезпечення кадровим ресурсом підприємств в сучасних економічних умовах. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2020. № 1(278). С. 283-288.

24. Гельман В.М. Управління кадровим ресурсом підприємств машинобудування через призму ефективності. *Вісник Хмельницького національного університету: науковий журнал. Економічні науки*. 2019. № 4. Т. 3(272). С. 62-66.

25. Гонтюк В.А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 арк.

26. Данюк В.М., Петюх В.М., Цимбалюк С.О. Менеджмент персоналу :

навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2020. 398 с.

27. Дашко І.М. Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. *Таврійський науковий вісник. Серія : Економіка*. Вип. 10, 2021. С. 22-29.

28. Дашко І.М., Бехтер Л.А., Михайліченко Л.В. Формування стратегії управління персоналом як напрям розвитку підприємств промисловості. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/1689>.

29. Дашко І.М., Бехтер Л.А., Скиба Д.В. Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики в сфері технологій підбору персоналу. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Збірник наукових праць*. Економічні науки. Запоріжжя: ЗНУ. 2022. № 3 (55). С. 104-108.

30. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки: збірник наукових праць*. Економічні науки, 2021. № 4(52). С. 121-128. URL : <https://journalsofznu.zp.ua/index.php/economics/issue/view/140>

31. Денисенко М.П., Будякова О.Ю. Сучасні стратегії управління персоналом підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 5(10). URL : <http://pev.kpu.zp.ua/vypusk-5-10> (дата звернення 28.10.2023)

32. Жуковська В.М. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Вип. 2. С. 10-17.

33. Застрожнікова І.В. Управління розвитком кадрового потенціалу аграрних підприємств в умовах діджиталізації. Автореферат дис. на здобуття наук. ступеня д.е.н., 2021. 37 с.

34. Кичко І., Корбаченко М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2017. №1. С. 7-14.

35. Ковальова О.М. Сутність кадрового потенціалу та напрями підвищення ефективності. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 5 (10). С. 218-222. URL

: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/39.pdf.

36. Козенков Д.Є., Крамаренко А.В., Вишневська М.К., Альошина Т.В. 234 Стратегічне управління персоналом промислового підприємства : монографія. Дніпро : Поліграфцентр «Формат». 2022. 116 с.
37. Колобердянко І.І., Бехтер Л.А., Бехтер С.О. Роль кадрового потенціалу в зростанні конкурентоспроможності аграрних підприємств в умовах глобалізації. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки. Збірник наукових праць. Економічні науки. Запоріжжя: ЗНУ. 2023. № 1 (57). С. 64-69.*
38. Косач І.А. Ділове адміністрування : менеджмент організацій та управління змінами : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 217 с.
39. Криворучко С.В. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Визначення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів : монографія. Київ : ЛАТ & К, 2020. 72 с.
40. Крушельницька О.В. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : Кондор, 2020. 296 с.
41. Кулініч О., Єсінова Н., Зарецька Л. Комплексний механізм кадрового менеджменту підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. 2020. Т. 1. № 2. С. 42-50.*
42. Лепейко Т.І. Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Харків : ХНЕУ, 2021. 236 с.
43. Лесюк А.С. Оцінка фінансових результатів діяльності підприємств в Україні. *Агросвіт. 2020. № 15. С. 67-73.*
44. Малтиз В.В., Бехтер С.О. Вдосконалення роботи кадрової служби машинобудівного підприємства. *Управління соціально-економічним розвитком регіонів і держави : зб. матеріалів XVII Міжнар. наук.-практ. конф., (м. Запоріжжя, 20-21 квітня 2023 р.). Запоріжжя: ЗНУ, 2023. С. 237-239.*
45. Мороз О.С. Кадрова політика організації : навч.-метод. посіб. Запоріжжя : ЗДІА, 2018. 162 с.
46. Незяць В.І. Шляхи формування кадрового потенціалу посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування. 2019.*

Вип. 1(40). С. 130-136.

47. Петраченко Д. Мотивація і стимулювання праці персоналу як інструмент удосконалення діяльності підприємства. *Схід*. 2019. № 9. С. 23-27.

48. Плахотнік О.А., Кучер М.М. Перспективи та основні напрями розвитку сучасного менеджменту. *Проблеми системного підходу економіки*. Вип. № 5 (79). 2020. С. 75-81.

49. Процик І.С., Кара Н.І. Плинність кадрів на підприємстві та шляхи її зменшення. *Молодий вчений*. 2020. №3. С. 246-252.

50. Рзаєва Т.Г., Серветник О.В. Фінансові результати та напрями їх аналізу за показниками фінансової звітності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. №3. С. 121-124.

51. Свінцицька О.М., Богоявленська Ю.В. Сучасні технології в управлінні розвитком персоналу та їх вплив на ефективність бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 14. С. 183-188.

52. Ситник Н.І. Управління персоналом : навч. посіб. Київ : «ІНКОС», 2019. 472 с.

53. Смолінець І. Організаційні зміни на підприємстві: вплив реакції працівників. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. 2021. № 100. С. 68-77.

54. Солошенко О.Ю., Богомолова К.С. Методи мотивації персоналу на підприємствах. Вітчизняний та світовий досвід. *Вісник студентського наукового товариства*. 2019. Вип. 1. С. 69-71.

55. Тарасенко В.С. Кадровий менеджмент : навч.-метод. посіб. Одеса : «Фенікс», 2021. 380 с.

56. Ткаченко М.І., Євась Т.В., Жукова О.А. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 4/16. С. 121-124.

57. Федоришина Л.М., Гарват О.А. Розвиток персоналу в системі корпоративного управління. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 52-59.

58. Фісуненко П.А. Організаційно-економічний механізм контролю

ефективності використання ресурсів підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2023. №1 (48). С. 300-305.

59. Хитра О.В. Саморозвиток працівників, самоорганізація праці та самоменеджмент як передумови складності системи управління персоналом. *Причорноморські економічні студії*. 2020. №23. С. 155-160.

60. Череп А.В., Дашко І.М., Бехтер Л.А. Особливості формування та реалізації кадрової політики підприємства у сфері мотивації праці. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8687>

61. Череп О.Г. Системний характер формування механізму інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 1. С. 43-50.

62. Череп О., Калюжна Ю., Михайліченко Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*, 2023. (48). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-24>.

63. Черниш І., Козик М. Сучасні форми і методи мотивації персоналу підприємств сфери послуг. *Економіка і регіон*. 2021. Т. 1. С. 87-91.

64. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712-715.

65. Шубала І.В., Гура І.С., Гура О.С. Напрями вдосконалення системи мотивації персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 2. С. 197-202. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_2_32.

66. Ясінська Ю.Р. Раціональна кадрова політика на підприємстві – успішна формула підприємницької діяльності. *Вісник Львівської комерційної академії*. 2019. Вип. 46. С. 224-228.

67. Bazaliyska N. Ensuring effective personnel management on the principles of labour behavior monitoring. *Norwegian Journal of development of the International Science*. 2017. Vol. 2. Iss.4 P. 26-31.

68. Pinder, J. P. Introduction to Business Analytics Using Simulation. 2022. 2nd ed. London : Academic Press. 495 p.

69. Cardona P., Rey C. Management by Missions : Connecting People to

Strategy through Purpose. Cham : Palgrave Macmillan, 2022. 156 p. URL: <http://ebooks.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi67/0049633.pdf>.

70. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital Transformation Organizational Culture under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*. 2020. Vol. 3. No. 1. P. 7-38.

ДОДАТКИ

Додаток А

S0600113

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

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)		
		2021	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПРОГРЕС МАШБУД"	за ЄДРПОУ 35842824		
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за КОАТУУ 2310136700		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ 240		
Вид економічної діяльності	Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.	за КВЕД 25.99		
Середня кількість працівників, осіб	22			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця складська, буд. 8, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69083	2148340		

I. Баланс на 31.12.2020 р.

		Форма N 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	0	105	
накопичена амортизація	1002	(0)	(105)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	18.2	2789.5	
Основні засоби:	1010	2805.1	2335.5	
первісна вартість	1011	3754.2	3754.2	
знос	1012	(949.1)	(1418.7)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0		
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	2823.3	5125	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	8894.8	9816.3	
у тому числі готова продукція	1103	874.5	861.8	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	7060.8	3279.7	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	224.1	271.8	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6116.2	2447.5	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1.9	1.9	
Витрати майбутніх періодів	1170	1.3	67.7	
Інші оборотні активи	1190	136.3	78.9	
Усього за розділом II	1195	22435.4	15963.8	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	25258.7	21088.8	

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	54	54
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3594.8	-10743.6
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	-3540.8	-10689.6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	160.3	145.2
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	3425.2	328.6
розрахунками з бюджетом	1620	0	
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	7	0.6
розрахунками з оплати праці	1630	42.9	71.5
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	25164.1	31232.5
Усього за розділом III	1695	28639.2	31633.2
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	25258.7	21088.8

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2020 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3268.5	10216.9
Інші операційні доходи	2120	0.7	4148
Інші доходи	2240	0.1	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3269.3	14364.9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(3951.7)	(8254.5)
Інші операційні витрати	2180	(960.8)	(1307.8)
Інші витрати	2270	(5505.5)	(4708.3)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10418)	(14270.6)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-7148.7	94.3
Податок на прибуток	2300	()	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-7148.7	94.3

Керівник

(підпис)

ГОРБАЧОВ АНДРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

АГУРЕЄВА НАТАЛЯ ІВАНІВНА

(ініціали, прізвище)

Додаток 1
до Національного положення
(стандарту) бухгалтерського обліку 25
«Спрощена фінансова звітність»
(пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ		
		Дата (рік, місяць, число)		
		2022	01	01
Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПРОГРЕС МАШБУД"	за ЄДРПОУ		
Територія	ЗАПОРІЗЬКА	за КАТОТТГ ¹		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФГ		
Вид економічної діяльності	Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.	за КВЕД		
Середня кількість працівників, осіб	24			
Одиниця виміру: тис. грн з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця складська, буд. 8, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69083	2148340		

I. Баланс на 31.12.2021 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	0	0	
первісна вартість	1001	105	105	
накопичена амортизація	1002	(105)	(105)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2789.5	31.2	
Основні засоби:	1010	2335.5	1926.1	
первісна вартість	1011	3754.2	3919.5	
знос	1012	(1418.7)	(1993.4)	
Довгострокові біологічні активи	1020	0		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	944.7	
Інші необоротні активи	1090	0		
Усього за розділом I	1095	5125	2902	
II. Оборотні активи				
Запаси:	1100	9816.3	5713.9	
у тому числі готова продукція	1103	861.8	836.9	
Поточні біологічні активи	1110	0		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	3279.7	10286.3	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	271.8	10.8	
у тому числі з податку на прибуток	1136	0		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2447.5	2985.2	
Поточні фінансові інвестиції	1160	0		
Гроші та їх еквіваленти	1165	1.9	14.3	
Витрати майбутніх періодів	1170	67.7	23.7	
Інші оборотні активи	1190	78.9	162.4	
Усього за розділом II	1195	15963.8	19196.6	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0		
Баланс	1300	21088.8	22098.6	

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	54	32.9
Додатковий капітал	1410	0	
Резервний капітал	1415	0	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-10743.6	-10816.5
Неоплачений капітал	1425	(0)	()
Усього за розділом I	1495	-10689.6	-10783.6
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	145.2	186.8
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	
товари, роботи, послуги	1615	328.6	293.2
розрахунками з бюджетом	1620	0	975.1
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	
розрахунками зі страхування	1625	0.6	9.7
розрахунками з оплати праці	1630	71.5	93.1
Доходи майбутніх періодів	1665	0	
Інші поточні зобов'язання	1690	31232.5	31324.3
Усього за розділом III	1695	31633.2	32695.4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	
Баланс	1900	21088.8	22098.6

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2021 р.

Форма N 2-м

Код за КУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	15398.9	3268.5
Інші операційні доходи	2120	62.3	0.7
Інші доходи	2240		0.1
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15461.2	3269.3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8682.1)	(3951.7)
Інші операційні витрати	2180	(1475.2)	(960.8)
Інші витрати	2270	(5376.8)	(5505.5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(15534.1)	(10418)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-72.9	-7148.7
Податок на прибуток	2300	()	(0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-72.9	-7148.7

Керівник

(підпис)

ГОРБАЧОВ АНДРІЙ ВАСИЛЬОВИЧ

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

АГУРЕЄВА НАТАЛЯ ІВАНІВНА

(ініціали, прізвище)

¹ Коэффициент административно-территориальных единиц та территорий территориальных громад.

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПРОГРЕС МАСШЕД"	за ЄДРПОУ	2023	01 01
Територія ЗАПОРІЗЬКА	за КАТОТГГ	35842824	
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОП+Г	240	
Вид економічної діяльності Виробництво інших готових металевих виробів, н.в.і.у.	за КВЕД	25.99	
Середня кількість працівників, осіб 24			
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком			
Адреса, телефон вулиця складська, буд. 8, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69083		2148340	

1. Баланс на 31 грудня 2022 р.

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	105,0	105,0
Накопичена амортизація	1002	(105,0)	(105,0)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	31,2	28,7
Основні засоби :	1010	1 926,1	1 824,0
первісна вартість	1011	3 919,5	4 237,4
знос	1012	(1 993,4)	(2 413,4)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	944,7	944,7
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	2 902,0	2 797,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	5 713,9	8 805,1
у тому числі готова продукція	1103	836,9	722,7
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	10 286,3	1 345,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10,8	425,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 985,2	3 045,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	14,3	16,9
Витрати майбутніх періодів	1170	23,7	20,1
Інші оборотні активи	1190	162,4	194,8
Усього за розділом II	1195	19 196,6	13 854,0
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	22 098,6	16 651,4

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	32,9	32,9
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(10 816,5)	(17 971,6)
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(10 783,6)	(17 938,7)
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	293,2	455,2
розрахунками з бюджетом	1620	975,1	66,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	9,7	143,8
розрахунками з оплати праці	1630	93,1	11,7
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	31 324,3	33 659,0
Усього за розділом III	1695	32 695,4	34 335,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	22 098,6	16 651,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	5 340,6	15 398,9
Інші операційні доходи	2120	25,1	62,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 365,7	15 461,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(5 111,8)	(8 682,1)
Інші операційні витрати	2180	(701,2)	(1 475,2)
Інші витрати	2270	(6 707,8)	(5 376,8)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(12 520,8)	(15 534,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	(7 155,1)	(72,9)
Податок на прибуток	2300	(-)	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	(7 155,1)	(72,9)

Керівник _____

Головний бухгалтер _____



ЧУДАЄВ КОСТЯНТИН СЕРГІЙОВИЧ
(підпис, прізвище)
КОЛОДЦІЙ ІВНА ГЕННА ДІВНА
(підпис, прізвище)

¹ Кодифікатор економічно-територіальних одиниць та територій територіальних громад