

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
Факультет менеджменту та маркетингу
Кафедра економіки і підприємництва**

«На правах рукопису»
УДК 338.2

До захисту допущено:

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«__» _____ 20__ р.

Магістерська дисертація

на здобуття ступеня магістра

за освітньо-професійною програмою «Економіка бізнес-підприємства»

зі спеціальності 051 «Економіка»

на тему: «Управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Агротехсоюз» з метою підвищення стабільності діяльності»

Виконав:

студент II курсу, групи УЕ-21мп
Дужак Владислав Володимирович

Науковий керівник:

професор кафедри економіки і підприємництва, д.е.н.,
Дергалюк Богдан Володимирович

Консультант з економіко-математичного розділу:

доцент кафедри економіки і підприємництва, к.е.н.,
Кузьмінська Наталія Леонідівна

Рецензент:

професор кафедри економічної кібернетики, д.е.н.,
Шевчук Олена Анатоліївна

Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань.

Студент _____

Київ – 2024 року

**Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма «Економіка бізнес-підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Світлана ТУЛЬЧИНСЬКА

«__» _____ 20__ р.

**ЗАВДАННЯ
на магістерську дисертацію студенту**

Дужаку Владиславу Володимировичу

1. Тема дисертації «Управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Агротехсоюз» з метою підвищення стабільності діяльності», науковий керівник дисертації Дергалюк Богдан Володимирович, д.е.н., проф., затверджені наказом по університету № 5212-с від 09.11.2023 р.

2. Строк подання студентом дисертації 04.12.2023 р.

3. Об'єкт дослідження - управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності.

4. Вихідні дані - сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою підприємства.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити: ідентифікувати економічну сутність поняття управління кадровою політикою підприємства; описати механізм та етапи формування кадрової політики підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності; висвітлити методичні підходи до оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності; охарактеризувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «Агротехсоюз»; провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агротехсоюз»; надати оцінку організації

процесу управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» з метою підвищення стабільності діяльності підприємства; здійснити експертний аналіз впливу чинників на формування ефективної системи управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» з метою підвищення стабільності його діяльності; дослідити проблеми ефективної реалізації управління кадровою політикою підприємства, з метою підвищення стабільності його діяльності; обґрунтувати економічну ефективність впровадження системи мотивації персоналу та HRM-системи з метою підвищення стабільності діяльності підприємства; дослідити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність ТОВ «Агротехсоюз» та управління кадровою політикою.

6. Орієнтовний перелік графічного (ілюстративного) матеріалу: 40 таблиць, 24 рисунків.

7. Орієнтовний перелік публікацій:

1. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44-48.

2. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Використання цифрових технологій для управління кадровою політикою. *Ефективна економіка*. 2023. №12. С. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2691/2727>

3. Дужак В. В. Особливості проведення кадрової політики в сучасних умовах господарювання. Матеріали XIX Міжнародної науковопрактичної конференції 23 листопада 2022 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка». 2022. С. 37.

4. Дужак В. В. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції: м. Львів, 29-30 листопада 2023 року. Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 26-28.

8. Консультанти розділів дисертації

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Консультант з економіко - математичного розділу	К.е.н. Кузьмінська Н.Л., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		
Нормоконтроль	Доц., к.е.н. Кривда О.В., доцент кафедри економіки і підприємництва КПП ім. Ігоря Сікорського		

9. Дата видачі завдання 21.09.2022 р.

10. Календарний план-графік виконання магістерської дисертації

№ з/п	Назва етапів виконання магістерської дисертації	Строк виконання етапів магістерської дисертації	Примітка
1.	Затвердження напряму наукового дослідження	21. 09. 2022 р.	
2.	1-й розділ написання магістерської дисертації	22. 03. 2023 р.	
3.	2-й розділ написання магістерської дисертації	26. 10. 2023 р.	
4.	3-й розділ написання магістерської дисертації	15. 11. 2023 р.	
5.	Попередній захист магістерської дисертації	14. 12. 2023 р. – 18.12.2023 р.	
6.	Строк подання магістерської дисертації на кафедру	05. 01. 2024 р.	
7.	Захист магістерської дисертації	з 15.01.2023 р. по 18.01.2023 р.	

Студент _____

Владислав ДУЖАК

Науковий керівник дисертації _____

Богдан ДЕРГАЛЮК

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація Дужака Владислава Володимировича на тему: «Управління кадровою політикою підприємства ТОВ «Агротехсоюз» з метою підвищення стабільності діяльності», напрям підготовки 051 «Економіка», освітня програма «Економіка бізнес підприємства», НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2023, Київ.

Магістерська дисертація складається із вступу, 3 розділів, загальних висновків, додатків. Робота виконана в обсязі 100 сторінок, містить 24 рисунки, 38 таблиць та 1 додаток.

Метою магістерської дисертації є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності.

Об'єктом дослідження є управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою підприємства.

Для вирішення поставлених завдань у роботі було використано такі методи наукового дослідження: статистичний метод та метод графічного аналізу, діалектичний метод, метод наукового узагальнення, метод експертного оцінювання, графічний метод, системний та логічний метод, методи сучасних комп'ютерних технологій, порівняльний та розрахунково-аналітичний метод.

У роботі запропоновано вдосконалити процес управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» шляхом запровадження системи мотивації праці та HRM-системи для автоматизації процесів управління персоналом.

Ключові слова: управління кадровою політикою, персонал, кадрова політика, мотивація, HRM-система, бонусна система, менеджер з персоналу.

ABSTRACT

Master's thesis by Vladyslav Duzhak on "Management of personnel policy of the company "Agrotechsouz" Ltd with the aim of increasing the stability of activity", specialty 051 "Economics", educational program "Business Enterprise Economics", NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", 2023, Kyiv.

The master's thesis consists of an introduction, 3 chapters, general conclusions, and appendices. The work is 100 pages long, contains 24 figures, 40 tables and 1 appendix.

The purpose of the master's thesis is to substantiate the scientific and methodological foundations and practical recommendations for improving the management system of the enterprise's personnel policy in order to increase the stability of its activities.

The object of the study is the management of the personnel policy of the enterprise in order to increase the stability of its activities.

The subject of the study is a set of theoretical, methodological, and practical approaches to improving the management of the enterprise's personnel policy.

To solve the tasks set in the work, the following methods of scientific research were used: statistical and graphical methods, dialectical method, method of scientific generalization, method of expert evaluation, graphical method, system method and logical method, methods of modern computer technologies, comparative and calculation-analytical method.

The paper proposes to improve the process of managing the personnel policy of "Agrotechsouz" Ltd by introducing a labor motivation system and an HRM system for automating personnel management processes.

Keywords: personnel policy management, personnel, personnel policy, motivation, HRM-system, bonus system, HR manager.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДВИЩЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ.....	7
1.1 Економічна сутність поняття управління кадровою політикою підприємства	7
1.2 Механізм та етапи формування кадрової політики на підприємстві з метою підвищення стабільності його діяльності	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності	33
Висновки до розділу I	39
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ	41
2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агротехсоюз»	41
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агротехсоюз»	49
2.3 Оцінка організації процесу управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» з метою підвищення стабільності його діяльності.....	58
2.4 Експертний аналіз впливу чинників на формування ефективної системи управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» з метою підвищення стабільності його діяльності	66
Висновки до розділу II.....	74
РОЗДІЛ III. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ.....	75
3.1 Проблеми ефективної реалізації управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності	75
3.2 Обґрунтування економічної ефективності впровадження системи мотивації персоналу та HRM-системи з метою підвищення стабільності діяльності підприємства	78
3.3 Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність ТОВ «Агротехсоюз» та управління кадровою політикою	86
Висновки до розділу III.....	91
ВИСНОВКИ.....	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	96
ДОДАТКИ.....	102

ВСТУП

Актуальність обраної теми дослідження. Сучасні умови господарювання створюють для українських підприємств несприятливе середовище для ведення бізнесу. Повномасштабне вторгнення, пандемія, високий рівень конкуренції змушують по-іншому підходити до вирішення питань організації діяльності, та створюють нові тенденції в управлінні персоналом.

Ефективність діяльності будь-якого підприємства залежить від раціональності використання її ресурсів, особливо персоналу. Важливим є ефективний пошук нових працівників, процес адаптації, відповідність займаним посадам та загальне управління трудовими ресурсами. Ефективне управління кадровою політикою є одним із ключових елементів створення конкурентоспроможного підприємства. Завдяки кадровій політиці можна здійснювати поточне управління та будувати середньо- та довгострокові плани на майбутні періоди, попереджувати виникнення потенційних проблем. Також буде можливо забезпечувати гнучкість підприємства, підлаштовувати діяльність в залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів.

Станом на сьогодні, вітчизняне управління персоналом відстає у розвитку від європейських та американських країн. Необхідно по-новому розглядати цю галузь, проводити внутрішні аудити, моніторити стан кадрової політики загалом та її окремих елементів. Впроваджувати нові підходи та практики в управлінні кадровою політикою.

Значний вклад у дослідження даного напрямку внесли вітчизняні науковці: Щекін Г.В., Крушельницька О.В., Гаврилова Л.Г., Кравченко В.О., та інші. Серед іноземних дослідників можна виділити Morow, H., Hall, D., Hertzberg, F., Mausner, B. та інших.

Мета і завдання дослідження. Метою даного дослідження є обґрунтування науково-методичних засад та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності.

Задля досягнення поставленої мети, та для отримання практичних результатів дослідження було визначено наступні завдання:

- Ідентифікувати економічну сутність поняття управління кадровою політикою підприємства;
- Описати механізм та етапи формування кадрової політики підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності;
- Висвітлити методичні підходи до оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності;
- Охарактеризувати виробничо-господарську діяльність ТОВ «Агротехсоюз»;
- Провести аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агротехсоюз»;
- Надати оцінку організації процесу управління кадровою політикою з метою підвищення стабільності діяльності підприємства;
- Здійснити експертний аналіз впливу чинників на формування ефективної системи управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» з метою підвищення стабільності його діяльності;
- Дослідити проблеми ефективної реалізації управління кадровою політикою підприємства, з метою підвищення стабільності його діяльності;
- Обґрунтувати економічну ефективність впровадження системи мотивації персоналу та HRM-системи з метою підвищення стабільності діяльності підприємства;
- Дослідити вплив запропонованих заходів на економічну ефективність ТОВ «Агротехсоюз» та управління кадровою політикою.

Об'єктом дослідження є управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності.

Предмет дослідження – сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів щодо вдосконалення управління кадровою політикою підприємства.

Інформаційною базою дослідження є фінансова звітність підприємства, звіти про управління компанією, вітчизняні та іноземні наукові публікації та матеріали з мережі Інтернет.

Методи дослідження. Методологічною базою даного дослідження є науково обґрунтовані тлумачення економічних процесів. Для їх розгляду використано логічний, діалектичний та системний підхід.

Задля вирішення поставлених завдань використано статистичний метод та метод графічного аналізу для оцінки методів управління кадровою політикою. Діалектичний метод для дослідження природи процесів та їх перетворень. Для визначення сутності процесів та систематизації окремих їх складових – метод наукового узагальнення. Метод експертного оцінювання для аналізу впливу чинників на формування ефективної системи управління кадровою політикою. Графічний метод для аналізу динаміки економічних показників. Системний метод та метод логічного аналізу для обґрунтування теоретичних та практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління кадровою політикою. Методи сучасних комп'ютерних технологій для обробки економічної інформації (пакет програм MS Excel). Для порівняння економічних процесів господарської діяльності компанії було використано порівняльний та розрахунково-аналітичний метод.

Наукова новизна отриманих результатів.

Уточнено і дістало подальшого розвитку: запропоновано теоретичні та практичні підходи, щодо антикризового управління кадровою політикою підприємства, в залежності від цілі управління та стадії розвитку кризи. Ключова відмінність від існуючих рекомендацій у переліку практичних заходів, які повинні бути реалізовані під час різних фаз кризи. Крім того особливий акцент на важливість принципів співробітництва та зворотного зв'язку від працівників.

Практичне значення отриманих результатів магістерської дисертації: розробка та економічне обґрунтування напрямків удосконалення управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз»:

- Вибір та впровадження HRM-системи для автоматизації процесів управління кадрами;
- Створення мотиваційної бонусної системи оплати праці для різних категорій працівників.

Основні результати дослідження отримали схвальний відгук провідних фахівців ТОВ «Агротехсоюз» та прийняті до використання в його практичній діяльності (акт впровадження).

Публікації за обраною темою.

1. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2023. № 25. С. 44-48.
2. Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Використання цифрових технологій для управління кадровою політикою. *Ефективна економіка*. 2023. №12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2691/2727>
3. Дужак В. В. Особливості проведення кадрової політики в сучасних умовах господарювання. Матеріали XIX Міжнародної науково-практичної конференції 23 листопада 2022 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка». 2022. С. 37.
4. Дужак В. В. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції: м. Львів, 29-30 листопада 2023 року. Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 26-28.

РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА ТА ПІДВИЩЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

1.1 Економічна сутність поняття управління кадровою політикою підприємства

Підприємства є невіддільною частиною національної, економічної та соціальної системи й мають свої економічні, технологічні, виробничі та соціальні цілі. У той же час, кадрова політика підприємства є ключовою частиною системи управління організацією роботи, важливою умовою забезпечення досягнення цілей компанії та підтримки її ринкової стабільності. Дослідження методів управління персоналом минулих періодів дозволяє стверджувати, що люди завжди розглядалися як допоміжні, другорядні фактори виробництва. Концепція сучасного управління персоналом визначає працівників як найважливіший і головний ресурс і цінність компанії. Тому необхідно розробити принципово новий підхід до управління персоналом. Останнім часом вітчизняні підприємства стикаються з проблемами виживання та можливостей розвитку в умовах епідемії, військових дій, жорсткої конкуренції та стрімкого розвитку нових технологій.

Основною умовою ефективної діяльності підприємств у сучасних умовах господарювання є їх здатність своєчасно адаптуватися в динамічному ринковому середовищі. Тому одним із нагальних завдань бізнесу є формування та подальша оцінка його потенційних та поточних можливостей. Кадровий склад та потенціал компанії відіграє важливу роль в ефективній діяльності компанії, він впливає не лише на кінцеві показники господарської діяльності підприємства та реалізацію конкурентних переваг, а й на можливість забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку в довгостроковій перспективі.

Основою будь-якої організації та її головним активом є люди. Крім того, люди є не тільки найважливішим «ресурсом» підприємства, але й найціннішим. Якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємств і є одним із найважливіших напрямів створення конкурентних переваг.

Кадрово-інтелектуальні ресурси є базою для перетворення можливостей на здатності, та основою для залучення матеріальних та нематеріальних ресурсів. Трудові ресурси – це єдиний елемент із поміж усіх ресурсних складових, які можуть бути охарактеризовані через природні риси та здібності, цілі та мотиви [1].

Розглянемо детальніше визначення поняття управління кадровою політикою від різних науковців:

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «управління кадровою політикою»

Автор	Визначення
Щекін Г.В [2]	Управління кадровою політикою - певний набір ключових моделей, цілей, принципів та уявлень, що визначають зміст та направлення роботи з персоналом на підприємстві і які, до того ж є пріоритетним напрямком розвитку.
Мельничук Д.П. Крушельницька О.В. [3, с. 42]	Управління кадровою політикою – сукупність методів, принципів та форм механізму з формування, використання та відтворення персоналу, його розвитку, забезпечення мотивації, стимулювання та створення гідних умов праці.
Р. Бухнер [4, с. 51]	Управління кадровою політикою – це частина загальної політики підприємства, яка охоплює організацію, планування потреб, та управління персоналом задля досягнення підприємством зазначених цілей.
Стец В. А., Стец І. І., Костючик М. Ю. [5]	Процес управління кадровою політикою – це діяльність підприємства, яка націлена на побудову комплексної кадрової стратегії, яка повинна поєднувати різноманітні форми кадрової діяльності, плани використання працівників та стиль управління кадрами.
Дериховська В.І [6, с. 343]	Управління кадровою політикою – функція, яка забезпечує створення кадрової стратегії підприємства, стимулює розвиток кожного працівника з урахуванням індивідуальних особливостей, заохочує до отримання колективних знань, а також мінімізує трудові затрати та створює сприятливий психологічний клімат на підприємстві.
Гаврилова Л. Г. [7]	Управління кадровою політикою – це цілісна система організаційних, соціальних, економічних, правових та мотиваційних, які забезпечують діяльність підприємства, завдяки раціональному використанню кадрового потенціалу підприємства та реалізації стратегії управління кадрами.
Г. Мороу [8]	Управління кадровою політикою – складна, комплексна система процесів та практик, що охоплюють підбір, навчання та розвиток, мотивацію персоналу, а також управління ними та контроль з метою досягнення стратегічних та тактичних цілей підприємства.
Г. Гензбергер [9]	Управління кадровою політикою – цілісний процес що включає організацію, планування, координацію та контроль діяльності підприємства, щодо кадрових ресурсів (відповідно до стратегічних цілей).
М. Бірнс [10]	Управління кадровою політикою – процес розроблення та виконання плану дій, направлено на управління робочою силою підприємства, з метою продуктивної роботи працівників, розвитку їх компетенцій, задоволення їх потреб, задля досягнення стратегічних цілей компанії.

Загалом, проаналізувавши різні підходи до визначення поняття «управління кадровою політикою», можна виокремити основні напрямки пояснення цього терміну. Найчастіше зустрічаються такі визначення:

- Система заходів компанії, що акцентує увагу на підборі та управлінні кадрами;
- Управління працівниками, які приймають активну участь у створенні цієї політики;
- Безпосередній процес (чи функція) управління персоналом підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що управління кадровою політикою – це система цілеспрямованих заходів, спрямованих на формування, розвиток та використання персоналу підприємства, які реалізуються через процес управління персоналом і базуються на принципах співробітництва та активного залучення працівників до її формування.

Метою кадрової політики є підвищення рівня професіоналізму та збереження кількості спеціалістів, необхідних для ефективної діяльності підприємства. Вона повинна вирішувати завдання створення позитивної атмосфери в колективі та використання потенціалу для професійного зростання.

Успішна кадрова політика базується насамперед на регулярному обліку та аналізі впливів навколишнього світу, адаптації виробництва до зовнішніх чинників. Розширює та посилює різноманітні функції управління персоналом.

Провідну роль відіграють стратегічні питання управління людськими ресурсами та перетворення їх у цілісну систему. У процесі управління персоналом необхідно об'єднати потреби ринкових партнерів і впорядкувати думки та дії всіх співробітників.

Протягом останніх десятиліть кадрова політика зазнала велику кількість серйозних змін. Відсутність висококваліфікованих фахівців, здатних працювати в новітніх умовах, що змінюються, призвела до відмови від розуміння кадрової роботи, як просто адміністративної діяльності.

Кадрову політику можна розглядати з двох точок зору: з одного боку, у ширшому розумінні, це правила та норми, які формуються, реалізуються та встановлюються з метою усвідомлення того, що практика роботи з персоналом

відповідає довгостроковому плануванню підприємства. У цьому сенсі важливо зосередитися на обраному стилі керівництва та застосуванні визначених повноважень. Опосередковано це відображається у філософії підприємства, колективних договорах і правилах внутрішнього трудового розпорядку. Судячи з цього, усі заходи, пов'язані з кадровою роботою, в тому числі підбір, зміна кваліфікації, навчання, атестація, заохочення, обов'язково повинні плануватися заздалегідь і узгоджуватися з місією, стратегією, цілями і оперативними завданнями підприємства.

Розглядаючи кадрову політику у вузькому розумінні – це набір правил, прав, обов'язків та заборон, які узгоджуються безпосередньо між підприємством і його працівниками [11, с. 318].

Сьогодні вже ніхто не сумнівається, що талановиті працівники є найважливішим ресурсом підприємства та запорукою його стабільного становища та розвитку. Водночас, як економічний ресурс, співробітники компанії мають такі характеристики:

1. Ініціативність. У кожної людини завжди є особисті бажання і цілі розвитку, тому всі спроби керувати собою вони можуть сприймати крізь призму власних бажань та потреб, тому співробітники здатні аналізувати спрямовані на них дії і таким чином можуть допомогти керівництву досягти бажаних результатів, або ж навпаки, ускладнити їх досягнення.
2. В управлінні персоналом певною мірою залучені всі керівники та кадровики організації, що може бути джерелом деяких розбіжностей між виявленими виробничими потребами, побажаннями керівників і порадами спеціалістів.
3. Керівники та фахівці HR-відділу є кадровим персоналом підприємства, що призводить до підвищення суб'єктивного моменту управління цим ресурсом [12, с. 41].

Зі статистичної точки зору кадри (працівники підприємства) мають структурно-кількісні характеристики, як загальні, так і індивідуальні. За типом посадових обов'язків, які виконує виробничо-промисловий персонал, співробітників поділяють на чотири підгрупи: службовці, управлінці, спеціалісти та робітничий персонал.

Управлінці - це робітники, які займають управлінські посади підприємства чи організації та його структурних (функціональних) підрозділів та їх заступники. Вони поділяються на лінійні, що відповідають за відносно самостійні відділи, і функціональні, що відповідають за функціональні відділи і служби (наприклад, завідувач магазину і начальник відділу кадрів).

Фахівці - це особи, які знаходяться на інженерних та на технічних посадах, виконують господарські та інші функції. До них входять інженери, програмісти, економісти, системні адміністратори, бухгалтери, маркетингологи, соціологи, юристи, технологи та інші.

Робітники - це працівники, зайняті ремонтом продукції, її продажем, наданням різних послуг (безпосередньо на виробництві чи в компанії), гарантійним обслуговуванням, переміщення товарів тощо. Серед них також працівники служби охорони, прибиральники, вахтери та інші. За рівнем участі в процесі виробництва робітників ще поділяють на основних (виробляють продукцію) і допоміжних (здійснюють обслуговування процесів).

Четверта група - це службові робітники, вони відповідають за підготовку, заповнення та обробку документів, облік і контроль, обслуговують господарську діяльність [13, с. 75].

На переважній більшості підприємств, особливо середніх та великих, кадрова політика офіційно оголошується і відповідно закріплюється в загально фірмових документах: колективних договорах, меморандумах, директивах, що регламентують найважливіші сфери управління персоналом. У малому бізнесі вона може існувати, як неофіційна система, тобто спеціально не розроблена на документальному рівні. Однак, письмова кадрова політика має додаткові переваги, оскільки дозволяє:

- структуровано відображати погляди ділової адміністрації;
- покращити взаємодію між підрозділами;
- ознайомити працівників з правилами внутрішнього спілкування;
- додати логіку та послідовність у процес прийняття кадрових рішень;
- поліпшити психологічний клімат колективу [13].

Основним завданням політики управління персоналом є забезпечення своєчасного і оптимального поєднання усіх процесів управління персоналом: набору, залучення, навчання, мотивації та сталого розвитку, згідно з чинним законодавством та потребами бізнесу.

Окрім загально фірмових кадрових документів важливим є трудовий договір. Він визначає на яких умовах будуть здійснюватися трудові відносини між роботодавцем і працівником: особливості оплати праці, надання соціальних гарантій, режиму робочого дня, форми працевлаштування (основне місце роботи чи сумісництво) та інше [14]. Зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на кадрову політику показано на рисунку 1.1.



Рисунок 1.1 - Чинники, які визначають кадрову політику підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [15,16]

До зовнішніх факторів, що впливають на формування політики управління персоналом підприємства, відносять: трудове законодавство держави та розвиток її економіки, науково-технічний прогрес, культурні особливості, поточний та прогнозний стан ринку праці та сфера діяльності підприємства.

Згідно з економічною ситуацією в країні змінюватиметься й уявлення про кадрові справи. Наприклад, у разі економічного зростання, зі збільшенням виробництва, більше уваги буде приділятися талантам, а значні обсяги інвестицій будуть спрямовані на розвиток людського потенціалу. Навпаки, під час економічного спаду головним напрямком управління буде не розвиток та інвестиції в таланти, а ефективність кадрової політики цілком залежатиме від ентузіазму персоналу відділу кадрів. Зі зміною умов ринку праці змінюватиметься і спосіб формування кадрової політики. Оскільки якість і кількість персоналу може змінюватися відповідно до розвитку ринку, виникатимуть проблеми в управлінні людськими ресурсами та регулюванні суспільних відносин праці та капіталу.

Культурні особливості працівників також мають значний вплив на кадрову політику компанії і вони можуть обмежувати менеджмент в деяких традиційних, або релігійних аспектах, залежно від регіону чи країни [15].

Технологічний прогрес сам по собі приносить позитивний вплив і економію коштів для бізнесу, але, своєю чергою, нові технології змінюються та часто зменшують потребу в людських ресурсах, що призводить до втрати робочих місць.

Не менш вагомим і важливим є вплив внутрішніх чинників на формування політики управління персоналом підприємства.

Основою для формування HR-політики є цілі та стратегія підприємства. Реалізація цілей та завдань підприємства має бути інтегрована в систему управління кадрами, а також координувати дії з іншими підсистемами керівництва підприємством. Організаційна структура показує чисельність працівників у різних відділах і співвідношення між ними, визначає розмір системи управління персоналом, чисельність працівників відділу кадрів.

Побудова кадрової політики також залежить від особливостей методу управління підприємством, яке може бути централізованим (структурованим вертикально за ієрархією) або децентралізованим (горизонтальна співпраця).

Істотний вплив мають і такі внутрішні фактори, як умови праці. Адже вони можуть сильно залежати від виду діяльності компанії та галузі у якій працює дане підприємство. Це включає фізичне навантаження, ризики для здоров'я, графік роботи,

географічне розташування, процес взаємодії з іншими працівниками під час виконання роботи. За умов, коли робота містить невелику кількість завдань, які є складними та непривабливими для робітника, чи мають негативний вплив на фізичне та психічне здоров'я, потрібна додаткова мотивація з боку управлінського апарату. У таких випадках можуть розглядати варіант створення спеціальної програми лояльності для співробітників.

Процес побудови сприятливого психологічного та морального клімату в колективі підприємства є важливою частиною проведення правильної кадрової політики. Даний фактор є рушієм підвищення продуктивності та ефективності праці, а також сприяє підвищенню задоволеності процесом праці з боку колективу [16].

За ступенем впливу керівництва підприємства на кадровий стан та ступенем відкритості зовнішньому середовищу в процесі пошуку та формування персоналу виділяють різні види кадрової політики (рис. 1.2).

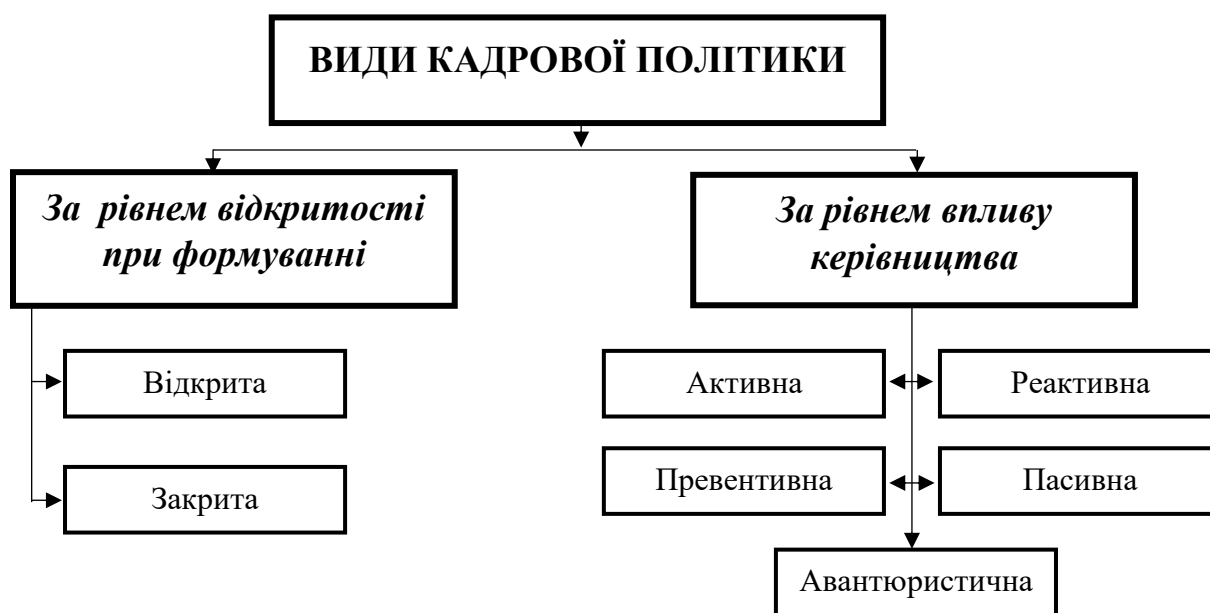


Рисунок 1.2 - Види кадрової політики

Джерело: побудовано автором на основі [17]

За ознакою «рівень впливу керівництва» виділяють наступні види політики управління персоналом: реактивну, превентивну, активну, пасивну та авантюристичну.

Дослідимо кожен із зазначених видів кадрової політики докладніше.

Пасивна політика управління кадрами. З першого погляду, ідея пасивної політики може виглядати нелогічно. Але інколи можна зіткнутися з ситуацією, коли менеджери компанії не мають чіткого плану дій щодо персоналу і кадрова діяльність зводиться до усунення негативних факторів чи наслідків. Для підприємств такого типу характерна відсутність прогнозування кадрових потреб, засобів оцінки трудових ресурсів і персоналу, проведення діагностики поточного стану колективу. Керівництво, під час впровадження такого типу політики, працює з постійним екстремним реагуванням на проблемні ситуації, котрі час від часу виникають під час економічної діяльності, намагаються усунути їх будь-якими способами, часто не намагаючись розібратися в причинах та спрогнозувати потенційні наслідки.

Превентивна (профілактична) політика управління персоналом. Політика в прямому сенсі виникає саме тоді, коли менеджери підприємства мають доведений аналізом, детальний прогноз розвитку стану людських ресурсів. Проте підприємства, характерною ознакою яких є наявність профілактичної кадрової політики, не мають реальних засобів впливу. Відділи управління персоналу таких підприємств можуть не тільки діагностувати поточний стан персоналу, а й прогнозувати кадрове становище на середньострокову перспективу. План розвитку підприємства містить коротко- та середньостроковий прогноз потреби в робітниках, (у кількісному та якісному вимірі), а також визначає завдання покращення кадрового потенціалу. Головним проблемним завданням для цих підприємств є створення цільових програм з розвитку.

Активна політика управління кадрами. Даний вид характеризується ситуацією, коли апарат управління має не тільки прогноз потенційної ситуації, але і потужні важелі впливу на неї. HR відділ може розробити антикризовий кадровий план, постійно моніторити ситуацію, коригувати виконання плану відповідно до поточного стану, внутрішньої та зовнішньої ситуації. При виконанні цих умов можна визначити активний тип кадрової політики.

Реактивна кадрова політика. Під час проведення цього виду політики менеджери підприємства відстежують симптоми негативних показників на виробництві, причини та обставини розвитку кризових ситуацій: різноманітних конфліктів між робітниками, відсутність необхідної кількості кваліфікованого

персоналу для розв'язання поставлених завдань, відсутність достатньої мотивації для результативної роботи. Керівництво повинно вживати заходи для зменшення обсягів кризи, зосереджуючись на розумінні проблем з кадрами. HR відділи в таких підприємствах зазвичай мають засоби для проведення детальної діагностики ситуації та надання лише екстреної, хоч і дієвої допомоги. Кадрові питання виділяють саме в плануванні корпоративного розвитку, більшість проблем виникають на етапі створення середньострокових планів.

Авантюристична (ризикова) кадрова політика. Її основна складність полягає в способах спроб впливу на ситуацію без чіткого аналізу оцінок і обґрунтованих прогнозів розвитку. У такій ситуації дії, пов'язані з проведенням кадрової політики такого типу, ґрунтуються не на чітко сформованих підставах, а базуються більшою мірою на інтуїції менеджера та поточних емоціях.

Другою основою для виділення політики управління персоналом може бути рівень відкритості підприємства зовнішньому середовищу в процесі формування персоналу, її переважна орієнтація на внутрішні або зовнішні джерела кадрів. На цій основі традиційно розрізняють два види здійснення політики управління кадрами - закриту і відкриту.

Відкрита політика управління персоналом характеризується прозорістю підприємства для потенційних робітників будь-якого структурного рівня, чи відділу. Нові працівники можуть починати свою кар'єру з найнижчого рівня, або ж навіть відразу з рівня керівництва. Така кадрова політика характерна для сучасної автомобільної чи великої телекомунікаційної компанії, які готові залучити до себе спеціалістів інших підприємств, на будь-яку посаду, незважаючи на те, чи у них є досвід роботи у підприємствах такого типу чи немає.

Закрита кадрова політика. Основна її характеристика, коли підприємство орієнтується лише на залучення нових людей з нижчих посад, а робота із заповнення вищих вакансій ведеться лише серед працівників підприємства. Політика такого типу характерна для компаній, які зосереджуються на створенні певного корпоративного клімату, розвитку особливого духу залученості до спільних цілей, а також підприємств, які відчувають дефіцит кадрів [18]).

Кадрова політика, будь-якого підприємства повинна базуватися на загальних принципах, які представлені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 - Базисні принципи формування кадрової політики підприємства

Принцип	Характеристика
Комплексність	Робота з усіма категоріями співробітників та з усіма сферами кадрової діяльності.
Методичність	Проведення якісного аналізу різноманітних варіантів розв'язання проблем, особливо, якщо можливо застосувати різні методики.
Науковість	Правильне впровадження всіх новітніх наукових досягнень, може забезпечити зростання соціального та економічного рівня.
Системність	Беручи до уваги взаємозв'язок і взаємозалежність різних компонентів цієї роботи, потрібно враховувати соціальні та економічні наслідки (як негативні, так і позитивні), вплив тих чи інших заходів на поточну та майбутню ситуацію.
Ефективність	Усі витрати на здійснення заходів у цій сфері мають бути окупні завдяки економічній діяльності.

Побудовано автором на основі [19]

Загалом, можна зробити висновок, що кадрова політика (не зважаючи, якого виду вона на підприємстві) є «ядром», від якого залежать усі робітники, а також є точкою відліку для формулювання стратегії розвитку людських ресурсів компанії. Вона повинна не лише забезпечувати хороші умови для продуктивної роботи, а й створювати можливості для розвитку.

1.2 Механізм та етапи формування кадрової політики на підприємстві з метою підвищення стабільності його діяльності

У процесі формуванні кадрової політики компанії потрібно враховувати, наскільки вона буде гнучка, адже це важливий фактор в теперішніх умовах. Вона повинна бути стабільною, тому що стабільність це важливий фактор для робітників, а з іншого, формування політики управління персоналом повинно бути динамічне, підлаштовуватися під зміни, які вона не могла передбачити. Стабільними повинні бути ті аспекти, які зосереджені на інтересах співробітників і пов'язані з організаційною культурою підприємства. Формування кадрового потенціалу в галузі кадрової політики включає визначення принципів взаємодії структурних підрозділів, принципів розміщення кадрів, розробку методики оцінки трудового вкладу персоналу

в ефективність праці та полегшення умов виробничої діяльності, визначення характеру відносин між керівниками та підлеглими (стиль управління). Водночас формуються основні правила безпеки та гігієни праці, а також принципи та методи вирішення й профілактики конфліктів.

Для створення ефективного механізму управління, кадрова політика підприємства повинна бути побудована та надалі удосконалена на основі різних, специфічних методів, які представлені у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 - Методи побудови системи управління кадровою політикою

Метод	Характеристика
Проведення мозкових штурмів	Він передбачає мозковий штурм групи експертів і менеджерів щодо наряду розвитку механізму управління кадрами. Метод є ефективним тому, що ідеї, висловлені одним співробітником, призводять до нових ідей інших учасників, які, у свою чергу, породжують наступні ідеї, що призводить до потоку ідей. Метою мозкового штурму є виявлення найбільшої кількості варіантів покращення системи управління кадрами.
Метод аналогій	Основна ідея - застосування організаційних форм, які зарекомендували себе в інших системах управління кадрами з подібними організаційними та економічними характеристиками до системи, яку треба покращити. Його суть полягає в розробці нових ефективних рішень і визначенні обмежень і умов їх використання.
Балансовий метод	Основа цього методу - попередній досвід цієї системи управління кадрами в поєднанні з досвідом інших подібних системи.
Функціонально-вартісного аналізу	Забезпечує вибір потрібного варіанту побудови системи управління кадрами або виконання конкретної функції, яка дозволить отримати максимальні результати при мінімальних вкладеннях. Також виявить зайві або повторювальні адміністративні функції, завдання, які з певних причин не виконуються, дозволить визначити рівень децентралізації та централізації функцій управління кадрами. Даний метод визначає головні напрямки покращення управління кадровою політикою, дозволяє виявити недоліки та оцінити результати.
Експертно-аналітичний	Він заснований на участі в процесі висококваліфікованих фахівців з кадрової політики і бізнес-менеджерів. Важливим етапом цього методу є розробка форми, яка забезпечить систематичність, задокументованість та чітко виразить експертну думку та висновки.
Головних компонент	Відображає властивості десятків показників в одному індикаторі. Дозволяє порівнювати набір метрик однієї системи управління кадрами з набором метрик іншої подібної системи.
Нормативний	Використовує систему нормативів, де прописано зміст та склад функцій управління побудовою кадрової політики, необхідну кількість робітників, вимоги до побудови апарату управління кадрами та підприємством.

Джерело: систематизовано автором на основі [20].

У процесі управління кадровою політикою повинні бути враховані всі методи, за допомогою яких можна забезпечити найбільш ефективне використання психологічних і фізичних сил робітників. Це дозволяє забезпечити якісне виконання трудових обов'язків, що в свою чергу допомагає підприємству досягти визначеної мети.

Основними елементами діяльності механізму управління кадрової політики є:

1. Кадрове планування. Визначаються потреби підприємства в персоналі, при цьому враховуються кількісні та якісні вимоги до нових працівників для кращої відповідності поточних та майбутніх потреб.
2. Пошук та підбір кадрів. Цей елемент складається із декількох етапів. Сюди включають визначення вимог до кандидата, його пошук та проведення подальшого відбору.
3. Адаптація нових співробітників. Проведення ознайомлення працівників з колективом, політикою, умовами праці, особливостями організаційної структури, технікою безпеки на підприємстві. Якщо новий працівник буде правильно ознайомлений з усіма аспектами роботи підприємства то його соціальна та психологічна адаптація пройде набагато швидше та легше.
4. Професійне навчання та розвиток талантів. На більшості підприємств використовують традиційні методи навчання та підвищення кваліфікації персоналу: безпосереднє навчання на підприємстві, курси в закладах освіти чи спеціалізованих установах. Зараз набуває поширення тенденція самоосвіти працівників та навчання за допомогою новітніх технологій.
5. Оцінка та атестація працівників. Проведення періодичної атестації дозволяє виявити рівень ефективності та професіоналізму співробітників і визначити потребу та напрямок додаткового навчання чи перекваліфікації.
6. Управління колективною поведінкою. Використання різних методів управління конфліктами у колективі для підвищення колективного духу та покращення мікроклімату у команді.

7. Ведення кадрового діловодства. Ведення кадрової документації, облік кількості прийняття, звільнення, навчання, атестації, стажування, переведення та пенсійного забезпечення.
8. Оплата праці. Забезпечення робітників конкурентною заробітною платою, яка повністю відповідає законодавству, досвіду та вмінням робітника та його обов'язкам.
9. Проведення політики добробуту. Надання працівникам медичного страхування, соціальних пільг та створення умов праці, які будуть мотивувати робітників [21].

Зв'язок цих структурних елементів представлений на рисунку 1.3.

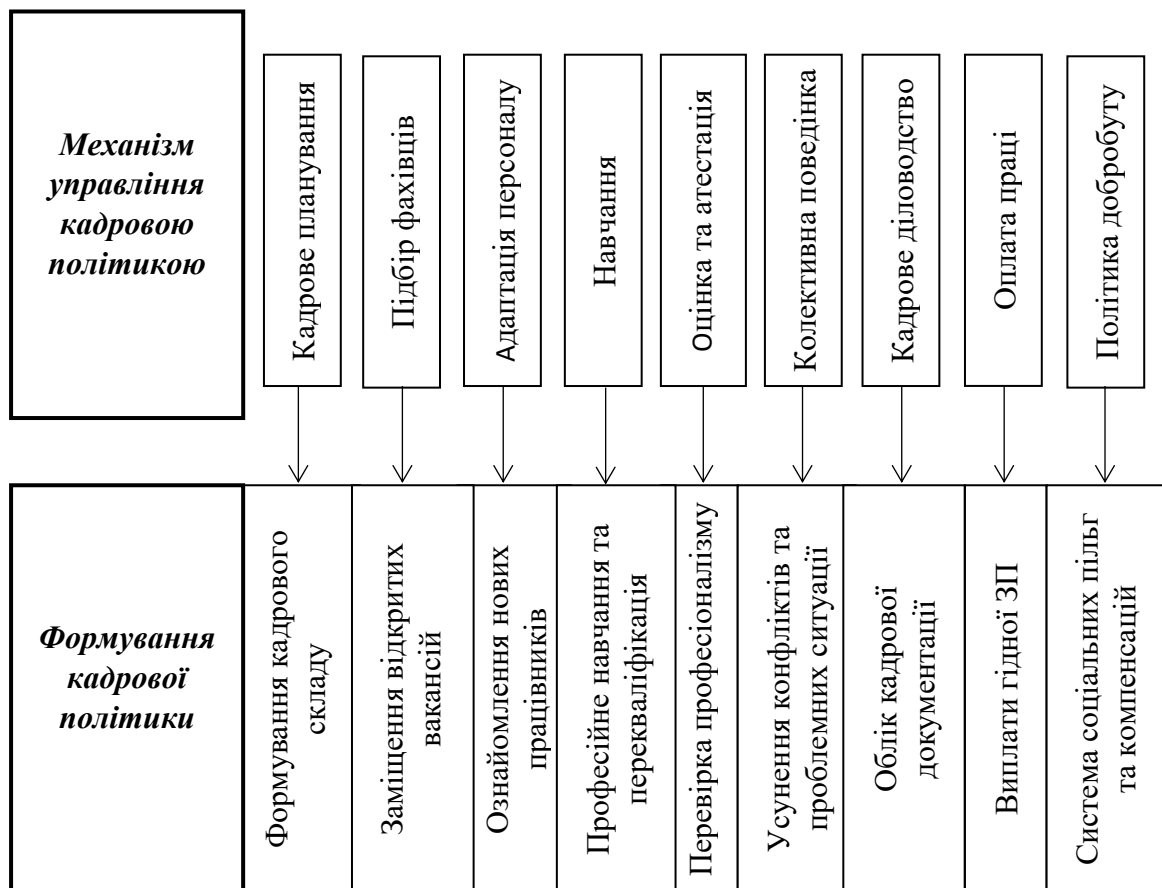


Рисунок 1.3 - Механізм управління та формування кадрової політики підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [21, 22]

Далі розглянемо методи, які використовуються при управлінні кадровою політикою підприємства. Їх поділяють на три групи: економічні, соціально-психологічні та адміністративні.

Економічні методи управління кадровою політикою є елементами економічного механізму. Їх основні характеристики:

- Проведення техніко-економічного планування кадрів;
- Визначення поточних та майбутніх програм діяльності кадрів;
- Впровадження лінійними керівниками плану діяльності;
- Чітке визначення критеріїв та бажаних результатів;
- Проведення мобілізації персоналу для отримання поставлених результатів.

Соціально-психологічні методи використовують соціальний механізм впливу (елементами механізму управління кадровою політикою є політика добробуту, та вплив на колективну поведінку). Вони вирізняються:

- Використання неформальних методів впливу;
- Використання прийомів з психології та соціології;
- Спрямовання на покращення загальної взаємодії колективу (соціологічні методи);
- Робота з психологічними потребами для конкретної особистості (психологічні методи).

Третьою, узагальнюючою групою є адміністративні методи управління. Вони характеризуються:

- Орієнтацією на почуття боргу, на дотримання дисципліни та відданості підприємству;
- Мають прямий рівень впливу, часто з обов'язковим виконанням;
- Спрямовані на процес управління, виробництва та регламентування [23, с. 158].

Окремою частиною механізму управління кадровою політикою є антикризове управління. Кадрову політику в умовах кризи потрібно проводити дотримуючись таких вимог:

- провести скорочення різних рівнів управління, не лише працівників, які працюють на нижчих рівнях організації;
- подбати про покращення кадрового резерву топ менеджменту;
- врахувати залежність різних елементів організаційної структури підприємства під час процесу скорочення;

- обов'язково зберегти працівників, які становлять кадрове ядро;
- провести атестації під час якої виявити потенційно перспективних робітників і надалі просувати їх на вищі ланки управління;
- реалізовувати політику підвищення кваліфікації та перепідготовки, а також навчання нових робітників;
- пошук та найм спеціалістів з інших компаній;
- проводити централізоване фінансове управління для забезпечення накопичення необхідного обсягу коштів.

Зазначимо основні принципи управління кадрами, актуальні для різних етапів розвитку кадрової кризи (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 - Механізм антикризового управління кадрами

Ціль управління	Антикризова політика		Принципи управління кадрами
Стадія кризи (гостра фаза)			
Виправлення недоліків, які присутні у кадровій структурі	1. Реорганізаційна. Будують нову систему менеджменту, яка здатна реагувати на нові завдання	2. Модернізаційна. Кадрова структура та кадрові заходи потребують значних змін.	- націлення колективу на досягнення цілей; -авторитарність; -широка інформаційна кампанія; - перерозподіл обов’язків під кожного робітника; - прийняття швидких рішень; - скорочення персоналу.
Стадія виходу			
Пошук перспективних фахівців, розвиток якісних характеристик кадрів	1.Корегувальна. Несуттєві зміни в управлінні з врахуванням сучасних методик	2.Модернізаційна. Зміни у методах прийняття рішень.	- створення команди спеціалістів, відповідальних за вихід із кризи; - посилення довіри до керівників; - соціальний захист персоналу; - постійна інформаційна політика; - покращення кадрового потенціалу підприємства.

Джерело: [24, с. 46]

Детальніше опишемо основні практичні заходи під час стадії кризи.

Практичні особливості реалізації реорганізаційної кадрової політики можуть включати в себе такі заходи:

- Зміна організаційної структури компанії (перерозподіл повноважень та функцій між структурними підрозділами, створення нових підрозділів, ліквідацію існуючих, неефективних підрозділів).
- Зміна системи управління персоналом (запровадження нових процедур та методів управління працівниками, а саме: навчання і розвиток персоналу; оцінка персоналу; мотивація та стимулювання праці; планування кар'єри).
- Зміна системи оплати праці (запровадження нових систем нарахування заробітної плати, таких як: погодинна, відрядна, відсоткової винагороди).

Модернізаційна кадрова політика спрямована на вдосконалення кадрової структури підприємства. Доцільно проводити:

- Підвищення рівня кваліфікації та продуктивності праці працівників (за рахунок організації професійного навчання та курсів підвищення кваліфікації, впровадження ефективних систем мотивації та стимулювання праці).
- Оптимізація кадрової структури компанії (перерозподіл кадрів за структурними підрозділами та посадами, звільнення неефективних працівників, які не відповідають вимогам).
- Створення та підтримка сприятливого морально-психологічного мікроклімату в колективі (проведення заходів із підвищення задоволеності працівників умовами праці, підвищення рівня довіри та взаєморозуміння між працівниками та керівництвом).

Сформулюємо ключові практичні заходи під час стадії виходу з кризи.

Корегувальна політика:

- Впровадження нових методів оцінки персоналу. Сюди можна віднести використання таких методів, як: центри оцінки; 360-градусна оцінка; експертна оцінка.
- Розробка нових програм розвитку та навчання персоналу, які повинні бути спрямовані на підвищення кваліфікації та продуктивності фахівців компанії.
- Вдосконалення системи мотивації та стимулювання праці.

Модернізаційна політика може включати:

- Переоцінку кадрових потреб підприємства. Проведення цього аналізу дозволяє виявити недоліки в кадровій структурі підприємства і визначити напрями її вдосконалення.
- Перерозподіл кадрів за посадами та структурними підрозділами. Це може здійснюватися шляхом переміщення працівників на інші посади, звільнення неефективних робітників.
- Впровадження нових методів управління персоналом. Це може включати в себе використання таких методів, як: управління за результатами; управління талантами; управління змінами.

Додатковою умовою для проведення антикризової кадрової політики у сучасних умовах є максимально можливе усунення ризиків для життя та здоров'я персоналу, забезпечення обладнанням для дистанційної роботи [25].

Кадрова політика, під час свого формування проходить три етапи.

1. Нормування.

Під час цього етапу формуються завдання та цілі кадрової політики підприємства. Проводиться стандартизація - опрацьовують та узгоджують організаційні цілі компанії, принципи діяльності. Проводиться розробка комплексу процедур з управління кадрами, підбирають методи досягнення поставлених цілей.

Завдання та цілі політики управління кадрами визначаються відповідно до основних положень нормативно-правових документів, виходячи з цілей та завдань забезпечення ефективної діяльності підприємства та її структурних підрозділів. Основною метою кадрової політики є кваліфікація для реалізації повного потенціалу людських ресурсів. Цієї мети можна досягти шляхом розподілу робочих місць відповідно до здібностей і кваліфікації кожного робітника.

Заходи, які потрібно реалізувати на етапі нормування:

- 1.1 Проаналізувати можливі зміни цілей, щодо роботи з кадрами.
- 1.2 Детально проаналізувати корпоративну культуру, стан розвитку підприємства та його стратегію.
- 1.3 Чітко описати вимоги до робітників і можливості з розвитку їх особистих якостей та їх просування по кар'єрі.

Головна ціль етапу нормування щодо персоналу це - правильне узгодження принципів роботи з кадрами зі стратегічним та тактичним розвитком підприємства.

2. Формування планів розвитку персоналу.

На цьому етапі менеджери з персоналу розробляють діагностичні процедури та прогнозують стан персоналу.

Цей етап складається з трьох блоків:

- На основі посадових інструкцій прописуються вимоги до якості кваліфікації працівників;
- Визначаються кількісні вимоги, що включають визначення вимог до персоналу, таких як рівень освіти та кваліфікаційні характеристики;
- Визначають та аналізують основні принципи кадрової політики в найважливіших галузях: набір і розстановка кадрів, формування та професійна підготовка з подальшою оцінкою ступеня розвитку персоналу, оплати праці та використання людських ресурсів.

Основні заходи, які проводять на етапі формування планів розвитку:

2.1 Розробка документа, де прописана система заходів з досягнення цілей.

2.2 Розробка програми добору персоналу, з використанням різних джерел.

2.3 Розробка опитувань, тестів, анкет, тестових завдань для проведення співбесід.

Головна ціль етапу формування планів розвитку – розробка програми досягнення цілей з урахуванням можливих змін.

3. Моніторинг.

Головна ціль цього етапу це розробити процедуру постійної діагностики та прогнозування ситуації управління персоналом.

Основні заходи, з проходження цього етапу:

3.1 Детально проаналізувати поточний стан кадрового потенціалу підприємства.

3.2 Розробити програму конкретних заходів з розвитку навичок, знань та умінь співробітників. Проводити діагностику цих заходів.

3.3 Оцінити ефективність впроваджених заходів.

3.4 Проводити постійний контроль планування кар'єри та атестації, робочого клімату та умов праці [26].

Важливим елементом формування кадрової політики підприємства є аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на неї. Фактори зовнішнього середовища, на макрорівні зображені на рис. 1.4.

1. Економічні фактори. Вони включають загальні економічні умови, зміни в ринкових умовах і умовах конкуренції, а також ціни на робочу силу та інші ресурси. Вплив економічних факторів на кадрову політику полягає в тому, що компанії можуть змінювати свою стратегію залежно від економічних обставин, наприклад, скорочувати кількість працівників, скорочувати бюджет на навчання або збільшувати заробітну плату, щоб залишатися конкурентоспроможними.

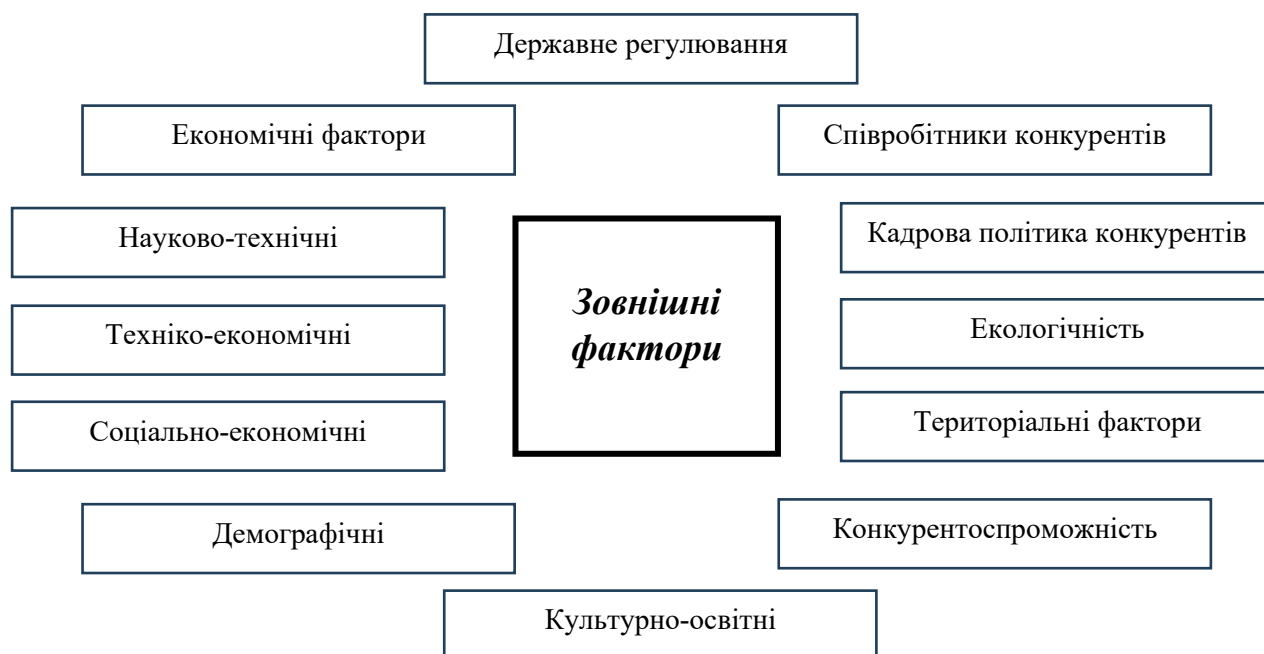


Рисунок 1.4 - Зовнішні фактори впливу на кадрову політику

Джерело: побудовано автором на основі [27]

2. Податкова політика. Податкова політика держави може значною мірою впливати на кадрову політику, наприклад, зменшення податків на зарплату може збільшити заробітну плату працівників, а високі податки на прибуток можуть змусити підприємства зменшувати кількість працівників для зниження витрат.

3. Науково-технічний фактор. Розвиток науки та технологій може кардинально вплинути на кадрову політику підприємства, наприклад, може бути потреба в спеціалістах з новими навичками та знаннями, які забезпечать виробництво нової продукції.

4. Державне регулювання. Національне законодавство у сфері трудових відносин встановлює норми, що регулюють мінімальну заробітну плату, правила охорони праці, робочий час, відпустки та інші соціальні виплати.

5. Техніко-економічні. Техніко-економічні чинники включають наявність технологій та обладнання, які використовуються на підприємстві. Ці фактори впливають на кадрову політику, зокрема на рівень підготовки та кваліфікації працівників, розподіл роботи між різними категоріями працівників.

6. Соціально-економічні. Соціально-економічні фактори можуть включати зміни в тенденціях моди та стилю, етнічні та культурні відмінності, ставлення до роботи та інші соціальні фактори. Ці фактори впливатимуть на кадрову політику компанії, особливо на надання різноманітних соціальних пільг і розвиток корпоративної культури.

7. Демографічні фактори. Демографічні фактори містять такі показники як: розмір та склад населення, рівень розвитку освіти та медичної допомоги, ставлення до праці та інші фактори, які впливають на ринок праці. Ці фактори впливають на забезпечення відповідного рівня навчання та кваліфікації працівників, на вибір різних категорій працівників та на розподіл робочих місць між ними.

8. Культурно-освітні особливості. Етнічні та культурно-освітні особливості впливають на розподіл роботи між різними категоріями працівників, вибір різних методів навчання, спосіб взаємодії керівництва з працівниками.

Наступною групою факторів є фактори зовнішнього середовища на мікрорівні. До них відносять:

1. Кадрова політика підприємств конкурентів. Кадрова політика конкурента впливає, шляхом переманювання кращих спеціалістів. Конкурентні переваги, такі як вища заробітна плата, більш привабливі умови праці та інші бонуси, можуть зробити конкурентів більш привабливими для працівників, що може служити перешкодою для бізнесу, щоб зберегти найкращих фахівців.

2. Географічні фактори. Географічні чинники, такі як фізичні та кліматичні умови, мобільність населення та інші фактори, впливають на доступність робочої сили і рівень заробітної плати. Наприклад, підприємства, розташовані у віддалених

від центру міста населених пунктах, можуть мати труднощі з отриманням кваліфікованої робочої сили.

3. Екологічні фактори. Фактори навколишнього середовища можуть впливати на здоров'я та безпеку працівників. Суб'єкти господарювання повинні дотримуватись вимог природоохоронного законодавства, щоб не завдати шкоди здоров'ю працівників та забезпечити відповідні умови праці. Крім того, наявність відповідної екологічної політики може підвищити привабливість фірми для потенційних працівників.

4. Конкурентоспроможність аналогічних підприємств. Якщо компанії конкуренти пропонують кращі умови праці або заробітну плату, це може вплинути на те, як компанія працює зі своїми співробітниками, щоб підвищити їхню задоволеність і зберегти їх на роботі.

5. Наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів. Це впливає на кадрове планування та розвиток співробітників, оскільки компанія може намагатися підвищити рівень своєї конкурентоспроможності в ринковій конкуренції.

Розглянемо внутрішні фактори впливу на формування кадрової політики (рис 1.5).

1. Стратегія та цілі підприємства. Вони визначають напрями і завдання кадрової політики. Якщо компанія ставить собі за мету завоювати лідируючі позиції на ринку, вона може зосередитися на залученні висококваліфікованих спеціалістів і розвитку їх експертизи.

2. Імідж підприємства. Він впливає на те, як співробітники сприймають компанію і як вони ставляться до своєї роботи. Якщо компанія має позитивний імідж - це підвищує мотивацію співробітників.

3. Організація виробництва напряду впливає на спосіб роботи працівників, їхню продуктивність та ефективність.

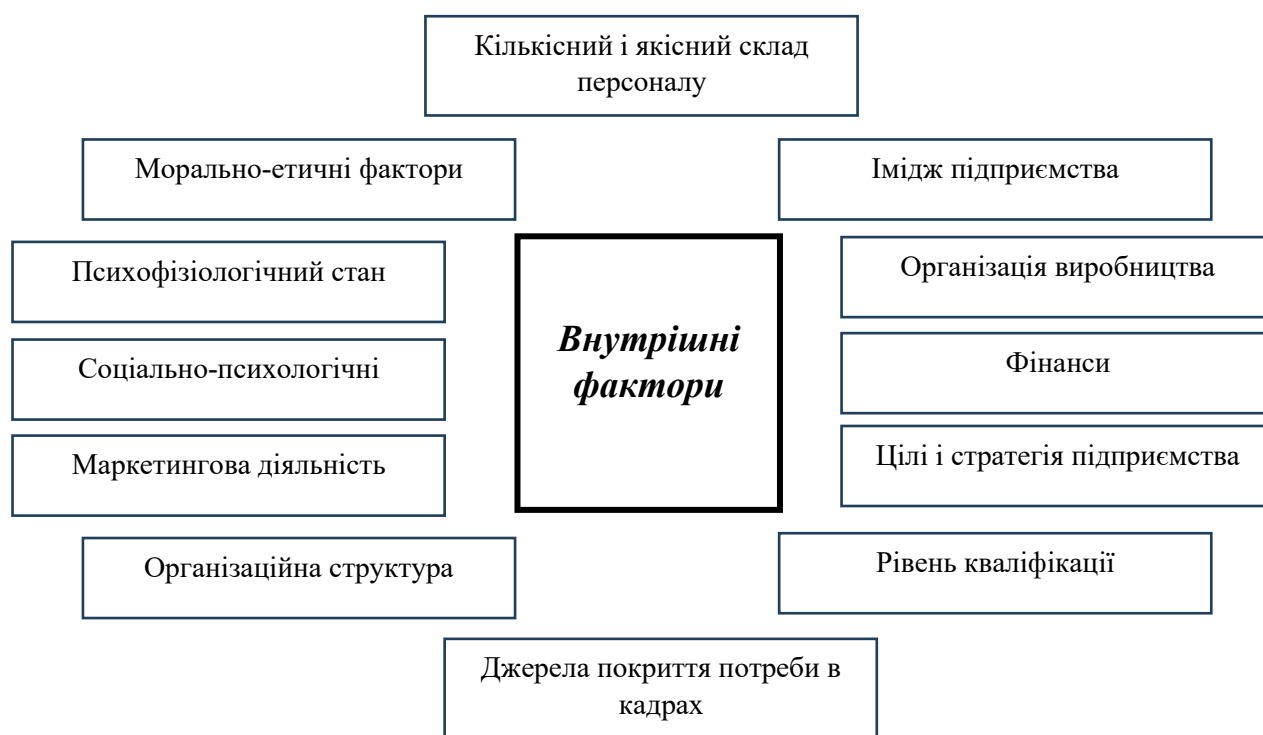


Рисунок 1.5 - Внутрішні фактори впливу на формування кадрової політики
Джерело: побудовано автором на основі [27]

4. Фінансова стабільність і економічні можливості бізнесу можуть вплинути на його здатність залучати нових працівників і утримувати наявних.

5. Маркетингова діяльність - вплив на кадрову політику фірми шляхом надання інформації ринку праці про фірму та залучення цим уваги кваліфікованого персоналу. Крім того, успішна маркетингова кампанія може надати підприємствам додаткові фінансові можливості для підвищення заробітної плати та підвищення мотивації працівників.

6. Якісний і кількісний склад персоналу та його можливості до розвитку - важливий фактор при визначенні кадрової політики підприємства. Він впливає на стратегію розвитку компанії, її конкурентоспроможність та ефективність. Наявність співробітників з необхідною кваліфікацією та навичками є ключовим фактором у досягненні бізнес-цілей. Крім того, перспектива кадрових змін може вплинути на мотивацію співробітників і їх лояльність до компанії.

7. Кваліфікація робітників. Успіх підприємства залежить від якісного рівня його працівників та їх здатності адаптуватися до змін у виробництві. Підприємства

повинні забезпечувати навчання та розвиток для співробітників, щоб вони могли досягти нових професійних рівнів і сприяти зростанню бізнесу.

8. Джерела покриття кадрових потреб. Цей фактор стосується джерел, з яких бізнес може знайти та залучити нових працівників. Це можуть бути різні джерела, такі як кадрові агентства, онлайн-платформи пошуку роботи, соціальні мережі тощо.

9. Організаційна структура підприємства повинна бути налаштована на підтримку кадрової політики. Наприклад, якщо структура підприємства децентралізована, може бути важко координувати та контролювати людей.

10. Соціально-психологічні фактори. Цей фактор описує відносини між працівниками та їх ставлення до роботи. Це можуть бути такі елементи, як комунікація всередині команди, дружні стосунки, розуміння між співробітниками, підтримка з боку команди та інші.

11. Психофізіологічний стан працівників. Необхідно враховувати фізичні та психологічні стани працівників, щоб забезпечити їхнє здоров'я та безпеку на роботі та підвищити продуктивність та ефективність праці. Заходи щодо поліпшення психофізіологічного стану працівників можуть включати проведення спортивних заходів, масажу, психологічної підтримки та інших заходів, спрямованих на збереження здоров'я та емоційного стану працівників. Особливу увагу на цей фактор варто звертати в надзвичайних ситуаціях, таких, як пандемія чи війна.

Суттєво впливають і ціла низка проблем, які взаємозалежать із внутрішніми та зовнішніми факторами середовища.

Першою проблемою та можливістю водночас є процес глобалізації. Він вимагає від вітчизняних працівників професійної та ментальної сумісності з кадрами інших країн. Поетапна інтеграція у Європейський союз, співпраця з європейськими партнерами (в тому числі з постачальниками сільськогосподарської техніки) лише пришвидшує побудову кадрової політики відповідно до світових стандартів.

Наступною проблемою проведення кадрової політики є розвиток постіндустріального суспільства. Все більших темпів набуває скорочення працівників у промисловості та сільському господарстві, чисельність ж зайнятих у сфері освіти, обслуговування, культури та науки зростає. Значними темпами

збільшується кількість спеціалістів у сфері обробки даних, аналізу інформації, інженерів комп'ютерної техніки та комп'ютерного забезпечення. Цей фактор впливає як на ринок праці загалом, так і на кожну з компаній конкретно [43].

Наступною проблемою сучасного управління кадровою політикою є нестача кваліфікованого персоналу. За даними звіту аудиторської фірми Grant Thornton (International Business Report) нестача кваліфікованих кадрів є тенденцію протягом останніх років. Опитування проводилося у різних країнах, у різних галузях, де 35% респондентів заявили про нестачу кваліфікованих спеціалістів. Це впливає на їх рівень ділової активності та на планомірний розвиток бізнесу. Найпоширенішим методом боротьби з цим фактором є збільшення розміру заробітної плати, для утримання наявних та залучення нових фахівців.



Рисунок 1.6 - Проблеми реалізації управління кадровою політикою

Джерело: складене автором

Проблемою усіх галузей є недостатній рівень дисципліни персоналу. Найпоширенішими елементами порушення дисципліни є: недотримання робочого графіку, несвоєчасне виконання завдань від керівництва, недотримання технологічної дисципліни, порушення вимог охорони праці та техніки безпеки. Від цих порушень страждає виробничий процес підприємства, а як наслідок і прибуток. У роботі з покращення рівня дисципліни працівників важлива «м'яка сила», а не

штрафи та покарання, які варто застосовувати лише в серйозних та систематичних випадках. Важливим елементом є ефективне використання впливу керівника та його авторитет. Крім того, варто застосовувати різноманітні методи заохочування за дотримання дисципліни (премії, подяки, підвищення, подарунки та нагороди), покращення умов праці та рівня управління.

Найпоширенішою проблемою управління кадровою політикою є недостатня мотивація працівників. Один з основних факторів це широке різноманіття потреб працівників. Топ менеджер, працівник середньої та низької ланки потребують різних методів та форм мотивації праці. Потрібно враховувати й те, що навіть працівники на одній посаді мають різні потреби та життєві цінності.

Конфліктні ситуації часто загострюються у період змін та у період кризи. Навіть у стабільний та зростаючий період розвитку компанії, конфлікти безпосередньо відображають в результатах роботи команди та компанії. Основними причинами є відсутність ефективної комунікації та недостатня залученість керівника. Загалом для ефективної роботи з конфліктами потрібно проводити регулярну роботу з мінімізації конфліктних ситуацій, подолання бар'єра комунікації, робота з нейтралізації конфліктів, що виникають, активна участь керівника.

Отже, можна зробити висновок, що кадрова політика підприємства повинна бути побудована, на основі специфічних методів, таких як метод аналогій, балансовий метод, метод функціонально-вартісного аналізу, експертно-аналітичний та нормативний. Основними елементами механізму управління кадровою політикою є: кадрове планування потреб у персоналі; підбір, адаптація, навчання та оцінка персоналу; кадрове діловодство та управління добробутом колективу.

Під час кризового періоду, в залежності від фази кризи та цілі управління варто застосовувати реорганізаційну, медернізаційну чи політику корегування, яка обирається в залежності від поточної ситуації та рівня впливу зовнішніх та внутрішніх факторів.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності

Під поняттям оцінка кадрової політики розуміють діяльність уповноваженого персоналу, який її здійснює (адміністративних підрозділів, співробітників кадрових служб, представників фахових зовнішніх компаній) з визначення придатності тієї чи іншої особи виконувати покладені на неї посадові завдання, наявності якісних характеристик. Тільки чітко висунувши вимоги до якостей співробітника, можна правильно оцінити їх якість.

Тому важливо, щоб вимоги оцінювання формулювали кваліфіковані спеціалісти. При цьому потрібно залучати у цей процес і робітників, яких будуть оцінювати, адже вони краще розуміють свої можливості та особливості роботи.

Виокремлюють різні підходи, щодо проведення ефективного управління кадрами і які реалізуються через специфічні форми (рис. 1.6).

Завданням оцінювання кадрової політики є аналіз рівня забезпеченості кадровим резервом компанії, формування засад для підвищення ефективності діяльності, побудова прогнозу доцільності зменшення чи збільшення інвестицій у розвиток працівників, пошук співробітників, які мають потенціал зростання і які цим забезпечують стабільність діяльності підприємства.

Кадрова політика також оцінюється з метою перевірки відповідності вимогам до освіти, знань і навичок роботи персоналу в їх галузі, для вдосконалення переліку кваліфікаційних характеристик, які повинні бути наявні в фахівців. А також для аналізу та вдосконалення шкали оцінювання та порівняння працівника.



Рисунок 1.7 - Форми та моделі ефективного використання кадрів

Джерело: побудовано автором на основі [28]

Враховуючи той факт, що людський капітал є одним із найважливіших ресурсів організації, оцінка кадрової політики є частиною загального аналізу господарської діяльності підприємств. Для того, щоб оцінка ефективності проведення кадрової політики була більш точною розраховують ряд спеціалізованих показників, які представлені у таблиці 1.5.

Найпоширенішими показниками оцінки ефективності управління кадровою політикою є:

- Інтенсивність обороту;
- Трудомісткість;
- Зарплатовіддача.

Таблиця 1.5 - Основні показники оцінки ефективності управління кадровою політикою

<i>Назва показника</i>	<i>Формула розрахунку</i>	<i>Умовні позначення</i>
Інтенсивність обороту прийняття ($I_{оп}$)	$I_{оп} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{с.о}} * 100\%$	$Ч_{пр}$ – кількість прийнятих працівників за певний, встановлений період; $Ч_{с.о}$ – середньооблікова чисельність працівників;
Інтенсивність обороту звільнення ($I_{оз}$)	$I_{оз} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.о}} * 100\%$	$Ч_{зв}$ – кількість звільнених працівників за певний, встановлений період; $Ч_{с.о}$ – середньооблікова чисельність працівників;
Коефіцієнт сталості ($K_{ст}$)	$K_{ст} = \frac{Ч_{ст}}{Ч_{с.о}}$	$Ч_{ст}$ – кількість співробітників, які працювали увесь період; $Ч_{с.о}$ – середньооблікова чисельність працівників;
Коефіцієнт загальної трудової мобільності (K_M)	$K_M = \frac{(Ч_{пр} + Ч_{зв} + Ч_{ст})}{Ч_{с.о}}$	$Ч_{ст}$ – кількість співробітників, які працювали увесь період; $Ч_{зв}$ – кількість звільнених працівників за певний, встановлений період; $Ч_{пр}$ – кількість прийнятих працівників за певний, встановлений період;
Стабільність персоналу ($C_{п}$)	$C_{п} = \frac{\sum P_p}{Ч_{с.о}}$	$\sum P_p$ - сума років роботи всього персоналу; $Ч_{с.о}$ – середньооблікова чисельність працівників;
Коефіцієнт творчої активності ($K_{та}$)	$K_{та} = \frac{Пек}{B_a}$	Пек – чистий прибуток, отриманий від використання винаходів; B_a - витрати на розроблення та впровадження цих винаходів;
Трудомісткість (T_E)	$T_E = \frac{Q}{T}$	Q – обсяг виробленої продукції; T – затрати робочого часу;
Зарплатовіддача (ЗВ)	$ЗВ = \frac{Q}{ЗП}$	Q – обсяг виробленої продукції; $ЗП$ – заробітна плата працівників;
Рентабельність заробітної плати ($P_{зп}$)	$P_{зп} = \frac{П(З)}{ЗП} * 100\%$	$П(З)$ – прибуток (збиток) підприємства; $ЗП$ – заробітна плата працівників;
Вартісний показник продуктивності (P_v)	$P_{зп} = \frac{Д}{Ч_{с.о}}$	$Д$ – дохід від реалізації продукції; $Ч_{с.о}$ – середньооблікова чисельність працівників;
Співвідношення управлінського та робітничого персоналу (K_y)	$K_y = \frac{Ч_{уп}}{Ч_{с.о}}$	$Ч_{уп}$ – чисельність управлінського персоналу; $Ч_{с.о}$ – середньооблікова чисельність працівників.

Джерело: побудовано автором

Крім розрахунку відповідних показників, ефективність управління кадровою політикою можна визначити за якісними характеристиками колективу, а саме за:

- організаційною інтеграцією - прийняттям узгодженої та добре налагодженої стратегії управління персоналом вищим і середнім керівництвом і впровадження цієї стратегії в господарську діяльність підприємства;
- високим почуттям відповідальності всіх співробітників компанії, включаючи ідентифікацію з фундаментальними цінностями організації та стале, ініціативне досягнення цілей з якими вони стикаються у своїй щоденній виробничій діяльності;
- функціональною інтеграцією - варіативність функціональних завдань, яка передбачає скасування традиційних, чітких поділів між різними видами робіт і широке використання різних умов трудових контрактів (часткова, тимчасова зайнятість та інші) та адаптацію до інновацій та змін в організаційній структурі;
- високими, якісними показниками виробничої діяльності, задоволеність умовами праці.

При аналізі ефективності кадрової політики підприємства, важливо враховувати ефективність керівного складу. Критеріями оцінки роботи менеджера у сфері кадрової політики є обізнаність у практичних і теоретичних питаннях відбору та ефективного управління трудовими ресурсами підприємства, уміння організовувати та спрямовувати роботу команд для ефективного досягнення поставлених цілей. Особливістю роботи менеджера є те, що його особиста частка у загальні результати виробництва оцінюється за результатами діяльності відділу чи підприємства, який він очолює (за трудовими показниками діяльності).

Якість управління значною мірою залежить від рівня освіти керівного складу. Потрібно перевірити відповідність між фактичним рівнем освіти кожного керівника та постом, який він займає, а також дослідити пов'язані з цим питання, такі як відбір персоналу, навчання та підвищення кваліфікації, та підготовкою нових кадрів.

Крім математичного розрахунку показників оцінки ефективності, використовують й інші способи, характеристика яких представлена у таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 - Методичний інструментарій оцінки ефективності управління кадрами

Назва	Характеристика
Тестування	Проведення оцінки працівників за допомогою тестових завдань (кваліфікаційних, освітніх та психологічних)
Оцінка на базі моделей компетентності	Оцінювання за допомогою математичних (формалізованих) моделей компетентності. Ці моделі складаються із системи оцінок, які мають значення для конкретного підприємства (найчастіше інтелектуальні та професійні).
Проведення інтерв'ю	Аналіз усних відповідей працівників. Опитування проводять спеціалісти з оцінки персоналу, які за результатами дають свої суб'єктивні висновки, щодо відповідності та правильності відповідей. Задають питання вузькоспеціалізованого характеру.
Оцінка критичної ситуації	Аналіз поведінки та способу вирішення типових виробничих ситуацій. Вони моделюються оцінювачем на базі конкретного підприємства.
Аналіз рейтингу	В залежності від мети проведення аналізу, експертом з оцінки розробляється шкала, на підставі якої і здійснюється оцінка. Працівником виконуються завдання, виставляються бали і порівнюються з еталонним результатом.
Проведення анкетування	Визначаються негативні і позитивні характеристики робітника шляхом заповнення анкет, які розробив експерт з оцінки.
Проведення спостереження за процесом роботи	Оцінка негативних факторів. Оцінювачем проводяться спостереження за специфічною поведінкою, стресовими ситуаціями, деструктивними діями, перенавантаженнями та шкідливими умовами праці.
Проведення ділових ігор	Аналізується поведінка конкретних працівників та колективу загалом під час їх участі в імітованих іграх.

Джерело: побудовано автором на основі [29]

В оцінюванні управління кадровою політикою, також, використовують і інші, загальноекономічні методи. Наприклад системний аналіз, метод декомпозиції чи SWOT-аналіз. Розглянемо останній метод детальніше (табл. 1.7).

Аналіз проведений за методом SWOT - це метод проведення стратегічного планування, який передбачає визначення факторів у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства та групування їх у чотири категорії: слабкі сторони та сильні сторони, загрози та можливості.

Слабкі (W) і сильні (W) сторони внутрішнього середовища є факторами впливу при аналізі об'єкта (тобто фактори, на які може впливати об'єкт); загрози (T) і можливості (O) є факторами зовнішнього середовища підприємства (тобто ті, що можуть і впливають на зовнішній об'єкт і, таким чином, на фактори, що знаходяться поза контролем суб'єкта) [30].

Таблиця 1.7 - Приклад SWOT аналізу при оцінці ефективності кадрової політики підприємства

Strengths	Weaknesses
• Високий рівень кваліфікації, освіти та досвіду працівників. • Чітко визначена кадрова політика. • Високий ступінь залученості та зберігання працівників на робочих місцях. • Регулярне навчання робітників. • Діючі системи підвищення кваліфікації. • Зростання ефективності роботи працівників. • Високий рівень використання трудового потенціалу кожного робітника.	• Низький рівень фінансування програм навчання та підвищення кваліфікації. • Низька кількість програм з підвищення мотивації та гармонійного розвитку працівників. • Відсутність, або неефективність системи оцінки персоналу. • Відсутність необхідних компетенцій і досвіду в молодих фахівців. • Низький рівень зацікавленості співробітників у розвитку підприємства.
Opportunities	Threats
• Збільшення обсягу виробництва – додаткові робочі місця. • Впровадження новітніх технологій в систему управління персоналом. • Розвиток чи розробка систем мотивації та підвищення кваліфікації. • Укладання угод про дуальну освіту чи співпрацю з престижними навчальними закладами. • Доступність освіти (як державної так і комерційної). • Обмін спеціалістами з іншими країнами.	• Висока конкуренція у галузі чи на ринку кадрів. • Економічна нестабільність у галузі • Урбанізація населення (відтік молодих фахівців). • Погіршення соціальної інфраструктури регіону. • Зміни в законодавстві чи в системі державної освіти.

Джерело: розроблено автором

Станом на сьогодні важливим елементом оцінювання рівня управління персоналом є виникнення та впровадження у роботу електронних систем управління персоналом (HRM-систем), за допомогою яких можна легко та швидко досліджувати ключові показники [31].

Для покращення роботи з розвитку кадрів необхідно розробити, проаналізувати та впровадити пакет документів з управління кадрами та соціальним розвитком. Цей пакет повинен містити такі файли:

- Порядок оплати праці працівників.
- Керівництво підбором і призначенням персоналу.
- Положення про роботу з молодими спеціалістами з вищою та середньою спеціальною освітою.

- Положення про призначення та кадровий резерв на керівні посади.
- Положення про комісію з добору керівників і спеціалістів на керівні посади.

Наявність чи відсутність цих, та інших документів також враховується в висновок про ефективність кадрової політики підприємства.

Отже, сьогодні існують різні форми та методи ефективного використання кадрів. Для точної оцінки стану управління кадровою політикою розраховують цілий перелік показників, наприклад коефіцієнт обороту персоналу, коефіцієнт сталості, коефіцієнт творчої активності, трудомісткість та зарплатовіддачу. Крім розрахунку показників оцінити ефективність персоналу можна й іншими методами, такими як тестування, інтерв'ю, анкетування, ділові ігри та SWOT-аналіз.

Висновки до розділу I

В розділі 1 було описано ключові теоретико-методичні засади управління кадровою політикою підприємства. Розглянуто кадрову політику – яка є ключовим елементом організації управління у будь-якому підприємстві. Управління кадровою політикою – це комплекс заходів, які спрямовані на організацію, формування, використання, планування потреб та управління персоналом, з метою забезпечення стабільної діяльності та розвитку компанії.

Працівники є одним із головних ресурсів, запорукою ефективної діяльності та розвитку. Їх поділяють на різні категорії в залежності від посадових обов'язків. На співробітників та на кадрову політику загалом впливає ряд факторів, які поділяють на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх відносять фактори на які підприємство не може вплинути, а саме економічна ситуація в країні, законодавство, культура, науковий прогрес. Внутрішні фактори підлягають управлінню та контролю з боку підприємства, до них належать умови праці, організаційна структура, мікроклімат у колективі, стратегія розвитку, стиль керівництва. За останнім фактором вирізняють різні види політики управління персоналом: пасивну, превентивну, активну, авантюристичну та реактивну.

В пункті 1.2 було проаналізовано важливість використання різноманітних методів та механізмів для ефективного управління кадровою політикою. Це дозволяє забезпечити якісне виконання робітниками своїх посадових обов'язків. Кадровий відділ повинен регулярно проводити кадрове планування, ефективно підбирати нових працівників, займатися їх адаптацією, професійним навчанням та розвитком. Під час кризових умов HR-відділ та керівництво повинне ефективно та швидко виправляти недоліки чинної кадрової структури, розвивати якісні характеристики співробітників.

В пункті 1.3 розглянуто обов'язковий елемент аналізу господарської діяльності - проведення оцінки ефективності кадрової політики, яку здійснюють методом розрахунків ефективності управління трудовими ресурсами. Це дозволяє визнати поточний стан трудових ресурсів та відстежувати динаміку змін, для побудови прогнозів діяльності.

РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ЙОГО ДІЯЛЬНОСТІ

2.1 Характеристика виробничо-господарської діяльності ТОВ «Агротехсоюз»

Для даної роботи, об'єктом дослідження було обрано торгове підприємство, що займається продажем сільськогосподарської техніки - ТОВ «Агротехсоюз». Наведемо загальну інформацію про дане товариство (табл. 2.1)

Таблиця 2.1- Загальні відомості про ТОВ «Агротехсоюз»

Повна назва компанії	Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРОТЕХСОЮЗ»
Дата реєстрації	23 травня 1997 року
Код ЄДРПОУ	24918458
Адреса	Україна, 08625, Київська область, Фастівський район, село Путрівка, вулиця Заводська, будинок № 2
Засновник	Дергалюк Іван Володимирович
Основний вид діяльності	46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням
Додаткові види діяльності	52.10 Складське господарство; 64.91 Фінансовий лізинг; 49.41 Вантажний автомобільний транспорт; 29.32 Виробництво інших вузлів, деталей і приладдя для транспорту; 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів 77.31 Надання в оренду сільськогосподарських машин і устаткування; 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування; 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів; 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля; 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами 77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів; 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту; 77.11 Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів.
Контактна інформація	Телефон: 380442902900 Електронна пошта: office@ats.in.ua
Статутний капітал	4 000 000 грн

Джерело: [32]

Торгове підприємство «АГРОТЕХСОЮЗ» було засновано в 1997 році як сервісний центр і постачальник запасних частин для ремонтних робіт техніки компанії CLAAS (німецький виробник). За 26 років на ринку підприємство створило

сталий, порядний імідж надійного ділового партнера та значно збільшила виробничі потужності.

Сьогодні «АГРОТЕХСОЮЗ» — це повна мережа представництв з технічними майданчиками, складами запчастин, спеціалістами з продажу та сервісними інженерами.

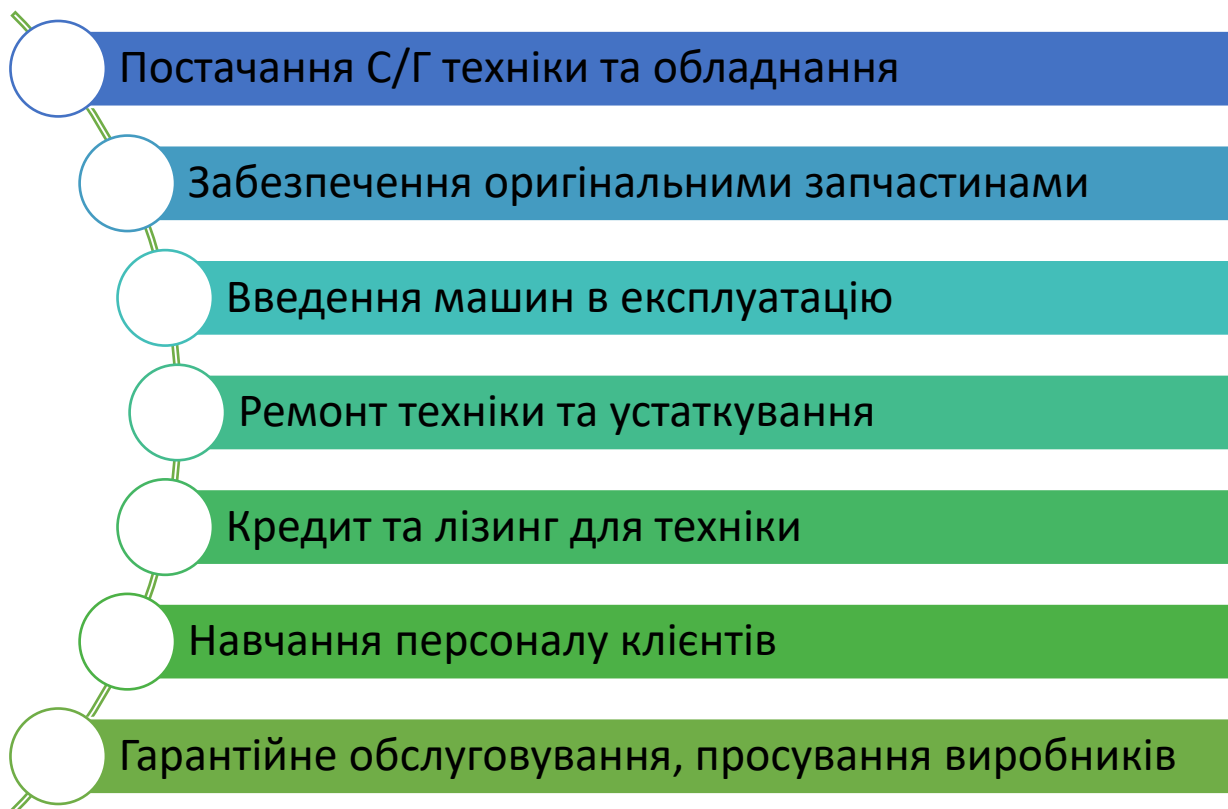


Рисунок 2.1 - Основні напрямки діяльності ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Протягом багатьох років, базуючись на високому рівні обслуговування клієнтів, компанія просуває високоякісну, високопродуктивну сільськогосподарську техніку та комплексно, постійно та швидко постачає оригінальні високоякісні запасні частини та витратні матеріали для фермерів по всій країні, є надійним, стабільним партнером.

Компанія приділяє особливу увагу налагодженню партнерських відносин із виробниками та постачальниками сільськогосподарської продукції, орієнтуючись на першочергове задоволення потреб споживачів та забезпечення високоякісною, високопродуктивною, надійною сільськогосподарською технікою та агрегатами.

«Агротехсоюз» чітко розуміє наскільки важливо швидко постачати запчастини та підтримувати постійну їх наявності на складі, тому використовує спеціально розроблену комп'ютерну систему управління складом, яка дозволяє миттєво надавати відповіді, щодо наявності необхідних запчастин та здійснювати доставку до прибуття в найкоротші терміни.

Станом на сьогодні, ТОВ «Агротехсоюз» являється офіційним дилером основних виробників техніки сільськогосподарського призначення. Основними є «Claas KGaA mbH» «VALLEY», «AMAZONEN-WERKE H. Dreyer GmbH & Co. KG», «GERINGHOFF» та «LEMKEN».

Крім того, компанія надає лізингові та кредитні програми для фінансування покупки техніки. У цій сфері співпрацює з «Приватбанк», «ОПТ Лізинг», «ПроКредит Банком», «Ощадбанком», «Райфайзен Банком Аваль» та «Credit Agricole».

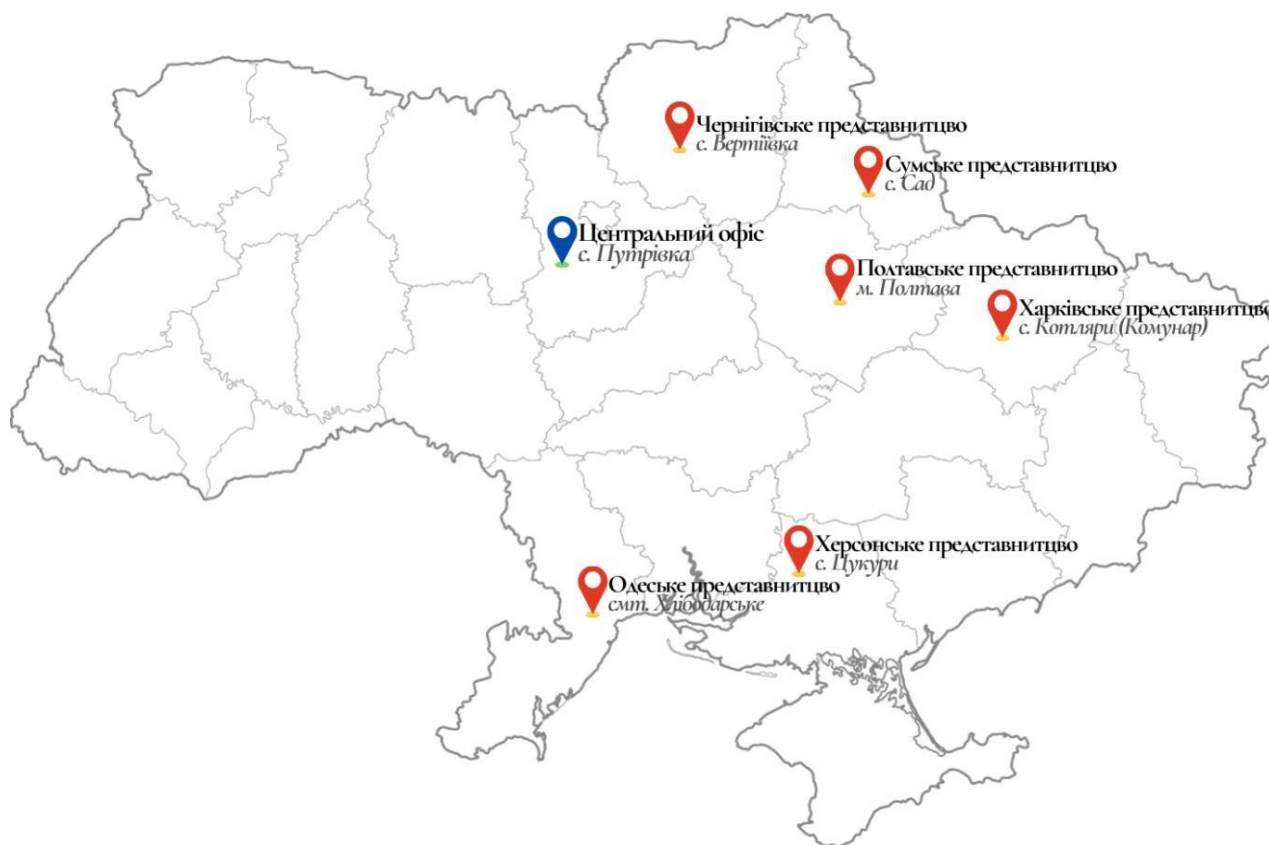


Рисунок 2.2 - Мережа філій ТОВ «Агротехсоюз» [33]

Джерело: [33]

Ключовими регіонами діяльності ТОВ «Агротехсоюз» є Київська, Сумська, Чернігівська, Одеська та Харківська область.

Крім того, «Агротехсоюз» має ряд філій з складськими приміщеннями, майданчиками для техніки та обладнання, спеціалістами з продажу та сервісного обслуговування у Київській, Сумській, Чернігівській, Харківській областях. Філії компанії постраждали внаслідок повномасштабного вторгнення РФ, Херсонське представництво не здійснює діяльність, адже розташоване на тимчасово окупованій території.

Для забезпечення якісного обслуговування сервісний відділ ТОВ «Агротехсоюз» має в своєму розпорядженні 30 сервісних автомобілів, укомплектованих необхідним набором потрібного для ремонту інструменту та спеціального обладнання, за допомогою якого можна проводити поглиблену діагностику та виконувати різноманітні види ремонту навіть «в польових умовах».

Сервісний підрозділ надає послуги з ремонту та діагностики електричних та гідравлічних систем та блоків. Виконують ремонтні роботи систем кондиціонування, проводять консультації та планове технічне обслуговування техніки.

«Агротехсоюз» також надає фіксовані послуги, включаючи капітальний ремонт повного обладнання, а також капітальний ремонт окремих агрегатів і вузлів (двигуни, коробки передач).

Компанія у березні 2017 року добровільно приєдналася до української мережі Глобального договору ООН. Це закріплює наміри компанії і надалі реалізувати свої стратегічні завдання відповідно до цілей сталого розвитку.

Місія ТОВ «Агротехсоюз» - це забезпечення виробників сільськогосподарської продукції якісною технікою та обладнанням, професійним та швидким сервісом та надійними запчастинами для ведення ефективного та прибуткового господарства» [34].

У процесі реалізації цієї місії, формуються сприятливі умови для розвитку основних напрямків господарства країни, які є джерелом ресурсів для різних галузей промисловості, виробництва продуктів харчування для населення та створення нових робочих місць.

У компанії власник виконує роль директора, за якої усіх підрозділи та філії підпорядковуються безпосередньо йому. Тому можна зробити висновок про лінійну організаційну структуру.

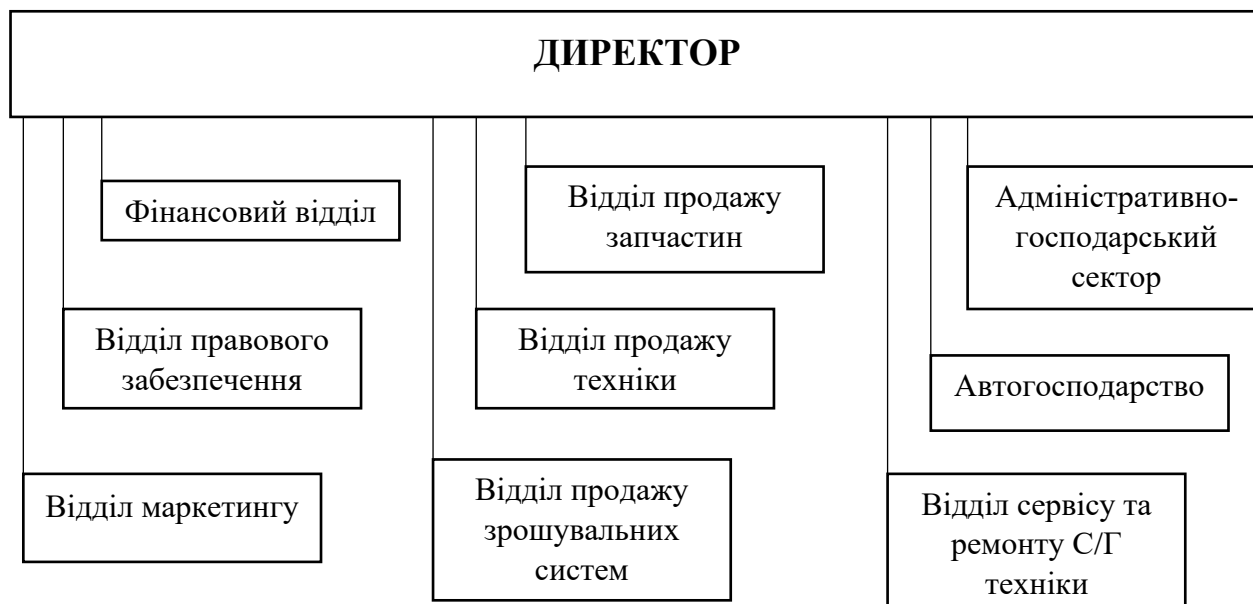


Рисунок 2.3 - Організаційна структура ТОВ «Агротехсоюз» (побудовано автором на основі [33])

Джерело: побудовано автором на основі [33]

Для лінійної організаційної структури, яка існує у компанії притаманні деякі переваги:

- кожен працівник чітко розуміє кому підпорядковується і як розв'язувати організаційні проблеми;
- швидко передається інформація від керівників до підлеглих; зрозумілий рівень відповідальності.

Проте є і ряд недоліків: високий ступінь залежності діяльності компанії від директора; низький рівень гнучкості щодо змін; монотонний характер роботи; перенавантаження керівника.

Тому оптимальною організаційною структурою для ТОВ «Агротехсоюз» є лінійно-функціональна (рис.2.4), коли додаються функціональні підрозділи.

Її переваги:

- Простота взаємодії при ефективному використанні ресурсів;
- Спеціалізація працівників;

- Полегшення управління компанією.

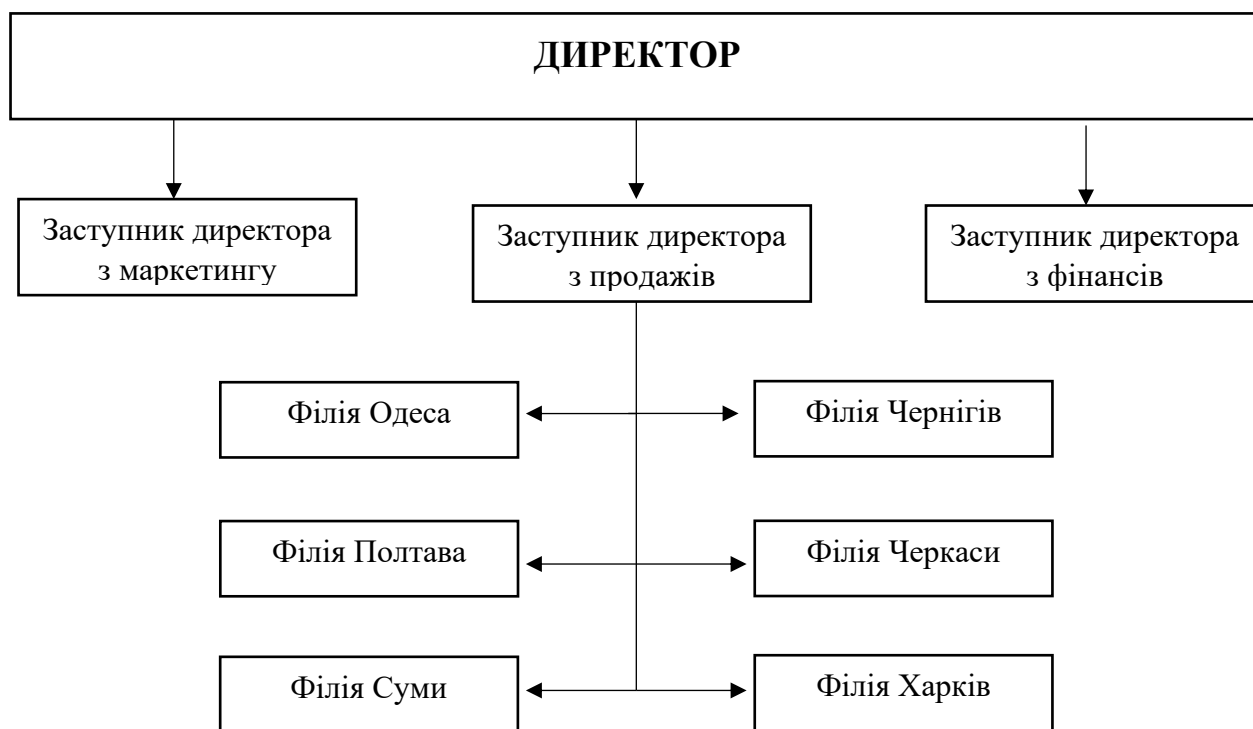


Рисунок 2.4 - Лінійно функціональна організаційна структура ТОВ
«Агротехсоюз»

Джерело: побудовано автором

При новій організаційній структурі заступники директора будуть відповідати за певні функції (маркетинг, фінанси) і будуть мати можливість приймати самостійні рішення в межах своїх повноважень. А керівники філій будуть підпорядковуватися заступникам директора.

Важливим аспектом діяльності компанії є взаємодія зі стейкхолдерами. Регулярно триває процес активної взаємодії та комунікації щодо узгодження спільних інтересів та розв'язання проблем та розбіжностей. Наведемо перелік основних форм взаємодії ТОВ «Агротехсоюз» із стейкхолдерами.

1. Власники – квартальна та річна офіційна звітність, збори учасників, соціальні мережі, внутрішньо корпоративні заходи, внутрішньо фірмова комунікаційна система.
2. Бізнес-партнери – офіційна звітність компанії, договори та контракти, участь у конференціях та виставках, спільні навчання персоналу, соціальні мережі,

ділові зустрічі та особистий контакт, відповіді на запити, проведення спільних корпоративних та маркетингових заходів (дні поля та інші).

3. Персонал – особистий контакт, внутрішньо фірмова комунікаційна система, корпоративні заходи та свята, зустрічі з керівництвом та соціальні мережі.
4. Засоби масової інформації – проведення прес заходів, інтерв'ю та відповіді на питання.
5. Органи місцевого самоврядування - дискусії, обговорення, особистий контакт, консультування, створення та ведення спільних проєктів [34].

ТОВ «Агротехсоюз» володіє досить широким асортиментом сільськогосподарської техніки. А саме: трактори, збиральні комбайни, косарки, валкоутворювачі, сівалки, обприскувачі, навантажувачі, GPS-навігація, плуги, культиватори, борони, ворушилки, жатки для кукурудзи та соняшника.

Як було зазначено вище, основними партнерами є CLAAS, VALLEY, AMAZONE, GERINGHOFF та LEMKEN. Саме на них припадає основна частка імпортерських операцій на поставку устаткування.

Таблиця 2.2 - Основні контрагенти ТОВ «Агротехсоюз»

Контрагент	Країна	Група товарів
Amazonen-Werke [35]	Німеччина	Навісні та причіпні розподільювачі добрив; Навісні, причіпні, самохідні обприскувачі; Плуги, дискові борони, культиватори, катки, ротаційні борони; Механічні та пневматичні сіялки;
CLAAS [36]	Німеччина	Трактори; Зернозбиральні комбайни та жниварки для них; Кормозбиральні комбайни та приставки; Косарки, ворушилки та валкоутворювачі; Прес-підбирачі; Системи керування та управління даними;
LEMKEN [37]	Німеччина	Культиватори та сівалки; Котки та дискові борони; Плуги та глибокорозрихлювачі; Обприскувачі;
GERINGHOFF [38]	Німеччина	Стрічкові жниварки; Жниварки для збору кукурудзи/сорго/соняшника/; Техніка для виготовлення кормів;
VALLEY [39]	США	Кругові та фронтальні дощувальні установки; Буксировані системи зрошування.

Для того, щоб оцінити вплив внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства, потрібно визначити можливості та загрози, найзручнішим способом візуалізувати це, буде SWOT-аналіз.

Таблиця 2.3 - SWOT-аналіз ТОВ «Агротехсоюз»

	Можливості А. Зростання попиту на СГ техніку в Україні. Б. Впровадження нових технологій в господарстві.	Загрози А. Посилення економічної нестабільності в країні. Б. Конкуренція з боку іноземних і вітчизняних компаній.
Сильні сторони 1. Широкий спектр продукції і послуг 2. Співпраця з провідними виробниками техніки 3. Великий досвід роботи	A123 Розширити свою присутність на ринку (відкриття нових філій передусім у західних областях де компанія менш представлена). Розширити асортимент продукції за рахунок фінансових та ширших ремонтних послуг.	A2 Застрахувати свою діяльність від непередбачуваних ситуацій та надавати послуги страхування техніки.
	B2 Інвестувати в розробку та впровадження нових технологій.	B13 Інвестувати в розвиток власної логістичної інфраструктури, щоб забезпечувати безперебійне надання послуг та постачання продукції.
Слабкі сторони 1. Залежність від імпорту 2. Лінійна організаційна структура 3. Недостатня диверсифікація бізнесу	A2 Зміна, покращення організаційної структури дозволить оптимізувати діяльність та ефективніше розвивати філії та представництва.	A13 Розвивати співпрацю з вітчизняними виробниками для зменшення залежності від імпорту, розширювати асортимент за рахунок нових вітчизняних товарів.
	B13 Диверсифікувати бізнес (наприклад виробництво дрібної СГ техніки, або надання послуг по її переробці).	B23 Розвивати диверсифіковані канали збуту в залежності від поточних умов та регіонів, щоб мінімізувати ризики від втрати одного з них.

Джерело: побудовано автором

Розглядаючи сам процес діяльності ТОВ «Агротехсоюз» можна виділити три основних напрямки:

1. Реалізація сільськогосподарської техніки.

Проводиться закупівля техніки у виробників партнерів. Після транспортування відбувається складування техніки на складських приміщеннях у різних регіонах України. Потім спеціалісти компанії проводять консультації з потенційними

клієнтами, допомагають їм підібрати необхідну техніку та оформляють замовлення. Після продажу техніки надається після продажне обслуговування, яке включає навчання персоналу, надання консультацій та ремонт техніки.

2. Поставка запчастин.

Для ТОВ «Агротехсоюз» є пріоритетом швидке постачання запчастин та їх постійної наявності на складі у необхідній кількості. Управління складом здійснюється за допомогою спеціально розроблених електронних систем, які дозволяють швидко отримувати відповіді про наявність необхідних запчастин і відправляти їх до місця призначення в найкоротші терміни. Відповіді на всі запитання клієнтів надаються в офісі обслуговування клієнтів.

3. Сервісне обслуговування.

Першим етапом є приймання несправної техніки. Після чого проводиться діагностика, ремонт та видача відремонтованої техніки з актом виконаних робіт.

Сервісні інженери проходять постійне спеціалізоване навчання в Німеччині та Україні, застосовують отримані знання на практиці та навчають механізаторів клієнтів безпосередньо на фермі.

Отже, ТОВ «Агротехсоюз» - це відоме торгове підприємство, яке має мережу представництв у багатьох районах України. Основними видами діяльності є постачання техніки сільськогосподарського призначення, його подальше гарантійне та післягарантійне обслуговування. Компанія має лінійну організаційну структуру, на чолі якої стоїть директор, він же власник компанії. Основними товарами є техніка німецьких виробників, таких як CLAAS та LEMKEN та інших.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «Агротехсоюз»

Для оцінки ефективності управління компанії загалом та кадровою політикою на підприємство важливо провести аналіз основних фондів ТОВ «Агротехсоюз» для визначення поточного стану та потенційного росту чи зниження темпів діяльності.

Для того, що провести аналіз забезпечення основними засобами необхідно розрахувати ряд показників.

Таблиця 2.4 - Основні техніко-економічні показники ТОВ «Агротехсоюз»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 до 2020	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1018512	1599686	1053379	34867	3,42
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	-846573	-1386120	-807 868	38705	-4,57
Витрати на виробництво і реалізацію продукції, тис. грн.	-909314	-1469148	-873 499	35815	-3,94
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	67681	92486	58 001	-9680	-14,30
Чистий прибуток, тис. грн.	55499	75839	47561	-7938	-14,30

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

Після проведення аналізу показників ефективності використання основних засобів (таблиця 2.5), можна зробити висновок, ТОВ «Агротехсоюз» відповідно до специфіки діяльності (торгове підприємство) забезпечене основними засобами в достатній кількості.

Рівень спрацювання основних фондів є досить високим (протягом усіх років понад 0,5), отже значна частина вартості основних засобів переходить у вартість готової продукції. Коефіцієнт оновлення фондів на низькому рівні, і спостерігається тенденція до зменшення. Коефіцієнт вибуття ж показує, що частка вартості ОФ, які вибули з кожним роком зменшується.

У 2021 році показник фондомісткості зменшився, що говорить про позитивний рік для розвитку підприємства, у 2022 році він зріс, проте залишився нижчим ніж у 2020 році. Аналогічну ситуацію показує показник фондівдачі. Отже, зменшуються необхідні ресурси на виробництво 1 гривні продукції. Щодо рентабельності, то ситуація схожа з попередніми показниками. Найменш позитивний показник у 2020 році, найбільш позитивний у 2021. Проте, попри зниження рентабельності основних фондів у 2022 році, вона краще ніж у 2020 році.

Таблиця 2.5 – Показники стану та ефективності використання основних засобів ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
	2020	2021	2022		
				2022 до 2020	
Коефіцієнт спрацювання (зносу) основних засобів (Ксоф), %	0,54	0,55	0,59	0,06	10,25
Коефіцієнт придатності основних засобів, %	0,46	0,45	0,41	-0,06	-11,93
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	0,39	0,26	0,16	-0,23	-59,31
Коефіцієнт вибуття основних засобів, %	0,19	0,16	0,13	-0,06	-30,94
Середньорічна вартість основних фондів (Фсер.річ.), тис. грн.	43920	33028,5	34099	-9821,00	-22,36
Фондовіддача (Фвід.), грн.	23,19	48,43	30,89	7,70	33,21
Фондомісткість (Фм), грн.	0,04	0,02	0,03	-0,01	-24,93
Фондоозброєність, грн./ос.	467,23	323,81	331,06	-136,18	-29,15
Рентабельність ОФ (R ОФ), %	154,10	280,02	170,10	16,00	10,38

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

Під час аналізу структури виробничих запасів зберігається чітка тенденція протягом періоду дослідження, товари складають 98%, а виробничі запаси 2%.

У таблиці 2.6 можемо спостерігати, що виробничі запаси найбільш ефективно використовуються у 2021 році, найменш ефективно у 2022 році.

Зменшення оборотності виробничих запасів минулого року пов'язана із проблемами ведення бізнесу в умовах повномасштабної війни. Тривалість обороту у 2021 скоротилася до 1,01 року, що говорить про підвищення ефективності. У 2022 показник найбільший, що підтверджує зниження ефективності управління оборотними активами підприємства.

Загалом розмір виробничих запасів та товарів на підприємстві збільшується протягом досліджуваного періоду.

Таблиця 2.6 – Показники забезпеченості та використання виробничих запасів на ТОВ «Агротехсоюз»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
	2020	2021	2022		
Всього запасів (тис. грн.) у т.ч.:	186432	233280	296 616	110 184	59,10
- виробничі запаси	3049	4624	5 704	2 655	87,08
- товари	183383	228656	290912	107 529	58,64
Середня вартість виробничих запасів (3 серед.річ.), тис. грн.	3 139	3 836,5	5 164	2 025	64,51
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів (К обор.об.з.), разів	269,70	361,30	156,44	-113	-41,99
Тривалість одного обороту оборотних засобів (ТООЗ), днів	1,35	1,01	2,33	0,98	72,39

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.7 – Планові обсяги реалізації продукції ТОВ «Агротехсоюз»

Показник	Роки		
	2023 (план)	2024 (план)	2025 (план)
Зернозбиральні та кормозбиральні комбайни, од.	36	43	50
Трактори, од.	33	63	93
Жнивarki, од.	60	80	100
Причіпне обладнання для СГ техніки, од.	158	190	222
Всього, од.	287	376	465

Джерело: розраховано автором на основі даних Звіту про управління ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

Зважаючи на попередній аналіз можна запропонувати перелік заходів, щодо підвищення ефективності використання основних активів:

- Удосконалити єдину базу основних активів (для оперативної інформації про наявність і місцезнаходження);
- Впровадити систему GPS-моніторингу техніки (для контролю пересування та стану техніки);
- Розробити систему технічного обслуговування техніки (для своєчасного ТО);

- Розширити співпрацю з фінансовими установами для отримання кредитів на придбання техніки.

Щодо покращення оборотності оборотних активів ТОВ «Агротехсоюз» можна запропонувати:

- Скоротити період розрахунків з дебіторами;
- Збільшити обсяги продажів;
- Впровадити систему факторингу;
- Впровадити системи для управління якістю.

Проведено аналіз реалізації продукції підприємства:

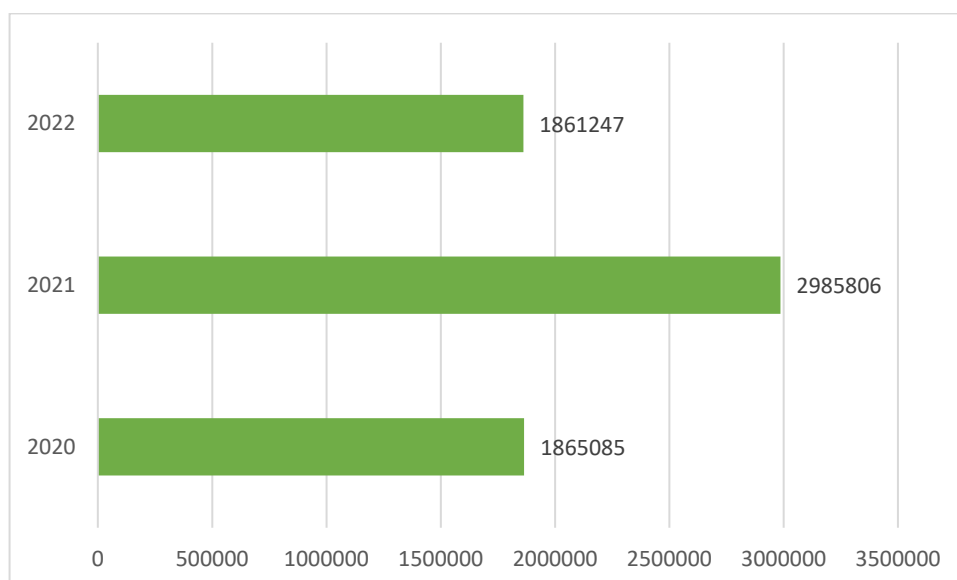


Рисунок 2.5 - Обсяги реалізації продукції ТОВ «Агротехсоюз», тис. грн

Джерело: побудовано автором на основі даних Звіту про фінансовий стан ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

Об'єми реалізації продукції відображають загальну ситуацію на ринку та в компанії. Найкращі показники у відносно стабільному 2021 році. А у 2020 та 2022 приблизно однакові результати, які пов'язані з кризами на ринку.

Обсяги реалізації сільськогосподарської продукції тісно взаємопов'язані з поточними умовами на ринку, економічною ситуацією в країні та успіхів аграрного сектору за поточний сезон. Проаналізуємо динаміку собівартості реалізованої продукції за досліджуваний період (Рис. 2.6).

Найбільший об'єм собівартості реалізованої продукції у 2021 році – 1386120 тис. грн. Найменший же у 2022 році з показником у 807868 тис. грн. Темп приросту обсягу собівартості продукції 2021 року до 2020 року становить 63,73 %. Темп приросту 2022 до 2021 – 41,72%, а 2022 року до 2020 становить -4,57%.

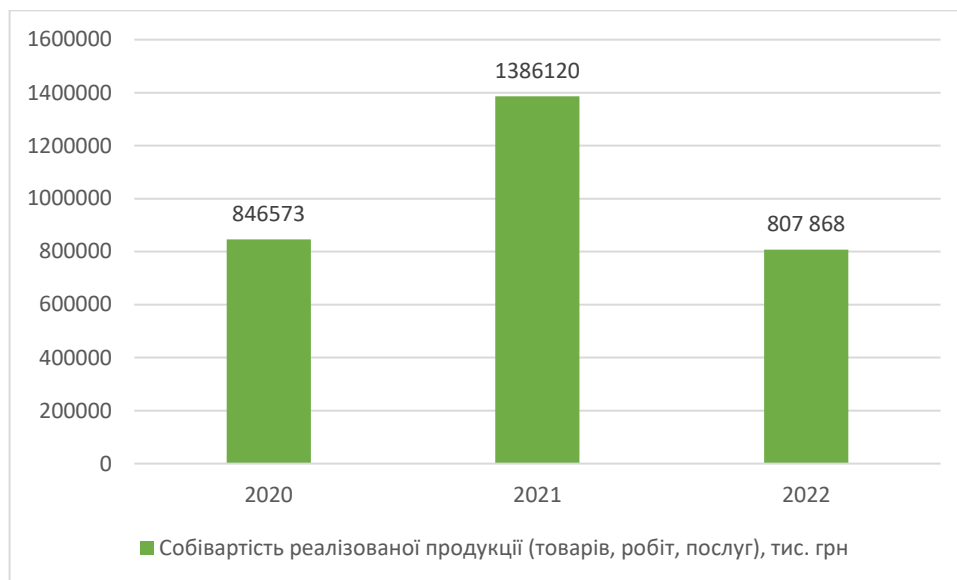


Рисунок 2.6 – Динаміка собівартості реалізованої продукції та послуг ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансові результати ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

Опишемо орієнтовний план заходів з удосконалення системи збуту продукції для ТОВ "Агротехсоюз":

1. На першому етапі необхідно провести аналіз поточної системи збуту продукції. Це етап містить такі показники як: структуру продажів, кількість клієнтів, вартість збуту.
2. Розробка плану удосконалення системи збуту продукції – розширення каналів збуту, розробка системи мотивації відділу продажів, впровадження автоматизованих систем управління.
3. Впровадження плану удосконалення системи збуту продукції.
4. Оцінка ефективності удосконалення системи збуту продукції (підвищення задоволеності клієнтів, зменшення собівартості збуту).

Розрахуємо основні показники фінансового стану та платоспроможності компанії.

Таблиця 2.8 – Основні показники фінансового стану ТОВ «Агротехсоюз»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
	2020	2021	2022		
Рентабельність продажів, %	5,40	4,70	4,50	-0,90	-16,67
Рентабельність власного капіталу, %	20,45	22,50	12,50	-7,95	-38,88
Рентабельність активів,%	9,30	10,40	5,60	-3,70	-39,78
Оборотність дебіторської заборгованості, днів	43	28	42	-1	-2,33
Оборотність кредиторської заборгованості, днів	62	39	88	26	41,94
Оборотність товарів і готової продукції, днів	108	54	117	9	8,33

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансові результати ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

Рентабельність продажів компанії знизилася на 0,2% порівняно з 2021 роком (зниження викликане загальним зменшенням обсягів продажу). Рентабельність власного капіталу на нормальному рівні для даної компанії. Рентабельність активів зменшилася майже вдвічі, що говорить про їх зменшення. Про незначне зниження рівня платежів з боку дебіторів свідчить збільшення показника оборотності кредиторської заборгованості на 14 днів. А про зменшення терміну користування кредитними коштами, перш ніж надати кредит покупця свідчить збільшення показника оборотності кредиторської заборгованості.

Далі проаналізуємо показники ліквідності і платоспроможності, результати подано у таблиці 2.9.

Розрахований коефіцієнт поточної ліквідності підтверджує можливості ТОВ «Агротехсоюз» погасити свої поточні зобов'язання (завжди понад 1,0). З коефіцієнтом швидкої ліквідності аналогічна ситуація (при нормі понад 0,7), компанія з легкістю може погасити свої термінові зобов'язання.

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності і платоспроможності на ТОВ «Агротехсоюз»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 до 2020	
Коефіцієнт поточної ліквідності (К п.л.), грн.	1,97	1,70	1,81	-0,16	-8,00
Коефіцієнт швидкої ліквідності (К ш.л.), грн.	1,96	1,69	1,80	-0,16	-8,16
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (К а.л.), грн.	0,10	0,48	0,22	0,13	129,29
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості, %	0,40	0,81	0,78	0,38	96,26

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

Щодо коефіцієнту абсолютної ліквідності, то у 2020 році розраховане значення удвічі нижче ніж нормативне, що говорить, що тоді компанія не мала достатньо грошових коштів для погашення термінових зобов'язань, але у 2021 та 2022 роках ситуація суттєво покращилася. Співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості повинно знаходитися на рівні <1.0 . Протягом досліджуваного періоду показник знаходиться у межах норми, що говорить про фінансову стійкість компанії.

За допомогою коефіцієнта автономії (платоспроможності) було зроблено висновок, що компанія була найбільш фінансово стійкою у 2020 році. Нормативне значення для даного показника > 0.5 . У 2022 ситуація порівняно з попереднім роком покращилася, доля власника в загальному обсязі коштів авансованих у діяльність зросла, компанія стала більш стійкою, хоч значення і менше за нормативне.

Нормативне значення коефіцієнта фінансування (таблиця 2.10) <1 , що підтверджує позитивну ситуацію лише у 2020 році. У 2021 та 2022 показник перевищує норму, що показує небезпечну ситуацію у компанії і при відсутності ліквідних коштів воно, теоретично, може стати банкрутом.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості ТОВ «Агротехсоюз»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення	Темп приросту, %
	2020	2021	2022	2022 до 2020	
Коефіцієнт автономії (К авт.), %	0,51	0,43	0,47	-0,04	-7,38
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами (К заб.), %	0,97	0,70	0,81	-0,16	-16,23
Коефіцієнт фінансування К(фін), %	0,98	1,32	1,14	0,16	16,11
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (К ман.), %	0,91	0,92	0,91	0,00	0,04
Коефіцієнт фінансової залежності (К зал), %	1,98	2,32	2,14	0,16	7,97

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про фінансовий стан та Звіту про фінансові результати ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

Досить позитивний стан ТОВ «Агротехсоюз» у плані забезпечення власними оборотними засобами. Протягом усіх досліджуваних років значення коефіцієнта суттєво більше норми (норма $> 0,1$), що позитивно характеризує компанію.

Результати розрахунку коефіцієнту маневреності власного капіталу дозволяє сказати, що 91-92% власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності.

Результат розрахунку показника фінансової залежності більший одиниці. Це показує, що у 2022 році в кожній 2,14 гривні компанії 1,14 гривні позичено. Показник 2022 суттєво погіршився порівняно з 2020, проте кращий за 2021 рік.

Для покращення економічної діяльності компанії необхідно сформулювати нові стратегії розвитку:

- Стратегія диверсифікації виробництва. Це дозволить підприємству зменшити ризики, пов'язані з торгівлею однією категорією товарів.
- Стратегія просування бренду. Це дозволить підприємству підвищити свою впізнаваність і залучити нових клієнтів.
- Стратегія розвитку міжнародного бізнесу. Це дозволить підприємству вийти на нові ринки збуту.

Отже, після проведення аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Агротехсоюз», можна зробити висновок, що компанія забезпечена основними засобами, з досить високим рівнем спрацювання основних фондів. Виробничі запаси використовуються ефективно, рентабельність власного капіталу задовільна. Покращуються показники ліквідності та платоспроможності (відносно 2020 року), не зважаючи на кризову ситуацію в країні. Проте, показники фінансової стійкості негативні (коефіцієнт фінансування нижче норми), проте є тенденції до відновлення.

2.3 Оцінка організації процесу управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» з метою підвищення стабільності його діяльності

Кадрова політика ТОВ «Агротехсоюз» проводиться з метою забезпечення усім працівникам рівні умови праці, права, та можливості кар'єрного зростання та розвитку. Розглянемо основні аспекти проведення кадрової політики у компанії.

Заробітна плата. Усі працівники забезпечені гідною оплатою праці, яка відповідає принципам відкритості та єдиним правилам. У зв'язку з визначними подіями чи досягненнями виплачуються премії (додаткові матеріальні стимули). Надається матеріальна підтримка для співробітника у випадку надзвичайної ситуації чи складних життєвих обставин. Для найпродуктивніших працівників у вигляді заохочення, за рахунок компанії надається можливість відвідати міжнародні виставки та закордонні виробництва підприємств-партнерів.

Оцінювання роботи та навчання. На підприємстві діє система оцінювання кількісних та якісних показників роботи співробітників, в тому числі для відділу сервісу та продажу техніки - персоналу який безпосередньо контактує з клієнтами. За допомогою цієї системи можливо оцінювати якість та ефективність роботи з клієнтами, підвищувати мотивацію кадрового складу, покращувати комунікацію, удосконалювати сервісну складову, аналізувати процедуру найму робітників, скорочувати плинність кадрів.

Регулярно проводяться професійні навчання для різних груп персоналу, наприклад:

- «Робота з супротивом персоналу» (Технології зросту) – для менеджерів;
- «Холодні дзвінки» (Технології росту) – менеджери з продажу відділу запасних частин;
- «Переговори та продажі» (ICPM consulting) – чотирьох модульна програма для менеджерів з продажу техніки;
- Навчання для виробників для менеджерів з продажу техніки;
- Профільне навчання для працівників відділу сервісу.

Окрім професійного навчання, робітники регулярно проходять курси, складають іспити для підтвердження знання принципів, положень та правил у сфері охорони праці. За це відповідають спеціалізовані навчальні заклади.



Рисунок 2.7 Складові кадрової політики ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: побудовано автором

Умови роботи. Кожне робоче місце відповідає усім стандартам техніки протипожежної безпеки. У кабінетах та приміщеннях використовується якісне освітлення, оснащенні комфортними меблями. На території офісу є окремі приміщення для харчування співробітників. У робочих зонах є кімнати особистої гігієни та кімнати відпочинку.

Автомобільний парк, яким забезпечене підприємство регулярно проходить технологічні огляди, у кожного транспортного засобу є супровідна технічна документація. Технічний персонал забезпечений зручними наборами одягу для різних сезонів. У головному офісі розміщено спортивних зал для працівників, де вони під час перерви чи у вільний від роботи час займаються спортом.

Відповідно до різних посад та видів робіт діють інструкції з охорони праці. Також діють загальні інструкції з надання першої медичної допомоги, забезпечення протипожежної безпеки, вступного інструктажу для нових працівників, з попередження дорожньо-транспортних пригод та інші інструкції та положення. Кожен новий працівник проходить обов'язковий вступний інструктаж та навчання з охорони праці (графік та навчання можуть змінюватися в залежності від обов'язків та посади).

Завдяки системі медичного страхування, проблеми зі здоров'ям працівників часто виходить попереджувати та потім вживати потрібні заходи з профілактики та лікування. Кожен співробітник проходить обов'язкове, щорічне, медичне обстеження.

Корпоративна культура. ТОВ «Агротехсоюз» використовує корпоративну інформаційну мережу. Підтримуються соціальні контакти, зв'язки у соціальних мережах. Як мінімум тричі на рік: на день народження компанії, на Колодія та на Новий Рік проводяться загально корпоративні заходи для усього персоналу. Серед інших свят, на які можуть проводитися святкування є день вишиванки чи відкриття нових офісів.

Кампанія активно підтримує та заохочує спортивну та творчу діяльність персоналу. Зі свого боку, співробітники різноманітно проводять дозвілля, від гри в оркестрі та велоспорту до аматорських змагань із хокею та футболу. Під час спортивних змагань чи благодійних забігів компанія забезпечує брендваною спортивною формою.

Активно розвивається екологічний напрямок діяльності. У ТОВ «Агротехсоюз» запроваджено практику зелених ініціатив. Компанія звертає увагу на екологічність своєї діяльності й це напряду впливає на працівників. Запроваджуються сучасні

енергоощадні технології, економні системи опалення, лампи денного світла. У нових офісах (с. Путрівка, с. Котляри) максимально ефективно використовується офісний простір за типом open space office. Персонал та компанія дотримується політики сортування сміття. Папір використовується лише за потреби визначеної законодавством. На території усіх офісів та представництв проводяться висадки дерев та відновлення ґрунту.

Під час повномасштабного вторгнення, кадрова політика компанії пережила цілу низку змін. Протягом декількох днів встановлювався зв'язок з працівниками, які залишили свої домівки у перші дні війни. Першочерговими заходами, які були впроваджені під час першого тижня військових дій стали:

- Налагодження стабільної комунікації з усіма працівниками;
- Виплата авансованих платежів та заробітної плати;
- Дотримання соціальних гарантій.

Крім того, професійне навчання працівників не припинялося, а проводилося в онлайн форматі, що дозволяло забезпечити доступ до нього як працівників, які залишилися на території України так і тих, які виїхали за кордон (даний формат навчання вперше широко почав застосовуватися у компанії під час пандемії COVID-19). Освітні програми постійно вдосконалюються та модифікуються відповідно по актуальних потреб.

Оцінимо ефективність використання трудових ресурсів ТОВ «Агротехсоюз» за допомогою даних про чисельність персоналу, рух особового складу та показники ефективності.

Станом на 31 грудня 2022 року облікова кількість штатних працівників компанії становила 103 працівники.

Найбільші зміни спостерігаються у 2021 році, де штат збільшився на 8 осіб відносно попереднього року (приріст 8,51%), це пов'язане з розширенням торгової мережі компанії. У 2022, не зважаючи на складну суспільно-економічну ситуацію, кількість працівників також збільшилася на 1 особу (приріст 0,98%).

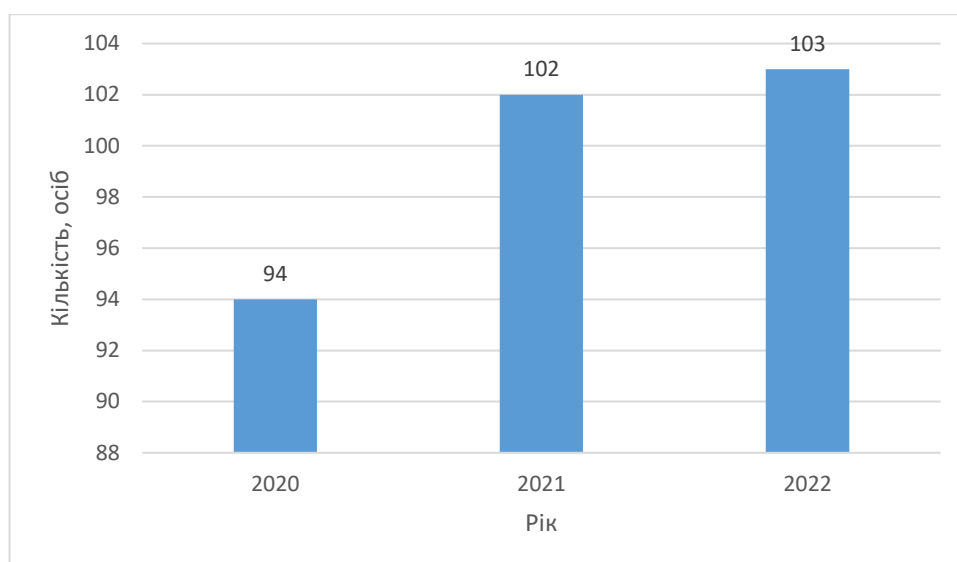


Рисунок 2.8 - Середньоспискова чисельність працівників ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про управління ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

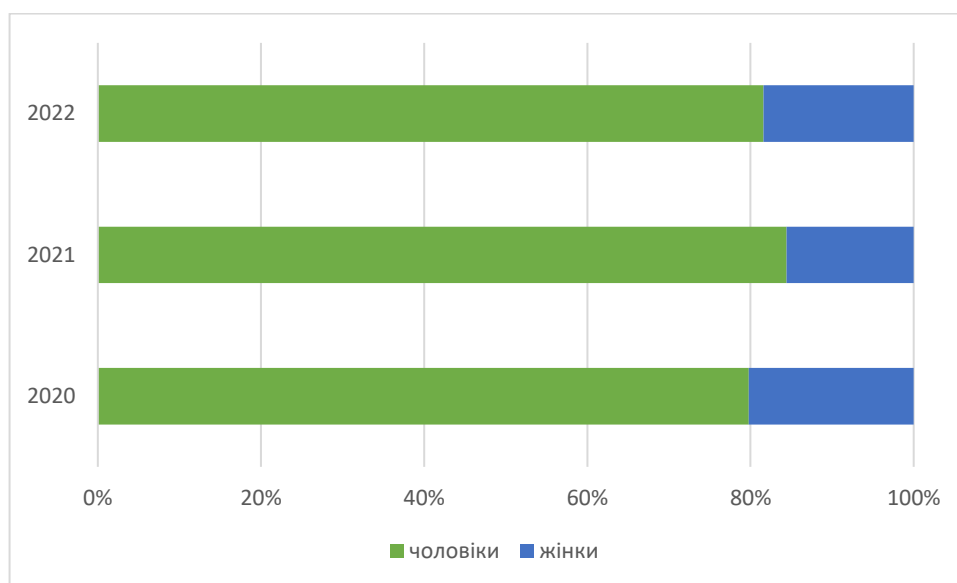


Рисунок 2.9 - Гендерна структура персоналу ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про управління ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

У гендерній структурі працівників зберігається сталий розподіл:: відсоток чоловіків у різні роки становить 79,8-84,4%, а кількість жінок 15,6-20,2%. Дана нерівномірність зумовлена специфікою діяльності компанії сильно не змінюється по роках.

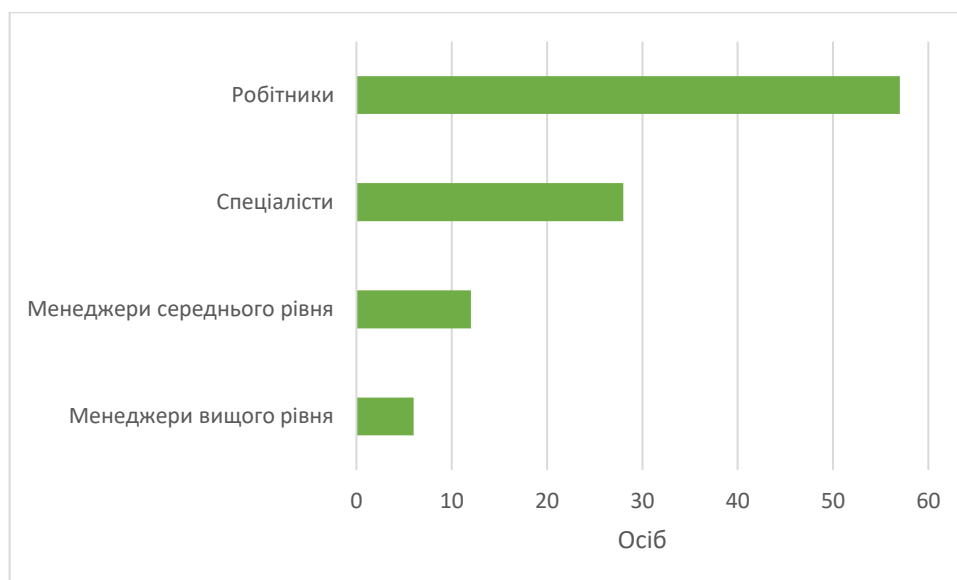


Рисунок 2.10 – Кількість працівників за категоріями ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ», осіб

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Крім того, у «Агротехсоюз» стабільно працює 4 робітники, у яких встановлена інвалідність, та ще 9 працівників з додатковими гарантіями в працевлаштуванні. А кадрова політика проводиться такими методами, щоб забезпечувати усім працівникам рівні можливості розвитку, умови праці та права.

Показник продуктивності праці, який показує кількість виготовленої продукції на одного працівника суттєво зростає у 2021 році, у період відновлення після кризи COVID-19, але у 2022 році суттєво знижується навіть нижче показника 2020 року.

За коефіцієнтом плинності кадрів, ми можемо зробити висновок про рівень кадрової безпеки підприємства. У 2020 та 2021 роках підприємство знаходилося у зоні абсолютної кадрової безпеки (значення показника не перевищувало 0,052), а у 2022 році на рівні задовільної безпеки (до 0,102) [40].

Додатково розрахуємо коефіцієнт постійності кадрового складу, який у 2022 році складає 91,3%. Даний показник розраховується, як співвідношення кількості працівників, які працювали в компанії протягом трьох років до середньооблікової кількості робітників і означає що у компанії стала кадрова структура [41].

Таблиця 2.11 – Аналіз ефективності управління трудовими ресурсами
ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ»

Показник	Роки			Абсолютне відхилення
	2020	2021	2022	2022 до 2020
Продуктивність праці, тис. грн./праців.	10835,23	15683,20	10226,98	-608,25
Коефіцієнт обороту за наймом, днів	0,06	0,11	0,08	0,01
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення, днів	0,02	0,03	0,07	0,05
Коефіцієнт загального обороту кадрів, днів	0,09	0,14	0,15	0,06
Коефіцієнт адаптації, днів	300,00	366,67	100,00	-200,00

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Коефіцієнт обороту зі звільненням стабільно нижчий за коефіцієнт обороту за наймом. Звільнення ж, здебільшого відбуваються за власним бажанням або за порушення трудової дисципліни.

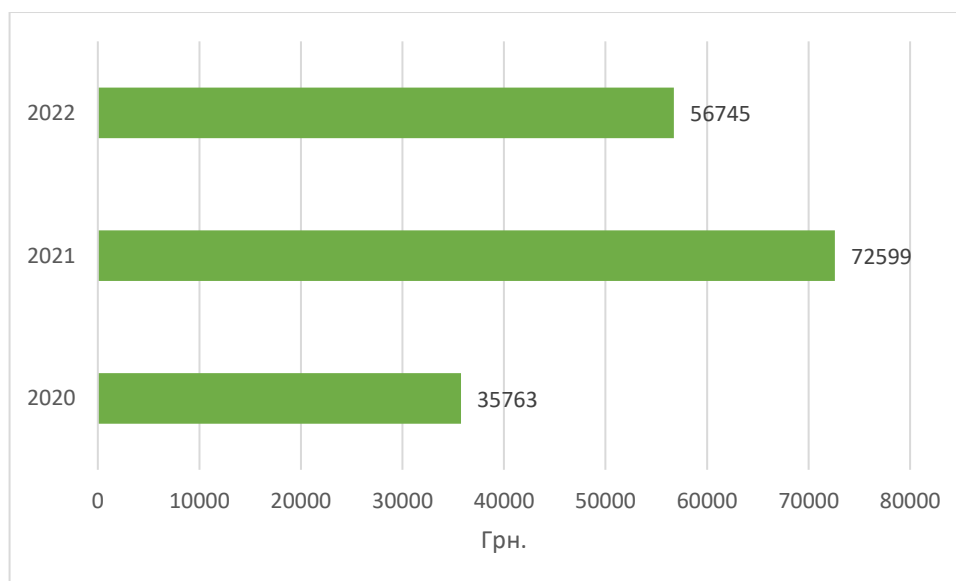


Рисунок 2.11 - Середні витрати на оплату праці одного працівника, грн

Джерело: складено автором на основі даних Звіту про управління ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» за 2020-2022 рр.

Середня заробітна плата співробітника ТОВ «Агротехсоюз» у 2020 році становила 35 763 гривні. У 2021 році показник збільшився майже вдвічі, і становив 72 599 гривень, але вже у 2022 знизився до 56 745 гривень, хоча це більше ніж у ковідний 2020 рік. Як бачимо, значення суттєво вищі за мінімальну та навіть середню

заробітну плату. Частково це пояснюється врахування у розрахунок усіх категорій працівників, але загалом у компанії достойні виплати.

На основі розрахунків опишемо загальний напрямок розвитку план з праці на наступний рік:

Цілі та завдання планування праці та заробітної плати на наступний рік:

- Підвищення продуктивності праці;
- Зменшення плинності кадрів;
- Підвищення середньої заробітної плати;
- Збільшити чисельність працівників;
- Провести аналіз ефективності використання інших форм та систем оплати праці;

Планування умов праці:

- Удосконалення системи мотивації працівників;
- Проведення професійного навчання працівників;
- Організація системи охорони праці.

Планування заходів щодо підвищення ефективності використання трудового потенціалу:

- Покращення системи преміювання за результатами праці;
- Проведення конкурсів професійної майстерності;
- Проведення конкурсів професійної майстерності;

Перелік заходів з підвищення ефективності використання робочого часу для ТОВ "Агротехсоюз":

- Удосконалення та розширення системи матеріального та морального стимулювання працівників;
- Оптимізація системи електронного документообігу;
- Перехід на електронні системи управління;
- Залучення аутсорсингових компанії для виконання неосновних видів робіт.

Можна зробити висновок, що ТОВ «Агротехсоюз» сумлінно займається управлінням кадровою політикою. Компанія забезпечує хороші умови роботи, гідну заробітну плату, активно розвиває корпоративну культуру – працівники тричі на рік

разом святкують традиційні свята. Показники ефективності управління трудовими ресурсами задовільні. Продуктивність праці знизилася, проте це пояснюється війною та кризовою ситуацією в аграрного сектору. Коефіцієнт плинності низький, звільнення здебільшого відбувається за власним бажанням.

2.4 Експертний аналіз впливу чинників на формування ефективної системи управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» з метою підвищення стабільності його діяльності

Останні роки ситуація на вітчизняному ринку праці складається не найкращим чином. Спочатку пандемія COVID-19, потім повномасштабне вторгнення створюють суттєві негативні фактори на управління персоналом. Тому важливо правильно обрати стратегію управління кадровою політикою.

Для аналізу використаємо три критерії: розмір середньомісячної заробітної плати працівників, середньоспискова чисельність працівників, рівень прибутковості компанії.

Розглянемо три варіанти стратегії управління кадровою політикою компанії. Перша це ***стратегія розвитку***. Окреслило основні особливості проведення цієї стратегії:

- Пошук нових робітників на внутрішньому ринку праці;
- Залучення кадрових агентств для пошуку кадрів;
- Покращення рівня та якості командування;
- Покращення системи мотивації персоналу;
- Розробка заходів, щодо професійного зростання працівників та підвищення кваліфікації
- Активна робота над формуванням позитивного мікроклімату в колективі.

Взаємозв'язок стратегії та критеріїв:

1. Успішна реалізація заходів професійного зростання, покращення системи мотивації плаці, підвищення кваліфікації призведе до зростання

продуктивності праці, що дозволяє компанії збільшувати розмір заробітної плати.

2. Підвищення рівня якісного командування, позитивний мікроклімат підвищує лояльність працівників, а це зменшує рівень плинності кадрів.
3. Підвищення продуктивності праці, зменшення рівня плинності кадрів підвищує прибуток компанії.

Стратегія стабілізації. Основні особливості:

- Розвиток внутрішньої гнучкої зайнятості у межах компанії (розподіл робочого часу між декількома працівниками, тимчасова зайнятість, праця неповний робочий день);
- Взаємозамінність робітників, які володіють багатьма професійними якостями та навиками;
- Створення дистанційних робочих місць, розосередження працівників по філіях та перенавчання.

Взаємозв'язок стратегії та критеріїв:

1. Зниження витрат компанії на зарплату та облаштування робочих місць, через використання гнучкої зайнятості та дистанційної роботи.
2. Підвищення чисельності персоналу завдяки перенавчанню, функціональній гнучкості.
3. Підвищення рівня прибутковості через зменшення витрат на оплату праці та дистанційної гнучкості.

Особливостями стратегії **оптимізації** є :

- Збереження робочих місць для працівників, що відповідають майбутнім напрямкам розвитку компанії та її стратегії реорганізації;
- Перекваліфікація працівників;
- Масові звільнення з обов'язковою допомогою у працевлаштування;
- Активне стимулювання працівників щодо виходу на пенсію.

Взаємозв'язок стратегії та критеріїв:

1. Можливе зменшення середньомісячної зарплати, за рахунок переведення деяких працівників на нижчі посади.

2. Зниження кількості персоналу через звільнення.
3. Підвищення рівня прибутковості за рахунок зменшення витрат на трудові ресурси.

Для врахування усіх наявних інструментів і джерел аналізу управління кадровою політикою компанії, проведемо його оцінку, побудувавши економіко-математичну модель, за допомогою методу Сааті.

Для початку виділимо основні фактори впливу на вибір оптимальної стратегії, це будуть розмір середньомісячної заробітної плати працівників, середньоспискова чисельність працівників та рівень прибутковості компанії.

Томас Сааті запропонував шкалу, для надання суб'єктивної оцінки пріоритетів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Шкала значущості за Томасом Сааті

Ступінь переваги одного об'єкта над іншим	Міра значимості переваги
Немає переваги (рівна значимість ознак)	1
Слабка перевага (слабкий рівень переваги по важливості)	3
Сильна перевага об'єкта (істотна перевага по важливості)	5
Дуже сильна перевага (значна перевага об'єкта по важливості)	7
Абсолютний рівень переваги	9
Проміжні варіанти оцінки для сусідніх значень	2,4,6,8

Джерело: [42]

Для того, щоб визначити чи є узгодження прийнятним використовують порівняння з випадковим індексом (VI):

Таблиця 2.13 - Експериментальне значення VI для деяких матриць парних порівнянь

N	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
VI	0.58	0.9	1.12	1.24	1.32	1.41	1.45	1.49	1.51	1.54	1.56	1.57

Джерело: [42]

Таблиця 2.14 - Якісні показники значущості за Т. Сааті

Якісне значення	Кількісний показник	Якісне значення	Кількісний показник
Принципово не важлива перевага	1/9	Трохи важливіша ознака	3
Значно менш важлива перевага	1/7	Важлива ознака	5
Незначна важливість	1/5	Значно важливіша ознака	7
Менш важлива перевага	1/3	Принципово важлива	9
Однаковий рівень	1		

Джерело: [42]

У методі Сааті використовується система якісних показників важливості (таблиця 2.14), які переводяться в кількісні значення по дев'яти бальній шкалі.

Далі визначаємо мету, встановлюємо критерії та виокремлюємо альтернативи.

1. Мета: визначення оптимальної стратегії управління кадровою політикою підприємства для забезпечення сталої діяльності.
2. Критерії:
 - К1 - розмір середньомісячної заробітної плати працівників;
 - К2 - середньоспискова чисельність працівників;
 - К3 - рівень прибутковості компанії.
3. Альтернативи
 - А1 - стратегія розвитку;
 - А2 – стратегія стабілізації;
 - А3 – стратегія оптимізації.
4. Побудуємо дерево ієрархій альтернатив (рис. 2.12):

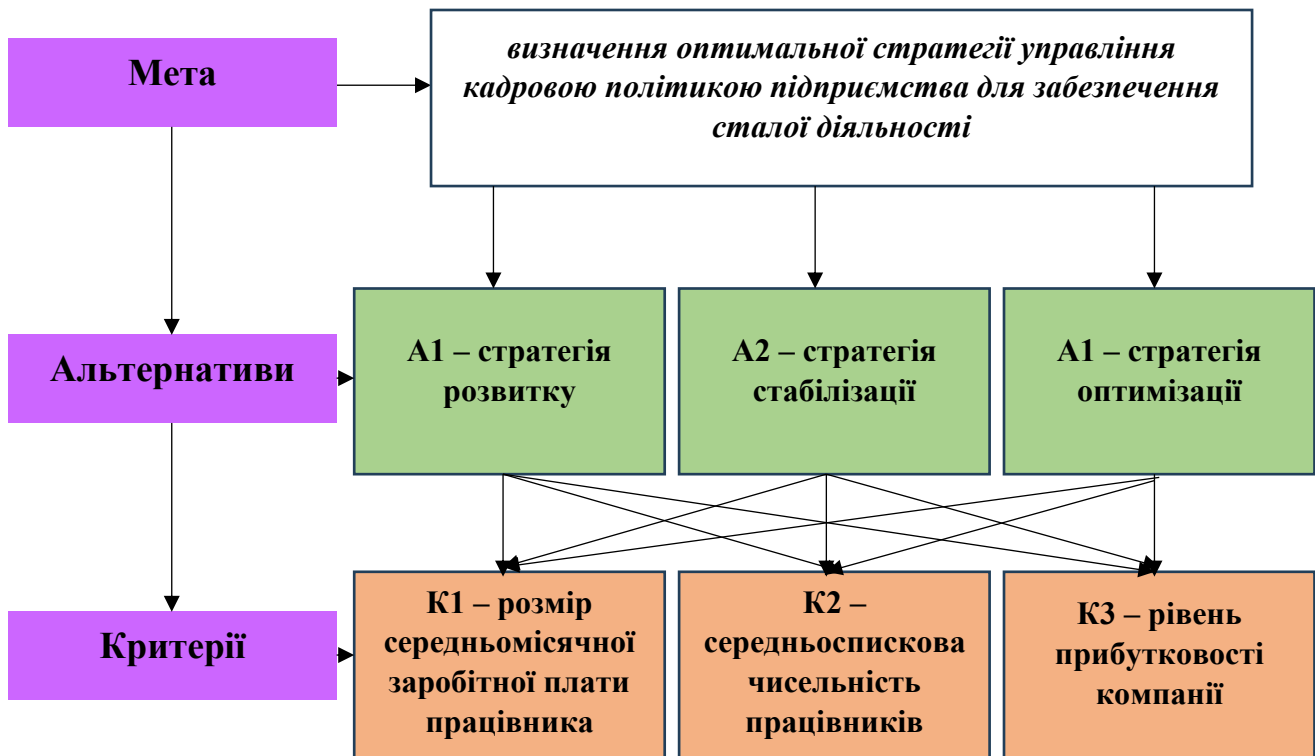


Рисунок 2.12 - Ієрархія цілей через критерії та ініціативи

Джерело: складене автором

5. Заповнимо таблицю якісного порівняння критеріїв:

Таблиця 2.15 - Якісне порівняння критеріїв для визначення оптимальної стратегії

Критерій	Розмір середньомісячної заробітної плати працівників	Середньоспискова чисельність працівників	Рівень прибутковості компанії
Розмір середньомісячної заробітної плати працівників	-	Трохи важливіша ознака	Трохи важливіша ознака/однаковий рівень
Середньоспискова чисельність працівників		-	Менш важлива перевага/однаковий рівень
Рівень прибутковості компанії			-

Джерело: побудоване автором

6. Для подальших розрахунків, на основі таблиці якісних порівняння побудуємо матрицю балів. На головній діагоналі записуються одиниці, так, як однакові критерії не порівнюються. Над діагоналлю записуються бали, а під зворотні до них числа.

Таблиця 2.16 - Матриця балів зрівняння критеріїв для вибору стратегії

Критерій	Розмір середньомісячної заробітної плати працівників	Середньоспискова чисельність працівників	Рівень прибутковості компанії
Розмір середньомісячної заробітної плати працівників	1	3	2
Середньоспискова чисельність працівників	1/3	1	1/2
Рівень прибутковості компанії	1/2	2	1

Джерело: побудоване автором

7. Наступний крок це матриці попарних порівнянь окремих альтернатив, в залежності від кожного критерія.

Таблиця 2.17 - Кількісні бали зрівняння альтернативних стратегій за розміром середньомісячної заробітної плати працівників

	A1	A2	A3	Сер. Геом.	Норм. Вект.
A1	1	2	4	2	0,5714
A2	1/2	1	2	1	0,2857
A3	1/4	1/2	1	0,5	0,1429
Сума	1,75	3,5	7	3,5	1

Джерело: побудоване автором

Таблиця 2.18 - Кількісні бали зрівняння альтернативних стратегій за середньосписковою чисельністю працівників

	A1	A2	A3	Сер. Геом.	Норм. Вект.
A1	1	3	5	2,4662	0,6483
A2	1/3	1	2	0,8736	0,2297
A3	1/5	1/2	1	0,4642	0,1220
Сума	1,53	4,5	8	3,8040	1

Джерело: побудоване автором

Таблиця 2.19 - Кількісні бали зрівняння альтернативних стратегій за рівнем прибутковості компанії

	A1	A2	A3	Сер. Геом.	Норм. Вект.
A1	1	1	1/3	0,6934	0,2098
A2	1	1	1/2	0,7937	0,2402
A3	3	2	1	1,8171	0,5499
Сума	5	4	1,83	3,3042	1

Джерело: побудоване автором

8. Розрахуємо Наближені значення $\lambda_{\max}$ для оцінки відношення погодженості.

Формула для розрахунку:

$$\lambda_{\max} = \sum_{j=1}^n M_j P_j, \quad (2.1)$$

де $M_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}$ – сума елементів j-того стовпця матриці;

P_j - вектор пріоритетів матриці.

$$\lambda_{\max} (K1) = 0,5714*1,75+0,2857*3,5+0,1429*7 = 3,0000$$

$$\lambda_{\max} (K2) = 0,6483*1,53+0,2297*4,5+0,1220*8 = 3,0037$$

$$\lambda_{\max} (K3) = 0,2098*5+0,2402*4+0,5499*1,83 = 3,0183$$

9. Розрахуємо індекс погоджуваності та відношення погоджуваності відносно кожного критерію. Формули для розрахунку:

$$ІП = \frac{\lambda_{\max} - n}{n-1}, \quad (2.2)$$

$$ВП = \frac{ІП}{ВІ}. \quad (2.3)$$

$$ІП (K1) = (3-3)/(3-1) = 0$$

$$ВП (K1) = 0/0,58 = 0$$

$$ІП (K2) = (3,0037-3)/(3-1) = 0,0018$$

$$ВП (K2) = 0,0018/0,58 = 0,0032$$

$$ІП (K3) = (3,00183-3)/(3-1) = 0,0091$$

$$ВП (K3) = 0,0091/0,0158$$

Якщо ВП менший 0,1 то ступінь погоджуваності гарний, для деяких випадків нормальним діапазоном можна вважати і 0,1-0,3.

10. Розрахуємо вектор локальних пріоритетів для загального порівняння критеріїв

Таблиця 2.20 - Кількісні бали порівняння критеріїв та вектор локальних пріоритетів

	K1	K2	K3	Сер. Геом.	Норм. Вект.
K1	1	3	2	1,8171	0,5396
K2	1/3	1	1/2	0,5503	0,1634
K3	1/2	2	1	1,0000	0,2970
Сума	1,83	6	3,50	3,3674	1

Джерело: побудоване автором

11. Розрахуємо $\lambda_{\max}$, індекс погоджуваності та відношення погоджуваності за матрицею порівняння критеріїв

$$\lambda_{\max}(K) = 0,5396 \cdot 1,83 + 0,1634 \cdot 6 + 0,2970 \cdot 3,5 = 3,0092$$

$$IP(K) = (3,0092 - 3) / (3 - 1) = 0,0046$$

$$VP(K) = 0,0046 / 0,58 = 0,0079$$

ВП менший 0,1 отже, можна вважати, що індекс погоджуваності гарний.

12. Останнім етап буде знаходження глобальних пріоритетів альтернатив за критеріями

Таблиця 2.21 - Глобальні пріоритети альтернатив за критеріями

Критерій	K1	K2	K3	Глобальний пріоритет Альтмана	Сума
Ваговий коефіцієнт	0,5396	0,1634	0,2970		
A1	0,5714	0,6483	0,2098	0,4766	1
A2	0,2857	0,2297	0,2402	0,2630	
A3	0,1429	0,1220	0,5499	0,2603	

Джерело: побудоване автором

Отже, після проведення дослідження, серед усієї множини факторів, найпомітніший вплив критеріїв на альтернативні варіанти стратегій управління кадровою політикою має альтернативна стратегія №1, а саме стратегія розвитку. ТОВ «Агротехсоюз» варто використовувати стратегію розвитку при здійсненні процесу управління персоналом для забезпечення сталої діяльності.

Висновки до розділу II

В результаті проведеного дослідження було проаналізовано товариство з обмеженою відповідальністю «Агротехсоюз». Його основним видом діяльності є оптовий продаж сільськогосподарської техніки та устаткування. Додатковими сферами діяльності є ремонт та технічне обслуговування техніки, продаж запчастин, оренда устаткування. У компанії лінійна організаційна структура, є мережа представництв у різних регіонах країни. «Агротехсоюз» співпрацює із різними світовими виробниками техніки та є їх офіційним дилером.

В підрозділі 2.2 було проведено аналіз основних фінансово-економічних показників, в результаті чого можна зробити висновок, що компанія забезпечена основними засобами в достатній кількості, ефективно використовує виробничі запаси. Вона фінансово стійка, може погасити поточні зобов'язання, забезпечена оборотними засобами.

Менеджмент компанії проводить якісну кадрову політику. Увесь персонал забезпечений досить високою заробітною платою, виплачуються премії. Працівники регулярно проходять професійне навчання та курси підвищення кваліфікації. Робочі місця відповідають усім стандартам безпеки та комфорту. Активним є корпоративне життя робітників. Регулярно проводяться спільні святкування для усього персоналу, а у вільний від роботи час працівники займаються спортом та художньою діяльністю.

В підрозділі 2.4 за допомогою методу Томаса Сааті, було проведено експертний аналіз, в результаті чого обрано оптимальну стратегію управління кадровою політикою для ТОВ «Агротехсоюз». Варіантами стратегій управління кадровою політикою обрано стратегію розвитку, стабілізації та оптимізації. А критеріями виступили розмір заробітної плати, середньоспискова чисельність та рівень прибутковості компанії. Проведення дослідження визначило необхідність впровадження стратегії розвитку в управління кадровою політикою. Її ключовими аспектами є покращення системи мотивації, активне використання внутрішнього ринку праці, розвиток командоутворення, професійне навчання та робота покращення мікроклімату в колективі.

РОЗДІЛ III. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ СТАБІЛЬНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1 Проблеми ефективної реалізації управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення стабільності його діяльності

На сьогодні управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» є одним з основних завдань компанії. Ефективна політика управління персоналом є важливим елементом у досягненні стратегічних цілей та цілей сталого розвитку підприємства (рис. 3.2). Тому важливо звертати особливу увагу на проблеми управління кадрами.



Рисунок 3.1 - Схема реалізації управління кадровою політикою ТОВ
«Агротехсоюз»

Джерело: складене автором

Після проведення аналізу кадрової політики, можна виокремити основні проблеми.

Компанія виплачує премії та надає матеріальну підтримку, проте відсутня система мотивації працівників у широкому розумінні. Є багато категорій працівників,

обсяги та якість роботи яких можна вимірювати за допомогою спеціальних показників та на основі них виплачувати заробітну плату. Система оцінювання застосовується лише для працівників відділу продажів та ремонту техніки, але перелік показників потрібно розширити, для підвищення мотивації та продуктивності праці. Потрібно також вимірювати обсяги роботи інших аспектів діяльності і відносно них розраховувати виплати.

Саме від недосконалості системи мотивації та відсутності особливого підходу знижується продуктивність та зростає плинність кадрів. Основними особливостями забезпечення високого рівня мотивації є: використання методів соціології (анкетування, інтерв'ю) для визнання особливих потреб, забезпечення справедливої винагороди за виконану роботу, позитивний мікроклімат колективу, професійний та особистий розвиток, забезпечення відчуття причетності до компанії, самомотивація [44].

Наступною проблемою є недосконала організаційна структура компанії, адже на долю керівника відводиться багато навантаження та обов'язків, як наслідок, відносно низький рівень зв'язку з підлеглими. Потрібно розширити повноваження функціональних керівників та донести інформацію до співробітників, щоб кожен чітко розумів підпорядкування та в разі необхідності міг легко звернутися до безпосереднього керівника.

Також недостатньо проводиться моніторинг настрою та побажань працівників. У XXI столітті дуже важливим фактором є мікроклімат в колективі, тому регулярні опитування покращують рівень поінформованості про актуальні проблеми в колективі. Менеджерам з персоналу потрібно зайнятися моніторингом самопочуття працівників і проводити його щомісяця, особливо важливо це зараз, під час повномасштабної війни та нестабільної економічної ситуації.

Ведення зрозумілого та легкого в користуванні корпоративного календаря дозволить підвищувати професійний рівень персоналу за рахунок актуальних за рахунок актуальних тренінгів та професійного навчання [45].

Оскільки підприємство проводить регулярні корпоративні заходи, то варто вести загальний календар компанії, для зручного та зрозумілого донесення інформації.

Не зважаючи на низький коефіцієнт плинності кадрів, потрібно покращувати процес підбору персоналу. Створити базу кандидатів, щоб за нагальної потреби не наймати некваліфіковану особу. Також, необхідно детально прописувати у вакансіях усі посадові обов'язки для майбутніх працівників, щоб у майбутньому не виникало непорозумінь.

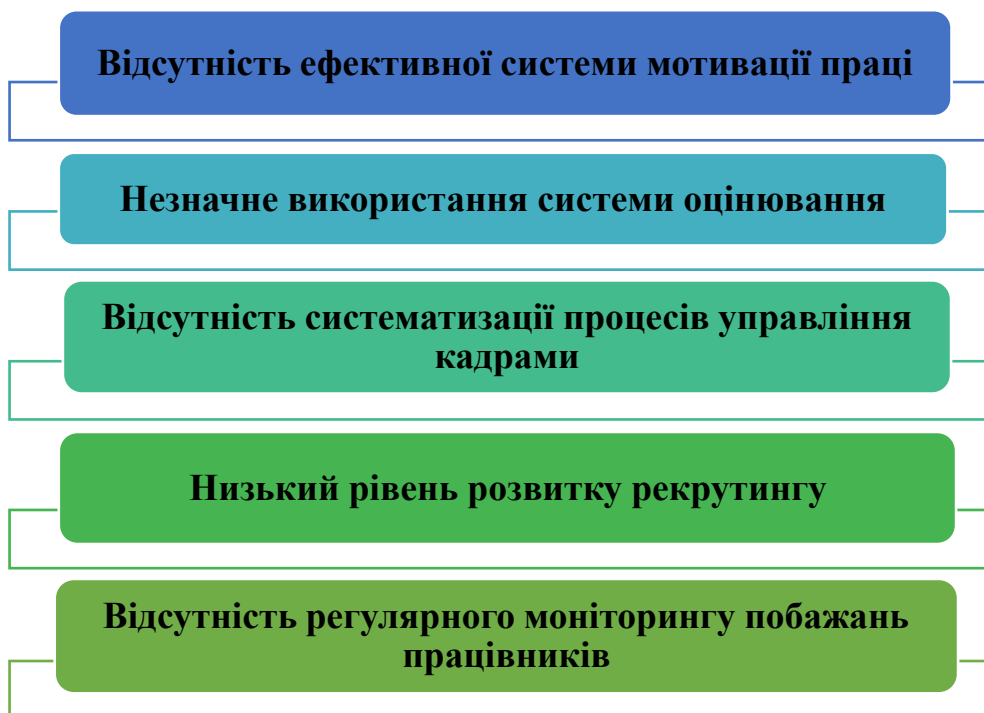


Рисунок 3.3 - Основні проблеми управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: складене автором

Отже, можна виокремити два напрями покращення управління кадровою політикою компанії:

1. Впровадження сучасної HRM системи для ефективного управління персоналом, удосконалення процесу рекрутингу, та покращення комунікації між керівниками та підлеглими.
2. Розробка ефективної системи мотивації для працівників компанії.

3.2 Обґрунтування економічної ефективності впровадження системи мотивації персоналу та HRM-системи з метою підвищення стабільності діяльності підприємства

Проблемою здійснення ефективного управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» є відсутність на підприємстві ефективної системи організації та ведення процесів управління персоналом. А саме:

- Процеси обліку та управління працівниками не автоматизовані;
- Немає регулярної системи контролю побажань та потреб працівників;
- Не відстежується їх морально-психологічний стан;
- Процес рекрутингу проводиться без використання новітніх технологій;
- Оцінювання роботи працівників проводиться лише для деяких спеціальностей і в недостатньому обсязі.

Тому для даної компанії потрібно рекомендувати впровадити HRM-систему.

HRM (Human Resources Management) – це інноваційна система управління персоналом компанії, завданням якої є вдосконалення процесу управління підприємством та покращення роботи управлінського складу завдяки автоматизації рутинних завдань менеджера з персоналу чи керівника. HRM- система дозволяє нормалізувати процеси прийняття рішень та відстежувати навіть незначні відхилення у кадрових процесах і звичайно чітко та зручно впорядковує всі облікові записи працівників та проводить розрахунки. Функціонал HRM-системи можна розглядати як трирівневу управлінську модель (табл. 3.1).

Загалом, система повинна виконувати дві основні завдання:

1. Супровід управлінського обліку. Сюди відноситься підбір, атестація, планування потреб та зайнятості персоналу.
2. Ведення кадрового обліку відповідно до законодавства України. Це завдання включає штатний розпис, регламентований облік кадрів, військовий облік, облік Пенсійного фонду.

Таблиця 3.1 - Рівні управління HRM-системи

Рівень	Процеси	Характеристика
Оперативний	Розрахунок заробітних плат та податків, кадрове діловодство.	Головне завдання HRM-системи на цьому рівні – автоматизація обліку усіх операції компанії, від найму та звільнення працівників до передачі звітності у державні структури та опис організаційної структури компанії.
Тактичний	Навчання співробітників, рекрутинг та звільнення, атестація, мотивація,	Управління процесами, які мають безпосереднє відношення до системи управління персоналом.
Стратегічний	Проведення економіко-статистичного аналізу	Дана функція дозволяє приймати швидкі управлінські рішення та керувати роботою працівників у реальному часі.

Джерело: побудовано автором на основі [46]

На ринку існує багато різниці HRM-систем, як вітчизняної, так і закордонної розробки. Серед найпопулярніших можна виокремити: BambooHR, PeopleForce, Workable, Zoho People, Hurma System, Personio, Orange HRM, CakeHR, DELOpro, SAP SuccessFactors, Scala HR та інші.

Проведемо порівняльний аналіз найпопулярніших систем, для вибору найкращого варіанту для компанії.

BambooHR – це найпопулярніша HRM-система у світі, яка працює з 2008 року, характеризується високим рівнем техпідтримки. Найкраще підходить для малого та середнього бізнесу. Основними перевагами є детальна аналітика, електронний підпис, моніторинг завдань, Performance review. Серйозним недоліком є вартість, оскільки це закордонний продукт, який передусім орієнтований за розвинені країни. Вона складає 6 доларів США за кожного працівника, крім того немає української мови інтерфейсу.

HURMA System – це український продукт, яка є першою вітчизняною HRM системою. Серед переваг можна виокремити інтеграцію із сервісами з пошуку роботи, можливість збирання великої бази даних, можна додавати документи. Серед недоліків виділяють відсутність можливості залишати коментарі під подіями та завданням.

Таблиця 3.2 - Порівняння HRM-систем за основними характеристиками

Параметр	BambooHR	HURMA	Zoho People	Personio
Місячна абонплата (для 100 осіб персоналу)	620-830 \$ (в залежності від тарифу)	100-200 \$ (в залежності від тарифу) Та додаткові модулі 25 \$	60-300 \$ (в залежності від тарифу)	400-600 \$ (в залежності від тарифу)
Наявність безкоштовного тестового періоду	+	+	+	+
Графік роботи техпідтримки	12 год./добу 5 дн. /тижд.	10 год./добу 5 дн. /тижд	24 год./добу 7 дн. /тижд)	10 год./добу 5 дн. /тижд
Можливість інтеграція з месенджерами	+	+	Через смс	-
LMS	+	+	+	-
Можливість інтеграції з Гугл Календар	-	+	+	+
OKR	-	+	-	+
Ефективність (Performance management)	+	+	+	+
Інтеграція з мережею LinkedIn	-	+	+	+
Мобільна версія програми	Мобільний додаток	Чат бот в Телеграм та мобільна версія сайту	Мобільний додаток	Мобільний додаток
Обробка резюме	-	+	3 використанням Zoho Recruit	+
База знань	-	+	-	-
Мова інтерфейсу	Англійська та ще 5 (без української)	Українська, англійська та іспанська	Англійська та ще 13 (без української)	Англійська та ще 5 (без української)

Джерело: побудовано автором

Сильною стороною Zoho People є зручний портал для працівників, який дає їм можливість моніторити свій прогрес та читати корпоративні новини, та зручний конструктор шаблонів і форм. Проте, це іноземна програма, яка не до кінця адаптована під наш ринок. Наприклад, не зважаючи на наявність функції рекрутингу, вона не може інтегруватися у вітчизняними сайтами з пошуку роботи.

Останньою для порівняння було обрано німецьку систему Personio. Незважаючи на те, що вона забезпечує широкий спектр послуг, від пошуку кандидата до розрахунку йому заробітної плати, у неї відсутній український інтерфейс, та часто трапляються тривалі оновлення. Цікавою можливістю цієї системи є функція самостійного редагування документів працівниками, навіть без прямого запиту менеджера з персоналу.

Загалом, після проведення порівняльного аналізу (табл. 3.2) можна зробити висновок, що найкращим варіантом є HURMA. Для якої характерні більшість можливостей HRM-систем, але найменше недоліків. До того ж це вітчизняний продукт, який є найдешевшим поміж конкурентів.

Даний висновок підтверджує інше дослідження, де за допомогою математичних методів та моделей п'ятнадцяти найпоширеніших систем управління персоналом, де шляхом проведення порівняння критерії було вибрано HURMA, як систему з максимальним рівнем корисності [47].

Впровадження системи потребуватиме деяку кількість часу, ресурсів та знань. Тому необхідно детально проаналізувати та дослідити усі етапи запровадження перед запуском. Головні етапи впровадження у роботу компанії HRM-системи наведено у таблиці 3.3.

Під час впровадження HRM-системи та під час діяльності підприємства загалом важливо пам'ятати про забезпечення інформаційною безпекою. Ключовими елементами є захист програмного забезпечення, захищеність хмари, використання методів криптографії, можливість аварійного відновлення даних, швидке реагування на інциденти (кібератаки, стихійні лиха), забезпечення безпеки інфраструктури організації, та регулярне керування вразливостями [48].

Дотримання усіх етапів та ретельний контроль на кожному з них дозволить максимально ефективно потім використовувати систему та отримати найкращий результат.

Таблиця 3.3 - Етапи впровадження HRM-системи

Етап	Характеристика
1	Аналіз проблем, створення стратегії впровадження, визначення цілей та планових результатів
2	Розрахунок витрат на впровадження
3	Аналіз ринку HRM-систем, вибір платформи, яка найкраще задовольняє потреби компанії та бюджет проекту. Перевірка платформи на відповідність усім критеріям та потребам.
4	Контакт та залучення компанії, яка забезпечує функціонування HRM-системи
5	Реалізація проекту: узгодження та контроль термінів виконання, встановлення HRM-системи, налаштування, заповнення бази та необхідних документів. Навчання працівників компанії роботи з новою системою.
6	Повноцінний запуск системи. Контроль за роботою та неполадками.
7	Аналіз рекомендації та покращень для підготовки питань та рекомендацій для розробників.
8	Оновлення системи

Джерело: побудовано автором

HURMA пропонує широкий вибір тарифів в залежності від кількості працівників компанії та кількості менеджерів з персоналу. При купівлі тарифу на 12 місяців надається знижка 20%. Детальніше розглянемо усі тарифи, для обрання оптимального варіанту, для компанії з чисельністю 101-150 співробітників (зараз у штаті ТОВ «Агротехсоюз» 103 працівники, до того ж варто враховувати можливості розвитку та збільшення штату), двома менеджерами з персоналу та на 12 місяців (табл 3.4).

Таблиця 3.4 – Тарифи користування HRM-системою HURMA

Назва тарифу	Вартість, грн/міс.	Ключові особливості
Все включено	10 662	HR-функції, усі наявні функції рекрутингу, управління цілями.
Рекрутинг	2 665	Функції рекрутингу (пошук, найм, комунікація).
HR (human resources)	7 997	HR-функції (аналіз співробітників, відпустки, корпоративна культура).

Джерело: побудовано автором

Дослідимо витрати на впровадження HRM-системи HURMA для компанії. Підключення відбувається безкоштовно (вартість входить у місячну підписку), система не складна, інтуїтивно зрозуміла, тому немає додаткових витрат на навчання спеціаліста з персоналу. HURMA надає безкоштовні відео курси для навчання менеджерів з персоналу та для ознайомлення із особливостями системи звичайних

працівників. Головним і єдиним пунктом витрат буде щомісячна абонплата. Найвигідніше обирати тариф на 12 місяців, на який надається знижка 20%. Він становитиме 10 662 гривні на місяць, якщо обрати повний пакет функції (рекрутинг + HR). Річні витрати становитимуть 127 944 гривень.

Система працює на основі хмарних технологій, тому не потрібно додатково закупляти сервер та інше технічне обладнання. Важливим аспектом на який варто звернути увагу є безпека, особливо, якщо ми говоримо про хмарні технології. Розробники заявляють, що використовують безпечну технологію зберігання даних. Далі опишемо ефект від її впровадження у роботу компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 - Ефект від впровадження HRM-системи

Можливості системи	Результат	Переваги
Відправка швидких запитів на лікарняний та на відпустку	Підвищення лояльності працівників до підприємства	Підвищення eNPS на 25%. Зменшення плинності кадрів за власним бажанням, утримання цінних співробітників
Календар подій із корпоративами, важливими заходами та днями народження		
Сповіщення про важливі події в чат боті Telegram		
Власний аккаунт для кожного працівника з цілями OKR		
Постійний моніторинг настрою працівників для вирішення конфліктів на ранніх стадіях	Підвищення показника реалізованих цілей	Підвищення залученості робітників, як наслідок збільшення продуктивності
Контроль за виконанням цілей (OKR). Працівник може спостерігати прогрес виконання його цілей, цілей відділу та компанії загалом		
Автоматизація усіх процесів пов'язаних з кадрами: починаючи з рекрутингу і до оцінки персоналу	Підвищення продуктивності менеджера з персоналу. Діджиталізація як конкурентна перевага на ринку праці.	Скорочення витрат часу менеджера з персоналу. Приваблення молодих працівників у компанію.

Джерело: побудовано автором

Станом на сьогодні у компанії працює два менеджера з персоналу. Впровадження цієї системи дозволить автоматизувати більшість їх рутинної роботи. В перспективі це дозволить скороти штат та звільнити одного HR-менеджера, але це вже буде після успішного впровадження та роботи системи.

Наступним кроком з удосконалення управління кадровою політикою компанії є розробка єдиної системи мотивації деяких категорій персоналу.

Грошове стимулювання є найпоширенішим напрямком мотивації персоналу. Ключовою умовою нової системи є розробка для кожної посади окремої системи гнучкої оплати праці [49].

Створення бонусної системи дозволить суттєво підвищити ефективність. Основою для бонусних сіток буде план виконання послуг, із якого і сформується відсоток, який буде визначати надбавку.

Розмір нарахованих бонусів буде змінюватися в залежності від виконання плану працівником. Для деяких посад буде розроблено план, який потім буде коригуватись та вдосконалюватися.

Кінцевий розмір заробітної плати буде складатися із двох частин: постійної та змінної. Орієнтовним оптимальним співвідношенням є 60% постійної зарплати та 40% змінної. Завдяки постійній частині, працівник буде «впевнений у завтрашньому дні», чітко розуміючи, який гарантований об'єм коштів він отримає виконуючи свої обов'язки. Змінна частина буде забезпечувати мотивацію працівників виконувати більше та якісніше свою роботу.

Для менеджера з продажу ключовим показником виконання плану буде кількість проданої техніки та запчастин. Для працівників сервісу та ремонту ключовими показниками виконання плану будуть: кількість опрацьованих заявок, швидкість виконання ремонту при збереженні відповідної якості та надійності. При регулярному порушенні якості ремонтних робіт працівник буде позбавлений бонусної частини зарплати.

Таблиця 3.6 - Бонусна сітка менеджера з продажу

Ступінь виконання плану	Коефіцієнт нарахування бонусу
< 75%	0,0
75.01% - 85%	0,5
85.01% - 95%	0,75
95% - 100%	1
100.01% - 110%	1,15
110.01% - 120+	1,25

Джерело: розроблене автором

Таблиця 3.7 - Бонусна сітка працівника сервісу з ремонту та обслуговування

Ступінь виконання плану	Коефіцієнт нарахування бонусу
< 75%	0,0
75.01% - 85%	0,5
85.01% 95%	0,75
95% - 100%	1

Джерело: розроблене автором

Таблиця 3.8 - Розрахунок зміни розміру заробітної плати

	Розмір нарахованого бонусу, при виконанні відсотку плану, грн.					
	<75%	75.01% - 85%	85.01% - 95%	95% - 100%	100.01% - 110%	110.01% - 120%+
Розмір бонусних виплат, грн.	0	5 000	7 500	10 000	11 500	12 500
Розмір заробітної плати менеджера з продажу, грн	16 000	21 000	23 500	26 000	27 500	28 500
Розмір заробітної плати працівника сервісу, грн	15 000	20 000	22 500	25 000	-	-

Джерело: розроблене автором

Розмір постійної зарплати менеджера з продажу 16 000 гривень, працівника сервісу 15 000 гривень, розмір бонусної, змінної частини становитиме 10 000 гривень.

Бонусна система мотивації праці, дозволяє працівникам різних рівнів працювати на повну та отримувати матеріальну винагороду за якісне виконання плану. Крім того, буде нараховуватися і фіксована ставка та додаткові виплати в залежності від стажу. До того ж згідно з дослідженнями запровадження системи КРІ дозволяє збільшити виручку на 10%, за рахунок концентрації на клієнтах.

Можемо зробити висновок: впровадження HRM-системи HURMA дозволить автоматизувати більшість рутинних завдань менеджера з персоналу та підвищити ефективність його роботи. Крім того після успішного впровадження системи на підприємстві можна буде скоротити одного менеджера з персоналу..

А запровадження бонусної системи мотивації праці дозволить збільшити виручку на 10%. Так як компанія планує збільшити чистий дохід на 10% то бонусна система мотивації праці, за рахунок підвищення продуктивності роботи працівників, дозволить досягти цього показника.

Крім того підвищення eNPS на 25%, покращення рівня залученості та зменшення рівня плинності кадрів.

3.3 Вплив запропонованих заходів на економічну ефективність ТОВ «Агротехсоюз» та управління кадровою політикою

Важливим етапом розвитку кожної компанії у сучасних умовах є автоматизація HR-процесів. Багато процесів у компанії ведеться традиційним, рутинним способом. Облік відпусток, лікарняних, особисті карти співробітників збираються та аналізуються за допомогою Microsoft Office. Тому впровадження Hurma System дозволить автоматизувати більшість кадрових процесів, оптимізувати час роботи менеджера з персоналу та дозволить не наймати ще одного, додаткового hr-менеджера.

Першим покращенням після впровадження системи, є автоматизація обліку лікарняних, відпусток, понаднормових та інших відсутностей працівників (absence management). Кожен із працівників зможе швидко створити запит на лікарняний чи відпустку на потрібні йому дати, а за потреби залишити коментар з обґрунтуванням. Менеджер з персоналу отримає сповіщення і може змінити дати, чи відхилити або ж схвалити запит. Це пришвидшує роботу як працівників, так і кадрових спеціалістів.

Моніторинг настрою дозволить визначити залученість та самопочуття працівника. Відразу при вході у систему, працівнику пропонується пройти опитування, де він обирає емодзі з підписом, який характеризує його настрій, та залишає коментар. Ця функція дозволить вчасно та швидко реагувати на труднощі у роботі та на конфліктні ситуації.

Система дозволяє вести статистику проведення огляду продуктивності (Performance Review). Швидко та системно проводити зустрічі сам на сам з працівником.

Суттєвим покращенням роботи є календар подій та зручне ведення даних про працівників. Система дозволяє вести базу співробітників з випробувальним терміном, а в розділі аналітика слідкувати скільки працівників залишаються у компанії після його закінчення. Відображаються дні народження працівників, корпоративні заходи та державні вихідні дні.

Рисунок 3.4 - Візуалізація запиту зустрічі та запиту відпустки у Hurma System

Джерело: офіційний сайт Hurma System [50]

У кожного співробітника є доступ до актуальних вакансій компанії. Кожен може за декілька кліків створити реферальне посилання для найму нового працівника, яке він може розмістити у соціальних мережах чи відправити своїм знайомим. І потім менеджер з персоналу може побачити від кого прийшов новий кандидат. Більшість роботодавців, вважають реферальні програми досить ефективним методом пошуку нових кандидатів, адже це пришвидшує роботу рекрутера та дозволяє створити дружній колектив [51].

Оскільки, ТОВ «Агротехсоюз» це торгове підприємство, важливим є моніторинг завантаженості фахівців, контролювати переpracювання, та враховувати їх в розрахунок зарплати. За допомогою функції «Time Tracking», менеджер з персоналу відразу у зведеній таблиці контролює облік робочого часу.

Широка система аналітики різноманітних HR-процесів дозволяє скласти портрет ідеального працівника, виокремити головні якості для майбутнього пошуку нових кандидатів. Серед основних показників по яких подається статистика є: плинність кадрів, причини звільнення, стаж роботи в компанії, ефективність різних каналів рекрутингу, коефіцієнт прийняття.

Корисною функцією є розрахунок зарплати. Функція «Payroll» дозволяє розраховувати бонуси та премії, зарплату, може вивантажувати звіти в будь-якому форматі, та підтримує функцію мультивалютності.

Впровадження HRM системи дозволить збільшити eNPS на 25%. Тобто, суттєво підвищиться лояльність співробітників до компанії, зменшиться плинність кадрів, підвищиться рівень задоволення від роботи та компанії.

До того ж дослідження ефективності впровадження системи на прикладі компанії NeoGames, крім зростання лояльності підтверджують зменшення плинності кадрів на 12%, підвищення Q12 (залученість працівника) на 12% та економію часу на рутинних операціях, тобто зменшення трудозатрат на 43% [52].

Центр конкурентних переваг університету Уоріка провів дослідження, що бонусна система мотивації праці та інші методи мотивації персоналу дозволить підвищити прибутковість та продуктивність праці від 10% до 20% [53].

Головною перевагою впровадження цієї системи є зменшення витрат на облік персоналу та автоматизація більшості кадрових процесів [54].

Розрахуємо зміну фонду оплати праці після запропонованих заходів. Чисельність працівників відділів продажу техніки – 12 осіб, продажу запчастин – 28 осіб, загалом 40 осіб. Чисельність працівників сервісних відділів становить – 22 особи.

Заробітна плата менеджера з продажу становила 21 000 грн, працівника сервісу 20 000 грн. Після впровадження нової системи оплати праці, постійна частина буде становити 16 000 для менеджера та 15 000 для працівника сервісу, та змінна частина 10 000 гривень. Отже, очікується збільшення зарплати одного працівника, в середньому на 5 000 гривень, як наслідок збільшення фонду оплати праці на $62 \cdot 12 \cdot 5000 = 3\,720\,000$ грн.

Впровадження HRM-системи дозволить звільнити одного менеджера з персоналу. Що дозволить зекономити 288 000 гривень на рік (при річному окладі 24 000 гривень). Проте реальна економія у перший рік буде нижчою, через виплату вихідної допомоги у розмірі середнього місячного заробітку, тобто економія становитиме 264 000 гривень на рік.

Підприємство розвивається в напрямку екстенсивного розвитку та планує у 2024 році збільшити обсяг реалізованої продукції на 10 % порівняно із попереднім роком. Таких результатів цілком можливо досягти завдяки реалізації запропонованих

заходів. Адже бонусна система оплати праці збільшить продуктивність, а HRM-система покращить показники лояльності та залученості персоналу.

Розрахуємо прогностні розрахунки показників економічної ефективності запропонованих заходів. Як базисні значення візьмемо дані 2022 року.

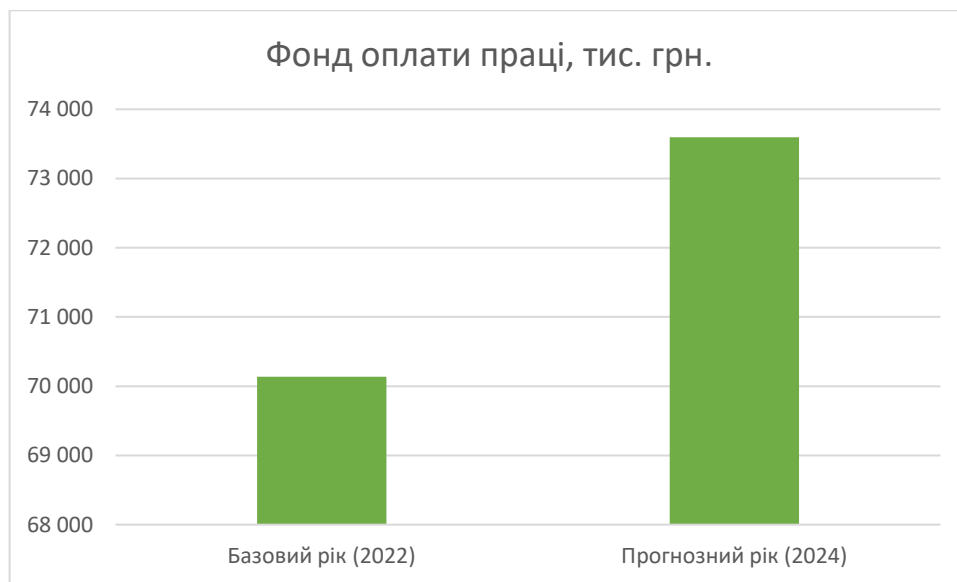


Рисунок 3.5 – Прогноз динаміки зміни фонду оплати праці ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: розраховано автором

Завдяки реалізації запропонованих заходів (результати яких надано таблиці 3.9) стане можливим збільшення доходу від реалізованої техніки на 10%, як наслідок зросте і розмір собівартості продукції. Зростуть адміністративні витрати (витрати 127,944 тис. грн. на впровадження та оплату HRM-системи, проте економія 264 000 після звільнення одного менеджера з персоналу) та витрати на збут (зростуть витрати на оплату праці менеджерам з продажу та працівникам сервісу на 3 720 000 гривень).

Таблиця 3.9 - Прогнозні показники економічного ефекту запропонованих заходів

Назва показника	Базовий рік (2022)	Прогнозний рік (2024)	Зміна від впровадження
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1 053 379	1158716,90	105337,90
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	807868	888654,80	80786,80
Валовий прибуток, тис. грн.	245 511	270062,10	24551,10
Адміністративні витрати, тис. грн.	71 588	71451,94	-136,06
Витрати на збут, тис. грн.	65 631	69351,00	3720,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток, тис. грн.	58 001	78968,16	20967,16
Податок на прибуток, тис. грн.	10 440	14214,27	3774,27
Чистий фінансовий результат: прибуток, тис. грн.	47 561	64753,89	17192,89

Джерело: розраховано автором

Наддамо графічне зображення отриманих результатів, а саме динаміки зміни чистого доходу від реалізації продукції та зміни чистого прибутку, як ключових показників для підприємстві.



Рис. 3.6 – Прогноз динаміки зміни чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: побудовано автором

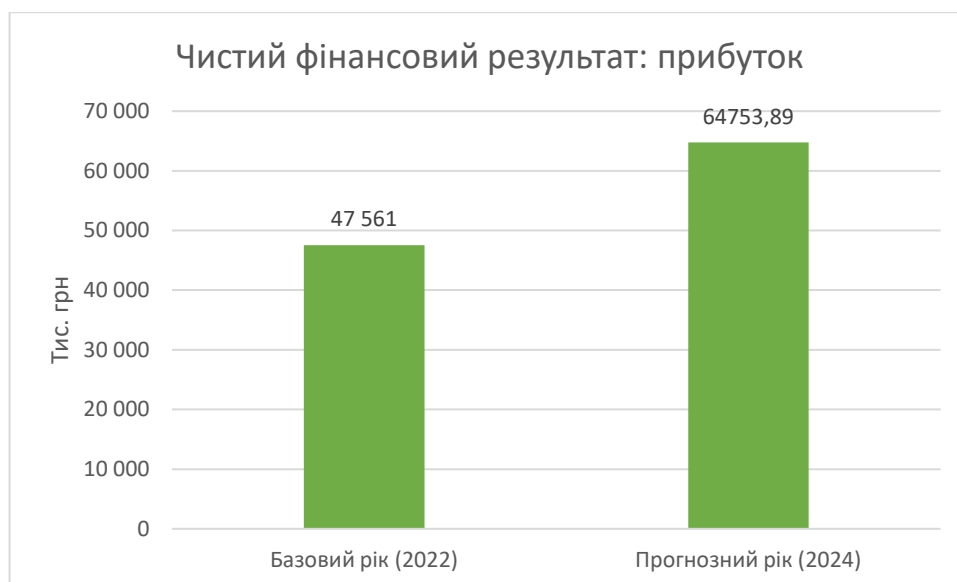


Рис. 3.7 – Прогноз динаміки зміни чистого прибутку ТОВ «Агротехсоюз»

Джерело: побудовано автором

Отже, після впровадження HRM-систему та бонусну систему мотивації праці для співробітників ТОВ «Агротехсоюз» чистий дохід від реалізації продукції зросте на 10% у 2024 році. Крім того, буде автоматизовано робочий час та процеси менеджера з персоналу. Відбудеться суттєве зростання лояльності працівників, їх залученості в роботу та задоволеності від роботи у компанії.

Висновки до розділу III

В результаті проведеного дослідження стану та особливостей управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» було знайдено недоліки в її проведенні.

У підрозділі 3.1 було детально описано ключові недоліки управління персоналом підприємства, а саме: у ТОВ «Агротехсоюз» відсутня ефективна система мотивації персоналу для різних категорії працівників; оцінювання результатів роботи здійснюється тільки для незначної частки працівників. Крім того, можна говорити і про несистематизоване управління кадровими процесами та відсутність моніторингу настрою та побажань працівників.

Для вирішення виокремлених проблем було запропоновано впровадити HRM-систему для ефективного управління персоналом та розробити та впровадити бонусну систему мотивації праці. Під час проведення порівняльного аналізу різних

вітчизняних та зарубіжних HRM-систем було обрано українську HURMA System. Вона задовольняє потреби компанії, є легкою у використанні, доступною за ціною та з українським інтерфейсом. Крім того запропоновано варіанти нарахування бонусних виплат для працівників різних посад.

В підрозділі 3.3 розраховано ефект від впровадження цих заходів дозволить збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 10%. Крім того, зменшити плинність кадрів та підвищити рівень лояльності працівників. Впровадження HRM-систем суттєво зменшить завантаженість менеджера з персоналу. Автоматизуються більшість рутинних кадрових процесів: нарахування заробітної плати, збір аналітики, моніторинг настрою, пошук нових працівників та організацію зустрічей та подій.

ВИСНОВКИ

У процесі написання роботи, на основі опрацьованої літератури було описано економічну суть управління кадровою політикою компанії. Розглянуто різні підходи до визначення поняття управління кадровою політикою від вітчизняних та зарубіжних науковців. Описано зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на кадрову політику. Детально проаналізовано особливості різних видів політики управління персоналом та її принципи формування.

Розглянуто різноманітні методи побудови системи управління кадрами. Як основні елементи механізму функціонування, було виокремлено кадрове планування, рекрутинг, адаптація та навчання, оцінювання ефективності роботи, кадрове діловодство, розрахунок оплати праці та створення позитивного мікроклімату в колективі.

Окремо досліджено механізм управління персоналом у період кризи. На основі стадії кризи та цілі управління описано різні варіанти антикризової політики. Також, надано практичні рекомендації для кожного варіанту антикризової політики.

Охарактеризовано головні підходи, щодо оцінювання ефективності управління кадровою політикою. Надано перелік показників та формул їх розрахунку. Крім кількісних показників оцінювання описано якісні показники, а саме організаційну та функціональну інтеграцію, відповідальність працівників та високі показники виробничої діяльності. Серед методичного інструментарію використовують SWOT-аналіз, анкетування, ділові ігри, інтерв'ю та тестування. Надано приклад SWOT-аналіз для оцінки ефективності проведення кадрової політики підприємства.

У даній роботі було досліджено господарсько-правові засади діяльності ТОВ «Агротехсоюз», досліджено його організаційну структуру та подано загальну характеристику. Компанія є офіційним дилером виробників сільськогосподарської техніки зі світовим ім'ям, головними з яких є CLAAS, VALLEY та AMAZONE. «Агротехсоюз» має мережу філій по Україні, з центральним офісом в Київській області. Крім продажу техніки, також надаються сервісні послуги з гарантійного та післягарантійного обслуговування.

Проаналізувавши баланс та звіт про фінансові результати було надано опис фінансово-економічного стану підприємства, яке є стабільним у діяльності, використовує власні ресурси та не залежить від кредиторів. До початку війни спостерігалася тенденція збільшення обсягів прибутку, у 2022 він знизився, проте компанія не припинила свою діяльність та продовжує покращувати свої результати.

Протягом досліджуваного періоду спостерігається збільшення чисельності працівників. Фонд оплати праці як і середньомісячна заробітна плата зросли у 2021 році та знизилися у 2022 році. Коефіцієнт обороту кадрів у 2022 році підвищився, що пояснюється важкими умовами діяльності. Компанія проводить активну корпоративну політику, дбає про хороші та безпечні умови праці. Регулярно проводяться тренінги з охорони праці та протипожежної безпеки, курси підвищення кваліфікації для персоналу. У центральному офісі наявний спортзал для працівників. Кожного року проводять корпоративні заходи для зміцнення колективу.

Під час проведення експертного аналізу впливу чинників на кадрову політику, за допомогою методу Сааті, було проаналізовано різні стратегії управління, та обрану стратегію розвитку. Це означає, що компанії необхідно покращувати систему мотивації персоналу, шукати нових працівників передусім на внутрішньому ринку, покращувати якість командо утворення, працювати над покращенням мікроклімату у колективі та розробляти заходи професійного розвитку.

Основними проблемами управління кадровою політикою ТОВ «Агротехсоюз» є відсутність комплексної системи мотивації праці для різних категорій працівників, низький рівень оціни морального стану працівників, незначне використання системи оцінювання роботи, низький рівень автоматизації процесів управління кадрами, відсутність регулярного моніторингу побажань працівників.

Для розв'язання проблем та усунення слабких сторін компанії було запропоновано впровадити HRM-систему та бонусну систему оплати праці. Після проведення порівняльного аналізу, було обрано систему вітчизняного виробництва Нирма. Вона володіє усіх необхідним для компанії функціоналом, дозволить суттєво зекономити час роботи менеджерів з персоналу та звільнити одного з них. Бонусна

система оплати праці дозволить підвищити залученість працівників та результати їх роботи, що дозволить досягти збільшення виручки на 10%.

Також було розраховано прогнозований темп покращення основних показників економічної ефективності діяльності компанії після впроваджених заходів. Та зроблено висновок, що дані покращення призведуть до збільшення прибутку на 10% у 2024 році, крім того підвищиться лояльність та залученість працівників. HRM-система дозволить автоматизувати усіх рутинні процеси, працівники зможуть легко надсилати запити на відпустки та лікарняні. Процес найму нових працівників стане швидшим та ефективнішим.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кавтиш О. П., Дергалюк Б. В. Природа та структура економічного потенціалу торговельного підприємства як об'єкту управління. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2018. №22. С. 220-227.
2. Мороз О. С. Кадрова політика організації: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА галузі знань 07 – «Управління та адміністрування». Запоріжжя, ЗДІА, 2018. 161 с.
3. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №1. С. 3.
4. Андрусь О. І., Вовк М. Ю. Кадрова політика підприємства як об'єкт дослідження. *Ефективна економіка*. 2018. №11. С. 39.
5. Глебова А. О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2015. №12. С.159.
6. Дериховська В. І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. *Бізнес Інформ*. 2013. № 7(426). С. 341–347.
7. Гаврилова Л. Г. Управління кадровою політикою: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2015. 460 с.
8. Morow, H., Hall, D. T. Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits. Prentice Hall. 2018. 240 с.
9. Hertzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. The motivation to work. Transaction Publishers, 2011. 345 с.
10. Birnbaum, M., Mason, K. J. Human Resource Management. Routledge, 2017. 430 с.
11. Вихристюк М. О. Критерії оцінки та удосконалення кадрової політики. Науково–практична конференція науково–педагогічних працівників, науковців, аспірантів та співробітників академії: збірник тез доповідей. Укр. інж.–пед академія. Харків, 2013. С. 47.
12. Кравченко В. О. Основи менеджменту: навч. посібник. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.

13. Олійник С. У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. ХНУА, 2013. 376 с.
14. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського : Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
15. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник. Київ: "Центр учбової літератури", 2015. С. 424.
16. Величко А. В. Особливості формування кадрової політики організації в сучасних умовах. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). С. 38-44.
17. Скімова О. О. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць у 2-х вип.* 2012. № 1. С. 260-264.
18. Типи кадрової політики та необхідність оцінки обраного типу управління людськими ресурсами. URL: http://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/6511/5670 (дата звернення 01.04.2023).
19. Особливості формування та реалізації кадрової політики на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/37.pdf> (дата звернення 05.05.2023).
20. Богиня Д. П., Куліков Г. Т., Шамота В. М. Соціально-економічний механізм регулювання ринку праці та заробітної плати : монографія. Київ, Інститут економіки НАН України, 2013. 300 с.
21. Кадрова політика і стратегія управління персоналом організації. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_3_up.pdf (дата звернення 05.05.2023).

- 22.Криворученко А. Г., Шишкін В. О. Система та основні методи кадрового забезпечення у системі управління вітчизняними підприємствами. *Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку*. 2017. № 1. С. 8-13.
- 23.Пузырьова П. В. Базові підходи до формування принципів і методів управління персоналом підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2017. №1 (104). С. 158–161. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15551/3/frvu_2010_1_Puzyrova_pp_15_8-162.pdf (дата звернення 06.05.2023).
- 24.Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Кадрова політика підприємства у кризових умовах господарювання. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут*. 2023. № 25. С. 44-48. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/278600/273265> (дата звернення 06.05.2023).
- 25.Дужак В. В. Особливості проведення кадрової політики в сучасних умовах господарювання. Матеріали XIX Міжнародної науковопрактичної конференції 23 листопада 2022 року. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка». 2022. С. 89.
- 26.Кравченко А. І., Тюріна І. О. Соціологія управління: фундаментальний курс: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. 2-е вид., випр. і доп. Академічний Проект, 2015. 1136 с.
- 27.Які фактори впливають на процес формування кадрової політики. URL: <https://studfile.net/preview/9340732/page:4/> (дата звернення 10.05.2023).
- 28.Управління розвитком персоналу: навчальний посібник / за ред. М.С. Татаревської. Одеса: Атлант, 2013. 427 с.
- 29.Лисак В. Ю, Комарніцька О. М. Методичні підходи до оцінки трудового потенціалу підприємства, *Інтелект XXI* № 1. 2017. С. 154. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_1/20.pdf (дата звернення 10.05.2023).
- 30.Іванченко В. В., Кривда О. В. Економічна ефективність розвитку персоналу підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. Вип. №2. 2018. С. 95-101.

31. Коваленко Ж. С. Swot-аналіз як інструмент стратегічного управління персоналом. *Економіка інноваційної діяльності підприємств*. 2018. № 1. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/14193/1/NRMSE2019_V3_P085-086.pdf (дата звернення 10.05.2023).
32. Тульчинська С. О., Солосіч О. С., Чорній В. В. Вплив діджиталізації управлінських процесів на систему забезпечення економічної безпеки підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. №9. С. 54-58.
33. Оpendатабот: ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ». URL: <https://opendatabot.ua/c/24918458?from=search> (дата звернення 01.09.2023).
34. Звіт про управління ТОВ «Агротехсоюз» за результатами 2022 року. URL: <https://www.ats.in.ua/storage/editor/files/2947518f73939e3f849cf65ff95cd888.pdf> (дата звернення 01.09.2023).
35. Нефінансовий звіт ТОВ «АГРОТЕХСОЮЗ» 2018 р. URL: https://www.ats.in.ua/storage/tb-files_tree.files/2019/03/22/1553274062_zvit-ksv-agrotehsoyuz-2018r.pdf (дата звернення 01.09.2023).
36. Amazone – Офіційний сайт. URL: <https://www.amazone.net/de> (дата звернення 11.09.2023).
37. Claas – Офіційний сайт. URL: <https://www.claas.ua/> (дата звернення 11.09.2023).
38. LEMKEN – Офіційний сайт. URL: <http://lemken.com.ua/> (дата звернення 11.09.2023).
39. GERINGHOFF – Офіційний сайт. URL: <https://www.geringhoff.com/> (дата звернення 11.09.2023).
40. Valley – Офіційний сайт. URL: <https://www.valmont.com/> (дата звернення 11.09.2023).
41. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник до виконання практичних занять та реферату: навч. посіб. для студ. денної та заочної форм навчання першого бакалаврського рівня вищої освіти спеціальності 051 «Економіка» освітньопрофесійної програми «Економіка і бізнес» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: М. В. Шашина, С. О. Тульчинська. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2023. 70 с.

42. Аналіз показників руху персоналу організації. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650> (дата звернення 11.10.2023).
43. Практичні заняття з дисципліни «Інформаційно-аналітичні системи технологій». Практичне заняття 3-4. Укладач: Кузьмінська Н.Л., к.е.н., доц. каф. економіки і підприємництва, КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. С. 3.
44. Сасенко В. Г. Кадрова політика на підприємстві та значення кадрів. *Економіка та держава*. 2016. №7. С. 47-51.
45. Проблеми мотивації персоналу та шляхи їх вирішення. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/3159> (дата звернення 11.10.2023).
46. Нестача кваліфікованого персоналу – основна тенденція сучасного бізнесу. URL: <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/profesiini-novyny/314-nestacha-kvalifikovanoho-personalu-osnovna-tendentsiia-suchasnoho-biznesu> (дата звернення 11.10.2023).
47. HRM-системи управління персоналом. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/2678/6565657148> (дата звернення 11.10.2023).
48. Азарова А. О., Міронова Ю. В., Ярмола О. С., Поплавський А. В. Обґрунтування вибору оптимальної HRM-системи засобами математичного моделювання. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 246-257.
49. Кожемяченко О. О., Кривда О. В., Підлісна О. А. Трансформація соціально-трудових відносин в умовах особливого функціонування національної економіки. Формування ринкових відносин в Україні. Випуск №7-8 (266-267). 2023. С. 141-147.
50. Іванченко В. В., Кривда О. В. Оцінка трудових ресурсів в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2018. Вип. №15. URL : <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-15>.
51. Дергалюк Б. В. Вплив цифрової трансформації на забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2023. №26. С. 65-68.

- 52.Дужак В. В. Особливості мотивації персоналу на сучасних підприємствах. матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції: м. Львів, 29-30 листопада 2023 року. – Львів: Львівський науковий форум, 2023. С. 26-28.
53. Офіційний сайт HURMA. URL: <https://hurma.work/> (дата звернення 15.10.2023).
- 54.REFERRAL MADNESS - How Employee Referral Programs Turn Good Employees Into Great Recruiters and Grow Your Bottom Line. URL: https://cdn2.hubspot.net/hub/77464/file-17173226-pdf/docs/careerbuilder_referral_madness_ebook.pdf (дата звернення 11.10.2023).
- 55.NeoGames: «У нас з'явилася система, яка закриває одразу всі питання». URL:<https://hurma.work/blog/neogames-hurma-yedyna-systema-yaka-zakryvaye-odrazu-vsi-pytannya/> (дата звернення 16.10.2023).
- 56.Практичні аспекти здійснення ефективної мотивації персоналу в умовах ведення сучасного бізнесу. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/190481> (дата звернення 15.10.2023).
- 57.Дергалюк Б. В., Дужак В. В. Використання цифрових технологій для управління кадровою політикою. *Ефективна економіка*. 2023. №12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/2691/2727> (дата звернення 23.12.2023).

ДОДАТКИ

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

Форма №1 Код :

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	
1	2	3	
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	
первісна вартість	1001	81	
накопичена амортизація	1002	81	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	6	
Основні засоби	1010	55 626	
первісна вартість	1011	104 383	
знос	1012	48 757	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	
Відстрочені податкові активи	1045	-	
Гудвіл	1050	-	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	
Інші необоротні активи	1090	-	
Усього за розділом I	1095	55 632	
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	318 960	
Виробничі запаси	1101	3 229	
Незавершене виробництво	1102	-	
Готова продукція	1103	-	
Товари	1104	315 731	
Поточні біологічні активи	1110	-	
Депозити перестрахування	1115	-	
Векселі одержані	1120	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	104 995	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	690	
з бюджетом	1135	7 299	
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 288	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	73 101	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	22 492	
Готівка	1166	-	
Рахунки в банках	1167	22 492	
Витрати майбутніх періодів	1170	1 258	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	
резервах незароблених премій	1183	-	
інших страхових резервах	1184	-	
Інші оборотні активи	1190	11 575	
Усього за розділом II	1195	540 370	

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000	4 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	77	77
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	239 561	295 060
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	243 638	299 137
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 998	12 156
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	2 998	12 156
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	16 382	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	8 051
товари, роботи, послуги	1615	245 592	98 013
розрахунками з бюджетом	1620	1 198	9 679
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	2 537
розрахунками зі страхування	1625	228	211
розрахунками з оплати праці	1630	6 066	8 143
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 126	810
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	78 774	155 597
Усього за розділом III	1695	349 366	280 504

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід за Рік 2020

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 018 512	814 425
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(846 573)	(737 165)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	171 939	77 260
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	94 054	66 192
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(25 861)	(21 412)
Витрати на збут	2150	(62 741)	(59 659)
Інші операційні витрати	2180	(107 008)	(15 452)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	70 383	46 929
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	272	290
Інші доходи	2240	254	6
у тому числі: дохід від благодійної допомоги	2241	-	-
Фінансові витрати	2250	(3 228)	(10 341)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(-)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2021

А К Т И В	рядка	звітний період	звітний період
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	2	6
первісна вартість	1001	84	37
накопичена амортизація	1002	82	31
закінчені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби	1010	32 214	33 843
первісна вартість	1011	69 693	74 822
знос	1012	37 479	40 979
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	-
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	32 216	33 849
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	186 432	233 280
виробничі запаси	1101	3 049	4 624
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	183 383	228 656
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	135 851	106 365
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	40 808	21 314
з бюджетом	1135	4	3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	136 634	204 235
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	27 414	236 187
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	27 414	236 187
Витрати майбутніх періодів	1170	557	873
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	27 414	236 187
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	27 414	236 187
Витрати майбутніх періодів	1170	557	873
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-
інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	25 506	32 141
Усього за розділом II	1195	553 206	834 398
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	6 375	1 173
Баланс	1300	591 797	869 420

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000	4 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	77	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	295 060	370 976
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	299 137	374 976
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	12 156	4 543
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	12 156	4 543
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 051	3 331
товари, роботи, послуги	1615	98 013	241 161
розрахунками з бюджетом	1620	9 679	7 166
у тому числі з податку на прибуток	1621	2 537	1 032
розрахунками зі страхування	1625	211	399
розрахунками з оплати праці	1630	8 143	17 361
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	810	1 021
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	155 597	219 462
Усього за розділом III	1695	280 504	489 901
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду			
	1800	-	-
Баланс	1900	591 797	869 420

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2021

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 599 686	1 018 512
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестрахування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 386 120)	(846 573)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	213 566	171 939
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	57 600	94 054
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(77 151)	(25 861)
Витрати на збут	2150	(83 028)	(62 741)
Інші операційні витрати	2180	(16 404)	(107 008)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	94 583	70 383
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	223	272
Інші доходи	2240	308	254
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(2 555)	(3 228)
Витрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(73)	(-)
(Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	92 486	67 681
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(16 647)	(12 182)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	75 839	55 499
збиток	2355	(-)	(-)

Баланс (Звіт про фінансовий стан) на 31 грудня 2022

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	
1	2	3	
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	6	
первісна вартість	1001	37	
накопичена амортизація	1002	31	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	
Основні засоби	1010	33 843	
первісна вартість	1011	74 822	
знос	1012	40 979	
Інвестиційна нерухомість	1015	-	
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	
інші фінансові інвестиції	1035	-	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	
Відстрочені податкові активи	1045	-	
Гудвіл	1050	-	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	
Інші необоротні активи	1090	-	
Усього за розділом I	1095	33 849	
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	233 280	
виробничі запаси	1101	4 624	
незавершене виробництво	1102	-	
готова продукція	1103	-	
товари	1104	228 656	
Поточні біологічні активи	1110	-	
Депозити перестрахування	1115	-	
Векселі одержані	1120	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	106 365	
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	21 314	
з бюджетом	1135	3	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	204 235	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	236 187	
готівка	1166	-	
рахунки в банках	1167	236 187	
Витрати майбутніх періодів	1170	873	
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	
резервах незароблених премій	1183	-	

Усього за розділом II	1195	834 398	785 268
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	1 173	-
Баланс	1300	869 420	825 468

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4 000	4 000
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	370 976	382 457
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	374 976	386 457
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	4 543	6 206
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	4 543	6 206
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 331	4 540
товари, роботи, послуги	1615	241 161	266 829
розрахунками з бюджетом	1620	7 166	5 629
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 032	2 086
розрахунками зі страхування	1625	399	269
розрахунками з оплати праці	1630	17 361	14 735
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	1 021	918
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	219 462	139 885
Усього за розділом III	1695	489 901	432 805
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	869 420	825 468

ЕП Держаук

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) 2022

Стаття	Код рядка	За звітний період	період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 053 379	1 599 686
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(807 868)	(1 386 120)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий: прибуток	2090	245 511	213 566
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	155 532	57 600
у тому числі: дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(71 588)	(77 151)
Витрати на збут	2150	(65 631)	(83 028)
Інші операційні витрати	2180	(205 629)	(16 404)
у тому числі: витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	58 195	94 583
збиток	2195	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	1 219	223
Інші доходи	2240	431	308