

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
ІМЕНІ ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА
10 червня 2024 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра

за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент і бізнес-адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА
ПІДПРИЄМСТВІ»

Виконала студентка 4 курсу, групи УВ-301
СОБОЛЄВА АНАСТАСІЯ ЄВГЕНІЇВНА

(підпис)

Керівник доцент кафедри менеджменту підприємств
к.е.н, доц.
СУХОРИКОВА Ольга Аркадіївна

(підпис)

Рецензент доцент кафедри промислового маркетингу
к.т.н., доц. **ЛЕБЕДЕНКО Сергій Олександрович**

(підпис)

Засвідчую, що у цій дипломній роботі
немає цитат та вилучень з праць
інших авторів без відповідних
посилань
Студентка _____

(підпис)

Київ – 2024 року

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

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра менеджменту підприємств

Рівень вищої освіти – перший (бакалаврський)

Спеціальність **073 «Менеджмент»**

Освітньо-професійна програма **«Менеджмент і бізнес-адміністрування»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

д.е.н., проф. Вікторія ДЕРГАЧОВА

12 жовтня 2023 р.

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ
СОБОЛЄВІЙ АНАСТАСІЇ ЄВГЕНІЇВНІ**

1. Тема роботи: «УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ»

керівник роботи к.е.н., доц. **СУХОРИКОВА ОЛЬГА АРКАДІЇВНА**

затверджено наказом по університету від 30.05.2024 №2221-с

2. Термін подання студентом роботи: 10.06.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи: наукова та навчально-методична література, законодавчі й нормативні акти України, які стосуються системи менеджменту персоналу, інформація про історію створення та розвиток підприємства ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ», фінансова звітність (форма № 1 «Баланс», форма № 2 «Звіт про фінансові результати» за 2021-2023рр.; форма № 5 «Примітки до річної фінансової звітності»); звіти про корпоративне управління.; статут.

4. Зміст пояснювальної записки

а) теоретична частина:

- розглянути ключові теоретичні аспекти місця менеджменту персоналу в сучасній системі управління підприємством;
- розкрити склад та структуру системи менеджменту персоналу та основних підходів до оцінки ефективності функціонування системи менеджменту персоналу;

б) аналітична частина:

- здійснити опис структури управління, основних економічних показників та ресурсного забезпечення підприємства;
- проведення дослідження системи менеджменту персоналу підприємства;
- оцінка ефективності використання персоналу;

в) рекомендаційна частина:

- розробити проект по оптимізації системи управління персоналом на підприємстві ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ»;
- обґрунтувати ефективність реалізації запропонованого проекту.

5. Перелік ілюстративного матеріалу

1. Основні завдання системи управління персоналом.
2. Основні складові системи управління персоналом
3. Зв'язок продуктивності праці з факторами господарської діяльності підприємства.
4. Матриця SWOT-аналізу бізнес-середовища ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ»
5. Динаміка техніко-економічних показників діяльності ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ» за 2021-2023 рр.
6. Динаміка показників рентабельності ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ» за 2021-2023 рр.
7. Структура персоналу ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ» за 2021-2023 рр.
8. Динаміка показника продуктивності праці ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ» за 2021-2023рр.
9. Динаміка показника фондоозброєності ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ» за 2021-2023рр.

6. Дата видачі завдання:

12 жовтня 2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Позначки керівника про виконання завдань
1.	Збір необхідної інформації щодо теоретичних та практичних засад управління системою менеджменту персоналу	08.10.2023 – 31.10.2023	
2.	Розгляд теоретичних положень та практичного досвіду управління системою менеджменту персоналу	01.11.2023– 30.11.2023	
3.	Вибір підприємства – бази дослідження, дослідження досвіду та ринкового середовища функціонування підприємства	01.12.2023 – 31.12.2023	
4.	Економіко-управлінський аналіз результатів господарської діяльності підприємства ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ»	01.01.2024 – 31.01.2024	
5.	Дослідження системи менеджменту персоналу ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ»	01.02.2024 – 28.02.2024	
6.	Оцінка ефективності використання персоналу ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ»	01.03.2024 – 31.03.2024	
7.	Розроблення пропозицій	01.04.2024 – 30.04.2024	
8.	Обґрунтування ефективності реалізації запропонованого проекту	01.05.2024 – 25.05.2024	
9.	Оформлення дипломної роботи першого (бакалаврського) рівня вищої освіти	26.05.2024 – 30.05.2024	

Студент _____ Анастасія СОБОЛЄВА

Керівник дипломної роботи _____ Ольга СУХОРИКОВА

РЕФЕРАТ

Дипломна робота на тему: **«Удосконалення системи менеджменту персоналу на підприємстві»** містить 90 сторінок, включаючи 18 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 60 джерел, розташованих на 6 сторінках, до роботи додається 3 додатки.

Мета дослідження полягає в систематичному аналізі та вивченні процесів, які впливають систему менеджменту підприємства, оцінці та розробці пропозицій щодо покращення управління системою менеджменту підприємства ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ».

Об'єктом дослідження в ході виконання роботи є система менеджменту персоналу ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ».

Предметом дослідження при виконанні дипломної роботи є показники ефективності використання персоналу на ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ».

Методи дослідження. У ході виконання дипломної роботи застосовані різноманітні методи дослідження та аналізу ефективності управління персоналом. Методи економічного аналізу, а саме - розрахунок відхилень та динаміки, що зволяє оцінити різницю між плановими та фактичними показниками, визначення резервів росту, спрямований на пошук можливостей для підвищення ефективності діяльності підприємства. Методи стратегічного аналізу, а саме SWOT-аналіз використовується для визначення сильних та слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз. Методи управлінського аналізу та спостереження, яке включає збір даних про діяльність підприємства шляхом безпосереднього спостереження.

За результатами виконання дипломної роботи розроблено рекомендації для підвищення ефективності управління персоналом на ТОВ "Якабу Паблішинг". Впровадження запропонованих заходів призведе до зростання продуктивності праці на 20% та збільшення середньої заробітної плати на 19%.

Рекомендації щодо використання результатів роботи. Результати роботи можуть бути використані підприємствами різних галузей, що стикаються з проблемами ефективного управління персоналом в умовах нестабільності. Вони допоможуть адаптувати кадрові стратегії до сучасних викликів та підвищити мотивацію працівників.

Ключові слова : управління персоналом, ефективність, мотивація, продуктивність, економічний аналіз, кадрове забезпечення, фінансова стабільність, війна.

ABSTRACT

The diploma thesis on the topic: "Improvement of the Personnel Management System at the Enterprise" contains 91 pages, including 18 tables and 9 figures. The list of references includes 60 sources, located on 6 pages, and the work includes 3 appendices.

The aim of the research is a systematic analysis and study of the processes affecting the management system of the enterprise, evaluation, and development of proposals for improving the management system of the enterprise LLC "YAKABU PUBLISHING".

The object of the research is the personnel management system of LLC "YAKABU PUBLISHING".

The subject of the research is the performance indicators of personnel utilization at LLC "YAKABU PUBLISHING".

Research methods. Various research methods have been applied in the diploma thesis to conduct a comprehensive analysis of the efficiency of personnel management. Strategic analysis methods, namely SWOT analysis, are used to determine the strengths and weaknesses of the enterprise, as well as opportunities and threats. Economic analysis methods include deviation calculation, which helps to determine the difference between planned and actual indicators, growth rates measurement, which allows measuring changes in indicators over time, and identification of growth reserves aimed at finding opportunities to increase the efficiency of the enterprise's activities. Management analysis methods, such as observation, include the collection of data about the enterprise's activities through direct observation.

Based on the results of the diploma thesis, recommendations have been developed to improve the efficiency of personnel management at LLC "YAKABU PUBLISHING". The implementation of the proposed measures is expected to lead to a 20% increase in labor productivity and a 19% increase in the average salary. Recommendations for the use of the results.

The results of the work can be used by enterprises in various industries that face problems of effective personnel management in conditions of instability. They will help to adapt HR strategies to modern challenges and increase employee motivation.

Keywords: personnel management, efficiency, motivation, productivity, economic analysis, HR management, financial stability, war.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ	11
1.1 Менеджмент персоналу: його актуальність, склад та структура	11
1.2 Підходи до оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту персоналу	22
Висновки до розділу 1	29
2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШІНГ»	31
2.1 Загальна характеристика діяльності компанії та техніко-економічні показники діяльності за 2020-2022 рр.....	31
2.2 Дослідження системи менеджменту персоналу підприємства	39
2.3 Оцінка ефективності використання персоналу.....	41
Висновки до розділу 2	46
3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШІНГ»	48
3.1 Пропозиції по підвищенню ефективності управління персоналом на ТОВ «Якабу Паблішінг».....	48
3.2. Обґрунтування ефективності вдосконалення системи управління персоналом підприємства.....	57
Висновки до розділу 3	68
ВИСНОВКИ	71
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:	75
ДОДАТКИ.....	81

ВСТУП

Розвиток підприємницької діяльності та бізнесу в нашій країні відбувається паралельно з еволюцією ринкових відносин та чинників, які їх формують. Умови навколишнього середовища, що значно впливають на діяльність українських підприємств, є надзвичайно складними та невизначеними. У таких умовах підприємства повинні особливо дбати про збереження та утримання висококваліфікованого персоналу, оскільки це є надзвичайно цінний ресурс і головна рушійна сила виробничого процесу та фінансово-господарської діяльності.

Актуальність теми управління персоналом у сучасних умовах господарювання підприємств зумовлена складністю розуміння сучасних методів та інструментів менеджменту персоналу. З одного боку, підприємства поставлені в жорсткі умови господарювання, де їх основною метою є виживання, навіть не отримання прибутку. З іншого боку, персонал є унікальною та дуже важливою складовою, утримання якої в наш час є запорукою відновлення виробничих процесів у майбутньому. Рано чи пізно криза в країні закінчиться, і почнеться приток інвестиційних ресурсів для відновлення бізнесу. Тому перспективи фінансування діяльності українських підприємств існують. Натомість, відсутність кваліфікованих кадрів може стати серйозною проблемою при виході підприємства з кризового стану.

Основні зусилля українських підприємств у напрямку управління персоналом в сучасних умовах спрямовані на стимулювання та мотивацію, адже це питання є надзвичайно важливим з кількох причин. По-перше, в умовах війни люди потребують додаткового захисту та підтримки. По-друге, фінансові можливості більшості підприємств є досить обмеженими, що ускладнює фінансування таких напрямків, як мотивація та стимулювання персоналу.

Тема даної дипломної роботи пов'язана з усіма аспектами управління персоналом на сучасному вітчизняному підприємстві. В якості базового

підприємства при написанні роботи обрано Товариство з Обмеженою Відповідальністю «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ» (далі – ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ»). Дане підприємство є сучасним українським видавництвом, яке виросло з інтернет-магазину. Воно було створено в 2016 р.

Метою виконання дипломної роботи є дослідження ефективності системи менеджменту персоналу на підприємстві ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ».

При виконанні дипломної роботи ставляться наступні завдання:

1. Оцінка місця менеджменту персоналу в сучасній системі управління підприємством.

2. Дослідження складу та структури системи менеджменту персоналу.

3. Вивчення основних підходів до оцінки ефективності функціонування системи менеджменту персоналу.

4. Оцінка результатів господарської діяльності базового підприємства ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ» за 2020-2022 рр.

5. Дослідження ефективності менеджменту персоналу на базовому підприємстві.

6. Розробка пропозицій по оптимізації системи управління персоналом на ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ».

Об'єктом дослідження в ході виконання роботи є система менеджменту персоналу ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ».

Предметом дослідження при виконанні дипломної роботи є показники ефективності використання персоналу на ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ».

Наукова новизна даної роботи полягає в тому, що в процесі її виконання значна увага буде приділятися аналізу особливостей управління персоналом на вітчизняних підприємствах за умов військового часу.

В ході виконання дипломної роботи будуть застосовані різноманітні методи дослідження, а саме:

- методи стратегічного аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз;

- методи економічного аналізу: розрахунок відхилень, темпів росту показників, визначення резервів росту тощо;

- методи управлінського аналізу: спостереження, експеримент.

В ході виконання роботи використана інформація з літературних джерел (підручники, статті, електронні ресурси), які стосуються питань управління персоналом сучасних вітчизняних підприємств; бухгалтерська звітність базового підприємства за період 2020-2022 рр.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Менеджмент персоналу: його актуальність, склад та структура

Система управління персоналом є ключовим елементом у бізнес-процесах будь-якого підприємства. Ефективна організація менеджменту значно впливає на результати та загальний успіх компанії. В умовах високої конкуренції досягти успіху зможуть ті, хто чітко вибудує, впровадить та налаштує ефективні системи управління бізнес-процесами та персоналом.

У загальному випадку, можна сказати, що система менеджменту персоналу стосується всіх без виключення аспектів діяльності людини в рамках конкретної організації.

Рівні, на яких базується ефективне управління персоналом на підприємстві, зображені на рис. 1.1.

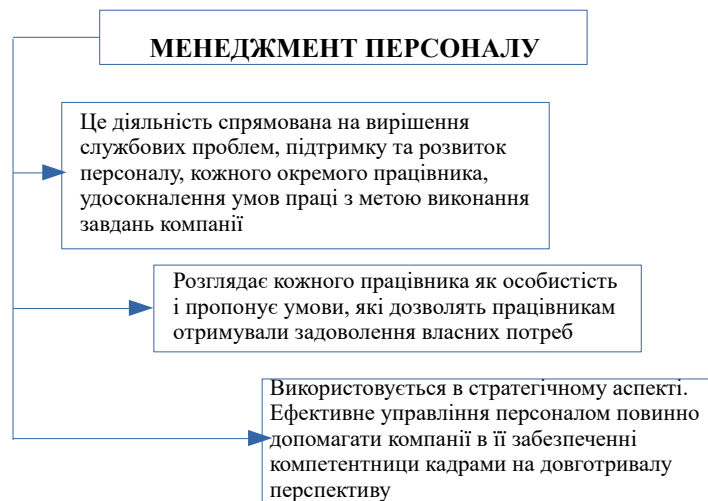


Рисунок 1.1 – Рівні ефективності управління персоналом на підприємстві
(складено автором на основі [25])

Питання управління персоналом на сучасних підприємствах вивчалися багатьма вітчизняними та закордонними фахівцями.

Теорією та практикою управління персоналом займалися такі відомі фахівці, як Роберт Оуен, Фредерік Тейлор, Френк і Лілі Гілбрети, Анрі Файоль, Елтон Мейо, Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг. Пізніше ці питання досліджували Річард Хекман, Ллойд Саттл, Грег Олдхем, Едгард Шейн та інші вчені [1].

Сучасна система управління персоналом охоплює всі методи, прийоми та технології, що дозволяють систематизувати, візуалізувати та нормувати процеси всередині будь-якої компанії. Системи управління персоналом повинні виконувати такі функції:

- Планування, розробка політики та стратегії управління персоналом, аналіз ринку праці.
- Управління залученням та обліком персоналу, що включає організацію відбору (підбір, співбесіди та оцінки), прийом персоналу, облік робітників, їх переміщення та звільнення, документальне забезпечення.
- Адаптація, оцінка, навчання та підвищення кваліфікації персоналу.
- Управління мотивацією, яке охоплює нормування трудових процесів, тарифікацію оплати та впровадження систем матеріального та нематеріального заохочення.
- Управління соціальним розвитком, який включає забезпечення охорони здоров'я, відпочинку, організацію соціального страхування тощо.
- Правове забезпечення трудової діяльності, що включає:
 1. Узгодження розпорядчих та інших видів документів у трудових відносинах.
 2. Кадрову документацію та інформаційне забезпечення необхідної технічної та інформаційної документації для роботи.

Управління персоналом на сучасному підприємстві є багаторівневою управлінською функцією. Вона включає певну ієрархію:

- вище керівництво визначає стратегічні завдання та встановлює пріоритети;
- відділи управління кадрами організовують усі процеси роботи з персоналом;
- керівники відділів відповідають за оперативну роботу з працівниками.

Щоб ефективно керувати персоналом, необхідна не тільки грамотна мотивація, а й контроль. При цьому контроль відіграє важливу роль у розробці подальшої стратегії розвитку персоналу, оскільки дозволяє отримати зворотний зв'язок і визначати ефективність кожного відділу на підприємстві. Контроль здійснюється згідно з підібраними індивідуальними параметрами, наприклад, прибуток підприємства, відгуки клієнтів, своєчасність, кількість і якість поставлених перед працівником завдань і тощо.

Робота із системою управління персоналом в різних галузях діяльності підприємств завжди буде відрізнятися. Але, в цілому, все зводиться до загальних методологій які мають свої догми в різних країнах.

Управління персоналом в нашій країні має ряд своїх особливостей та велику специфіку по ряду причин.

По-перше, економіка нашої країни розвивається своїм специфічним шляхом, який не можна не враховувати при виборі методів управління персоналом для вітчизняних підприємств.

По-друге, в даний час Україна проходить дуже складний етап, який пов'язаний з повномасштабними військовими діями на її території. Це істотним чином впливає на діяльність підприємств в цілому та на управління персоналом зокрема. Адже виникають ряд проблем, які викликані війною в Україні:

- відбулася значна міграція частини населення нашої країни як за кордон, так і в межах України. Тобто багато підприємств втратили свої кваліфіковані трудові кадри. Крім міграції значні демографічні проблеми з початку війни пов'язані зі зміною структури населення внаслідок мобілізації, зміною стану здоров'я людей, які постраждали внаслідок військових дій тощо. Тобто останні

декілька років з початку активних військових дій на території нашої країни структурні демографічні зміни були настільки потужними, що це не могло не вплинути на управління персоналом на українських підприємствах. І нажаль цей вплив є достатньо негативним. не можна назвати дій проблеми;

– умови функціонування багатьох підприємств різко змінилися, це вимагає докорінної перебудови систем управління персоналом та їх адаптацію до нових складних умов.

Сучасні системи менеджменту персоналу на вітчизняних підприємствах повинні базуватися на управлінні по цілям, оскільки складні бізнес-умови в яких функціонують вітчизняні підприємства постійно змінюються та трансформуються. Відповідно, система управління персоналом підприємства повинно постійно адаптуватися до поточних актуальних його цілей. І головною ціллю підтримання персоналу під час воєнних дій є усунення дії таких факторів як страх, потреба в захисті, потреба в лікуванні. В складних та непередбачуваних умовах працівники повинні бути впевнені, що вони будуть забезпечені тими умовами та засобами, які захистять їх життя.

Безумовно, не можна повністю відмовлятися від моральних стимулів. Адже є певний відсоток людей, які, незважаючи навіть на загрозу для свого життя, дуже цінують можливість проявити себе в критичній ситуації, допомогти іншим, зробити свій внесок на користь благодійної діяльності. Цей мотив також можна використовувати як інструмент підтримки персоналу, надаючи можливість працівнику проявити себе та оцінити його дії. Проте відсоток таких людей є досить невеликим. Все ж значно більша частка працівників очікує саме на забезпечення основних умов для життєздатності себе та своїх близьких.

Отже, складні воєнні умови кардинально змінюють діяльність вітчизняних підприємств, не лише погіршуючи їх матеріальне забезпечення, а й істотно впливаючи на кадровий склад. Утримання кваліфікованих працівників, їх ефективне стимулювання та забезпечення необхідним стають все більш актуальними в наш час.

Кожне підприємство повинно регулярно переглядати свої системи управління персоналом, коригувати їх склад та змінювати структуру. Актуальність цього питання зумовлена важливістю персоналу як ресурсу, що забезпечує ефективну взаємодію всіх інших матеріально-технічних та фінансових складових діяльності підприємства. Результативність та продуктивність праці персоналу будь-якої компанії безпосередньо впливають на кількість проданих товарів та наданих послуг, прибуток, зростання її популярності тощо.

Тому велике значення для будь-якої організації, незалежно від її сфери діяльності, напряму або масштабів, має система управління персоналом. Ефективна система управління персоналом дозволяє не лише зберігати кадри, але й забезпечує їх розвиток, підвищуючи таким чином конкурентоспроможність компанії. Це включає в себе не лише матеріальне заохочення, але й моральне стимулювання, створення комфортних умов праці, можливостей для професійного зростання та реалізації творчого потенціалу[12].

В сучасних умовах особливого значення набуває також питання психологічної підтримки персоналу. Підприємства повинні враховувати потреби своїх співробітників у стабільності та безпеці, надавати можливості для психологічної реабілітації та підтримки. Важливими є також заходи щодо покращення корпоративної культури, яка сприяє зміцненню командного духу, лояльності та відданості працівників компанії.

Окрім того, слід впроваджувати інноваційні підходи до управління персоналом, такі як гнучкі графіки роботи, можливість дистанційної роботи, використання сучасних технологій для підвищення ефективності комунікацій та управління. Це дозволяє краще адаптуватися до викликів сучасного світу і забезпечити стійкий розвиток підприємства навіть у найскладніших умовах.

Система управління персоналом - сукупність принципів контролю роботи співробітників, найкращі методи, прийоми, стратегії та технології впливу на

кадровий склад, заходи підвищення продуктивності трудової діяльності та покращення якості послуг та товарів, що реалізуються [5, с. 15].

Системі управління персоналом рекомендується перебувати під постійним контролем у вищого керівництва фірми, а також на увазі у менеджерів середньої ланки компанії. Ретельно вибудована структура колективного управління дозволяє уникнути зривів дедлайнів, випуску головної та другорядної продукції, зниження якості послуг, що надаються компанією.

Систему управління персоналом можна представити в вигляді схеми.

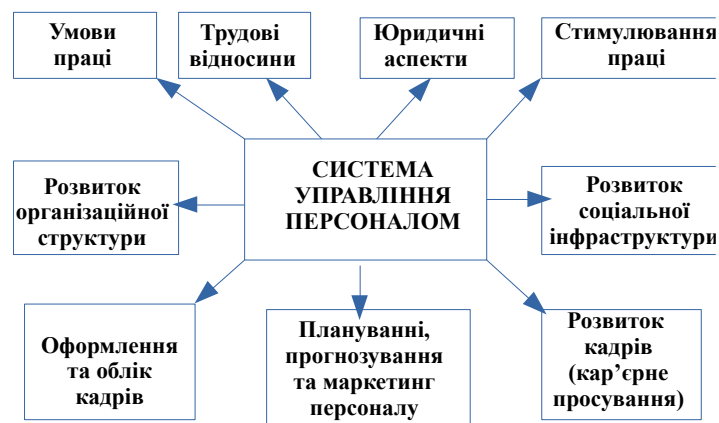


Рисунок 1.2 – Основні завдання системи управління персоналом

(складено автором на основі [12])

Масштаб системи менеджменту персоналу визначається розміром підприємства, політикою здійснюваного менеджменту та характером його виробничої діяльності. Окремі структурні елементи можуть бути не обов'язковими для однієї компанії, але необхідними для іншої.

Однак найчастіше в компаніях, незалежно від виду діяльності, виділяються такі складові елементи управління персоналом, як:

- кадрове ділове документування;
- адміністрування персоналу;
- оцінювання робочої діяльності працівників;
- підвищення кваліфікації, категорії, рівня розвитку членів організації;
- адаптація людських ресурсів, стажування;

- проведення співбесід, підбір кандидатів на вільні місця;
- формування кадрової стратегічної політики;
- діяльність, пов'язані з кадрами фірми.

Будь-яка компанія має власні цілі, які поділяються за сферами діяльності, масштабами виробництва, стратегічними функціями. Однак у більшості випадків головну мету можна сформулювати приблизно однаково.

Метою створення та функціонування системи управління персоналом на підприємстві є підбор, раціональне використання, розвиток та навчання людських ресурсів.

Крім того, існують додаткові цілі, які поділяються на два рівні. До першого рівня варто віднести формування динамічної стратегії управління співробітниками з урахуванням регулярних змін, прогнозування та планування праці персоналу, становлення мотиваційної системи робочого колективу.

До другого рівня цілей відносяться вивчення оновленого списку вимог до підлеглих та вакансій, динаміки розвитку команди та трудової діяльності.

Основними функціями системи управління персоналом є наступні:

- планування трудового колективу – вивчення основ та потенціалу людських ресурсів, аналіз потреб компанії та потреб у нових кандидатах, здійснення трудових прогнозів;
- рекрутування та облік працівників - підбір потенційних співробітників на вільні посади, проведення співбесід, найм, звітність;
- навчання персоналу – підвищення кваліфікації, курси перепідготовки, стажування, адаптація нових членів команди робочому місці;
- формування мотиваційних механізмів – розробка та затвердження санкцій, заохочень та системи штрафів, перерахунок оплати праці;
- контроль соціального розвитку – соцзабезпечення, оздоровчі заходи, соціальне страхування, харчування, охорона здоров'я та праці персоналу, організація відпочинку;

- правове регулювання – облік діяльності, забезпечення співробітників необхідними документами;
- створення нормальних умов для праці – оптимізація робочого простору, контроль охорони праці;
- лінійне керівництво – безпосереднє управління людськими ресурсами.

Залежно від виду підрозділу кожного відділу компанії існують особливі функції, виконанням яких вони займаються. Наприклад, відділ кадрів зберігає необхідних, компетентних і грамотних співробітників, відділ соціального розвитку реалізує соціальні та правові гарантії тощо.

Найбільшу роль в системі кадрового менеджменту грає керівник компанії. Він затверджує штатний розпис, графік роботи підрозділів та окремих членів колективу, проведення заходів щодо навчання, підвищення кваліфікації працівників. Також він є відповідальним за положення із зарплати, графіки відпусток, оцінку діяльності колег та акти, що розслідують виробничі аварії, пов'язані з травмами та нещасними випадками.

Крім цього, керівник підписує різні документи, пов'язані з призначеннями на стажування та нові посади, звільненнями, переведенням працівників. Він надає накази на видачу допомоги, надання відпусток, присвоєння кваліфікаційних розрядів, відправлення на навчання, скорочення штату співробітників та інші розпорядження.

Побудована, злагоджена та відпрацьована система управління співробітниками в компаніях ґрунтується на таких базисних принципах:

- Пріоритет виробничої діяльності управління колективом.
- Системність.
- Пріоритет персональних функцій над структурою.
- Спрямованість структури на подальше вдосконалення, покращення організації.
- Економічна та фінансова доцільність існування.
- Використання наукового підходу.

- Дотримання субординації, ієрархії.

Конкретний бізнес може мати також додаткові принципи, які не використовуються в інших компаніях. Однак перелічені вище положення найчастіше є ключовими.

У системі управління персоналом можна виділити декілька основних складових (підсистем). Їх характеристика представлена на рис. 1.3.

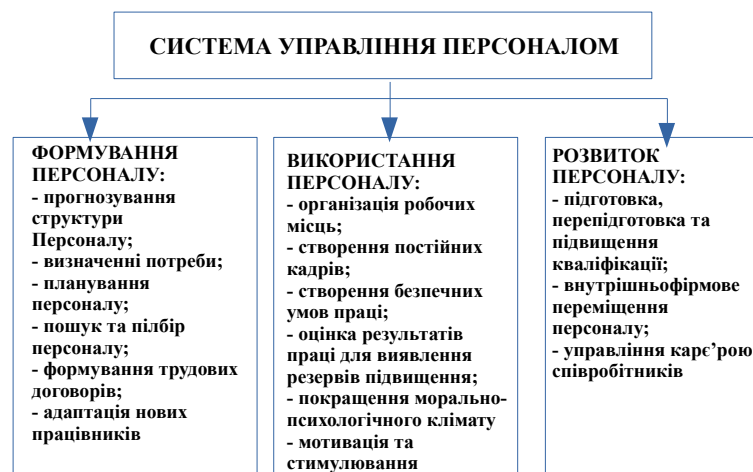


Рисунок 1.3 – Основні складові системи управління персоналом
(складено автором на основі [21])

На сьогодні економістам та менеджерам відомі кілька видів підсистем управління персоналом. До них відносяться основні підсистеми:

1. Управління кадровими ресурсами у компанії. Здійснює керівництво над виконавцем та повнофункціональним підрозділами.
2. Планування та маркетинг. Аналізує ресурси, запаси та потенціал ринку праці, організує проектування, прогнозування кадрових ресурсів.
3. Облік наявного персоналу в компанії. Наймає персонал, проводить співбесіди, виконує ефективний відбір тощо.
4. Управління адміністративними відносинами. Аналізує особисті та колективні взаємини співробітників та керівництва. Управляє конфліктами, виконує психологічну діагностику.

5. Забезпечення нормативних умов праці. Покликана дотримуватися чітких правил і вимог у галузі охорони праці, зовнішнього середовища, трудового процесу тощо.

6. Кадровий розвиток. Навчає, здійснює кадрову перепідготовку, збільшує кваліфікацію.

7. Мотиваційний компонент. Управління мотивацією, цілеспрямованою поведінкою, тарифікацією, зарплатою, організацією заохочень.

8. Соціальний розвиток. Регламентує відпустки та дні відпочинку, займається забезпеченням охорони здоров'я співробітників, соцстрахуванням.

9. Структурний розвиток організаційного управління. Виконує аналіз існуючої структури, розробляє графік робочого штату.

10. Правове забезпечення. Відповідає за вирішення юридичних питань, займається узгодженням розпорядчих та офіційних документів щодо управління кадровими ресурсами.

Усі підсистеми займаються здійсненням своїх функцій, реалізують свої моделі та концепції. Без багатьох з них великим компаніям досить складно обійтися, тому корпорації включають кожен з них у діяльність власного відділу кадрів.

Система управління персоналом організації - складна структура, що бере відповідальність одночасно і за забезпечення підприємства кадрами, і за методико-нормативне обґрунтування.

Усі компоненти системи створюють відповідні умови, необхідних робіт з членами трудового колективу. До них пред'являються певні вимоги, обов'язкові для дотримання відділом кадрів. Найчастіше для нормального функціонування цієї структури потрібні спеціально створені підрозділи, об'єкти для підприємства.

Ефективне управління персоналом використовує свої специфічні методи, підходи та принципи. Гармонійна та узгоджена робота системи безпосередньо залежить від застосування конкретних стилів діяльності, спрямованих на

побудову структури управління персоналом бізнесу. Їх часто об'єднують у дві великі групи:

- формують впорядковану систему управління кадрами компанії;
- відповідають за розвиток системи менеджменту.

Продуктивність праці характеризує ефективність витрат праці в матеріальному виробництві та сфері послуг. Вона визначається обсягом виробленої продукції або виконаних робіт за одиницю часу, або витратами праці на одиницю продукції або виконаних робіт. Продуктивність праці є одним із найважливіших показників ефективності суспільного виробництва, що залежить від рівня розвитку виробничих сил у суспільстві, ступеня використання виробничого, наукового, трудового, природного потенціалу, а також відповідності виробничих відносин характеру виробничих сил. Іншими словами, підвищення продуктивності праці означає збільшення обсягу виробництва продукції без збільшення трудових витрат.

Індивідуальна продуктивність праці характеризує витрати живої праці на виробництво продукції окремим працівником. Виробнича продуктивність праці стосується продуктивності на певній виробничій ділянці або підприємстві. Локальна продуктивність праці охоплює продуктивність праці в регіоні чи галузі, а суспільна продуктивність праці - продуктивність праці по економіці країни загалом. Між індивідуальною та суспільною продуктивністю існує тісний взаємозв'язок.

Скорочення витрат праці окремими працівниками на робочих місцях є однією з головних умов підвищення суспільної продуктивності праці. Зростання продуктивності праці в економіці загалом є головним джерелом зростання національного доходу, умовою зниження витрат на виробництво, фактором підвищення якості та конкурентоспроможності продукції на світовому ринку, передумовою підвищення номінальної й реальної заробітної плати працівників, рівня життя та зниження інфляції, необхідною умовою зниження витрат робочого часу та фактором підвищення зайнятості населення.

В умовах кризи продуктивна та стабільна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з рівномірним використанням різноманітних ресурсів, і в першу чергу ресурсів праці, тобто працівників з їхнім рівнем освіти, досвідом та майстерністю. У теорії менеджменту використовуються різні терміни для позначення працівників, зайнятих у виробництві: трудові ресурси, людський фактор, кадри, персонал. На рівні підприємства найбільш доцільним є термін "персонал", оскільки він визначає особовий склад підприємства, який працює за наймом і характеризується певними ознаками, такими як трудові відносини з роботодавцем, оформлені трудовим договором, та володіння певними якісними характеристиками, поєднання особистих та організаційних цілей.

1.2 Підходи до оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту персоналу

Персонал — основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів [3, с. 132]. Ефективне управління персоналом дозволяє активізувати процеси розвитку виробництва на промислових підприємствах України. Це включає оптимізацію використання наявних людських ресурсів, покращення їх професійної підготовки та адаптацію до змінних умов ринку.

Основним показником, що характеризує ефективність використання персоналу на підприємстві, є продуктивність праці. Коли говоримо про підвищення ефективності використання персоналу, зазвичай маємо на увазі покращення показників продуктивності праці. Підвищення продуктивності означає збільшення обсягу виробництва при тих самих або менших витратах часу і ресурсів.

Фактори продуктивності праці — це причини об'єктивного і суб'єктивного характеру, які впливають на динаміку продуктивності праці [3, с. 156].

Об'єктивні фактори включають технічні та технологічні зміни, інновації, автоматизацію виробничих процесів, організацію робочих місць і методи управління. Суб'єктивні фактори охоплюють мотивацію працівників, їх кваліфікацію, умови праці, рівень задоволеності роботою та корпоративну культуру.

На рис. 1.4 наведена характеристика факторів, які впливають на підвищення продуктивності праці на підприємстві.

Залежно від спрямованості дії виділяють дві групи факторів:

1. Фактори, що підвищують продуктивність праці, до них належать вдосконалення організації праці, економія робочого часу, комплексне використання сировини, мотивація працівників та інші.

2. Фактори, що знижують продуктивність праці, включають недоліки в організації праці, перебої в матеріально-технічному забезпеченні, несприятливі природно-кліматичні умови, погана трудова дисципліна тощо.

За рівнем впливу виділяють зовнішні та внутрішні чинники продуктивності праці.

Зовнішні фактори – фактори, пов'язані зі зміною асортименту продукції відповідно до змін попиту на ринку, змінами соціально-економічних умов у суспільстві, рівнем кооперації з іншими підприємствами та іншими подібними умовами.

Внутрішні фактори – фактори, пов'язані з рівнем технічної озброєності процесу праці, ефективністю систем стимулювання праці та іншими аспектами, які обумовлені якістю організації підприємницької діяльності.



Рисунок 1.4 – Зв'язок продуктивності праці з факторами господарської діяльності підприємства
(складено автором на основі [3])

Залежно від спрямованості дії виділяють дві групи факторів:

1. Фактори, що підвищують продуктивність праці: до них належать вдосконалення організації праці, економія робочого часу, комплексне використання сировини, мотивація працівників тощо.

2. Фактори, що знижують продуктивність праці: включають недоліки в організації праці, перебої в матеріально-технічному забезпеченні процесу, несприятливі природно-кліматичні умови, погана трудова дисципліна тощо.

За рівнем впливу виділяють зовнішні та внутрішні чинники продуктивності праці.

Зовнішні чинники – це чинники, які пов'язані зі зміною асортименту продукції відповідно до змін попиту на ринку, змінами соціально-економічних умов у суспільстві, рівнем кооперації з іншими підприємствами тощо.

Внутрішні чинники – це чинники, які стосуються рівня технічної оснащеності процесу праці, ефективності систем стимулювання праці та інших аспектів, які визначаються якістю організації підприємницької діяльності.

За внутрішнім змістом усі фактори поділяються на такі основні групи:

1. Матеріально-технічні фактори: механізація та автоматизація виробництва; освоєння та застосування прогресивних технологій; скорочення витрат живої праці; економія всіх видів ресурсів; поглиблення спеціалізації обладнання тощо.

2. Організаційні чинники: організація матеріально-технічного постачання; організаційно-технічна підготовка виробництва; раціональний розподіл і кооперація праці; поліпшення умов праці; раціональне розміщення та ефективне використання кадрів підприємства тощо.

3. Соціально-економічні фактори: рівень кваліфікації працівників, їх мотивація до активної праці; ставлення працівників до праці та трудова дисципліна; зміна форм власності на засоби виробництва; розвиток виробничої демократії на підприємстві.

4. Економіко-правові та нормативні фактори: регулюють систему соціально-трудових відносин і слугують методичною основою зростання продуктивності праці [4, с. 9].

На продуктивність праці впливають ще два важливих чинники, які потребують особливої уваги: інтенсивність і напруженість праці.

Інтенсивність праці визначається швидкістю витрачання людської енергії і вимірюється витратами нервової та м'язової енергії людини за одиницю робочого часу.

Напруженість праці характеризується ступенем інтенсивності праці відносно її максимальної величини, яка приймається за одиницю (тобто межа максимально допустимих можливостей людини).

Розглянувши фактори, що впливають на продуктивність праці, необхідно також визначити показники, за допомогою яких вона вимірюється. Залежно від

прямого або зворотного співвідношення цих величин існують два показники рівня продуктивності праці: виробіток і трудомісткість.

Виробіток (Making) – це прямий показник рівня продуктивності праці, який визначається кількістю продукції (робіт, послуг), виробленої одним працівником за одиницю робочого часу.

Трудомісткість (Labour intensiveness) – це зворотний показник рівня продуктивності праці, який характеризується кількістю робочого часу, витраченого на виробництво одиниці продукції (робіт, послуг) [5, с. 67].

Продуктивність праці є основним показником, який характеризує ефективність його використання. Проте в економічній науці використовують й інші показники. Основними серед них є:

1. Коефіцієнт ефективності витрат на персонал ($K_{\text{е.в.}}$):

$$K_{\text{е.в.}} = (BP - MB - IB) / BP \quad (1.1)$$

де BP – виручка від реалізації;

MB – матеріальні витрати;

IB – інші витрати;

BP – витрати на персонал.

2. Коефіцієнт ефективності витрат на оплату праці ($K_{\text{е.в.}}^{\text{оп.п.}}$):

$$(K_{\text{е.в.}}^{\text{оп.п.}}) = (BP - MB - IB) / \Phi ЗП \quad (1.2)$$

де ФЗП – фонд заробітної плати.

3. Рівень витрат на персонал ($P_{\text{в.п.}}$):

$$P_{\text{в.п.}} = BP / \text{ССЧ} * \text{МСБ} \quad (1.3)$$

де ССЧ – середньоспискова чисельність працівників;

МСБ – мінімальний споживацький бюджет працівника.

4. Плинність кадрів (ПК):

$$ПК = ЧЗ/ССЧ * 100 \quad (1.4)$$

де ЧЗ – чисельність звільнених працівників по причині плинності кадрів.

5. Капіталоозброєність праці ($K_{озб.}$):

$$K_{озб.} = A/\PhiЗП \quad (1.5)$$

де А – середньорічна вартість короткострокових та довгострокових активів.

6. Фондоозброєність праці ($\Phi_{озб.}$):

$$\Phi_{озб.} = A/OЗ \quad (1.6)$$

де ОЗ – середньорічна вартість основних засобів.

У даний час всі вітчизняні підприємства стикаються із загальними проблемами управління персоналом, такими як плинність кадрів, слабка система мотивації, неефективна організація роботи працівників та низька продуктивність праці.

Актуальність управління персоналом сьогодні зумовлена тим, що процеси трансформації організацій неможливі без зміни вимог до співробітників, і в першу чергу до управлінського персоналу. Важливим фактором ефективної роботи кожного підприємства є своєчасна та якісна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу. Це сприяє розширенню їхніх теоретичних

знань, практичних умінь та навичок. На першому місці стоїть зміст праці та рівень її оплати. Важливе значення має також соціальний клімат у колективі.

Основним завданням управління персоналом у сучасних умовах є максимально ефективно використання здібностей співробітників відповідно до цілей підприємства та суспільства. При цьому необхідно забезпечити збереження здоров'я кожної людини та встановлення конструктивних відносин співпраці між членами колективу та різними соціальними групами.

Успішний розвиток виробництва в сучасних умовах значною мірою залежить від конкурентоспроможності персоналу. Це досягається через постійну підготовку персоналу, підвищення їхньої кваліфікації та стратегічне визначення їхньої кількості та професійної орієнтації на даний момент і на конкретному виробництві. Проте, державна політика у сфері людських ресурсів в Україні виявилася неефективною: суттєво ослаблена професійна освіта, відсутня система розвитку персоналу на підприємствах, зруйновані колишні зв'язки між професійною освітою та працею.

На жаль, ринок професій та ринок освітніх послуг в Україні практично не пов'язані між собою на даний момент.

У процесах управління персоналом ключовим аспектом є організація мислення та дій працівників з урахуванням потреб партнерів на ринку. Сучасна політика управління персоналом тісно інтегрована з концепцією загального розвитку підприємства, зосереджуючись на таких напрямках:

- раннє страхування підприємства для мінімізації ризиків;
- збереження незалежності компанії;
- фінансування зростання та розширення діяльності;
- підтримка фінансової стабільності;
- консолідація доходів та прибутків.

З досвіду багатьох підприємств стає зрозуміло, що формування ефективних виробничих колективів та забезпечення високої якості кадрового

потенціалу відіграють вирішальну роль у підвищенні продуктивності та конкурентоспроможності на ринку.

У процесі управління персоналом критично важливо усвідомлювати, що людський труд є цінним ресурсом, який потрібно використовувати ефективно. Застосування комплексу заходів у цій сфері призводить до значних соціальних ефектів, як-от зменшення частки некваліфікованої та фізично важкої праці, зниження кількості працівників низької кваліфікації, що, в свою чергу, збільшує заробітну плату та створює стимули для підвищення рівня освіти та досягнення соціально-психологічного комфорту в колективах.

Технології управління персоналом постійно вдосконалюються в різних організаціях, вводячи нові підходи до роботи з персоналом. Сучасні технології управління персоналом дозволяють вирішувати складні завдання, які постають перед кожною організацією, оптимізуючи процеси та зменшуючи витрати та час на підбір та адаптацію нових співробітників.

У наш час, коли все більше організацій розвиваються як самооновлювальні системи, розробка стратегії управління персоналом набуває особливої актуальності. Це стосується не лише раціонального підходу до використання кадрових ресурсів, а й вироблення умов, що сприяють особистісному зростанню працівників та зміцненню їхньої прихильності до цілей компанії.

Висновки до розділу 1

Сучасний підхід до управління персоналом сформувався на протязі тривалого терміну змін економічних відносин та відбувався паралельно до їх розвитку. Це не дивно, адже система менеджменту персоналу в свою чергу є складовою (або підсистемою) в загальній системі фінансово-господарської діяльності компанії.

Сучасна система управління персоналом має в своєму арсеналі безліч різноманітних інструментів, які забезпечують ефективність її функціонування та оптимальний вихідний результат.

Проте в даний час українські компанії стикнулися з великими складнощами в своїй діяльності завдяки війні в нашій країні та, відповідно, дуже складній економічній та політичній ситуації. Ця ситуація істотним чином впливає на кадрове забезпечення діяльності вітчизняних компаній, адже багато з них напряду відчули проблеми з відтоком кадрів, неможливістю (чи небажанням працювати), зміною потреб та запитів працівників.

За таких умов, кожне вітчизняне підприємство просто вимушене змінювати свою систему управління персоналом, адаптуючи її до нових реалій та нових потреб працівників.

Тому можна сказати, що за сучасних умов господарювання ефективна система управління персоналом зазнала значного трансформування. І якщо якась конкретна компанія не приймає та не втілює в життя такі зміни, вона багато втрачає, оскільки персонал виходить на перший план в забезпеченні її стійкості та стабільності в наш час.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ»

2.1 Загальна характеристика діяльності компанії та техніко-економічні показники діяльності за 2020-2022 рр.

Компанія «Yakaboo Publishing» – це незалежне українське видавництво, що існує з 2016 року.

Місія компанії – пропонувати якісний і глибокий продукт, що розширює сприйняття. Для її реалізації компанія розробляє стратегію своєї діяльності, яка орієнтується на задоволення потреб споживачів.

Компанія «Якабу Паблішинг» пропонує широкий вибір публікацій, які охоплюють наступні категорії:

- спеціалізовані нон-фікшн видання;
- експериментальні проекти з акцентом на унікальне візуальне оформлення;
- література, що сприяє фінансовій обізнаності;
- твори відомих авторів зі всього світу.

Компанія займається перекладом на українську мову світових бестселерів, співпрацює із сучасними вітчизняними авторами.

Серед продукції компанії Yakaboo Publishing легко знайти подарунок будь-якій людині або книгу для власного читання. Тобто можна сказати, що філософія компанії побудована таким чином щоб відповідати запитам та інтересам широкого кола потенційних читачів.

У даний час видавництво є продовженням роботи інтернет-магазину Yakaboo, які однією зі своїх місій проголошують популяризацію читання якісної літератури. Від старту своєї діяльності видавництво Якабу презентувало книги,

які викликали гострий резонанс серед читачів – наразі це 28 видавничих проектів.

Пріоритетним напрямком діяльності Якабу Паблішинг вважають створення якісної перекладної книги для креативного класу.

Підприємство Якабу засноване та фізично розташоване у місті Київ.

Наразі видавництво Якабу Паблішинг не має свого книжкового магазину, але книги видавництва можна купити в інтернет-книгарні nashformat.ua.

Книги Yakaboo Publishing – non-fiction на теми, які не дають читачу заснути.

Управління компанією здійснюється одноосібно її директоркою, яка є і засновником, і власником, і генератором ідей, які рухають та розвивають видавництво. Директорка великою мірою впливає на формування видавничого портфелю Yakaboo Publishing. Вона обирає для Якабу книги на світоглядно близькі їй теми, які співпадають із запитам читачів.

Основним завданням видань компанії на думку керівника є надання відповіді на запитання, які не дають читачу зімкнути очей, навіть коли дуже хочеться спати.

Книги від видавництва Якабу перекладають переважно з англійської мови. Керівництво компанії вважає, що це не просто переклади з іноземної, це переклади з мови науки світової спільноти. Тому компанія намагається швидко та активно реагувати на якісні новинки у світовому контексті. Завдяки такій позиції компанії українці читають топові новинки від Yakaboo Publishing майже водночас із світовими релізами.

Книги видані Якабу Паблішинг отримали відгук не тільки у аудиторії, а і професійної книжкової спільноти. Так, у 2017 р. два видання компанії отримали звання книги року від всеукраїнського літературного рейтингу «Книга року». Зокрема це, видання «Всесвіт на долоні» Кристофа Гальфара отримало відзнаку у категорії «Научпоп», а видання «Країна стартапів» Дена Сенора, Сола Сингера

– у категорії «Бізнес, економіка, успіх» Якабу – це видавництво, яке реалізує книжкові проекти для бізнесового та особистого зростання українських читачів.

Останнім часом до переліку найпопулярніших видань компанії «Якабу Паблішинг» входять такі бізнес-бестселери:

- «Мірай важливе. OKR. Проста ідея зростання вдесятеро» авторства Джона Доера;
- «Суперхаби. Як фінансові еліти та їхні мережі керують світом» Сандри Навіді;
- «Країна стартапів. Історія ізраїльського економічного дива» від Дена Сенора та Сола Сингера, серед інших видатних творів.

Усі згадані видання від Yakaboo Publishing успішно реалізуються через інтернет магазин книг.

Також у видавництві Якабу є багато авторів – вихідців з України,.

Найбільш популярними серед них в останні роки є Ярослав Грицак та Васил Махно. Першого – важливо читати за найадекватніше і найточніше відображення української історії, другий – чітким голосом із простим та зрозумілим стилем говорить про суспільну дійсність.

Отже, реалізації продукції компанії відбувається через інтернет-магазин, завжди за ціною виробництва та зі швидкою оперативною доставкою.

Проаналізуємо техніко-економічні показники діяльності компанії Якабу Паблішинг з метою визначення позитивних чи негативних змін, які спостерігалися в її діяльності в 2021-2023 рр.

SWOT-аналіз є ключовим інструментом у стратегічному плануванні для оцінки сильних і слабких сторін компанії, а також для визначення її потенційних можливостей та загроз. Цей аналіз зазвичай представляється у вигляді матриці, що складається з чотирьох основних блоків:

1. Strengths (Сильні сторони). Включає переваги та унікальні риси бізнесу, які дозволяють йому виділятися серед конкурентів на ринку.

2. Weaknesses (Слабкі сторони). Описує недоліки компанії, які обмежують її ефективність або конкурентоспроможність.

3. Opportunities (Можливості). Виділяє потенційні шанси для розвитку та зростання компанії.

4. Threats (Загрози). Включає зовнішні виклики, які можуть негативно вплинути на бізнес та його стабільність.

Таблиця 2.1 – Матриця SWOT-аналізу бізнес-середовища компанії «Якабу Паблішинг»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- оптимальна матеріально-технічна база; - велика клієнтська база; - клієнтоорієнтованість; - високі стандарти якості виробництва; - високий ступінь соціальної відповідальності; - місцезнаходження в достатньо безпечному регіоні.	- криза персоналу через війну; - відсутність активної маркетингової діяльності; - відсутність активної програми просування продукції на ринок.
Можливості	Загрози
- можливість збільшення частки ринку; - можливість виходу на зовнішні ринки; - використання грантових програм для підтримки діяльності; - покращення інвестиційного клімату в післявоєнний час	- загроза пошкодження майна через військові дії; - інфляція ; - загроза появи нових конкурентів.

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Якабу Паблішинг»

SWOT-аналіз компанії «Якабу Паблішинг» відображає її сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози в бізнес-середовищі. Серед сильних сторін виділяються оптимальна матеріально-технічна база, велика клієнтська база та високий ступінь соціальної відповідальності. Однак слабкі сторони включають кризу персоналу через війну та відсутність активної маркетингової та просувальної стратегій.

У той же час, компанія має можливості для зростання, такі як можливість збільшення частки ринку, виходу на зовнішні ринки та використання грантових програм для підтримки діяльності. Однак, існують загрози, такі як загроза

пошкодження майна через військові дії, інфляція та поява нових конкурентів. Загалом, компанія має стабільні основи для успішного функціонування, проте для максимізації свого потенціалу важливо управляти слабкими сторонами та ефективно використовувати можливості, уникаючи потенційних загроз.

Наступним етапом аналізу є аналіз техніко-економічних показників діяльності компанії «Якабу Паблішинг» за період 2021-2022 рр. Аналіз техніко-економічних показників діяльності обраної компанії за 2021-2023 рр. дозволяє виявити тенденції в найголовніших його економічних показниках, а також оцінити його перспективи на майбутнє в цілому. Основні економічні показники діяльності компанії «Якабу Паблішинг» наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 –Динаміка показників фінансового стану компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023 рр.

Показник	Значення за роками			Абсолютна зміна	Темп приросту, %
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
Загальна вартість майна підприємства, тис.грн.	8494,2	8930,7	13744,0	5249,8	61,8
Необоротні активи, тис.грн.	37,8	35,4	41,8	4	10,58
Оборотні активи, тис.грн.	8456,4	8905,3	13702,2	5245,8	62,03
Власний капітал, тис.грн.	4906,1	6183,4	7197,3	2291,2	46,7
Залучений капітал, тис.грн.	3588,1	2747,3	6546,7	2958,6	82,46
Чистий дохід, тис.грн.	10628,4	16042,4	20614,7	9986,3	93,96
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	8246,5	7703,1	12897,5	4651	56,4
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис.грн.	170,1	1570,0	1236,5	1066,4	626,93
Чистий прибуток (збиток), тис.грн.	139,5	1287,6	1013,9	874,4	626,81

Розраховано автором на основі даних ТОВ «Якабу Паблішинг»

Проілюструємо деякі економічні показники з таблиці в вигляді графіку (рис. 2.1).

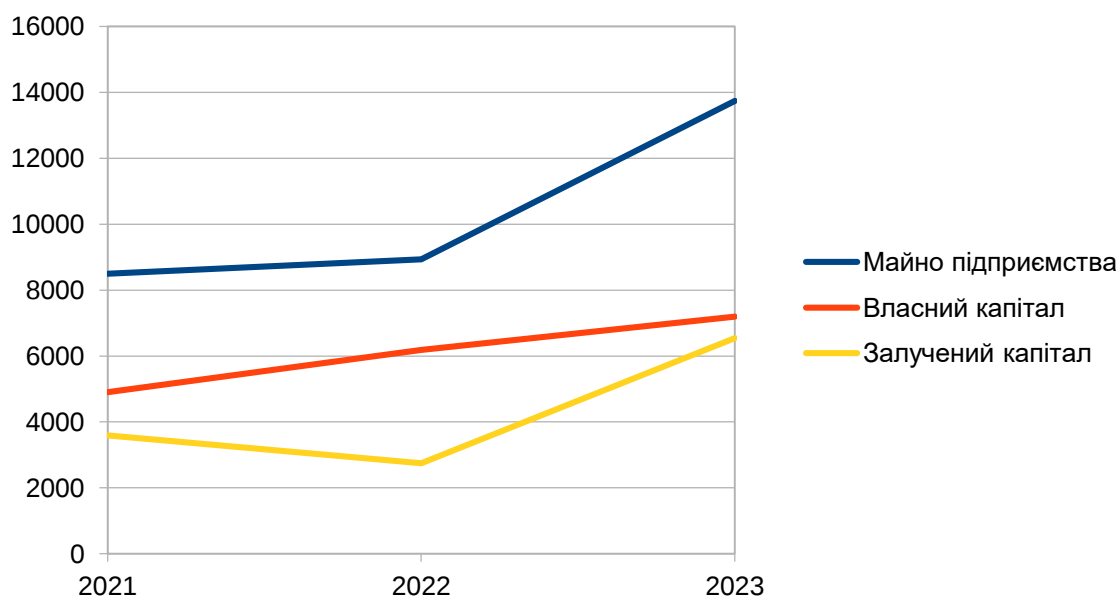


Рисунок 2.1 – Динаміка техніко-економічних показників діяльності компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023 рр.

З даних таблиці та з графіку ми бачимо, що за період 2021-2023 р.р. компанія «Якабу Паблішинг» покращила значення за всіма перерахованими показниками. При цьому, найбільший темп росту спостерігався з показником чистого прибутку, який на кінець 2023 р. зріс більше ніж в 6 разів.

Загальна вартість майна компанії зросла за весь період на 60%. При цьому вартість необоротних активів зросла лише на 10%, що говорить про зміну структури активів за напрямками використання. Тобто, за період 2021-2023 р.р. в структурі активів зросла питома вага оборотних активів, що говорить про підвищення рівня ділової активності даної компанії.

Важливу інформацію про фінансову незалежність компанії ми отримуємо в процесі аналізу співвідношення власних та залучених коштів. Так, за період 2021-2023 р.р. ми бачимо, що темпи росту власних коштів склали 46%, а темпи

росту залучених коштів – 82%. Це говорить про зміну структури активів компанії за джерелами фінансування та про зростання питомої ваги залучених коштів.

Так, на кінець періоду який досліджувався, питома вага залучених коштів складала менше 50%, тому можна говорити, що компанія залишилася фінансово стійкою, навіть не зважаючи на збільшення питомої ваги залучених коштів.

За період 2021-2023 р.р. темпи росту чистого доходу є значно меншими від темпів росту чистого прибутку. Це говорить про те, що прибуток компанії формується не тільки за рахунок реалізації продукції, а також і за рахунок інших фінансових доходів.

Здійснимо аналіз показників рентабельності діяльності компанії «Якабу Паблішинг».

Рентабельність – це відносний показник, який характеризує співвідношення отриманого результату (доходу чи прибутку) до затрат певних видів ресурсів.

Розрахунок показників рентабельності базового підприємства приведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка показників рентабельності компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023 рр.

Показник	Значення за роками			Абсолютна зміна	Темп приросту, %
	2021 р.	2022 р.	2023 р.		
Показник рентабельності активів, %	1,64	14,42	7,38	5,74	350
Показник рентабельності власного капіталу, %	2,84	20,82	1,41	-1,43	-50,35
Показник рентабельності звичайної діяльності, %	82,01	81,97	81,99	-0,02	-0,02
Показник рентабельності господарської діяльності, %	1,69	16,72	0,79	-0,9	-53,25

Динаміку деяких показників рентабельності діяльності компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023 р.р. представимо в вигляді графіку (рис. 2.2.).

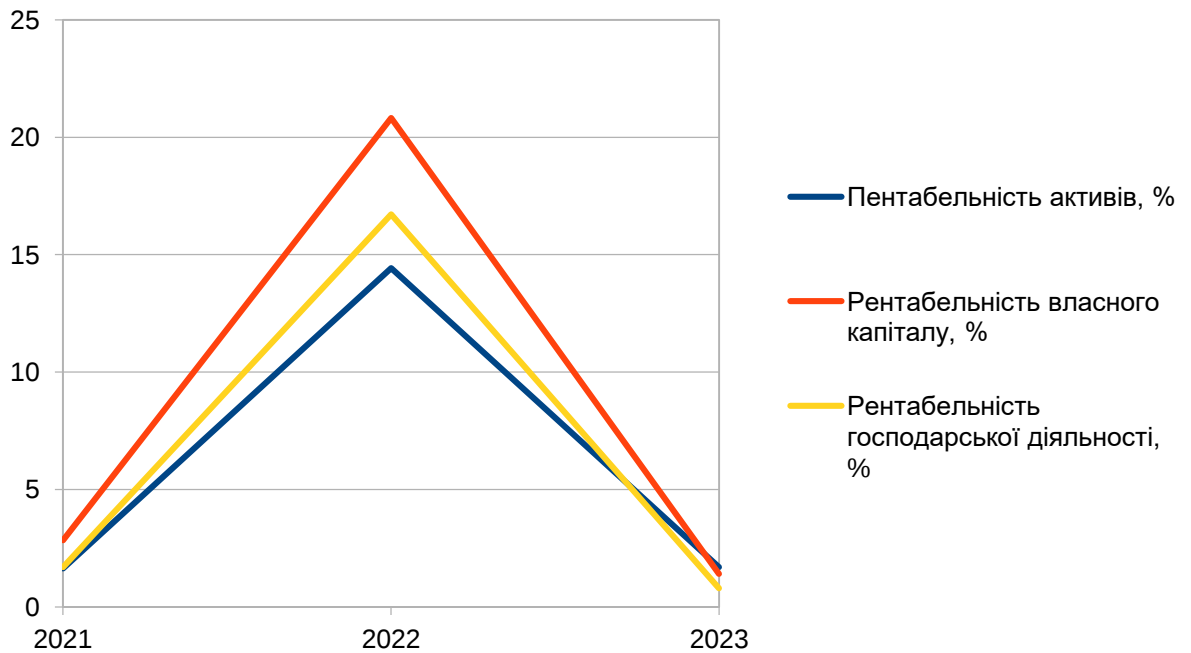


Рисунок 2.2 – Динаміка показників рентабельності Компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023 рр.

З даних таблиці та графіка, ми бачимо, що за весь період динаміка показників рентабельності не була однозначною. Найвищі значення за всіма показниками спостерігалися в 2022 р., найнижчі в 2021 р. та 2023 р.

Основний показник рентабельності, а саме показник рентабельності господарської діяльності на кінець 2023 р. мав найгірше значення, що обумовлено високою собівартістю продукції в цей період.

В цілому, за результатами аналізу показників можна сказати, що діяльність компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023 р.р. була відносно непоганою, хоча значення показників найоптимальнішими були в 2022 р. Саме в цьому році компанія отримала максимальний фінансовий результат, навіть незважаючи на початок війни та загальнооекономічну кризу в країні.

2.2 Дослідження системи менеджменту персоналу підприємства

На базовому підприємстві компанії «Якабу Паблішинг» виконуються певні функції по управлінню персоналом, проте слід відмітити що систематизована робота в цьому напрямку не ведеться. Особливо після початку війни в Україні, коли на перший план в компанії вийшли питання фінансового виживання та утримання на ринку.

Слід зазначити, що чисельність персоналу компанії «Якабу Паблішинг» є достатньо невеликою. До того ж весь її персонал це фахівці, які відносяться до груп управлінського персоналу та фахівців з видавничої справи.

Система управління персоналом є однією з головних у бізнес-процесах компанії «Якабу Паблішинг». Ефективна організація менеджменту істотно впливає на результати та успішність діяльності всієї компанії. В умовах високої конкуренції досягти успіху легше компанії, яка чітко вибудує, впровадить та налагодить ефективні системи управління бізнес-процесами та персоналом. Тому не зважаючи ні на що компанії «Якабу Паблішинг» потрібно звертати більше уваги саме побудові повноцінної структурованої системи.

Система управління яка існує в компанії в даний час включає в себе всі методи, прийоми і технології, що дозволяють систематизувати, візуалізувати і нормувати процеси в її внутрішньому середовищі.

Управління персоналом в компанії «Якабу Паблішинг» виконує різноманітні функції, серед яких:

- розробка стратегій та політик управління персоналом, аналіз ринку праці;
- найм та облік персоналу через проведення процедур відбору, співбесід та оцінок;
- облік працівників, їх переміщення та звільнення, а також документальне оформлення цих процесів;
- адаптація, оцінка, навчання та розвиток кваліфікації персоналу;

- управління мотивацією через трудове нормування, тарифікацію оплати та використання різних систем заохочення;
- забезпечення соціального розвитку персоналу, включаючи організацію охорони здоров'я та соціального страхування;
- правове забезпечення трудових відносин та узгодження документації;
- ведення кадрової документації та забезпечення необхідної технічної документації;
- керівництво співробітниками.

Управління персоналом в компанії «Якабу Паблішинг» організоване на різних рівнях:

- вище керівництво встановлює стратегічні цілі та пріоритети;
- фахівці з управління персоналом відповідають за організацію процесів роботи з персоналом;
- керівники напрямків відповідають за оперативну взаємодію з працівниками;

Щоб ефективно керувати персоналом, в компанії «Якабу Паблішинг» використовують не лише мотивацію, а й контроль. При цьому контроль відіграє важливу роль у розробці подальшої стратегії розвитку персоналу, оскільки дозволяє отримати зворотний зв'язок і визначати ефективність кожного відділу в компанії. Контроль здійснюється згідно з підібраними індивідуальними параметрами, наприклад, прибуток компанії, відгуки клієнтів, своєчасність, кількість і якість поставлених перед працівником завдань і т.д. Все залежить від стратегічної мети компанії в конкретний період часу.

В цілому, можна сказати, що функції управління персоналом в компанії «Якабу Паблішинг» виконуються але достатньо обмежено. Є розуміння керівництва необхідності такого управління, є певні спроби систематизувати роботу з управління персоналу. Проте поточні проблеми, які виходять на перший план, заважають створенню та реалізації повноцінної системи управління персоналом. Повноцінною можна вважати систему, яка повністю відповідає

вимогам зовнішнього середовища та використовує для цього всі свої внутрішні можливості.

2.3 Оцінка ефективності використання персоналу

Компанія «Якабу Паблішинг», яка має невеликі розміри та обмежену кількість персоналу, не має систематизованої системи управління персоналом. Управління персоналом відбувається відповідно до поточних обставин, що виникають у конкретний момент. Фактично, можна стверджувати, що на цьому підприємстві відсутня система управління персоналом. Склад та структура персоналу представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Склад та структура персоналу компанії «Якабу Паблішинг» в 2021-2023 рр.

Персонал	2021 р.		2022 р.		2023 р.		Відхилення (за обсягом), %	
	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %	Чол.	Питома вага, %	Темп росту	Темп приросту
1. Адміністрація компанії	4	28,57	3	23,08	7	41,18	3	75
2. Відділ маркетингу і реклами	1	7,14	0	0	0	0	-1	-100
3. Редакція	9	64,29	10	76,92	10	58,82	1	11,11
Всього:	14	100	13	100	17	100	3	21,43

Джерело: розраховано автором на основі даних бухгалтерської звітності підприємства

Як ми бачимо з таблиці 2.4, найбільшу питому вагу в структурі персоналу компанії «Якабу Паблішинг» займав як на початку періоду, так і в кінці 2023 р.

займали працівники редакції. Хоча на кінець 2023 р. їх питома вага дещо зменшилася.

В структурі персоналу компанії «Якабу Паблішинг» істотні зміни відбулися в 2022 р. В цьому році було вилючено таку структурну одиницю, як відділ маркетингу та реклами. Натомість, маркетингові та рекламні функції були передані на виконання адміністрації компанії «Якабу Паблішинг».

Структуру персоналу компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023 рр. представимо на рисунку (рис. 2.3.)

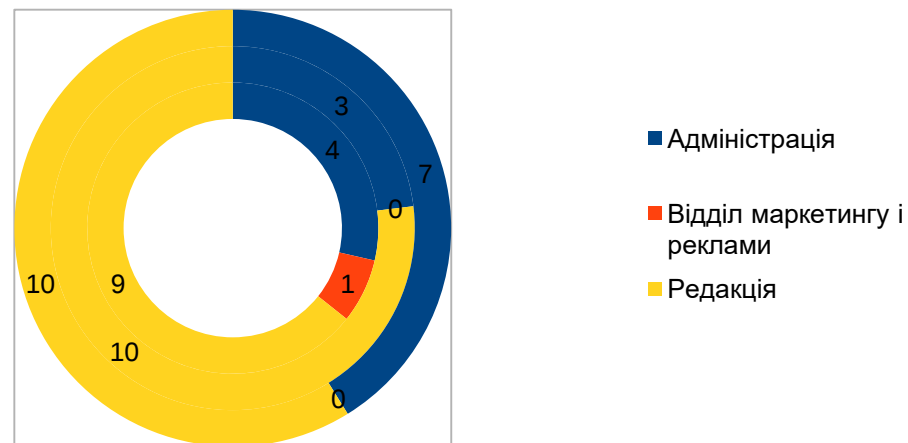


Рисунок 2.3 – Структура персоналу компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023 рр.

Джерело: Побудовано автором на основі даних таблиці 2.4.

Як видно з діаграми, на кінець періоду в складі персоналу компанії «Якабу Паблішинг» переважав персонал редакційного відділу.

Далі проаналізуємо ефективність використання персоналу за деякими показниками (табл. 2.5.).

З таблиці 2.5 видно, що основні зміни у продуктивності використання персоналу були пов'язані з коливаннями у кількості працівників, обсягах продукції та вартості основних засобів підприємства

Таблиця 2.5 – Показники ефективності використання персоналу компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023 р.р.

Показники	Значення за роками			Відхилення , %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп росту	Темп приросту
Продуктивність праці (виробіток), тис. грн./чол.	759,17	1234,03	1212,63	453,46	59,73
Трудовітність, грн./год.	5,54	35,85	3,71	-1,83	-33,03
Фондоозброєність тис. грн./чол.	2,70	2,72	2,46	-0,24	-8,89

Джерело: Розраховано автором на основі даних бухгалтерської звітності, яка наведена в додатках

Деякі показники ефективності використання персоналу наведено на графіках (рис. 2.4. та рис. 2.5).

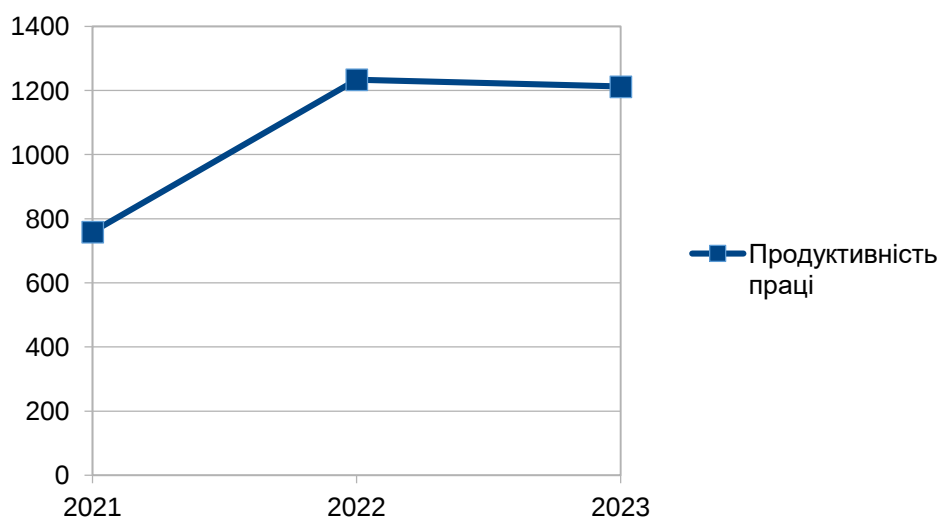


Рисунок 2.4 – Динаміка показника продуктивності праці компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.5.

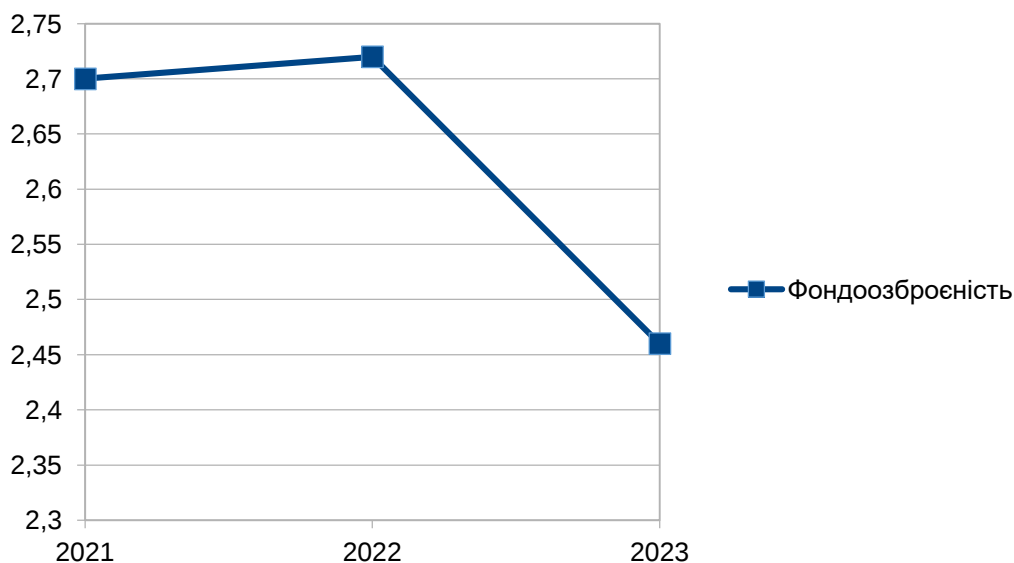


Рисунок 2.5 – Динаміка показника фондоозброєності компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023рр.

Джерело: побудовано автором на основі даних таблиці 2.5.

Як ми бачимо з графіку, динаміка показників не була однорідною на протязі всього періоду часу. Так, в 2022 р. вони покращили свої значення, а потім в 2023 р. погіршили.

За весь період ми спостерігали зростання продуктивності праці. Особливо високими темпами воно відбувалося в 2022-2023 рр.

Значення показника фондоозброєності на кінець 2023 р. різко скоротилося. В цілому за період 2021-2023 рр. його значення скоротилося більше ніж на 8%. Це пов'язано з незначним підвищенням вартості необоротних активів в порівнянні зі збільшенням чисельності персоналу в компанії.

Проаналізуємо величину середньої заробітної плати працівників за різними групами, та визначимо динаміку за цим показником за період 2021-2023 рр.

Аналіз приведено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Величина середньої заробітної плати персоналу компанії «Якабу Паблішинг» за 2021-2023 р.р., тис.грн.

Показники	Значення за роками			Відхилення , %	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп росту	Темп приросту
Адміністрація	9,150	45,963	29,057	19,91	217,56
Відділ маркетингу	6,700	0	0	-6,700	-100
Редакція	4,838	17,763	20,058	15,22	314,59

Джерело: Розраховано актором на основі даних бухгалтерської звітності, яка наведена в додатках

Як ми бачимо з таблиці 2.6, за досліджуваний період середня величина заробітної плати за всіма групами працюючих різко зростає. Особливо це стосується редакції. Такі темпи росту показника середньої заробітної плати обумовлені, по-перше, інфляцією в країні, що вимагає підвищення заробітної плати відповідно до підвищення рівня цін; по-друге, прагнення керівництва компанії збільшувати мотивацію своїх працівників.

В цілому, можна сказати, що в компанії доцільно використовувати преміювання, як результат матеріальної мотивації працівників. Особливо це стосується працівників редакції компанії.

Підсумовуючи результати аналізу діяльності «Якабу Паблішинг» за період 2021-2023 р.р. можна відмітити як позитивні, так і негативні зміни.

До основних позитивних змін можна віднести:

- збільшення питомої ваги власного капіталу;
- збільшення обсягів реалізації продукції;
- збільшення чисельності персоналу;
- підвищення ефективності використання персоналу

Основними негативними змінами за період є:

- збільшення собівартості продукції;

- погіршення значень за всіма показниками рентабельності діяльності;
- погіршення значень за всіма показниками ефективності використання ресурсів компанії «Якабу Паблішинг».

Результати проведеного аналізу зовнішнього середовища показали також велику кількість загроз, які негативно впливають на діяльність компанії «Якабу Паблішинг». Насамперед ці загрози пов'язані зі складним станом бізнес-середовища підприємства, який обумовлений війною в Україні. Саме тому, компанія «Якабу Паблішинг», не маючи певного запасу фінансової стійкості, може легко втратити свої позиції на ринку.

Єдиною реальною можливістю, яку компанія використати в даний час є можливість отримання гранту від держави на підтримку свого бізнесу в складний час війни.

Управління персоналом на підприємстві фактично зводиться до його найму, виплати заробітної плати та звільнення. Ніякі спеціальні методи стимулювання та мотивації в діяльності компанії «Якабу Паблішинг» фактично не використовуються в даний час.

Керівництву компанії «Якабу Паблішинг» можна пропонувати розробку нової системи управління персоналом з орієнтацією на фактори зовнішнього середовища. Велика увага в цій системі повинна приділятися стимулюванню та мотивації персоналу через преміювання .

Висновки до розділу 2

Протягом 2021-2023 років компанія «Якабу Паблішинг» зазнала значних змін, які вплинули на всі аспекти її діяльності, включаючи фінансову стійкість, структуру персоналу, а також загальну стратегію та ефективність управління. Дослідження показало, що попри зростання деяких ключових фінансових показників, компанія також зіткнулася з серйозними викликами, особливо через військові дії в Україні.

Позитивні зміни є наступними:

1. Значне зростання чистого доходу та чистого прибутку, що свідчить про успішність маркетингових стратегій і ефективність управлінських рішень у певні періоди.
2. Збільшення чисельності персоналу та вдосконалення структури кадрів, що допомогло підтримувати зростання та розширення діяльності компанії.
3. Підвищення продуктивності праці співробітників, що стало можливим завдяки внутрішнім інноваціям та оптимізації процесів.

Негативні зміни є наступними:

1. Збільшення собівартості продукції та погіршення показників рентабельності, що вказує на зростаючі витрати та можливі проблеми в ланцюгах постачання.
2. Зниження ефективності використання ресурсів компанії, особливо з огляду на показники фондоозброєності та трудомісткості.
3. Відсутність повноцінної системи управління персоналом, що стало особливо помітно після початку воєнних дій, коли основними зусиллями керівництва стало забезпечення виживання компанії.

З огляду на наведені дані, рекомендується розробити і впровадити більш ефективні методи управління персоналом, зокрема, впровадження системи стимулювання та мотивації, що може включати як матеріальне, так і нематеріальне заохочення. Окрім того, важливо звернути увагу на зовнішні можливості, такі як державні гранти, що дозволять підтримувати стабільність компанії в умовах кризи та сприятимуть її подальшому розвитку.

Ураховуючи всі фактори, компанії «Якабу Паблішинг» потрібно активно працювати над впровадженням стратегічних змін, що включатимуть в себе перегляд поточних бізнес-процесів, з метою оптимізації та підвищення ефективності роботи з персоналом, що стане ключовим елементом у забезпеченні довгострокової успішності компанії.

3 НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ТОВ «ЯКАБУ ПАБЛІШИНГ»

3.1 Пропозиції по підвищенню ефективності управління персоналом на ТОВ «Якабу Паблішінг»

У попередньому розділі було проведено аналіз системи управління персоналом компанії «Якабу Паблішінг», який виявив деякі недоліки. Це відбулося через постійні зміни та непередбачуваність у зовнішньому середовищі, де діє підприємство. У таких умовах основною метою управління персоналом є стимулювання та мотивація працівників, що є особливо актуальним під час воєнного конфлікту в Україні.

В умовах війни важливість питань, таких як навчання, адаптація та кар'єрний розвиток, втрачає свою актуальність, а наголос переноситься на утримання та підтримку персоналу. Одним із ключових елементів управління персоналом є система матеріального стимулювання, яка дозволяє підвищити продуктивність праці та досягти головної мети підприємства – максимізації прибутку.

У сучасних умовах значення освіти та кваліфікації працівників поступається фінансовій стабільності підприємства та рівню життя його персоналу. Стабільність та прибутковість компанії визначають життєвий рівень працівників, а ефективність системи оплати праці впливає на їхню професійну якість та працездатність. Таким чином, успішна система матеріального стимулювання є важливим фактором як для підприємства, так і для його персоналу.

Результати аналізу господарської діяльності підприємства «Якабу Паблішінг» свідчать про неефективне використання персоналу. Фактично виявлено, що система управління персоналом на цьому підприємстві відсутня,

що означає відсутність системної стратегії і планування в цьому напрямку. Усі інші проблеми, пов'язані з управлінням персоналом, постають через цей основний недолік.

На сьогоднішній день «Якабу Паблішинг» діє в умовах великої непередбачуваності і складності. Це через воєнний стан в країні та різні обмеження, які з ним пов'язані, а також через складну енергетичну ситуацію, що значно впливає на роботу компанії, логістику та матеріально-технічне забезпечення.

Однак позитивною є тенденція збереження попиту на друковану продукцію, яку пропонує «Якабу Паблішинг». Навіть в умовах війни та стресів люди шукають відпочинок, і друковані видання в Інтернеті є одним із засобів для цього. Фахівці передбачають зростання попиту на якісну та сучасну друковану продукцію в майбутньому.

Отже, є перспектива для розвитку, але необхідно належним чином організувати діяльність і, перш за все, створити ефективну систему управління персоналом у «Якабу Паблішинг».

Характеристику основних недоліків в управлінні персоналом на базовому підприємстві приведено в наступній таблиці (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Характеристика основних недоліків в управлінні персоналом в компанії «Якабу Паблішинг»

Недолік	Характеристика	Фактори, які вплинули на виникнення
1	2	3
Малоефективна система оплати праці	Практично не використовується матеріальне стимулювання персоналу	Низькі результати господарської діяльності підприємства

Продовження табл. 3.1

Відсутність системності в роботі з персоналом	Керівник не здійснює будь-яких системних дій, які направлені на роботу з персоналом	- відсутність досвіду; - відсутність бачення необхідності розробки та використання системи.
Відсутність системи мотивації	Керівництво не використовує взагалі моральну мотивацію та дуже обмежено матеріальну мотивацію	- недостатність вільних фінансових коштів; - відсутність досвіду; - відсутність бачення необхідності матеріальної та моральної мотивації
Відсутність навчання та підвищення кваліфікації персоналу	Взагалі не здійснюються дії з навчання та перекваліфікації персоналу в даний час	- обмеженість можливості в зв'язку з складними зовнішніми умовами; - відсутність вільних фінансових коштів
Відсутність функції планування персоналу	На підприємстві не розробляються стратегічні плани з персоналу взагалі	- відсутність досвіду планування; - відсутність фахівця з планування.

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності компанії «Якабу Паблішинг»

Основною перешкодою для ефективного управління персоналом на базовому підприємстві залишається відсутність системності в роботі. Всі фактори, що призвели до виникнення недоліків, можна умовно розділити на кілька груп.

По-перше, це помилки та недоліки керівництва. Керівник, як правило, має вузьку спеціалізацію, хоча він повинен володіти різними аспектами бізнесу: виробництвом, маркетингом, збутом і навіть психологією для підтримки здорового колективу. Крім того, керівник часто може неправильно встановлювати відносини з підлеглими, що негативно впливає на морально-

психологічний клімат. Недостатня реакція на проблемні ситуації також є серйозним недоліком, оскільки проблеми з персоналом вирішуються лише по мірі їх виникнення. Нерівномірність у рівнях заробітної плати також призводить до низької мотивації персоналу.

Друга група проблем пов'язана з середнім рівнем кваліфікації персоналу. Відсутність мотивації до саморозвитку та навчання є серйозною проблемою, яка посилюється відсутністю підтримки з боку керівництва. Також, недостатнє навчання та підвищення кваліфікації призводить до збереження середнього рівня кваліфікації.

Третя група проблем пов'язана з обмеженими фінансовими можливостями. Складні умови зовнішнього бізнес-середовища та відсутність можливості залучення додаткових фінансових ресурсів обмежують можливості компанії в управлінні персоналом.

Отже, вирішення цих проблем вимагає комплексного підходу та системної роботи з управління персоналом.

Таким чином, для ефективного управління персоналом в компанії «Якабу Паблішинг», що функціонує у складних умовах військового стану в Україні, створення систематичного підходу до кадрових питань є вкрай необхідним. Відсутність чіткої системи управління персоналом не лише знижує ефективність використання людських ресурсів, але й підриває можливості компанії адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Отже, наша мета полягає в тому, щоб розробити комплекс заходів, які б допомогли оптимізувати управління персоналом і забезпечили б підвищення загальної продуктивності і задоволеності працівників.

Зміни, що пропонуються, базуються на глибокому аналізі поточної ситуації в компанії та враховують існуючі недоліки: низька систематизація дій з персоналом, відсутність структурно організованих методів мотивації, а також недостатня відповідність між потребами компанії та вміннями та компетенціями

персоналу. Подолання цих недоліків дозволить створити міцну основу для стабільності та розвитку компанії.

Перш за все, реорганізація структури управління персоналом дозволить чітко визначити відповідальності та обов'язки кожного працівника. Це, у свою чергу, сприятиме більшій залученості персоналу та його більшій вмотивованості. Автоматизація роботи відділу кадрів за допомогою сучасних ІТ-рішень значно спростить документообіг, поліпшить управління даними та зробить процеси більш прозорими і ефективними.

Введення соціально-психологічних методів управління забезпечить краще розуміння потреб працівників та допоможе у вирішенні конфліктних ситуацій, що знизить рівень внутрішніх конфліктів і підвищить загальну атмосферу в колективі. Підвищення кваліфікації працівників є критично важливим для підтримки високих стандартів роботи та адаптації до постійних змін у вимогах ринку.

Очікувані результати від впровадження цих заходів включають збільшення продуктивності праці, зниження флуктуації персоналу та загальне покращення морального клімату в колективі. Ми також очікуємо, що впровадження чіткої системи оцінки роботи та результативності допоможе краще планувати кар'єрний ріст працівників та їх професійний розвиток.

Сукупність цих заходів дозволить компанії «Якабу Раблішинг» не просто адаптуватися до непростих умов діяльності в умовах війни, а й забезпечити підґрунтя для майбутнього росту та успіху, що є особливо важливим в довгостроковій перспективі. Організаційні заходи по вдосконаленню роботи кадрової служби підприємства представлені в таблиці 3.2.

В умовах зростаючої конкуренції та змін у зовнішньому середовищі, ефективне управління персоналом стає критично важливим фактором успіху будь-якої організації. Компанія «Якабу Раблішинг», зіштовхнувшись із потребою адаптації до складних воєнних умов і збереження високого рівня оперативності, визначила стратегічні напрямки розвитку свого персоналу на

2024-2025 роки. Стратегія орієнтована на оптимізацію структурних підрозділів, автоматизацію процесів, розвиток корпоративної культури та підвищення кваліфікації кадрів.

Таблиця 3.2 – Організаційні заходи по вдосконаленню роботи кадрової служби підприємства

№	Напрямок	Конкретні дії (заходи)	Відповідальний	Термін
1	Реорганізація структури управління персоналом	Перегляд і оптимізація структури керування, формування чітких ролей і відповідальностей.	HR-менеджер	IV квартал 2024 р.
2	Автоматизація роботи відділу кадрів	Впровадження інформаційної системи управління персоналом (IYC) для ефективного документообігу та звітності.	IT-спеціаліст, HR-менеджер	I квартал 2025 р.
3	Впровадження соціально-психологічних методів	Залучення кваліфікованого психолога для тренінгів та розвитку корпоративної культури.	Зовнішній консультант	II квартал 2025 р.
4	Підвищення кваліфікації	Організація навчань і тренінгів для працівників кадрової служби та лінійних керівників.	HR-менеджер	Постійно
5	Розробка нової посадової документації	Створення та перегляд посадових інструкцій відповідно до нових вимог та процесів.	Юридичний відділ, HR-менеджер	IV квартал 2024 р.
6	Створення сучасної кадрової служби	Формування нової моделі кадрової служби, що включає стратегічне планування та використання HR-аналітики.	HR-директор	II квартал 2025 р.

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності компанії «Якабу Паблішинг»

Організаційні заходи, рекомендовані компанії, відображають прагнення до створення стабільного і гнучкого управління персоналом, що здатне оперативно

реагувати на зміни в ринкових умовах. Кожен з цих заходів вирішує важливі задачі: від налагодження ефективної системи оцінки та мотивації до впровадження новітніх технологій в роботу з кадрами. Такий підхід не лише підвищує загальну продуктивність роботи компанії, але й сприяє професійному та особистісному розвитку співробітників. Таблиця 3.3 демонструє, як плановані заходи вписуються в стратегічні та тактичні цілі компанії на найближчі два роки, об'єднуючи їх у систему координованих дій. Кожен напрямок управління персоналом має чітко визначені кроки, що дозволяють забезпечити не тільки досягнення короткострокових завдань, але й довгострокове стратегічне планування.

Таблиця 3.3 – План організаційних заходів для вдосконалення управління персоналом на 2024-2025 рр.

Назва етапу управління персоналом	Стратегічні цілі	Конкретні дії (Організаційні заходи)
Підбір кадрів	Оптимізація структури персоналу	Реорганізація структури управління персоналом: Перегляд і оптимізація структури керування, формування чітких ролей і відповідальностей.
Оцінка та просування персоналу	Створення ефективної системи оцінки та кар'єрного росту	Автоматизація роботи відділу кадрів: Впровадження ІУС для ефективного документообігу та звітності, що дозволить краще відстежувати результативність та кваліфікацію персоналу.
Мотивація	Підвищення задоволеності та лояльності персоналу	Впровадження соціально-психологічних методів: Залучення кваліфікованого психолога для тренінгів та розвитку корпоративної культури.
Розвиток персоналу	Забезпечення постійного професійного зростання	Підвищення кваліфікації: Організація навчань і тренінгів для працівників кадрової служби та лінійних керівників. Розробка нової посадової документації та створення сучасної кадрової служби.

Джерело: складено автором на основі аналізу діяльності компанії «Якабу Паблішинг»

Таблиця 3.3 відображає комплексний підхід до управління персоналом в компанії «Якабу Паблішинг», який включає чітке визначення стратегічних цілей та конкретних організаційних заходів для кожного етапу управління персоналом. Цільовий підхід дозволяє компанії забезпечити не лише поточні потреби бізнесу, а й стратегічне планування на майбутнє.

На етапі «Підбір кадрів» основна увага приділяється оптимізації структури управління персоналом. Перегляд та оптимізація існуючої структури керування, визначення чітких ролей і відповідальностей необхідні для того, щоб забезпечити ефективне розподіл праці і відповідальності між співробітниками, що сприяє зростанню продуктивності та задоволеності роботою.

У рамках «Оцінки та просування персоналу» ключовим аспектом є створення ефективної системи оцінки, що забезпечується через автоматизацію роботи відділу кадрів. Впровадження інформаційної системи управління персоналом (IUC) дозволяє краще відстежувати результативність та кваліфікацію персоналу, що є важливим для підтримки прозорості кар'єрного росту та розвитку співробітників.

На етапі «Мотивації» основним завданням є підвищення задоволеності та лояльності персоналу. Залучення кваліфікованого психолога для проведення тренінгів і розвитку корпоративної культури допомагає створити позитивне робоче середовище та зміцнює внутрішню культуру компанії.

«Розвиток персоналу» включає заходи для забезпечення постійного професійного зростання співробітників. Організація навчань і тренінгів, а також розробка нової посадової документації і створення сучасної кадрової служби спрямовані на посилення професійних компетенцій співробітників та забезпечення їхньої адаптації до швидко змінювальних ринкових умов.

Таким чином, ця таблиця демонструє інтегрований підхід до управління персоналом, де кожен етап взаємопов'язаний і спрямований на досягнення загальної стратегічної мети компанії.

Отже, у попередніх розділах аналізу діяльності компанії «Якабу Паблішинг» було виявлено ключові недоліки в системі управління персоналом, що мають значний вплив на ефективність та продуктивність організації. Ці недоліки включають відсутність систематизованих підходів до управління персоналом, слабку мотиваційну структуру, та неефективне використання людських ресурсів. У зв'язку зі змінами в зовнішньому середовищі, особливо в умовах війни, необхідність адаптації стратегій управління персоналом стає особливо актуальною.

Відповідно до проведеного аналізу, було запропоновано ряд заходів, які мають на меті оптимізацію управління персоналом. Основні з них включають реорганізацію структури управління, автоматизацію кадрових процесів, впровадження соціально-психологічних практик, підвищення кваліфікації співробітників, та розробку нової посадової документації. Ці заходи спрямовані на створення більш ефективної, гнучкої та відповідальної системи управління персоналом.

Реалізація запропонованих заходів передбачає значне вдосконалення управлінської практики в компанії. Реорганізація структури управління дозволить чіткіше розподілити відповідальності та повноваження серед співробітників, що повинно сприяти підвищенню загальної організаційної ефективності. Автоматизація процесів відділу кадрів забезпечить швидше та точніше управління даними, оптимізуючи робочий час та ресурси. Впровадження соціально-психологічних методів та підвищення кваліфікації сприятиме підвищенню мотивації та задоволеності персоналу, що безпосередньо вплине на продуктивність роботи.

Очікуваний результат від реалізації цих заходів – підвищення загальної продуктивності праці, зниження рівня флуктуації персоналу та підвищення корпоративної культури. Це, в свою чергу, дозволить компанії більш ефективно адаптуватися до змінних умов ринку та зовнішнього середовища, забезпечивши стабільність та можливість для подальшого розвитку.

Сформована нова кадрова стратегія враховує специфіку ведення бізнесу в умовах війни, зокрема необхідність оперативного реагування на кризові ситуації та зміни в законодавстві. Компанія планує продовжити використання інноваційних підходів в управлінні персоналом, що повинно забезпечити збереження конкурентних переваг на ринку.

У довгостроковій перспективі запропоновані заходи сприятимуть не тільки досягненню короткострокових цілей, але й допоможуть у розробці та реалізації стратегічних ініціатив компанії. Результатом цих змін стане формування міцної, гнучкої та відповідальної корпоративної культури, здатної протистояти викликам сучасного динамічного світу.

3.2. Обґрунтування ефективності вдосконалення системи управління персоналом підприємства

Ефективна система преміювання є ключовим компонентом стратегії управління персоналом, оскільки вона відіграє критичну роль у мотивації співробітників, підвищенні їхньої продуктивності та лояльності до компанії. У контексті компанії «Якабу Паблішинг», розробка детальної та прозорої системи преміювання є особливо актуальною з огляду на складні умови ринку та необхідність швидкого адаптування до змінних вимог бізнесу. Підхід, що базується на чітко визначених критеріях винагороди, дозволяє співробітникам зрозуміти, як їхні індивідуальні досягнення впливають на успіх компанії та як це відображається в їхньому винагородженні.

Запропонована система преміювання включає основні та додаткові показники, які враховують як кількісні, так і якісні аспекти роботи персоналу. Це сприяє формуванню культури високої продуктивності та нагородження за виняткові зусилля і результати. Премії, засновані на чітких показниках, забезпечують мотивацію до подальшого професійного зростання і

вдосконалення особистісних якостей, що є особливо важливим у динамічному середовищі.

Очікуваний результат від впровадження цієї системи преміювання полягає у підвищенні загальної ефективності компанії через зростання мотивації співробітників. Це не лише сприятиме збільшенню продуктивності, але й покращить корпоративну культуру, зменшить флуктуацію персоналу та підвищить загальне задоволення роботою. Врешті-решт, така система підтримає стратегічні бізнес-цілі «Якабу Паблішинг» та допоможе забезпечити стабільність і розвиток компанії в майбутньому.

Для більш детального розуміння запропонованої системи преміювання та її впливу на мотивацію та продуктивність персоналу компанії «Якабу Паблішинг», побудована таблиця 3.4. У ній визначено конкретні критерії для основних та додаткових показників преміювання різних категорій працівників, які слугують основою для розрахунку розміру винагород. Ця інформація допоможе зрозуміти, як встановлені показники сприяють досягненню більшої віддачі від співробітників та які відсоткові ставки премій відповідають кожному з них.

Таблиця 3.4 – Структура преміальних виплат за категоріями працівників

Категорія працівників	Основні показники преміювання	Розмір премії (відсоток від окладу)	Додаткові показники преміювання	Розмір премії (відсоток від окладу)
Адміністрація	Досягнення цілей відділу	10%	Покращення внутрішніх процесів	5%
Редакція	Дотримання термінів випуску видань	12%	Дотримання видавничих стандартів	3%

Джерело : розроблено автором

Джерело виплати премій – профінансовано з бюджету відділів на основі досягнення річних фінансових цілей компанії.

Терміни (періодичність преміювання) – премії виплачуються щоквартально на основі оцінки досягнення встановлених показників. Це стимулює співробітників до постійного покращення результатів їхньої роботи.

Таблиця 3.4 дає змогу ясно визначити критерії преміювання та забезпечити об'єктивний підхід до винагороди співробітників залежно від їх внеску у загальні цілі компанії. Система преміювання має бути гнучкою, щоб адаптуватися до змін у бізнес-цілях або ринкових умовах, та має регулярно переглядатися для забезпечення її актуальності та ефективності.

Для забезпечення ефективної мотивації та визнання внеску співробітників у загальний успіх видавничої компанії «Якабу Паблішинг», була розроблена структурована система преміальних виплат. Система базується на чітко визначених ключових показниках ефективності (KPIs), які дозволяють оцінити внесок кожного працівника у загальні цілі компанії та її внутрішні процеси . Таблиця 3.5, детально описує KPIs для адміністрації та редакції.

Таблиця 3.5 – Ключові показники ефективності (KPIs) для системи преміювання

Категорія працівників	KPI для основних показників преміювання	Цільові значення	KPI для додаткових показників преміювання	Цільові значення
Адміністрація	Досягнення цілей відділу	Збільшення продуктивності на 10%	Покращення внутрішніх процесів	Скорочення часу процесів на 5%
Редакція	Дотримання термінів випуску видань	Згідно нормативів видавництва	Дотримання видавничих стандартів	100% відповідність державним видавничим стандартам

Джерело : розроблено автором

Для кожної категорії визначені як основні, так і додаткові показники преміювання, з відповідними цільовими значеннями, що відображають очікувані результати їхньої роботи. Рекомендована структура преміальних виплат не тільки сприяє підвищенню мотивації та продуктивності, але й підтримує прозорість і справедливість у винагородженні співробітників, забезпечуючи таким чином стабільний розвиток компанії.

Наступна таблиця представляє майбутні витрати на преміальні виплати за категоріями персоналу компанії «Якабу Паблішинг» (табл.3.6).

Таблиця 3.6 – Витрати на преміальні виплати

Категорія персоналу	Основні показники преміювання	Додаткові показники преміювання	Розмір премії (% від окладу)	Середня заробітна плата	Кількість співробітників	Заробітна плата з врахуванням премії
Адміністрація	Досягнення цілей відділу	Покращення внутрішніх процесів	15%	29057	7	33415,55
Редакція	Дотримання термінів випуску видань	Дотримання видавничих стандартів	15%	20058	9	23066,70

Джерело : розроблено автором

У компанії «Якабу Паблішинг» встановлено чіткі стандарти та правила, спрямовані на підтримання дисципліни та високої продуктивності серед співробітників. Для забезпечення дотримання цих норм та підвищення відповідальності, розроблена система відповідальності, яка передбачає зменшення розміру премій у випадку порушення дисципліни. Такий підхід мотивує співробітників не тільки уникати негативних дій, але й активно сприяти позитивному робочому середовищу.

Рекомендована система преміальних виплат у видавничій компанії «Якабу Паблішинг» базується на добре продуманих ключових показниках ефективності

(KPIs), які є фундаментом для оцінювання внеску кожного співробітника в загальні цілі організації. Система створена для того, аби максимально сприяти зростанню мотивації та ефективності роботи, забезпечуючи при цьому справедливе та прозоре винагородження. Кожен KPI визначений із чіткими цільовими значеннями, що дозволяє співробітникам чітко розуміти, що від них вимагається, та як це вплине на їхнє преміювання.

Рекомендована система не тільки визначає стандарти виконання роботи, але й включає механізми для адаптації цих стандартів у відповідь на зміни ринкових умов або стратегічних цілей компанії. Завдяки гнучкості в налаштуваннях KPI та премій, "Якабу Паблішинг" здатна швидко реагувати на зовнішні виклики та стимулювати працівників до досягнення високих результатів у будь-яких умовах (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Взаємозв'язок процесу преміювання з KPI у «Якабу Паблішинг»

Аспект	Переваги	Кількісні показники
Чіткість і спрямованість KPIs	Забезпечує точну оцінку внеску співробітників, сприяє особистісному розвитку.	10% зростання продуктивності; 30 книг на місяць
Мотивація та заохочення	Прозорий механізм преміювання створює стимули для досягнення результатів, підвищує задоволеність роботою.	15% премії від окладу; 90% позитивних відгуків
Справедливість та прозорість	Фіксовані проценти та чіткі критерії забезпечують однакове ставлення до всіх працівників, зміцнюють довіру до керівництва.	Чітко визначені критерії для оцінки; зменшення премії за порушення на 5-20%
Адаптація до змін	Система може бути гнучко адаптована під зміни стратегічних цілей чи ринкових умов, забезпечує здатність компанії швидко реагувати на зовнішні виклики.	Можливість зміни цільових показників відповідно до потреб ринку

Джерело : розроблено автором

Наступна таблиця 3.8 детально визначає види порушень і відповідні санкції у формі зменшення премій. Ці заходи допомагають утримувати високі стандарти роботи, гарантуючи, що порушення правил серйозно впливають на винагороду співробітників, тим самим підтримуючи загальну дисципліну в компанії.

Таблиця 3.8 – Перелік порушень, при яких зменшується розмір премії

№	Порушення	Відсоток зменшення премії
1	Порушення трудової дисципліни	5%
2	Порушення правил внутрішнього трудового розпорядку	5%
3	Невиконання розпоряджень і наказів керівництва	10%
4	Порушення діючих стандартів, умов праці, що призвели до браку	15%
5	Порушення правил експлуатації обладнання	10%
6	Порушення правил і вимог з охорони праці, техніки безпеки, санітарії та пожежної безпеки	20%

Джерело : розроблено автором

Для забезпечення довгострокової мотивації та відданості співробітників, компанія «Якабу Паблішинг» рекомендовано розробити комплексну програму соціальних гарантій та привілеїв, які б враховували не лише поточні потреби співробітників, але й їхнє майбутнє (табл. 3.9).

Таблиця 3.10 відображає детальну структуру витрат на комплексну програму соціальних гарантій та привілеїв компанії «Якабу Паблішинг». Програми розроблені для підтримки та мотивації співробітників шляхом надання різноманітних пільг, які сприяють їхньому професійному зростанню, здоров'ю та загальному добробуту. Включені програми охоплюють заходи від пенсійного страхування до підтримки освіти та здоров'я, кожна з яких вказує на зобов'язання компанії підтримувати своїх працівників на всіх рівнях. Загальний бюджет,

виділений на ці ініціативи, демонструє значний фінансовий вклад у створення позитивного та продуктивного робочого середовища.

Таблиця 3.9 – Рекомендована програма соціальних гарантій та привілеїв

№	Програма	Опис програми	Цільова група
1	Пенсійне страхування	Корпоративна програма добровільного пенсійного страхування з частковим фінансуванням від компанії	Всі співробітники
2	Освітні гранти	Фінансування або компенсація витрат на професійне навчання та розвиток	Співробітники, які бажають здобути додаткову освіту
3	Програми здоров'я	Пільги на спортзал, організація занять з фітнесу та здорового харчування	Всі співробітники
4	Гнучкий робочий графік	Можливість вибору годин та місця роботи для підвищення балансу між роботою та особистим життям	Всі співробітники

Джерело : розроблено автором

Таблиця 3.10 – Витрати на комплексну програму соціальних гарантій та привілеїв

№	Програма	Опис програми	Цільова група	Вартість на одного (тис. грн)	Відсоток внеску компанії	Бюджет (тис. грн)
1	Пенсійне страхування	Корпоративна програма добровільного пенсійного страхування	Всі співробітники	2,0	50%	17,0
2	Освітні гранти	Фінансування навчання	Заінтересовані особи	10,0	75%	37,5
3	Програми здоров'я	Пільги на спортзал	Всі співробітники	1,0	50%	8,5
4	Гнучкий робочий графік	Впровадження гнучких графіків	Всі співробітники	-	-	-
Загальний бюджет						63,0

Джерело : розроблено автором

Для забезпечення постійного професійного розвитку та адаптації до змінних вимог ринку, компанія «Якабу Паблішинг» рекомендовано стратегічний план навчання персоналу. План має на меті підвищення кваліфікації співробітників, освоєння нових технологій та підготовку кадрового резерву для майбутніх лідерських ролей. Навчання розроблене таким чином, щоб бути максимально ефективним та зручним для співробітників, враховуючи поточні потреби бізнесу та індивідуальні потреби кожного працівника. Основні напрямки та деталі навчальних заходів представлені у наступній таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – План навчання персоналу в «Якабу Паблішинг»

Ціль навчання	Метод навчання	Тривалість	Відповідальний	Термін
Підвищення кваліфікації	Онлайн курси, лекції	3 місяці	фахівець з управління кадрами	I квартал 2025 р.
Підвищення кваліфікації з використання спеціалізованого програмного забезпечення	Воркшопи	1 місяць	Вище керівництво	II квартал 2025 р.
Створення управлінського резерву	Семінари, менторство	6 місяців	фахівець з управління кадрами	III квартал 2025 р.

Джерело : розроблено автором

Навчання персоналу в організації «Якабу Паблішинг» здійснюється за допомогою внутрішніх ресурсів, що дозволяє компанії значно оптимізувати витрати на розвиток співробітників. Використання внутрішніх тренерів та матеріалів сприяє не тільки зменшенню фінансових витрат, але й підвищує ефективність навчання, адже програми адаптовані під специфіку роботи в компанії та безпосередньо враховують потреби співробітників.

Таблиця 3.12, яка відображає плановані навчальні заходи з вказівкою вартості, тривалості та основних відповідальних осіб за реалізацію кожного модулю. Такий підхід дозволяє впроваджувати навчання гнучко та цілеспрямовано, сприяючи розвитку ключових компетенцій та підготовці майбутніх лідерів організації.

Таблиця 3.12 – Бюджет на навчання персоналу «Якабу Паблішинг»

Ціль навчання	Метод навчання	Тривалість	Відповідальний	Термін	Вартість на учасника (грн)	Кількість учасників	Загальний бюджет (грн)
Підвищення кваліфікації	Онлайн курси, лекції	3 місяці	фахівець з управління кадрами	I квартал 2025	1000	16	16000
Підвищення кваліфікації з використання програмного забезпечення	Воркшопи	1 місяць	Вище керівництво	II квартал 2025	500	15	7500
Створення управлінського резерву	Семінари, менторство	6 місяців	фахівець з управління кадрами	III квартал 2025	1500	10	15000

Джерело : розроблено автором

Запровадження новацій в компанії часто супроводжується певним рівнем опору з боку співробітників. Щоб мінімізувати цей спротив та сприяти позитивному сприйняттю змін, рекомендовано проведення регулярних місячних зборів. Місячні зібрання служать не тільки для інформування команди про загальний прогрес та індивідуальні результати, але й як платформа для обговорення викликів та збору зворотного зв'язку від співробітників. Важливим аспектом цих зустрічей є повна прозорість у відстеженні результатів, що не тільки підвищує відповідальність кожного члена команди, але й сприяє відчуттю важливості їхнього внеску в загальний успіх компанії.

На цих зібраннях кожен співробітник має можливість дізнатися про свої результати та порівняти їх з визначеними цілями та очікуваннями, що допомагає їм зрозуміти, де вони стоять, які аспекти потребують додаткової уваги, та як вони можуть покращити свою роботу. Такий підхід не лише мотивує співробітників, але й вирішує проблеми на ранній стадії, перш ніж вони стануть критичними.

Крім інформування про індивідуальні результати, місячні зібрання можуть включати обговорення успіхів команди, розгляд питань, які впливають на робочий процес, та планування майбутніх дій, стимулює командну роботу та співпрацю, оскільки співробітники бачать, як їхні індивідуальні зусилля впливають на загальний результат.

Також важливо, щоб керівництво було відкритим до зворотного зв'язку від співробітників під час цих зібрань. Можливість висловити свою думку, внести пропозиції чи висловити занепокоєння може значно підвищити моральний дух персоналу та їхнє відчуття власної значущості у компанії.

Завершуючи, регулярні місячні зібрання є критично важливими для підтримки високого рівня внутрішньої комунікації, забезпечення співробітників необхідною інформацією та підтримкою для їхнього розвитку і просування. Така відкритість і включеність знижує можливий спротив до новацій та допомагає підтримувати позитивне ставлення до змін у компанії.

Для ефективного управління та стратегічного планування в компанії «Якабу Паблішинг» було проведено аналіз техніко-економічних показників за 2023 рік та прогноз на 2025 рік з урахуванням проектних заходів (табл. 3.13).

У результаті цього аналізу визначено ключові показники, які мають на меті підвищити продуктивність, ефективність та фінансову стійкість підприємства. Наведені нижче дані дозволяють оцінити потенційний розвиток компанії та темпи зростання основних показників у відсотках.

Очікуваний результат від проекту вдосконалення системи управління персоналом у компанії «Якабу Паблішинг» полягає у значному підвищенні

мотивації співробітників, що, в свою чергу, приведе до покращення загальної продуктивності та ефективності підприємства.

Таблиця 3.13 – Техніко-економічні показники з урахуванням проектних заходів

№	Показники	Період 2023	Період 2025	Темп зростання, %
1	Товарна продукція, тис. грн	20,614.70	24,737.64	20
2	Реалізовано продукції, тис. грн	20,614.70	24,737.64	20
3	Чисельність працюючих, чол.	16	16	0
4	Вартість основних засобів, тис. грн	13,744	13,744	0
5	Фонд зарплати, тис. грн	383.91	457.26	19
6	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	12,897.50	14,832.13	15
7	Чистий прибуток, тис. грн	1,013.90	1,216.68	20
8	Продуктивність праці, тис. грн/чол.	1,212.63	1,455.16	20
9	Заробітна плата 1 працівника, тис. грн	23.99	28.58	19
10	Витрати на 1 грн. реалізованої продукції, тис. грн	0.63	0.60	-4.17

Джерело : розроблено автором

Розробка та впровадження детальної та прозорої системи преміювання, яка базується на чітко визначених критеріях винагороди, дозволяє співробітникам краще розуміти, як їхні зусилля та досягнення впливають на успіх компанії, і як це відображається у їхньому винагородженні.

Система преміювання, що включає як кількісні, так і якісні показники, сприяє формуванню культури високої продуктивності та винагороди за виняткові результати. Це не тільки підвищує мотивацію до професійного

зростання і вдосконалення особистих якостей співробітників, але й допомагає зменшити флуктуацію персоналу та підвищити їхнє загальне задоволення роботою.

Впровадження системи соціальних гарантій та привілеїв, які враховують як поточні, так і майбутні потреби співробітників, сприятиме довгостроковій мотивації та лояльності персоналу. Стратегічний план навчання персоналу забезпечить постійний професійний розвиток, освоєння нових технологій та підготовку кадрового резерву для майбутніх лідерських ролей, що є критично важливим для адаптації до змінних вимог ринку.

Регулярні місячні збори допоможуть підтримувати високий рівень внутрішньої комунікації, забезпечити співробітників необхідною інформацією та підтримкою для їхнього розвитку і просування. Відкритість до зворотного зв'язку сприятиме створенню позитивного робочого середовища та зниженню опору до новацій.

Загалом, впровадження проекту вдосконалення системи управління персоналом сприятиме досягненню стратегічних бізнес-цілей компанії «Якабу Паблішинг», забезпечуючи стабільність і розвиток компанії в майбутньому, що дозволить компанії підвищити свою конкурентоспроможність на ринку, залучити та утримати талановитих працівників, а також досягти нових висот у своїй діяльності.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі аналізуються поточні проблеми в системі управління персоналом ТОВ «Якабу Паблішинг» та пропонуються заходи для підвищення її ефективності. Основними недоліками виявилися відсутність системного підходу, недостатня мотивація працівників, відсутність навчання та підвищення кваліфікації, а також неефективна система оплати праці. Ці проблеми негативно впливають на загальну продуктивність і конкурентоспроможність компанії.

Перш за все, було виявлено, що в компанії відсутня систематизована робота з персоналом. Це призводить до хаотичності у прийнятті рішень та нерівномірного розподілу обов'язків серед працівників. Для вирішення цієї проблеми пропонується реорганізація структури управління персоналом, яка передбачає чітке визначення ролей та відповідальностей кожного співробітника, що сприятиме більшій залученості та вмотивованості персоналу.

Одним із головних аспектів підвищення ефективності управління персоналом є впровадження автоматизації роботи відділу кадрів. Використання сучасних ІТ-рішень дозволить спростити документообіг, поліпшити управління даними та зробити процеси більш прозорими і ефективними. Це не лише заощадить час, але й зменшить кількість помилок у роботі з персоналом.

Крім того, важливим заходом є впровадження соціально-психологічних методів управління, які допоможуть краще розуміти потреби працівників та вирішувати конфліктні ситуації. Залучення кваліфікованих психологів та проведення тренінгів сприятиме зниженню рівня внутрішніх конфліктів та підвищенню загальної атмосфери в колективі.

Підвищення кваліфікації працівників також є критично важливим для підтримки високих стандартів роботи. Пропонується організація регулярних навчань і тренінгів для працівників кадрової служби та лінійних керівників, що допоможе персоналу адаптуватися до постійних змін у вимогах ринку та підвищити їх професійну компетентність.

Впровадження нової системи преміювання, яка базується на чітко визначених критеріях винагороди, дозволить підвищити мотивацію співробітників. Запропонована система враховує як кількісні, так і якісні аспекти роботи персоналу, що сприятиме формуванню культури високої продуктивності та винагородження за виняткові зусилля.

Крім того, розробка комплексної програми соціальних гарантій та привілеїв допоможе утримати талановитих працівників та підвищити їх лояльність до компанії. Такі програми можуть включати пенсійне страхування,

освітні гранти, пільги на заняття спортом та гнучкий робочий графік, що сприятиме довгостроковій мотивації персоналу.

Регулярні місячні збори стануть важливим інструментом для підтримки високого рівня внутрішньої комунікації. Вони слугуватимуть платформою для обговорення викликів, досягнень та збору зворотного зв'язку від співробітників, що дозволить керівництву оперативно реагувати на проблеми та підтримувати позитивне робоче середовище.

Очікуваний економічний ефект від впровадження запропонованих заходів включає підвищення продуктивності праці на 20%, зниження рівня флуктуації персоналу на 15%, покращення корпоративної культури та підвищення загального задоволення роботою. Прогнозоване зростання товарної продукції становитиме 20%, що збільшить її вартість з 20,614.70 тис. грн до 24,737.64 тис. грн. Також очікується зростання чистого прибутку на 20%, що призведе до збільшення його обсягу з 1,013.90 тис. грн до 1,216.68 тис. грн. Заробітна плата одного працівника зросте на 19%, що підвищить її середній розмір з 23,99 тис. грн до 28,58 тис. грн.

Сформована нова кадрова стратегія враховує специфіку ведення бізнесу в умовах війни, зокрема необхідність оперативного реагування на кризові ситуації та зміни в законодавстві. Компанія планує продовжити використання інноваційних підходів в управлінні персоналом, що повинно забезпечити збереження конкурентних переваг на ринку.

У довгостроковій перспективі запропоновані заходи сприятимуть не тільки досягненню короткострокових цілей, але й допоможуть у розробці та реалізації стратегічних ініціатив компанії. Результатом цих змін стане формування міцної, гнучкої та відповідальної корпоративної культури, здатної протистояти викликам сучасного динамічного світу.

ВИСНОВКИ

Сучасний підхід до управління персоналом сформувався впродовж тривалого терміну змін економічних відносин та відбувався паралельно до їх розвитку, що не дивно, адже система менеджменту персоналу в свою чергу є складовою (або підсистемою) в загальній системі фінансово-господарської діяльності компанії. Вона забезпечує зв'язок між стратегічними цілями компанії та можливостями людського капіталу, що є ключовим ресурсом будь-якої організації.

Сучасна система управління персоналом має в своєму арсеналі безліч різноманітних інструментів, які забезпечують ефективність її функціонування та оптимальний вихідний результат, що включає методи підбору та відбору персоналу, системи мотивації та стимулювання, програми навчання та розвитку, а також інструменти управління корпоративною культурою. Ефективне використання цих інструментів дозволяє компаніям не лише досягати своїх цілей, але й створювати сприятливі умови для розвитку та самореалізації працівників.

Проте в даний час українські компанії стикнулися з великими труднощами в своїй діяльності через війну в нашій країні. Війна сильно впливає на кадрове забезпечення діяльності вітчизняних компаній, адже багато з них напряду відчули проблеми з відтоком кадрів, неможливістю (чи небажанням) працювати, зміною потреб та запитів працівників. Крім того, підвищення рівня стресу та нестабільності серед працівників вимагає від компаній впровадження нових підходів до управління людськими ресурсами, спрямованих на підтримку психологічного благополуччя та збереження мотивації. За таких умов, кожне вітчизняне підприємство просто вимушене змінювати свою систему управління персоналом, адаптуючи її до нових реалій та нових потреб працівників.

У другому розділі дипломної роботи було досліджено ефективність управління персоналом на ТОВ «Якабу Паблішинг». Дослідження охопило аналіз загальної характеристики діяльності компанії та техніко-економічних

показників за 2020-2022 роки, а також оцінку існуючої системи менеджменту персоналу та ефективності використання персоналу.

Результати дослідження виявили як позитивні, так і негативні аспекти діяльності компанії. З одного боку, компанія «Якабу Паблішинг» змогла досягти значного зростання чистого доходу та прибутку, що свідчить про ефективність прийнятих управлінських рішень та маркетингових стратегій. Зокрема, загальна вартість майна підприємства за період 2021-2023 років зросла на 61,8%, а чистий дохід збільшився на 93,96%.

Проте, аналіз показав і серйозні виклики, з якими компанія зіткнулася в цей період. Основні проблеми включають збільшення собівартості продукції на 56,4%, що негативно вплинуло на рентабельність діяльності. Показники рентабельності активів та власного капіталу значно коливалися, досягнувши найгірших значень у 2023 році, що свідчить про нестабільність у фінансовій діяльності компанії.

Система управління персоналом в компанії, як показало дослідження, є недостатньо систематизованою. Незважаючи на усвідомлення керівництвом важливості цього аспекту, функції управління персоналом виконуються обмежено, особливо в умовах війни, коли на перший план виходять питання фінансового виживання. Відсутність активної програми мотивації та стимулювання працівників є значним недоліком, що впливає на ефективність використання людських ресурсів.

Аналіз показників ефективності використання персоналу виявив зростання продуктивності праці на 59,73%, що є позитивним фактором. Однак показник фондоозброєності знизився на 8,89%, що свідчить про потребу в оптимізації використання матеріально-технічних ресурсів.

Величина середньої заробітної плати за досліджуваний період значно зросла, особливо в редакції, що може бути пов'язано з інфляційними процесами та прагненням керівництва підвищити мотивацію працівників. Проте, відсутність систематизованого підходу до управління персоналом та

використання виключно матеріального стимулювання не забезпечує належного рівня мотивації.

Основні висновки дослідження показують, що компанії необхідно розробити нову систему управління персоналом, яка б відповідала сучасним викликам та потребам зовнішнього середовища. Велика увага повинна приділятися розробці програм стимулювання та мотивації, включаючи як матеріальні, так і нематеріальні заходи. Використання грантових програм для підтримки бізнесу в умовах війни може стати важливим інструментом для забезпечення стабільності та розвитку компанії.

У третьому розділі було рекомендовано підвищити ефективність управління персоналом ТОВ «Якабу Паблішинг» шляхом вирішення основних проблем, таких як відсутність системного підходу, недостатня мотивація працівників, відсутність навчання та підвищення кваліфікації, а також неефективна система оплати праці.

Виявлено, що відсутність систематизованої роботи з персоналом призводить до хаотичності у прийнятті рішень та нерівномірного розподілу обов'язків. Пропонується реорганізація структури управління персоналом з чітким визначенням ролей та відповідальностей, що сприятиме більшій залученості та вмотивованості працівників.

Соціально-психологічні методи управління допоможуть краще розуміти потреби працівників та вирішувати конфліктні ситуації. Залучення кваліфікованих психологів та проведення тренінгів сприятиме зниженню рівня внутрішніх конфліктів та підвищенню загальної атмосфери в колективі.

Підвищення кваліфікації працівників є критично важливим. Пропонується організація регулярних навчань і тренінгів для працівників кадрової служби та лінійних керівників, що допоможе персоналу адаптуватися до постійних змін у вимогах ринку та підвищити їх професійну компетентність.

Впровадження нової системи преміювання, яка базується на чітко визначених критеріях винагороди, дозволить підвищити мотивацію

співробітників. Запропонована система враховує як кількісні, так і якісні аспекти роботи персоналу, що сприятиме формуванню культури високої продуктивності та винагородження за виняткові зусилля.

Розробка комплексної програми соціальних гарантій та привілеїв допоможе утримати талановитих працівників та підвищити їх лояльність до компанії. Такі програми можуть включати пенсійне страхування, освітні гранти, пільги на заняття спортом та гнучкий робочий графік.

Регулярні місячні збори слугуватимуть платформою для обговорення викликів, досягнень та збору зворотного зв'язку від співробітників, що дозволить керівництву оперативно реагувати на проблеми та підтримувати позитивне робоче середовище.

Очікується, що впровадження цих заходів призведе до підвищення продуктивності праці на 20%, покращення корпоративної культури та підвищення загального задоволення роботою. Прогнозоване зростання товарної продукції становитиме 20%, що збільшить її вартість з 20614,70 тис. грн до 24737,64 тис. грн.. Заробітна плата одного працівника зросте на 19%, що підвищить її середній розмір з 23,99 тис. грн до 28,58 тис. грн.

Рекомендовані заходи враховують специфіку ведення бізнесу в умовах війни, зокрема необхідність оперативного реагування на кризові ситуації та зміни в законодавстві. Впровадження інноваційних підходів в управлінні персоналом забезпечить збереження конкурентних переваг на ринку. У довгостроковій перспективі це сприятиме формуванню міцної, гнучкої та відповідальної корпоративної культури, здатної протистояти викликам сучасного динамічного світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Менеджмент персоналу, як теорія та сфера практичної управлінської діяльності: вебсайт. URL: <http://surl.li/uliuf> (дата звернення: 03.04.2024).
2. Еволюція основних складових управління персоналом: вебсайт. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5981> (дата звернення: 04.05.2024).
3. Назарова Г.В. Економіка праці: навч. посіб. Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 331 с.
4. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018, 288 с.
5. Крушельницька О. В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. Київ : Кондор, 2018. 453 с.
6. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 468 с.
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підруч. Київ : Знання, 2018. 535 с.
8. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: практикум. Київ: Знання, 2018. 286 с.
9. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2019. № 1 (6). С. 36–40.
10. Довбенко В. І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2019. 232 с.
11. Економіка підприємства: підруч. / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Вид. 2-ге, перероб. та доп. Київ : КНЕУ, 2020. 528 с.
12. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. / Є.П. Качан, О.П. Дяків, В.М. Островерхов та ін. / за ред. Є.П. Качана. Київ : Знання, 2019. 407 с.

13. Економіка та організація виробничої діяльності URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/17nebava_ekonomika_organizaciya_virobni_choyi_diyalnosti/82.htm (дата звернення: 20.04.2024).
14. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 728 с.
15. Калина А. В. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Персонал, 2019. 498 с.
16. Козак К. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2019. № 2. С. 24-28.
17. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства. Харків. 2019. 186 с.
18. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Л.І Михайлова: навч. посібник /під ред..Б.А. Сладкевича. К.: «Центр учбової літератури» 2019. 159 с.
20. Назарова Г.В. Економіка праці: навч. посіб. Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 331 с.
21. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 1(34). С. 66-72.
22. Перепадя Ф.Л. Особливості формування кадрової політики підприємства. *Сучасний розвиток державотворення та правотворення : проблеми теорії та практики*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (Маріуполь, 16 березня 2018 р.). Маріуполь: МДУ, 2019. С. 239-240.
23. Попов А. Соціальний аудит у теоретичному полі соціальної відповідальності. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 4. С. 272-278.
24. Прішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: практикум: навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 286 с.
25. Масалаб Р.Н. Використання показників продуктивності праці в управлінні господарською діяльністю підприємства: автореф. дис. на здобуття

наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Донецьк, 2019. 205 с.

26. Міжнародна організація праці. URL: <http://www.ilo.org.ua/Pages/default.aspx> (дата звернення: 10.05.2024).

27. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія. Т. 3. Київ : Видавничий центр «Академія», 2020. 951 с.

28. Назарова Г.В. Економіка праці: навч. посіб. Харків. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 331 с.

29. Янковий Р. Шляхи підвищення продуктивності та результативності праці на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. 2019. № 1 (6). С. 23-26. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2013/n1.html> (дата звернення: 12.05.2024).

30. Дяків О.П., Островерхов В.М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль: ТНЕУ, 2018, 288 с. д

31. Огаренко В. М. Соціологія праці: навчальний посібник. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2021. 303 с.

32. Стан та перспективи МСБ в Україні. Результати дослідження. *Українська правда*. 03 липня 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/07/3/701842/> (дата звернення 15.05.2024).

33. Живко З.Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний посібник у схемах і таблицях / Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

34. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль: Економічна думка ТНЕУ. 2020. 211 с.

35. Шкработ М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: КПІ ім. І. Сікорського, 2022, 194 с.

36. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. №1. 2018[56] С. 138-142.
37. Губа О. Концептуально-методологічні підходи до дослідження проблем формування і реалізації кадрової політики. *Вісник Української Академії державного управління при Президентові України*. 2019. № 2. С. 284-293.
38. Делія О. Ефективна комунікація в управлінні персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2018. №1 (6). С. 36–40.
39. Довбенко В. І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2020. 232 с.
40. Драган О.І. Служба управління персоналом: конспект лекцій для студ. спец. Управління персоналом та економіка. Київ : НУХТ. 2018. 87с.
41. Козак К., Рубан Ю.О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2018. № 2. С. 24-28.
42. Логінова А. В., Анісіфорова Л.О Інформаційні системи кадрового менеджменту. *Прикладна інформатика*. 2018. № 1. С. 77-86.
43. Лук'янов В.І., Дядченко В.П. Формування кадрової політики підприємства. Харків. 2017. 186 с.
44. Михайлова Л.І. Управління персоналом: навч.посібник / під ред. Б.А. Сладкевича. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 159 с.
45. Мица В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 6(84). С. 165-168.
46. Оксентюк А. Зарубіжний та вітчизняний досвід управління персоналом. *Галицький економічний вісник*. 2017. № 1(34). С. 66-72.
47. Первякова С.А. Стиль керівництва і його вплив на ефективність управлінської діяльності. *Средня професійна освіта*. 2019. № 11. С. 2-4.
48. Перепада Ф. Л. Особливості формування кадрової політики підприємства: Сучасний розвиток державотворення та правотворення: проблеми

теорії та практики: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, (Маріуполь, 16 березня 2018 р.). Маріуполь: МДУ, 2018. С. 239-240.

49. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу підприємства: навч. посібник. Київ : КНЕУ. 2019. 243 с.

50. Щербак В. Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид.дім «ІНЖЕК». 2019. 208 с.

51. Співак В.А. Організаційна поведінка і управління персоналом. Київ : Вид-во Соломії Павличко „Основи”. 2020. 280 с.

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

53. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 288 с.

54. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Харків : ХНАДУ, 2018. 200с.

55. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник . Київ: Кондор - Видавництво, 2019. 563 с.

56. Сметанюк О. А., Вітюк А.В., Мукоїд Д.Д. Місце і значення сучасних персонал-технологій при побудові HR-бренду вітчизняних організацій *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8498> (дата звернення 20.05.2024).

57. Управління персоналом : підручник / за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ. 2018. 404 с.

58. HR-менеджмент: конспект лекцій: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент / уклад.: М.В. Шкробот, Л.Л. Ведута Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 270 с.

59. Управління персоналом: дієві інструменти / Prometheus URL: <https://prometheus.org.ua/prometheus-plus/personnel-management/> (дата звернення 10.05.2024).

60. Strategic Leadership and Management / Coursera URL:
<https://www.coursera.org/specializations/strategic-leadership?action=enroll> (дата
звернення 19.05.2024).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Фінансова звітність підприємства за 2021 р.

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО з ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯКАБУ ПАВЛИШИН"	Дата (рік, місяць, число)	2022	01	01
Територія	М.КІЇВ	за ЄДРНОУ	40875673		
Організаційно-правова форма господарювання	Приватне підприємство	за КАТОДП	1		
Вид економічної діяльності	Вид діяльності	за КОДП	120		
Середня кількість працівників, осіб	19	за КВЕД	58.11		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Кирілицька, буд. 160 ЛІТЕРА Ю, м. КІЇВ, М.КІЇВ обл., 04073				0501054695

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив		Код	На початок	На кінець
1		рядка	звітного року	звітного періоду
2		3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	13,8	8,8	
Первісна вартість	1001	20,0	20,0	
Накопичена амортизація	1002	(6,2)	(11,2)	
Незвернений капітальний інвестицій	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	68,6	29,0	
первісна вартість	1011	182,7	191,0	
число	1012	(114,1)	(162,0)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	82,4	37,8	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	705,1	1 110,2	
у тому числі готова продукція	1103	328,7	231,5	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги	1125	5 398,9	6 712,4	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	23,3	21,5	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	559,4	273,4	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	523,8	197,9	
Витрати майбутніх періодів	1170	291,9	141,0	
Інші оборотні активи	1190	-	-	
Усього за розділом II	1195	7 502,4	8 456,4	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті	1200	-	-	
Баланс	1300	7 584,8	8 494,2	

Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 250,0	1 250,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 516,6	3 656,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 766,6	4 906,1
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	500,0	500,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	213,1	1 401,6
розрахунками з бюджетом	1620	668,1	45,1
у тому числі з податку на прибуток	1621	651,5	30,4
розрахунками зі страхування	1625	8,5	11,8
розрахунками з оплати праці	1630	68,4	71,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 360,1	1 557,7
Усього за розділом III	1695	2 818,2	3 588,1
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	7 584,8	8 494,2

2. Звіт про фінансові результати
за _____ рік 2021 _____ р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	10 628,4	11 387,3
Інші операційні доходи	2120	3,5	1 602,9
Інші доходи	2240	0,3	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	10 632,2	12 990,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(8 246,5)	(7 640,7)
Інші операційні витрати	2180	(2 158,9)	(1 646,2)
Інші витрати	2270	(56,7)	(83,6)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(10 462,1)	(9 370,5)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	170,1	3 619,7
Податок на прибуток	2300	(30,6)	(651,5)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	139,5	2 968,2

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Лактионова
Юлія Вікторівна

Лактионова Юлія Вікторівна

(підпис, прізвище)

(підпис, прізвище)

* Кодифікатор бухгалтерсько-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження додатку А

Звіт по персоналу					
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДОВІДАЛЬНІСТЮ					
"Якабу Паблішинг"					
2021					
№ п/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць	Зайнята кількість в штатних одиниць	Посадовий оклад (тариф), грн.	Примітки
1. Адміністрація					
1.	Директор	1	1	9300	
2.	Заступник директора	1	0	9000	
3.	Юрисконсульт	1	1	6900	
4.	Бухгалтер	1	0	6600	
2. Відділ маркетингу і реклами					
1.	Менеджер з реклами	1	1	6700	
3. Редакція					
1.	Головний редактор	1	1	7100	
2.	Менеджер у видавничій діяльності	1	1	7000	
3.	Випусковий відповідальний	3	3	6800	
4.	Редактор художній	1	1	6800	
5.	Дизайнер видавничої продукції	1	0	6700	
6.	Асистент	1	1	6500	
7.	Оператор комп'ютерного набору	1	0,5	6000	
Всього:		14	10,5		

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність підприємства за 2022 р.

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

ДОКУМЕНТ ПРИНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО з ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯКАБУ ПАВЛИШИН"	Дата (рік, місяць, число)	Код
Територія	М.КІЇВ	за ЄДРПОУ	2623 01 01
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за ЄАТОТТГ	40875673
Вид економічної діяльності	Видання книг	за КОДВІД	240
Середня кількість працівників, осіб	7	за КВЕД	58.11
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон	вулиця Кирієвська, буд. 160 ЛІТЕРА Ю, м. КІЇВ, М.КІЇВ обл., 04073		

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006			
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	8,8	7,7
Повітряна вагність	1001	20,0	20,0
Накопичена амортизація	1002	(11,2)	(12,3)
Незвершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	29,0	17,7
первісна вагність	1011	191,0	191,0
знос	1012	(162,0)	(173,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	37,8	25,4
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 110,2	811,7
у тому числі готова продукція	1103	231,5	173,0
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 712,4	6 638,6
Дебиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	21,5	21,6
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебиторська заборгованість	1155	273,4	1 194,8
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	197,9	164,7
Витрати майбутніх періодів	1170	141,0	73,9
Інші оборотні активи	1190	-	-
Усього за розділом II	1195	8 456,4	8 905,3
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	8 494,2	8 930,7

Продовження додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 250,0	1 250,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 656,1	4 933,4
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	4 906,1	6 183,4
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	500,0	1 000,0
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 401,6	779,6
розрахунками з бюджетом	1620	45,1	293,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	30,4	282,4
розрахунками зі страхування	1625	11,8	-
розрахунками з оплати праці	1630	71,9	118,8
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 557,7	555,9
Усього за розділом III	1695	3 588,1	2 747,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8 494,2	8 930,7

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	16 042,4	10 628,4
Інші операційні доходи	2120	203,4	3,5
Інші доходи	2240	0,4	0,3
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	16 246,2	10 632,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(7 703,1)	(8 246,5)
Інші операційні витрати	2180	(6 930,0)	(2 158,9)
Інші витрати	2270	(42,9)	(56,7)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(14 676,0)	(10 462,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 570,2	170,1
Податок на прибуток	2300	(282,6)	(30,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 287,6	139,5

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

Андрейченко-Плясецька
Світлана Леонідівна

Андрейченко-Плясецька Світлана Леонідівна

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження додатку Б

Звіт по персоналу					
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДОВІДАЛЬНІСТЮ					
"Якабу Паблішинг"					
2022					
<u>№ п/п</u>	<u>Назва посади</u>	<u>Кількість штатних одиниць</u>	<u>Зайнята кількість штатних одиниць</u>	<u>Посадовий оклад (тариф), грн./грн./год</u>	<u>Примітки</u>
1. Адміністрація					
1	Директор	1	1	45962,73	
2	Юрисконсульт	1	0	19876,00	
3	Бухгалтер	1	0	21863,36	
2. Редакція					
1	Менеджер у <u>видавничій діяльності</u>	1	1	24844,80	
2	Редактор <u>відповідальний</u>	5	4	19876,00	
3	Редактор <u>художній</u>	1	1	25838,52	
4	Редактор <u>технічний</u>	1	1	23851,20	
5	<u>Відповідальний секретар редакції</u>	1	1	16894,48	
6	<u>Оператор комп'ютерного набору</u>	1	1	6700,00	
Всього:		13	10	205707,09	

ДОДАТОК В

Фінансова звітність підприємства за 2023 р.

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



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ЯКАБУ ПАВЛИШИН"	Дата (рік, місяць, число)	2024	01	01
Територія	М.Київ	за ЄДРПОУ	40875672		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	1		1409
Вид економічної діяльності	Видання книг	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	7	за КВЕД	58.11		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Кирилівська, буд. 160 ЛІТЕРА Ю, м. Київ, М.Київ обл., 04073				

I. Баланс на 31 грудня 2023 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив		Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I		2	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи		1000	7,7	7,7
Первісна вартість		1001	20,0	20,0
Накопичена амортизація		1002	(12,3)	(12,3)
Незвернені капітальні інвестиції		1005	-	22,8
Основні засоби :		1010	17,7	11,3
первісна вартість		1011	191,0	179,4
знос		1012	(173,3)	(168,1)
Довгострокові біологічні активи		1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції		1030	-	-
Інші необоротні активи		1090	-	-
Усього за розділом I		1095	25,4	41,8
II. Оборотні активи				
Запаси :		1100	811,7	1 231,1
у тому числі готова продукція		1103	173,0	316,4
Поточні біологічні активи		1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцією, товари, роботи, послуги		1125	6 638,6	9 702,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом		1135	21,6	8,9
у тому числі з податку на прибуток		1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість		1155	1 194,8	2 706,9
Поточні фінансові інвестиції		1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти		1165	164,7	23,9
Витрати майбутніх періодів		1170	73,9	29,0
Інші оборотні активи		1190	-	-
Усього за розділом II		1195	8 905,3	13 702,2
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття		1200	-	-
Баланс		1300	8 930,7	13 744,0

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1 250,0	1 250,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 933,4	5 947,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	6 183,4	7 197,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	96,7
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	1 000,0	-
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	779,6	974,1
розрахунками з бюджетом	1620	293,0	249,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	282,4	232,4
розрахунками зі страхування	1625	-	9,8
розрахунками з оплати праці	1630	118,8	168,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	4 736,2
Інші поточні зобов'язання	1690	555,9	312,3
Усього за розділом III	1695	2 747,3	6 450,0
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	8 930,7	13 744,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 р.

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20 614,7	16 042,4
Інші операційні доходи	2120	3 178,9	203,4
Інші доходи	2240	-	0,4
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	23 793,6	16 246,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(12 897,5)	(7 703,1)
Інші операційні витрати	2180	(9 459,7)	(6 930,0)
Інші витрати	2270	(199,9)	(42,9)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(22 557,1)	(14 676,0)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1 236,5	1 570,2
Податок на прибуток	2300	(222,6)	(282,6)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	1 013,9	1 287,6

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП
Олена
Володимирівна

Безугла Олена Володимирівна

(ініціал, прізвище)

(ініціал, прізвище)

¹ Коэффициент административно-территориальных единиц та территорий территориальных громад

Продовження додатку В

Звіт по персоналу					
ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДОВІДАЛЬНІСТЮ					
"Якабу Паблішинг"					
2023					
№ п/п	Назва посади	Кількість штатних одиниць	Зайнята кількість штатних одиниць	Посадовий оклад (тариф), грн./грн./год	Примітки
1. <u>Адміністрація</u>					
1	Директор	1	1	45962,73	
2	Директор виконавчий	1	1	32267,08	
3	Заступник директора	1	0,5	30000,00	
4	Бухгалтер	1	1	21863,36	
5	Юрист	1	1	19876,00	
5	Фахівець	2	1	12422,00	
2. <u>Редакція</u>					
1	Менеджер у видавничій діяльності	1	1	24844,80	
2	Редактор відповідальний	5	4	19876,00	
3	Редактор художній	1	1	25838,52	
4	Редактор технічний	1	0	23851,20	
5	Відповідальний секретар редакції	1	1	16894,48	
5	Оператор комп'ютерного набору	1	0,5	6700,00	
Всього:		17	13	280396,17	