



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Лук'янської Марії Ігорівни

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

Кваліфікаційна робота магістра на здобуття
ступеня вищої освіти магістр
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо-професійною програмою «Менеджмент»

Науковий керівник:
канд. екон. наук, доцент Семенчук І.М.

Рецензент: Великий Ю.В., доктор
економічних наук, професор

Миколаїв 2022

ЧОРНОМОРСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ПЕТРА МОГИЛИ

Факультет економічних наук
Кафедра менеджменту
Ступінь вищої освіти: магістр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма: «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
_____ д-р наук з держ. управл., доц.

Стоян О.Ю.

“ ____ ” _____ 20__ року

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

Лук'янській Марії Ігорівні.
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи магістра: Управління персоналом підприємства морської галузі

2. керівник кваліфікаційної роботи магістра

3. канд. екон. наук, доц. Семенчук І.М.

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

затверджені наказом ЗВО від “ ____ ” _____

2. Строк подання студентом кваліфікаційної роботи магістра _____

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи магістра: статистична та фінансова звітність підприємства ТОВ «Катена Юкрейн», дані офіційних сайтів, аналітичних порталів, статистичні збірники, науково-практичні та теоретико-методичні роботи вітчизняних і зарубіжних вчених.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) узагальнити теоретичні основи управління персоналом на підприємстві; обґрунтувати методологію визначення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі; провести емпіричний аналіз ефективності управління персоналом морської галузі ТОВ «Катена Юкрейн»; узагальнити результати дослідження та розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

Концептуальна модель управління персоналом. SWOT аналіз ТОВ «Катена Юкрейн». Показники фінансової стійкості. Показники ліквідності підприємства. Показники рентабельності. Організаційна структура

підприємства морської галузі ТОВ «Катена Юкрейн». Склад та структура персоналу ТОВ «Катена Юкрейн» за категоріями. Склад та структура персоналу ТОВ «Катена Юкрейн» за віком. Склад та структура персоналу ТОВ «Катена Юкрейн» за рівнем освіти. Оцінка укомплектованості кадрового складу ТОВ «Катена Юкрейн». Статистика атестацій у ТОВ «Катена Юкрейн». Частка працівників різних категорій у мотивуючих виплатах ТОВ «Катена Юкрейн». Середній рівень мотивуючих виплат одного працівника на рік за категоріями. Динаміка витрат на заходи щодо нематеріальної мотивації працівників. Аналіз ефективності матеріальної мотивації працівників. Показники ефективності матеріальної мотивації працівників. Показники динаміки обороту персоналу. Експертна оцінка прийнятних варіантів вирішення пріоритетних проблем. Перевірка відповідності проекту запровадження безперервного навчання встановленим SMART-критеріям. Попередній бюджет проекту створення системи безперервного навчання на підприємстві. Розрахунок IRR для проекту створення системи безперервного навчання.

6.Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи магістра	Строк виконання етапів кваліфікаційної роботи магістра	Примітка
1	Затвердження теми і призначення наукового керівника	вересень	
2	Підготовка дослідницької пропозиції	вересень-жовтень	
3	Побудова плану дослідження (вступ мета та завдання дослідження)	жовтень	
4	Огляд літератури та формування методології аналізу (огляд літератури та методологія дослідження) (текст статті, тези доповіді)	жовтень-листопад	
5	Формування інформаційної бази дослідження та проведення емпіричного аналізу моделі (аналіз)	листопад	
6	Розробка та обґрунтування рекомендацій, підготовка висновків та дискусії (Результати та дискусія. Висновки.)	грудень	
7	Оформлення кваліфікаційної роботи магістра та підготовка її до захисту	січень	

Студентка _____ Лук'янська М.І.
 Керівник кваліфікаційної роботи _____ Семенчук І.М...
 (підпис) (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	9
1.1. Сутність та сучасна концепція управління персоналом підприємства....	9
1.2. Основні завдання, функції та показники ефективності системи управління персоналом.....	18
РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ.....	27
2.1. Процедура аналізу господарської діяльності.....	27
2.2. Методика аналізу ефективності управління персоналом.....	31
РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ТОВ «КАТЕНА ЮКРЕЙН».....	39
3.1. Аналіз господарської діяльності підприємства.....	39
3.2. Аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві.....	45
РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ	65
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	84
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах діяльність підприємства виступає предметом значної уваги досить великого кола учасників економічних відносин, зацікавлених у результатах його функціонування. Актуальність теми, пов'язана з тим, що ключовим ресурсом організації будь-якої сфери діяльності є персонал. Хоч працівник і є частиною необхідних та обов'язкових витрат для підприємства, але він виступає одним з основних джерел прибутку. Організація, що ставить за мету досягнення високого показника прибутку, здійснює інвестиції в персонал: сплачує заробітну плату, організовує курси підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку, створює оптимальні та комфортні умови праці.

В даний час кадрова робота на багатьох вітчизняних підприємствах фактично будується без урахування сучасних тенденцій у розвитку світового бізнесу. Це породжує їхнє відставання в конкурентоспроможності. Розуміння значення людського чинника визначає його роль і статус в сучасній організації, тобто реальну та перспективну значимість усієї системи управління персоналом. Тому багато рішень проблем бізнесу лежать у площині праці та зміни підходу до управління персоналом.

Дієве управління ефективністю управління персоналом значною мірою сприяє досягненню цілей бізнесу, забезпечуючи максимальний внесок працівників у спільну справу. Вона визначається ступенем реалізації спільних цілей організації. Результативність використання кожного окремого працівника залежить від його здатності виконувати покладені на нього функції та обов'язки.

Теоретичні, методологічні, практичні аспекти управління персоналом підприємства розглядали в своїх працях вітчизняні та іноземні науковці, зокрема Балабанова Л. В. [3], Бортнік, С. М. [6], Буряк П. Ю. [7], Гетьман О. О. [8], Дериховська В.І. [9], Дяків О.П. [10], Заславська Т. І. [12], Колот А. М. [14], Кольбашенко Д. А. [15], Корсаков Д. О. [17], Кравченко М. А. [19],

Краснокутська Н.В. [20], Крушельницька О. В. [21], Лівощко Т.В. [23], Мокрик Р.М. [27], Никифоренко В.Г. [31], Нікітін, Ю.О. [32] та інші. Однак, праці вчених не враховали особливості управління персоналом в морській галузі, що свідчить про актуальність теми кваліфікаційної роботи.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи магістра є узагальнення теоретичних, методологічних основ управління персоналом підприємства, проведення емпіричного аналізу та розробка пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі.

Відповідно до поставленої мети в роботі необхідно вирішити такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи управління персоналом на підприємстві;
- обґрунтувати методологію визначення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі;
- провести емпіричний аналіз ефективності управління персоналом морської галузі ТОВ «Катена Юкрейн»;
- узагальнити результати дослідження та розробити пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі.

Об'єкт та предмет дослідження. Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства морської галузі.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні основи та практичні аспекти управління персоналом підприємства морської галузі.

Гіпотеза дослідження. Робоча гіпотеза кваліфікаційної роботи ґрунтується на припущенні, що для адаптації до високо конкурентного та динамічного середовища підприємства морської галузі, повинні не тільки впроваджувати сучасні техніку, технології, а підвищувати ефективність управління персоналом за рахунок реалізації в господарській практиці науково обґрунтованих рекомендацій проектного характеру.

Методи дослідження. В ході проведення наукового дослідження за темою кваліфікаційної роботи були використані загальнонаукові та емпіричні методи, а саме: аналізу та синтезу (при розкритті теоретичних основ управління персоналом на підприємстві, проведенні емпіричного аналізу ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Катена Юкрейн»); системний підхід (при обґрунтуванні методології визначення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі); економіко-статистичні методи (при проведенні аналізу ефективності управління персоналом морської галузі); метод системного аналізу(при проведенні аналізу господарської діяльності підприємства), методи індукції та дедукції (при узагальненні результатів дослідження та розробленні пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі).

Наукова новизна отриманих результатів. Новизна одержаних результатів дослідження, що виносяться на захист:

удосконалено:

– визначення поняття управління персоналом, яке на відміну від існуючих охоплює сукупності методів, прийомів та процедур впливу підприємства на своїх працівників з метою їх максимального використання для досягнення поставлених організаційних цілей;

дістало подальшого розвитку:

– теоретичні аспекти підвищення ефективності управління персоналом морської галузі, які включають запровадження технологій при проведенні навчання працівників підприємства, сприяють вдосконаленню роботи з кадровим резервом та формуванню системи нематеріальних мотивацій;

– застосування проектного підходу до обґрунтування пропозицій щодо підвищення ефективності управління персоналом, зокрема розроблено проект поточного навчання працівників, який має 68% внутрішню норму прибутковості, та запропоновано для реалізації в господарській практиці підприємства морської галузі ТОВ «Катена Юкрейн».

Особистий внесок здобувача. Кваліфікаційна робота магістра є

самостійним та оригінальним дослідженням. Постановка задач дослідження, а також обговорення отриманих результатів проводилися разом з керівником кваліфікаційної роботи, канд. екон. наук, доцентом Семенчук І.М.

Основні результати та висновки сформовані у кваліфікаційній роботі були опубліковані у науковому журналі «Наукові праці студентів. Науковий журнал ЧНУ ім. Петра Могили. Серія «Економіка»».

Апробація матеріалів. Основні результати дослідження викладено та апробовано в науковій праці обсягом 0,25 друк. арк.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота має такі структурні елементи: вступ, чотири розділи, висновки, список використаних джерел та додатки.

Робота має 92 сторінки комп'ютерного набору, має 29 таблиць, 21 рисунок, список використаних джерел складається із 59 найменувань та 2 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність та сучасна концепція управління персоналом підприємства

В сучасних умовах діяльність підприємства виступає предметом значної уваги досить великого кола учасників економічних відносин, зацікавлених у результатах його функціонування. Актуальність теми, пов'язана з тим, що ключовим ресурсом організації будь-якої сфери діяльності є персонал. Хоч працівник і є частиною необхідних та обов'язкових витрат для підприємства, але він виступає одним з основних джерел прибутку. Організація, що ставить за мету досягнення високого показника прибутку, здійснює інвестиції в персонал: сплачує заробітну плату, організовує курси підвищення кваліфікації, підготовку та перепідготовку, створює оптимальні та комфортні умови праці.

Теоретичні, методологічні, практичні аспекти управління персоналом підприємства розглядали в своїх працях вітчизняні та іноземні науковці, зокрема Балабанова Л. В. [3], Бортнік, С. М. [6], Буряк П. Ю. [7], Гетьман О. О. [8], Дериховська В.І. [9], Дяків О.П. [10], Заславська Т. І. [12], Колот А. М. [14], Кольбашенко Д. А. [15], Корсаков Д. О. [17], Кравченко М. А. [19], Краснокутська Н.В. [20], Крушельницька О. В. [21], Лівощко Т.В. [23], Мокрик Р.М. [27], Никифоренко В.Г. [31], Нікітін, Ю.О. [32] та інші.

Управління персоналом представляє собою теоретичну область знань та практичний напрямок управлінської діяльності, які характеризуються наявністю безлічі підходів і концепцій. Розвиток управління персоналом глибоко сягає своїм корінням у минуле століття та пов'язане з розвитком людського суспільства. Використані у минулому моделі управління персоналом є лише прообразом сучасної системи управління персоналом.

Слід вказати, що як самостійний науковий напрямок управління

персоналом стало розвиватися лише на початку ХХ століття. До цього часу його формування здійснювалося в рамках науки управління організацій. «Батьком наукового підходу до управління персоналом» по праву вважається Ф. Тейлор, саме його ідеї призвели до подальшого розвитку теорії управління персоналом. Історичний розвиток теорії управління персоналом проходив під впливом різних шкіл управління. Розвиток теорії управління персоналом з позиції шкіл управління представлено табл. 1.1

Таблиця 1.1

Розвиток теорії управління персоналом з позиції шкіл управління

Школа	Зміст основних ідей школи
Школа наукового управління персоналом	Працівник є одним з факторів виробництва та для підвищення його ефективності необхідно використати наукову організацію, а також принципи раціоналізації трудових операцій (представники: Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Г. Форд, Ф. Гілбрет, Л. Гілбрет)
Адміністративна школа управління персоналом	Працівник є головним ресурсом організації, тому його трудова діяльність вимагає планування, координації та контролінгу (представники: А. Файоль, Дж. Муні, А. Рейлі, Л. Гулік, Л. Урвік)
Школа бюрократичної організації	Працівник є інструментом досягнення поставленої мети та управлінських результатів. До способів досягнення управлінських цілей та результатів відносяться відповідальність працівників, дотримання ними чітких посадових інструкцій, організація праці на основі строгих бюрократичних правил та процедур (представники: М. Вебер, М. Крозьє, Р. Мертон, Е. Доунс, А. Гоулднер)
Школа людських відносин (психології)	Працівник є особливим ресурсом організації. Основою ефективного управління є такі складові: соціальний розвиток працівників, ефективна взаємодія та ефективні міжособистісні відносини (представники: Г. Мюнстерберг, М. Фоллет, Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, Ч. Барнард)
Біхевіористська школа	Працівник є унікальним ресурсом організації. Основою ефективного управління персоналом виступає морально-психологічне стимулювання та мотивація окремого працівника (представники: А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджіріс)
Кількісна школа управління персоналом	Використання точних наук у процесі управління персоналом: моделювання функціонування виробничих систем, створення алгоритмів розробки оптимальних управлінських рішень (представники: Р. Акофф, Н. Віннер, Д. Форрестер)
Школа управління людськими ресурсами	Працівник є інвестиційним ресурсом організації та її особливою економічною цінністю. Витрати на персонал відносяться до інвестицій та приносять прибуток. Ефективне управління вимагає реалізації комплексного підходу, орієнтоване на максимальне використання людських ресурсів, що потребує побудови та функціонування системи управління людськими ресурсами (представники: М. Армстонг, Е. Лоулер, Дж. Пфедфер, М. Хьюзелід, С. Вуд)

Джерело: сформовано автором

Результати аналізу табл. 1.1 свідчать, що діюча сьогодні система теоретичних поглядів на управління персоналом пройшла тривалий період становлення та досить динамічно розвивалася.

Основу сучасної теорії та практики управління персоналом складають чотири базові концепції, які еволюціонували з трансформацією ролі персоналу в організації. До них слід віднести такі:

- економічну;
- організаційно-адміністративну;
- організаційно-соціальну;
- гуманістичну.

Управління людським фактором (економічна). У цій концепції людина розглядається як ресурс (капітал) з трьох компонентів: трудового, соціального, станового (освіта, професіоналізм). Дані компоненти впливають на результати його діяльності.

Управління персоналом підприємства (організаційно-адміністративна). Основою цієї концепції виступає розгляд людини через формальні функції, що нею виконуються, а управління – через адміністративні механізми. Відповідно, вивчаються питання планування чисельності, відбору, навчання, атестації персоналу, мотивації праці, стилів управління, взаємовідносин у трудових колективах, процедур управління.

Управління людськими ресурсами (організаційно-соціальна). Інтерес до персоналу як до стратегічного ресурсу організації зі значними прихованими резервами привів до появи концепції управління людськими ресурсами, де будь-який ресурс характеризується економічною ефективністю. Це призвело до необхідності розробки інструментів ефективного використання персоналу, повнішого використання знань, навичок та здібностей працівника. Змінилися акценти роботи з персоналом.

Управління людиною (гуманістична). Людина є основним суб'єктом організації та спеціальним об'єктом управління. Бажання та здібності людини визначають стратегію розвитку організації. Прибічники гуманістичного

підходи до організації роботи з персоналом концентрують увагу насамперед на соціальній та особистісній складових підприємства як системи. При цьому підході керівник формує сприятливу систему, за якої умови праці, її зміст дозволяють знижувати ступінь відчуження працівника та формувати в нього почуття прихильності до організації, колективу. Виходячи з основних постулатів даної концепції, функціонування виробництва та його ефективність залежать не тільки від кількісної відповідності чисельності та структури персоналу вимогам виробництва, а й від рівня мотивації працівників, ступеня обліку їх потреб, інтересів тощо. Це своє чергу вимагає підвищення змістовності праці, поліпшення її умов, надання можливостей особистісного зростання людини [9; 17; 42]. За такого підходу зміст «системи управління персоналом» трактується набагато ширше. Управлінські рішення відштовхуються не тільки від критерію економічної ефективності, а й ґрунтуються на вимогах ергономіки, психології праці, соціальної психології тощо.

Слід вказати, що концепція управління персоналом – це система теоретичних поглядів та організаційно-практичних підходів до формування механізму управління персоналом, що забезпечує розвиток та затребуваність здібностей персоналу в організації. Центральне місце у концепції управління персоналом приділяється системі узагальнених поглядів на роль.

Кардинальна зміна ставлення до ролі персоналу в організації призвела до того, що на зміну переважного використання термінів «трудові ресурси», «кадри» та «персонал» прийшло використання поняття «людські ресурси». Зазначимо, що вказані поняття часто ототожнюються, але незважаючи на певну схожість, не є ідентичними один одному (табл. 1.2).

Отже, не слід ототожнювати такі поняття як «управління кадрами», «управління персоналом» та «управління людськими ресурсами», оскільки вони відрізняються один від одного за основними порівняльними параметрами (табл. 1.3). Сутність поняття управління персоналом доцільно розкрити як сукупність методів, прийомів та процедур впливу підприємства на своїх

працівників з метою їх можливо максимального використання для досягнення поставлених організаційних цілей.

Таблиця 1.2

Відмінність термінів «трудові ресурси», «кадри», «персонал» та «людські ресурси»

Термін	Визначення
Персонал	сукупність працівників підприємства (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини с роботодавцем (Л.В. Балабанова, О.В. Сардак [4, с.78]).
	основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукції, технології та організації виробництва), так і зовнішніх (демографічні процеси, юридичні та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) чинників (О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук[21, с.54]).
	основний штатний склад працівників організації, які отримали необхідну професійну підготовку та мають досвід практичної діяльності і виконують виробничо-господарські й управлінські функції (С.Ф. Покропивний, Е.І. Полякова, Ф.І. Хміль, А.В Шегда [11, 40, 55]).
Трудові ресурси	працездатна частина населення, яка має фізичний розвиток, розумові здібності, знання, які необхідні для роботи в народному господарстві (П. Ю. Буряк [7, с. 40])
	особливий та надзвичайно важливий вид економічних ресурсів, оцінка якого визначається чисельністю працівників, що мають певні професійні навички, знання, які можуть використовувати у трудовому процесі та служити вихідною інформаційною базою для планування й аналізу (Є. О. Олійник [36])
	сукупність членів суспільства, здатних брати участь у суспільному виробництві при даному розвитку продуктивних сил і в межах виробничих відносин (Т. І Заславська [12, с.52])
Кадри	кваліфікований склад працівників організації (О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [21, с.49])
	працівники, які мають достатньо високий рівень кваліфікації і значний стаж роботи (С.Ф. Покропивний, М.Г. Грещак, В.М. Колот, А.П. Наливайко, С.М. Соболев, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко [11, 14, 43])
	основний (штатний) склад працівників тієї чи іншої галузі діяльності (С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій [28])
Людські ресурси	вміння та навички робітників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва з метою отримання прибутку чи досягнення соціального ефекту (Т.В. Берглезова [5, с. 76])
	потенційний склад співробітників організації, що враховує сукупні потенційні можливості персоналу з урахуванням їх подальшого розвитку та ефективного використання (А.П. Токар [46, с. 362])
	існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства (Г.В. Щекін [58, с. 10])

Джерело: сформовано автором

Слід вказати, що протягом трьох останніх десятиліть у більшості великих організацій активно створювалися нові служби управління персоналом на заміну традиційних відділів кадрів. Нині система управління персоналом є чітко побудованим бізнес-процесом у великих організаціях [38, с. 139].

Таблиця 1.3

Порівняльна характеристика понять «управління кадрами»,
«управління персоналом» та «управління людськими ресурсами»

Параметри	Управління кадрами	Управління персоналом	Управління людськими ресурсами
Рівень управління	Оперативне управління	Тактичне управління	Стратегічне управління
Функціональний підрозділ	Відділ кадрів, відділ праці та заробітної плати	Відділ управління персоналом	Департамент (відділ) управління людськими ресурсами
Посада у функціональному підрозділі	Інспектор з кадрів	Менеджер по персоналу	Менеджер з персоналу HR-менеджер, HR-директор
Функція та роль	Допоміжна функція	HR – «сервіс», архітектор та учасник організаційної системи управління персоналом	HR – бізнес-партнер, архітектор бізнес-процесів та розробник HR-стратегії
Ключовий зміст діяльності	Кадрове діловодство та кадровий облік, виконання адміністративно-розпорядчих функцій	Впровадження системи управління персоналом, управління елементами системи управління персоналом на основі прийнятої кадрової політики	Формування цілей управління людськими ресурсами та кадрової політики з урахуванням стратегічних цілей організації; формування та контроль функціонування системи управління людськими ресурсами
Витрати на персонал	Обмежений перелік витрат на персонал	Оптимізація витрат на персонал	Підвищення ефективності інвестицій у персонал
Роль персоналу	Співробітник – «фактор виробництва»	Співробітник – «суб'єкт трудових відносин, що займає певну посаду»	Співробітник – «стратегічний ресурс організації та фактор переваги у боротьбі за конкурентоспроможність»

Джерело: сформовано автором

Винятком виступає сфера малого бізнесу, у якій система управління персоналом менш розвинена.

Щоб розкрити сутнісний бік системи управління персоналом, необхідно досліджувати принципи реалізації функції менеджменту. Нині

теорія управління персоналом полягає в наступних принципах управління персоналом:

1. Використання концепції «управління за цілями». Для всіх елементів та ланок організаційної структури, а також для кожного працівника повинні встановлюватися конкретні цілі діяльності. При цьому працівники повинні брати участь у процесі формування даних цілей. Досягнення сформульованих цілей, в такий спосіб, залежить від кожного члена трудового колективу [29, с. 30].

2. Управління, засноване на довірі та самоконтролю. В основі цього принципу лежить японський підхід до управління персоналом, у якому працівник бере на себе відповідальність, а керівник здатний довіряти своїм співробітникам вирішення багатьох питань [2, с. 13].

3. Керівництво через повагу до всіх працівників. Відповідно до даного принципу потрібна відмова від статусних символів. Останнє особливо важливо для формування системи міжособистісних відносин для підприємства.

4. Використання матеріального та нематеріального стимулювання. Концентрація тільки на одному з напрямків не дозволяє досягати зростання продуктивності та якості виконання працівниками своїх функцій. Тільки комплексний вплив на всі елементи мотиваційного ядра співробітника може призвести до зростання ефективності використання.

5. Орієнтація на розвиток співробітників. Підвищенням кваліфікації, підготовкою та перепідготовкою мають бути охоплені усі працівники підприємства. Саме кваліфікація забезпечує гарантію зайнятості, отже працівникам мають надаватися рівні можливості в даному напрямку [2, с. 14].

Слід вказати, що сьогодні управління персоналом виступає найважливішим чинником підвищення рівня конкурентоспроможності організацій, чому сприяє:

- реалізація активної кадрової політики;
- надбання кадровими службами стратегічної ролі та перехід від здійснення ними фрагментарних функцій до системної діяльності;

- інтеграція планування людських ресурсів у корпоративне планування;

- акцентування уваги на управлінні змінами та інвестиціями в персонал. [34, с. 42]

Вважається, що управління персоналом виступає найважливішою складовою концепції управління людськими ресурсами організації. Це стратегічне та оперативне управління діяльністю підприємства, спрямоване на підвищення ефективності використання людських ресурсів організації. До основних понять, що розкривають сучасну систему управління персоналом, належать такі: продуктивність праці, людський капітал, умови праці, проектування трудових ресурсів, нормування праці, планування чисельності, відбір, навчання та атестація кадрів, мотивація та стимулювання персоналу, формування доходів та оплата праці, маркетинг персоналу, організація та вдосконалення управління персоналом.

В даний час використовуються і такі підходи до управління персоналом підприємства, як процесний, ситуаційний, функціональний та системний. Найчастіше на практиці вони використовуються комплексно та доповнюють один одного.

В основі концепції розвитку системи управління персоналом організації в даний час знаходиться зростаюча роль людських ресурсів, мотиваційних установок персоналу, вмінь їх формувати та направляти відповідно до завдань, що стоять перед організацією [15, 45].

Управління персоналом має відповідати стратегії розвитку підприємства, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання законодавства щодо праці при формуванні та використанні персоналу, формувати такий кадровий склад підприємства, який здатний реалізувати завдання розвитку.

Управління персоналом є системою взаємопов'язаних технологій:

- на основі стратегічного плану розвитку підприємства визначаються вимоги до персоналу;

- на основі сформульованих вимог проводиться оцінка персоналу;
- на підставі результатів оцінки створюються програми розвитку [32]

Правильно розроблені критерії оцінки дозволяють виявити таланти компанії, а система розвитку кадрового резерву дозволяє поставити на керівні посади саме тих людей, яких особливо не вистачає в компанії.

На нашу думку, можна виділити наступні фактори, що обумовлюють зміну управління персоналом як теоретичної галузі знань, так і галузі практичної діяльності: важливі зміни змісту праці як результату технологізації та цифровізації виробничої діяльності та системи соціально-трудоких відносин; зміна можливостей контролю за роботою персоналу (гнучкий графік роботи та віддалена робота стають нормою), зміщення акценту у бік самоконтролю та самодисципліни працівників; макроекономічні тенденції (глобалізація економіки та інтернаціоналізація бізнесу), які пов'язані зі зростанням конкуренції та підвищенням значущості якості продукції та послуг на світовому ринку; удосконалення форм організації праці, насамперед, йдеться про колективну форму організації праці, основними пріоритетами якої є колективні цілі, колективна зацікавленість та корпоративна система цінностей персоналу; зростання освітнього та культурного рівня персоналу, зростання вимог до роботодавця; зростання витрат за персонал, які вимагають раціонального підходу до управління з метою підвищення ефективності вкладених витрат.

Таким чином, розкрито сутність та сучасну концепцію управління персоналом підприємства. На нашу думку, сутність поняття управління персоналом доцільно розкрити як сукупність методів, прийомів та процедур впливу підприємства на своїх працівників з метою їх максимального використання для досягнення поставлених організаційних цілей. Встановлено, що управління персоналом має відповідати стратегії розвитку підприємства, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні та використанні персоналу, формується такий кадровий склад підприємства; який здатний реалізувати завдання розвитку.

1.2. Основні завдання, функції та показники ефективності системи управління персоналом

Чи ефективно функціонує будь-яка система управління підприємством, можна визначити за її вкладом в досягнення організаційних цілей. Управління персоналом ефективно настільки, наскільки співробітники організації використовують свій потенціал для реалізації цілей, що стоять перед нею, і наскільки ці цілі досягнуто. Розуміння цього положення є найважливішою умовою для створення ефективної системи управління персоналом суб'єкта господарювання.

Головним завданням управління персоналом є формування виробничої поведінки працівників, що забезпечує досягнення організаційних цілей. Концептуальну модель управління персоналом суб'єкта господарювання наведено на рис. 1.1.

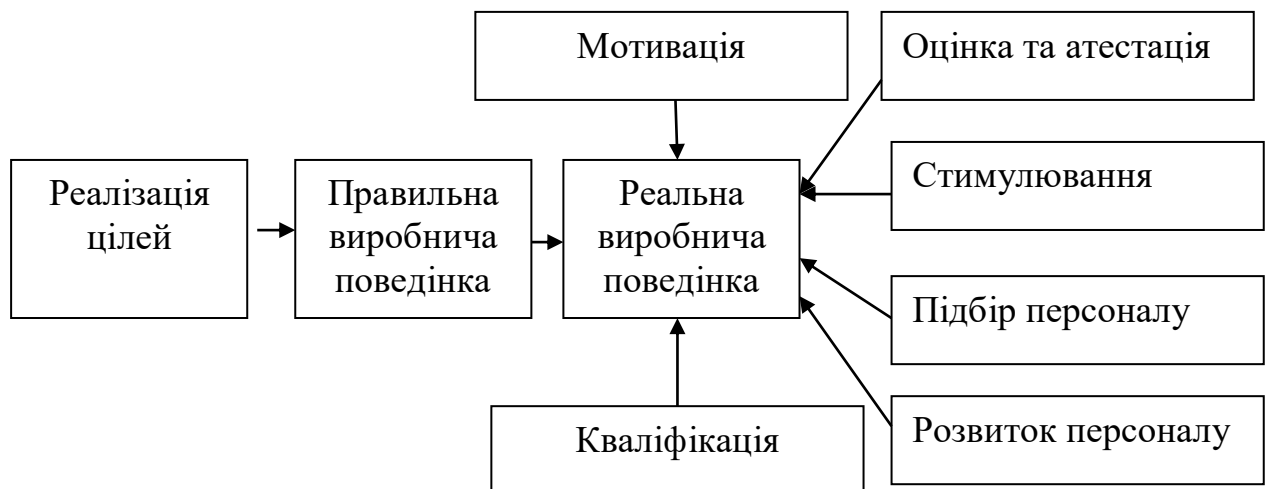


Рис. 1.1. Концептуальна модель управління персоналом

Бажана виробнича поведінка визначається двома основними факторами - мотивацією (бажанням) та здатністю співробітника виконувати необхідні функції. Слід вказати, що механізм людської мотивації дуже складний, тому на бажання співробітника виконувати необхідні виробничі функції впливають всі методи управління персоналом.

Те саме справедливо щодо здатності співробітника, яка визначається в

першу чергу на етапі підбору і розвивається організацією в процесі професійного навчання. Це у свою чергу залежить від зворотного зв'язку та винагороди, яку одержує співробітник від організації. Тому цілісність системи управління персоналом є найважливішою умовою ефективного управління працівниками підприємства. Організація може домогтися цілісності системи управління персоналом за рахунок:

- чіткого визначення власних цілей організації та їх комунікації всім своїм співробітникам:
- детального моделювання реальної виробничої поведінки для всіх посад співробітників підприємства;
- координації у роботі служби управління персоналом;
- постійної взаємодії фахівців з людських ресурсів з лінійними керівниками, які безпосередньо керують персоналом.

Основними завданнями служб управління персоналом є реалізація кадрової політики та координація діяльності з управління трудовими ресурсами в організації. У зв'язку з цим дані служби починають розширювати коло своїх функцій, і від суто кадрових питань переходять до розробки систем стимулювання трудової діяльності, управління професійним просуванням, запобігання конфліктам, вивчення ринку трудових ресурсів.

Структура служби управління персоналом багато чому визначається характером та розмірами підприємств, особливостями своєї продукції (послуг, що надають). У дрібних організаціях багато функцій з управління персоналом виконують переважно лінійні керівники чи менеджери з персоналу, а в середніх та крупних формуються самостійні структурні підрозділи з реалізації функцій роботи з персоналом.

Сьогодні досить суттєво підвищується увага до формування та вирішення комплексу задач щодо управління персоналом. Серед них можна відмітити:

1. Формулювання кадрової політики підприємства.
2. Побудова організаційної структури підприємства та затвердження на

її основі штатного розкладу.

3. Побудова професіограм та моделей посад.

4. Забезпечення організації фахівцями, підбір та відбір персоналу відповідно до штатного розкладу та вимог професіограм.

5. Ефективне використання системи кадрових переміщень усередині організації (ротація, призначення тощо).

6. Оцінка персоналу.

7. Управління системою міжособистісних та внутрішньогрупових взаємовідносин, профілактика конфліктів, попередження негативних наслідків стресів.

8. Робота та кадровим резервом персоналу, розвиток персоналу, управління діловою кар'єрою тощо.

9. Управління зайнятістю.

10. Управління адаптацією персоналу змін у організації.

11. Забезпечення безпечних умов праці, дотримання вимог психофізіології, економіки та ергономіки праці та ін. [1, с. 82].

Для досягнення цілей та вирішення завдань управління персоналом на підприємстві необхідно забезпечити ефективний розподіл обов'язків, створити систему координації та контролю, крім цього, потрібне дотримуватися основоположних принципів управління персоналом. Тобто в даному випадку система управління персоналом визначається як сукупність перелічених компонентів.

З сформульованих завдань можна виділити функціональні підсистеми у системі управління персоналом, у яких вирішуються завдання стратегічної важливості (табл. 1.4).

Ця класифікація дає вичерпний перелік функцій служби управління персоналом. Однак набір тих чи інших функцій служби управлінні персоналом може бути різним, оскільки зазвичай кожен керівник вибирає ті елементи, які, на його погляд, краще підходять до конкретної ситуації розміру підприємства, специфіці його діяльності тощо.

Функціональні підсистеми у системі управління персоналом підприємства

Функціональні підсистеми	Функціональні підсистеми
1. Підсистема планування та маркетингу персоналу: розробка кадрової політики; розробка стратегії управління персоналом; аналіз кадрового потенціалу; аналіз ринку праці; організація кадрового планування; планування та прогнозування потреби в персоналі; організація реклами; підтримка взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, що забезпечують організацію кадрами.	2. Підсистема найму та обліку персоналу: організація найму персоналу; організація співбесід, оцінки, відбору та прийому персоналу; облік прийому, переміщенні, заохочень та звільнень персоналу; професійна орієнтація персоналу; організація раціонального використання персоналу; управління зайнятістю персоналу; діловодне забезпечення системи управління.
3. Підсистема трудових відносин: аналіз та регулювання групових та особистісних взаємовідносин; аналіз та регулювання відносин керівництва; управління виробничими конфліктами та стресами; соціально-психологічна діагностика; управління взаємодією з профспілками.	4. Підсистема розвитку персоналу: навчання персоналу; перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу; введення на посаду та адаптація нових працівників; оцінка кандидатів на вакантну посаду; поточна періодична оцінка кадрів; організація раціоналізації та винахідництва; реалізація ділової кар'єри, службового і професійного просування.
5. Підсистема умов праці: дотримання вимог економіки праці; дотримання вимог технічної естетики; охорона праці та техніка безпеки; охорона навколишнього середовища.	6. Підсистема мотивації поведінки персоналу: управління мотивацією трудової поведінки; нормування та тарифікація трудового процесу; розробка систем оплати праці; розробка форм участі персоналу у прибутку та капіталі; розробка форм морального заохочення персоналу; організація нормативно-методичного забезпечення системи керування персоналом.
7. Підсистема соціального розвитку: організація громадського харчування; керування житлово-побутовим обслуговуванням; розвиток культури та фізичного виховання; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; забезпечення дитячими закладами; управління соціальними конфліктами та стресами; організація соціального страхування.	8. Підсистема розвитку оргструктур управління: аналіз оргструктури управління, що склалася; проектування нової оргструктури управління; розробка штатного розкладу; формування нової оргструктури управління; розробка та реалізація рекомендацій щодо розвитку стилю та методів керівництва.
9. Підсистема правового забезпечення: вирішення правових питань трудових відносин; узгодження розпорядчих документів щодо управління персоналом; вирішення правових питань господарської діяльності; проведення консультацій із юридичних питань	10. Підсистема інформаційного забезпечення: ведення обліку статистики персоналу; інформаційне та технічне забезпечення системи управління персоналом; забезпечення персоналу науково-технічною інформацією; організація роботи органів інформації організації.

Джерело: сформовано автором за [24 , 39]

Але незважаючи на різноманітність організацій, існує стандартний набір функцій служби управління персоналом, які визначають кадрову політику суб'єкта господарювання (рис. 1.2).

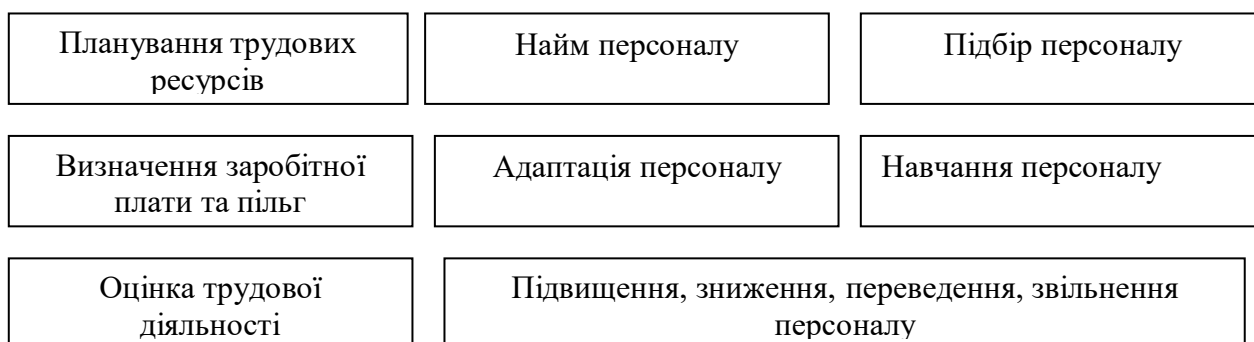


Рис. 1.2. Функції управління персоналом підприємства

Розглянемо ці функції докладніше.

1. Планування трудових ресурсів включає: оцінку грошових ресурсів (тобто, аналіз змісту робіт та наявного складу персоналу); оцінку майбутніх потреб (прогноз внутрішньої та зовнішньої пропозиції робочої сили та попиту на робочу силу); розробку програми задоволення майбутніх потреб в людських ресурсах на основі співвідношенні внутрішньої та зовнішньої пропозиції робочої сили з попитом та стратегією розвитку підприємства. Для правильного прогнозування необхідно враховувати середню плінність кадрів, природне вибуття (смерть, вихід на пенсію тощо) та інші фактори.

2. Найм персоналу полягає в безперервній роботі з пошуку та залучення потрібних фахівців, створення резерву потенційних кандидатів на всі посади.

3. Підбір персоналу – оцінка кандидатів на робоче місце та відбір кращих до резерву. До основних критеріїв оцінки відносяться професійні, освітні, організаційні, а потім вже особисті якості кандидата. До основних методів підбору персоналу відноситься випробування, оцінка здібностей та співбесіда .

4. Визначення заробітної плати та пільг – розробка структури заробітної плати та пільг з метою залучення і утримання працівника. Заробітна плата виступає грошовою винагородою за виконану роботу і грає роль вирішального аргументу для багатьох працівників. Структура заробітної плати

визначається рівнем зарплати у конкурентів, умовами на ринку праці, продуктивністю та прибутковістю організації. Треба додати, що сьогодні велике значення для працівників має система додаткових пільг. Пільги можуть включати: участь у прибутку, оплату акцій, оплату відпусток тощо.

5. Адаптація – ознайомлення щойно найманих працівників з організацією та з усіма її підрозділами з метою усвідомлення того, що очікує від них організація, а також яка праця в ній отримує заслужену оцінку. Основною метою адаптації є приведення у відповідність особистих знань, досвіду і цінностей працівника з цінностями та традиціями організації.

6. Навчання – розробка програм навчання навичкам ефективного виконання робіт. Навчання необхідно для підтримки високої продуктивності праці всього персоналу та окремих працівників у разі вступу на нову посаду та за недостатньої кваліфікації. Щоб програми навчання були ефективні, службі управління персоналом разом із вищим керівництвом підприємства необхідно створити відповідний клімат, сприятливий навчанням.

7. Оцінка трудової діяльності – розробка методик оцінки трудової діяльності та доведення її до працівників. Оцінка праці дає можливість оцінити кількість, якість та інтенсивність праці працівників підприємства. Сьогодні можна говорити про два типи оцінок персоналу: оцінка персоналу при прийомі на роботу, оцінка діяльності персоналу (це найбільш складна частина кадрової роботи, що вимагає вищої кваліфікації від керівників та фахівців служб управління персоналом).

Основною вимогою, яка висувається до оцінки, є вимога об'єктивності з боку оцінюючого. Оцінка персоналу дозволяє вивчити ступінь підготовленості працівника до виконання саме того виду діяльності, якою він займається, а також виявити рівень його потенційних можливостей для оцінки перспектив зростання.

Оцінка праці та персоналу є складовими елементами такого широко поширеного кадрового заходу, як атестація. Остання виступає комплексною оцінкою, яка враховує потенціал та індивідуальний внесок працівника в

кінцевий результат. За результатами атестації рекомендується проводити підвищення, зниження, переведення, звільнення персоналу.

8. Підвищення, зниження, переведення, звільнення персоналу. Для виконання даної функції служби управління персоналом повинні не тільки розробляти методологію переміщення працівника з посади, але й розвивати професійний досвід працівника шляхом переміщення на інші посади або ділянки роботи. Тобто служби управління персоналом повинні займатися плануванням кар'єри працівників.

Таким чином, робота з персоналом охоплює широке коло завдань, починаючи з підбору персоналу, вибору ефективних схем мотивації, проведення атестацій, виконання розрахунків щодо праці персоналу з дотриманням всіх норм законодавства і закінчуючи складанням регламентованої та внутрішньої звітності. Крім того, на працівників служби управління персоналом покладено завдання щодо ведення кадрового обліку, що включає персональний облік працівників, статистичний та оперативний облік, аналіз руху кадрів, якісного складу кадрів, роботу з організаційно-розпорядчою документацією та формування кадрової звітності. Безумовно, працівники служби управління персоналом повинні мати знання з трудового законодавства, психології управління, мотивації праці, володіти сучасними методами оцінки персоналу, а також мати аналітичні здібності, Ефективне управління підприємством неможливе без вирішення таких важливих завдань управління персоналом, як планування професійної підготовки фахівців, навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, раціональне розміщення кадрів за рівнем і кваліфікацією, планування кар'єри. У вирішенні цих питань зайняті працівники різних служб організації та керівники всіх рівнів її управління.

Слід вказати, що управління персоналом досить суттєво впливає на кінцеві результати діяльності суб'єкта господарювання. Для вимірювання ефективності управління персоналом, тобто такого впливу, використовують певні прості та складні показники. У табл. 1.5 наведено традиційні показники.

Традиційні показники ефективності управління персоналом

Показники	Характеристика
Дохід та прибуток на одного працівника	Показники доходу та прибутку на одного працівника характеризують ефективність діяльності підприємства та відображають внесок «усередненого» працівника у загальні результати роботи
Частка винагороди у загальних витратах	Показник характеризує вартість залученого персоналу та значимість управління винагородами для прибутковості підприємства
Частка преміальних виплат у заробітній платі	Показник преміальних виплат у нарахованій заробітній платі характеризує ступінь використання інструментів стимулювання у системі винагород
Кількість працівників підприємства на одного співробітника підрозділу управління персоналом	Показник характеризує забезпеченість управлінським персоналом, відображає норму керованості підрозділу, відповідального за управління персоналом
Коефіцієнт загальної та невимушеної плинності кадрів	Показник загальної плинності кадрів відображає динаміку персоналу на підприємстві та рівень витрат на його заміну, включаючи як скорочення персоналу, так і звільнення працівників за власною ініціативою (невимушена плинність). Показник невимушеної плинності опосередковано характеризує рівень задоволення працівників роботою на підприємстві та здатність підприємства втримувати персонал
Рівень трудової дисципліни	Показник рівня трудової дисципліни характеризує розмір втрат робочого часу через відсутність працівників на робочих місцях внаслідок хвороби чи інших поважних причини, за виключенням оплачуваних відпусток

Джерело: сформовано автором за [40]

Однак, наведені показники є досить узагальненими, більш детально питання методики оцінки, показників ефективності буде розглянуто у розділі 2.

Таким чином, розкрито основні завдання, функції та показники ефективності системи управління персоналом. Зроблено висновок, що головним завданням управління персоналом є формування виробничої поведінки працівників, яка забезпечує досягнення організаційних цілей. На

нашу думку, для досягнення цілей та вирішення завдань управління персоналом на підприємстві необхідно забезпечити ефективний розподіл обов'язків, створення системи координації та контролю, крім цього, потрібно дотримуватися основоположних принципів управління персоналом.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

2.1. Процедура аналізу господарської діяльності

Ефективне управління персоналом на сучасному підприємстві повинно охоплювати широкий спектр функцій: відбір та прийом персоналу; ділову оцінку при прийомі, атестацію, профорієнтацію та трудову адаптацію; мотивацію; організацію праці; управління конфліктами та стресами тощо.

Склад вказати, що управління ефективністю діяльності персоналу реалізується через щоденне керівництво людьми. Як формалізований підхід він отримав загальне визнання у розвинутих країнах на початку 1990-х років. За образним висловом П. Друккера, управління ефективністю – це «перетворення планів на результати» [10, с. 6].

Ефективність управління діяльністю персоналу, груп та організацій у свою чергу виступає елементом системи управління персоналом та характеризує раціональність її побудови. Розглядають три види ефективності – ефективність діяльності індивідів, груп та організацій.

Слід відмітити, що на базовому рівні знаходиться індивідуальна ефективність, вона вказує рівень виконання завдань конкретними працівниками організації. Керівники оцінюють індивідуальну ефективність за допомогою оціночних показників, які ті, у свою чергу, є основою для збільшення заробітної плати, просування вгору кар'єрними сходами та застосування інших стимулів, що діють в організації.

Співробітники організації рідко працюють по одному, в ізоляції від інших учасників. Найчастіше, всі працівники працюють у групах, і це викликає появу в організації поняття «групова ефективність». Організаційна ефективність включає індивідуальну та групову, проте вона вища за їх суму. За рахунок синергетичних ефектів організація здатна досягати вищих показників, ніж сума їх складових.

В цілому, групова ефективність залежить від індивідуальної, а організаційна – від групової. Точні співвідношення між видами ефективності залежать від типу організації, характеру робіт, що виконуються, а також технологій, що використовуються.

Слід вказати, що за даними численних досліджень, процедура управління ефективністю, яка не супроводжується реальними заходами, демотивує та деморалізує співробітників. Ефективна система управління ефективністю дозволяє забезпечити співробітникам мотивацію, надання можливостей досягнення успіху, розвиток навичок та кар'єрного зростання, а також підвищення відданості справі та захопленості роботою [52, с. 98].

Можна зробити висновок, що управління ефективністю є засобом отримання кращих результатів від організації, її підрозділів, команд та окремих співробітників завдяки належному розумінню та контролю питання ефективності в рамках загальної узгодженої структури. Система ефективного управління персоналом на сучасному підприємстві – це процес, який посилює мотивацію персоналу. Далі розглянемо підходи щодо визначення критеріїв ефективності управління персоналом.

Повертаючись до проблеми ефективності управління персоналом, необхідно насамперед розглянути, що є витрати і що слід розуміти під економічним ефектом. Ефективність означає результативність.

Економічна ефективність – це отримання більших результатів за тих самих витрат, або зниження витрат при отриманні того ж результату [52, с. 101].

Ефективність діяльності персоналу – це комплексне поняття, яке означає ступінь досягнення персоналом цілей компанії через отриманий результат і характеризує процес роботи з точки зору ресурсів, які використовуються співробітниками, проявленої професійної кваліфікації, мотивації та здатності адаптуватися до змін навколишнього середовища.

Для оцінки результативності, ефективності та якості праці кожного працівника складається своєрідний реєстр показників його праці, тобто

критерії ефективності управління персоналом. Слід вказати, що критерій ефективності – це показник, який виражає головну міру бажаного результату, який враховується під час розгляду варіантів рішення.

В даний час немає єдиного підходу до визначення критеріїв ефективності управління персоналом та до проблеми вимірювання ефективності трудової діяльності.

На нашу думку, можна виділити три підходи. Так, прихильники першого підходу вважають, що критеріальними показниками ефективності управління персоналом повинні бути кінцеві результати виробництва. Прихильники другого підходу вважають, що критеріальні показники ефективності управління персоналом мають відображати результативність та складність живої праці. Прихильники третього підходу вважають, що ефективність управління персоналом повинні відображати критеріальні показники організації та мотивації праці, соціально-психологічного клімату у колективі.

Дослідження наведених підходів дозволяє запропонувати такі критеріальні показники ефективності управління персоналом:

- 1) плинність персоналу;
- 2) рівень кваліфікації;
- 3) витрати на навчання працівників;
- 4) витрати на соціальні програми тощо [34, с. 42].

Схематично критерії ефективності управління персоналом можна подати на рис. 2.1. [56, с. 17].

Поняття ефективності управління персоналом відображає такі характеристики ефективності: цілеспрямованість; результативність; продуктивність; адаптивність; мотивованість.

Зауважимо, що традиційно ефективність управління персоналом складається з двох компонентів: економічної ефективності, яка характеризує досягнення цілей підприємства шляхом використання персоналу на підставі принципу економічного витрачання наявних ресурсів, та соціальної

ефективності, яка характеризує ступінь очікування потреб та інтересів найманих працівників.

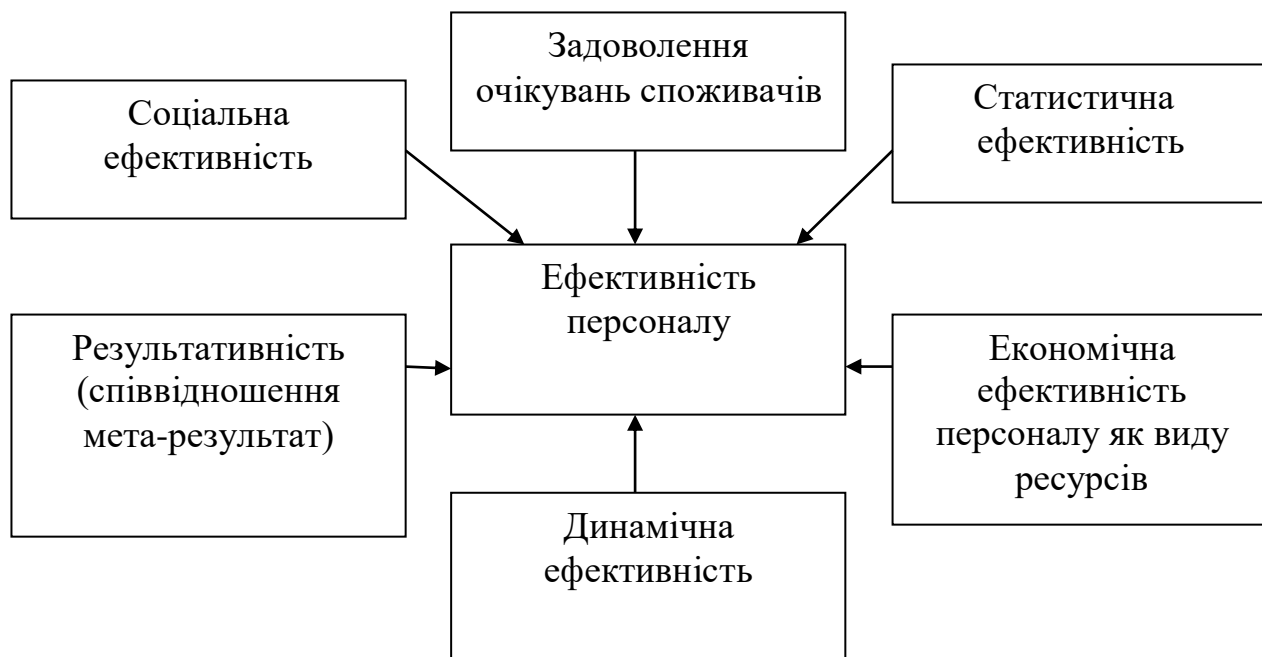


Рис. 2.1. Критерії ефективності управління персоналом суб'єкта господарювання

Крім того, в якості критеріїв у сфері ефективності управління персоналом, можуть виступати: виконання встановлених норм виробітку або обслуговування при належній якості роботи та зниження витрат.

Критеріями ефективності системи управління персоналом можуть виступати також такі показники:

- висококваліфіковані працівники;
- відсутність скарг населення на діяльність управління;
- успішне проходження атестації всіма співробітниками;
- відсутність порушень з трудової та виконавчої дисципліни;
- відсутність вакантних посад;
- щоквартальне підвищення продуктивності праці;
- плинність кадрів у межах 5%;
- повна задоволеність працівників умовами праці;
- своєчасність та повнота вирішення завдань відповідно до плану роботи;

– відсутність конфліктних ситуацій всередині колективу [51, с. 147].

Ефективність управління персоналом отримує своє непряме вираження у системі показників економічної ефективності.

Ступінь соціальної ефективності управління персоналом визначається задоволенням потреб та інтересів працівників.

Через різноманіття компонентів, з яких складається соціальна ефективність управління персоналом, доцільно запропонувати як результативний показник задоволеність роботою, проте ця категорія навряд чи може бути інтегральним показником соціальної ефективності, оскільки немає чіткості у визначенні даного поняття та недостатньо теоретично він обґрунтований.

Отже, між економічною та соціальною ефективністю існує як взаємодоповнюваність, так і суперечливість. Досягнення балансу інтересів соціальної та економічної ефективностей є центральною проблемою управління персоналом. Від об'єктивності та точності оцінки ефективності управління персоналом багато в чому залежить ефективність роботи з удосконалення системи управління персоналом загалом.

Таким чином, встановлено, що управління ефективністю є засобом отримання покращених результатів організації, її підрозділів, команд та окремих співробітників завдяки належному розумінню та контролю питання ефективності в рамках загальної узгодженої структури. На нашу думку, поняття ефективності діяльності персоналу відображає такі характеристики ефективності: цілеспрямованість; результативність; якість виробництва; продуктивність; адаптивність; мотивованість.

2.2. Методика аналізу ефективності управління персоналом

Досить часто оцінку ефективності управління персоналом проводять за основними підсистемами організації, які відображають напрями управління персоналом.

1. Адаптація персоналу. Основними завданнями адаптації персоналу є:

створення оптимальних умов для якнайшвидшого придбання працівниками знань та навичок, які необхідних для ефективного виконання трудових обов'язків; формування у працівників лояльного ставлення до підприємства (організації), а також їх залучення до вирішення корпоративних та виробничих завдань; мотивація працівників до встановлення тривалих трудових відносин з організацією.

Внаслідок успішної адаптації працівників відбувається:

- зниження плинності персоналу;
- скорочення витрат на підбір та навчання персоналу;
- зменшення витрат за рахунок скорочення кількості працівників, які не пройшли випробувального терміну або звільнилися протягом першого року роботи;
- мінімізація помилок під час виконання трудових обов'язків.

З метою виявлення ефективності управління адаптацією, після закінчення адаптаційного періоду безпосередній керівник проводить співбесіду з працівником та інформує керівника підрозділу про результати адаптації.

Ефективність процесу адаптації працівника у підрозділі визначається після закінчення одного року на підставі показників плинності персоналу.

Підставою для оцінки ефективності роботи наставника є зворотний зв'язок від працівника та його безпосереднього керівника, отриманий шляхом заповнення анкет.

Грамотно побудована система адаптації має знижувати витрати компанії та підвищувати вартість та ефективність її людського ресурсу.

2. Наймання та відбір персоналу. Одним з етапів управління персоналом на підприємстві є наймання та відбір персоналу в організації. Цей процес є визначальним для всіх наступних процесів управління персоналом. Результат процесу найму та відбору персоналу впливає на величину витрат на підбір персоналу та організацію внутрішньофірмового навчання.

3. Підбір та планування потреби в персоналі. Процеси підбору

персоналу на робочі місця та планування потреби у персоналі займають одне з центральних місць у системі управління персоналом.

Якість проведення цих процесів визначає якість виробничої діяльності підприємства. Оцінити ефективність процесу підбору та планування можна як з кількісного, так і з якісного боку. Кількісною характеристикою цього процесу є забезпечення підрозділів підприємства необхідною кількістю персоналу. Якісною характеристикою є рівень відповідності персоналу вимогам професій та посад.

4. Розвиток персоналу, організація внутрішньофірмового навчання. Проводять оцінку ефективності внутрішньофірмового навчання у два етапи. Після закінчення навчання слід оцінити результативність навчання, що виявляється у підвищенні рівня знань та у обсязі засвоєної інформації. Другий етап полягає в оцінці впливу навчання на виробничі результати. Показники, які відбивають рівень ефективності внутріфирменного навчання, виражені у змінах виробничих показників, підприємство визначає індивідуально, виходячи з цілей навчання.

5. Система мотивації та стимулювання персоналу. Оцінка ефективності системи мотивації та стимулювання праці проводиться за такими критеріями:

- зростання продуктивності праці;
- підвищення якості праці;
- дослідження показників плинності персоналу (причини);
- аналіз дисциплінарних порушень та порушень у галузі техніки;
- рівень соціально-психологічного клімату у колективі тощо.

Загальна оцінка ефективності системи стимулювання буде системним аналізом всіх перелічених факторів.

Ус С.В. пропонує оцінювати найважливіші показники оцінки ефективності управління персоналом, виділяючи дві групи показників.

Перша група – показники економічного характеру.

Показники підсистеми формування персоналу:

- 1) показник чисельності працівників – склад працівників (постійні та

тимчасові працівники, а також сумісники);

2) питома вага працівників за характером виконання виробничих операцій (основний, допоміжний, виробничий, невиробничий, адміністративний);

3) якісна структура персоналу (склад працівників за статтю, стажем, віком, освітою);

4) кваліфікаційний рівень персоналу визначається з урахуванням розрахунку середнього кваліфікаційного рівня працівників [48, с. 64].

Показники підсистеми використання персоналу в організації:

1) показники продуктивності праці – відображають специфіку виробничої діяльності організації, наприклад, обсяг реалізації на одного співробітника;

2) обсяг прибутку до сплати податків на одного працівника;

3) показник виробленої продукції за годину продуктивної праці, що розраховується як у грошових, так і в натуральних одиницях.

4) зворотним показником продуктивності за одну годину є показник числа продуктивних годин, що витрачаються на виробництво одиниці продукції.

5) показник плинності персоналу;

6) показник абсентизму (співвідношення робочого дня, пропущеного співробітниками протягом періоду (року), до загального балансу робочого дня організації за цей період) тощо [48, с. 65].

Показники підсистем розвитку персоналу.

Ефективне управління розвитком персоналу може здійснюватися на основі аналізу наступних показників, що характеризують співвідношення грошових витрат на розвиток та практичних результатів діяльності працівників:

1) частка співробітників організації, які пройшли професійне навчання протягом певного періоду, що розраховується як відношення числа працівників, що пройшли професійне навчання, до загальної чисельності

працівників;

2) частка годин, витрачених на професійне навчання;

3) середня кількість годин професійного навчання на одного навченого співробітника;

4) сума витрат на професійне навчання;

5) величина витрат на навчання одного працівника організації розраховується як відношення загальної суми витрат до чисельності співробітників [48, с. 67].

Друга група – показники соціального характеру.

Другу групу показників можна отримати за допомогою соціального (кадрового) аудиту.

У сучасних умовах поряд з оціночними показниками економічної ефективності існує потреба оцінювати і соціальну ефективність, яка відображає соціальні наслідки управлінської діяльності організації, акцентує увагу на показниках формування, використання та розвитку персоналу.

У зв'язку з цим, при оцінці ефективності управління останнім часом приділяється велика увага якості трудового життя та трудового потенціалу.

Підвищення якості трудового життя фіксується у вигляді виявлення рівня задоволення особистих потреб працівників через діяльність в організації.

Перелік показників якості трудового життя включає такі елементи (рис. 2.2) [48, с. 68].

В даний час соціальний аудит розглядається як сучасний інструментарій аналізу системи трудових відносин, факторів соціальних ризиків та розробки пропозицій щодо зниження їх впливу.

Мета соціального аудиту – отримання об'єктивної інформації щодо характеру відносин, у вибраній галузі дослідження, а також підвищення соціальної ефективності діяльності організації, зниження плинності та абсентизму, підвищення задоволеності працею у працівників, розвиток людських ресурсів для досягнення нових стратегічних цілей.

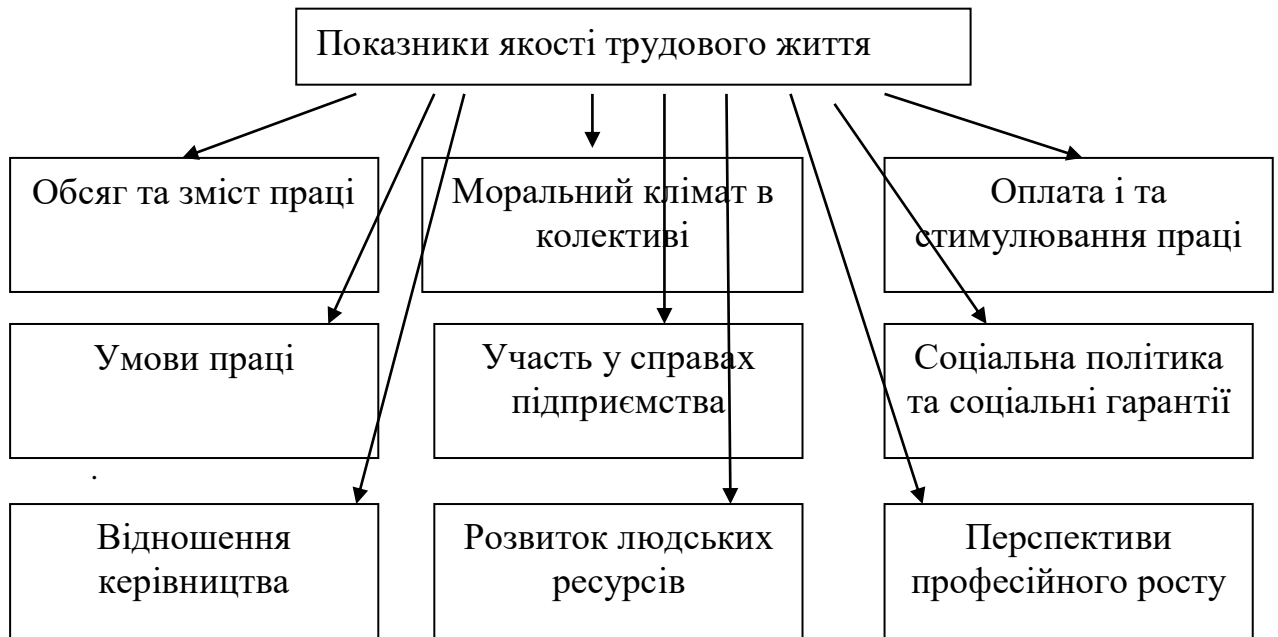


Рис. 2.2. Показники якості трудового життя

Таким чином, оцінка ефективності управління персоналом та значна увага до цієї проблематики є обов'язковою умовою успішного функціонування та розвитку сучасної організації, оскільки дозволяє активно впливати на її поточний стан, встановлювати напрями організаційних змін, виявляти пріоритети стратегічного розвитку.

Для оцінки ефективності пропонується використовувати показники, що враховують ефекти, що виникають при збільшенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів та при навчанні персоналу, при збільшенні прибутку та рентабельності підприємства.

Розробка процедури емпіричного аналізу ефективності управління персоналом передбачає формування взаємопов'язаної послідовності дій в проведенні такого аналізу стану управління персоналом підприємства.

Детально розглянемо основні етапи дій (рис. 2.3) та окреслимо підетапи дій.

1. Аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Катена Юкрейн»

1.1. Розкриття історії розвитку підприємства, його потужностей та перспектив.

1.2. Проведення SWOT аналізу ТОВ «Катена Юкрейн».

1.3. Формування та аналіз агрегованого балансу підприємства.

1.4. Розрахунок та аналіз показників фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності підприємства.



Рис. 2.3. Етапи емпіричного аналізу ефективності управління персоналом підприємства

2. Провести загальний аналіз системи управління персоналом та кадрової політики.

2.1. Вивчення організаційної структури управління ТОВ «Катена Юкрейн»

2.2. Аналіз методів управління персоналом: адміністративні; економічні методи; соціально-психологічні.

2.3. Розкриття взаємозалежності кадрової стратегії та кадрової політики.

3. Детальна оцінка ефективності управління персоналом підприємства

3.1. Аналіз складу та структури персоналу за категоріями, за віком, статтю, рівнем освіти.

3.2. Оцінка укомплектованості кадрового складу.

3.3. Аналіз показників динаміки обороту персоналу.

3.4. Аналіз динаміки обсягів заробітної плати та мотивуючих виплат.

3.5. Аналіз динаміки витрат на заходи щодо нематеріальної мотивації працівників.

3.6. Аналіз ефективності матеріальної мотивації працівників.

3.7. Оцінка статистики атестацій персоналу .

Застосування наведеної процедури надасть можливість розкрити особливості та оцінити ефективність управління персоналом ТОВ «Катена Юкрейн». Результати аналізу стануть підґрунтям для розробки обґрунтованих рекомендацій для підприємства морської галузі.

Таким чином, в контексті запропонованої методики аналізу ефективності управління персоналом систему ефективного управління персоналом на сучасному підприємстві слід розглядати як процес, який посилює мотивацію персоналу. Для оцінки ефективності управління персоналом пропонується використовувати показники, що враховують ефекти, які виникають при збільшенні продуктивності праці, зниженні плинності кадрів, при навчанні персоналу, при збільшенні прибутку та рентабельності підприємства. Розроблені етапи емпіричного аналізу ефективності управління персоналом підприємства передбачають: аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Катена Юкрейн», проведення загального аналізу системи управління персоналом та кадрової політики, оцінка ефективності управління персоналом підприємства, узагальнення результатів емпіричного аналізу та надання рекомендацій.

РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ ТОВ «КАТЕНА ЮКРЕЙН»

3.1. Аналіз господарської діяльності підприємства

ТОВ «Катена Юкрейн» є суб'єктом господарювання, що здійснює вантажно-розвантажувальні роботи, обслуговування та зберігання вантажів, обслуговування суден та інші пов'язані з цим види господарської діяльності на території Суднобудівного заводу «Океан».

Перевалювання експортних, імпорتنих та транзитних вантажів здійснюється згідно Наказу Міністерства інфраструктури України № 348 від 05.06.2013 року, Правил перевезення вантажів 4-М, а також затверджених на підприємстві Інструкцій з прийому, складуванню, відпущенню і оформленню документації. Технологічний процес перероблення вантажів здійснюється згідно розроблених схем та варіантів робочих технологічних карт.

ТОВ «Катена Юкрейн» здійснює обробку як автомобільного так і залізничного транспорту.

Номенклатура вантажів ТОВ «Катена Юкрейн»: сода, добрива, каолін, карбонат кальцію в біг-бегах, скло в пакетах, зернові та продукти переробки зернових вантажів навалом. Має досвід з перевантаження важковагових та негабаритних вантажів, таких як вітрогенератори. Пропускна спроможність перевалювання вантажів до 50 тис. тн/місяць.

У своєму розпорядженні компанія має достатні виробничі потужності.

Для здійснення виробничої діяльності має як власну так і орендовану техніку, а саме: 2 портальних крани, автотранспортувачі, трактори, самоскиди, легковий автотранспорт. Має конвеєра пересувні та конвеєра стаціонарні, грейфери, ремонтне обладнання, колонки електричні.

Додаткові види робіт: надання в оренду інших машин, устаткування та товарів; вантажний морський транспорт; надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна; ремонт і технічне

обслуговування машин і устаткування промислового призначення; ремонт та технічне обслуговування суден та човнів; допоміжне обслуговування водного транспорт; складське господарство; транспортне оброблення вантажів; інша допоміжна діяльність у сфері транспорту.

Підприємство має свої сильні та слабкі сторони (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT аналіз ТОВ «Катена Юкрейн»

Середовище	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Привабливе географічне розташування. 2. Порт з достатніми потужностями і високим рівнем покриття системами забезпечення безпеки мореплавства. 3. Цілорічна навігація. 4. Можливість взаємодії з усіма видами транспорту (ж/д, авто, внутрішній водний). 5. Розвинена залізнична інфраструктура під'їзних шляхів. 6. Кваліфікована робоча сила і управлінський персонал. 7. Багаторічний досвід. 8. Використання механізмів державно-приватного партнерства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький відсоток використання транзитного потенціалу. 2. Необхідність постійного проведення днопоглиблювальних робіт у порту. 3. Складна процедура митного оформлення вантажів. 4. Недостатні інвестиції в оновлення портової інфраструктури. 5. Низький рівень інновацій, нових портових технологій. 6. Залежність від залізничної станції (недостатня потужність, відсутність електрифікованих шляхів). 7. Недостатня потужність зовнішніх кабельних ліній електропередач від Миколаївобленерго.
	Можливості	Загрози
Зовнішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Територіальна та технологічна можливість розвитку портової інфраструктури. 2. Перспективне зростання вантажообігу. 3. Створення сучасних логістичних комплексів поблизу портів, транспортних вузлів і портів – хабів. 4. Створення вільних портових економічних зон. 5. Конкурентоспроможні тарифи. 6. Розвиток транспортних коридорів. 7. Реалізація інвестиційних проектів на необлаштованих територіях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Негнучкість тарифної політики. 2. Зростання конкуренції сторонніх організацій – перевізників. 3. Розвиток портової інфраструктури країн Чорноморського басейну. 4. Зменшення обсягів світової торгівлі. 5. Форс - мажорні загрози.

Джерело: сформовано автором

Розглянемо основні показники його фінансово-економічного стану на

базі фінансової звітності. За період з 2018 по 2020 рр. валюта балансу ТОВ «Катена Юкрейн» зросла на 9606 тис. грн., або на 37,87% (табл.3.2). Така динаміка пояснюється зростанням оборотних активів на 10156 тис. грн., та необоротних на 2008 тис. грн.. У 2018-2020 рр. підприємство розширило діяльність. Частка оборотних активів у сукупних активах підприємства ТОВ «Катена Юкрейн» зросла з 33,09 до 53,03%. Натомість необоротних активів скоротилася з 45,34% до 38,62%. Необоротні активи та групи вибуття скоротилися на 2558 тис. грн. Їх питома вага становила 8,32%

Таблиця 3.2

Агрегований баланс ТОВ «Катена Юкрейн» за період з 2018 по 2020 рр.

Стаття	2018	2019	2020	Відхил., 2020 до 2018	
				тис. грн.	%
тис. грн.					
Необоротні активи	11500	14969	13508	2008	17,46
Оборотні активи	8392	13382	18548	10156	121,02
Необоротні активи та групи вибуття	5471	3024	2913	-2558	-46,76
Власний капітал	17642	20925	23659	6017	34,11
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	686	1106	1315	629	91,69
Поточні зобов'язання і забезпечення	7035	9344	9995	2960	42,08
Баланс	25363	31375	34969	9606	37,87
%					
Необоротні активи	45,34	47,71	38,63	-6,71	-14,80
Оборотні активи	33,09	42,65	53,04	19,95	60,29
Необоротні активи та групи вибуття	21,57	9,64	8,33	-13,24	-61,38
Власний капітал	69,56	66,69	67,66	-1,9	-2,73
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2,7	3,53	3,76	1,06	39,26
Поточні зобов'язання і забезпечення	27,74	29,78	28,58	0,84	3,03
Баланс	100	100	100	0	0,00

Джерело: сформовано автором

Джерелом такого зростання став перш за все власний капітал, розмір якого зріс на 6017 тис. грн. до 23,6 млн. грн. Також збільшився обсяг поточних

зобов'язань, на 2960 тис. грн., на кінець 2020 року їх обсяг досяг 9,9 млн. грн. Частка власного капіталу суб'єкта господарювання у сукупному капіталі коливалася в межах 67,66-69,56%, а поточних пасивів – 27,74-29,78%. ТОВ «Катена Юкрейн» почало залучати також і зовнішні довгострокові джерела фінансування, але їх частка у сукупних джерелах фінансування залишалася незначною.

У табл. 3.3 представлено показники фінансової стійкості ТОВ «Катена Юкрейн». Слід вказати, що суб'єкт господарювання є фінансово стійким.

Таблиця 3.3

Показники фінансової стійкості ТОВ «Катена Юкрейн» за період з 2018 по 2020 рр.

Показники	Умови	2018	2019	2020	Відхил., 2020-18
Коефіцієнт фінансової автономії	$\geq 0,5$	0,70	0,67	0,68	-0,02
Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1,0$	0,44	0,50	0,48	0,04
Коефіцієнт маневреності власного капіталу (ВК)	$\geq 0,1$	0,35	0,28	0,43	0,08
Коефіцієнт фінансового лівериджу	$< 0,25$	0,04	0,05	0,06	0,02
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,7-0,9	0,72	0,70	0,71	-0,01
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	$\leq 0,5$	0,30	0,33	0,32	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	$< 2,0$	1,44	1,50	1,48	0,04
Коефіцієнт фінансування	$> 1,0$	2,28	2,00	2,09	-0,19
Коефіцієнт забезпеченості ВОЗ	$\geq 0,1$	0,73	0,45	0,55	-0,18
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	$< 0,5$	0,65	0,72	0,57	-0,08

Джерело: сформовано автором

Так, значення коефіцієнта автономії для підприємства становило у 2020 р. майже 0,68 (рис. 3.1). Фінансування своєї господарської діяльності ТОВ «Катена Юкрейн» здійснює практично за рахунок власних ресурсів. Однак, коефіцієнт фінансової залежності для підприємства зріс з 1,44 до 1,48, але його значення не було більшим за критичне (менше 2). Значення коефіцієнту фінансування скоротилося з 2,28 до 2,09. Позитивним моментом було невисоке значення коефіцієнту фінансового ризику. Коефіцієнт маневреності ВК знаходиться в межах нормативу (більше 0,1).

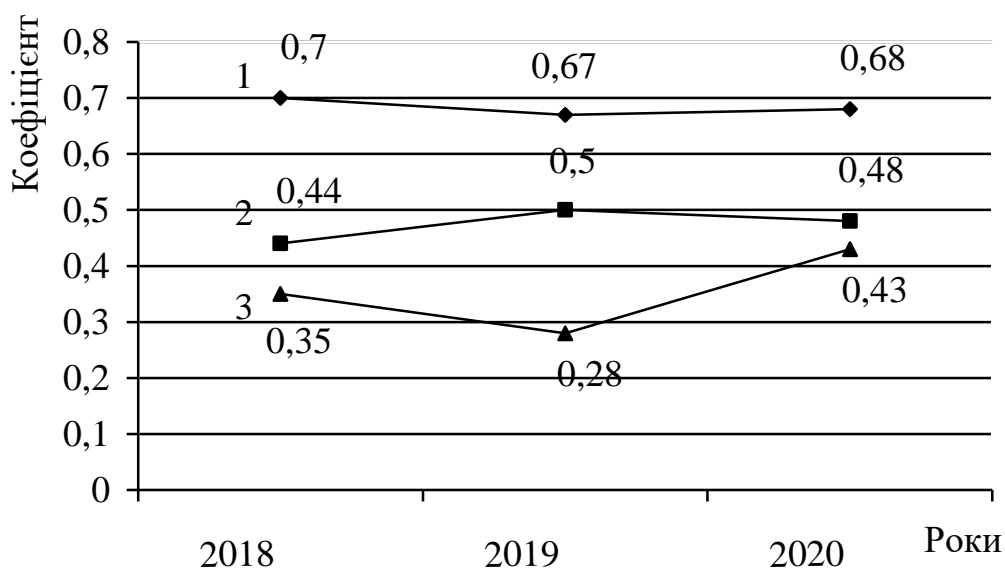


Рис. 3.1. Коефіцієнти фінансової стійкості ТОВ «Катена Юк्रेйн» у 2018-2020 рр.

1 – Коефіцієнт фінансової автономії.

2 – Коефіцієнт фінансового ризику.

3 – Коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Значення коефіцієнту фінансового левериджу зросло з 0,04 до 0,06. Це свідчить, що суб'єкт господарювання почав залучати довгострокові пасиви більш активно у якості фінансових джерел. Крім того, коефіцієнт фінансової стійкості зменшився з 0,72 до 0,71, пояснюється тим, що мало місце незначне скорочення частки активів ТОВ «Катена Юкрейн», яка фінансується за рахунок постійних джерел.

Значення коефіцієнту забезпеченості ВОЗ у 2018-2020 рр. скоротилося, але відповідає нормативу (більше 0,1). У свою чергу коефіцієнт співвідношення необоротних активів та власних коштів зменшився на 0,08. У 2020 р. його значення становило 0,57. Це є позитивною тенденцією для підприємства.

У табл. 3.4 представлено показники ліквідності ТОВ «Катена Юкрейн». Так, коефіцієнти ліквідності для підприємства у 2018-2020 рр. зростали. Це показує позитивну динаміку у питанні забезпеченні поточних пасивів підприємства активами. Так, значення коефіцієнту абсолютної ліквідності

збільшилося з 0,14 до 0,17, коефіцієнту швидкої ліквідності – з 0,38 до 1,16, коефіцієнту поточної ліквідності – з 1,19 до 1,86 (рис. 3.2). Значення коефіцієнтів ліквідності відповідають нормативам.

Таблиця 3.4

Показники ліквідності підприємства ТОВ «Катена Юкрейн» за період з 2018 по 2020 рр.

Показники	Умови	2018	2019	2020	Відхил., 2020-18
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,1-0,2$	0,14	0,12	0,17	0,03
Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\geq 0,5-1,0$	0,38	0,73	1,16	0,78
Коефіцієнт поточної ліквідності	1-3	1,19	1,43	1,86	0,67
Чистий оборотний капітал	>0	1357	4038	8553	7196

Джерело: сформовано автором

У свою чергу, чистий оборотний капітал зріс з 1357 до 8553 тис. грн. В цілому, підприємство ТОВ «Катена Юкрейн» є досить ліквідним, що є рідким явищем для вітчизняних підприємств.

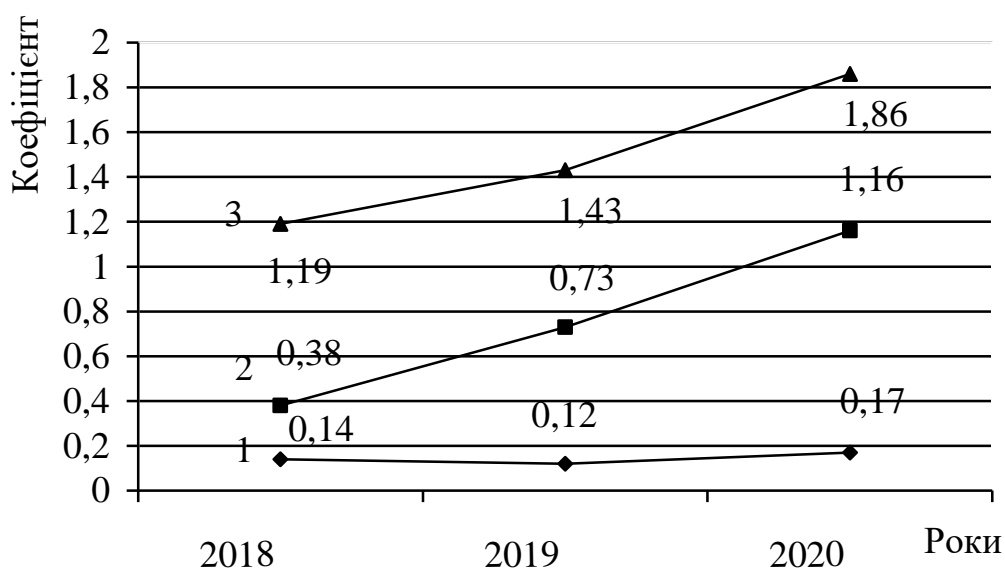


Рис. 3.2. Коефіцієнти ліквідності ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

1 – Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

2 – Коефіцієнт швидкої ліквідності.

3 – Коефіцієнт поточної ліквідності.

Всі коефіцієнти рентабельності діяльності ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр. мали позитивні значення. Це пояснюється тим, що суб'єкт

господарювання працював прибутково та рентабельно (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Показники рентабельності ТОВ «Катена Юкрейн» за період
з 2018 по 2020 рр.

Показники	Умови	2018	2019	2020	Відхил., 2020-18
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	$\geq 0,05$	0,00	0,19	0,12	0,12
Коефіцієнт рентабельності активів	$\geq 0,01$	0,00	0,13	0,08	0,08
Коефіцієнт рентабельності виручки	$\geq 0,20$	0,01	0,17	0,11	0,1
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	$\geq 0,10$	0,02	0,33	0,25	0,23

Джерело: сформовано автором

Таким чином, результати аналізу господарської діяльності підприємства морської галузі ТОВ «Катена Юкрейн» свідчать, що воно здійснює вантажно-розвантажувальні роботи, обслуговування та зберігання вантажів, обслуговування суден та інші пов'язані з цим види господарської діяльності на території Суднобудівного заводу «Океан». Результати аналізу основних показників фінансово-економічного стану суб'єкта господарювання показують, що капітал, виручка, чистий прибуток зростають, фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність значно поліпшилися в останні роки, підприємство запрацювало на повну потужність за рахунок реалізації конкурентних переваг.

3.2. Аналіз ефективності управління персоналом на підприємстві

Аналіз ефективності управління персоналом підприємства морської галузі проведемо в два етапи: 1) загальний аналіз системи управління персоналом та кадрової політики; 2) детальна оцінку ефективності управління персоналом.

Слід вказати, що ефективне управління персоналом ТОВ «Катена Юкрейн» є однією з основних умов, яка забезпечує успішний розвиток організації. В цілому, висока якість персоналу виступає вирішальним

фактором конкурентоспроможності організації в морській галузі. Основними факторами успіху підприємства морської галузі ТОВ «Катена Юкрейн» є правильно вироблена політика, оперативність та якість робіт, ретельно підібраний та висококваліфікований персонал. Організаційну структуру обраного ТОВ «Катена Юкрейн» наведено на рис. 3.3.

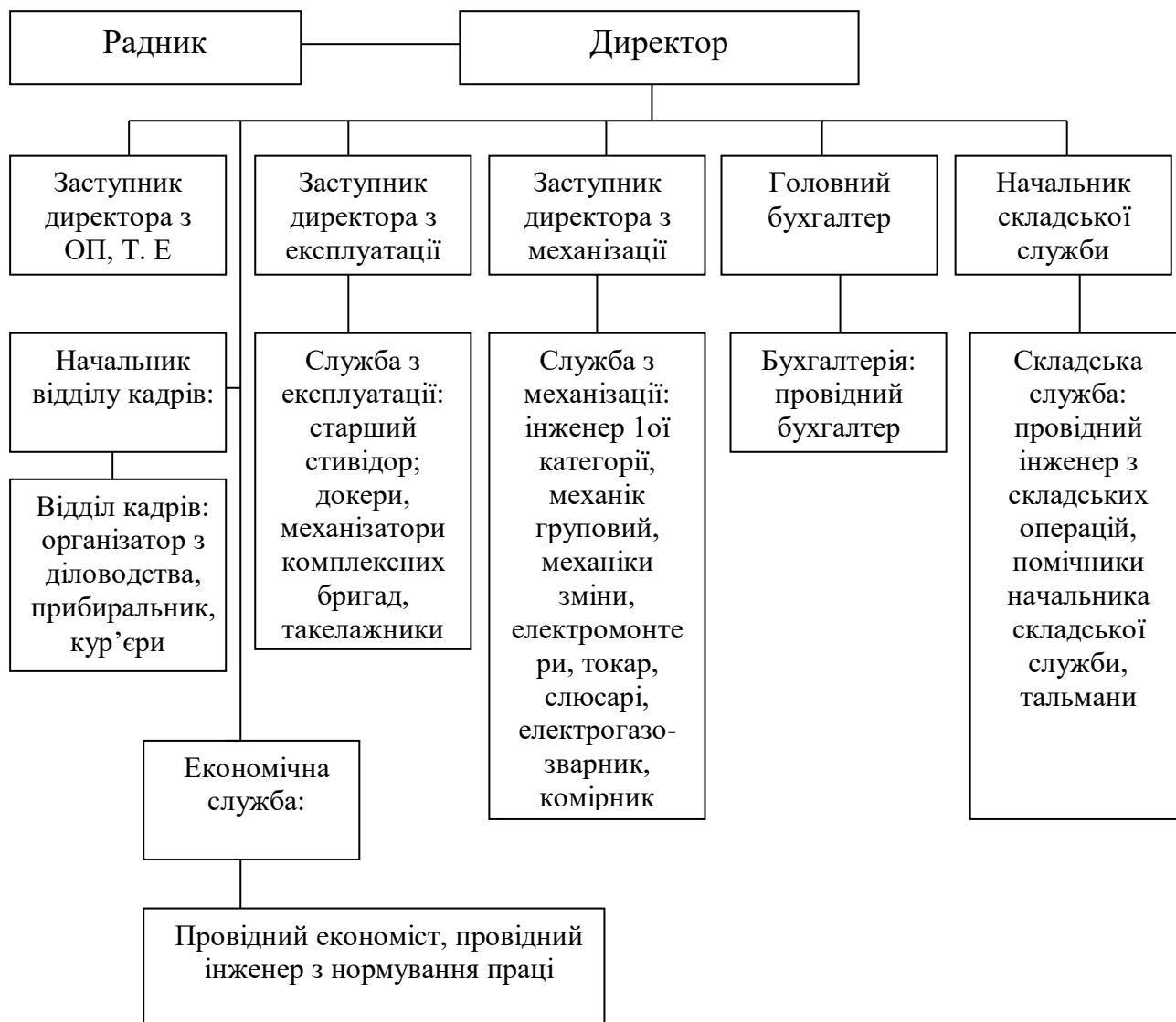


Рис. 3.3. Організаційна структура підприємства морської галузі ТОВ «Катена Юкрейн»

Структура організації діяльності ТОВ «Катена Юкрейн» є функціонально-матричною. Робота всіх підрозділів суб'єкта господарювання регламентується положенням та статутними документами.

Слід вказати, що управління персоналом ТОВ «Катена Юкрейн» ґрунтується на таких традиційних методах: 1) адміністративні; 2) економічні

методи; 3) соціально-психологічні.

Адміністративні методи передбачають формування структури управління, прийняття складних адміністративних стандартів, підготовку положень, інструкцій суб'єкта господарювання. Слід підкреслити, що ці методи носять прямий характер, вони є за природою обов'язковими. Дані методи не дають працівникам свободи вибору, крім того, передбачають певні санкції у разі невиконання розпоряджень.

Розмежування відносин між власниками, керівництвом, працівниками здійснюється з використанням таких документів, як: Статут ТОВ «Катена Україна»; Колективний договір ТОВ «Катена Україна»; положення про підрозділи; положення про оплату праці та преміювання ТОВ «Катена Україна»; правила внутрішнього розпорядку та інші документи. Слід підкреслити, що застосування владної мотивації на підприємстві передбачає видачу відповідних наказів, крім того, надання інструкцій.

Економічні методи включають планування, матеріальну мотивацію, техніко-економічний аналіз, економічні нормативи. До методів матеріальної мотивації на підприємстві ТОВ «Катена Україна» належать: основна заробітна плата (погодинна, оклад); додаткова заробітна плата (премії, надбавки); додаткове матеріальне заохочення (бонуси, частка прибутку); пільги (медичне обслуговування, навчання співробітників).

Соціально-психологічні методи включають: участь співробітників в управлінні суб'єкта господарювання, командоутворення, нематеріальне морально-психологічне стимулювання праці, соціальний розвиток та соціально-професійну адаптацію співробітників, задоволення їх певних культурних і духовних потреб. Підприємство ТОВ «Катена Україна» також досить активно застосовує такі соціально-психологічні методи, як: комфортні умови праці; статус та відповідальність; зручний графік роботи; відстеження та облік потреб співробітників; сприятлива атмосфера довіри та участі; свята, дні народження.

Слід зазначити, що соціально-психологічні методи управління носять

опосередкований характер, крім того, не мають чітко визначеного часового та обов'язкового впливу. Ці методи забезпечують певну свободу індивідуальної поведінки та вибору. Вони також безпосередньо залежать від особливостей окремих працівників. Слід зазначити, що дуже важко точно визначити кінцевий ефект, а також потенціал впливу цих методів. Проте економічні та соціально-психологічні методи управління відіграють важливу роль у загальній системі управління персоналом підприємства морської галузі, оскільки є основою для впливу керівника.

Кадрова політика на підприємстві морської галузі ТОВ «Катена Україна» розглядається як генеральний напрям роботи з персоналом, що забезпечує суміщення цілей підприємства з цілями його працівників та передбачає процедури нормування, програмування та моніторингу персоналу. Її основним завданням є забезпечення певного оптимального балансу на підприємстві таких процесів, як оновлення та підтримання чисельності та якості персоналу. Такий баланс має відповідати потребам підприємства.

ТОВ «Катена Україна» орієнтовано як на власний, так і на зовнішній персонал, що відбивається на ступені відкритості зовнішньому середовищу при формуванні персоналу. Таким чином, залежно від вимог до певного кандидата на посаду, суб'єкт господарювання проводить «гібридну» кадрову політику (відкриту або закриту).

Відкрита кадрова політика вимагає від суб'єкта господарювання бути прозорим для тих, хто шукає роботу. Підприємство готово прийняти на роботу будь-якого професіонала з відповідною кваліфікацією та рівнем розвитку необхідних компетенцій, не вимагаючи досвіду роботи на цьому підприємстві. Закрита кадрова політика характеризується тим, що вона орієнтована на розвиток свого кадрового резерву та заміщення вакансій із своїх працівників.

Кадрова політика ТОВ «Катена Юкрейн» є важливою складовою стратегічної політики. Взаємозалежність кадрової стратегії та кадрової політики на підприємстві є значною. Справа в тому, що кадрова політика виступає на підприємстві ТОВ «Катена Юкрейн» формальною базою для

кадрової стратегії (рис. 3.4). Поєднання політики та стратегії у свою чергу виступає основою для управління персоналом.

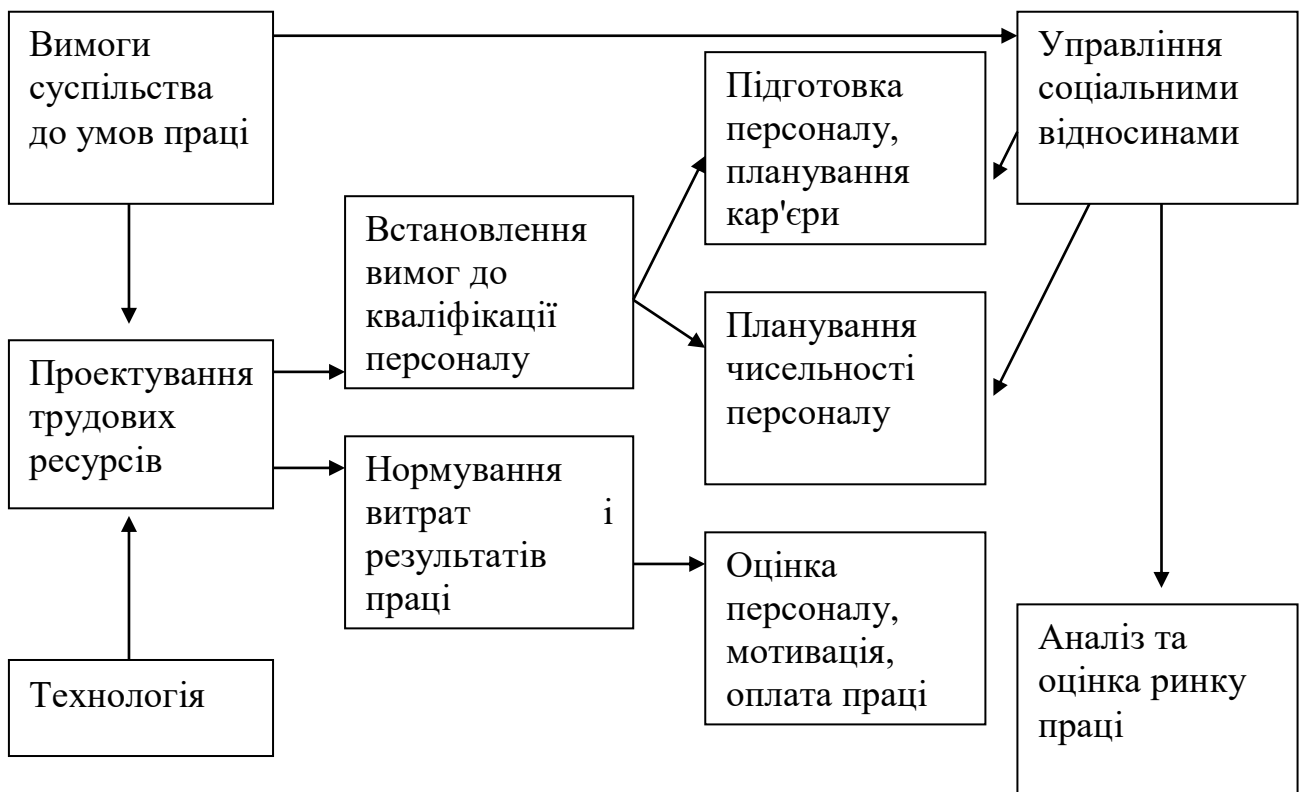


Рис. 3.4. Взаємозв'язок основних функцій управління персоналом ТОВ «Катена Юкрейн»

Ефективна система управління персоналом передбачає динамічний розвиток підприємства та компетентній його співробітників.

Інформація збирається за допомогою аналізу кадрової ситуації в організації. Дієвим інструментом такого аналізу є оцінка персоналу.

Отримана за допомогою оцінки працівників інформація допомагає вирішувати кадрові завдання і забезпечує оптимальні умови для ефективного прийняття управлінських рішень. Ефективна управлінська система неможлива без оцінки персоналу, яка є ключовим елементом в системі управління людськими ресурсами

Далі надамо детальну оцінку ефективності управління персоналом підприємства ТОВ «Катена Юкрейн». Спочатку розглянемо склад і структуру персоналу підприємства, що наведено у табл. 3.6. У 2018-2020 рр. персонал

зріс з 60 до 89 осіб, що зв'язано було із розширенням обсягів надання послуг підприємством. У загальній структурі персоналу підприємства найчисленнішою групою є група робітників. Їх частка коливалася в межах 60,0-66,29%. Кількість робітників зросла з 36 до 59 осіб .

Таблиця 3.6

Склад та структура персоналу ТОВ «Катена Юкрейн» за категоріями

Категорія	2018		2019		2020	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Керівники	8	13,33	9	11,11	9	10,11
Спеціалісти	16	26,67	17	20,99	17	19,11
Службовці	0	0,00	4	4,94	4	4,49
Робітники	36	60,00	51	62,96	59	66,29
Разом	60	100,00	81	100,00	89	100,00

Джерело: сформовано автором

Другою за значимістю групою працівників у ТОВ «Катена Юкрейн» є спеціалісти. Їх кількість зросла з 16 до 17 осіб. У 2018 р на них припадає 26,67%, у 2020 р. – 19,11% персоналу (рис. 3.5). Така група як службовці відносно нечисленна. Так, на їх частку припадає 4,49% працівників. Причиною цієї обставини є висока частка робіт, які виконуються робітниками, а також невелика кількість конторських службовців на підприємстві.

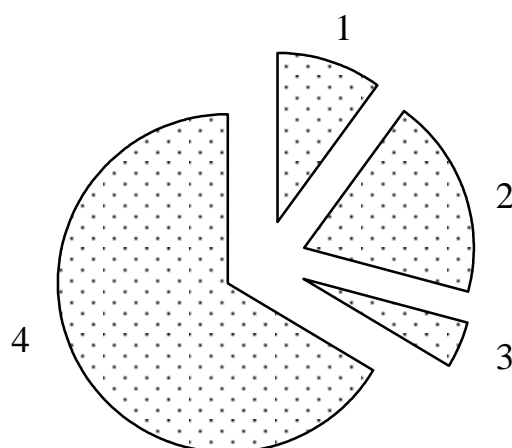


Рис. 3.5. Структура персоналу ТОВ «Катена Юкрейн» у 2020 р. за категоріями

1 – Керівники.

3 – Службовці.

2 – Спеціалісти.

4 – Робітники.

У складі персоналу за віком найбільшою групою є група з віком від 31 до 40 років, на частку якої припадає 39,33% працюючих (табл. 3.7). Кількість осіб, що входить до даної групи, зросла з 13 до 35 осіб. Практично за рахунок даної групи відбулося зростання персоналу. На групу працівників із віком понад 40 років припадає разом 52,81%. Частка молодих працівників (віком до 30 років) невелика, і загалом вона становить 7,87%.

Таблиця 3.7

Склад та структура персоналу ТОВ «Катена Юкрейн» за віком

Вік	2018		2019		2020	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
від 18 до 30 років	9	15,00	7	8,64	7	7,87
від 31 до 40 років	13	21,67	30	37,04	35	39,33
від 41 до 50 років	15	25,00	21	25,93	23	25,84
від 50 до 60 років	22	36,67	20	24,69	21	23,60
старше 60 років	1	1,67	3	3,70	3	3,37
Разом	60	100,00	81	100,00	89	100,00

Джерело: сформовано автором

У складі персоналу підприємства переважають чоловіки, що пов'язано зі специфікою діяльності суб'єкта господарювання – 74,16% у 2020 р. (табл. 3.8). При цьому, основна маса чоловіків працює у двох групах – керівників та робітників. Жінки сконцентровані у групах службовців та спеціалістів.

Таблиця 3.8

Склад та структура персоналу ТОВ «Катена Юкрейн» за статтю

Стать	2018		2019		2020	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Жінки	16	26,67	21	25,93	23	25,84
Чоловіки	44	73,33	60	74,07	66	74,16
Разом	60	100,00	81	100,00	89	100,00

Джерело: сформовано автором

Менше половини працівників (42,7 %) мають повну вищу освіту (спеціалісти, магістри) (табл. 3.9). У групах керівників, спеціалістів та службовців працівники із середньою освітою відсутні, а переважає повна вища освіта.

Таблиця 3.9

Склад та структура персоналу ТОВ «Катена Юкрейн» за рівнем освіти

Освіта	2018		2019		2020	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Повна вища освіта (спеціалісти, магістри)	26	43,33	35	43,21	38	42,70
Не мають повної вищої освіти	34	56,67	46	56,79	51	57,30
Разом	60	100,00	81	100,00	89	100,00

Джерело: сформовано автором

Проведемо оцінку укомплектованості кадрами ТОВ «Катена Юкрейн» за категоріями працівників, що дозволить визначити політику підприємства у частині залучення кадрів, що у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Оцінка укомплектованості кадрового складу ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

Категорія працівників	2018	2019	2020
Керівники			
– штатна чисельність, чол.	9	9	9
– фактична чисельність, чол.	8	9	9
– рівень заповнення штатної чисельності, %	88,9	100,0	100,0
Спеціалісти			
– штатна чисельність, чол.	17	17	18
– фактична чисельність, чол.	17	17	17
– рівень заповнення штатної чисельності, %	100,0	100,0	94,4
Службовці			
– штатна чисельність, чол.	2	4	4
– фактична чисельність, чол.	0	4	4
– рівень заповнення штатної чисельності, %	0,0	100,0	100,0
Робітники			
– штатна чисельність, чол.	37	55	67

Продовж. табл. 3.10

– фактична чисельність, чол.	36	51	59
– рівень заповнення штатної чисельності, %	97,3	92,7	88,1
Загалом по підприємству			
– штатна чисельність, чол.	65	85	98
– фактична чисельність, чол.	61	81	89
– рівень заповнення штатної чисельності, %	93,8	95,3	90,8

Джерело: сформовано автором

Аналіз даної таблиці дозволяє зробити висновок про те, що рівень заповнення штатної чисельності працівників у ТОВ «Катена Юкрейн» за такими категоріями працівників, як керівники, спеціалісти та службовці у всьому періоді дослідження близький або дорівнює 100%. При цьому лише в 2018 році спостерігається деякий дефіцит працівників за даними категоріями. По робітникам спостерігається збільшення дефіциту працівників (докери, докери-механізатори, механіки, тальмани, електромонтери). Якщо у 2018 році він становив 1 особу, то у 2019 році збільшився до 4 осіб, а у 2020 році – до 8 осіб. Причиною тут є те, що на ринку існує високий рівень дефіцитності висококваліфікованих робітників, внаслідок чого ТОВ «Катена Юкрейн» не може повністю заповнити свій штат, що негативно позначається на роботі підприємства. Загалом також спостерігається зниження рівня укомплектованості працівниками (рис. 3.6).

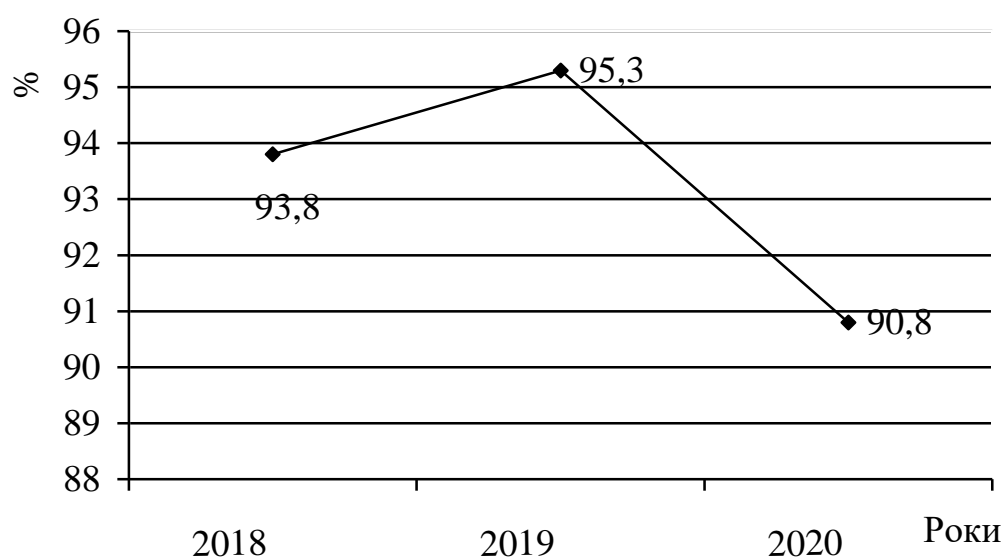


Рис. 3.6. Рівень заповнення штатної чисельності у 2018-2020 рр.

Якщо початку періоду некомплект становив 4 чол. чи 6,2 %, то кінець періоду – вже 9 чол. та 9,2%. Отже, можна дійти неутішного висновку у тому, що потреба у працівників у організації підприємства ТОВ «Катена Юкрейн» водністю не задоволена в повному обсязі. Існує проблема найму їх необхідної кількості із заданим рівнем кваліфікації.

Важливою якісною характеристикою трудового потенціалу є рівень відповідності працівників посадам. Слід вказати, що така відповідність виявляється в процесі проходження атестації працівниками. Динаміку даних показників для підприємства ТОВ «Катена Юкрейн» представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Статистика атестацій у ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020
Кількість атестацій	7	4	7
Кількість атестованих, чол.	14	24	13
Частка тих, хто пройшов процедуру атестації від загальної кількості працівників, %	92,9	91,7	100,0
Отримано оцінок, од. у т.ч.			
- про відповідність посади	12	22	13
- про невідповідність посади	1	2	0
- про часткову відповідність	1	0	0
Рівень охоплення атестаціями персоналу, %	23,3	29,6	14,6
Рівень невідповідності вимогам, %	1,7	1,4	0,0

Джерело: сформовано автором

Аналіз даної таблиці показує, що за період з 2018 по 2020 роки було загалом атестовано 51 особу. Це свідчить, що досить значна частина працівників було охоплено атестаціями.

Так, рівень охоплення досяг максимуму в 2019 році, склавши 29,6%, а в 2020 році знизився до 14,6% (рис. 3.7). При цьому кількість умовно негативних атестацій у періоді знизилася з 2 до нуля, внаслідок чого рівень невідповідності вимогам також знизився з 1,7 % до 1,4 % у 2019 році та далі до нуля.

У цілому ж, частка осіб, що пройшли атестацію, у періоді була стабільно понад 90%, що говорить про досить високий рівень підготовки

працівників до роботи в ТОВ «Катена Юкрейн».

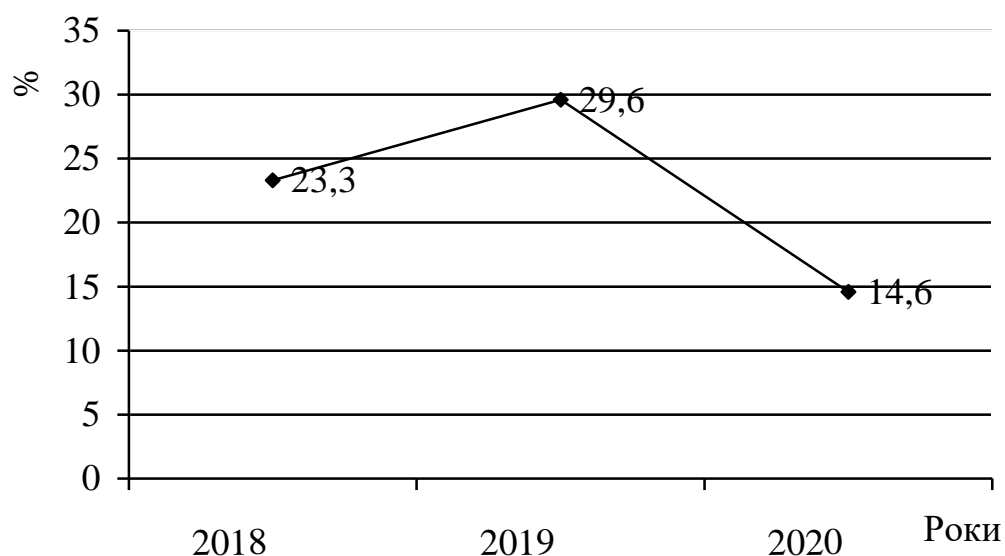


Рис. 3.7. Рівень охоплення атестаціями персоналу ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

Одним із найважливіших напрямів роботи з персоналом є організація його стимулювання. Саме мотиваційні процедури є основою управління трудовою ефективністю працівників. Розглянемо систему мотивації підприємства. Вона складається з економічних та соціальних факторів. До економічних належить оплата праці та пільги, інше матеріальне заохочення, до соціальних – навчання та просування кар'єрними сходами.

Динаміка обсягів заробітної плати, а також мотивуючих виплат представлена на рис. 3.8. Обсяг заробітної плати для підприємства постійно збільшується. Якщо у 2019 році збільшення склало 12,1 %, то у 2020 році – лише 9,4 %. Тим не менш, темпи зростання заробітної плати на підприємстві вищі за темпи інфляції, що свідчить про те, що підприємство морської галузі ТОВ «Катена Юкрейн» має можливість розвивати свою діяльність досить ефективно.

Обсяг мотивуючих виплат після зниження у 2019 році на 0,7%, у 2020 році збільшився на 26%, що свідчить про те, що дані виплати є певною мірою необхідними для функціонування працівників.

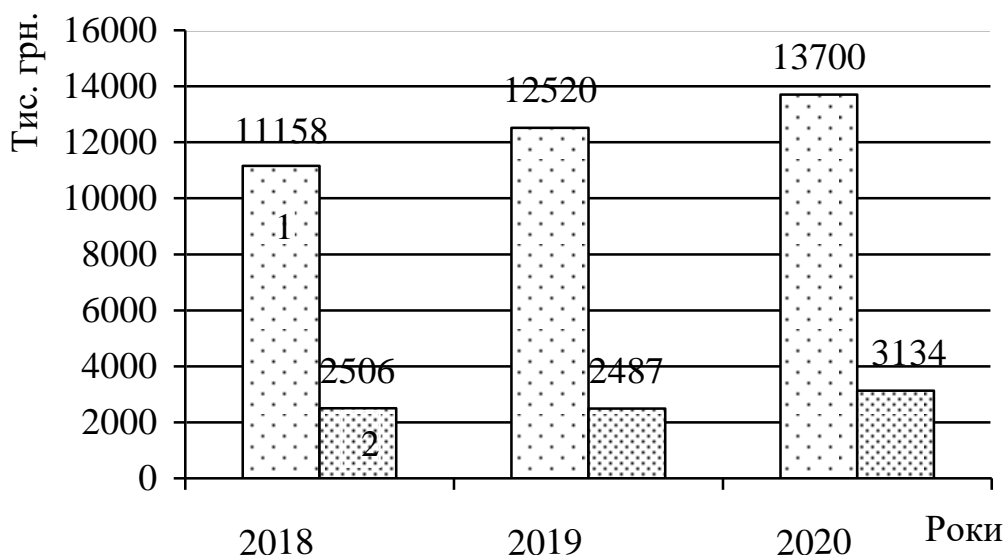


Рис. 3.8. Динаміка обсягів заробітної плати та мотивуючих виплат ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

1 – Заробітна плата.

2 – Мотивуючі виплати.

Розглянемо рівень мотивуючих виплат підприємству щодо заробітної плати (рис. 3.9).

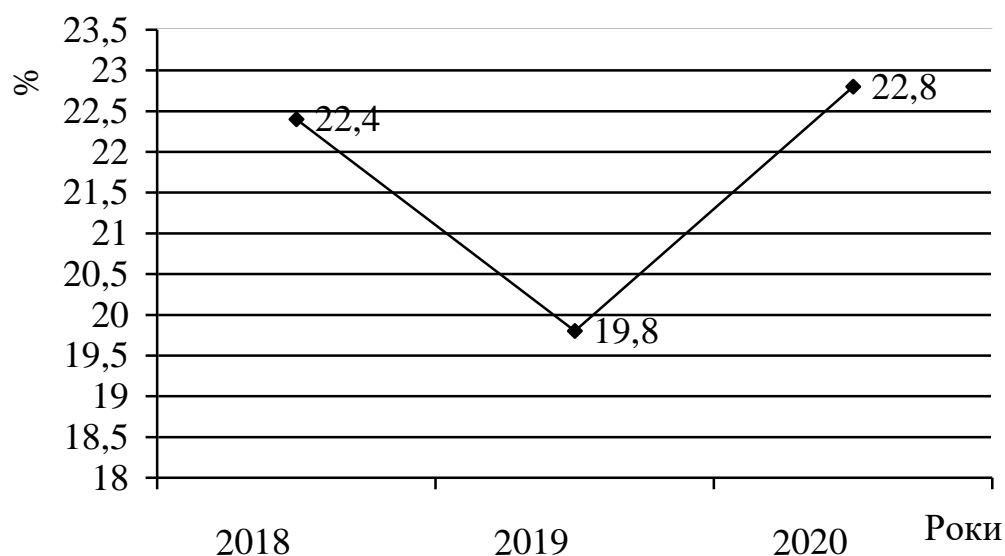


Рис. 3.9. Рівень мотивуючих виплат працівникам ТОВ «Катена Юкрейн» щодо заробітної плати

Аналіз даного рисунку показує, що мотивуючі виплати працівникам підприємства становлять від 19,8% до 22,8% загального обсягу нарахованої зарплати. Таким чином, працівники підприємства формують близько однієї

п'ятої від власного доходу за рахунок виплат мотивуючого характеру.

Слід зазначити, що ця частка виплат досить мала, через те, що не дозволяє суттєво впливати на дохід працівника шляхом збільшення його продуктивності.

Загальновідомо, що разом із зростанням рівня в ієрархії підприємства збільшується можливість працівника впливати на діяльність організації, внаслідок чого за досить невеликого підвищення рівня мінімального доходу відбувається швидке зростання рівня потенційних виплат.

Для виявлення залежності обсягу виплат від рівня працівників, розглянемо частку робітників та адміністративно-управлінських працівників (керівники, спеціалісти, службовці) у мотивуючих виплатах (рис. 3.10).

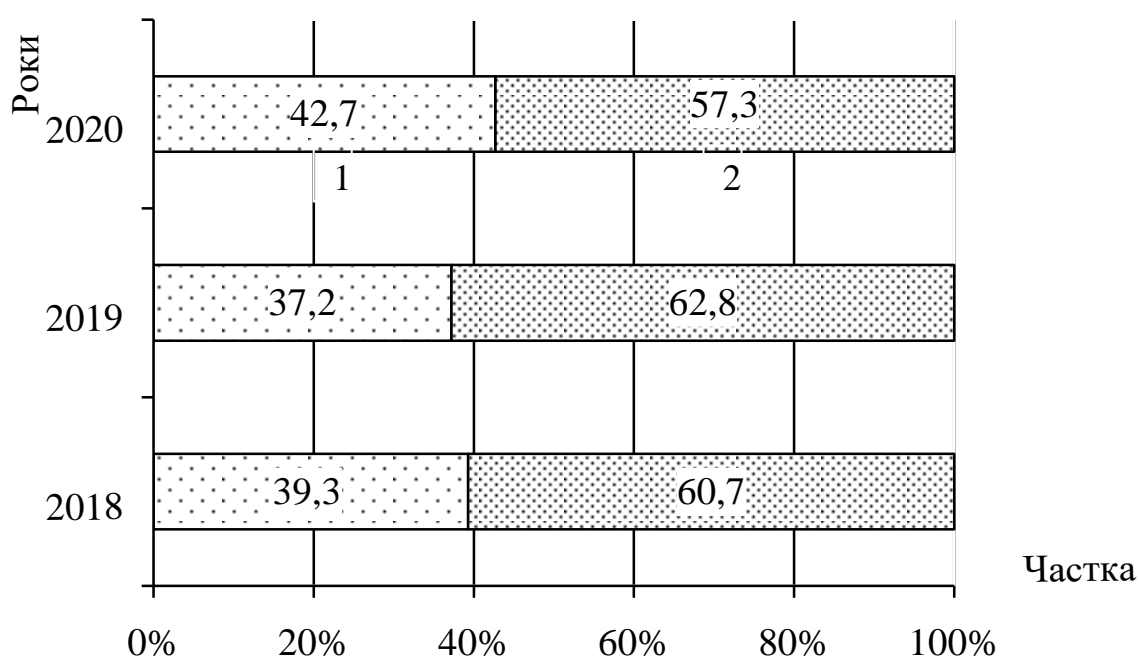


Рис. 3.10. Частка працівників різних категорій у мотивуючих виплатах ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

1 – Робітники.

2 – Адміністративно-управлінські працівників.

Аналіз рисунку показує, що основний обсяг мотивуючих виплат припадає на працівників, які не належать до категорії «робітники», частка виплат яких становить від 57,3% до 62,8%. Частка виробничих працівників

(робітників) у виплатах становить у цих виплатах від 37,2% до 42,7%. Таким чином, більше половини мотивуючих виплат припадає на працівників, які безпосередньо не зайняті виробництвом продукції та наданням послуг. Причиною цієї обставини є те, що робітників з 2018 р. переведено на погодинну оплату праці, внаслідок чого їх зацікавленість у виробництві більшого обсягу продукції (надання послуг) стала меншою, а мотиваційні виплати належать переважно до виплат, пов'язаних із закінченням звітних періодів – кварталів та року. Цю обставину можна віднести до досить істотних недоліків існуючої системи управління персоналом у ТОВ «Катена Юкрейн».

Для оцінки впливу мотиваційних виплат розглянемо показник середнього рівня мотивуючих виплат одного працівника на рік (рис. 3.11).

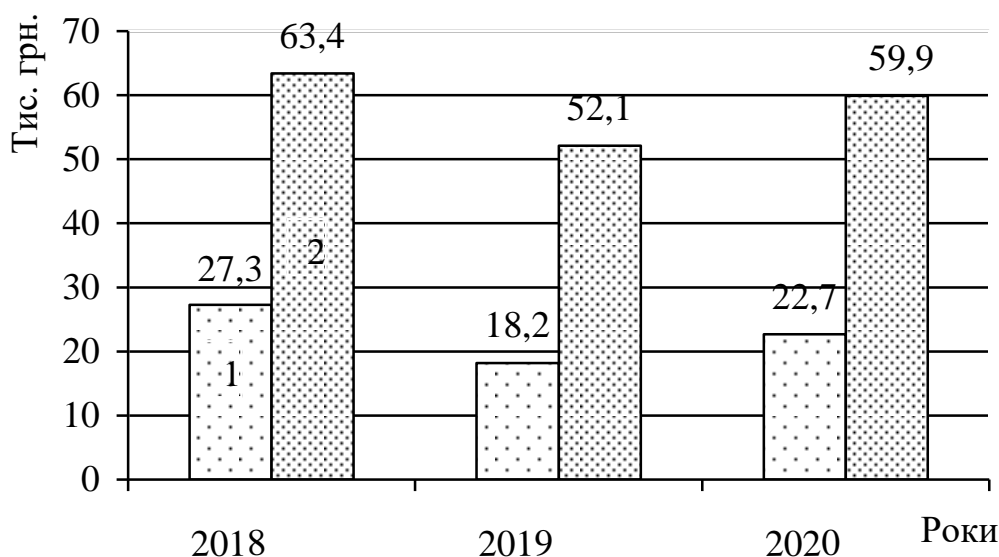


Рис. 3.11. Середній рівень мотивуючих виплат одного працівника на рік за категоріями ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

1 – Робітник.

2 – Адміністративно-управлінський працівник.

Аналіз даного рисунку дозволяє сформулювати певні висновки. За робітниками рівень мотивуючих виплат змінювався різноспрямовано. Якщо в 2019 році він знизився в порівнянні з попереднім роком з 27,3 до 18,2 тис. грн./чол., то в 2020 році зафіксовано збільшення цього показника до 22,7 тис. грн. Цей є позитивною тенденцією, але середній рівень мотивуючих виплат на одного робітника залишається меншим у порівнянні з середнім рівнем

мотивуючих виплат на одного адміністративно-управлінського працівника. Цей факт узгоджується з теорією у тому, що рівень мотиваційних виплат має збільшуватися разом із підвищенням місця працівника в ієрархії.

Обсяг мотиваційних виплат на одного адміністративно-управлінського працівника у період дослідження перевищує 50 тис. грн. Так, на початок періоду цей показник становив 63,4 тис. грн., а за підсумками періоду він несуттєво скоротився до 59,9 тис. грн., Що майже у 2,6 рази більше, ніж за працівниками, зайнятими безпосередньо у виробництві та наданні послуг на підприємстві.

Таким чином, можна відзначити той факт, що існуюча система мотивації в ТОВ «Катена Юкрейн» не стимулює працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві та наданні послуг, а більше стимулює керівників, спеціалістів та службовців. Очевидним наслідком цього є те, що саме ці працівники за рахунок одержуваних мотиваційних виплат мають істотно впливати на робітників (зайнятих безпосередньо у виробництві та наданні послуг) з метою підвищення ефективності їх діяльності. Однак, в умовах, коли кількість пропозиції на ринку від кваліфікованих робітників невелика, це призводить до кадрового дефіциту за робочими спеціальностями, що й зафіксовано на підприємстві.

Далі розглянемо розміри витрат за нематеріальну мотивацію працівників (рис. 3.12).

Аналіз цього рисунку показує, що обсяг витрат за нематеріальну мотивацію працівників ТОВ «Катена Юкрейн» у аналізованому періоді збільшився більш ніж 2,2 разу – з 164 до 359 тис. грн. Проте загалом витрати на нематеріальну мотивацію дуже невеликі. При цьому, також до позитивних факторів можна віднести і те, що темпи зростання витрат на нематеріальну мотивацію вищі, ніж темпи зростання витрат на матеріальну, що свідчить про збільшення значущості нематеріальної мотивації для підприємства, що розглядається.

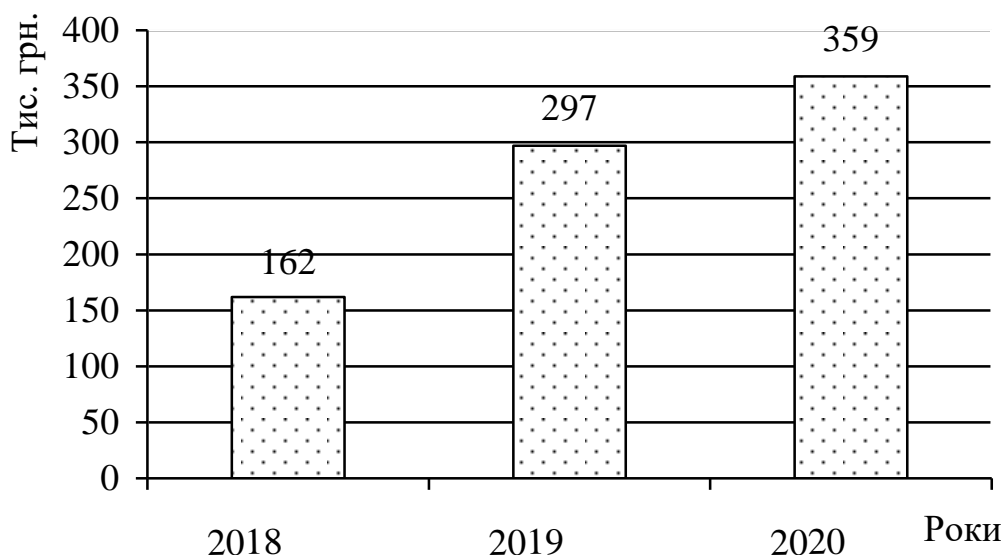


Рис. 3.12. Динаміка витрат на заходи щодо нематеріальної мотивації працівників ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

Проведемо оцінку впливу матеріальної мотивації загалом підприємству з його роботи. Для виявлення ефективності розглянемо ставлення виручки від підприємства до рівня витрат заробітну плату і мотиваційні виплати (табл. 3.12).

Аналіз даної таблиці дозволяє сформулювати такі висновки:

1) Відношення виручки до виплат працівникам для підприємства має тенденцію до збільшення. Так, у 2019 році цей показник збільшився з 1,68 до 1,9 (+19,5%). У 2020 році спостерігається невелике зниження цього показника з 1,9 до 1,8.

Таблиця 3.12

Аналіз ефективності матеріальної мотивації працівників ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020	Темп зростання, %	
				2019 до 18	2020 до 19
1. Виручка підприємства, тис. грн.	22211	29140	30863	131,2	105,9
2. Витрати на заробітну плату, тис. грн.	11158	12520	13700	112,2	109,4
3. Витрати матеріальну мотивацію, тис. грн.	2506	2487	3134	99,2	126,0
4. Разом (2+3)	13664	15007	16835	109,8	112,2

Продовж. табл. 3.12

5. Відношення виручки до виплат працівникам (1: 4)	1,6	1,9	1,8	119,5	94,4
6. Відношення виручки до витрат на матеріальну мотивацію (1: 3)	8,9	11,7	9,8	132,2	84,0

Джерело: сформовано автором

Цей факт свідчить, що загалом ефективність мотиваційної діяльності як частини управління персоналом збільшилася, попри ряд очевидних проблем у ній. При цьому темп зростання виручки на підприємстві в 2019 році склав 31,2%, що суттєво більше за темпи зростання мотиваційних виплат, а в 2020 році ситуація зворотна – зростання виручки склало 5,9%, а темп зростання виплат – 26,0% (рис. 3.13). Таким чином, можна зробити висновок про те, що існуюча система мотивації на підприємстві не встигає оперативно реагувати на зміну умов господарювання у ТОВ «Катена Юкрейн» і вимагає свого перегляду для того, щоб ув'язати темпи зростання виплат щодо темпів зростання виручки, що особливо важливо при значній частці виплат адміністративно-управлінському персоналу, які не належать до виробничого персоналу;

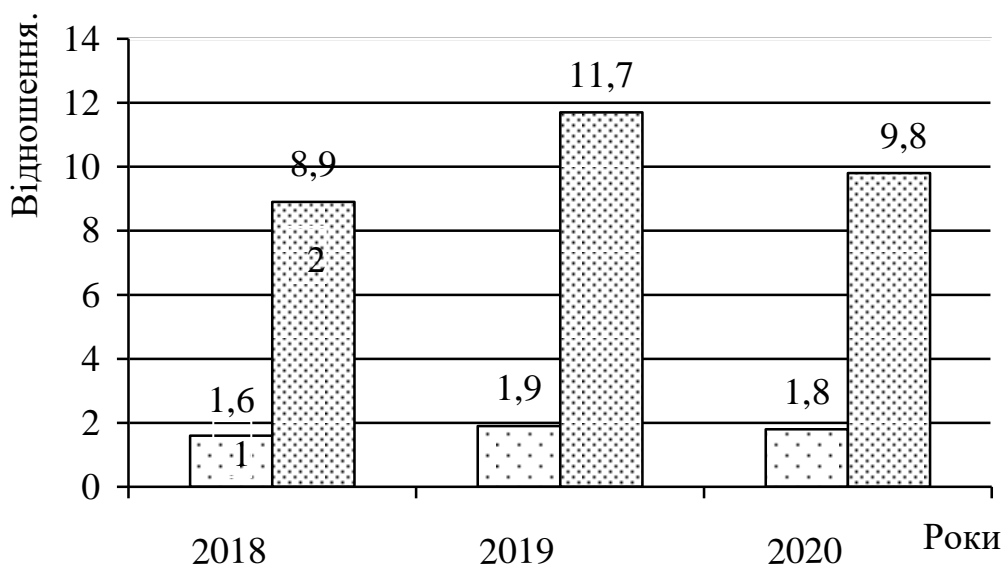


Рис. 3.13. Показники ефективності матеріальної мотивації працівників ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

1 – Відношення виручки до виплат працівникам.

2 – Відношення виручки до витрат на матеріальну мотивацію.

2) відношення виручки до витрат на матеріальну мотивацію в аналізованому періоді відчуває різноспрямовані коливання, але загалом збільшується. Так, якщо у 2018 році це відношення становило 8,9, то у 2019 році – вже 11,7 (збільшення на 32,2 %), а у 2020 році – 9,8 (зниження на 16%). Цей факт говорить про те, що матеріальне стимулювання перебуває у протифазі до загальної зміни обсягів виплат у частині мотивації.

На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що система матеріальної мотивації на підприємстві досить затратна і не відображає потреб підприємства в частині об'єктів впливу, оскільки впливає на невелику кількість людей, і має зазнати змін.

Далі надамо оцінку ефективності управління персоналом через показники динаміки обороту персоналу. Проведений аналіз табл. 3.13 дозволяє зробити висновок у тому, що спостерігають досить значні зміни як у прийому, і у звільненні працівників ТОВ «Катена Юкрейн».

Таблиця 3.13

Показники динаміки обороту персоналу ТОВ «Катена Юкрейн»
у 2018-2020 рр.

Показники	2018	2019	2020
Прийнято працівників	16	36	19
Звільнені, у т.ч.	9	15	11
- за власним бажанням	5	6	8
- порушення трудової дисципліни	1		1
- за угодою сторін	3	6	
- за станом здоров'я			
- на пенсію			
-у зв'язку зі зміною місця проживання			
- по догляду за дитиною			
- закінчення строкового договору		3	1
- по переводу			
-у зв'язку зі смертю			
Середньооблікова чисельність	60	81	89
Частковий коефіцієнт обороту по звільненню	0,15	0,19	0,12
Частковий коефіцієнт обороту по прийому	0,27	0,44	0,21
Загальний коефіцієнт обороту	0,42	0,63	0,34

Джерело: сформовано автором

Так, у 2019 р. кількість осіб по прийнятим зросла з 16 до 36, по звільненим – з 9 до 15. У зв'язку зі збільшенням кількості прийнятих також збільшилася кількість осіб, звільнених за власним бажанням та за угодою сторін, у результаті коефіцієнт обороту по звільненню збільшився з 0,15 до 0,19 (рис. 3.14).

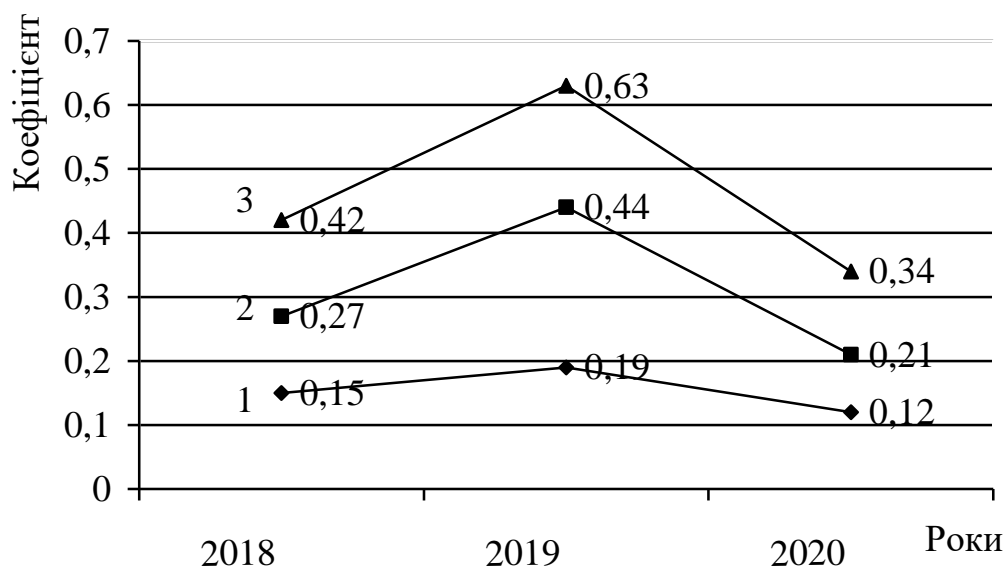


Рис. 3.14. Коефіцієнти обороту персоналу ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

1 – Частковий коефіцієнт обороту по звільненню.

2 – Частковий коефіцієнт обороту по прийому.

3 – Загальний коефіцієнт обороту.

Наслідком збільшення кількості прийнятих і звільнених стало збільшення коефіцієнта обороту з прийому і загального коефіцієнта обороту. Перший збільшився у періоді з 0,27 до 0,44. Загальний коефіцієнт обороту злетів з 0,42 до 0,63. Таким чином, можна зробити висновок про те, що в цілому персонал підприємства оновлюється. Цей факт свідчить на користь того, що система управління персоналом ТОВ «Катена Юкрейн». Слід зазначити, що ситуація у 2020 р. стабілізувалася, кількість прийнятих та звільнених скоротилася, це сприяло зменшенню загального коефіцієнту обороту з 0,63 до 0,34.

Отже, результати аналізу ефективності управління персоналом на

підприємстві ТОВ «Катена Юкрейн» свідчать, що управління персоналом ґрунтується на використанні широкого спектру методів. Взаємозалежність кадрової стратегії та кадрової політики є досить значною. Кадрова політика виступає базисом для кадрової стратегії. У підприємства спостерігається певний дефіцит робітничих кадрів, який не покривається протягом тривалого часу, знижуючи загальну ефективність використання трудового потенціалу; зниженню рівня використання потенціалу працівників сприяє ситуація на ринку праці, яка полягає в наявності дефіциту робітників з високим рівнем кваліфікації, що призводить до помітного збільшення обороту таких працівників на підприємстві та зниження їхньої зацікавленості в роботі на ньому протягом тривалого періоду часу. Існуюча система мотивації на підприємстві ТОВ «Катена Юкрейн» не стимулює працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві та наданні послуг, а більше стимулює адміністративно-управлінський персонал.

РОЗДІЛ 4
РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
МОРСЬКОЇ ГАЛУЗІ

У даному розділі проведемо узагальнення результатів дослідження, розробимо пропозицій щодо удосконалення управління персоналом та розрахуємо економічну ефективність розроблених пропозицій.

Так, на підставі проведеного в третьому розділі дослідження можна сформулювати такі висновки:

1) ТОВ «Катена Юкрейн» є підприємством морської галузі, яке активно розвивається. Для нього характерно збільшення обсягів надання послуг, виконання робіт, виручки, кількості працівників на підприємстві. На рис. 4.1. наведено тренд, який характеризує динаміку виручки. В наступних роках буде спостерігатися продовження тенденції на зростання виручки (у 2022 році вона становить 33277 тис. грн.);

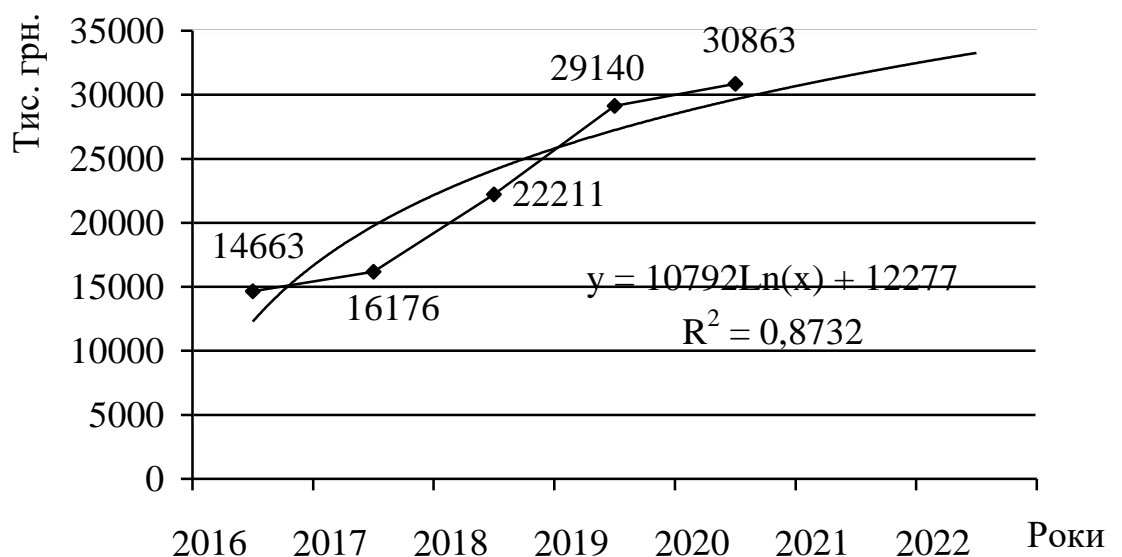


Рис. 4.1. Рівень охоплення атестаціями персоналу ТОВ «Катена Юкрейн» у 2018-2020 рр.

2) кадровий потенціал підприємства використовується не повністю, тому що підприємство не реагує адекватно на наявність дефіциту

кваліфікованих робітників, внаслідок чого виникає проблема навчання, перенавчання та донавчання працівників, які приймаються на підприємство ТОВ «Катена Юкрейн».

3) загалом система роботи з персоналом підприємства має високий рівень організації, проте динаміка розвитку даної системи слабка. Найбільш проблемною ділянкою є організація ефективного використання робітників, зважаючи на те, що існуюча система використання даних трудових ресурсів у ТОВ «Катена Юкрейн» не передбачає адекватного стимулювання ефективності їх праці,

В цілому, на підставі проведеного аналізу можна сформулювати такі вимоги щодо вдосконалення системи управління персоналом:

1) підвищення умінь у кадрів управління за напрямками: проектування; активності; здібності до навчання, зокрема управлінським навичкам;

2) розвиток служби управління кадрами для підприємства у частині підбору кадрів;

3) підвищення ефективності розміщення кадрів та участі в цьому процесі служби управління персоналом;

4) підвищення рівня психологічного середовища як чинника закріплення працівників;

5) формування системи професійного навчання персоналу.

Для реалізації цих вимог пропонується наступна система заходів:

1) Використання асесмент-технологій

Асесмент-центр – це один із методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних та професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій.

Склад процедур асесмент-центрів:

– інтерв'ю з експертом, під час якого йде збір даних про знання та досвід співробітника;

– психологічні, професійні та загальні тести;

- коротка презентація учасника перед експертами та іншими учасниками;
 - ділова гра. Під керівництвом спостерігача група співробітників чи кандидатів розігрує бізнес-ситуацію за заздалегідь підготовленим сценарієм;
 - біографічне анкетування;
 - опис професійних досягнень;
 - індивідуальний аналіз конкретних ситуацій (бізнес-прикладів).
- Учаснику пропонується вибрати певну стратегію та тактику дій у запропонованій ситуації;
- експертне спостереження, за результатами якого складаються рекомендації для кожного співробітника.

Крім того, технологія асесмент-центру – це процес, в ході якого спостерігачі ведуть спостереження за одним або декількома кандидатами (на підприємстві або поза підприємством) спираючись на поведінкові прояви, описують їх, обговорюють та дають оцінку, щоб потім визначити, враховуючи при цьому перелік посадових обов'язків, придатність кандидата до виконання конкретного завдання чи посадової функції.

Відмінною рисою технології асесмент-центру є те, що кандидати спостерігаються та оцінюються не в одній стандартній ситуації (наприклад, класична співбесіда з претендентом), а у кількох ситуаціях (поведінкові симуляції, пробні роботи) протягом досить тривалого періоду. Складовою успіху для якісного прогнозу асесмент-центру є відповідність оцінюваної за результатами різних тестів компетенції (здатності, навички, життєві позиції тощо) вимогам, які відповідають реальності та існують на практиці. Досить важливим є той момент, що в асесмент-центрі проводять роздільну межу між вже наявними здібностями, навичками тощо (компетенції) і ще не розвиненими, але такими, що мають перспективу для розвитку здібностей.

Необхідність використання асесмент-технологій у ТОВ «Катена Юкрейн» у тому, формування колективу управлінців досі йшло стихійними методами. Незважаючи на те, що трудова дисципліна на підприємстві

знаходиться на високому рівні, коефіцієнт психологічного середовища за оцінками самих працівників становить майже 74% від норми. Таким чином, 1 із 4 працівників не відчувається комфортно. Використання асесмент-технологій дозволить вчасно відсікати менеджерів, які не можуть в умовах підприємства адаптуватися до його вимог, що особливо важливо при розширенні діяльності суб'єктом господарювання. Також необхідно відзначити і той факт, що ТОВ «Катена Юкрейн» є невеликим за розмірами підприємством, тому реалізація даного заходу можлива тільки із залученням підприємств, що спеціалізуються на підборі персоналу.

2) Проведення поточного навчання працівників підприємства.

Цей захід повинен розглядатися за двома напрямками:

- проведення тренінгів для працівників апарату управління суб'єкта господарювання;
- виробниче навчання без відриву від виробництва для всіх працівників.

Часто керівники відділів та менеджери вищого ешелону скаржаться на відсутність нових ідей і втрату здатності блискавичної реакції на зміну правил та зміну тенденцій ринку. У той же час, інновації в методах та технологіях, зміни у законодавстві, конкуренція – все це вимагає оперативності у діях, гнучкості у керівництві та здатності правильно підібрати управлінський стиль, ефективний у конкретній ситуації. Саме для того, щоб у сучасного менеджера складнощів в управлінні персоналом не існувало, для творчості та конструктивного лідерства настав період розквіту використання управлінських тренінгів.

За допомогою тренінгів можливе вирішення наступних завдань: навчитися правильно розставляти пріоритети та делегувати повноваження, гарантовано розраховуючи на потрібний результат; грамотно мотивувати співробітників та успішно застосовувати робочу систему нематеріальних заохочень; підвищити в рази особисту ефективність та розкрити потенціал харизматичності; швидко орієнтуватися в будь-якій ситуації та приймати

стратегічно вірні рішення за мінімальних тимчасових витрат; навчитися максимально концентруватися на поставленій меті та правильно розслаблятися.

Управлінські тренінги дають менеджерам неоціненний досвід. Результати, які досягаються в результаті проходження таких занять, вкотре доводять тезу про те, що нові рішення та революційні ідеї часто привносяться ззовні. Самим співробітникам буває важко переключитися зі звичних моделей управління та шаблонів поведінки, щоб збільшити особисту результативність та ефективність своєї роботи загалом. Управлінський тренінг показує можливості, що лежать, як правило, за колом альтернатив, які постійно розглядаються.

Необхідність тренінгів у ТОВ «Катена Юкрейн» пов'язана з тим, що рівень стабільності кадрів на підприємстві становить близько 80% від необхідної величини. Фактично апарат управління підприємством не використовує на сьогоднішній момент близько 20% своїх можливостей. При цьому, як показує практика, працівники апарату управління залишають підприємство, тому що їм не вдається реалізуватися. Відповідно завданням тренінгів на підприємстві має бути розкриття потенціалу працівників апарату управління.

Організація виробничого навчання всім працівників необхідна у зв'язку з тим, що рівень вимог до основної діяльності ТОВ «Катена Юкрейн» буде підвищуватися. При цьому навчання необхідно проводити на постійній основі, зважаючи на те, що це дозволить мати можливість постійного підстроювання під вимоги ринку. Крім того, постійний процес навчання дасть змогу знизити гостроту проблеми нестачі кваліфікованих кадрів до моменту їхнього прийому на роботу на підприємство.

3) Удосконалення системи нематеріальної мотивації шляхом впровадження виробничого змагання.

Підвищення активності кадрів управління для підприємства можливе через використання системи мотивації, розглядаючи цю сукупність

співробітників як цільову групу. Зазвичай, для більшості працівників управління характерна нематеріальна мотивація, яка заснована на задоволенні вищих рівнів потреб. Як можливий варіант - організація системи виробничого змагання, заснованого на таких оціночних факторах, як:

- прибуток підрозділу;
- коефіцієнт корисного використання фонду робочого часу.

Необхідність такого виду нематеріальної мотивації у ТОВ «Катена Юкрейн» диктується тим, що за двома найбільш важливими показниками (умінням проектувати і наднормативною активністю) спостерігається падіння. Оскільки, для працівників апарату управління матеріальна мотивація є додатковою до нематеріальної, необхідною є розробка методів мотивації, за допомогою яких буде можливим більш активніше стимулювання даної категорії працівників.

4) Удосконалення роботи з кадровим резервом.

З метою забезпечення перспективної потреби в працівниках окремих груп ТОВ «Катена Юкрейн» пропонується запровадження системи контрактів, згідно з якою підприємство укладатиме договір щодо працевлаштування з випускниками ВНЗ та технікумів з технічних спеціальностей ще в період їх навчання. При цьому, можливим варіантом тут буде те, що ТОВ «Катена Юкрейн» може за домовленістю з майбутнім спеціалістом здійснювати оплату частини навчання у навчальному закладі. Після закінчення навчального закладу спеціаліст матиме змогу працевлаштуватися за фахом.

Даний підхід дозволить суттєво знизити можливий дефіцит кадрів на підприємстві, внаслідок чого ТОВ «Катена Юкрейн» отримає конкурентну перевагу в компетенції спеціаліста, що дозволить реалізовувати проекти, виконати складу роботу більш оперативно. Крім того, суттєво скоротиться термін пошуку фахівців на відповідні посади, що позитивно позначиться на термінах виконання робіт та реалізації отриманих контрактів.

Також, на сьогоднішній день існує дуже велика проблема з кадрами управління на нижчих рівнях, які поєднують функції як виробничого

персоналу, так і управлінського. У зв'язку з цим, для підприємства необхідно створення системи кадрового резерву, що є абсолютно необхідною процедурою оптимізації роботи з кадрами управління.

Далі розрахуємо економічну ефективність розроблених пропозицій. Спочатку проведемо оцінку запропонованих заходів експертним шляхом. Зробимо ранжування заходів за різними критеріями за 10-бальною шкалою (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Експертна оцінка прийнятних варіантів вирішення пріоритетних проблем

Критерії оцінювання	Вага критерію	Оцінка варіанту				Зважена оцінка			
		1	2	3	4	1	2	3	4
Складність проекту	0,12	3	7	7	6	0,36	0,84	0,84	0,72
Вартість проекту	0,14	2	6	7	5	0,28	0,84	0,98	0,7
Соціальна цінність проекту	0,06	10	9	4	3	0,6	0,54	0,24	0,18
Цільовий характер заходу	0,19	9	10	8	7	1,71	1,9	1,52	1,33
Необхідність зовнішніх ресурсів	0,15	2	5	6	5	0,3	0,75	0,9	0,75
Необхідність внутрішніх ресурсів	0,06	3	4	7	5	0,18	0,24	0,42	0,3
Економічна ефект	0,28	6	6	4	3	1,68	1,68	1,12	0,84
Складність проекту	1,00	–	–	–	–	5,1	6,85	6,1	4,45

Джерело: сформовано автором

За результатами проведеного дослідження можна дійти висновку, що найкращим варіантом вибору є вибір заходу №2, який передбачає проведення поточного навчання працівників підприємства. Цей захід передбачає, що в рамках роботи з персоналом буде організована система безперервного виробничого навчання, за допомогою якої працівники отримуватимуть всю необхідну інформацію щодо діяльності підприємства, підвищуватимуть навички виробничої та управлінської діяльності, формуватимуть навички передачі досвіду іншим працівникам та інші. При цьому основними каналами навчання будуть:

- навчання із залученням зовнішніх осіб;
- навчання із залученням працівників підприємства.

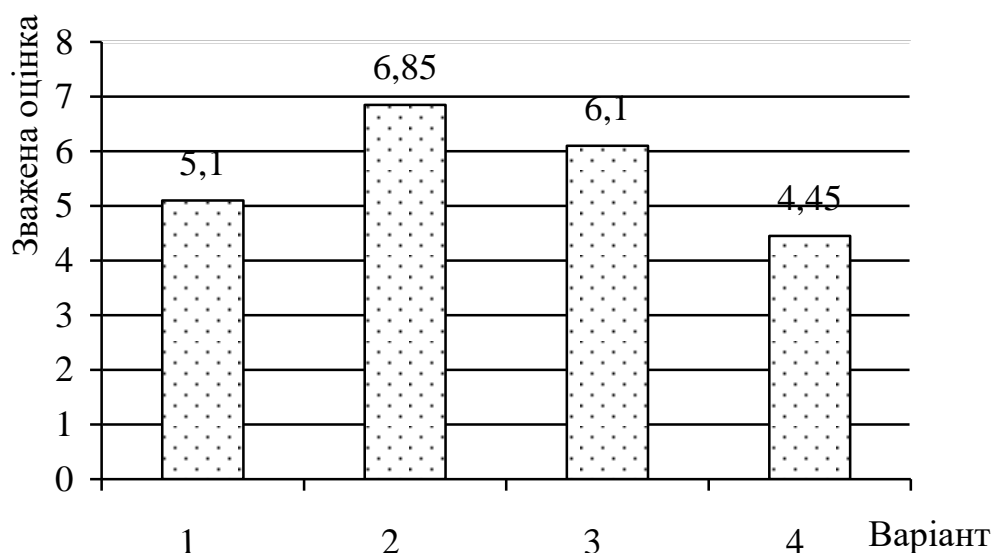


Рис. 4.2. Зважена оцінка прийнятних варіантів вирішення пріоритетних проблем

Застосуємо проектний підхід до реалізації та впровадження цього заходу на підприємстві ТОВ «Катена Юкрейн». Для цього спочатку проведемо перевірку проекту на відповідність SMART-критеріям, що представлено в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Перевірка відповідності проекту запровадження безперервного навчання встановленим SMART-критеріям

Критерій	Опис
Конкретність	Реалізація проекту має на меті формування на підприємстві морської галузі ТОВ «Катена Юкрейн» системи безперервного навчання персоналу
Вимірюваність	Як головний критерій виступає підвищення рівня компетентності та обізнаності персоналу у питаннях функціонування та управління
Розташування	За місцем діяльності підприємства – м. Миколаїв
Реальність	Реальний, за наявності необхідних організаційних ресурсів
Тимчасові терміни	2022-2023 рр.

Джерело: сформовано автором

Мета проекту згідно з SMART-критеріями: формування у ТОВ «Катена Юкрейн» системи безперервного навчання персоналу для збільшення рівня

його компетентності з питань, що є критично важливими для підприємства.

Визначимо здійсненність проекту, для цього проаналізуємо його ризики (табл. 4.3)

Таблиця 4.3

Оцінка ймовірності ризиків проекту на стадіях

Стадії проекту	Вага	Можливість	Величина ризику
Ініціація	0,05	0,40	0,02
Розробка	0,15	0,25	0,04
Реалізація	0,50	0,25	0,13
Завершення	0,30	0,05	0,02
Разом	1,00	–	0,21

Джерело: сформовано автором

Проведені розрахунки показали, що оцінка недосягнення SMART-мети проекту становить 0,21 од. або 21%. Отже, проект характеризується помірним ризиком.

Сформуємо список робіт у фазі ініціації даного проекту. Його наведено в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Список робіт у фазі ініціації проекту та їх тривалості

Номер роботи	Найменування роботи	Тривалість роботи, днів
1	Прийняття рішення щодо розробки проекту	1
2	Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Катена Юкрейн»	4
2.1	Збір даних щодо зовнішнього середовища ТОВ «Катена Юкрейн»	1
2.2	Аналіз зібраних даних	2
2.3	Формування висновків стосовно проекту	1
3	Аналіз внутрішнього середовища ТОВ «Катена Юкрейн»	3
3.1	Збір даних щодо внутрішнього середовища	1
3.2	Аналіз зібраних даних із внутрішнього середовища	1
3.3	Формування висновків стосовно проекту	1
4	SWOT-аналіз ТОВ «Катена Юкрейн»»	2

Продовж. табл. 4.4

4.1	Одержання відомостей щодо аналізу	1
4.2	Виявлення можливої реакції на зміни середовища	1
5	Аналіз ризиків проекту	1
6	Розробка системи критеріїв та вимог	5
6.1	Виявлення вимог	1
6.2	Формалізація вимог	2
6.3	Ув'язування вимог з наявними можливостями регіону	1
6.4	Визначення досяжності критеріїв	1
7	Виявлення проблем	2
8	Оцінка проблем	1
9	Розробка альтернативних варіантів вирішення проблеми взаємодії між новаторами та бізнесом	1
10	Отримання SMART-мети	1
11	Схвалення проекту	1
12	Наказ про початок робіт	1
Разом		23

Джерело: сформовано автором

Подані в таблиці дані свідчать про те, що етап ініціалізації проекту передбачає 23 дні, протягом яких будуть проведені всі підготовчі роботи для формування системи безперервного навчання у ТОВ «Катена Юкрейн» .

Розробимо заходи у фазі планування проекту. Для цього необхідно визначити склад учасників проекту. Пропонується включення до команди проекту наступних осіб – працівників ТОВ «Катена Юкрейн»: КП керівник (координатор) проекту; ЕА – економіст-аналітик; НК – начальник відділу кадрів; ПК – помічник начальника відділу кадрів (табл. 4.5);

Розподіл адміністративних завдань між учасниками проекту представлено у табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Розподіл адміністративних завдань між учасниками проекту впровадження системи безперервного навчання в ТОВ «Катена Юкрейн»

Функції (роботи) учасника проекту	Учасники проекту			
	КП	ЕА	НК	ПД
Аналіз середовища реалізації проекту		X	X	
Планування проекту	X	X	X	
Реалізація проекту	X	X	X	X

Продовж. табл. 4.5

Контроль ефективності проекту	X	X	X	X
Облік витрат		X	X	X
Оцінка ризиків проекту		X	X	
Звітність щодо реалізації проекту		X		X
Затвердження концепції проекту з безперервного навчання	X	X		X
Регламентация роботи учасників проекту з безперервного навчання	X		X	
Модифікація проекту безперервного навчання	X	X	X	X

Джерело: сформовано автором

З метою визначення тривалості етапу планування проведемо декомпозицію робіт у межах даного етапу. Наведено табл. 4.6. Як очевидно з таблиці, його тривалість становить 34 дні.

Таблиця 4.6

Список робіт у фазі планування проекту

Номер роботи	Найменування роботи	Тривалість роботи, днів
1	Формування команди учасників проекту	4
1.1	Визначення особливостей проекту запровадження безперервного навчання	1
1.2	Погодження переліку учасників та набір фахівців у проекті	3
2	Вивчення проекту безперервного навчання	5
2.1	Постановка цілей проекту	1
2.2	Вивчення масштабів проекту безперервного навчання	1
2.3	Оцінка вимог до проекту безперервного навчання	2
2.4	Виявлення критеріїв ефективності проекту безперервного навчання	1
3	Розробка змісту проекту безперервного навчання у ТОВ «Катена Юкрейн»	6
3.1	Планування кінцевого результату реалізації проекту безперервного навчання у ТОВ «Катена Юкрейн»	2
3.2	Упорядкування плану проекту безперервного навчання у ТОВ «Катена Юкрейн»	2
3.3	Складання переліку бюджетів та кошторисів	2
4	Планування ресурсів проекту безперервного навчання	3

Продовж. табл. 4.6

4.1	Планування кількості ресурсів проекту	2
4.2	Планування складу ресурсів проекту безперервного навчання	1
5	Структурне планування проекту безперервного навчання	9
5.1	Декомпозиція проекту безперервного навчання	2
5.2	Формування графіка робіт проекту	2
5.3	Складання графіка робіт	2
5.4	Затвердження загального бюджету проекту	3
6	Погодження з директором ТОВ «Катена Юкрейн»	3
7	Формування системи контролю проекту	2
8	Схвалення системи контролю	1
9	Схвалення початку реалізації проекту	1
Разом		34

Джерело: сформовано автором

Основною особливістю проекту є постійний процес контролю за його реалізацією з боку керівництва проекту. Передбачається, що цей контроль буде проводитися щотижня, щоб мати можливість оперативно вносити коригування у його реалізацію.

Проведемо дослідження фази реалізації проекту безперервного навчання у ТОВ «Катена Юкрейн». Перелік робіт даного етапу та його тривалість представлено у табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Список робіт у фазі реалізації проекту безперервного навчання у ТОВ «Катена Юкрейн»

Номер роботи	Найменування роботи	Тривалість роботи, днів
1	Інструктаж членів команди	1
	Реалізація основних робіт	19
2	Розробка Положення про порядок безперервного навчання	10
3	Затвердження Положення про порядок безперервного навчання	2
4	Розрахунок бази порівняння	7
	Контроль реалізації проекту	9
5	Контроль темпів робіт	3
6	Контроль термінів робіт	3

Продовж. табл. 4.7

7	Контроль якості робіт	3
	Аналіз ефективності реалізації	6
8	Виявлення проблем проекту	3
9	Усунення проблем проекту	3
10	Перевірка відповідності плану та результату робіт	5
Разом		40

Джерело: сформовано автором

З таблиці видно, що тривалість проекту невелика, оскільки тривалість його основного етапу становить лише 40 днів.

Список робіт у фазі завершення із зазначенням тривалості їх реалізації представлено у табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Список робіт у фазі завершення проекту та тривалості їх реалізації

Номер роботи	Найменування роботи	Тривалість роботи, днів
	Підготовка необхідної звітної документації щодо проекту	15
1	Внутрішній аналіз проекту	5
2	Обговорення проекту документації	2
3	Безпосереднє формування документації проекту	8
	Підготовка доповіді щодо реалізації проекту	7
4	Збір інформації	5
5	Формування доповіді	2
6	Презентація результатів проекту, обговорення	1
	Оцінка результатів проекту	11
7	Проведення підсумкової наради	1
8	Обговорення недоліків, які було виявлено	1
9	Закриття робіт та проекту	1
10	Розформування команди проекту	3
Разом		29

Джерело: сформовано автором

У табл. 4.9 представлені часові терміни проекту реалізації безперервного навчання на підприємстві ТОВ «Катена Юкрейн».

Подані в таблиці дані дозволяють зробити висновок, що тривалість проекту становить від 106 до 60 днів, що дозволяє віднести його до короткострокових проектів.

Таблиця 4.9

Тимчасові терміни реалізації проекту

Фаза	Разом, днів	За мережним графіком	
		Мінімально	Максимально
Ініціації	23	20	11
Планування	34	30	16
Реалізації	40	31	19
Завершення	29	25	14
Разом	126	106	60

Джерело: сформовано автором

Контрольні точки проекту представлено в табл. 4.10.

Таблиця 4.10

Контрольні точки проекту безперервного навчання у ТОВ «Катена Юкрейн»

№ п/п	Назва документа	Дата
1	Наказ про початок аналізу зовнішнього середовища	01.03.2022
2	Наказ про початок розробки проекту безперервного навчання	25.03.2022
3	Виділення коштів на проект	01.04.2022
4	Отримання завдання на реалізацію проекту	10.04.2022
5	Початок реалізації проекту	17.04.2022
6	Наказ про початок реалізації проекту	27.04.2022
7	Звіт про статус проекту	01.05.2022
8	Звіт про статус проекту	15.05.2022
9	Звіт по завершенню проекту	03.06.2022
10	Завершення проекту створення системи безперервного навчання	12.06.2022

Джерело: сформовано автором

Оцінку бюджету проекту безперервного навчання представлено в табл. 4.11. Очікується зростання за рахунок зростання компетентності персоналу на 7% від трендового зростання (на 584 тис. в квартал).

Таблиця 4.11

Попередній бюджет проекту створення системи безперервного навчання на підприємстві ТОВ «Катена Юкрейн»

Статті	Квартал						Разом
	1	2	3	4	5	6	
Витрати на проектування та інші проектні роботи (зокрема оплата праці)	714	40	–	–	–	–	754

Продовж. табл. 4.11

У т.ч безпосередньо організація проекту	157	16	–	–	–	–	173
Підвищення виручки за рахунок зростання компетентності персоналу	–	–	584	584	584	584	2336

Джерело: сформовано автором

Розрахунок IRR для проекту представлено на рис. 4.3.

Як видно з даного рисунку, IRR проекту становить 68%, що свідчить про високий рівень ефективності проекту.

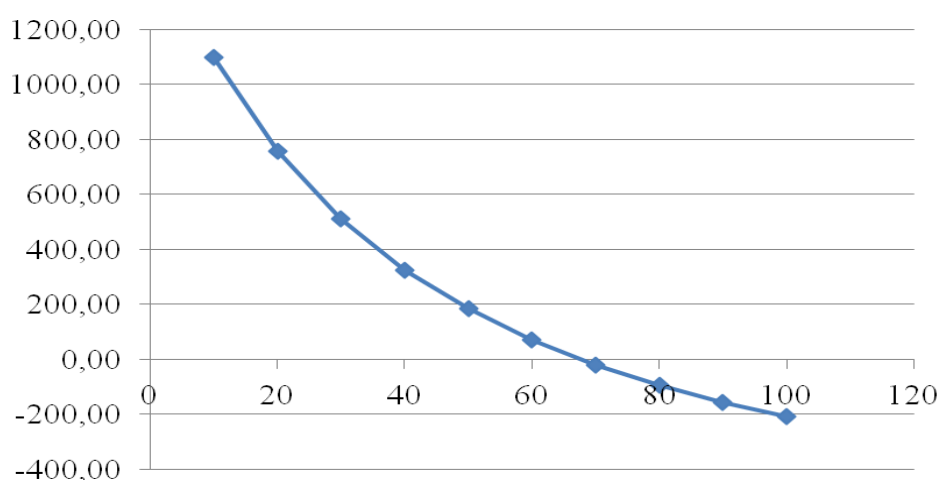


Рис. 4.3. Розрахунок IRR для проекту створення системи безперервного навчання

Отримане значення свідчить про високий рівень вигідності проекту та необхідність його реалізації на практиці.

Таким чином, узагальнення результатів дослідження та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі надало можливість сформулювати певні висновки. Разом із збільшенням обсягів надання послуг відбувається ускладнення робіт, що вимагає збільшення кількості висококваліфікованих фахівців на підприємстві. Однак, спостерігається дефіцит працівників портового господарства на ринку, збільшуються вимоги до внутрішніх систем навчання та професійного зростання, до роботодавців (щодо матеріальних та нематеріальних умов роботи). У даних умовах основними напрямками

розвитку системи управління персоналом є: підвищення умінь у кадрів управління в частині проектування, активності та здатності до навчання; розвиток служби управління кадрами на підприємстві в частині підбору кадрів, підвищення ефективності їх розміщення, поліпшення рівня психологічного середовища, а також формування системи професійного навчання. Відповідно, з метою підвищення ефективності управління персоналом надано такі пропозиції: запровадження асесмент-технологій під час роботи з персоналом, проведення постійного поточного навчання працівників підприємства, вдосконалення роботи з кадровим резервом та системи нематеріальної мотивації шляхом впровадження виробничого змагання. Проведене дослідження та ранжування запропонованих пропозицій показало, що найбільш привабливим для ТОВ «Катена Юкрейн» є захід щодо формування системи безперервного навчання. Проведений розрахунок показав необхідність виділення на цей проект 754 тис. грн. Внутрішня норма прибутковості проекту становить 68 %, що свідчить про його вигідність для ТОВ «Катена Юкрейн» та необхідність реалізації цього проекту на практиці.

ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретичні, методологічні основи управління персоналом підприємства, проведено емпіричний аналіз та розроблено пропозиції щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі.

1. На засадах дослідження було узагальнено підходи до визначення поняття управління персоналом. На відміну від існуючих запропоноване визначення охоплює сукупності методів, прийомів та процедур впливу підприємства на своїх працівників з метою їх максимального використання для досягнення поставлених організаційних цілей. Управління персоналом має відповідати стратегії розвитку підприємства, захищати інтереси працівників та забезпечувати дотримання законодавства про працю при формуванні та використанні персоналу, формується такий кадровий склад підприємства; який здатний реалізувати завдання розвитку.

Розкрито основні завдання, функції та показники ефективності системи управління персоналом. Зроблено висновок, що головним завданням управління персоналом є формування виробничої поведінки працівників, яка забезпечує досягнення організаційних цілей. Для досягнення цілей та вирішення завдань управління персоналом на підприємстві необхідно забезпечити ефективний розподіл обов'язків, створення системи координації та контролю, крім цього, потрібно дотримуватися основоположних принципів управління персоналом.

2. В результаті обґрунтування методології визначення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі, встановлено, що управління ефективністю є засобом отримання покращених результатів від організації, її підрозділів, команд та окремих співробітників завдяки належному розумінню та контролю питання ефективності в рамках загальної узгодженої структури. Поняття ефективність діяльності персоналу відображає такі характеристики ефективності: цілеспрямованість; результативність; якість

виробництва; продуктивність; адаптивність; мотивованість.

Система ефективного управління персоналом на сучасному підприємстві розглядається як процес, який посилює мотивацію персоналу. Для оцінки ефективності управління персоналом пропонується використовувати показники, що враховують ефекти, які виникають при збільшенні продуктивності праці, прибутку та рентабельності підприємства, зниженні плинності кадрів, навчанні персоналу. Етапи емпіричного аналізу ефективності управління персоналом підприємства: аналіз господарської діяльності підприємства ТОВ «Катена Юкрейн», проведення загального аналізу системи управління персоналом та кадрової політики, оцінка ефективності управління персоналом підприємства, узагальнення результатів емпіричного аналізу та надання рекомендацій

3. Результати аналізу господарської діяльності підприємства ТОВ «Катена Юкрейн» свідчать, що воно здійснює вантажно-розвантажувальні роботи, обслуговування та зберігання вантажів, обслуговування суден та інші пов'язані з цим види господарської діяльності на території Суднобудівного заводу «Океан». Аналіз основних показників фінансово-економічного стану підприємства показав, що капітал, виручка, чистий прибуток зростають, фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність значно поліпшилися в останні роки, підприємство запрацювало на повну потужність за рахунок реалізації конкурентних переваг.

Результати аналізу ефективності управління персоналом на підприємстві ТОВ «Катена Юкрейн» свідчать, що управління персоналом ґрунтується на використанні широкого спектру методів. Взаємозалежність кадрової стратегії та кадрової політики є досить значною. Кадрова політика виступає базисом для кадрової стратегії. У підприємства спостерігається певний дефіцит робітничих кадрів, який не покривається протягом тривалого часу, знижуючи загальну ефективність використання трудового потенціалу; зниженню рівня використання потенціалу працівників сприяє ситуація на ринку праці, яка полягає в наявності дефіциту робітників з високим рівнем

кваліфікації, що призводить до помітного збільшення обороту таких працівників на підприємстві та зниження їхньої зацікавленості в роботі на ньому протягом тривалого періоду часу. Існуюча система мотивації в ТОВ «Катена Юкрейн» не стимулює працівників, зайнятих безпосередньо у виробництві та наданні послуг, а більше стимулює адміністративно-управлінський персонал.

4. Узагальнення результатів дослідження та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління персоналом підприємства морської галузі надало можливість встановити, що разом із збільшенням обсягів надання послуг відбувається ускладнення робіт, що вимагає збільшення кількості висококваліфікованих фахівців на підприємстві. Однак, спостерігається дефіцит працівників портового господарства на ринку, збільшуються вимоги до внутрішніх систем навчання та професійного зростання, до роботодавців (щодо матеріальних та нематеріальних умов роботи). У даних умовах основними напрямками розвитку системи управління персоналом є: підвищення умінь у кадрів управління в частині проектування, активності та здатності до навчання; розвиток служби управління кадрами на підприємстві в частині підбору кадрів, підвищення ефективності їх розміщення, поліпшення рівня психологічного середовища, а також формування системи професійного навчання. Відповідно, з метою підвищення ефективності управління персоналом надано такі пропозиції: запровадження асесмент-технологій під час роботи з персоналом, проведення постійного поточного навчання працівників підприємства, вдосконалення роботи з кадровим резервом та системи нематеріальної мотивації шляхом впровадження виробничого змагання. Проведене дослідження та ранжування запропонованих пропозицій показало, що найбільш привабливим для ТОВ «Катена Юкрейн» є захід щодо формування системи безперервного навчання. Проведений розрахунок показав необхідність виділення на цей проект 754 тис. грн. Внутрішня норма прибутковості проекту становить 68 %, що свідчить про його вигідність та необхідність реалізації цього проекту на практиці.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абель В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2015. 380 с.
2. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами. СПб.: Питер, 2018. 832 с.
3. Балабанова Л.В., Сельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія]. Донецьк: Дон НУЕТ, 2014. 238 с.
4. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
5. Берглезова Т.В. Проблеми управління процесами формування та використання кадрового потенціалу підприємства. Проблеми підприємництва в економіці, 2005. №8. С. 75 – 80.
6. Бортнік С. М.. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмента стратегічного планування діяльності підприємства. Вісник Волинського інституту економіки і менеджменту: наук. журн., 2014. Т. 1., № 10, 40-51.
7. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудова відносина. К. : ЦУЛ, 2004. 440 с.
8. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства – Київ, Центрнавчальної літератури, 2006. 488 с.
9. Дериховська, В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ, 2020. № 7(426), 341-347.
10. Дяків, О.П., Островерхов, В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
11. Економіка підприємства: Підручник / За заг. ред. С. Ф. Покропивного. К.: КНЕУ, 2016. 528 с.
12. Заславська Т. І. Економіка праці і соціально-трудова відносина. К. : Вища школа, 1999. 248 с.

13. Знаменский, А. Вовлеченность – миф или реальность? Управление персоналом, 2020. № 2 (318), 41-47.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
15. Кольбашенко Д. А. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки, 2014. № 2. С. 237–244.
16. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm – Назва з титул. екрану.
17. Корсаков Д. О. Організаційна діагностика системи управління персоналом підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf– Назва з титул. екрану.
18. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб, Питер Ком, 2008. 896с.
19. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка, 2017. № 6. С. 32-37.
20. Краснокутська Н. В. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 352 с.
21. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. К. : Вид-во "Кондор", 2009. 428 с.
22. Кубарева, В.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2013. № 3(2), 224-227.
23. Лівощко, Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2019. № 4, 59-65.
24. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия М. : ИНФРА-

М; Новосибірськ: НГАЕиУ, 1999. – 312 с.

25. Маслова В. М. Управління персоналом. К: ЦУЛ, 2012. 492 с.

26. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Издательство “Дело”, 1997. 704 с.

27. Мокрик Р. Оцінка ефективності підбору персоналу в компанії. Управління персоналом. 2005. № 11. С. 5–8.

28. Мочерний С. В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. К.: Феміна, 1995. 368 с.

29. Мостенська Т.Л., Рульєв В.А. Гуткевич С.О. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

30. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал, 2019. №4. С. 44-49.

31. Никифорова, В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2021. 275 с.

32. Нікітін, Ю.О., Рукас-Пасічнюк, В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки, 2014. № 4. 238-246.

33. Олексенко Р.І., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.

34. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт, 2018. № 14, 41-48.

35. Олійник Є. О. Критерії оцінки трудових ресурсів аграрного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2011_3/12.pdf. - Назва з титул. екрану.

36. Олійник, С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник, Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.

37. Осіпова, А.Ю. Механізм забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук. Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління

підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький, 2015. 246 с.

38. Остапюк, Б.Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2019. № 47, 137-142.

39. Полоус, О.В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2020. №1 (56), 187-192.

40. Редьква О. З., Галушак О. Я. Комплекс показників оцінювання ефективності системи управління персоналом машинобудівних підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 1 С. 73-80.

41. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий / Т. Саати. М. : Радио и связь, 1993. 366 с.

42. Сардак О. В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2014. № 1(19). С. 226-235.

43. Співак В. В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2013. №6, т. 2. С. 178-181.

44. Тітов Ю.І. Менеджмент персоналу. К.: Ліра-К, 2020. 462 с.

45. Горрингтон, Д., Холл, Л., Тейлор, С. Управление человеческими ресурсами: ученик, Москва: Дело и Сервис, 2004. 752 с.

46. Токар А.П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу: монографія. Сімферополь: Таврія, 2012. – 680 с.

47. Управління персоналом в умовах економіки знань: монографія / колектив авторів; за заг. ред. д.е.н., проф. Л.К. Семів. К.: УБС НБУ, 2018. 406с.

48. Ус С.В. Управління персоналом підприємства в умовах кризи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2014. №10, 63-69.

49. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал

підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

50. Цимбалюк, С.О. Компенсаційна модель винагороди за працю: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: моногр. Київ: КНЕУ, 2020. 359 с.

51. Чуднова, О.К. Організація аналізу основних складових системи управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць, Вип. 15, 2019. 146 – 154

52. Чуднова, О.К. Аналіз сучасних систем управління персоналом: міжнародний досвід. Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць, 2021. Вип. 6 (37), 97-100.

53. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала: пособие. К.: Гросс Медиа, 2015. 224 с.

54. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2017. № 5. Т. 1. С. 63–67.

55. Шегда А. В. Менеджмент. К.: Т-во «Знання», КОО, 2012. 583с.

56. Шимановська-Діанич, Л.М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 462 с.

57. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах // В зб. тез доповідей міжнар. наук.-практ. конф. «Організація діяльності підприємств в умовах інтеграційних процесів» (Тернопіль – Форос, 16–18 квітня 2020 р.). Тернопіль : Тернопільський нац. екон. ун- т. 2020. С. 313-315.

58. Щекин Г. В. Кадровый менеджмент. К. : Изд. Дом «Корпорация», 2007. 286 с.

59. Яковлев С.С. Механизм управления предприятием: стратегический аспект: [монография] – Харьков : ХГЭУ, 2019. – 410 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс ТОВ «Катена Юкрейн» на 31.12.2020 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	99	65
первісна вартість	1001	784	410
накопичена амортизація	1002	685	345
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	12219	10946
первісна вартість	1011	32620	29736
знос	1012	20401	18790
Інвестиційна нерухомість:	1015	2408	2497
первісна вартість	1016	5044	5237
знос	1017	2636	2740
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	243	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	14969	13508
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6556	6976
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестрахування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	5063	8143
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	6	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	4	0
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	603	1733
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1154	1696
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	13382	18548
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття			
Баланс	1300	31375	34969

Продовж. додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7923	7923
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	14746	10482
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1485	1485
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-3229	3769
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	20925	23659
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	1106	1315
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	1106	1315
Короткострокові кредити банків	1600	219	628
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	4892	7005
за розрахунками з бюджетом	1620	779	454
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	141	167
за розрахунками з оплати праці	1630	572	668
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2741	1073
Усього за розділом III	1695	9344	9995
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	31375	34969

Звіт про фінансові результати ТОВ «Катена Юкрейн» за 2020 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	30863	29140
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(26586)	(23867)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	4277	5273
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	13997	12875
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2130	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(8181)	(7609)
Витрати на збут	2150	(1624)	(1418)
Інші операційні витрати	2180	(5199)	(4696)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3270	4425
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	250	622
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(106)	(70)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(8)	(45)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	3406	4932
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-672	-992
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2734	3940
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)

Баланс ТОВ «Катена Юкрейн» на 31.12.2019 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:	1000	44	103
первісна вартість	1001	694	788
накопичена амортизація	1002	650	685
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби:	1010	8697	12219
первісна вартість	1011	27812	32620
знос	1012	19115	20401
Інвестиційна нерухомість:	1015	1524	2408
первісна вартість	1016	3384	5044
знос	1017	1860	2636
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
накопичена амортизація	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	1235	243
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	11500	14973
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5693	6556
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	1332	5066
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	0	0
з бюджетом	1135	4	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	4	4
з нарахованих доходів	1140	0	0
із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	356	603
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	1008	1154
Готівка	1166	0	0
Рахунки в банках	1167	0	0
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0	0
Інші оборотні активи	1190	0	0
Усього за розділом II	1195	8393	13383
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	5471	3024
Баланс	1300	25364	31380

Продовж. додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	7923	7923
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	15845	14746
Додатковий капітал	1410	0	0
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1485	1485
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7610	2571
Неоплачений капітал	1425	(0)	(0)
Вилучений капітал	1430	(0)	(0)
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	17643	21583
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	686	1106
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви, у тому числі:	1530	0	0
Інвестиційні контракти;	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	686	1106
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	59	219
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
за товари, роботи, послуги	1615	3270	4892
за розрахунками з бюджетом	1620	318	779
за у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
за розрахунками зі страхування	1625	83	141
за розрахунками з оплати праці	1630	367	572
за одержаними авансами	1635	0	0
за розрахунками з учасниками	1640	0	0
із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	2938	2088
Усього за розділом III	1695	7035	8691
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	25364	31380

Звіт про фінансові результати ТОВ «Катена Юкрейн» за 2019 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29140	22211
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(23867)	(18669)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий: прибуток	2090	5273	3542
Валовий: збиток	2095	(0)	(0)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	10220	5391
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	(0)	(0)
Адміністративні витрати	2130	(7609)	(5777)
Витрати на збут	2150	(1418)	(1099)
Інші операційні витрати	2180	(2041)	(1783)
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	4425	274
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	(0)	(0)
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	622	21
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	(70)	(75)
Втрати від участі в капіталі	2255	(0)	(0)
Інші витрати	2270	(45)	(0)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4932	220
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295	(0)	(0)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-992	-134
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3940	86
Чистий фінансовий результат: збиток	2355	(0)	(0)