



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Голітенко Костянтин Германович

## **УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА**

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:  
д-р екон. наук, професор Великий Ю.В.

Рецензент:  
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.

Миколаїв 2023

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ</b>	
<b>ПІДПРИЄМСТВА...</b> .....	<b>7</b>
1.1. Поняття, цілі, завдання та функції управління персоналом підприємства .....	7
1.2. Сутність, елементи системи управління персоналом та теоретичні підходи до її удосконалення .....	16
<b>РОЗДІЛ 2. МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ</b>	
<b>УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>26</b>
2.1. Теоретико-методологічні основи визначення ефективності системи управління персоналом .....	26
2.2. Процедура визначення ефективності управління персоналом виробничого підприємства .....	32
<b>РОЗДІЛ 3. ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПрАТ «ФРЕГАТ»)</b> .....	
3.1. Аналіз господарської діяльності підприємства .....	43
3.2. Аналіз ефективності управління персоналом підприємства .....	51
<b>РОЗДІЛ 4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ</b> .....	
4.1. Узагальнення результатів дослідження та напрями удосконалення системи управління персоналом.....	65
4.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	74
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	<b>83</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	<b>87</b>
<b>ДОДАТКИ</b> .....	<b>92</b>

## ВСТУП

Будь-який бізнес пов'язано з об'єднанням ресурсів для створення певного продукту. Безпосереднє перетворення ресурсів завжди передбачає участь працівників як особливого виду ресурсів. Тому для будь-якої організації персонал виступає основою бізнесу. Крім того, працівники можуть виступати учасниками управління, якщо йдеться про управління людськими ресурсами.

Необхідність ефективного управління персоналом визначається значущістю людських ресурсів для досягнення ефективності в управлінні бізнесом в загалі. Людські ресурси виступають основою ведення бізнесу, але рішення щодо способу їхнього найкращого використання, незалежно від кадрового потенціалу, ухвалюються керівництвом організації. Оскільки людські ресурси як основа управління виступають одним із ключових елементів пристосування організації до зовнішнього середовища, водночас працівників можна розглядати як один із чинників зовнішнього середовища, а не тільки внутрішнього середовища підприємства, управління людськими ресурсами належить до стратегічного рівня управління бізнесом загалом. При цьому функціональна стратегія щодо персоналу підприємства належить до найбільш значущих елементів стратегічного цілепокладання.

Формування системи управління персоналом має відповідати особливостям діяльності конкретного підприємства, а ефективність управління працівниками має бути спрямована на збільшення прибутку. Оскільки питання управління персоналом з точки зору системи управління працівниками належать до стратегічних складових управління підприємством, то управління персоналом має сприяти отриманню прибутку суб'єктом господарювання на перспективу.

З урахуванням необхідності досягнення довгострокової ефективності, підприємство повинно в питаннях формування системи управління персоналом орієнтуватися не тільки на особливості внутрішнього середовища, а й також на вплив чинників макросередовища та стан ринку, на якому діє

суб'єкт господарювання.

Іншими словами, актуальність дослідження визначається високою роллю ефективного формування системи управління персоналом як з точки зору конкурентоспроможності підприємства, так і з точки зору отримання прибутку на перспективу.

Теоретичні, методичні основи та практичні аспекти управління персоналом підприємства розглядали в своїх працях Балабанова Л. В., Бортнік С. М., Дериховська В.І, Колот А. М., Кравченко М. А., Крушельницька О. В., Кузнецов А.В., Лівощко Т.В., Маслова В. М., Никифорова В.Г., Олексенко Р.І., Олійник Є. О., Редька О. З., Сардак О. В., Токар А.П., Цимбалюк С.О., Чуднова О.К., Швед В. В. Однак, специфіку діяльності та управління персоналом виробничого підприємства не повністю враховано.

Метою роботи є узагальнення теоретико-методологічних основ та розробка рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом виробничого підприємства.

Відповідно до поставленої мети в кваліфікаційній роботі вирішено такі завдання:

- розкрито поняття, цілі, завдання та функції управління персоналом підприємства;
- розглянуто сутність, елементи системи управління персоналом та теоретичні підходи до її удосконалення;
- вивчено теоретико-методологічні основи визначення ефективності системи управління персоналом;
- розроблено процедуру визначення ефективності управління персоналом виробничого підприємства;
- проведено аналіз господарської діяльності підприємства;
- проаналізовано ефективність управління персоналом підприємства;
- узагальнено результати дослідження та напрями удосконалення системи управління персоналом
- розраховано економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління персоналом підприємства в сучасних умовах.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні засади та практичні аспекти управління персоналом виробничого підприємства.

Теоретичною, методологічною основою дослідження є загальнонаукові методи дослідження, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, що розглядають проблеми управління персоналу підприємства. В кваліфікаційній роботі використані такі методи дослідження: історичного аналізу, синтезу – для розкриття теоретичних основ управління персоналом підприємства; діалектичний для формування методології визначення ефективності управління персоналом виробничого підприємства; групування та коефіцієнтів, структурний – емпіричного аналізу ефективності управління персоналом підприємства, системний – для обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві.

Інформаційною базою дослідження виступають дані статистичної та фінансової звітності підприємства.

Новизна одержаних результатів дослідження, що виносяться на захист:

*удосконалено:*

– визначення поняття система управління персоналом як складної соціально-економічної системи, що містить у собі цілі, методи, засоби управління, а також суб'єктів та об'єкти управління, які мають свої соціально-економічні цінності, інтереси, цілі та наділені певними етичними, моральними цінностями, нормами поведінки, інтелектуальним рівнем та іншими соціально-психологічними характеристиками, що суттєво впливають на ефективність її функціонування та розвитку;

*дістало подальшого розвитку:*

– обґрунтування напрямів вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві: основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників та їх орієнтацію на виробничу діяльність

підприємства; основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливості для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників; удосконалення кадрових документів підприємства надає змогу підприємству сформувати систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів.;

– застосування проектного підходу до обґрунтування рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом, зокрема розроблено проект. Його реалізація забезпечить зростання чистого доходу на 398,2 млн. грн., приріст прибутку від продаж на 119,1 млн. грн., приріст прибутку від продажу з урахуванням витрат на 105,2 млн. грн.

Основні рекомендації, що містяться в кваліфікаційній роботі магістра, можуть бути реалізовані на практиці виробничого підприємства, зокрема ПрАТ «Фрегат».

За темою дослідження опубліковано наукову працю обсягом 0,25 друк. арк.

Робота складається зі вступу, 4 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі розкрито теоретичні основи управління персоналом підприємства. У другому – сформовано методологію визначення ефективності управління персоналом виробничого підприємства. У третьому – проведено емпіричний аналіз ефективності управління персоналом підприємства. У четвертому – розроблено рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві.

Робота містить 32 таблиці, 13 рисунків, список використаних джерел із 57 найменувань та 2 додатків. Обсяг основного тексту роботи складає 103 сторінки.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття, цілі, завдання та функції управління персоналом підприємства

Кожен із варіантів розуміння системи управління персоналом у взаємозв'язку з менеджментом є обґрунтованим, оскільки в рамках концепції управління персоналом як розуміння системи управління працівниками, яка не залежить від інших елементів управління організацією, повніше розкриваються окремі елементи системи управління персоналом. Якщо говорити про систему управління персоналом як одну з підсистем управління, можна більш обґрунтовано встановити взаємозв'язок між персоналом та іншими складовими діяльності організації. У цьому слід враховувати, що у концепції управління людськими ресурсами персонал розуміється як елемент поточного управління діяльністю, але і як елемент стратегічного управління організацією. Тому і система управління людськими ресурсами має розглядатися як один із елементів стратегічного управління [5, с. 36].

Система управління персоналом організації забезпечує участь працівників у виробничій діяльності як основну мету використання персоналу, крім того, працівники беруть участь у фінансовому управлінні, відповідають за маркетингову діяльність. З точки зору управління людськими ресурсами додатково слід враховувати створення ініціатив для розвитку бізнесу, які сприяють більш ефективному здійсненню виробничої діяльності, створенню конкурентних переваг, що сприяє збільшенню вартості компанії.

Як наслідок, система управління персоналом як частина менеджменту повинна, як мінімум, забезпечувати участь працівників у виробничій діяльності, сприяти виконанню обов'язків у галузі маркетингу та управління фінансовою діяльністю організації [26, с. 45].

У науковій літературі представлені різні підходи щодо визначення

поняття системи управління персоналом, наведені в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття системи управління персоналом організації

Автор	Визначення	Переваги	Недоліки
Колот А. М.	«Система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, функціональних взаємозв'язків керівників та фахівців у процесі обґрунтування, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень» [9, с. 31]	- наголошується на меті системи управління персоналом; - система управління персоналом взаємопов'язана з іншими системами управління організацій; - вказується на взаємозв'язок із розробкою та реалізацією рішень	- не вказується на механізми, за рахунок яких персонал бере участь в управлінні організацією; - вказується лише на загальні цілі системи управління персоналом, але не враховується співвідношення поточних цілей управління працівниками та цілей на перспективу
Армстронг М.	«Сукупність прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом [1, с. 79]	- вказується на методи та прийоми; - система управління персоналом має бути організована	- не визначено мету системи управління персоналом; - відсутня вказівка на взаємозв'язок між системою управління персоналом та управлінням організацією
СаатіТ.	«Сукупність взаємозалежних елементів організаційної, економічної, соціально-психологічної природи» [38, с. 16]	- наголошується на наявності безлічі елементів, що становлять систему управління персоналом; - виокремлюється безліч факторів, що визначають формування системи управління персоналом	- відсутня вказівка на конкретні цілі системи управління персоналом; - не враховується взаємозв'язок із управлінням організацією; - недостатньо докладно виражена роль працівників у системі управління персоналом
Шапиро С.А.	«Сукупність методів роботи з працівниками в організації» [49, с. 15]	Управління персоналом ґрунтується на використанні певних методів	- не вказується на взаємозв'язок елементів, що становлять систему управління персоналом; - відсутня вказівка на методи, якими досягаються цілі системи управління персоналом у зв'язку з управлінням організацією

Джерело: сформовано автором



З табл. 1.1 видно, що у науковій літературі систему управління персоналом можна розуміти як з погляду формування взаємозв'язку з менеджментом організації, так і з позицій розуміння без урахування взаємозв'язку з управлінням. Більш обґрунтованою є позиція, відповідно до якої система управління персоналом виступає частиною системи управління організацією в цілому.

Цілі системи управління персоналом пов'язані із загальними цілями організації. Оскільки організації необхідне залучення працівників для досягнення спільних цілей, формуються окремі цілі, пов'язані з управлінням персоналом. Ці цілі пов'язані із заохоченням працівників до більш ефективної діяльності та розвитком кадрового потенціалу. Крім того, цілі системи управління персоналом повинні включати організаційні аспекти, пов'язані, у тому числі, з регулюванням окремих складових системи управління персоналом.

Цілі системи управління персоналом організації стосовно працівника представлені на рис. 1.2. З точки зору працівника необхідно створити такі умови, у яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Тому, в першу чергу, організації необхідно запропонувати працівнику таку винагороду, яка б заохочувала його до активнішої участі у досягненні цілей організації.

Ця винагорода має бути диференційовано залежно від характеру участі у досягненні цілей.

Крім того, задоволеність працівника працею перебуває у взаємозв'язку із соціально-психологічними цілями. Працівник неспроможна діяти ефективно за умов несприятливого соціально-психологічного клімату. Крім того, йому необхідно запропонувати безпечні умови праці, забезпечити можливість спілкування з іншими працівниками [44, с. 95].

Оскільки працівник орієнтується як на отримання грошових винагород, так й на самореалізацію, то система управління персоналом повинна

передбачати змогу кар'єрного зростання працівника, визнання заслуг та розвиток трудових навичок як основи управління професійним просуванням працівника [15].

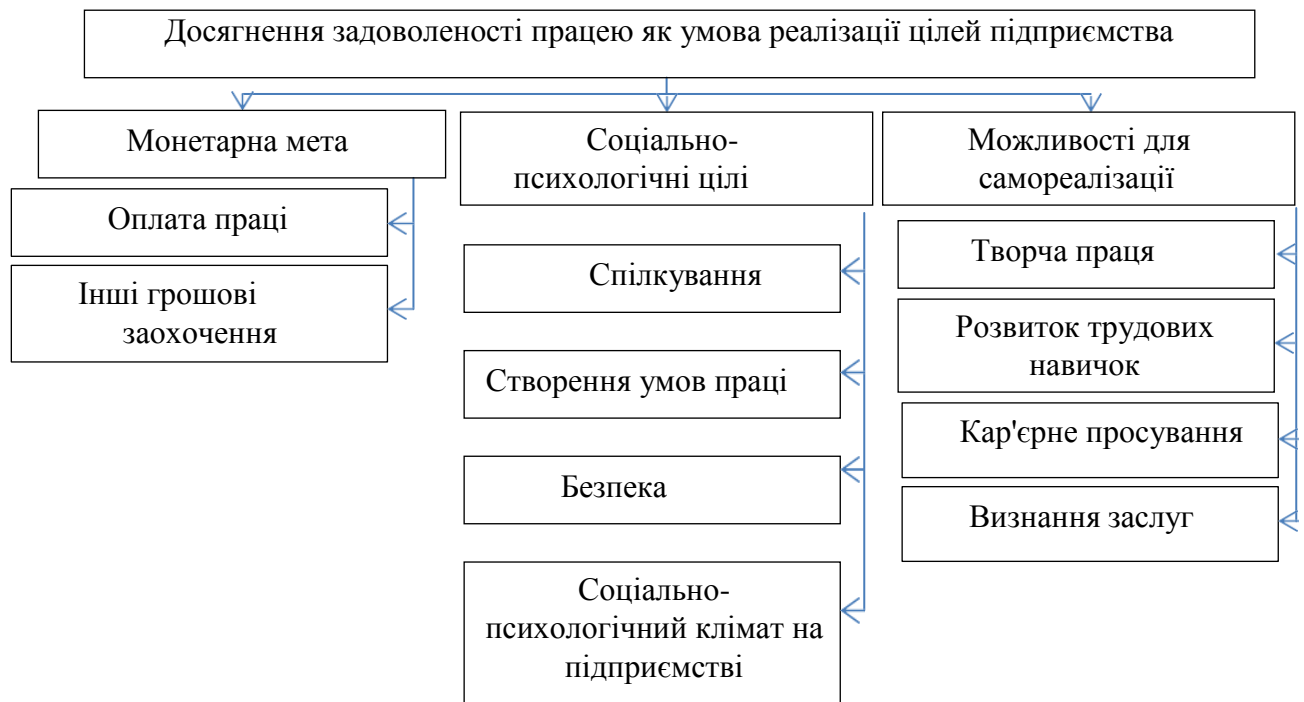


Рис. 1.1. Цілі системи управління персоналом стосовно працівника

Організація орієнтується отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників задля досягнення цієї мети, і навіть створювати умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу перспективу.

У плані використання персоналу найбільше значення має трудова функція, яка пов'язана з найкращим використанням співробітника, виходячи з його навичок та потенціалу. Оскільки організації необхідно мати об'єктивні відомості про навички та потенціал працівників, система управління персоналом повинна забезпечувати оцінку працівників. З урахуванням результатів оцінки визначаються перспективи кращого використання працівників, тому система управління персоналом повинна забезпечувати його розвиток, включаючи встановлення індивідуальних цілей щодо взаємозв'язку з навчанням та просуванням кар'єрними сходами. Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів система управління персоналом має сприяти

створенню сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі.

Враховуючи, що досягнення цілей організації залежить від взаємовідносин між співробітниками та керівництвом, необхідно формувати взаємодію між цими суб'єктами, задіяними у досягненні цілей організації. Повинні насамперед формуватися нормальні трудові відносини.

Крім того, система управління персоналом повинна забезпечувати раціональне управління мотивацією праці, що найбільш тісно пов'язане з цілями системи управління персоналом по відношенню до працівників. Проте, крім винагород, організації необхідно керувати створенням творчої атмосфери, враховувати інтереси працівників і забезпечувати просування [51, с. 34].

У рамках управління умовами праці система управління персоналом повинна сприяти не тільки охороні праці, але й формувати норми та умови праці, а також сприяти розвитку соціальної інфраструктури.

Можуть бути виділені такі функції управління персоналом [53, с. 97]:

- планування персоналу, під яким розуміється визначення потреби організації у певній кількості працівників, що характеризуються необхідною організацією кваліфікацією та професійними знаннями. Планування персоналу проводиться з урахуванням часу його використання. Планування кадрів, як правило, розглядається як вихідна функція кадрового менеджменту, оскільки за часом вона випереджає всі інші функції управління персоналом;

- визначення способів найму працівників. Реалізація цієї функції передбачає визначення джерел залучення працівників, способів їх залучення в організацію, а також розподіл працівників, що залучаються, між внутрішніми та зовнішніми джерелами. При створенні нової організації відповіді на ці питання даються ще на стадії проектування, оскільки залучення працівників, необхідних організації, не завжди можливе внаслідок відмінностей у ринках праці окремих регіонів та територій, що визначає необхідність планування способів залучення працівників ще на етапі проектування бізнесу. Також визначення способів найму працівників має враховувати і вартість робочої сили, оскільки вона може суттєво відрізнятися залежно від джерел;

– маркетинг персоналу. Завданням маркетингу персоналу є забезпечення попиту на робочі місця на підприємстві з боку працівників, які найбільше відповідають його потребам у трудових ресурсах. Насамперед, маркетинг персоналу спрямований на залучення висококваліфікованих спеціалістів та керівників. Маркетинг персоналу буває як зовнішнім, орієнтованим на залучення працівників із зовнішніх джерел, так і внутрішнім, що передбачає спонукання працівників організації до підвищення свого професійного рівня для просування кар'єрними сходами [53, с. 106];

– підбір, відбір та розстановка персоналу. Передбачає залучення до організації працівників, які найбільше відповідають вимогам до трудових ресурсів. Передбачає залучення потенційних працівників, вибір із числа тих, хто найбільше відповідає запитам організації до робочої сили, та їх розстановку. Значимість даної функції визначається зростаючою ціною на трудові ресурси з одночасним підвищенням вимог до працівника;

– адаптація та професійний розвиток працівників організації. Передбачає забезпечення входження працівника в колектив організації після найму на роботу з метою максимально швидкого включення до професійної діяльності. Навчання працівників передбачає цілеспрямоване здобуття ними нових професійних знань з метою найкращого виконання обов'язків та максимізації трудового потенціалу організації [53, с. 109];

– планування кар'єри. Дана функція важлива як для окремих працівників організації, оскільки відповідає їх потребам, так для підприємств, оскільки вона забезпечує максимізацію використання трудового потенціалу працівника;

– мотивація та стимулювання праці працівників. Передбачає виявлення спонукань співробітників до сумлінної та ініціативної праці, а також створення системи заходів заохочення, які забезпечують найкращу віддачу від кожного працівника за прийнятної рівня витрат організації. В основі ефективного стимулювання праці персоналу лежить збіг організаційних та особистих цілей, що забезпечується за рахунок всього комплексу можливих заходів заохочення як матеріальних, так і нематеріальних;

– керівництво персоналом. Керівництво персоналом забезпечує об'єднання зусиль всіх працівників для досягнення мети, яка стоять перед організацією. Основу керівництва працівниками становить їхня мотивація, однак, також керівництво персоналом забезпечує об'єднання працівників, координацію їх зусиль, а також взаємозв'язок та інтеграцію. В результаті досягається створення єдиної системи управління працівниками підприємства [53, с. 117];

– управління витратами на персонал. Передбачає визначення витрат на управління персоналом організації за окремими напрямками управління персоналом. Як правило, виділяються витрати на оплату праці працівників, обов'язкові відрахування до державних позабюджетних фондів, навчання співробітників організації тощо;

– організація робочого місця. Ця функція управління персоналом організації передбачає створення умов максимального використання трудового потенціалу працівника. Ефективна організація робочого місця передбачає виявлення всіх чинників, які визначають ефективність використання трудового потенціалу конкретного працівника, і навіть можливі умови підвищення віддачі від використання праці даного співробітника в організації;

– забезпечення оптимального режиму праці. У цю функцію входить складання графіків роботи та відпусток, заміна у разі хвороби чи прогулів тощо. Для належного виконання цієї функції необхідна координація різних напрямів управління персоналом, однак, її реалізація забезпечує оптимальний трудовий ритм організації, створює умови для економії значних коштів організації, а також підвищує задоволеність трудовою діяльністю в організації;

– вивільнення персоналу. Крім оформлення кадрових документів, пов'язаних із вибуттям працівника, ця функція передбачає й низку інших напрямів. Зокрема, вона включає різні форми адаптації чисельності працівників та їх використання до потреб організації. Це може бути перегляд понаднормових робіт, переведення працівників на неповний робочий день або

неповний робочий тиждень, тимчасове звільнення тощо;

– кадрове діловодство. Ця функція управління персоналом передбачає збирання, зберігання та облік кадрових документів. Також систематизується інформація про анкетні дані працівника, його стаж, підвищення кваліфікації тощо. Необхідність цієї функції визначається потребою у ефективному використанні персоналу організації. Сьогодні її ефективність значно підвищується за рахунок використання комп'ютерних систем та сучасних технологій [55, с. 41];

– управління інформацією. Діяльність великих організацій передбачає наявність різної інформації, яка потребує систематизації та передачі кінцевим одержувачам. З точки зору управління персоналом управління інформацією передбачає її доведення до конкретних працівників у необхідному обсязі та у необхідний для цього час. Також важливою є координація розподілу інформації між працівниками;

– оцінка ефективності використання трудового потенціалу організації. Ця функція передбачає проведення атестації працівників, і навіть їх ділову оцінку [33, с. 49];

– забезпечення трудової дисципліни та підтримання порядку в організації. Ця функція передбачає як вплив на співробітників із боку керівників, і розвиток у працівників самоконтролю;

– управління конфліктами. Передбачає формування в організації клімату, який унеможливорює виникнення деструктивних конфліктних ситуацій, а також забезпечує конструктивне, по можливості безболісне вирішення конфліктів;

– регулювання трудових відносин. Управління персоналом базується на положеннях трудового законодавства та організаційних норм, що закріплюються у внутрішніх документах організації;

– налагодження партнерських відносин із різними громадськими організаціями та профспілками, оскільки їх вплив на працівників організації дуже великий;

– охорона. Передбачає як контроль ситуації на робочих місцях, а й облік індивідуальних запитів працівників щодо умов праці [28, с. 240];

– соціальне забезпечення співробітників. Крім обов'язкових відрахувань до державних позабюджетних фондів включає організацію умов побуту працівників, наприклад, місць у дитячих садках, юридичної допомоги, транспортного обслуговування та інші послуги, надання чи оплати житла тощо. [7, с. 341];

– управління організаційною культурою. Ця функція забезпечує поділ працівниками етичних норм, цілей та цінностей організації, сприяє розвитку між співробітниками відносин взаємної поваги, доброзичливості, співробітництва та взаємної підтримки тощо;

– забезпечення позитивного ставлення до організації, її позитивного сприйняття споживачами, громадськістю та органами влади.

Функції управління персоналом узагальнено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Функції системи управління персоналом в організації

Перелік функцій управління персоналом може включати й інші напрями [2, с. 163].

Таким чином, управління персоналом спрямоване на досягнення цілей організації та цілей працівника. З погляду працівника підприємства необхідно створення умов, у яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з

виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Організація орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників задля досягнення цієї мети, і навіть створювати умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

1.2. Сутність, елементи системи управління персоналом та теоретичні підходи до її удосконалення

Управління персоналом належить до найважливіших аспектів діяльності організації, оскільки лише за умови ефективного використання трудових ресурсів у діяльності організації можливе здійснення беззбиткової діяльності формування прибутку. Саме тому управління персоналом може розглядатися як окремий аспект діяльності організації та як складова менеджменту компанії. Виділення питань кадрової політики у окремий елемент управління організацією пов'язано з особливою значимістю працівників як ресурсу для ведення бізнесу. Взаємозв'язок управління персоналом із загальними питаннями управління проявляється через участь працівників у всіх інших аспектах діяльності організації [15, с. 225].

Тому систему управління персоналом як сукупність взаємозалежних елементів, за допомогою яких досягається найефективніше використання трудових ресурсів на перспективу з погляду отримання організацією прибутків та досягнення інших цілей управління діяльністю, можна розуміти як відокремлена система управління чи як частина менеджменту.

Організація діє над ринком щоб одержати прибутку, оскільки отримання прибутку зумовлено створенням певної продукції, потрібно об'єднання ресурсів, найбільш значимими з яких виступають людські ресурси. Як наслідок, потреба у залученні людських ресурсів перебуває у взаємозв'язку з отриманням організацією прибутку [24, с. 76].

Тому систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємозалежних елементів, за допомогою яких досягається найефективніше



використання трудових ресурсів на перспективу з погляду на отримання організацією прибутку та досягнення інших цілей управління діяльністю організації.

У складі системи управління персоналом можна виділити окремі елементи, які є найбільш значущими складовими даної системи, які забезпечують, зокрема, її взаємозв'язок з іншими елементами управління в організації.

Елементи системи управління персоналом наведено на рис. 1.3.

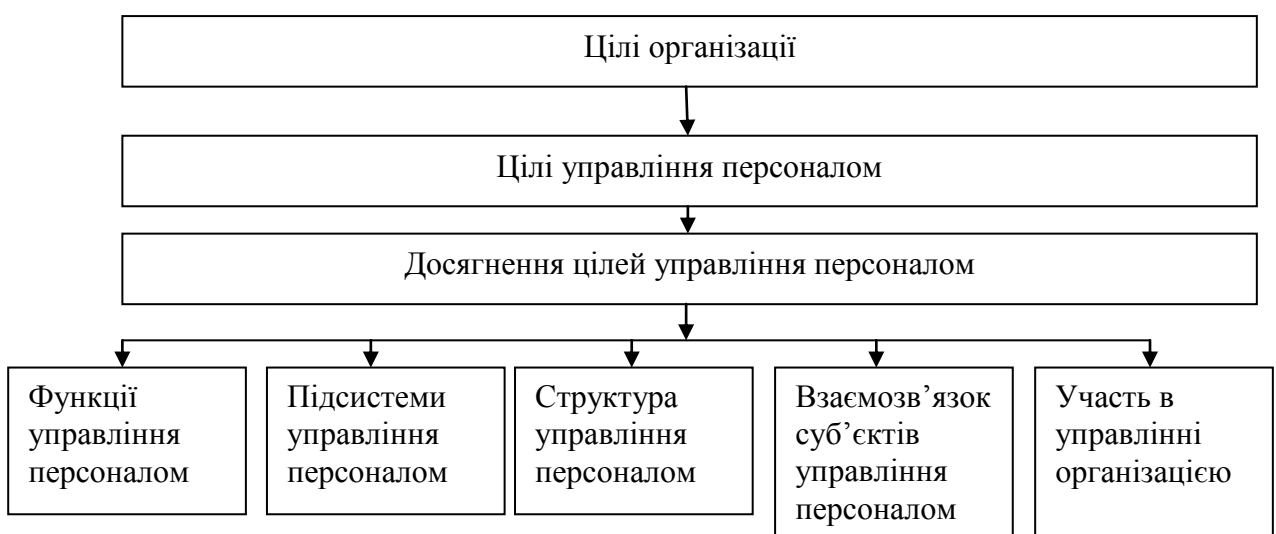


Рис. 1.3. Елементи системи управління персоналом організації

Елементи системи управління персоналом включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом та участь працівників в управлінні організацією.

Участь працівників в управлінні організацією можлива з погляду участі у розробці рішення або тільки у виконанні цих рішень, але, у будь-якому випадку, повинні бути сформовані ті механізми, якими забезпечують досягнення взаємозв'язку між цілями організації та цілями управління персоналом. Ці механізми представлені, насамперед, участю працівників в управлінні, а на рівні системи управління персоналом можуть бути реалізовані як через підсистему стимулювання праці персоналу, так і через інші підсистеми управління персоналом [27, с. 133].

Функції управління персоналом можуть бути визначені з сукупності взаємозалежних між собою завдань, які забезпечують досягнення загальних цілей в управлінні персоналом. Ці функції відносяться до самої організації та працівників. Для організації основною метою в управлінні персоналом є отримання прибутку, оскільки працівник повинен бути залучений до досягнення цієї мети, формується широкий перелік функцій, пов'язаних із управлінням персоналом організації.

Оскільки реалізація функцій управління персоналом може забезпечуватися у межах певних сторін діяльності організації, зв'язаних з управлінням персоналом, окремо слід виділяти підсистеми управління персоналом, які забезпечують виконання функцій. Підсистема управління персоналом являє собою сукупність методів, цілей та суб'єктів управління персоналом, які відповідають за реалізацію певної функції в управлінні працівниками.

Оскільки один суб'єкт управління персоналом може виконувати кілька функцій, крім того, існують керівники організації, які беруть участь у реалізації всіх основних функцій управління персоналом, слід говорити про структуру управління персоналом. Вона включає керівників організації, насамперед, керівників, які здійснюють безпосередні управлінські впливи по відношенню до певних працівників задля досягнення цілей, пов'язаних з управлінням персоналом [30, с. 42].

Крім того, до структури управління персоналом входять спеціалізовані суб'єкти, на яких покладено виконання окремих функцій виконання персоналом, при цьому дані співробітники спеціалізуються лише на питаннях управління персоналом організації, надають підтримку керівникам. Як правило, спеціалізовані суб'єкти об'єднуються у кадрову службу організації, що додатково забезпечує ведення кадрової роботи.

Суб'єкти управління персоналом взаємопов'язані між собою, оскільки мають бути орієнтовані на досягнення спільних цілей в управлінні персоналом, а керівники також орієнтуються на досягнення цілей підрозділів,

які очолюють. В результаті формуються зв'язки між суб'єктами управління персоналом [17, с. 89].

Таким чином, систему управління персоналом можна визначити як сукупність взаємозалежних елементів, за рахунок яких досягається найефективніше використання трудових ресурсів на перспективу з точки зору одержання організацією прибутків та досягнення інших цілей управління діяльністю організації. Елементи системи управління персоналом включають цілі, функції, підсистеми, структуру управління персоналом, а також взаємозв'язок суб'єктів управління персоналом та участь працівників в управлінні організацією.

Управління персоналом як із найважливіших складових системи управління організацією загалом активно розвивається у практиці вітчизняних та зарубіжних підприємств, зокрема виробничих. Це пов'язано із високим економічним ефектом, який створюють для компанії сучасні рішення, що дозволяють ефективніше управляти персоналом. Найбільшого значення, безумовно, має управління людськими ресурсами. Тим не менш, також можна виділити ряд окремих технологій в управлінні персоналом, які охоплюють усі основні елементи, що становлять систему управління персоналом організації.

Найбільше значення мають сучасні рішення у сфері мотивації праці працівників. Основною тенденцією у вдосконаленні мотивації праці персоналу слід вважати більш високу увагу, яка приділяється використанню негрошових та нематеріальних винагород.

Основні тенденції у розвитку стимулювання праці працівників представлені у табл. 1.2 [44, с. 65].

Таким чином, у плані негрошових винагород у зарубіжній практиці активно використовуються винагороди, пов'язані з громадським статусом працівника через оплачувані представницькі витрати, створюються пенсійні плани, консультативними службами забезпечується захищеність співробітників компанії, організуються корпоративні заняття спортом.

Крім негрошового стимулювання, що активно використовується в ряді

зарубіжних компаній, також можна відзначити розвиток методів нематеріального заохочення працівників.

Таблиця 1.2

## Сучасні технології негрошового стимулювання праці працівників

Технологія	Опис
Представницькі витрати	Використовуються в основному за кордоном. Працівник у відрядженні розміщується у престижному готелі, навіть простий фахівець може бути розміщений у номері «люкс». Для організації це питання престижу компанії, оскільки демонструє конкурентоспроможність бізнесу. З точки зору працівника можливість проживання в номері, зазвичай призначеному для найбільш заможних гостей, є не тільки стимулом якнайкраще виконати обов'язки в період відрядження, але і діяти найбільш ефективно в подальшому. Крім того, низка компаній за кордоном стала надавати працівникам корпоративні картки з високим статусом, тому працівник має можливість розрахунку карткою, яка сама по собі визначає високий статус у суспільстві. Слід враховувати, що за кордоном ставлення до престижних карт інше, ніж в країні, вони визначають становище людини в суспільстві
Пенсійні плани	Призначені для найбільш цінних працівників організації. Полягають у можливості дострокового виходу на пенсію за умови виконання встановлених працівникові кар'єрних перспектив. Даний інструмент негрошового стимулювання пов'язаний із приватними пенсійними фондами.
Консультативні служби	Практикуються, в основному, великими компаніями. Консультативна служба забезпечує вирішення будь-яких побутових питань працівника, починаючи від факту затримання працівниками правоохоронних органів за дрібне правопорушення та закінчуючи необхідністю проведення невеликого ремонту у працівника будинку. Основним фактором є високий рівень захищеності, який пропонує працівнику організація.
Заняття спортом	До звичних клубних карт за кордоном стали практикуватися командні тренування. Наймається корпоративний тренер, який проводить заняття у спортзалі організації. Сенс командного тренування полягає у заняттях спортом, а й у координації зусиль працівників компанії. Цей інструмент сприяє покращенню соціально-психологічного клімату в колективі

*Джерело: сформовано автором*

Окремі приклади використання методів нематеріального стимулювання праці працівників суб'єкта господарювання в сучасних умовах представлено в табл. 1.3 [29, с. 240].

Отже, серед нематеріальних стимулів особливе місце займає організація робочого місця як спосіб заохочення інших працівників до більш продуктивної праці, крім того, використовується стимулювання вільним часом, низка компаній пропонує можливість вибору відпустки, сплаченої компанією як поєднання негрошових та нематеріальних стимулів.

Таблиця 1.3

## Сучасні технології нематеріального стимулювання праці

Технологія	Опис
Дистанційна робота	Не на всіх підприємствах існує необхідність присутності працівника на робочому місці. Наприклад, в компаніях ІТ-галузі взагалі немає необхідності у тому, щоб працівник витрачав час на дорогу від дому до роботи. Тому співробітникам, які демонструють високі результати, встановлюються дні, коли вони можуть виконувати роботу вдома з використанням віддаленого доступу до корпоративної мережі. Як правило, заохочувальні дні починаються з одного робочого дня, їх кількість може сягати повного робочого тижня, але при цьому працівник повинен демонструвати таку ж ефективність, як при роботі в офісі
Гнучкий графік	Працівники, які виявляють високу ефективність у виконанні роботи, можуть заохочуватись можливістю вільного графіка. Вони повинні виконати роботу, але у будь-який зручний час, при цьому загальна тривалість роботи не враховується, враховується лише результат виконання. Як правило, вимоги до переходу на гнучкий робочий час встановлюються невисокі, тому, навпаки, працівники, які не виконують встановлених вимог, прагнуть отримати можливість працювати у вільному режимі, як і інші співробітники компанії
Робоче місце	Особливе оформлення робочого місця є одним із елементів розвитку конкуренції між працівниками за кращі результати. Зазвичай такий метод стимулювання використовується у «відкритих офісах», коли робоче місце найкращого працівника оформляється яскраво та відрізняється від робочих місць інших працівників, розміщується вивіска про те, що це місце найкращого працівника року. В результаті інші співробітники прагнуть стати кращими працівниками, а працівник, який отримав таке заохочення, прагне діяти так само ефективно, як і раніше. Тим не менш, цей метод нематеріального заохочення використовується в основному за кордоном
Вибір відпустки	Сама по собі можливість для працівника вибрати зручний час відпустки є хорошим стимулом, оскільки більшість співробітників бажає працювати влітку. У той же час, низка зарубіжних компаній стала більш активно використовувати цей метод заохочення. Встановлюється кілька рівнів досягнень, в залежності від рівня працівник може вибрати спосіб розподілу часу відпустки, наприклад, по одному тижню або весь час відпустки. На більш високому рівні працівник вибирає конкретний період, коли хотів би поїхати у відпустку. Потім додаються короткострокові, по 2-3 дні відпустки. Працівники, які демонструють більш високі результати, отримують не лише оплачену, а й організовану короткострокову відпустку. Зазвичай це корпоративний спортивний комплекс чи інший об'єкт для відпочинку співробітників. Працівники, які демонструють найбільш високу ефективність, мають можливість вибрати відпустку, яку оплачує компанія. Вибір зазвичай надається зі списку країн, який запропоновано компанії, тому працівник може провести відпустку за рахунок компанії в одній із країн світу

*Джерело: сформовано автором*

Інакше висловлюючись, у закордонній практиці управління персоналом

значну увагу приділяється підвищенню ефективності здійснення витрат за стимулювання праці працівників.

Сучасні технології використовують і в інших аспектах управління персоналом. Зокрема, у навчанні персоналу дедалі активніше використовуються технології віддаленого навчання, наприклад під час створення груп соціальної мережі компанії, де розміщуються короткі навчальні ролики, призначені для працівників конкретного підрозділу [50, с. 64]. Це рішення також дозволяє знизити витрати на керування персоналом.

Таким чином, у плані негрошових винагород у зарубіжній практиці активно використовуються винагороди, пов'язані з громадським статусом працівника через оплачувані представницькі витрати, створюються пенсійні плани, консультативними службами забезпечується захищеність співробітників компанії, організуються корпоративні заняття спортом. Серед нематеріальних стимулів особливе місце займає організація робочого місця як спосіб заохочення інших працівників до більш продуктивної праці, крім того, використовується стимулювання вільним часом, низка компаній пропонує можливість вибору відпустки, сплаченої компанією як поєднання негрошових та нематеріальних стимулів.

Підвищення ефективності управління персоналом на підприємствах є актуальним в умовах зростаючої конкуренції. Менеджменту підприємств необхідно освоювати нові ефективні підходи в управлінні людськими ресурсами. В умовах висококонкурентного середовища цільовою функцією системи управління персоналом як ключової підсистеми підприємства виступає забезпечення персоналом у потрібній кількості та якості, а також організація його ефективної діяльності з відтворення та розвитку підприємства. З цієї позиції ключовими функціями системи управління персоналом є забезпечення цілеспрямованості діяльності персоналу, досягнення необхідного рівня мотивації до трудової діяльності та цілей організації, узгодженості думок стосовно напрямів та завдань розвитку підприємства, відповідність трудового потенціалу персоналу вимогам щодо

ефективності виконання трудових функцій і цілям підприємства, забезпечення якості управління працею персоналу.

Для систематизації наявних підходів до вдосконалення системи управління персоналом пропонуємо класифікацію підходів до розвитку та вдосконалення управління персоналом за основними з позиції цілей дослідження підставами (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Класифікація підходів до розвитку та вдосконалення управління та систем управління персоналом

Ознака класифікації	Класи підходів
За цілями та очікуваними результатами вдосконалення	1. Поліпшення економічних показників діяльності підприємства: прибуток, рентабельність, виручка, собівартість, витрати на грн. товарної продукції тощо; 2. Підвищення трудових показників діяльності персоналу: ефективність праці, якість результатів праці, зниження трудомісткості виробництва продукції тощо; 3. Поліпшення соціальних та соціально-економічних показників діяльності підприємства: зниження плинності кадрів, підвищення рівня заробітної плати, кваліфікації працівників, задоволеності умовами праці та працею на підприємстві, підвищення рівня корпоративної культури, соціально-психологічної атмосфери, зниження конфліктів тощо.
За видом змін у системі управління персоналом	1. Зміна структури системи управління (зміна організаційної структури управління, зв'язків, взаємодії); 2. Удосконалення окремих функцій управління персоналом (добору, найму, оплати праці, навчання тощо); 3. Формування або зміна системи загалом, її функціональних підсистем
За видами методів удосконалення системи управління персоналом	1. Системно-стратегічний підхід; 2. Системно-цільовий підхід; 3. Системно-функціональний підхід; 4. Процесний підхід; 5. Мотиваційно-цільовий підхід; 6. Компетентнісний підхід; 7. Інформаційно-технологічний підхід; 8. Функціонально-вартісний підхід.

*Джерело: сформовано автором*

У вітчизняній та зарубіжній літературі можна простежити досить широкий спектр робіт, присвячених удосконаленню систем управління персоналом. Коротку характеристику основних підходів до вдосконалення системи управління персоналом підприємства подано в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Характеристика підходів до вдосконалення системи управління персоналом за  
видом використовуваних методів

Підхід	Характеристика
1. Системно-стратегічний підхід	Розглядається, насамперед, система стратегічного управління персоналом. В основі підходу до вдосконалення системи управління персоналом лежить стратегія розвитку підприємства, яка задає цілі, методи, функціональні підсистеми.
2. Системно-цільовий підхід	Суть підходу полягає у декомпозиції цілей, цільової функції системи управління персоналом на цілі її підсистем та окремих елементів.
3. Системно-функціональний підхід	У системі управління персоналом виокремлюються функціональні підсистеми, що класифікуються за різними підставами. Потім удосконалюється структура системи, функціональні підсистеми, зв'язки та відносини між ними.
4. Процесний підхід	Удосконалення системи управління персоналом розглядається як циклічний процес зміни підсистем, функцій, методів управління персоналом, використання і розвитку.
5. Мотиваційно-цільовий підхід	Метою цього підходу є підвищення рівня мотивації, лояльності та залучення персоналу до досягнення цілей організації
6. Компетентнісний підхід	В основі методу вдосконалення системи управління персоналом підприємства знаходиться розвиток компетенцій персоналу
7. Інформаційно-технологічний підхід	Підхід ґрунтується на використанні інформаційних технологій та програмного забезпечення для підвищення ефективності функцій управління персоналом: добору, найму, обліку тощо.
8. Функціонально-вартісний підхід	Підхід застосовують для оптимізації витрат на персонал і управління персоналом, з використанням функціонально-вартісних моделей оптимізують функції управління персоналом і витрати на їх здійснення

*Джерело: сформовано автором*

Таким чином, аналіз сучасної науково-методичної літератури, яку присвячено вдосконаленню системи управління персоналом підприємства, дав можливість виокремити безліч різних підходів до її розвитку. Однак наявні в сучасних теоріях та методологіях уявлення про вдосконалення системи управління персоналом не дають змоги повною мірою розв'язати актуальну практичну задачу власників і менеджменту вітчизняних підприємств - формування системи управління персоналом, яка забезпечує цілеспрямовану, залучену, узгоджену діяльність персоналу для досягнення необхідної ефективної діяльності підприємства та повноцінного задоволення персональних соціально-економічних інтересів його працівників. Необхідне формування нових підходів до вдосконалення системи управління персоналом



підприємств. Одним з ефективних способів розв'язання окресленої проблеми може стати використання системно-персоніфікованого підходу, під яким розуміють спосіб удосконалення системи управління персоналом з метою забезпечення її відповідності цілям, стратегії розвитку підприємства, з одного боку, і підвищення задоволеності персональних соціально-економічних інтересів працівників - з іншого. Суть системно-персоніфікованого підходу до вдосконалення системи управління персоналом полягає в трансформації функціональних підсистем, функцій, методів і засобів у стан, що забезпечує дві головні цілі: підвищення ступеня досягнення цілей підприємства, підвищення рівня реалізації соціально-економічних інтересів персоналу.

Таким чином, у першому розділі розкрито теоретичні основи управління персоналом підприємства. Отримано такі висновки:

1. Управління персоналом спрямоване на досягнення цілей підприємства та цілей працівника. З точки зору працівника необхідно створити такі умови, у яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей суб'єкта господарювання. Підприємство орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників задля досягнення цієї мети, і навіть створювати умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

2. Система управління персоналом розглядається як складна соціально-економічна система, що містить у собі цілі, методи, засоби управління, а також суб'єктів та об'єкти управління, які мають свої соціально-економічні цінності, інтереси, цілі та наділені певними етичними, моральними цінностями, нормами поведінки, інтелектуальним рівнем та іншими соціально-психологічними характеристиками, що суттєво впливають на ефективність її функціонування та розвитку. Необхідне формування нових підходів до вдосконалення системи управління персоналом підприємств з урахуванням персональних особливостей працівників.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДОЛОГІЯ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Теоретико-методологічні основи визначення ефективності системи управління персоналом

Правильне управління персоналом є ключовим чинником успіху підприємства. Оскільки, саме персонал, його мотивація та зацікавленість у роботі підприємства є тим двигуном, який може посилити використання наявних ресурсів, або може знищити найперспективніші та багатообіцяючі плани організації.

Завдання, пов'язані з управлінням персоналу, виникають на всіх функціональних ділянках та рівнях управління економічною діяльністю. При їх вирішенні слід виходити з того, що в центрі уваги стоїть людина, яка працює, незалежно від того, яке місце вона займає в організації і які завдання перед нею виникають.

Робота з персоналом, останнім часом, виступає не як управління, засноване лише на адміністративних методах, а являє собою реалізацію тих управлінських рішень, які засновані на узгодженні системи інтересів людини та підприємства [54, с. 314].

Розгляд цієї теми є актуальним нині, оскільки ефективність управління співробітниками, отже, і вся ефективність діяльності організації загалом, залежить від цього, наскільки мети підприємства міста і мети його працівників співпадатимуть між собою [36, с. 189].

В даний час немає єдиного підходу до визначення критеріїв ефективності в управлінні персоналом та до проблеми вимірювання ефективності трудової діяльності (табл. 2.1). Складність полягає у тому, що процес трудової діяльності співробітників пов'язано з виробничим процесом та його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, навіть з економічним розвитком підприємства.

Таблиця 2.1

## Загальні підходи до визначення критеріїв ефективності управління персоналом

Підхід	Сутність підходу
1. Підхід «А»	<p>Перший підхід засновано на оцінці всього персоналу організації, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами виробничого циклу за певний період часу. Основна увага приділяється таким показникам як:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обсяг та якість реалізованої продукції;</li> <li>– прибуток;</li> <li>– собівартість;</li> <li>– рентабельність;</li> <li>– дохід;</li> <li>– коефіцієнти економічної ефективності тощо.</li> </ul> <p>Перевага цього підходу полягає у визначенні результативності діяльності персоналу сукупними, кінцевими результатами всієї організації загалом за певний період часу, а недоліками - відсутність інформації, як, якими способами та методами досягнуто результатів.</p>
2. Підхід «Б»	<p>Другий підхід засновано на показниках результативності та якості живої праці. Жива праця являє собою доцільну діяльність людей, які витрачають розумову та фізичну енергію на виробництво споживчих вартостей або виконання робіт, послуг, пов'язаних з їх створенням. Цей підхід представлено такими показниками, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– продуктивність праці та динаміка її змін;</li> <li>– питома вага оплати праці в собівартості продукції;</li> <li>– відсоток виконання норм виробітку;</li> <li>– трудомісткість продукції;</li> <li>– фондова озброєність праці, якість;</li> <li>– коефіцієнти складності робіт;</li> <li>– втрати робочого часу;</li> <li>– рівень виробничого травматизму тощо.</li> </ul> <p>Перевага цього підходу полягає в тому, що приділяється увага диференціації живої праці по виробам та видам робіт, а недоліки виявляються при неврахуванні ринкової компоненти діяльності підприємств або організацій..</p>
3. Підхід «В»	<p>Третій підхід передбачає зв'язок ефективності функціонування системи управління персоналом з формами та методами, такими, як: організація роботи персоналу, мотивація, соціально-психологічний клімат у колективі. Цей підхід представлено такими показниками, як:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>структура персоналу;</li> <li>рівень кваліфікації;</li> <li>дисципліна;</li> <li>плинність кадрів;</li> <li>використання фонду робочого часу;</li> <li>рівномірність завантаженості на персонал;</li> <li>витрати на одного працівника;</li> <li>виконання плану соціального розвитку тощо.</li> </ul> <p>Цей підхід ще більше представлено диференціацією живої праці, тобто враховує індивідуальні особливості людей та їхню сумісність у робочих колективах, і покликаний, як можна, більш максимально зменшити виявлені недоліки при двох попередніх підходах з оцінювання ефективності персоналу.</p>

*Джерело: сформовано автором*

Оцінку результативності праці кожного працівника спрямовано на визначення рівня ефективності виконання його роботи. [31, с. 17] Оцінка праці персоналу переслідує здійснення певних цілей, таких як:

По-перше, підвищення ефективності роботи співробітників.

По-друге, призначення справедливої та гідної винагороди за виконану роботу.

По-третє, ухвалення рішення, пов'язаного з трудовою кар'єрою співробітника.

Творчі здібності людини виявляються через її компетенцію, яка є ключовим поняттям усієї концепції управління персоналом. Концепція – це доцільне поєднання здібностей, особистісних якостей та мотивації персоналу підприємства, що розглядаються у часовому інтервалі.

Оцінюючи компетентність персоналу, розглядаються у загальному вигляді:

а) здібності персоналу (тобто рівень освіти, обсяг знань, професійні навички та досвід роботи у певній сфері);

б) особистісні властивості (тобто ініціативність, комунікабельність, надійність, працездатність, пунктуальність, відданість роботі та стресостійкість);

в) мотивація (тобто, коло професійних та особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, досягнути поставлених собі цілей).

Компетенція персоналу є дуже динамічною категорією. Її можна значно підвищити за рахунок постійного навчання, самоосвіти, прийому працівників зі сторони та особливо мотивації. Тому важливим завданням в управлінні персоналом є покращення результативності його дій. Ця результативність залежить від компетенції та мотиваційного чинника.

Оцінюючи результативності праці важливе значення має бездоганне та точне визначення кількісних і якісних показників, які відбивають кінцеві цілі підрозділів чи підприємства загалом. Показники, за якими оцінюються працівники, називаються критеріями оцінки [43, с. 97]. Концепція оцінки праці

персоналу підприємства ґрунтується на тому, які в якості критеріїв оцінки беруться показники, що оцінюють рівень компетенції працівників [43, с. 97].

Дослідження, які було проведено у кількох фірмах США, показали, що частота використання різних критеріїв становить:

- якість виконаної роботи – 94%;
- обсяг наданої роботи – 91%;
- знання справи, яка виконувалася, – 86%.

Особистими якостями, які використовуються в ролі критеріїв виступили:

- ініціативність та підприємливість – 88%;
- комунікабельність та контактність – 88%;
- надійність та відповідальність – 87%.

Вибір критеріїв визначається призначенням критеріїв оцінки, тобто тим, для вирішення яких завдань використовуються результати оцінки. Так, наприклад, якщо основною метою є підвищення результатів роботи та визначення заробітної плати працівників, то оцінку здійснюють за критеріями результативності. Якщо ж метою є кар'єрний поступ, то застосовуються критерії, які визначають потенційну результативність на новому місці роботи. [3, с. 14]

Оцінку результативності праці працівника спрямовано реалізацію основних цілей:

1. Адміністративні цілі.
2. Інформаційні цілі.
3. Мотиваційні цілі.

Ефективність управління персоналом здійснюється на основі наступних методів:

- по-перше, методу оцінки досягнення цілей;
- по-друге, методу оцінки компетенцій;
- по-третє, методу мотивації;
- по-четверте, метод вивчення статистики людських ресурсів;
- по-п'яте, способу оцінки витрат.

При оцінці ефективності системи управління персоналом організацій на даний час видаються актуальними методи, за допомогою яких проводиться теоретичне дослідження та практичне застосування здобутих знань (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Блоки методів ефективної оцінки системи управління персоналом

№	Назва блоку	Методи, що використовуються, та їх характеристика
I.	Суб'єктивний	Мозковий штурм, метод експертних оцінок, метод «Дельфі», метод проведення ділових ігор, метод «дерево цілей». Важливим є: пошук рішень за заданими критеріями та зворотний зв'язок, що дозволяє коригувати аналіз оцінки ситуації в режимі реального часу
II.	Об'єктивний	Методи економіко-математичного аналізу, статистичної обробки даних та моделювання різних ситуацій у галузі управління людськими ресурсами. Важливим є: параметри, які задані в моделях, не виходять за рамки реально допустимих значень, їх загальна кількість та діапазон. Чим їх більше, тим точніше буде результат
III.	Комплексний	Всі методи, які представлено вище. Важливим є: отримання результатів, які максимально точно визначають теоретичні можливості оцінки управління в організаціях.
IV.	Інформаційний	Методи цього блоку є додатковими стосовно методів з перших трьох блоків та найбільше використовують сучасні можливості комп'ютерного аналізу великих обсягів даних. Важливим є: процес обміну інформацією між структурними підрозділами та документаційні потоки

*Джерело: сформовано автором*

За даними компанії №1 в галузі управління персоналом «Екопсі Консалтинг», 85% вітчизняних компаній не надають значення аналітиці у сфері управління персоналом. Близько 20% роботодавців виявляють недоліки в управлінні людськими ресурсами та замислюються, які кадри їм найбільше підходять. Але й вони не проводять точного аналізу ситуації, що склалася. І лише 5% респондентів ведуть аналітику та облік у сфері кадрової роботи [14, с. 66]. Щоб вистояти в економічній ситуації, що склалася, підприємствам потрібно зосередитися на персоналі. За свою частку на ринку доведеться боротися, втілюючи нові бізнес-ідеї, що неможливо без гідного кадрового резерву.

Дослідження VCG та Всесвітньої федерації асоціацій управління персоналом показало, що саме сильний відділ кадрової служби є запорукою

успіху будь-якого бізнесу. Дослідники проаналізували фондові показники «Кращих роботодавців» Forbes за 20 років, і зіставили їх з даними індексу Standard & Poor's 500 [27, с. 133]. Підсумки дослідження такі – результати 100 організацій з найбільш ефективною системою управління персоналом виявилися вищими за індекс Standard & Poor's 500 на 100%. Це однозначно показує пряму залежність фінансових показників компанії від управління персоналом у ній.

Фактично, нині відбувається перетворення у сфері управління людськими ресурсами. Змінюються завдання та цілі кадрової роботи – вона перестає бути суто адміністративною. Менеджер відповідає за все, що відбувається у компанії у сфері управління персоналом, саме він формує корпоративну культуру, створює імідж компанії. На Заході від менеджера потрібні знання всіх бізнес-процесів компанії, від виробництва до маркетингової діяльності.

На чолі концепції управління персоналом стоїть людський потенціал. Кадрова робота, яка найчастіше складається як виключно адміністративна, стримує перспективне управління персоналом. [47, с. 440]

Стратегічне управління дозволяє оперативно реагувати на виклики із зовнішнього середовища, а також передбачає гнучкість та орієнтацію на клієнта. Кадрова політика при цьому ставить за мету повне задоволення запитів кожного співробітника для розкриття його особистого потенціалу.

Отже, можна зробити висновок, оцінка ступеня результативності праці кожного працівника – обов'язковий елемент контролю будь-якого підприємства [52, с. 389]. Це є однією з ключових функцій управління персоналом, яку спрямовано на визначення рівня ефективності виконання поставлених завдань.

У загальному вигляді оцінка результативності праці працівника повинна включати виконання наступних заходів:

1. Точне формулювання вимог, які пред'являються конкретної посади.
2. Формування системи критеріїв оцінки рівня компетенції працівника,

яку орієнтовано на виконання певних посадових вимог.

3. Комплексна оцінка праці працівника.

4. Створення механізму, який зв'язує результати оцінки праці працівника із системою винагороди за працю, тобто із визначенням заробітної плати, розміру премій та пільг.

5. Створення механізму, який пов'язує результати оцінки праці працівника із системою підвищення кваліфікації та перепідготовки кожного із співробітників.

2.2. Процедура визначення ефективності управління персоналом виробничого підприємства

Поняття «процедура» у нашому випадку використовується як певна, логічна послідовність дій у визначенні ефективності управління персоналом.

Детально розглянемо логічні етапи дій та окреслимо основні підетапи дій (рис. 2.1).

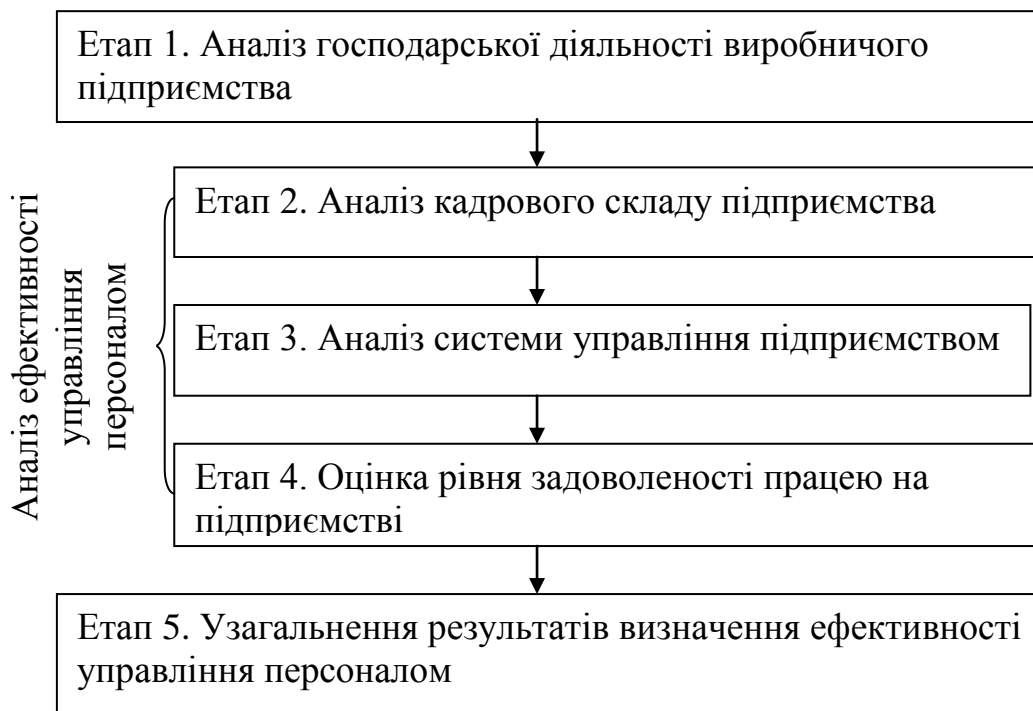


Рис. 2.1. Схема процедури визначення ефективності управління персоналом виробничого підприємства (на прикладі ПрАТ «Фрегат»)

Використаємо всі три підходи до критеріїв ефективності управління



персоналом, які наведено в табл. 2.1

1. Аналіз господарської діяльності підприємства:
  - характеристика основної продукції та видів діяльності підприємства;
  - проведення SWOT-аналізу підприємства;
  - аналіз агрегованого балансу підприємства;
  - аналіз показників фінансової стійкості та ліквідності підприємства;
  - аналіз показників рентабельності підприємства.
2. Аналіз кадрового складу підприємства:
  - аналіз складу та структури персоналу за категоріями, статтю;
  - розподіл працівників за рівнем освіти;
  - аналіз прийому та вибуття працівників за категоріями.
3. Оцінка системи управління персоналом:
  - аналіз структури управління;
  - аналіз показників економічної ефективності використання трудових ресурсів;
  - аналіз документів у сфері управління персоналом;
4. Оцінка задоволеності працею на підприємстві:
  - проведення опитування на підприємстві щодо задоволеності працею;
  - інтерпретація результатів опитування.
5. Узагальнення результатів дослідження:
  - узагальнення результатів аналізу господарської діяльності підприємства;
  - узагальнення результатів аналізу кадрового складу підприємства;
  - узагальнення результатів оцінки системи управління персоналом;
  - узагальнення результатів оцінки задоволеності працею.

Використання наведеної схеми процедури визначення ефективності управління персоналом виробничого підприємства надасть можливість виявити проблеми, що створить необхідне підґрунтя для розробки науково-обґрунтованих рекомендацій щодо удосконалення управління персоналом ПрАТ «Фрегат».

Зупинимо увагу на 4 етапі визначення ефективності управління персоналом - оцінці задоволеністю працею. Слід зазначити, що задоволеність працею виступає комплексним показником соціально-економічної ефективності управління персоналом.

Урахування в рамках управління персоналом потреб і очікувань своїх працівників у визнанні їхньої діяльності, задоволеності роботою, а також їхнього розвитку сприяє забезпеченню найсильнішої їхньої мотивації та відповідно утриманню кваліфікованих співробітників, а також залученню нових. Висока задоволеність працівників дає змогу організації знизити плінність кадрів, уникаючи проблеми дефіциту трудових ресурсів, яка на сьогоднішній день гостро проявляється щодо висококваліфікованих фахівців, які ведуть ключові напрями діяльності організації.

Задоволеність працею пов'язана з відданістю працівників своїй організації, їхнім бажанням докладати максимум зусиль в її інтересах, розділяти її цінності та цілі. Вивчаючи задоволеність, дослідник отримує інформацію щодо сили прихильності персоналу до компанії. Якщо цінний співробітник балансує на межі звільнення, то така ситуація вельми небезпечна і небажана для організації. Але якщо поганий співробітник повністю задоволений своєю роботою і не збирається звільнитися – це інформація до роздумів для керівника. Дані щодо задоволеності роботою – це фактично інформація про кадрові ризики підприємства [21, с. 39].

Задоволеність працею, відображаючи соціальний бік трудової діяльності, пов'язана з низкою економічних показників роботи трудових колективів, з такими як використання робочого часу, інтенсивність та продуктивність праці, плінність кадрів, умови праці тощо. Існує прямий зв'язок між розміром заробітної плати та рівнем задоволеності працею, а також рівнем трудової активності.

Щоб якісно оцінити задоволеність працею в організації, необхідно чітко розуміти її структуру, а також чинники, що як сприяють отриманню задоволення від роботи, так і сприяють розчаруванню в ній.

Основні показники задоволеності працею:

- зміст і характер роботи (її інтенсивність, значущість, результати);
- умови роботи;
- оплата праці, матеріальна винагорода;
- ступінь престижності роботи;
- керівництво (стиль управління, оцінка праці, моральне стимулювання, система добору та розстановки кадрів);
- кар'єра та розвиток особистості, перспективи підвищення розряду, кваліфікації тощо;
- оточення, психологічний клімат у колективі.

Задоволеність змістом та характером роботи посідає центральне місце. Інтерес до процесу діяльності може бути важливим мотивувальним чинником. Сукупність особливостей діяльності, що спонукають людину до її виконання, називають процесуально-змістовною мотивацією. Процесуально-змістовний мотив – це завжди стан радості, задоволення від своєї справи [21, с. 49]. Висока процесуально-змістовна мотивація проявляється, коли людина досягає високих результатів не тому, що їй обіцяно велику винагороду або здійснюється жорсткий контроль її роботи, а через те, що їй приносить задоволення сам процес діяльності.

Важливим показником є задоволеність умовами роботи. Сюди включають усе, що стосується екології та ергономіки робочого місця: наявність та зручність розташування інструментів, освітленість, якість питної води, використовуваної в офісі, тощо. До умов роботи потрібно відносити й такі особливості, як місце розташування підприємства, зручний режим (графік), можливості цікавих зустрічей, поїздок тощо.

Задоволеність оплатою праці, матеріальною винагородою тісно пов'язана із суб'єктивною оцінкою ступеня справедливості відносин. Відповідно до теорії справедливості люди прагнуть уникати негативних емоцій, таких як почуття провини або образи, що виникають при несправедливій оцінці (оплаті) їхньої праці. Так, якщо співробітник вважає, що йому не доплачують за ті

зусилля, яких він докладає, він може зменшувати час присутності на роботі (прогули, запізнення, додаткова відпустка, додаткові перерви в роботі або перекури), знизити якість виконуваної роботи тощо. Якщо ж він вважає, що організація йому переплачує, то це може призвести до зростання внутрішніх зобов'язань перед керівництвом та організацією, підвищення готовності до додаткових зусиль у роботі.

Якщо подивитися на задоволеність працею очима співробітників, то слід зазначити, що для абсолютної більшості зайнятих праця являє собою насамперед засіб виживання. Мотив заробляння грошей суттєво переважає інші мотиви праці. [32]

Але все ж таки заробітна плата не є основоположною умовою задоволеності працею.

Найважливішими умовами задоволеності керівництвом є сприятлива корпоративна культура, оптимальний стиль лідерства, комунікативна та управлінська компетентність керівника. У цьому полягає вміння прийняти рішення, взяти на себе відповідальність, здатність організувати роботу, висловити подяку. Важливим елементом управлінської діяльності, що впливає на задоволеність керівництвом, є делегування повноважень та відповідальності персоналу. Для більшості працівників важливими є стосунки з безпосереднім керівником. Вони очікують не лише виплати певної суми грошей, а й уваги до своєї особистості. Недоступність керівника або взаємне незрозуміння між керівництвом і працівниками можуть істотно знизити ефективність роботи підприємства.

Значна частина працівників прагне посадового або кар'єрного зростання. Тому обмеження можливостей кар'єрного зростання може призводити до яскраво вираженої незадоволеності та навіть агресивності в поведінці.

Суттєвою складовою є задоволеність оточенням. Воно настільки сильно впливає на настрій, працездатність, бажання продовжувати роботу на цьому місці, що за певних негативних обставин людина може прийняти рішення про звільнення. Це стало причиною того, що останнім часом стали затребуваними

тренінги, метою яких є формування командних відносин у колективі. Водночас для задоволеності роботою цілком достатньо, щоб оточення не викликало негативних емоцій, наприклад роздратування.

Процес дослідження рівня задоволеності працею можна поділити на три основні етапи.

Перший етап пов'язаний із розумінням необхідності проведення дослідження і визначенням його цілей.

Як правило, основні цілі цієї процедури полягають у такому:

- підвищення задоволеності персоналу роботою;
- зниження плинності кадрів;
- з'ясування мотиваційних переваг людей;
- виявлення основних проблем і причин невдоволення співробітників.

Другий етап полягає в підготовці (вибір методу дослідження, розробка анкети) та в проведенні дослідження.

Задоволеність працею працівників виражається у двох формах: у думках та судженнях (так звана вербальна задоволеність працею) й в реальній поведінці. Отже, існує і два види показників задоволеності працею: суб'єктивні та об'єктивні.

На практиці, як правило, намагаються виміряти та дослідити ступінь задоволеності працею за допомогою суб'єктивних показників, тобто на основі суб'єктивних оцінок самих працівниками.

Існує кілька способів вимірювання рівня суб'єктивної задоволеності працею: опитування (анкетування, інтерв'ю), соціально-психологічна бесіда. Найчастіше використовуваним методом дослідження задоволеності працею є опитування.

Під час дослідження «реальної» задоволеності працею, що виражається не в суб'єктивних оцінках працівників, а в їхній реальній поведінці, у межах організації можуть використовуватися такі об'єктивні показники: плинність та стабільність кадрів; трудові конфлікти; трудова дисципліна; трудова активність.

Третій етап дослідження рівня задоволеності працею пов'язаний з інтерпретацією результатів та з прийняттям рішень за результатами проведеного дослідження.

На підставі опрацювання відповідей респондентів на запитання анкети (або аналізу об'єктивних показників) керівництво одержує інформацію щодо настроїв працівників, рівня їхньої мотивації, чинників, що викликають невдоволення тощо. Результати дослідження рівня задоволеності мають лягти в основу прийнятих керівництвом рішень у сфері політики оплати праці, розвитку систем комунікації, поліпшення соціально-психологічного клімату тощо [21, с. 63].

Отже, задоволеність працею – це найбільш очевидний результат трудової мотивації, ефективного управління персоналом. Задоволеність працею є інтегральною характеристикою, що відображає задоволеність різними аспектами трудової діяльності та елементами виробничої ситуації. Задоволеність працею формується в результаті оцінки трудової діяльності за критеріями задоволення значущих та актуальних потреб працівника, що визначається шляхом співвіднесення очікувань працівника (сформованих під час оцінювання ймовірності задоволення вимог) із реальними результатами праці. Механізм формування задоволеності працею залежить від багатьох чинників, які слід враховувати в управлінській діяльності. Ці чинники можна поділити на внутрішні, зовнішні та особистісні.

Вимірювання рівня задоволеності працею персоналу дає змогу визначити поточний рівень задоволеності та виокремити найбільш проблемні зони в управлінні персоналом, а також розбіжності між поточним та бажаним станом. Важливою складовою для вимірювання є розробка анкети, вибір способу опрацювання та аналізу отриманої інформації тощо. Вимірювання може проводитися організацією як самостійно, так і за допомогою сторонніх організацій, що професійно займаються подібними дослідженнями.

Дані про задоволеність можна отримати, наприклад, методом соціологічного опитування, анкетування персоналу. Для цього сьогодні теорія

та практика управління персоналом виробила безліч методик, як науково дослідницьких, так і емпіричних, розроблених для конкретних організацій [10].

На практиці більша частина компаній воліє використовувати метод анкетування. Перевагами анкетування порівняно з іншими методами дослідження задоволеності працею є його відносно низькі тимчасові та фінансові витрати, швидкість та легкість опрацювання результатів та анонімність, що забезпечує вищий ступінь об'єктивності результатів. [23, с.6]

Для проведення анкетування з метою виявлення рівня задоволеності працею організації можуть використовувати як уже розроблені методики, наведені в табл. 2.3, так і створювати власні, що враховують специфіку організації та цілі дослідження.

Вибір методики, яка найбільше підходить для вимірювання задоволеності працею, залежить насамперед від мети дослідження та специфіки організації, персонал якої є об'єктом дослідження. У наступному розділі здійснюється опис результату аналізу підприємства ПрАТ «Френат», у рамках якого проводиться дослідження. У даній роботі буде використовуватися методика А.В. Батаршева.

Таблиця 2.3

Методики вимірювання задоволеності працею як комплексного показника соціально-економічної ефективності управління персоналом

Автор (и)	Короткий зміст концепції дослідження	Достойнства методу
Методика «JDI»		
Група науковців Держ. Університету Індіани (США) під кер. У. Скотта	Тому, хто відповідає, пропонується зазначити на шкалі семантичної диференціації, в якій є сім крапок між двома твердженнями на кшталт «поганий – добрий», або «сильний – слабкий», свою думку за заданими факторами задоволеності (загальна задоволеність організацією; можливості просування; система заробітної плати; система оплати праці порівняно з іншими організаціями; ефективність управління; колеги по роботі; загальна задоволеність виконуваною роботою; умови праці на робочому місці).	Застосовується для фокусного дослідження задоволеності працею, охоплює широкий спектр чинників задоволеності та дає змогу оцінити ставлення персоналу до праці.

Співвідношення внутрішньої та зовнішньої мотивації		
Румунський соціолог К. Замфір	Концепція дослідження ґрунтується на уявленні про три складові мотивації: внутрішню мотивацію (ВМ), зовнішню позитивну мотивацію (ЗПМ) та зовнішню негативну мотивацію (ЗНМ). Респондент заповнює опитувальник, у якому є 7 позицій, що належать до компонентів ВМ, ЗПМ і ЗНМ: грошовий зарібок, прагнення просування по роботі, прагнення уникнути критики з боку колег і керівника, прагнення уникнути можливих покарань та неприємностей, орієнтація на престиж й повагу з боку інших людей, задоволення від добре виконаної роботи, суспільна корисність праці. Згідно з методикою, для високої ефективності праці найсприятливішим є співвідношення, за якого ВМ > ВПМ > ВОМ.	На основі компактної анкети (заповнюється за 15 хв) можна отримати суттєві висновки про стійкість мотивації до праці та її структуру
Анкета з вивчення організаційних умов, задоволеності працею та професійним розвитком		
Професор університету м. Мюнхена, доктор доктор А. Майєр	Ця анкета слугує для діагностики організаційних умов, задоволеності працею та особистісним професійним розвитком. З її допомогою також можна оцінити психологічний клімат і деякі елементи організаційної культури. В анкеті використовують такі шкали (колеги/начальник, діяльність, умови роботи, організація і керівництво, розвиток, оплата праці, робочий час тощо). Відповідно до завдань конкретної організації блоки, що входять до анкети, можуть бути розширені, а також введено додаткові розділи.	Вимірюються як об'єктивні характеристики праці, так і суб'єктивне сприйняття ситуації. На підставі опитування можна побудувати ієрархію мотивів діяльності та окреслити пріоритети професійного розвитку. Проводиться частотне опрацювання матеріалу, яке не потребує спеціального ключа
Інтегральна задоволеність працею		
Батаршев А. В.	Ця методика дає змогу оцінити не тільки загальну задоволеність своєю працею, а й оцінити її складові. Інтегративним показником, що відображає благополуччя/неблагополуччя особистості в трудовому колективі, є задоволеність працею, що містить оцінки інтересу до виконуваної роботи, задоволеність взаємовідносинами з працівниками та керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, задоволеність умовами, організацією праці та ін.	Дає змогу оцінити складові задоволеності працею: інтерес до роботи, задоволеність досягненнями, умовами праці, взаємовідносинами зі співробітниками, керівництвом, рівень домагань у професійній діяльності, надання переваги виконуваний роботі високому заробітку, загальна задоволеність працею

*Джерело: сформовано автором*

Задоволеність працею можна вважати одним із критеріїв поведінки



співробітника в організації з погляду ефективності управління персоналом: якщо ступінь задоволеності працею у співробітника низький, то і його поведінка в організації буде неефективною. Тобто існує прямо пропорційна залежність між такими категоріями, як задоволеність працею та ефективність організаційної поведінки співробітника, а отже ефективністю управління персоналом: що нижчий ступінь задоволеності працею, то менш ефективною є його поведінка в організації [55, с. 89].

Утримання талановитих співробітників видається для сучасних організацій одним із пріоритетних управлінських завдань та зумовлює необхідність проведення регулярних моніторингів задоволеності персоналу. Адже відомо, що люди працюють з повною віддачею, коли в них є до цього стимули, коли їм комфортно працювати в компанії, коли роботодавець задовольняє їхні потреби. Задоволеність працею персоналу позначається на якості виконуваної ним роботи.

За допомогою управління задоволеністю працею досягаються такі цілі:

- підвищення лояльності та залученості персоналу до організації;
- підвищення ефективності (результативності, продуктивності) роботи;
- утримання цінних фахівців.

Досягнення цих цілей має привести до створення оптимальних умов для максимально ефективної роботи кожної людини в компанії.

Систематичне дослідження рівня задоволеності працею дає змогу керівництву компанії з'ясувати й відстежувати аспекти діяльності підприємства, які подобаються співробітникам, а також ті, що викликають невдоволення, дискомфорт, знижують результативність і, врешті-решт, призводять до звільнення цінних фахівців.

Дослідження задоволеності персоналу сприяють нарощуванню ефективності, а також створенню в компанії середовища, комфортного для людей. Якщо організація звертає увагу на задоволеність співробітників, то це сприяє збільшенню прибутку внаслідок більш високої продуктивності праці, також зменшенню плинності кадрів, підвищенню привабливості компанії для

нових співробітників. За високої задоволеності працею співробітники навряд чи відмовляться від своєї роботи на користь більш високого заробітку в іншій компанії.

У другому розділі розглянуто методологію визначення ефективності управління персоналом виробничого підприємства. Отримано наступні висновки:

1. Визначення ефективності системи управління персоналом підприємства дає розуміння співвідношення фінансових вкладень у персонал та прибутком, що одержує суб'єкт господарювання. У сучасних економічних умовах доцільно виокремити три різні підходи до визначення ефективності системи управління персоналом. Перший підхід засновано на оцінці всього персоналу організації, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами виробничого циклу за певний період часу. Другий підхід засновано на показниках результативності та якості живої праці. Третій підхід передбачає зв'язок ефективності функціонування системи управління персоналом з формами та методами, такими, як: організація роботи персоналу, мотивація, соціально-психологічний клімат у колективі.

2. Розроблено схему процедури визначення ефективності управління персоналом виробничого підприємства. В рамках даної процедури зроблено акценти на задоволеності працею як комплексному показнику соціально-економічної ефективності управління персоналом. Дослідження задоволеності працею персоналу - це систематичний процес, що містить такі етапи: усвідомлення необхідності проведення дослідження, формулювання цілей досліджень, вибір методу та інструментів дослідження, проведення дослідження, аналіз результатів та вироблення управлінських рішень, доведення результатів дослідження до співробітників. Отримані в результаті дослідження дані можна використовувати для планування та впровадження змін, коригування кадрової політики компанії, розроблення програми розвитку та мотивації персоналу.

## РОЗДІЛ 3

ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ  
ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА (НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ФРЕГАТ»)

## 3.1. Аналіз господарської діяльності підприємства

ПрАТ «Фрегат» є сучасним підприємством, яке розташовано у м. Первомайськ Миколаївської обл. Основним видом його діяльності є виробництво складних машини та устаткування для сільського, а також лісового господарства (28.30). Інші види діяльності суб'єкта господарювання наведено в табл. 3.1.

Продукція підприємства ПрАТ «Фрегат» – це переш за все машини сільськогосподарські для рослинництва, гідравлічні вироби, продукція для будівництва доріг, технологічне устаткування для АПК, а також товари широкого вжитку. Сьогодні ПрАТ «Фрегат» експортує захисні огорожі для автомобільних доріг та сільськогосподарські машини до різних країн світу, зокрема Німеччини, Польщі, Нідерландів, Китаю.

Таблиця 3.1

## Інші види діяльності ПрАТ «Фрегат»

Код	Види діяльності
28.99	Виробництво інших машин і устаткування спеціального призначення
22.19	Виробництво інших гумових виробів
22.21	Виробництво плит, листів, труб і профілів із пластмас
24.33	Холодне штампування та гнуття
25.21	Виробництво радіаторів і котлів центрального опалення
25.50	Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія
25.62	Механічне оброблення металевих виробів
46.77	Оптова торгівля відходами та брухтом
68.10	Купівля та продаж власного нерухомого майна
33.11	Ремонт і технічне обслуговування готових металевих виробів
33.12	Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення

*Джерело: сформовано автором*

Далі проведемо SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Фрегат», що

дозволить набути точного уявлення щодо ситуації та позначити конкретні напрямки, в яких необхідно діяти, щоб максимізувати свої можливості та мінімізувати ймовірність появи загроз, використовуючи сильні сторони. SWOT - аналіз дозволить не тільки вивчити діяльність суб'єкта господарювання з різних сторін, але і проаналізувати конкурентів, спланувати подальші дії для реалізації бізнес-стратегії та досягнення поставленої мети. Більше того, отримана інформація допоможе підприємству ПрАТ «Фрегат» побудувати ефективну стратегію розвитку свого персоналу, яка сприятиме професійному зростанню працівників.

Слід вказати, що ПрАТ «Фрегат» уважно вивчає ринок, на якому працює, намагається задовольнити безмежні потреби своїх потенційних покупців, враховує всі фактори, які можуть позитивно вплинути на зростання продажів продукції, що визначає, які показники є найважливішими та пріоритетними для бізнесу. SWOT-аналіз ПрАТ «Фрегат» наведено в табл. 3.2. Виявлено, що підприємство має великі переваги - основу стратегічного планування. Його стратегія розвитку повинна спиратися на можливості, які можуть забезпечити подальший приріст операційного прибутку.

Таблиця 3.2

## SWOT-аналіз підприємства ПрАТ «Фрегат»

Елементи SWOT-аналізу	Фактори SWOT-аналізу	Характеристика факторів
Сильні сторони підприємства	Модернізація виробничих потужностей та збільшення ступеню їх завантаження	Модернізація структури виробничих потужностей підвищує питому вагу їхньої активної діяльності до оптимальної величини, сприяє раціональному співвідношенню різних видів обладнання на підприємстві. Модернізація механізмів має на увазі процес підвищення ступеня завантаження обладнання, що забезпечує збільшення випуску продукції без зміни чисельності працюючих
	Наявність портфеля перспективних стратегічних проектів	Цей чинник відображає необхідні дії для правильного управління бізнесом та збалансування портфеля продукції та послуг. Під час розробки перспективних стратегій ПрАТ «Фрегат» намагається досягти таких цілей: збільшення прибутку. Мета стратегічних проектів полягає у визначенні найкращого шляху розвитку підприємства для досягнення цілей через формування та реалізацію відповідних стратегій, будучи невід'ємною частиною ефективного управління

Продовж. табл. 3.2

Недоліки	Незначна сфера додаткових послуг	Додаткові послуги потрібні підприємству ПрАТ «Фрегат», оскільки здатні забезпечити йому хороший прибуток. У виробничій сфері надання послуг залежить від якості послуги та матеріалів, тому підприємство може підібрати найбільш затребувану сферу додаткових послуг і почати розвиватися краще, доклавши при цьому максимум зусиль і виконавши свою роботу якісно в умовах високої конкуренції.
Можливості	Удосконалення технологій виробництва	Підприємство ПрАТ «Фрегат» має можливість удосконалити технології виробництва. Нові технології підвищують потенціал та конкурентоспроможність підприємства, тим самим позитивно впливаючи на якість виробничих процесів. Удосконалення інфраструктури стимулює залучення співробітників у діяльність підприємства, а також проявляється у високих темпах зростання реалізації на ринку. Тому, щоб розширити виробництво чи підвищити ефективність діяльності, ПрАТ «Фрегат» необхідно провести модернізацію виробництва
	Формування попиту продукцію, що випускається	Формування попиту на підприємстві ПрАТ «Фрегат» проводиться з метою підготовки потенційних споживачів до сприйняття нової продукції. Підприємство має можливість створити такий асортимент продукції, що відповідає суспільному попиту, спрямований на пошук оптимального поєднання традиційних та нових видів продукції, що сприяють розширенню обсягів виробництва
Загрози	Поява на ринку нових конкурентів	Цей фактор може спричинити зниження цін на продукцію, існує ймовірність підвищення витрат підприємства, в результаті скорочує прибутковість. Конкуренти, що входять у галузь, прагнуть захопити значну частку ринку та присвоїти ресурси підприємства. Для усунення загрози необхідно збільшувати канали продажу, сформувати відмінні риси своєї продукції.

*Джерело: сформовано автором*

Інакше кажучи, роль стратегії у пошуку перспективних напрямів, і навіть дослідження нових можливостей дозволяють зосередити увагу до певних процесах, які можуть призвести підприємство ПрАТ «Фрегат» до бажаного розвитку у виробничій діяльності. Вивчивши недоліки та загрози, підприємство постійно переглядає план заходів щодо мінімізації небезпек, як із зовнішнього середовища, так і всередині самого підприємства, оцінюючи інтенсивність конкурентної боротьби. Розглянувши сильні сторони ПрАТ «Фрегат», можна дійти до висновку, що за допомогою них підприємство здатне збільшити продажі та частку ринку. У цьому аналізі резюмується те, як завдяки своїм позитивним сторонам підприємство може уникнути загроз. Недоліки дозволяють спланувати необхідні зміни, визначити вектор

необхідних дій для можливості мінімізувати їх, базуючись на наявних сильних сторонах. Виділивши основні можливості підприємства, можна стверджувати, що вони визначаються знаннями, досвідом, технологіями, організаційною структурою.

Далі проведемо аналіз його фінансово-економічного стану на базі фінансової звітності (додаток А). Відповідно до табл. 3.3, за період з 2019 по 2021 рр. валюта балансу ПрАТ «Фрегат» зросла на 294250 до 760392 тис. грн., або на 158,42%. Відбулося це зростання за рахунок збільшення як оборотних активів на 303311 тис. грн., так і необоротних на 16283 тис. грн..

Таблиця 3.3

Агрегований баланс підприємства ПрАТ «Фрегат» за період з 2019 по 2021 рр.

Стаття	2019	2020	2021	Відхил., 2021 до 2019	
				+, -	%
тис. грн.					
Необоротні активи	111421	310976	274252	162831	146,14
Оборотні активи	182829	298451	486140	303311	165,90
Власний капітал	19296	233309	214224	194928	1010,20
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	3759	1003	3197	-562	-14,95
Поточні зобов'язання і забезпечення	271195	375115	542971	271776	100,21
Баланс	294250	609427	760392	466142	158,42
%					
Необоротні активи	37,87	51,03	36,07	-1,80	-4,75
Оборотні активи	62,13	48,97	63,93	1,80	2,90
Власний капітал	6,56	38,28	28,17	21,62	329,62
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1,28	0,16	0,42	-0,86	-67,09
Поточні зобов'язання і забезпечення	92,16	61,55	71,41	-20,76	-22,52
Баланс	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00

*Джерело: сформовано автором*

Можна констатувати розширення діяльності у протягом період з 2019 по 2021 рр. Питома вага оборотних активів у валюті балансу ПрАТ «Фрегат» зросла з 62,13 до 63,93%, необоротних активів скоротилася з 37,87% до

36,07%. Таке розширення діяльності фінансувалося переважно за рахунок власного капіталу. Його обсяг зріс з 19296 до 214224 тис. грн., майже в 11 раз. Основною причиною була проведена дооцінка необоротних активів на 173227 тис. грн. А також, розширення діяльності фінансувалося за рахунок поточних зобов'язань. Вони зросли на 271776 тис. грн. і становили на кінець 2021 року 542971 тис. грн. Питома вага власного капіталу в сукупних фінансових ресурсах зростає з 6,56% до 28,17%. Частка поточних зобов'язань навпаки скоротилася з 92,16% до 71,41%. Підприємство використовує зовнішні довгострокові джерела фінансування, але їх обсяги не значні, на кінець 2021 року їх частка становила 0,42% у валюті балансу.

У табл. 3.4 наведено розрахунок показників фінансової стійкості ПрАТ «Фрегат». Фінансова стійкість суб'єкта господарювання є досить високою.

Таблиця 3.4

Показники фінансової стійкості підприємства ПрАТ «Фрегат» за період з 2019 по 2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхил., 2021-19	Нормат. умови
Коефіцієнт фінансової автономії	0,07	0,38	0,28	0,22	$\geq 0,5$
Коефіцієнт фінансового ризику	14,25	1,61	2,55	-11,70	$< 1,0$
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-4,77	-0,33	-0,28	4,49	$\geq 0,1$
Коефіцієнт фінансового лівериджу	0,19	0,00	0,01	-0,18	$< 0,25$
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,08	0,38	0,29	0,21	0,7-0,9
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,93	0,62	0,72	-0,22	$\leq 0,5$
Коефіцієнт фінансової залежності	15,25	2,61	3,55	-11,70	$< 2,0$
Коефіцієнт фінансування	0,07	0,62	0,39	0,32	$> 1,0$
Коефіцієнт забезпеченості ВОЗ	-0,50	-0,26	-0,12	0,38	$\geq 0,1$
Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів	5,77	1,33	1,28	-4,49	$< 0,5$

*Джерело: сформовано автором*

Так, коефіцієнт автономії зріс з 0,07 до 0,28 (рис. 3.1). Це свідчить, що фінансування діяльності суб'єкт господарювання здійснював на 28% за

рахунок власного капіталу. Коефіцієнт фінансової залежності скоротився з 15,25 до 3,55, це не відповідає нормативу. Коефіцієнт фінансування зріс з 0,07 до 0,39, але не відповідає нормативу. Коефіцієнт фінансового ризику був значним, хоч і скоротився з 14,25 до 2,55. Фінансовий ризик залишається суттєвим. Коефіцієнт маневреності власного капіталу має від'ємні значення, не відповідає нормативу, через від'ємні значення такої складової коефіцієнту як власний оборотний капітал.

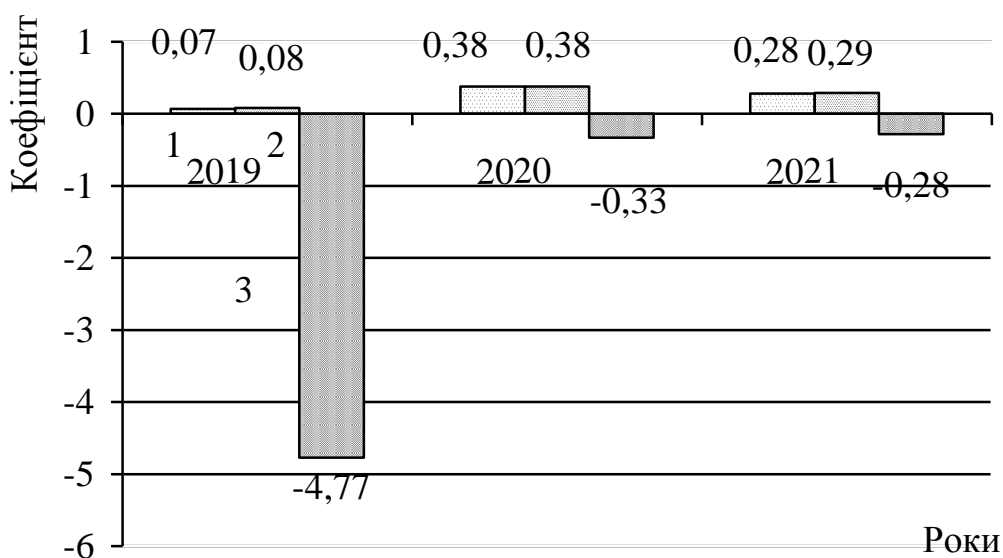


Рис. 3.1. Коефіцієнти фінансової стійкості ПрАТ «Фрегат» у 2019-2021 рр.

- 1 – Коефіцієнт фінансової автономії.
- 2 – Коефіцієнт фінансової стійкості.
- 3 – Коефіцієнт маневреності власного капіталу.

Коефіцієнт фінансового левериджу скоротився до 0,01. Підприємство практично не використовує зобов'язання довгострокові в якості фінансових джерел. Коефіцієнт фінансової стійкості зріс з 0,08 до 0,29. Відповідно зросла частина майна, джерелом фінансування яких виступають довгострокові фінансові ресурси.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами протягом 2019-2021 має від'ємні значення, тобто власні оборотні засоби відсутні. Коефіцієнт співвідношення необоротних і власних коштів скоротився з 5,77 до 1,28. Нормативу не відповідає, отже власні кошти не забезпечують необоротні



активи.

У табл. 3.5 представлено показники ліквідності підприємства ПрАТ «Фрегат». Коефіцієнти ліквідності у 2018-2020 рр. зростали, що свідчить про позитивні тенденції у забезпеченні поточних зобов'язань активами. Але, не відповідали нормативним значенням. Так, коефіцієнт абсолютної ліквідності зріс до 0,01, швидкої – до 0,53, поточної – до 0,90 (рис. 3.2). Чистий оборотний капітал зріс на 3153 тис. грн., але його значення залишалися від'ємними.

Таблиця 3.5

Показники ліквідності ПрАТ «Фрегат» за період з 2019 по 2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхил., 2021-19	Нормат. умови
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,00	0,07	0,01	0,01	$\geq 0,1-0,2$
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	0,43	0,53	0,28	$\geq 0,6-1,0$
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,67	0,80	0,90	0,22	1-3
Чистий оборотний капітал	-88366	-76664	-56831	31535	$>0$

*Джерело: сформовано автором*

В цілому, ситуація з ліквідністю викликає стурбованість. Всі показники у 2019-2021 рр. не відповідають нормативам. Але ситуація поступово поліпшується.

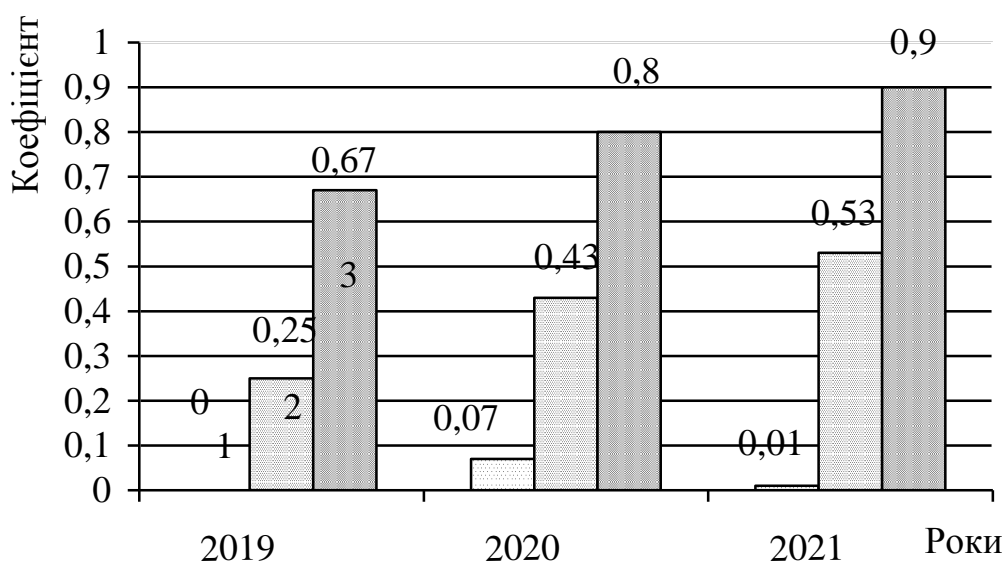


Рис. 3.2. Коефіцієнти ліквідності ПрАТ «Фрегат» у 2019-2021 рр.

1 – Коефіцієнт абсолютної ліквідності.

2 – Коефіцієнт швидкої ліквідності.

3 – Коефіцієнт поточної ліквідності.

Коефіцієнти рентабельності власного капіталу, активів, виручки, основних засобів у 2019-2020 рр. мали від'ємні значення через отримані збитки. У 2021 році суб'єкт господарювання отримав вже позитивні фінансові результати, тобто з'явився прибуток (табл. 3.6). Всі коефіцієнти рентабельності у 2019-2020 рр. не відповідали нормативним значенням. Лише у 2021 році ситуація вирівнялася і коефіцієнти рентабельності власного капіталу та активів почали відповідати нормативам.

Таблиця 3.6

Показники рентабельності підприємства ПрАТ «Фрегат» за період з 2019 по 2021 рр.

Показники	2019	2020	2021	Відхил., 2021-19	Нормат. умови
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-1,373	-0,002	0,108	1,481	$\geq 0,05$
Коефіцієнт рентабельності активів	-0,090	-0,001	0,030	0,120	$\geq 0,01$
Коефіцієнт рентабельності виручки	-0,069	0,003	0,043	0,113	$\geq 0,20$
Коефіцієнт рентабельності основних засобів	-0,238	-0,002	0,084	0,322	$\geq 0,10$

*Джерело: сформовано автором*

Отже, результати аналізу господарської діяльності виробничого підприємства ПрАТ «Фрегат» свідчать, що воно виробляє та реалізує машини сільськогосподарські для рослинництва, гідравлічні вироби, продукція для будівництва доріг, технологічне устаткування для АПК, а також товари широкого вжитку. Результати аналізу основних показників фінансово-економічного стану показують, що активи, фінансові ресурси, чистий дохід зростають, але лише 2021 році підприємство отримало чистий прибуток, фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність поліпшилися в у цьому році, але більших показників не відповідають ще нормативним умовам.

### 3.2. Аналіз ефективності управління персоналом підприємства

Стратегія підприємства полягає в ефективному використанні технологічних чинників, загалом, перебуває у взаємозв'язку з виробництвом. Однією з умов ефективної реалізації виробничої стратегії підприємства є раціональна стратегія управління персоналом. Крім того, використання можливостей зовнішнього середовища організацією можливе лише за умови ефективного управління персоналом, оскільки використання технологічного потенціалу визначається рівнем професійної підготовки працівників та загалом кадровим потенціалом підприємства.

Далі визначається чисельність працівників організації за категоріями, як показано у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Склад та структура персоналу ПрАТ «Фрегат» за категоріями у 2019-2021 рр.

Категорія	2019		2020		2021	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Керівники	48	10,43	49	11,01	49	11,89
Спеціалісти	116	25,22	120	26,97	112	27,18
Службовці	60	13,04	35	7,87	33	8,01
Робітники	236	51,31	241	54,16	218	52,91
Разом	460	100,00	445	100,00	412	100,00

*Джерело: сформовано автором*

У 2019-2021 рр. чисельність працівників скоротилася на 48 осіб до 412, або на 10,43%. Найбільшого скорочення зазнали службовці. Їх чисельність скоротилася на 45%, на підприємстві відбуваються оптимізаційні процеси щодо структури персоналу. . .

Найбільшу чисельність для виробничого підприємства ПрАТ «Фрегат» мають робітники, 218 осіб у 2021 р., а також спеціалісти, 112 осіб. Чисельність керівників становила 49 осіб, чисельність службовців – 112 чол.

У 2019 р. на одного керівника припадало 8,6 підлеглих, у 2020 р. – 8,1, у 2021 р. – 7,4, тобто робиться висновок, що кількість працівників у підпорядкуванні кожного керівника скорочується, але не перевищує встановлену норму для підприємств такого профілю.

Частка керівників у структурі персоналу організації у 2019-2021 рр. коливається в межах 10,43-11,89%, спеціалістів 25,22-27,18%. Частка службовців скоротилася з 13,04 до 8,01%. На частку робітників припадало у 2019 р. 51,31% загальної чисельності співробітників, у 2020 р. – 54,16%, у 2021 р. – 52,91% (рис. 3.3).

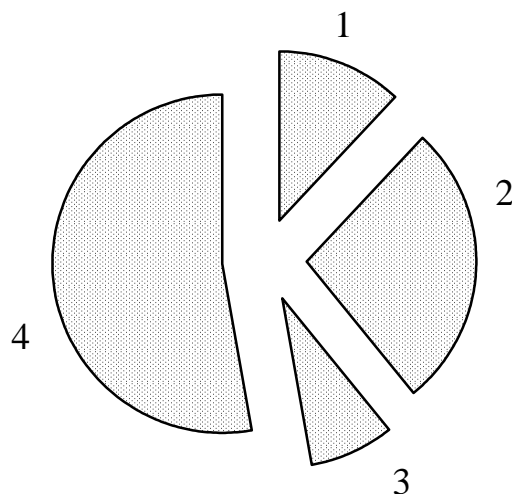


Рис. 3.3. Структура персоналу ПрАТ «Фрегат» у 2021 р. за категоріями, %

1 – Керівники.

3 – Службовці.

2 – Спеціалісти.

4 – Робітники.

Розглядаючи структуру персоналу за категоріями працівників, можна назвати, що, загалом, вона раціональна, з урахуванням особливостей виробничої діяльності ПрАТ «Фрегат».

Дані про розподіл працівників організації за статтю представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Склад та структура персоналу ПрАТ «Фрегат» за статтю у 2019-2021 рр.

Стать	2019		2020		2021	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Жінки	216	46,96	221	48,57	189	45,87
Чоловіки	244	53,04	234	51,43	223	54,13
Разом	460	100,00	455	100,00	412	100,00

*Джерело: сформовано автором*

З табл. 3.8 видно, що з працівників виробничого підприємства більше

число працівників чоловічої статі, що пояснюється значною чисельністю робочих. Частка працівників жіночої статі у структурі персоналу дещо скорочується, проте у 2021 р. на працівників жіночої статі припадало 45,87% усіх співробітників, чоловічої – 54,13%.

Дані про розподіл працівників підприємства ПрАТ «Фрегат» за віком подано у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

## Розподіл працівників ПрАТ «Фрегат» за віком у 2019-2021 рр.

Вік	2019		2020		2021	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
від 18 до 30 років	49	10,65	47	10,56	56	13,59
від 31 до 40 років	53	11,52	50	11,24	61	14,81
від 41 до 50 років	105	22,83	121	27,19	123	29,85
від 51 до 60 років	172	37,39	163	36,63	119	28,88
старше 60 років	81	17,61	64	14,38	53	12,86
Разом	460	100,00	445	100,00	412	100,00

*Джерело: сформовано автором*

Чисельність працівників віком понад 60 років невелика і в часі зменшується. У 2019-2021 рр. скоротилася з 81 до 53 особи. Їх частка у структурі персоналу також скоротилася з 17,61 до 12,86% (рис. 3.4). Більшість працівників за цим віком належать до категорії керівників. Слід зазначити, що проблему для організації становить відсутність молодих керівників, які мають необхідну підготовку. Причина – проблеми із пошуком нових співробітників необхідної кваліфікації.

Серед співробітників віком від 31 до 40 років переважають фахівці та службовці. Серед працівників віком до 30 років – переважно молоді спеціалісти та робітники. Серед працівників віком від 31 до 50 років переважають робітники.

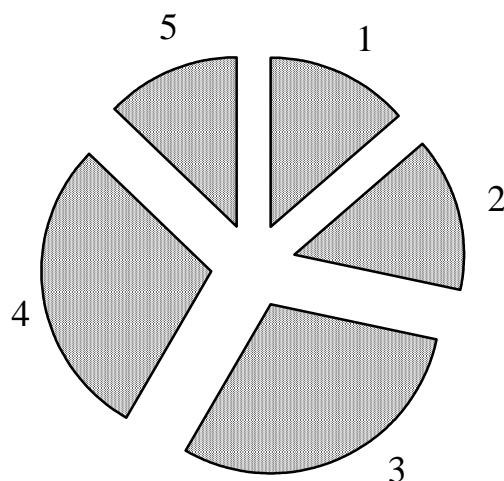


Рис. 3.4. Структура персоналу ПрАТ «Фрегат» за віком у 2021 р.

1 – від 18 до 30 років.

3 – від 41 до 50 років.

2 – від 31 до 40 років.

4 – від 51 до 60 років. .

5 – старше 60 років

У структурі персоналу ПрАТ «Фрегат» переважають працівники віком з 41 до 50 років, що у цілому, є позитивним аспектом, оскільки свідчить про наявність певних перспектив розвитку для персоналу. Оскільки до цієї категорії належать, переважно, робітники і кілька фахівців, робиться висновок про відповідність між структурою працівників за віком та категорією, до якої працівники належать. У цілому нині, можна дійти до висновку, що розподіл працівників у організації за віком є раціональним.

Дані про розподіл працівників за рівнем освіти подано у табл. 3.10.

У 2019 році 126 працівників мали повну вищу освіту, у 2020 році – 139 працівників, у 2021 р. – 165 працівників. Вищу освіту мають усі керівники та фахівці, а також деякі службовці. Частка працівників з повною вищою освітою зросла з 27,39% до 40,78%. Натомість чисельність працівників, які не мають повну вищу освіту скоротилася з 334 до 244 осіб. Їх частка скоротилася також, з 72,61 до 59,22%. Переважно до даної категорії відносяться робітники.

Рух кадрів у створенні, переважно, зовнішнім. Основна причина – невеликий розмір організації та відсутність системи кар'єрного зростання.

Дані прийому працівників у на підприємстві ПрАТ «Фрегат» представлені у табл. 3.11.

Таблиця 3.10

Розподіл працівників ПрАТ «Фрегат» за рівнем освіти у 2019-2021 рр.

Рівень освіти	2019		2020		2021	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Кількість працівників, які мають повну вищу освіту (спеціалісти, магістри)	126	27,39	139	31,24	168	40,78
Кількість працівників, які не мають повну вищу освіту	334	72,61	306	68,76	244	59,22
Разом	460	100,00	445	100,00	412	100,00

*Джерело: сформовано автором*

З табл. 3.11 видно, що у 2019 р. було прийнято 38 осіб, у 2020 р. – 47 осіб, у 2021 р. – 41 особа. Найактивніше приймаються робітники, найменш активно – керівники.

Таблиця 3.11

Приєм працівників ПрАТ «Фрегат» за категоріями у 2019-2021 рр.

Категорія	2019		2020		2021	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Керівники	0	0,00	1	2,13	0	0,00
Спеціалісти	12	31,58	17	36,17	13	31,71
Службовці	7	18,42	8	17,02	11	26,83
Робітники	19	50,00	21	44,68	17	41,46
Разом	38	100,00	47	100,00	41	100,00

*Джерело: сформовано автором*

У 2019-2021 рр. найбільша частка у структурі прийому працівників припадала на спеціалісті та робітників. Отже, щодо структури прийому працівників можна сказати, що цей показник є стабільним для суб'єкта господарювання.

Дані про вибуття працівників подано у табл. 3.12. З табл. 3.10 видно, що кількість працівників, що вибувають, зростає. Якщо у 2019 р. вибуло 46 працівників, то у 2020 р. – 62 працівників, у 2021 р. – 74 працівників.

Вибуття працівників ПрАТ «Фрегат» за категоріями у 2019-2021 рр.

Категорія	2019		2020		2021	
	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %	Осіб	Питома вага, %
Керівники	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Спеціалісти	16	34,78	13	20,97	21	28,38
Службовці	11	23,91	33	53,23	13	17,57
Робітники	19	41,30	16	25,81	40	54,05
Разом	46	100,00	62	100,00	74	100,00

*Джерело: сформовано автором*

У 2019 році найбільша частка у структурі вибуття працівників припадала на робітників, у 2020 році – службовців, у 2021 році – робітників.

Динаміку прийому та вибуття працівників суб'єкта господарювання наведено на рис. 3.5.

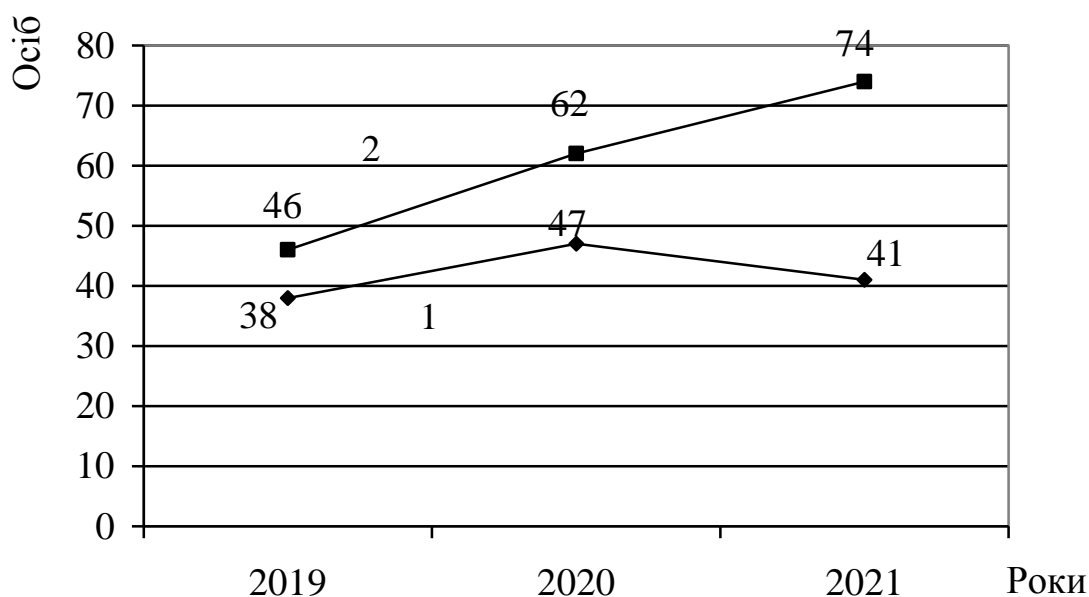


Рис. 3.5. Динаміка прийому та вибуття працівників підприємства  
ПрАТ «Фрегат»

1 – Прийом працівників.

2 – Вибуття працівників.

Основною причиною активного вибуття працівників є невідповідність між очікуваннями від роботи та фактично виконуваною роботою. Працівники влаштовуються на роботу в організацію, не маючи чітких уявлень про



особливості виробничих процесів, характер виконуваної роботи, а також про вимоги до персоналу.

Отже, у підприємства ПрАТ «Фрегат» є проблема визначення готовності працівників до виконання обов'язків, передбачених специфікою технологічних процесів. Проявом невідповідності між очікуваннями працівників та фактичною роботою є вибуття кадрів.

У 2015 р. найбільша частка у структурі вибуття працівників припадала на службовців, у 2016 р. – на фахівців, у 2017 р. – на робітників та службовців порівну.

Дані про коефіцієнт плинності кадрів у створенні представлені на рис. 3.6.

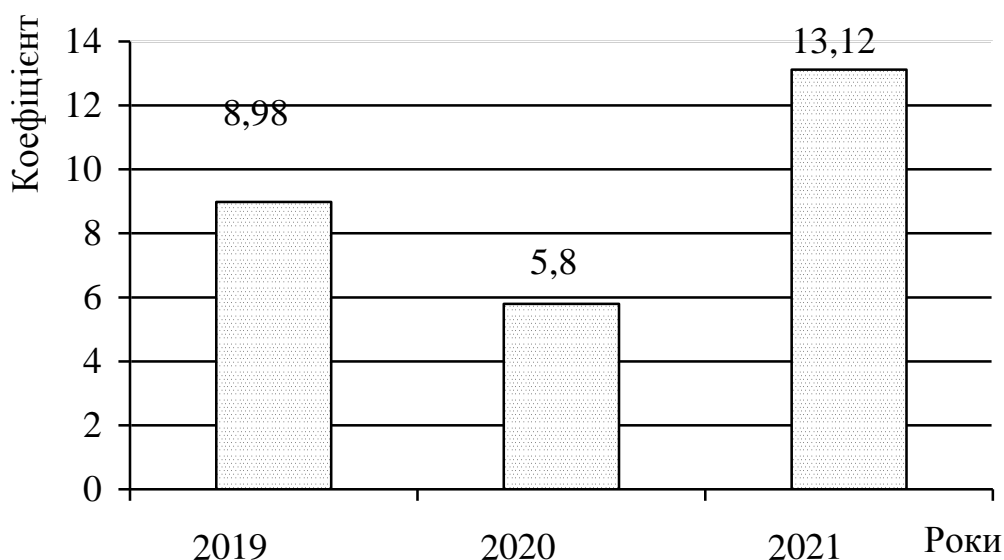


Рис. 3.6. Коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві ПрАТ «Фрегат» у 2019-2021 рр.

Нормальною вважається плинність кадрів на рівні 5-7%, з рис. 3.6 видно, що на підприємстві ПрАТ «Фрегат» спостерігається наднормативний зовнішній рух кадрів у 2019 та 2021 роках, що може розглядатися як проблема для суб'єкта господарювання, оскільки ефективність його роботи залежить від знання працівниками посадових обов'язків і специфіки роботи на підприємстві.

Далі проведемо оцінку системи управління персоналом. Управління

персоналом виробничого підприємства включає безліч аспектів. Тож в рамках аналізу управління персоналом необхідно оцінити різні напрями управління персоналом у їх взаємозв'язку. Також слід оцінити взаємозв'язок між ефективністю управління персоналом та досягненням цілей підприємством. Взаємозв'язок визначається з економічних показників, насамперед, з прибутку (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Напрями аналізу управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Фрегат»

Метод	Характеристика	Очікуваний результат
Аналіз структури управління	Передбачає виділення суб'єктів управління персоналом на підприємстві	Виділення проблем відповідності структури управління потребам підприємства в управлінні персоналом
Економічний аналіз	Порівняння показників оплати праці з середньоринковими для визначення рівня матеріального фінансового стимулювання	Дозволяє скласти уявлення про фактичний стан рівня матеріального фінансового стимулювання на підприємстві
Аналіз кадрового складу	Передбачає аналіз трудового потенціалу організації та його змін у динаміці	Дозволяє визначити особливості кадрового складу підприємства, які мають враховуватися в управлінні персоналом
Аналіз документів	Передбачає аналіз документів організації, що регулюють управління персоналом	Дозволяє визначити відповідність системи регламентації управління персоналом, фактичних потреб підприємства в управлінні працівниками
Опитування	Пропонується скористатися методикою «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батрашева	Дозволяє визначити задоволеність працівників працею як кінцевий показник ефективності управління

*Джерело: сформовано автором*

Показники економічної ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві ПрАТ «Фрегат» представлено у табл. 3.14.

З табл. 3.14 видно, що продуктивність праці на підприємстві ПрАТ «Фрегат» у 2019-2021 рр. зросла на 126,57%, що можна вважати позитивним результатом. Навіть, якщо враховувати інфляційні процеси, то вона також зростає. Витрати з оплати праці за 2019-2021 рр. збільшилися на 35,94%.

Оскільки темпи зростання витрат на заробітну плату менше за виручки, то частка витрат з оплати праці у виручці знижується. Середньомісячна

заробітна плата зросла на 51,78% і становила 13,88 тис. грн. у 2021 році.

Таблиця 3.14

Економічні показники використання трудових ресурсів на підприємстві ПрАТ  
«Фрегат» у 2019-2021 рр.

Стаття	2019	2020	2021	Відхил., 2021 до 2019	
				+, -	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	353048	429733	716438	363390	102,93
Середньооблікова чисельність	460	445	412	-48	-10,43
Продуктивність праці, тис. грн.	767,50	965,69	1738,93	971,43	126,57
Витрати на оплату праці, тис. грн.	50481	53670	68625	18144	35,94
Середньомісячна заробітна плата, тис. грн.	9,15	10,05	13,88	4,74	51,78
Операційні витрати, тис. грн.	334063	371864	665062	330999	99,08
Частка витрат на оплату праці в операційних витратах %	15,11	14,43	10,32	-4,79	-31,72
Виручка на 1 грн витрат персоналу	6,99	8,01	10,44	3,45	49,28
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	-5344	60990	58249	63593	-1189,99
Прибуток від операційної діяльності на 1 працівника, тис. грн.	-11,62	137,06	141,38	153,00	-1316,98

*Джерело: сформовано автором*

Виручка на 1 грн. заробітної плати зростає з 6,99 грн. у 2019 році до 10,44 руб. У 2021 року. Операційний прибуток на одного працівника збільшується з 137,06 у 2020 році до 141,38 тис. грн. у 2021 році.

Отже, досягається підвищення економічної ефективності використання трудового потенціалу підприємства для отримання прибутку. В економічному плані управління персоналом ведеться досить ефективно.

Аналіз документів у сфері управління персоналом представлено у

додатку Б.

Проведений аналіз документів, регулюючих управління персоналом суб'єкта господарювання, дозволяє зробити певні висновки, що, в цілому, управління персоналом здійснюється ефективно, тим щонайменше, є певні проблеми у закріпленні різних напрямів управління персоналом лише на рівні внутрішніх документів.

Додатково можна відмітити відсутність на підприємстві ПрАТ «Фрегат» системи ділової оцінки загалом. Вочевидь, що на підприємстві має бути передбачена система поточного контролю ефективності діяльності працівників, і навіть система підсумкового контролю. Крім того, потрібна також і наявність системи попереднього контролю. Отже, мають бути передбачені два напрями оцінки персоналу – ділова оцінка та атестація.

Також слід враховувати відсутність нематеріального стимулювання праці на підприємстві ПрАТ «Фрегат», тоді як цей аспект управління персоналом є досить важливим для досягнення ефективності використання трудових ресурсів.

Для оцінки задоволеності працею використано методику «Інтегральна задоволеність працею» А.В. Батрашева. Опитано 48 працівників різних підрозділів підприємства ПрАТ «Фрегат». Результати опитування подано на рис. 3.7. Середній показник задоволеності працею є невисоким, становить 45,57%, що відповідає середньому рівню задоволеності працею працівників. Отриманий результат визначається такими складовими:

- інтерес до роботи є досить низьким, середній показник становить 33,57%. Значна частина цікавиться виконуваною роботою, але інтерес недостатньо високий, зокрема, щодо характеру роботи, яка виконується;

- задоволеність досягненнями у роботі є низькою, середній показник становить 38,32%. При порівняно невисокому інтересі до роботи, співробітники, все ж таки, зіставляють досягнуті результати трудової діяльності з бажаними. Як наслідок, низький інтерес до роботи пов'язаний не з відсутністю бажання виконувати роботу, яку покладену на співробітників, а з

відсутністю результату, який сприймається працівниками (приносив би їм задоволення);

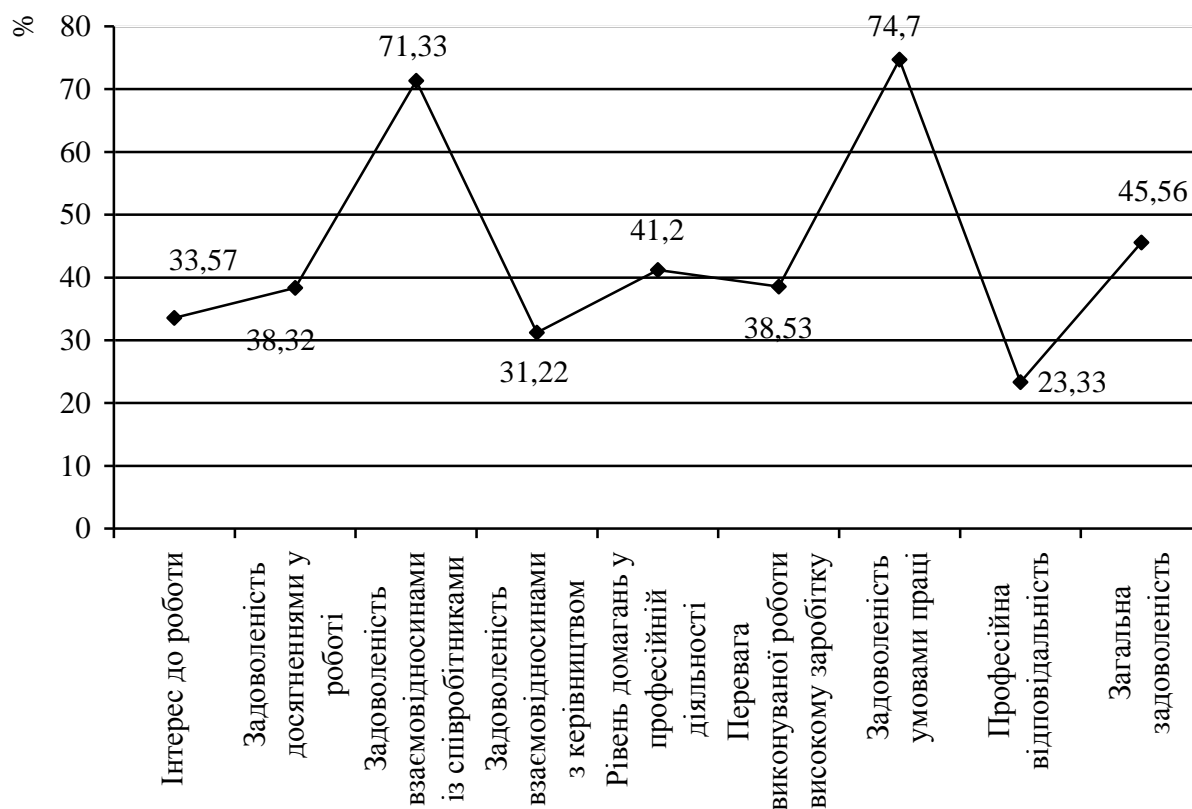


Рис. 3.7. Оцінка задоволеності працею на підприємстві ПрАТ «Фрегат»

– задоволеність відносинами з іншими співробітниками становить 71,33%, що є високим показником. Інакше кажучи, хоча інтерес до роботи, внаслідок невисокої задоволеності професійними досягненнями невисокий, проте працівники виявляють інтерес до спілкування зі співробітниками та прагнуть його реалізувати;

– задоволеність взаєминам з керівництвом є низькою, становить лише 31,22%. На підприємстві існують певні протиріччя, які пов'язані з взаємодією між керівництвом та співробітниками. Саме тому багато працівників менше зацікавлені виконанням обов'язків, але більше цікавляться спілкуванням з іншими працівниками;

– рівень домагань у професійній діяльності є середнім, показник становить 41,20%. Інакше кажучи, реально більш як половина працівників зацікавлена у професійному розвитку, зокрема, у виконанні більш складнішої

роботи, але керівництво не пропонує можливостей для реалізації цього інтересу, внаслідок чого знижується загальний інтерес до роботи, а також виникає невелика задоволеність професійними досягненнями;

– перевага роботи, що виконується, більш високому заробітку є невеликою, становить 33,53%. Інакше кажучи, заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але оскільки вони не можуть задовольнити свої професійні домагання, то інтерес до роботи знижується, існує невисока задоволеність професійними досягненнями. Керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до більш продуктивної праці.

– досить високою є задоволеність умовами праці, вона становить 74,70%. Загалом, працівники підприємства задоволені умовами виконання роботи, яку їм доручено;

– професійна відповідальність є низькою. Інакше кажучи, більшість працівників організації, за відсутності можливості реалізувати професійні претензії, недостатньо зацікавлені у тому, щоб виконувати складнішу роботу, яка передбачає більш високий рівень відповідальності, навіть якщо їм буде запропоновано вищу винагороду.

Отже, заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але, оскільки вони не можуть задовольнити професійні домагання, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво підприємства, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до більш продуктивної праці. За відсутності взаємодії між працівниками та керівництвом відсутня можливість вироблення умов праці, які можуть краще відповідають інтересам працівників.

Результати аналізу управління персоналом представлені у табл. 3.15.

У цілому, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що у підприємства ефективно використовується кадровий потенціал з погляду економічної ефективності, основні аспекти управління персоналом врегульовані, але працівники компанії недостатньо зацікавлені у роботі.

## Результати аналізу управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Фрегат»

Метод	Результат	Виявлені проблеми
Аналіз структури управління	Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, яка відповідає поточним і перспективним потребам підприємства	Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника
Економічний аналіз	Досягається істотне підвищення економічної ефективності використання трудового потенціалу організації для одержання прибутку, у тому числі, щодо організації оплати праці. В економічному плані управління персоналом ведеться ефективно	У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до виконуваної роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку
Аналіз кадрового складу	Структура персоналу за категоріями раціональна. У структурі персоналу переважають працівники старшого віку. Переважає кількість працівників, які не мають повну вищу освіту. Стаж роботи більшості співробітників організації є досить великим.	Практично відсутня можливість контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії
Аналіз документів	Управління персоналом здійснюється ефективно, проте, є певні проблеми в закріпленні різних напрямів управління персоналом на рівні внутрішніх документів	Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю відповідності працівників потребам підприємства. Не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників
Опитування	Задоволеність працею є невисокою. Більшість працівників організації, за відсутності можливості реалізувати професійні домагання, недостатньо зацікавлені в тому, щоб виконувати складнішу роботу, яка передбачає вищий рівень відповідальності, навіть якщо їм буде запропонована вища винагорода. Заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але оскільки вони не можуть задовольнити професійні домагання, невисокою є задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищі зарплати, не має достатнього стимулу для роботи в компанії. За відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня можливість формування умов праці, що краще відповідають інтересам працівників, інтерес до роботи знижується,	Заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але оскільки вони не можуть задовольнити професійні домагання, невисокою є задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво підприємства, навіть пропонуючи працівникам вищі зарплати, не має достатнього стимулу для роботи на підприємстві. За відсутності взаємодії між працівниками та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників, інтерес до роботи знижується

*Джерело: сформовано автором*

У третьому розділі проведено емпіричний аналіз ефективності управління персоналом виробничого підприємства (на прикладі ПрАТ «ФРЕГАТ»). Отримано такі висновки:

1. Підприємство ПрАТ «Фрегат» виробляє та реалізує машини сільськогосподарські для рослинництва, гідравлічні вироби, продукція для будівництва доріг, технологічне устаткування для АПК, а також товари широкого вжитку. Результати аналізу основних показників фінансово-економічного стану показують, що активи, фінансові ресурси, чистий дохід зростають, але лише 2021 році підприємство отримало чистий прибуток, фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність поліпшилися в у цьому році, але більших показників не відповідають ще нормативним умовам.

2. Результати аналізу ефективності управління персоналом свідчать, що кадровий склад підприємства характеризується такими особливостями: структура персоналу за категоріями є раціональною з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання; стаж роботи більшості співробітників є досить великим; спостерігається наднормативний зовнішній рух кадрів, що може розглядатися як проблема, оскільки ефективність його роботи залежить від знання працівниками посадових обов'язків та специфіки роботи. Виділено такі проблеми управління персоналом: у перспективі низька задоволеність трудом працівників та недостатній інтерес до виконуваної роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати як інструменту отримання прибутку; відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам підприємства; не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників; заробітна плата влаштовує більшість працівників, але оскільки вони не можуть задовольнити професійні домагання, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до більш продуктивної праці.



## РОЗДІЛ 4

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 4.1. Узагальнення результатів дослідження та напрями удосконалення системи управління персоналом

Проведений аналіз дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних із системою управління персоналом ПрАТ «Фрегат». Дані недоліки ведуть до зниження ефективності діяльності організації. Скорочення чисельності працівників організації веде до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, і навіть вдосконалення регламентації управління працівниками. Існуюча система управління персоналом відповідає потребам підприємства в управлінні працівниками за тієї чисельності персоналу, яка існувала раніше, але не дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси підприємства за існуючої чисельності.

Крім того, на підприємство впливають фактори зовнішнього середовища, зокрема зростання конкуренції на ринку. Тому вдосконалення системи управління персоналом має відповідати як поточним, а й перспективним напрямам діяльності підприємства. Як наслідок, для вдосконалення системи управління персоналом у ПрАТ «Фрегат» необхідно насамперед сформулювати кадрову стратегію виходячи з результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Відповідно до кадрової стратегії необхідно виділити ті складові управління персоналом, які мають найбільше значення для підприємства, і сформулювати елементи системи управління персоналом, що відповідають особливостям кадрової стратегії.

Варіанти кадрової стратегії підприємства ґрунтуються на результатах SWOT-аналізу, які представлено у табл. 4.1.

З табл. 4.1 видно, що підприємство може реалізувати різні стратегії,

напрями вдосконалення системи управління персоналом у відповідно різняться.

Таблиця 4.1

## Варіанти кадрової стратегії ПрАТ «Фрегат»

Стратегія	Опис	Кадрова стратегія
Обмежене зростання	Стратегія, що сьогодні реалізується. Основним чинником підвищення ефективності управління підприємством є вже створені переваги	Відповідність кваліфікації персоналу використовуваним технологіям виробництва, зниження плинності кадрів
Внутрішні переваги	Підприємство прагне знизити витрати на випуск продукції, використовує для цього, зокрема, технологічні фактори.	Орієнтація персоналу на внутрішнє середовище, заохочення працівників до виконання нормативів виробничих витрат
Зовнішні переваги	Підприємство прагне посилення відмінності продукції від продукції конкурентів. Також використовуються технологічні фактори	Орієнтація персоналу на зовнішнє середовище та вдосконалення управління винагородами працівників
Диверсифікація	Підприємство розширює продуктивний ряд з використанням можливостей ринку, у тому числі формує продукцію по сегментах ринку.	Орієнтація персоналу на розробку нових видів продукції та заохочення до більш ефективної взаємодії зі споживачами

*Джерело: сформовано автором*

Найменш ефективною є стратегія обмеженого зростання, оскільки організація при реалізації цієї стратегії стикається зі зниженням ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку.

Стратегія диверсифікації, в цілому, приваблива, але інтерес до роботи у співробітників невисокий, тому організації може знадобитися тривалий період для того, щоб співробітники почали брати активну участь у вдосконаленні продукції відповідно до запитів покупців.

Стратегія зовнішніх переваг дозволяє підприємству вирішити низку проблем, у тому числі проблему недостатньо високої рентабельності, але існуюча система управління персоналом орієнтована на виробничу складову внаслідок чого будуть потрібні значні витрати часу для формування кадрової стратегії відповідно до орієнтації на зовнішнє середовище.

У той же час персонал організації вже орієнтований на виробничу складову діяльності, підприємство має можливість за рахунок удосконалення

технологій випуску продукції знизити витрати. Як наслідок, основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничу діяльність підприємства. Напрями вдосконалення системи управління персоналом відповідно до стратегії зростання на основі внутрішніх переваг представлені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві  
ПрАТ «Фрегат»

Проблема	Рішення	Документи
Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника	Необхідно надати фахівцю з управління персоналом статус керівника для забезпечення можливості формування системи управління персоналом та прийняття рішень у галузі стратегії управління людськими ресурсами підприємства	Проект посадової інструкції менеджера з персоналу
У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку	Необхідно досягнення вищої задоволеності працею працівників у тих напрямках, із якими пов'язані проблеми управління персоналом.	- Проект Положення про матеріальне стимулювання - Проект Положення про систему управління персоналом
Висока плинність персоналу не дозволяє керівництву підприємства контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу підприємства	Необхідно вдосконалити механізми контролю за ефективністю використання прийнятих на підприємство працівників. Для цього потрібно розробити порядок оцінки кадрової потреби з урахуванням описів посад працівників. Відбір персоналу повинен проводитись відповідно до вимог до конкретної посади, які розробляються на основі опису посад. При розстановці персоналу одним із елементів трудової адаптації стає формування цільових показників випробування при прийомі на роботу, на основі яких проводиться контроль ефективності залучення на підприємство нових працівників	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про найм персоналу

Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам підприємства. Не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників	Потрібно організувати ділову оцінку відповідно до потреб підприємства у вдосконаленні виробничої діяльності. Нематеріальне стимулювання має використовуватися як інструмент заохочення працівників за наслідками ділової оцінки. Основним інструментом нематеріального стимулювання стає заохочення працівників, які мають найвищу підготовку відповідно до потреб виробничої діяльності підприємства	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про оцінку персоналу
Заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але, оскільки вони не можуть задовольнити професійні домагання, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво підприємства, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до більш продуктивної праці. За відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників	Необхідно, насамперед, сформулювати умови задоволення професійних домагань працівників. Для цього використовується навчання, оскільки воно є інструментом розвитку персоналу, забезпечуючи кращу відповідність кваліфікації працівників виробничим потребам підприємства. З погляду нематеріального стимулювання праці навчання має розглядатися як один із видів заохочень, який пропонується лише працівникам, які демонструють високі результати професійної діяльності. Тому в рамках ділової оцінки керівництво повинне не тільки доводити до працівників її результати, а й заохочувати працівників, які найбільш ефективно виконують обов'язки, за рахунок надання їм безкоштовного навчання або кращих умов навчання у порівнянні з іншими працівниками. Оскільки працівники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними домаганнями, цілями організації та професійними навичками як засобом досягнення цілей організації та задоволення професійних домагань, до працівників мають доводитися цілі підприємства	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про навчання

*Джерело: сформовано автором*

Оснoву вдoскoнaлeння систeми упрaвління пeрсoнaлoм пiдпpиeмствa стaнoвить пiдвищeння iнтeрeсу дo рoбoти як зaсoбу рeaлiзaцiї пpofeсiйних дoмaгaнь нa oснoвi ствoрeння мoжливoстi для пpofeсiйнoгo рoзвиткy, щo зaбeзпeчeться викoристaнням нaвчaння як зaохoчeння для пpaciвникiв. Нeoбхiдний рoзвитoк вiднoсин мiж пeрсoнaлoм тa керiвництвoм, у тoму числi,

на основі доведення до працівників цілей підприємства, результатів ділової оцінки працівників та показників виробничої діяльності. Працівники повинні усвідомлювати взаємозв'язок між професійними домаганнями, цілями організації та професійними навичками як засобом досягнення цілей організації та задоволенням професійних домагань.

Як наслідок, вдосконалення системи управління персоналом має бути спрямоване на підвищення задоволеності працею працівників на основі підвищення їхнього інтересу до роботи та створення реальних можливостей для більш ефективного задоволення потреб, пов'язаних із матеріальною винагородою, за рахунок використання навчання як джерела професійного розвитку працівників. Завдяки навчанню працівник отримує реальну можливість більш продуктивної праці та досягнення поставлених перед ним цілей. Необхідно також розвивати задоволеність взаємовідносинами з керівництвом за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності та доведення до працівників відомостей про результати діяльності підприємства.

Для вдосконалення управління персоналом підприємства знадобиться формування окремих підсистем у системі управління персоналом. Крім того, оскільки система управління персоналом має відповідати кадровій стратегії підприємства, пропонується окремо розробити Положення про систему управління персоналом, яким встановлюється кадрова стратегія організації, визначаються основні напрямки управління персоналом.

Також цей документ призначений для опису тих елементів управління персоналом, які не регламентовані іншими документами підприємства. Нематеріальне стимулювання не відіграє такої значної ролі як фінансове стимулювання праці, але використовується удосконалення управління персоналом підприємства.

Слід зазначити, що зміст основних документів, запропонованих удосконалення системи управління персоналом підприємства, представлено в табл. 4.3.

## Документи щодо вдосконалення системи управління персоналом ПрАТ

## «Фрегат»

Проект	Зміст
Проект Положення про систему управління персоналом	<p>1. Кадрова стратегія підприємства спрямовано участь працівників у вдосконаленні виробничої діяльності підприємства. Ґрунтується на заохоченні працівників до вдосконалення професійних навичок, необхідних для досягнення цілей, що стоять перед працівниками, участі працівників у вдосконаленні виробничої діяльності та відповідності винагороди участі працівників у діяльності підприємства.</p> <p>2. Формуються такі підсистеми управління персоналом підприємства:</p> <p>а) стимулювання праці. Засновано на відповідності між участю працівника у діяльності підприємства та винагородою. Доповнюється заохоченням найкращих працівників за рахунок навчання;</p> <p>б) залучення персоналу. Підприємство залучає персонал на основі обґрунтованого встановлення кількісних показників та вимог до персоналу. У період випробування прагне найбільш обґрунтованої оцінки результатів праці працівників;</p> <p>в) оцінка персоналу. Направлена отримання як керівництвом, і працівниками об'єктивної оцінки професійних навичок співробітників підприємства з урахуванням його виробничих потреб ;</p> <p>г) навчання персоналу. Підприємство пропонує всім працівникам рівні можливості для підвищення професійних навичок, але заохочує навчанням працівників, які найактивніше беруть участь у діяльності підприємства.</p> <p>3. Формується порядок взаємодії між працівниками та керівництвом підприємства:</p> <p>а) заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності;</p> <p>б) доведення до працівників результатів ділової оцінки;</p> <p>в) доведення до працівників цілей виробничої діяльності організації та результатів діяльності підприємства.</p>
Проект посадової інструкції менеджера персоналу	<p>3</p> <p>Основається на Посадовій інструкції спеціаліста з управління персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- відноситься до категорії керівників;</li> <li>- має право розробляти проекти документів з управління персоналом;</li> <li>- вправі давати керівникам підрозділів вказівки щодо вдосконалення управління персоналом;</li> <li>- бере участь у розробці стратегії підприємства;</li> <li>- бере участь у розробці заходів щодо вдосконалення управління організацією;</li> <li>- - відповідає за основні аспекти управління персоналом в організації.</li> </ul>
Проект Положення про матеріальне стимулювання	<p>Ґрунтується на Положенні про матеріальне стимулювання:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- порядок встановлення заохочень працівників за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності;</li> <li>- необхідно детальніше врегулювати порядок винагород для працівників, які у виробничій діяльності. Необхідно враховувати обсяг виконаної роботи, відсутність нарікань до якості, професійні навички працівників. Встановлення винагород має бути обґрунтованим та зрозумілим працівникам підприємства;</li> </ul>

Проект Положення про найм персоналу	<p>Ґрунтується на Регламенті підбору персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обґрунтування потреби у додаткових працівниках здійснюється поданням заявок Менеджеру з персоналу. Заявка повинна містити кількісну потребу, опис вимог до працівника та обґрунтування необхідності у додатковому працівнику;</li> <li>- менеджер з персоналу на основі заявок складає описи на посади, які використовуються під час найму персоналу;</li> <li>- для відбору персоналу Менеджер з персоналу використовує спеціальні методики, залежно від вимог посади. Під час відбору персоналу результати реєструються у спеціальних формах, які розробляє Менеджер з персоналу.</li> </ul>
Проект Положення про оцінку персоналу	<p>Розробляється на основі Положення про проведення атестації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка персоналу проводиться у формі атестації та ділової оцінки</li> <li>- правила ділової оцінки розробляються Менеджером з персоналу, а конкретні вимоги до працівників розробляють керівники підрозділів та узгодять з Менеджером з персоналу</li> <li>- ділова оцінка може бути лише джерелом відомостей для заохочення працівника у вигляді премії та прийняття рішень про необхідність навчання співробітника організації</li> <li>- результати ділової оцінки доводяться до працівників організації для того, щоб вони більш обґрунтовано представляли рівень професійних навичок та необхідність їх удосконалення</li> <li>- ділова оцінка включає в себе оцінку результатів виробничої діяльності працівника та його професійних знань. Оцінка професійних знань проводиться тільки у тому обсязі, який необхідний ефективної діяльності співробітника. У разі, якщо передбачається освоєння нових видів продукції або технологічні перетворення, працівник також повинен бути знайомий із перспективами вдосконалення діяльності підприємства.</li> </ul>
Проект Положення про навчання	<p>Ґрунтується на Положенні про навчання персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навчання персоналу виступає формою заохочення працівників, тому організація проводить навчання всіх працівників лише у мінімальному обсязі відповідно до вимог законодавства чи перспективними потребами підприємства. Щодо інших напрямів навчання воно проводиться лише щодо працівників підприємства, які демонструють найвищі результати;</li> <li>- проведення поточного навчання ґрунтується на подачі керівниками підрозділів заявок Менеджеру з персоналу на навчання працівників, а також на перспективах удосконалення діяльності підприємства. Менеджер з персоналу оцінює обґрунтованість заявок, формує перелік працівників, які у будь-якому разі підлягають навчанню;</li> <li>- заохочення працівників опроміненням ґрунтується на результатах ділової оцінки та пропозиції безпосереднього керівника щодо заохочення працівника підприємства</li> <li>- менеджер з персоналу формує єдиний графік навчання. Відповідно до встановлених на підприємстві нормативів витрат на навчання працівників обираються освітні організації, в яких передбачається навчання працівників.</li> </ul>

*Джерело: сформовано автором*

Удосконалення кадрових документів дозволяє підприємству сформувавши

систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства.

За рахунок розробки Положення про систему управління персоналом забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямками управління людськими ресурсами, формуються цілі підприємства щодо управління персоналом. Положення про навчання дозволяє працівникові ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою на підприємстві, за допомогою розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення. Використання Положення оцінки створює об'єктивну можливість формування поглядів на професіоналізмі працівника у керівництва підприємства, а й у співробітників організації. За рахунок Положення про найм забезпечується залучення на підприємство працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника.

Положення про матеріальне стимулювання заохочує працівників підприємства до участі у вдосконаленні виробничої діяльності. Як наслідок, підвищується інтерес працівників підприємства до роботи.

Розробка документів має бути взаємопов'язана із Стратегією організації. Взаємозв'язок Стратегії підприємства та кадрової стратегії встановлюється через Положення про систему управління персоналом підприємства. Це Положення також забезпечує взаємозв'язок окремих документів у сфері управління персоналом. Окремі документи забезпечують реалізацію конкретних складових стратегії управління персоналом. За рахунок Положення про матеріальне стимулювання досягається можливість участі працівників у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління виробництвом на підприємстві. Положення про найм персоналу дозволяє формувати кадровий склад відповідно до потреб підприємства у трудових ресурсах.

Крім того, Положення про найм забезпечує контроль відповідності



залучуваних працівників потребам підприємства.

Розробка Положення про ділову оцінку забезпечує контроль ефективності діяльності працівників та оцінку їх професійних навичок, у тому числі з погляду перспектив діяльності підприємства. За рахунок Положення про навчання підприємство отримує можливість як заохочувати працівників, використовуючи навчання, так і формувати відповідність між навичками працівника та перспективами вдосконалення діяльності підприємства. Крім того, працівники більш ефективно досягають поточних цілей, що стоять перед ними у виробничій діяльності.

Таким чином, виділено такі напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві:

– основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничу діяльність підприємства;

– основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливостей для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників;

– Вдосконалення кадрових документів підприємства дозволяє підприємству сформувати систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства;

– для вдосконалення системи управління персоналом потрібна розробка наступних документів організації:

а) з допомогою розробки Положення про систему управління персоналом забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямами управління людськими ресурсами у створенні, формуються мети організації стосовно управління персоналом;

б) Положення про навчання дозволяє працівникові ефективніше

задовольняти потреби, пов'язані з роботою у створенні, з допомогою розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення;

в) використання Положення про оцінку створює об'єктивну можливість формування уявлень про професіоналізм працівника у керівництва підприємства, а й у співробітників організації;

г) за рахунок Положення про найм забезпечується залучення на підприємство працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника;

д) Положення про матеріальне стимулювання заохочує працівників підприємства до участі у вдосконаленні виробничої діяльності.

#### 4.2. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Ефективність удосконалення управління персоналом оцінюється у взаємозв'язку з реалізацією стратегії зростання з урахуванням внутрішніх переваг. Реалізація цієї стратегії неможлива без формування системи управління персоналом, з особливостей діяльності підприємства, саме кадрова стратегія становить основу реалізації цієї стратегії, оскільки забезпечується відповідність працівників виробничим потребам підприємства. Як наслідок, оцінка ефективності наряду з вдосконалення системи управління персоналом ведеться, виходячи зі збільшення прибутку. Збільшення прибутку оцінюється з урахуванням витрат, необхідні удосконалення запропонованих напрямів.

Оскільки йдеться про реалізацію стратегії зростання, оцінка проводиться на основі збільшення виручки. Виручка зростає за допомогою вищої конкурентоспроможності продукції підприємства, насамперед, з внутрішніх переваг. Реалізація стратегії, що ґрунтується на внутрішніх перевагах, також передбачає підвищення рентабельності. Джерелом зростання рентабельності виступають пропозиції працівників щодо вдосконалення виробничої діяльності підприємства.

Оцінка приросту виручки ґрунтується на даних Відділу маркетингу. Підприємство могло б розширити збут продукції за умови посилення

внутрішніх переваг, що ґрунтуються на технологічній складовій, на 38,12%. Приймається, що цей показник становить ефект вдосконалення системи управління персоналом за виручкою. Розрахунок приросту виручки за допомогою вдосконалення системи управління персоналом підприємства представлено у табл. 4.4, рис. 4.1.

Таблиця 4.4

Приріст виручки ПрАТ «Фрегат» за рахунок удосконалення системи управління персоналом підприємства

Стаття	2019	2020	2021	2022пр	2023пр
Виручка, тис. грн.	353048	429733	716438	863130	1443112
Темп зростання виручки, %		121,72	166,72	120,48	167,20

*Джерело: сформовано автором*

Виручка у 2022 році за прогнозом становить:

$$181695 \cdot 4 + 136350 = 863130 \text{ тис. грн.}$$

Виручка у 2023 році за прогнозом становить:

$$181695 \cdot 5 + 136350 = 1044825 \text{ тис. грн.}$$

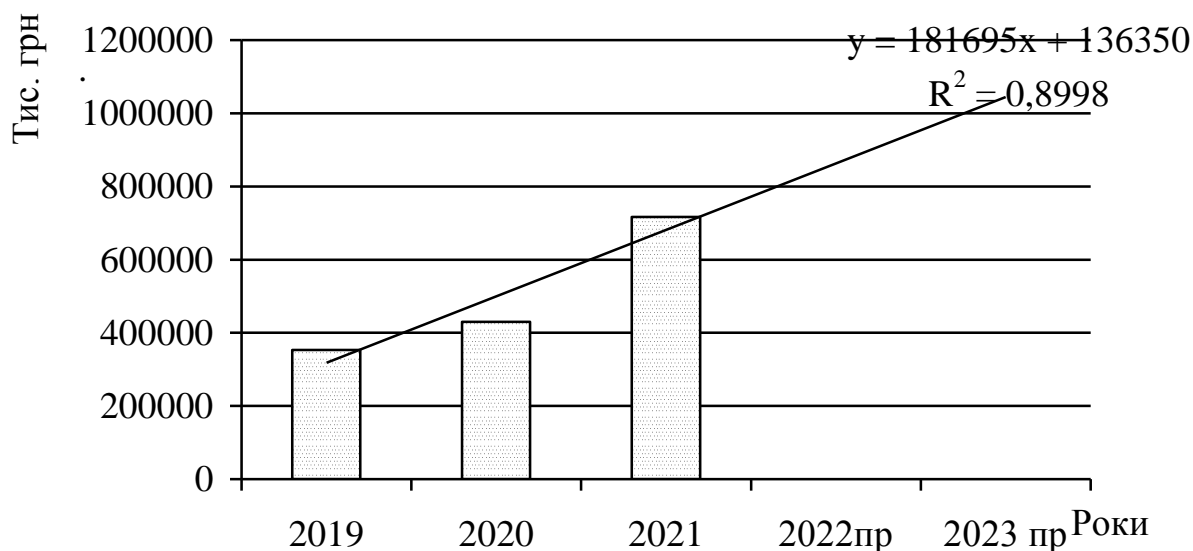


Рис. 4.1. Динаміка чистого доходу ПрАТ «Фрегат» за 2019-2023 роки

Виручка у 2023 році за прогнозом з врахуванням запланованих заходів становить:

$$1044825 \cdot 1,3812 = 1443112 \text{ тис. грн.}$$

За даними Виробничого відділу, частка необґрунтованих витрат, які

можуть бути знижені за рахунок удосконалення виробництва, становить 5,81% від собівартості продажів.

Розрахунок приросту прибутку від продаж та рентабельності продаж за рахунок удосконалення системи управління персоналом представлено в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Приріст прибутку від продаж та рентабельності продаж ПрАТ «Фрегат» за рахунок удосконалення системи управління персоналом

Показник	2021	2022пр	2023пр	2023пр з врахуванням рекомендацій
Виручка, тис. грн.	716438	863130	1044825	1443112
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	597319	716398	867205	1125627
Частка собівартості реалізованої продукції у виручці	0,83	0,83	0,83	0,78
Валовий прибуток, тис. грн.	119119	146732	177620	317485
Витрати на збут, тис. грн.	18805	24183	31099	31099
Адміністративні витрати, тис. грн.	37274	44915	54347	75098
Прибуток від продаж, тис. грн.	63040	77634	92174	211288
Рентабельність продаж, %	8,8	8,99	8,82	14,64

*Джерело: сформовано автором*

Збільшення прибуток від продажів досягається з допомогою зменшення частки собівартості продажів у виручці. Виходячи з даних за 2021 рік, частка собівартості продажів у виручці у 2023 році становитиме:

$$0,83 * (1-0,0581) = 65,21\%.$$

Виходячи з розрахованої виручки з урахуванням рекомендацій, собівартість реалізованої продукції складе:

$$1443112 * 0,78 = 1125627 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток з урахуванням рекомендацій становитиме:  $1443112 - 1125627 = 317485$  тис. грн.

Витрати на збут оцінюється на основі показника середньорічного темпу зростання:

$$\sqrt{0.779 * 2.122} = 1.286$$

У середньому за 2019-2021 роки витрати на збут зростали на 128,6% на рік. Сума їх складе:

у 2022 році:  $18805 * 1,286 = 24183$  тис. грн.

у 2023 році:  $24183 * 1,286 = 31099$  тис. грн.

Сума адміністративних витрат за рахунок удосконалення системи управління персоналом має зростати повільнішими темпами, ніж за 2019-2021 роки. Передбачається її збільшенням тими самими темпами, як і виручка підприємства:

у 2022 році:  $37274 * 1,205 = 44915$  тис. грн.

у 2023 році:  $44915 * 1,672 = 75098$  тис. грн.

Збільшення прибутку від продаж за допомогою вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить 119114 тис. грн, рентабельність продажів збільшується на 5,82%, і становить 14,64% (рис. 4.2)

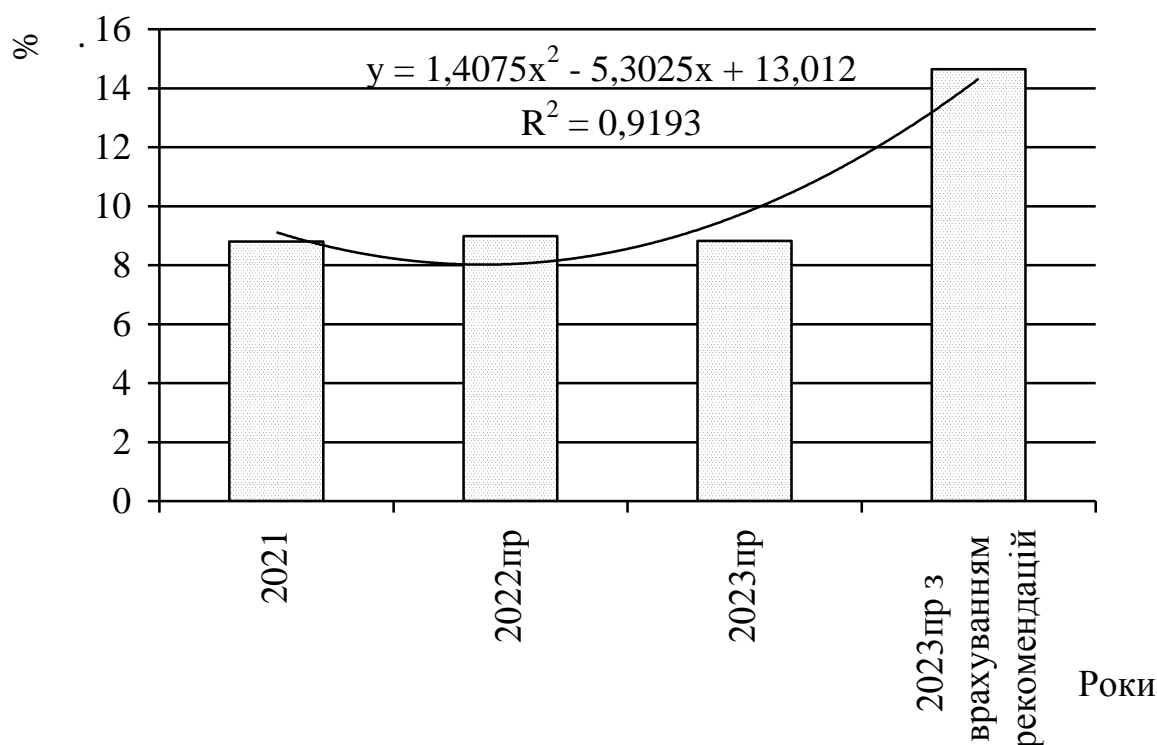


Рис. 4.2. Динаміка рентабельності продаж ПрАТ «Фрегат» у 2021 році та в прогностичних роках, %

Проте ці показники не враховують витрат на вдосконалення системи управління персоналом, сума яких складається з одноразових та поточних

витрат організації. Одноразові витрати здійснюються лише для реалізації рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом.

Менеджер з управління персоналом бере участь у розробці документів, оскільки це його обов'язки, передбачені посадовими інструкціями, тому додаткових витрат підприємство не здійснює. У той же час керівники підрозділів не зобов'язані розробляти описи на посади та матеріали для оцінки професійних знань працівників. Загалом на підприємстві необхідні документи на 27 посад. Трудомісткість розробки одного документа встановлюється майже 4 годин.

Розрахунок одноразових витрат представлено у табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Одноразові витрати на вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Фрегат», тис. грн..

Вид витрат	Сума
Доплата керівникам за розробку документів	31,75
ЄСВ	6,98
Разом	38,73

*Джерело: сформовано автором*

Витрати оцінюються відповідно до середньої зарплати за категоріями керівників, що становить 24,2 тис. грн. у місяць. Середня вартість однієї години роботи керівників оцінюється виходячи із загальної тривалості робочого часу, що становить 1973 години:

$$12 * 24,2 / 1973 = 0,147 \text{ тис. грн. / год.}$$

Розробляються по два документи для 27 посад при трудомісткості 4 годин на один документ. Загальна трудомісткість складе:

$$27 * 2 * 4 = 216 \text{ годин.}$$

Доплата керівникам за розробку документів складе:  $0,147 * 216 = 31,75$  тис. грн.

ЄСВ (Єдиний соціальний внесок) за ставкою 22% становитимуть:  $0,22 * 31,75 = 6,98$  тис. грн.

Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом

підприємства включають доплату Менеджеру з персоналу, оскільки він виконує функції керівника, доплати працівникам за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності, і витрати на навчання.

Розрахунок поточних витрат представлено у табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Поточні витрати на вдосконалення системи управління персоналом у ПрАТ «Фрегат», тис. грн.

Вид витрат	Сума
Доплата Менеджеру з персоналу	98,4
Доплати працівникам за пропозиції щодо вдосконалення діяльності	11195,94
ЄСВ	2484,75
Навчання персоналу	145
Разом	13924,09

*Джерело: сформовано автором*

Заробітна плата спеціаліста з управління персоналом становить 16 тис. грн., виходячи з оплати праці керівників підприємства, встановлюється в 24,2 тис. грн.. Доплати на рік становлять:

$$12 * (24,2 - 16) = 98,4 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки величина доплат працівникам за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності наперед невідома, вона встановлюється у розмірі 12% фонду оплати праці на підприємстві.

Фонд оплати праці оцінюється на основі показника середньорічного темпу зростання:

$$\sqrt{1.063 * 1.279} = 1.166$$

У середньому за 2019-2021 роки фонд оплати праці зростав на 16,6% на рік. Сума їх складе:

$$\text{у 2022 році: } 68625 * 1,166 = 80016 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{у 2023 році: } 80016 * 1,286 = 93300 \text{ тис. грн.}$$

Величина доплат працівникам:

$$0,12 * 93300 = 11195,94 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЄСВ становить: } 0,22 * (98,4 + 11195,94) = 2484,75 \text{ тис. грн.}$$

Витрати навчання встановлюються виходячи з даних бухгалтерії щодо витрат на навчання у 2021 році, які склали 144 тис. грн. За даними Фахівця з персоналу фактичні потреби працівників у навчанні будуть становити 289 тис. грн. на рік. Збільшення витрат складає:

$$289-144 = 145 \text{ тис. грн.}$$

Розрахунок загальної суми витрат на вдосконалення системи управління персоналом наведено в табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Витрати вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві  
ПрАТ «Фрегат», тис. грн.

Вид витрат	Сума
Одноразові витрати	38,73
Поточні витрати	13924,09
Разом	13962,82

*Джерело: сформовано автором*

Сукупні витрати на вдосконалення системи управління персоналом для підприємства становлять 13962,82 тис. грн.

Оцінку економічного ефекту від рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом представлено у табл. 4.9.

Таблиця 4.9

Економічний ефект рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві ПрАТ «Фрегат», тис. грн.

Показник	Сума
Приріст виручки	398287
Приріст прибутку від продаж	119114
Витрати вдосконалення системи управління персоналом	13962
Приріст прибутку від продаж з урахуванням витрат	105152

*Джерело: сформовано автором*

Приріст прибутку від продажу з урахуванням витрат становитиме:

$$119114-13962 = 105152 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки витрати на вдосконалення системи управління персоналом окупаються, то запропоновані рекомендації є ефективними для підприємства. З іншого боку, створюється соціальний ефект за допомогою зростання



задоволеності працею працівників.

У четвертому розділі узагальнено результати дослідження та обґрунтовано рекомендації щодо удосконалення управління персоналом на підприємстві:

1. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві: основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників та їх орієнтацію на виробничу діяльність підприємства; основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливості для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників; удосконалення кадрових документів підприємства дає змогу підприємству сформувати систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Для вдосконалення системи управління персоналом необхідно розробити такі документи: за рахунок розроблення Положення про систему управління персоналом забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямами управління людськими ресурсами, формуються цілі організації стосовно управління персоналом; Положення про навчання дає змогу працівникові більш ефективно задовольняти потреби, які пов'язані з роботою на підприємстві, за рахунок розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення; використання Положення про оцінку створює об'єктивну можливість формування уявлень про професіоналізм працівника не тільки у керівництва підприємства, а й у співробітників організації; за рахунок Положення про найм забезпечується залучення на підприємство працівників, що володіють необхідною кваліфікацією, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника; Положення про матеріальне стимулювання заохочує працівників

підприємства до участі у вдосконаленні виробничої діяльності.

2. Ефективність удосконалення системи управління персоналом на підприємстві визначається такими показниками: збільшення виручки становить 398287 тис. грн.; приріст прибуток від продаж становить 119114 тис. грн.; витрати на вдосконалення системи управління персоналом становлять 1396 тис. грн.; приріст прибуток від продажу з урахуванням витрат становить 105152 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

В роботі узагальнено теоретико-методологічні основи та розроблено рекомендації щодо удосконалення управління персоналом виробничого підприємства. Отримано такі висновки:

1. Управління персоналом спрямовано на досягнення цілей підприємства та цілей працівника. З точки зору працівника необхідно створити такі умови, у яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей суб'єкта господарювання. Підприємство орієнтується на отримання прибутку, тому система управління персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників задля досягнення цієї мети, і навіть створювати умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу на перспективу.

2. Система управління персоналом розглядається як складна соціально-економічна система, що містить у собі цілі, методи, засоби управління, а також суб'єктів та об'єкти управління, які мають свої соціально-економічні цінності, інтереси, цілі та наділені певними етичними, моральними цінностями, нормами поведінки, інтелектуальним рівнем та іншими соціально-психологічними характеристиками, що суттєво впливають на ефективність її функціонування та розвитку. Необхідне формування нових підходів до вдосконалення системи управління персоналом підприємств з урахуванням персональних особливостей працівників.

3. Визначення ефективності системи управління персоналом підприємства дає розуміння співвідношення фінансових вкладень у персонал та прибутком, що одержує суб'єкт господарювання. У сучасних економічних умовах доцільно виокремити три різні підходи до визначення ефективності системи управління персоналом. Перший підхід засновано на оцінці всього персоналу організації, ефективність діяльності якого визначається кінцевими результатами виробничого циклу за певний період часу. Другий підхід

засновано на показниках результативності та якості живої праці. Третій підхід передбачає зв'язок ефективності функціонування системи управління персоналом з формами та методами, такими, як: організація роботи персоналу, мотивація, соціально-психологічний клімат у колективі.

4. Розроблено схему процедури визначення ефективності управління персоналом виробничого підприємства. В рамках даної процедури зроблено акценти на задоволеності працею як комплексному показнику соціально-економічної ефективності управління персоналом. Дослідження задоволеності працею персоналу - це систематичний процес, що містить такі етапи: усвідомлення необхідності проведення дослідження, формулювання цілей досліджень, вибір методу та інструментів дослідження, проведення дослідження, аналіз результатів та вироблення управлінських рішень, доведення результатів дослідження до співробітників. Отримані в результаті дослідження дані можна використовувати для планування та впровадження змін, коригування кадрової політики компанії, розроблення програми розвитку та мотивації персоналу.

5. Підприємство ПрАТ «Фрегат» виробляє та реалізує машини сільськогосподарські для рослинництва, гідравлічні вироби, продукція для будівництва доріг, технологічне устаткування для АПК, а також товари широкого вжитку. Результати аналізу основних показників фінансово-економічного стану показують, що активи, фінансові ресурси, чистий дохід зростають, але лише 2021 році підприємство отримало чистий прибуток, фінансова стійкість, ліквідність, рентабельність поліпшилися в у цьому році, але більших показників не відповідають ще нормативним умовам.

6. Результати аналізу ефективності управління персоналом свідчать, що кадровий склад підприємства характеризується такими особливостями: структура персоналу за категоріями є раціональною з урахуванням особливостей діяльності суб'єкта господарювання; стаж роботи більшості співробітників є досить великим; спостерігається наднормативний зовнішній рух кадрів, що може розглядатися як проблема, оскільки ефективність його

роботи залежить від знання працівниками посадових обов'язків та специфіки роботи. Виділено такі проблеми управління персоналом: у перспективі низька задоволеність трудом працівників та недостатній інтерес до виконуваної роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати як інструменту отримання прибутку; відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам підприємства; не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників; заробітна плата влаштовує більшість працівників, але оскільки вони не можуть задовольнити професійні домагання, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює суттєвих стимулів до більш продуктивної праці.

7. Обґрунтовано напрями вдосконалення системи управління персоналом на підприємстві: основні орієнтири в управлінні персоналом пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, яка передбачає підвищення кваліфікації працівників та їх орієнтацію на виробничу діяльність підприємства; основу вдосконалення системи управління персоналом підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливості для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників; удосконалення кадрових документів підприємства дає змогу підприємству сформувати систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів.

Для вдосконалення системи управління персоналом необхідно розробити такі документи: за рахунок розроблення Положення про систему управління персоналом забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямами управління людськими ресурсами, формуються цілі організації стосовно управління персоналом; Положення про навчання дає змогу працівникові більш ефективно задовольняти потреби, які пов'язані з роботою

на підприємстві, за рахунок розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення; використання Положення про оцінку створює об'єктивну можливість формування уявлень про професіоналізм працівника не тільки у керівництва підприємства, а й у співробітників організації; за рахунок Положення про найм забезпечується залучення на підприємство працівників, що володіють необхідною кваліфікацією, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника; Положення про матеріальне стимулювання заохочує працівників підприємства до участі у вдосконаленні виробничої діяльності.

8. Ефективність удосконалення системи управління персоналом на підприємстві визначається такими показниками: збільшення виручки становить 398287 тис. грн.; приріст прибуток від продаж становить 119114 тис. грн.; витрати на вдосконалення системи управління персоналом становлять 1396 тис. грн.; приріст прибуток від продажу з урахуванням витрат становить 105152 тис. грн.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2018. 832 с.
2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом. К. : Центр учб. л-ри, 2011. 468 с.
3. Балабанова Л.В., Сельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: [монографія]. Донецьк: Дон НУЕТ, 2014. 238 с.
4. 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.
5. Буряк П. Ю. Економіка праці і соціально-трудова відносини. К. : ЦУЛ, 2004. 440 с.
6. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства – Київ, Центрнавчальної літератури, 2006. 488 с.
7. Дериховська, В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. Бізнес Інформ, 2022. № 7(426), 341-347.
8. Дяків, О.П., Островерхов, В.М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.
9. Колот А. М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002. 345 с.
10. 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](http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm) – Назва з титул. екрану.
11. 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](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecoroz/2011_3/e113kors.pdf) – Назва з титул. екрану.

12. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб, Питер Ком, 2008. 896с.
13. Кравченко М. А. Аналіз ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві. Ефективна економіка, 2017. № 6. С. 32-37.
14. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом. К. : Вид-во "Кондор", 2009. 428 с.
15. Кубарева, В.С. Методологічні аспекти визначення місії та цілей підприємств. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2013. № 3(2), 224-227.
16. Кузнецов А.В. Методологические основы управления персоналом и управления человеческими ресурсами в современной организации. Сборники конференций НИЦ Социосфера. 2021. № 16. 103-108.
17. Лапшина З.В., Прахт К.С. Современные подходы к управлению человеческими ресурсами организации. NovaInfo.Ru. 2022. Т. 1. № 32. 86-90.
18. Лівощко, Т.В. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії, 2019. № 4, 59-65.
19. Лобызенкова В.А. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами в организации [Текст]. Интеграция науки и практики как механизм эффективного развития современного общества: Материалы XII международной научно- практической конференции. 2021. 245-250.
20. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
21. Маслова В. М. Управління персоналом. К: ЦУЛ, 2012. 492 с.
22. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Издательство “Дело”, 1997. 704 с.
23. Мокрик Р. Оцінка ефективності підбору персоналу в компанії. Управління персоналом. 2005. № 11. С. 5–8.
24. Мостенська Т.Л., Рудьєв В.А. Гуткевич С.О. Управління персоналом: Навч. посіб. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.



25. Мочерний С. В. Економічний словник – довідник [ред. док. екон. наук, проф. С.В. Мочерного]. К.: Феміна, 1995. 368 с.
26. Мушкін І. Нематеріальна мотивація продуктивності праці. Персонал, 2019. №4. С. 44-49.
27. Натальина Т.В. Интегрированный подход к формированию и реализации стратегии роста предприятий. ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2021. № 2. 132-147.
28. Никифорова, В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2021. 275 с.
29. Нікітін, Ю.О., Рукас-Пасічнюк, В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. Актуальні проблеми економіки, 2014. № 4. 238-246.
30. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт, 2018. № 14, 41-48.
31. Олексенко Р.І., Шканова О. М. Управління персоналом. 2-ге видання: Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2009. 502 с.
32. 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](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2011_3/12.pdf). - Назва з титул. екрану.
33. Олійник, С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу : підручник, Харків: Вид-во НУА, 2013. 376 с.
34. 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.
35. Остапюк, Б.Я. Формування стратегії управління персоналом як інструменту забезпечення ефективного розвитку залізничного транспорту. Вісник економіки транспорту і промисловості, 2019. № 47, 137-142.

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

37. 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.

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

39. 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.

40. Тітов Ю.І. Менеджмент персоналу. К.: Ліра-К, 2022. 462 с.

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

42. Торрингтон, Д., Холл, Л., Тейлор, С. Управление человеческими ресурсами: учебник, Москва: Дело и Сервис, 2004. 752 с.

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

44. Ус С.В. Управління персоналом підприємства в умовах кризи. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі, 2021. №10, 63-69.

45. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

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

47. Чугунов А.Г. Концептуальные инновации изменения системы обучения управлению человеческими ресурсами. Управленческие науки. 2022. Т. 1. № 1. С. 439-444.

48. Чуднова, О.К. Організація аналізу основних складових системи

управління персоналом в Україні. Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць, Вип. 15, 2019. 146 – 154

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

50. Швед В. В. Стимулювання праці в Україні. Аналіз існуючої ситуації. Вісник ХНУ. 2021. № 5. Т. 1. С. 63–67.

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

52. Шекурова М.М., Латыпов З.Я. Инновационные формы организации работы по управлению человеческими ресурсами организации. Вестник Казанского технологического университета. 2016. Т. 17. № 24. С. 387-391.

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

54. Шульгіна Л. М. Концептуальні засади впровадження маркетингу співпраці на підприємствах. 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.

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

56. Яснюк М.Г. Управление персоналом в контексте стратегии устойчивого развития. Материалы II-й ежегодной научно- практической конференции Северо-Кавказского федерального университета «Университетская наука – региону» / под ред. Л.И. Ушвицкого, Н.Н. Яковенко. 2022. 97-105.

57. Яшенко Л.С. Diversity management как современный подход к управлению человеческими ресурсами: теория и практика. Экономическое развитие: тенденции, перспективы: сборник статей по материалам I Международной научно-практической студенческой конференции: в 4 томах. 2022. 182-185.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

## Фінансова звітність підприємства за 2021 рік

Додаток 1  
до Наказівного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності"

Дата (рік, місяць, день) **31 грудня 2021**

підприємство **ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАВОД "ФРЕГАТ"**

адреса **МІКОЛАЇВСЬКА**

організаційно-правова форма господарювання **акціонерне товариство**

сфера економічної діяльності **Виробництво машин і установок для сільського та лісового господарства**

код ЄДРПОУ **455**

код КВЕД **3320**

код КОМФ **230**

код КВЕД **28 30**

адреса, телефон **вулиця КОРАБЕЛЬНА, буд. 50-1, м. ПЕРВОМАЙСЬК, МІКОЛАЇВСЬКА обл., 55210**

код ЄДРПОУ **43725**

форма виміру: тис. грн. без десятичного знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2).  
показники якого надаються в гривнях з копійками)

позначити (зробити позначку "у" у відповідній клітинці):

з національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

з міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

на **31 грудня 2021** р.

Форма №1 Квн за ДКУД **1901001**

А К Т И В	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
матеріальні активи	1000	176	3 578
первісна вартість	1001	282	3 721
накопичена амортизація	1002	106	143
співмерні капітальні інвестиції	1005	-	-
інші активи	1010	303 827	270 257
первісна вартість	1011	1 141 783	1 124 571
знос	1012	837 956	854 314
інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
інвесторські біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
інвесторські фінансові інвестиції			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
довгострокова дебиторська заборгованість	1040	-	-
настроєні податкові активи	1045	6 973	417
уділи	1050	-	-
настроєні аквізиційні витрати	1060	-	-
відсоток коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
інші необоротні активи	1090	-	-
<b>сьогомо за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>310 976</b>	<b>274 252</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
запаси	1100	136 862	197 450
виробничі запаси	1101	55 419	119 227
незавершене виробництво	1102	68 751	66 825
готова продукція	1103	10 908	10 008
товари	1104	1 784	1 390
бітові, бізнесові активи	1110	-	-
сплатити перестрахування	1115	-	-
чекселі одержані	1120	-	-
дебиторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	64 225	16 516
дебиторська заборгованість за розрахунками з вкладними записами	1130	62 408	235 682
бюджетом	1135	804	1
з тому числі податку на прибуток	1136	64	-
дебиторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
дебиторська заборгованість за розрахунками з внутрішніх розрахунків	1145	-	-
інша поточна дебиторська заборгованість	1155	3 465	653
поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
гроші та їх еквіваленти	1165	25 851	5 569
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	9	5 559
витрати майбутніх періодів	1170	-	-
частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
з тому числі в			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-



## Продовження додатку А

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	4 836	30 269
Усього за розділом II	1195	298 451	486 140
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	609 427	760 392
<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>I</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Власний капітал*</b>			
Зареєстрований (пафевий) капітал	1400	10 967	10 967
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	230 976	197 840
Додатковий капітал емісійний дохід	1410	-	-
накопичен курсової різниці	1411	-	-
Резервний капітал	1412	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1415	-	-
Неоплачений капітал	1420	(17 634)	5 417
Висучений капітал	1425	-	-
Інші резерви	1430	-	-
Усього за розділом I	1435	233 309	214 224
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	1 003	3 197
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1522	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
інвестиційні контракти	1535	-	-
Примовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату додох-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	1 003	3 197
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	1 856	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	285 206	337 124
товари, роботи, послуги	1615	12 135	56 333
розрахунками з бюджетом	1620	761	4 062
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	720	814
розрахунками з оплати праці	1630	3 117	4 036
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	31 035	27 353
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 811	4 349
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісії доходу від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	37 474	58 900
Усього за розділом III	1695	375 115	542 971
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-
V. Чиста заборгованість недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	609 427	760 392



ЕП Мушко Андрій  
Вячеславович

Мушко Андрій Вячеславович

ЕП Бермас Віра  
Георгіївна

Бермас Віра Георгіївна

Згідно з вимогами статистично-територіальних органів та територіально-територіальних громад  
Відомості за період, зазначеному центральним органом статистики, є результатом державної підготовки у сфері статистики

## Продовження додатку А

Підприємство <b>ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАВОД "ФРЕГАТ"</b> за СДРПОУ		Дата (рік, місяць, число)	
		2022	01 01
(найменування)		14312387	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за Рік 2021 р.			
		ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО	
		Форма № 2 Код за ДКУД 1801003	
І. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	716 438	429 733
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 597 319 )	( 315 542 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	119 119	114 191
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	12 280	17 466
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	( 37 274 )	( 27 052 )
Витрати на збут	2150	( 18 805 )	( 8 861 )
Інші операційні витрати	2180	( 17 071 )	( 34 754 )
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	58 249	60 990
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	87 782	38 655
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	( 57 211 )	( 311 )
Витрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 57 797 )	( 98 221 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-



## Продовження додатку А

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	31 023	1 113
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(7 972)	(1 583)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	23 051	-
збиток	2355	( - )	( 470 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів -	2400	-	173 227
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	173 227
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	173 227
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	23 051	172 757

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	525 461	278 122
Витрати на оплату праці	2505	68 625	53 670
Відрахування на соціальні заходи	2510	16 315	13 059
Амортизація	2515	6 934	5 031
Інші операційні витрати	2520	47 727	21 982
Разом:	2550	665 062	371 864

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	43868200	43868200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	43868200	43868200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	0,52546	(0,01071)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	0,52546	(0,01071)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-



ЕП Кутков Андрій  
Вачеславович

Кутков Андрій Вачеславович

ЕП Бермас Віра  
Георгіївна

Бермас Віра Георгіївна



## Фінансова звітність підприємства за 2020 рік

Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАВОД "ФРЕГАТ" за ЄДРПОУ	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія ПЕРВОМАЙСЬК за КОАТУУ		2021.01.01
Організаційно-правова форма господарювання Акціонерне товариство за КОПФГ		14312387
Вид економічної діяльності Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства за КВЕД		4810400000
Середня кількість працівників 435		230
Адреса, вул. Корабельна, 50/1, м. Первомайськ, Первомайський, Миколаївська область, 55210, УКРАЇНА, 050- телефон 3662826		28.30

Одиниця виміру: тис.грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

v
---

## Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31.12.2020 р.

Форма № 1

Код за ДКУД

1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	138	176
первісна вартість	1001	203	282
накопичена амортизація	1002	65	106
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	0
Основні засоби	1010	99721	303827
первісна вартість	1011	328411	1141783
знос	1012	228690	837956
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	0
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	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	11562	6973
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	111421	310976



## Продовження додатку А

1	2	3	4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси			
<i>Виробничі запаси</i>	1100	115145	136862
<i>Незавершене виробництво</i>	1101	36005	55419
<i>Готова продукція</i>	1102	66507	68751
<i>Товари</i>	1103	11262	10908
	1104	1371	1784
Поточні біологічні активи	1110	0	0
<i>Депозити перестраховання</i>	1115	0	0
<i>Векселі одержані</i>	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	21008	64225
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	33362	62408
з бюджетом	1135	1065	804
у тому числі з податку на прибуток	1136	45	64
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів</i>	1140	0	0
<i>Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків</i>	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4810	3465
Поточні фінансові інвестиції	1160	4661	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	460	25851
<i>Готівка</i>	1166	0	0
<i>Рахунки в банках</i>	1167	440	9
Витрати майбутніх періодів	1170	0	0
<i>Частка перестраховика у страхових резервах</i>	1180	0	0
у тому числі в:			
<i>резервах довгострокових зобов'язань</i>	1181	0	0
<i>резервах збитків або резервах належних виплат</i>	1182	0	0
<i>резервах незароблених премій</i>	1183	0	0
<i>інших страхових резервах</i>	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	2318	4836
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>182829</b>	<b>298451</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Баланс	1300	294250	609427

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паєвий) капітал	1400	10967	10967
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал у дооцінках	1405	31968	242212
Додатковий капітал	1410	0	0
<i>Емісійний дохід</i>	1411	0	0
<i>Накопичені курсові різниці</i>	1412	0	0
Резервний капітал	1415	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(23639)	(19870)
Неоплачений капітал	1425	( 0 )	( 0 )
Вилучений капітал	1430	( 0 )	( 0 )
Інші резерви	1435	0	0
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>19296</b>	<b>233309</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	3344	0
<i>Пенсійні зобов'язання</i>	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	0	0
Інші довгострокові зобов'язання	1515	415	1003
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
<i>Довгострокові забезпечення витрат персоналу</i>	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
<i>Благодійна допомога</i>	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі:	1531	0	0
<i>резерв довгострокових зобов'язань</i>			
<i>резерв збитків або резерв належних вигод</i>	1532	0	0
<i>резерв незароблених премій</i>	1533	0	0
<i>інші страхові резерви</i>	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Прізовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>3759</b>	<b>1003</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	0	1856
Векселі видані	1605	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	234129	285206
товари, роботи, послуги	1615	10812	12135
розрахунками з бюджетом	1620	737	761
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунками зі страхування	1625	685	720
розрахунками з оплати праці	1630	2665	3117
<i>Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами</i>	1635	12984	31035
<i>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками</i>	1640	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків</i>	1645	0	0
<i>Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю</i>	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	2631	2811
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	6552	37474
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>271195</b>	<b>375115</b>

## Продовження додатку А

1	2	3	4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість акцій недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
Баланс	1900	294250	609427

Примітки: -

Керівник

Купков А.В.

Головний бухгалтер

Бермас В.Г.





Підприємство ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО "ЗАВОД  
"ФРЕГАТ"Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ

2021.01.01

14312387

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за 2020 рік**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Форма № 2

Код за ДКУД

1801003

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	429733	353048
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	0	0
<i>Премії підписані, валова сума</i>	2011	0	0
<i>Премії, передані у перестраховання</i>	2012	0	0
<i>Зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 315542 )	( 307003 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	( 0 )	( 0 )
<b>Валовий:</b>	2090	114191	46045
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2095	( 0 )	( 0 )
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	0	0
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	0	0
<i>Зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	0	0
<i>Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	17466	25977
<i>Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2121	0	770
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	0	0
<i>Дохід від використання коштів, звільнених від оподаткування</i>	2123	0	0
Адміністративні витрати	2130	( 27052 )	( 28637 )
Витрати на збут	2150	( 8861 )	( 11371 )
Інші операційні витрати	2180	( 34754 )	( 37358 )
<i>Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>	2181	( 0 )	( 0 )
<i>Витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	( 0 )	( 0 )
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>	2190	60990	0
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2195	( 0 )	( 5344 )
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	0	0
Інші доходи	2240	38655	87861
<i>Дохід від благодійної допомоги</i>	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	( 311 )	( 440 )
Втрати від участі в капіталі	2255	( 0 )	( 0 )
Інші витрати	2270	( 98221 )	( 106536 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	0	0
<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>	2290	1113	0
<b>прибуток</b>			
<b>збиток</b>	2295	( 0 )	( 24459 )

## Продовження додатку А

Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1583)	(2040)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	0	0
збиток	2355	( 470 )	( 26499 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	173227	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	2450	173227	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	2460	173227	0
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	2465	172757	(26499)

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	278122	237228
Витрати на оплату праці	2505	53670	50481
Відрахування на соціальні заходи	2510	13059	12400
Амортизація	2515	5031	3035
Інші операційні витрати	2520	21982	30919
<b>Разом</b>	2550	371864	334063

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	2600	43868200	43868200
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	43868200	43868200
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	(0,01)	(0,6)
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	(0,01)	(0,6)
Дивіденди на одну просту акцію	2650	0	0

Примітки: .

Керівник

Купков А.В.

Головний бухгалтер

Бермас В.Г.



## Основні документи в галузі управління персоналом

Документ	Зміст	Недоліки
Правила внутрішнього розпорядку	встановлено правила прийняття на роботу, а також переведення на іншу роботу; визначено правила відряджень; встановлені права та обов'язки працівників; визначено права та обов'язки роботодавця.	відсутня вказівка щодо часу праці працівників; - відсутні вказівки щодо правил заохочення та стягнень
Положення про матеріальне стимулювання	- встановлено порядок визначення матеріальної грошової винагороди керівництву організації; - встановлено порядок визначення фонду матеріального стимулювання; - керівником організації встановлено базові показники для виплати премій: а) пропорційно оплаті праці; б) з використанням показника трудової участі; - встановлено індивідуальну систему винагород для керівників; - передбачено можливість виплати одноразової винагороди	- відсутні показники для виплати винагород керівництву підприємства; - відсутня вказівка на порядок визначення суми преміювання керівника організації; - можливість виплати бонусів не регулюється на рівні Положення детально; - відсутня чітка вказівка на порядок розподілу фонду преміювання працівників; - відсутня чітка вказівка на порядок визначення підстав для преміювання; - фактично відсутня система заохочення особистої ініціативи працівників; - відсутня вказівка на порядок визначення винагород для керівників, при цьому перелік винагород для керівництва ширший, ніж для інших працівників.
Положення про матеріальне стимулювання	- встановлено порядок визначення матеріальної грошової винагороди керівництву організації; - встановлено порядок визначення фонду матеріального стимулювання; - керівником організації встановлено базові показники для виплати премій: а) пропорційно оплаті праці; б) з використанням показника трудової участі; - встановлено індивідуальну систему винагород для керівників; - передбачено можливість виплати бонусів; - передбачено можливість виплати одноразової винагороди;	- відсутні показники для виплати винагород керівництву підприємства; - відсутня вказівка на порядок визначення суми преміювання керівника організації - визначається наказом керівника; - можливість виплати бонусів не регулюється на рівні Положення детально; - відсутня чітка вказівка на порядок розподілу фонду преміювання працівників; - відсутня чітка вказівка на порядок визначення підстав для преміювання; - фактично відсутня система заохочення особистої ініціативи працівників; - відсутня вказівка на порядок визначення винагород для керівників, при цьому перелік винагород для керівництва ширший, ніж для інших працівників.

## Продовження Додатку Б

Регламент добору персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлено осіб, відповідальних за добір, відбір та розстановку працівників;</li> <li>- встановлено порядок планування, добору та відбору персоналу;</li> <li>- встановлено джерела найму персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- на підприємстві відсутній фахівець з персоналу, на якого покладено обов'язки з найму персоналу;</li> <li>- відсутній чіткий порядок планування потреби в персоналі;</li> <li>- відсутня вказівка на аналіз публікацій, резюме під час підбору персоналу;</li> <li>- відсутня вказівка на можливість публікації оголошень про найм;</li> <li>- відсутня вказівка на можливість використання спеціальних тестів, або інших методів визначення відповідності кандидата посаді, на яку він претендує;</li> <li>- встановлено єдину для всіх кандидатів послідовність відбору персоналу, незалежно від посади;</li> <li>- відсутні вказівки на послідовність розстановки персоналу, тільки опис системи документів;</li> <li>- не передбачено систематизації результатів відбору персоналу, а також даних про кандидатів, які не пройшли відбір</li> </ul>
Положення про навчання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- встановлено мету та принципи навчання працівників підприємства;</li> <li>- установлено конкретні форми навчання працівників;</li> <li>- визначено систему компенсацій вартості частини навчання працівника залежно від стажу роботи в організації.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- відсутня вказівка на порядок збирання заявок на навчання працівників;</li> <li>- відсутня вказівка на порядок вибору освітньої установи та конкретних освітніх програм при зовнішньому навчанні - відсутня вказівка на отримання працівниками права на навчання;</li> <li>- відсутня вказівка на обов'язок працівника пропрацювати певний строк після проходження навчання;</li> <li>- відсутня вказівка на наставництво як одну з внутрішніх форм навчання;</li> <li>- передбачено форми контролю результатів навчання тільки за кількома формами навчання. Для наставництва, довгострокових форм навчання, а також курсів, на яких працівники отримують нові знання, не передбачено порядку контролю результатів навчання;</li> <li>- відсутній порядок розробки тестового матеріалу за результатами навчання;</li> <li>- відсутня вказівка на порядок формування фінансових ресурсів на навчання працівників.</li> </ul>