МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили

Кафедра менеджменту

Пилипчук Олександра Андріївна

ТРУДОВІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВА І УДОСКОНАЛЕННЯ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ

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

Керівник кваліфікаційної роботи бакалавра:
канд. екон. наук, доцент Дранус В.В.
Рецензент:
канд. екон. наук, доцент Фертікова Т.М.

Миколаїв 2024

АНОТАЦІЯ

Пилипчук О. Трудові ресурси підприємства і удосконалення їх використання – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня баклавра за спеціальністю 073 «Менеджмент» – Чорноморський національний університет імені Петра Могили, Миколаїв, 2024.

Дослідження присвячено узагальненню теоретичних засад трудових ресурсів підприємства та обґрунтуванню механізмів удосконалення їх впливу для ПрАТ «Одеська кіностудія».

У процесі підготовки роботи було визначено економічну сутність «трудових ресурсів» підприємства. Розглянуто показники руху трудових ресурсів та оцінка їх ефективності. Досліджено методичні підходи щодо управління трудовими ресурсами. Проведено загальну характеристику підприємства. Проаналізовано фінансово-економічну діяльність підприємства. Здійснено оцінку ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві. Розроблено організаційні заходи, щодо удосконалення управління трудовими ресурсами. Запропоновано шляхи вдосконалення професійного навчання персоналу. Розроблено рекомендації щодо покращення використання трудових ресурсів підприємства.

Об’єктом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення щодо формування трудових ресурсів підприємства і удосконалення їх використання для ПрАТ «Одеська кіностудія». Предметом дослідження є система управління трудовими ресурсами підприємства і удосконалення їх використання для ПрАТ «Одеська кіностудія».

Ключові слова: трудові ресурси, персонал, управління трудовими ресурсами, ефективність, оцінка персоналу.

ANNOTATION

Pylypchuk O. Labor resources of the enterprise and improving their use – Manuscript.

Qualification work for obtaining the educational and qualification level of a bachelor's degree in specialty 073 «Management» – Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, 2024.

The qualification work is devoted to the generalization of the theoretical foundations of the company's labor resources and the justification of mechanisms for improving their influence for PJSC "Odeska Cinema Studio".

In the process of preparing the work, the economic essence of the enterprise's "labor resources" was determined. The indicators of the movement of labor resources and the assessment of their effectiveness are considered. Methodical approaches to the management of labor resources have been studied. A general description of the enterprise was carried out. The financial and economic activity of the enterprise was analyzed. An assessment of the effectiveness of the management of labor resources at the enterprise was carried out. Organizational measures have been developed to improve the management of labor resources. Ways to improve the professional training of personnel are proposed. Recommendations for improving the use of the company's labor resources have been developed.

The object of the study is the theoretical, methodological and practical provisions regarding the formation of the labor resources of the enterprise and improvement of their use for PrJSC "Odeska Kinostudio". The subject of the study is the system of managing the company's labor resources and improving their use for PJSC "Odeska Kinostudio".

Key words: labor resources, personnel, management of labor resources, efficiency, personnel evaluation.

ЗМІСТ

ВСТУП 5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИМЄСТВА 9
1.1 Економічна сутність «трудових ресурсів» підприємства 9
1.2 Показники руху трудових ресурсів та оцінка їх ефективності 17
1.3 Методичні підходи щодо управління трудовими ресурсами 23
РОЗДЛІ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «Одеська кіностудія» 28
2.1 Загальна характеристика підприємства 28
2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства 32
2.3 Оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві 41
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИМЄСТВА 47
3.1 Організаційні заходи, щодо удосконалення управління трудовими ресурсами 47
3.2 Шляхи вдосконалення професійного навчання персоналу 50
3.3 Рекомендації щодо покращення використання трудових ресурсів підприємства 56
ВИСНОВКИ 63
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 67
ДОДАТКИ 74

ВСТУП

Актуальність. Функціонування будь-якої компанії можливе лише за умов наявності трудових ресурсів. Так, відомо, що для успішного розвитку компанії потрібні три складові – люди, продукція та прибуток. Очевидно, що люди відіграють вирішальну роль. Без наявності кваліфікованих фахівців всі зусилля будуть марними, оскільки вони забезпечують ефективність підприємства. Таким чином, питання ефективного використання трудових ресурсів компанії залишається актуальним у наш час. Проте, однією з ключових проблем на сучасному етапі розвитку економіки є питання управління трудовими ресурсами підприємства. Велика увага приділяється формалізації методів і процедур відбору кадрів, розробці наукових критеріїв їх оцінки, науковому підходу до аналізу потреб в управлінському персоналі, а також просуванню молодих і перспективних працівників.

Ефективність будь-якої діяльності, незалежно від її природи, значною мірою залежить від людей, які її виконують. У XXI столітті, в умовах глобалізації, стрімкого зростання обсягу інформації та технологічного прогресу, а також за наявності невизначеності та ризиків, з’являються нові вимоги до використання трудових ресурсів. В умовах ринкової економіки значно зростає важливість трудових ресурсів. Це викликало суттєві зміни у принципах, методах та соціально-психологічних аспектах управління персоналом. Швидкі темпи соціальних змін призвели до кардинальних перетворень у бізнес-технологіях.

Трудові ресурси виступають ключовою складовою економічного розвитку будь-якої країни, включно з Україною, у сучасному глобалізованому світі. Ефективне використання та розвиток цих ресурсів відіграють вирішальну роль у забезпеченні стабільного соціально-економічного зростання держави та підвищенні рівня життя її громадян. Незважаючи на значний досвід, накопичений як вітчизняними, так і закордонними науковцями у вивченні процесів розвитку, формування та використання

трудових ресурсів, наукова спільнота досі не дійшла єдиної точки зору щодо визначення терміну «трудові ресурси».

У сучасних умовах воєнного стану питання якості та ефективності використання трудових ресурсів стає надзвичайно актуальним і потребує особливої уваги. Адже розвиток персоналу та підтримка його благополуччя мають вплив на оптимізацію використання трудових ресурсів та досягненню високих результатів організацією. Саме тому важливо дослідити дане питання більш детально.

Метою роботи є узагальнення теоретичних засад трудових ресурсів підприємства та обґрунтування механізмів удосконалення їх впливу для ПрАТ «Одеська кіностудія».

Відповідно до мети, в роботі поставлено та розв'язано наступні **завдання**:

– узагальнити наукові підходи до визначення сутності «трудових ресурсів» підприємства;

– розглянути показники руху трудових ресурсів та оцінка їх ефективності

– дослідити методичні підходи щодо управління трудовими ресурсами;

– провести загальну характеристику підприємства та проаналізувати фінансово-економічну діяльність підприємства;

– оцінити ефективність управління трудовими ресурсами на підприємстві;

– розробити організаційні заходи, щодо удосконалення управління трудовими ресурсами;

– розробити рекомендації щодо покращення використання трудових ресурсів підприємства.

Об'єктом дослідження є теоретико-методичні та практичні положення щодо формування трудових ресурсів підприємства і удосконалення їх використання для ПрАТ «Одеська кіностудія».

Предметом дослідження є система управління трудовими ресурсами підприємства і удосконалення їх використання для ПрАТ «Одеська кіностудія».

Методи дослідження. У процесі дослідження були використанні такі методи наукового пізнання: узагальнення, аналізу і синтезу; графічний метод (формування таблиць, схем, графіків та рисунків); для аналізу ефективності використання трудових ресурсів були використані експертні методи оцінки; при аналізі економічних показників підприємства використовувались методи статистичного та економічного аналізу.

Інформаційна база дослідження. Під час проведення дослідження використовувалися матеріали досвідчених фахівців у галузі менеджменту, які були опубліковані у періодичних виданнях, монографіях, підручниках та електронних ресурсах. Також були враховані наукові праці вітчизняних та закордонних вчених, матеріалами конференцій у галузі управління трудовими ресурсами підприємства. Для аналізу були використані фінансові звіти ПрАТ «Одеська кіностудія».

Практичне значення результатів дослідження полягає у тому, що основні положення дослідження можуть бути застосовані у процесі формування та реалізації політики управління трудовими ресурсами українських підприємств. Запропоновані заходи та рекомендації орієнтовані на покращення використання трудових ресурсів ПрАТ «Одеська кіностудія». Також отримані результати можуть бути використані у подальших дослідженнях.

Апробація матеріалів кваліфікаційної роботи. За обраною темою було опубліковано тези на VI Міжнародній науково-практичної інтернет-конференції 27-28 березня 2024 року «Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспекти»» на тему «Управління

трудовими ресурсами підприємств в умовах воєнного стану» (автори: О.А. Пилипчук, В.В. Дранус).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев’яти підрозділів, висновків, списку використаних джерел. Робота містить 80 сторінок, 15 таблиць, 14 рисунків, список використаних джерел налічує 61 джерело.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИМЄСТВА

1.1 Економічна сутність «трудових ресурсів» підприємства

В Україні в останні роки велику увагу приділяють дослідженням у сфері управління трудовими ресурсами на підприємствах. Наразі, до складу трудових ресурсів включається населення країни, яке знаходиться у віці працездатності, (чоловіки – 16 – 65 років, жінки – 16 – 60 років) за винятком осіб із першою та другою групами інвалідності, а також неактивних осіб працездатного віку, які є пенсіонерами за пільговими умовами [45].

До трудових ресурсів також належать молодші працездатні особи, які вже активно задіяні у суспільному виробництві, а також пенсіонери, які продовжують свою трудову діяльність. У цілому, сукупність усіх трудових ресурсів, яку також називають «працівники», «кадри» або «персонал», визначається вказаними параметрами.

Доречно розглянути різні підходи, щодо визначення даного поняття. Так, у таблиці 1.1 наведено пізні підходи, щодо визначення поняття «трудові ресурси» як зарубіжних та вітчизняних авторів. Аналіз таких тлумачень терміну «трудові ресурси» дозволяє зробити висновок, що на разі не існує єдиного підходу, щодо визначення. Враховуючи різні точки зору науковців є доцільним використовувати такі специфічні риси трудових ресурсів, бухгалтерського обліку та відображення у звітності підприємства:

1) Трудові ресурси підприємства виступають основним елементом, який має визначальний вплив на кожен аспект його функціонування. Від якості та ефективності використання цього ресурсу в багатьох відносинах залежать результати діяльності підприємства та його конкурентоспроможність;

2) Трудові ресурси відіграють ключову роль у механізмі виробництва, приводячи в рух матеріально-речові елементи та сприяючи створенню продукту.

3) Трудові ресурси підприємства складають основний штат працівників, які мають необхідну кваліфікацію та виконують різноманітні виробничо-господарські завдання;

4) Здібності кожного працівника підприємства формуються відповідно до величини його трудового потенціалу, який включає в себе комплекс властивостей, таких як знання, навички та вміння. Ці характеристики визначаються не лише матеріальними і нематеріальними інвестиціями, але й наявністю мотивації, досвіду та кваліфікації. При застосуванні у виробництві товарів і послуг вони перетворюються в загальний людський капітал підприємства [45].

Таблиця 1.1

Визначення поняття «трудові ресурси підприємства»

Автор	Визначення поняття «трудові ресурси підприємства»
Лібанова Е.М. [34, с. 15]	«Характерною особливістю категорії «трудові ресурси» є, передусім, фокус на працездатності населення в робочому віці та їх зайнятості (тобто здійсненні економічної активності), і водночас, врахування осіб непрацездатного віку - пенсіонерів та підлітків»
Гриньова В.М. Ястремська О.М. [12, с.9]	«Частина населення, яка має природжені й набуті здібності працювати в певній сфері діяльності, проживає на певній території і відповідає вимогам чинного трудового законодавства»
Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. [1]	«Трудові ресурси –це частина працездатного населення, що за своїми віковими, фізичними, освітніми даними відповідає тій чи іншій сфері діяльності»
Давидюк Т.В. [15, с. 33]	«Трудові ресурси є формою виявлення переважної частини людських ресурсів. Це визначена група населення, обладнана необхідними психофізіологічними, фізичними та інтелектуальними якостями, що дозволяє їм створювати матеріальні та духовні цінності, а також надавати послуги у рамках продуктивної діяльності»

Джерело: сформовано автором

Термін «трудові ресурси» вживається для характеризації працівників підприємства як важливого компонента його ресурсного потенціалу. У своєму

статусі складової загального ресурсного потенціалу, трудові ресурси взаємодіють з іншими видами ресурсів, такими як матеріальні та фінансові, виконуючи різноманітні та важливі функції. Ці функції можуть бути виміряні за допомогою конкретних показників якісного та кількісного аналізу. Трудові ресурси мають визначену цінність у формуванні ресурсної бази підприємства, при цьому організація прагне мінімізувати ціну їх формування. [15, с. 35].

Широкий спектр запропонованих визначень поняття «трудові ресурси» свідчить про складність і багатогранність проблем взаємовідносин людини та виробництва, що виникають при створенні матеріальних благ як суб'єкта праці та потребують неоднозначних підходів та неоднозначних рішень, оскільки економічна категорія «трудові ресурси» в цій системі понять займає одне з провідних місць [22, с. 114].

В залежності від поставлених завдань, ця категорія функціонує як кількісний і якісний параметр. Схоже на інші категорії, вона використовується в широкому і вузькому контекстах. Це пояснюється тим, що як об'єкт економічних досліджень трудові ресурси представляють собою вкрай багатовимірну та багаторівневу категорію. Категорія «трудові ресурси» включає два важливі компоненти: працю і ресурси. Ці компоненти взаємодіють економічно, і як системний зв'язок, категорія «трудові ресурси» отримує нові функції, відмінні від кожного з компонентів в окремості.

Підходи до формування трудових ресурсів можуть приймати різноманітні форми, і технократичний підхід не виняток. У рамках цього підходу трудові ресурси зорієнтовані, перш за все, на вигоди підприємства, і працівники фокусуються на покращенні виробництва, максимізації прибутку та виконанні планованих завдань. Чисельність та профіль працівників визначаються врахуванням технічних аспектів, таких як використання техніки, технологічний та операційний розподіл праці, регламентований ритм підприємства та інші важливі фактори. Давайте розглянемо основні критерії класифікації, які дозволяють поділити персонал підприємства на конкретні категорії та виокремити особливості кожної з них. Персонал підприємства

можна розподілити за рівнем участі у виробничій діяльності на дві ключові категорії. (рис. 1.1):

1. Промислово-виробничий персонал, представники якого займаються виробництвом та обслуговуванням даного процесу. Таким чином, дані працівники зайняті безпосередньо у процесі основного виробництва, обслуговують його, а також здійснюють управління ним. Так, можна розглянути підрозділи підприємства, працівники яких належать саме до даного типу персоналу:

– Основний цех – область виробництва, де здійснюється виробництво основної продукції, яка відповідає специфіці підприємства. Підприємство акцентує свою увагу саме на виробництві цього конкретного товару, спрямовуючи свої зусилля на задоволення потреб споживачів.

– Допоміжний цех є виробничою областю, що забезпечує виробництво основної продукції шляхом постачання всіх необхідних матеріалів, робіт і послуг, які мають допоміжний характер. До цього розділу виробництва включаються енергетичний, ремонтний та інструментальний цехи.

– Господарства та обслуговуючі цехи відіграють ключову роль у забезпеченні ефективного функціонування основних та допоміжних виробничих підрозділів та виготовлення продукції в їхніх межах. Це включає в себе виконання спеціалізованих робіт і послуг, на які вони спеціалізуються. Наприклад, складське господарство, транспортний цех, або заготівельний цех можуть служити яскравими прикладами таких підрозділів.

– Побічні цехи – це важливий відділ, спрямований на переробку відходів, які виникають під час основного виробництва. З цих відходів виготовляються запчастини для ремонту обладнання та вироби для народного споживання. Важливо відзначити, що ці цехи приймають замовлення від громадян і юридичних осіб, відзначаючи їх як ключові виробничі підрозділи.

– Підсобні цехи спеціалізуються на виробництві різноманітної тари: упаковки для основної продукції, яка призначена для постачання споживачам; тари для перевезення предметів праці та інших матеріальних цінностей в

межах підприємства. Крім того, ці цехи відповідають за організаційне обладнання робочих місць [52, с. 270].

2. До непромислового персоналу, відносяться працівники, зайняті в структурних підрозділах, хоча ці підрозділи включені до балансу підприємства, вони не належать до промислово-виробничих сфер. До цього персоналу входять, наприклад, працівники дитячих дошкільних закладів, лікувально-оздоровчих установ, житлово-комунального господарства, культурно-освітніх закладів і т. д..

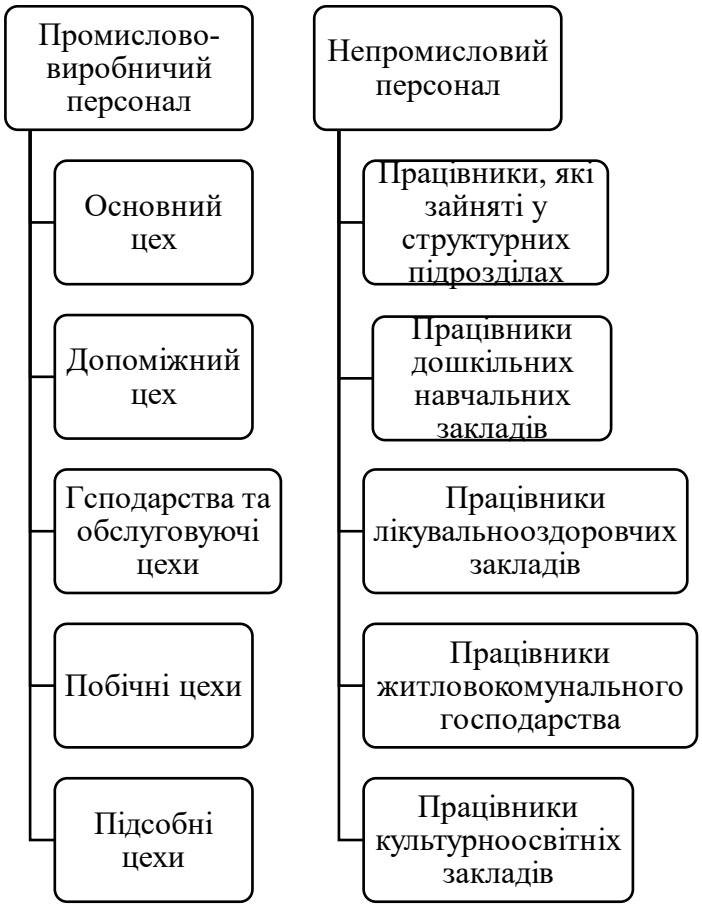

Рис. 1.1 Категорії персоналу підприємства

Джерело: [50]

Також можна виокремити поділ персоналу за характером виконуваних функцій. Так персонал можна поділити на чотири категорії (рис. 1. 2).

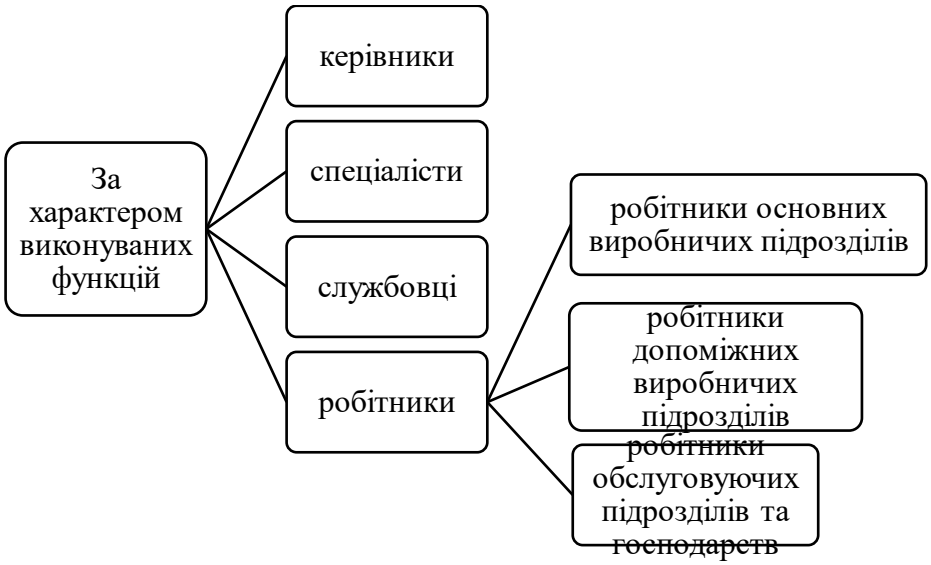

Рис. 1.2 Поділ персоналу підприємства за характером виконуваних функцій

Джерело: [50]

Керівники – це співробітники, які обіймають посади управлінців на підприємствах та їх структурних підрозділах. Важливою функцією керівників є ухвалення стратегічних рішень та інших актів управлінського характеру та гарантування їхнього обов'язкового виконання. Посади, які вони займають, охоплюють діапазон від директора та заступника директора до керівників відділів, цехів та їхніх заступників на підприємстві.

Фахівцями (спеціалістами) вважаються працівники, які виконують різноманітні завдання в економічній, фінансовій, технічній та інших сферах. Посади цих фахівців можуть охоплювати інженерів, економістів, соціологів, бухгалтерів, адміністраторів і т. д. Завдяки своїй роботі ці працівники забезпечують керівників необхідною інформацією, здійснюючи її збір, обробку та аналіз. Важливою функцією фахівців є розроблення вихідних ідей та пропозицій, які є фундаментом для прийняття управлінських рішень.

Службовці – це фахівці, які спеціалізуються в підготовці та формуванні документації, веденні обліку та контролі, а також в господарському обслуговуванні. Особливість їхньої діяльності полягає у виконанні стандартних процедур та операцій, які в основному піддаються нормуванню.

До цієї категорії персоналу входять такі спеціалісти, як секретарі, референти, діловоди, обліковці та інші.

До категорії робітників відносяться члени персоналу підприємства, які займаються виробництвом основної та допоміжної продукції, виконанням робіт і послуг допоміжного характеру, а також забезпеченням обслуговуючих процесів. До даного персоналу належать працівники охорони, прибиральники, кур'єри та ін. Залежно від підрозділів, у яких зайняті робітники, їх поділяють на:

– робітників основних виробничих підрозділів;

– робітників допоміжних виробничих підрозділів;

– робітників обслуговуючих підрозділів та господарств.

Основним напрямом класифікації персоналу підприємства є його розподіл за спеціальностями та професіями [50].

Виходячи із розглянутих визначень, можна дійти висновку, що категорія «трудові ресурси підприємства» у розумінні економічної сфери відображає повну систему економічних, соціальних та міжособистісних відносин, що складаються в умовах ринкового середовища. Термін «трудові ресурси підприємства» включає як кількісні, так і якісні аспекти. Кількісні параметри відображають ступінь розвитку та ефективність використання трудових ресурсів, тоді як якісні аспекти охоплюють рівень професійної освіти та відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик працівників потребам підприємства. Ефективне управління персоналу на підприємстві базується на таких елементах:

– поділ та кооперування у праці, які передбачають науково обгрунтований розподіл працівників за систематизованими трудовими функціями, машинами, механізмами та робочими місцями;

– нормування праці, що передбачає ретельний розрахунок норм витрат праці на виробництво продукції і послуг як основу для організації праці та визначення ефективності виробництва;

– організація та організоване обслуговування робочих місць включає раціональне планування та обладнання відповідно до антропометричних та фізіологічних характеристик, а також з урахуванням естетичних уподобань людини. Проведення атестації та раціоналізація робочих місць сприяють оптимізації їхньої функціональності та комфорту, роблячи їх більш ефективними та приємними для користувачів;

– організація добору та розвитку персоналу, що включає стратегічне планування потреб у робочій силі, професійну орієнтацію та відбір кандидатів, процес найму персоналу та розробку концепції розвитку кадрів для її успішної реалізації;

– оптимізація умов праці, що включає в себе ефективне усунення шкідливих факторів виробництва та зменшення надмірних фізичних, психологічних і емоційних навантажень;

– ефективне використання робочого часу, оптимізації режиму праці і відпочинку;

– планування і облік праці;

– мотивація праці;-зміцнення дисципліні праці [14, с.336].

Інструмент управління витратами на формування, використання та відтворення людського капіталу працівників підприємства можна розглядати в контексті системи обліку, що забезпечує комплексну інформацію про всі аспекти витрат на персонал. Він має наступні переваги:

– дозволяє систематизувати витрати на людський капітал з метою управління ними;

– виступає методичною основою планування та аналізу складу і структури витрат на людський капітал компанії;

– є ефективним інструментом управління індивідуальними витратами на людський капітал, використовуючи систему бухгалтерських рахунків. Ці рахунки відображають не лише витрати на створення, використання та відновлення людського капіталу працівників підприємства;

– забезпечує узгодження завдань і дій структурних підрозділів компанії, що здійснюють управління персоналом [15].

Вважаємо за доцільне пов'язувати прийняття належних, результативних та ефективних управлінських рішень у сфері трудових ресурсів з формуванням, аналізом та використанням інформаційних даних, що містяться у управлінській та фінансовій звітності підприємства. З метою поліпшення організації аналітичної управлінської діяльності, розглядаємо доцільним створення відділу інформаційного забезпечення на основі бухгалтерського, кадрового та інших відділів, які відповідають за збір, накопичення та узагальнення інформації про персонал підприємства [4].

Отже, було проаналізовано різноманітні погляди на визначення терміну «трудові ресурси». Узагальнивши їх, можна відзначити, що трудові ресурси характеризують працівників як ключовий компонент ресурсного потенціалу підприємства. Також були виокремлені основні критерії класифікації трудових ресурсів підприємства та їх види, залежно від характеру виконуваних функцій.

1.2 Показники руху трудових ресурсів та оцінка їх ефективності

До характеристик, які найчастіше асоціюються з традиційними методами оцінки персоналу, можна віднести наступні:

– в першу чергу, головний акцент зроблений на індивідуальній оцінці окремих працівників, враховуючи їхні досягнення незалежно від загальної динаміки колективу підприємства та його організаційного контексту;

– оцінювання, як правило, проходить відповідно до вимог керівника, та власне керівником, на основі досягнутих результатів, без урахування довгострокових перспектив розвитку як компанії, так і працівника.

Рис. 1.3 Існуючі методи оцінки персоналу

Джерело: сформовано автором на основі [57]

Хоча традиційні методи володіють певними перевагами, такими як простота, економічність та широка доступність, вони також мають суттєві обмеження. Наприклад, ці методи не враховують особистісні якості працівників, які можуть має великий вплив на результати їхньої діяльності та невикористаний потенціал.

Традиційні підходи відзначаються простотою та доступністю для впровадження, вони часто ігнорують цілісний погляд на працівників в контексті організації. Зосереджуючись переважно на індивідуальній продуктивності та короткострокових результатів, такі методи упускають з уваги важливі довгострокові перспективи, які є важливими для як компанії, так і для її працівників. Крім того, вони недостатньо враховують особисті якості, що можуть значно впливати на ефективність працівника та його невикористаний потенціал.

Так, наприклад, Н. Т. Рудь та О. С. Колтунович проводячи дослідження особливостей системи управління персоналом та аналіз практики оцінювання працівників прийшли до висновку про доцільність використання методу порівняльної оцінки (за рейтингом). Автори виділяють наступний перелік показників для успішної реалізації даного методу.:

- «продуктивність праці;
- професійно-кваліфікаційний рівень;
- ефективність використання робочого часу;
- кадровий резерв підприємства;
- підготовка кадрів».

Кожен працівник розглядається як активний економічний агент, що має індивідуальні цілі та приймає обдумані рішення для власного підвищення добробуту. Вони активно займаються пошуком та обробкою інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Важливо враховувати, що працівники є не незалежними суб'єктами, а невід'ємними частинами складної соціально-економічної системи, зокрема трудового колективу на підприємстві [56].

Розглянемо більш детально сучасні методики оцінки персоналу на підприємстві:

1. Метод «360 градусів, атестація». «Трудовий потенціал працівника оцінюють на основі суджень його професійно-трудового оточення». Застосування методу оцінки 360° періодично (наприклад, щороку), підприємства можуть ефективно відстежувати зміни у сприйнятті працівників їхніми командами. «Конкретні механізми атестації персоналу можуть бути різними, але сутність зазначеного методу досить чітко відображена в його назві, а саме – одержання всебічної оцінки працівника з боку працівників» [61].

Цей підхід виступає ефективним інструментом для сприяння постійному розвитку професійного потенціалу працівників. Навіть якщо метод зазвичай застосовується для оцінки керівників і визначення їхніх лідерських якостей та

стилю управління, його використання може бути розширене на оцінку всього персоналу, не обмежуючи його лише цим аспектом.

Впровадження методу оцінки 360° може зіткнутися з викликами, пов'язаними із специфікою корпоративної культури та неприйняттям керівниками зворотного зв'язку та критики від підлеглих. Важливо відзначити, що оцінка 360° не повинна використовуватися лише для визначення фінансових заохочень або вирішення кар'єрних питань співробітників.

Беручи до уваги різноманітні точки зору, наприклад колег, керівників та підлеглих, метод оцінки 360° ставить за мету не лише оцінку результатів діяльності працівника, але й забезпечення комплексного розуміння його внеску. Це сприяє визначенню як сильних сторін працівника, так і областей, які потребують удосконалення. Метод сприяє культурі конструктивного зворотного зв'язку та підтримує індивідуальний розвиток, що приносить користь як працівнику, так і організації в цілому.

2. Метод асесмент центру. «Метод є комплексним та вимагає великих витрат часу та сил, так як включає в себе проведення психодіагностичного тестування, біографічного інтерв’ю, ділових ігор».

Етапи проведення цього методу оцінки персоналу:

1. Розробка програми та системи оцінки персоналу, що направлена на визначення потенціалу робітників;

2. Проведення співбесіди з робітником, яка є випробуванням, або перевіркою наявності певних якостей завдяки тестам, вправам, завданням.

3. Проведення аналізу та оцінки поведінки працівника під час випробування;

4. Експертне оцінювання від спеціалістів стосовно інших працівників;

5. Відокремлення процесів спостереження за працівником та процесів оцінювання задля отримання більшої об’єктивності.

Метод асесменту в центрі оцінювання володіє численними перевагами. Також варто відзначити неформальну обстановку, яка сприяє створенню більш невимушеної атмосфери під час проведення процедури [47].

Проте важливо враховувати, що ця методологія має свої відмінності. Проведення асесменту вимагає від працівників значної кількості вільного часу, не пов'язаного з їхніми звичайними трудовими обов'язками, та може призвести до значних витрат на оцінку. Також слід враховувати, що якість результатів оцінювання залежить від досвіду та професіоналізму експертів, що ускладнює попередню перевірку якості надання їх послуг.

3. Метод управління за цілями (МВО). «Основними визначальними рисами методу МВО є системний і структурований підхід, який спрямований на спрощення фокусу керівника на досяжних цілях та досягнення найкращих результатів при оптимальному використанні наявних ресурсів» [47, с. 297].

Основним принципом цього підходу є постановка конкретних завдань перед підрозділами та працівниками на початку визначеного періоду (наприклад, місяця або кварталу). Досягнення цих цілей виступає основою для визначення бонусів, пов'язаних з результатами діяльності.

На думку С. В. Подзнякова [46, с.179.] та А. В. Лобза, доречно визначити наступні ключові особливості методу МВО, що полягають у наступному:

1. Постановка цілей. Система управління за результатами (МВО) розпочинається з установлення чітких, вимірюваних, досяжних, відповідних та обмежених у часі (SMART) цілей для кожного працівника. Ці цілі формуються на основі ролі працівника, його обов'язків та внеску в загальні стратегічні цілі організації.

2. Участь та співпраця. МВО сприяє активній участі та тісній взаємодії між керівниками та співробітниками. Обидві сторони беруть активну участь у відкритому діалозі для визначення суттєвих цілей, які належно враховують навички, інтереси та амбіції працівника у контексті його професійного розвитку.

3. Каскадні цілі. МВО забезпечує ієрархічне структурування цілей на всіх рівнях організації. Цілі, визначені на організаційному рівні, розкладаються на цілі відділів, а подальше – на індивідуальні завдання, що

створює чіткий зв'язок між особистою продуктивністю та загальним успіхом організації.

4. Регулярна оцінка ефективності. МВО передбачає періодичне оцінювання результатів діяльності для відстеження прогресу в досягненні поставлених цілей.

5. Безперервна комунікація. Ефективна комунікація виступає невід'ємною складовою системи управління результатами. Керівники та співробітники підтримують відкриті лінії зв'язку протягом всього процесу оцінювання для активного обміну інформацією, уточнення очікувань та вирішення будь-яких проблем чи труднощів, які можуть виникнути.

6. Можливості для розвитку та навчання. МВО визнає важливість розвитку та зростання співробітників. Метод забезпечує платформу для виявлення та усунення будь-яких прогалин у навичках або потреб у розвитку, дозволяючи працівникам здобувати нові знання та розширювати свої можливості.

7. Винагороди, прив'язані до результатів роботи. Метод МВО визначає систему винагород та заохочень, прив'язаних до досягнень. Коли працівники успішно досягають поставлених цілей та проявляють видатні результати, вони можуть розраховувати на різноманітні винагороди, такі як премії, підвищення або інші форми визнання.

Отже, було проведено аналіз різноманітних методів оцінки трудових ресурсів, які було систематизовано на традиційні та сучасні підходи. Важливо враховувати сучасні тенденції під час аналізу, проте необхідно також узяти до уваги те, що в сучасних умовах з'являються нові підходи до вирішення проблем. Тому важливо досліджувати та використовувати у своїй діяльності як традиційні, так і інноваційні методи оцінки трудових ресурсів для комплексного розуміння ситуації.

1.3 Методичні підходи щодо управління трудовими ресурсами

В умовах інтенсивної конкуренції, коли підприємствам необхідно не лише завоювати своє місце на ринку, але й успішно утримувати його, ефективне використання трудового ресурсу не втрачає своєї актуальності. Оцінка наявного трудового потенціалу, розробка стратегії розвитку та його залучення до виробничо-господарської діяльності, а також впровадження відповідної системи та механізму управління трудовими ресурсами є ключовим завданням для досягнення ефективності використання наявних ресурсів та успішного функціонування підприємства в умовах викликів. Важливою частиною цього процесу є прийняття рішень, спрямованих на впровадження новітніх технологій та адаптацію трудових ресурсів до змін функцій.

В результаті аналізу трудових ресурсів, а також методів їх оцінки надає можливість їх структурувати і згрупувати. Таким чином, для оцінки трудового потенціалу використовують:

− інтегральний метод надає можливість отримати комплексний результат у формі єдиного показника, який узгоджує якісні та кількісні оцінки структурних елементів складного явища;

− метод бальної оцінки компонентів, кожен компонент диференційовано виражається кількісними значеннями в певних межах;

− метод індексів, дає можливість переводити і оцінювати якісні показники в кількісні значення шляхом співвідношення фактичних значень з нормованими значеннями;

− метод кластерного аналізу — це спосіб оцінки, що базується на використанні стандартів, оцінок, які мають бальний характер та розташовуються в рейтингу високого, середнього та низького рівня значень. Знаходженням спільних особливостей, властивих окремим групам, цей метод спрощує класифікацію ресурсів на підприємстві. Основні підходи до оцінки трудових ресурсів включають витратний, порівняльний та результативний методи [60, с. 197].

Необхідним є розглянути такі показники, за допомогою яких можна охарактеризувати ефективність використання трудових ресурсів підприємства, більш детально.

Загальна (фактична) чисельність працівників – це кількість працівників, які на даний момент зайняті на підприємстві. Цей ключовий показник становить перше завдання при оцінці трудового потенціалу організації. За його допомогою визначаються інші показники, необхідні для вивчення ефективності діяльності. Проте важливо зауважити, що сама чисельність працівників мало що висловлює, оскільки не враховує ефективність їх роботи.

Середньооблікова чисельність працівників за місяць визначається шляхом сумування чисельності працівників облікового складу за кожний календарний день місяця, включаючи святкові і вихідні дні. Отриману суму поділяють на кількість календарних днів у місяці.

Середньооблікова чисельність працівників за квартал (рік) визначається шляхом підсумовування середньооблікової чисельності працівників за всі місяці роботи підприємства в кварталі (року) і розподілу отриманої суми на 3.

Коефіцієнт рентабельності персоналу визначається як відношення річного прибутку від реалізації продукції до середньорічної кількості працівників. Цей коефіцієнт служить орієнтиром для визначення вкладу працівників у фінансовий успіх підприємства. Максимізація цього показника може бути досягнута за рахунок збільшення прибутковості компанії або раціоналізації штату працівників.

Дохід на одного працівника від продажу товарів визначається як співвідношення річного доходу підприємства від реалізації продукції до середньорічної чисельності працівників. Цей показник аналогічний попередньому і вказує на частку доходу, що припадає на кожного працівника у середньому. До показників руху кадрів належать наступні коефіцієнти:

−коефіцієнт обороту прийому, який визначається як відношення кількості прийнятих на роботу до середньоспискової чисельності працівників;

−коефіцієнт обороту по вибуттю – це відношення кількості звільнених за рік до середньоспискової чисельності працівників;

−коефіцієнт плинності кадрів, що може бути визначений як відношення кількості звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни до середньоспискової чисельності працівників;

−коефіцієнт постійності кадрів, що визначається як відношення кількості працівників, які пропрацювали весь рік до середньоспискової чисельності працівників.

Ці коефіцієнти відкривають можливості для дослідження динаміки кадрових процесів на підприємстві. Наприклад, коефіцієнти обороту з прийому та вибуттю дозволяють оцінити, як змінюється кількість працівників на підприємстві та вказують на стадію його розвитку.

Класифікація методів оцінки вартості трудового потенціалу підприємства може бути визначена в залежності від різних аспектів типів зв'язків між ресурсами, процесами та отриманими результатами. При оцінці ефективності витрат на формування трудового потенціалу підприємства вартість може бути оцінена постфактум. Якщо оцінка обмежується тільки поточною ситуацією на ринку в певному регіоні, можна говорити лише про можливість використання поточної оцінки вартості об'єктів. У випадку визначення майбутньої корисності від використання трудового потенціалу підприємства, тобто обчислення розміру чистого потоку капіталу, який буде отриманий інвестором-власником від трудових ресурсів, аналітик може апріорно розрахувати можливу вартість. У зв'язку з цим, серед різноманітних методів визначення вартості потенціалу виділяють три традиційні підходи: витратний, порівняльний та результативний (дохідний).

В контексті загальної класифікації методів вартісної оцінки трудового потенціалу підприємства, призначених для аналізу можливостей його оптимального використання, можливо враховувати всі три вже згадані методології [4, с. 125]. Дуже коротко, економічний зміст трьох указаних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства, зважаючи на

необхідність врахування можливостей його ефективного використання, доречно пояснити так:

− витратний (майновий) — визначає вартість трудового потенціалу підприємства за сумою витрат на його формування та використання;

− порівняльний (ринковий) — визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод;

− результатний (дохідний) — оцінює вартість трудового потенціалу підприємства на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання.

Оцінка ефективності використання трудових ресурсів включає детальний аналіз рівня, структури та динаміки витрат робочої сили. Для проведення такої оцінки підприємству необхідно ретельно дослідити чинники, що можуть впливати на зниження ефективності використання трудових ресурсів. Виявлення цих факторів здійснюється за допомогою методів економічного та статистичного аналізу, які широко застосовуються на вітчизняних підприємствах.

Для проведення оцінки використовуються вихідні дані, що включають аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та оцінку ефективності їх використання. Використовуючи інформацію з оперативної і бухгалтерської звітностей, табельного обліку, первинних документів, а також матеріали хронометражу та фотографії робочого дня, а також інші незалежні джерела, такі як протоколи виробничих нарад, можна здійснити комплексний аналіз ситуації. Такий підхід дозволяє отримати глибоке розуміння та виявити ключові аспекти, які впливають на продуктивність трудових ресурсів підприємства [36].

Оцінка рівня забезпеченості робочою силою підприємства надає інформацію щодо кількості працівників у різних категоріях і професіях, їх кваліфікації та освітнього рівня, витрат робочого часу, обсягу виробленої продукції або виконаних робіт, а також деталі щодо руху особового складу підприємства. Метою аналізу забезпеченості підприємства трудовими

ресурсами є виявлення внутрішніх резервів економії робочої сили через більш раціональне розміщення, завантаження та використання працівників відповідно до їхніх професій, спеціальностей та кваліфікації. Проведення аналізу чисельності персоналу здійснюється як загально, так і для кожної категорії окремо, оскільки окремі категорії персоналу мають різну роль і значення у виробничій діяльності підприємства. Шляхом оцінки чисельності працівників визначається як абсолютна, так і відносна забезпеченість підприємства робочими кадрами. Аналіз також розглядає вплив змін у чисельності робітників на виконання виробничої програми. Однак, найважливішим аспектом є вивчення руху робочої сили в контексті.

Отже, було проведено дослідження, щодо аналізу підходів до управління трудовими ресурсами. Встановлено, що для ефективності трудових ресурсів можна використовувати інтегральний метод, метод бальної оцінки компонентів, метод індексів та метод кластерного аналізу. Надалі доречно з використанням фінансової звітності провести оцінку, щодо ефективності управління трудовими ресурсами.

РОЗДЛІ 2.
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «Одеська кіностудія»

2.1 Загальна характеристика підприємства

Приватне акційне підприємство «Одеська кіностудія» було офіційно засноване у 2005 році, утворившись на основі колишнього державного підприємства «Одеська кіностудія художніх фільмів», що стало його прямим правонаступником. Ідея створення акціонерного товариства з державною участю та залученням приватного капіталу виникла в рамках «Загальнодержавної програми розвитку національної кіноіндустрії на 2003-2007 роки», що була схвалена законом України у грудні 2002 року. Завдяки приватним інвестиціям розпочалася широка масштабна реконструкція кінопідприємства. На сьогоднішній день власниками акцій ПрАТ «Одеська кіностудія» є:

– Держава Україна в особі Міністерство культури та інформаційної політики України – 50% від статутного капіталу +1 акція;

– ТОВ «Нова кіностудія» м.Одеса – 24,999999% від статутного капіталу;

– ТОВ «МЕДІА КОВОРКІНГ» м. Київ – 24,999999% від статутного капіталу.

На Одеській кіностудії був сформований приватного венчурного фонду, який призначений для фінансування спільних проектів у кіноіндустрії. Цей фонд може забезпечити від 10% до 25% необхідного бюджету для фільму. Студія відкрита для розгляду пропозицій щодо спільного виробництва з іншими компаніями, включаючи можливість обміну правами на території країн Східної Європи, СНД та України.

Загальна площа території студії, розташованої в центрі міста поруч з берегом Чорного моря, близько 6,5 гектарів. Тут розташовані три знімальні

павільйони: один площею 600 квадратних метрів, другий – 432 квадратних метри, а третій – 240 квадратних метрів. Крім того, є чудовий натуральний майданчик, офісні та виробничі приміщення, а також цех для виготовлення декоративно-технічних споруд, що дозволяє створювати декорації різної складності як у павільйонах, так і на натуральних майданчиках.

Протягом тривалого часу свого функціонування, на території кіностудії було споруджено більш як 1500 декорацій до фільмів. Це були такі відомі картини як «В'язень замка Іф», «Д'Артаньян і три мушкетери», «Місце зустрічі змінити не можна», «Блукаючі зірки», «В пошуках капітана Гранта», «Данило, князь Галицький»,«Десять негренят»,«Зелений фургон «та інші.

Також розглянемо інші характеристики, що надають уявлення про діяльність ПрАТ «Одеська кіностудія» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика підприємства ПрАТ «Одеська кіностудія»

Назва	Дані
Повна назва підприємства	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ОДЕСЬКА КІНОСТУДІЯ
Дата заснування	02.12.2005
Статутний капітал	62 171 766,00 грн.
КВЕД (основний)	59.11 Виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм
Уповноважені особи	Осіпов Андрій Олексійович
ЄДРПОУ	33932816

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Відповідно до Статуту акціонерного товариства були сформовані і функціонують органи управління (рис. 2.1).

Найважливішим органом управління ПрАТ «Одеська кіностудія» є загальні збори акціонерів. Ці збори, як вищий орган корпорації, мають повноваження ухвалювати рішення з усіх аспектів діяльності підприємства, включаючи ті, що знаходяться у компетенції наглядової ради чи виконавчого органу [39].

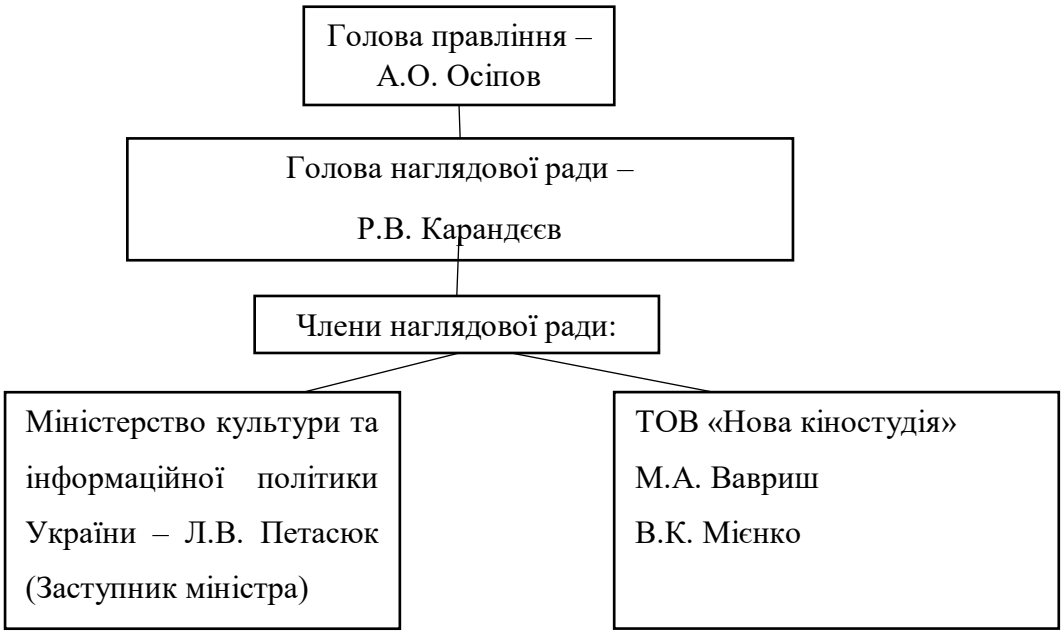

Рис. 2.1 Органи управління ПрАТ «Одеська кіностудія»

Джерело: сформовано автором на основі [39]

Головна місія підприємства – сприяти розвитку, популяризації та збереженню українського кіно. Компанія прагне створювати цікавий та різноманітний контент, який залучає аудиторію, відображає суспільні проблеми та прославляє багату культурну спадщину України.

Компанія має ключові цілі, які намагається досягати. Цілі наведено на рис. 2.2.

Варто відзначити, що компанія досить активно проводить власну діяльність та намагається досягнути поставлених цілей. Так, щодо першої цілі, то підприємство проводить власний конкурс для відбору фільмів, щоб створити продукт, який захоплюватиме глядачів і викличе резонанс як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні. Щодо виконання другої цілі, одеська кіностудія активно досліджує теми, пов'язані з українською історією, традиціями та сучасними соціальними проблемами, прагнучи збагатити культурний сектор країни. Окрім цього, підприємство намагається сприяти співпраці, розвитку талантів та обміну знаннями всередині індустрії, щоб

вивести українське кіно на світовий рівень. Щодо останнього, то компанія прагне оптимізувати свою діяльність, досліджувати потоки доходів і встановлювати стратегічні партнерства, щоб забезпечити довгострокову життєздатність і зростання організації.

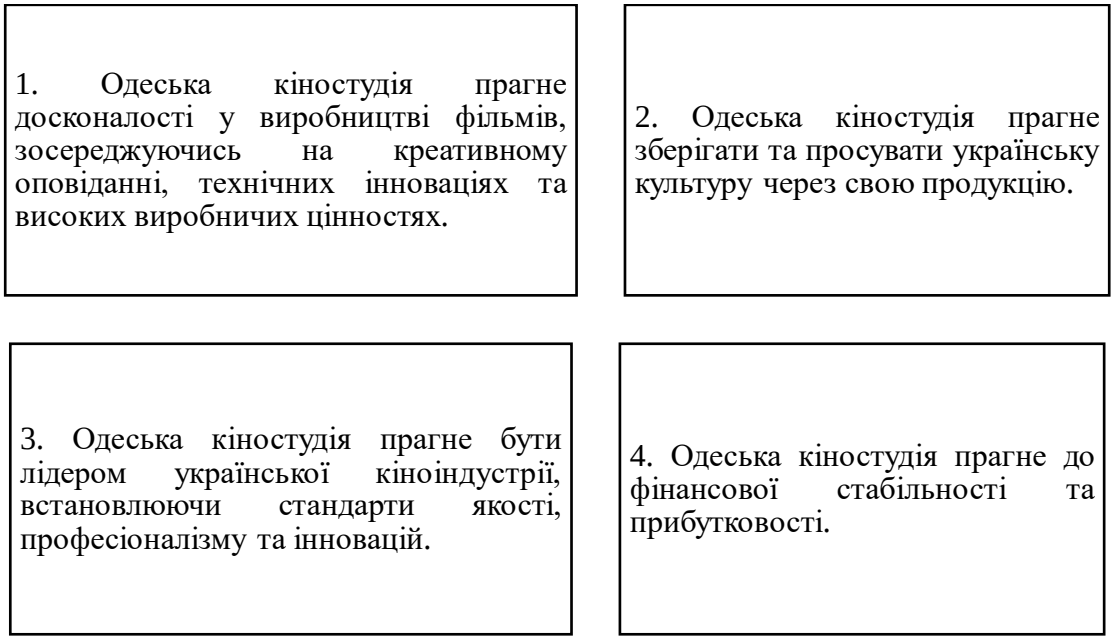

Рис. 2.2 Ключові цілі ПрАТ «Одеська кіностудія»

Джерело: сформовано автором [39]

Крім цього, варто відзначити й інші напрями діяльності компанії. Окрім основної. Зважаючи на те, що виготовлення фільмів є досить затратним процесом, тому компанія також проводить іншу діяльність:

– проведення екскурсій. Компанія пропонує проведення екскурсій по музею експозицій кіно;

– арт-центр. На сайті відзначено про можливість оренди приміщень у арт-центрі ім. Віри Холодної. Ці приміщення підійдуть для подій у наступному форматі: бізнес-зустрічі, освітні зустрічі, маркетингові конференції, урочисті свята, благодійні концерти та виставки, виробництво відеоконтенту;

– оренда костюмів. На вибір клієнтам надається перелік костюмів, які можна орендувати;

– магазин. В магазині можна переглянути брендовані речі або сувеніри, що вироблені підприємством;

Таким чином, було наведено загальну характеристику підприємства. Встановлено, що компанія має досить давню історію. На сучасному етапі розвитку за допомогою приватних інвесторів намагається зберегти та розвивати здобутий досвід. Надалі необхідно провести аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства.

2.2 Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства

Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства є надзвичайно важливим процесом з точки зору стратегічного управління та прийняття управлінських рішень. Він допомагає керівництву зрозуміти поточний стан компанії, виявити сильні та слабкі сторони її фінансової діяльності, ідентифікувати можливості для покращення та ризики, що можуть вплинути на її діяльність у майбутньому.

Для ефективного проведення аналізу необхідно перш за все розглянути баланс. Для цього в першу чергу, було розглянуто динаміку та структуру активів за рахунок проведення горизонтального та вертикального аналізів.

Таблиця 2.2

Структура активів ПрАТ «Одеська кіностудія»

Активи	2000		2021		2022	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Нематеріальні активи:	3939	5,88	37087	65,86	28878	61,65
Незавершені капітальні інвестиції	12697	18,97	12750	22,64	12752	27,22
Основні засоби:	3826	5,71	2868	5,09	2182	4,66
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	50	0,07	50	0,09	50	0,11

Усього за розділом I	20512	30,64	52755	93,68	43862	93,64
Запаси	41623	62,17	305	0,54	527	1,13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	569	0,85	1001	1,78	625	1,33
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	–	–	–	–	–	–
з бюджетом	104	0,16	105	0,19	106	0,23
Інша поточна дебіторська заборгованість	404	0,60	955	1,70	458	0,98
Гроші та їх еквіваленти	3676	5,49	621	1,10	155	0,33
Витрати майбутні періодів	3	0,00	524	0,93	1010	2,16
Інші оборотні активи	56	0,08	49	0,09	100	0,21
Усього за розділом II	46435	69,36	3560	6,32	2981	6,36
Баланс	66947	100	56315	100	46843	100

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Опираючись на проведені розрахунки структури активів, варто розглянути більш детально. Щодо необоротних активів, то у них найбільшу частку становили незавершені капітальні інвестиції. Проте, починаючи з 2021 нематеріальні активи також додали у своїй вартості. Щодо оборотних активів, то у 2020 році максимальний розмір мали запаси підприємства. Показники за статтею гроші та їх еквіваленти були найменшими у 2022 році. Доречно порівняти розмір оборотних та необоротних активів підприємства за період 2020 – 2022 рр. (рис. 2.3).

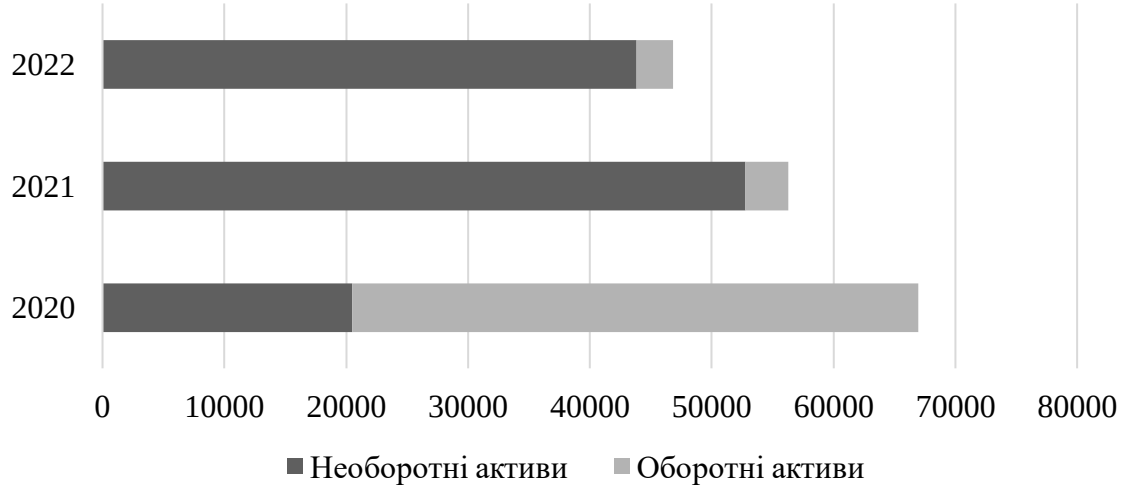

Рис. 2.3 Структура активів ПрАТ «Одеська кіностудія»

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Отже, у 2020 році підприємство мало найбільший розмір активів, надалі з кожним роком їх розмір зменшувався. З 2021 року на підприємстві переважали необоротні активи, а у 2022 році взагалі досягли мінімуму й дорівнювали 2981 тис. грн..

Крім цього, було також розглянуто динаміку зміни статей активів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка активів ПрАТ «Одеська кіностудія»

Активи	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р до 2020	
	тис грн	тис грн	тис грн	абсолютне	відносне,%
Нематеріальні активи	3939	37087	28878	24939	633,13
Незавершені капітальні інвестиції	12697	12750	12752	55	0,43
Основні засоби	3826	2868	2182	-1644	-42,97
Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	50	50	50	0	0,00
Усього за розділом I	20512	52755	43862	23350	113,84
Запаси	41623	305	527	-41096	-98,73
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	569	1001	625	56	9,84
Дебіторська заборгованість: за виданими авансами	-	-	-		-
з бюджетом	104	105	106	2	1,92
Інша поточна дебіторська заборгованість	404	955	458	54	13,37
Гроші та їх еквіваленти	3676	621	155	-3521	-95,78
Витрати майбутні періодів	3	524	1010	1007	33566,67
Інші оборотні активи	56	49	100	44	78,57
Усього за розділом II	46435	3560	2981	-43454	-93,58
Баланс	66947	56315	46843	-20104	-30,03

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Таким чином, загальне скорочення активів протягом 2020 – 2022 рр. було на 30,03%. Проте, деякі статті мали зростання, такі як нематеріальні

активи, дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги, інша поточна дебіторська заборгованість, витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи. Безумовно на погіршення справ на підприємстві вплинув початок повномасштабного вторгнення. Також необхідно розглянути пасиви підприємства.

Таблиця 2.4

Структура пасивів ПрАТ «Одеська кіностудія»

Пасиви	2020		2021		2022	
	тис грн	%	тис грн	%	тис грн	%
Зареєстрований (пайовий) капітал	62172	92,87	62172	110,4004	62172	132,72
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-51086	-76,31	-53555	-95,099	-56490	-120,59
Усього за розділом I	11086	16,56	8617	15,30143	5682	12,13
Цільове фінансування	33305	49,75	281	0,498979	337	0,72
Усього за розділом II	33305	49,75	281	0,498979	337	0,72
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	11607	17,34	11997	21,30338	11996	25,61
за товари, роботи, послуги	5731	8,56	886	1,573293	1725	3,68
за розрахунками з бюджетом	170	0,25	140	0,248602	142	0,30
за розрахунками зі страхування	0	0,00	0	0	38	0,08
за розрахунками з оплати праці	0	0,00	168	0,298322	123	0,26
Доходи майбутніх періодів		0,00	33925	60,2415	26523	56,62
Інші поточні зобов'язання	5048	7,54	301	0,534493	277	0,59
Усього за розділом III	22556	33,69	47417	84,19959	40824	87,15
Баланс	66947	100	56315	100	46843	100

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Отже, протягом всього періоду дослідження на підприємстві був присутній непокритий збиток, що з кожним роком лише зростав. Проте, він покривався за рахунок значних розмірів статутного капіталу та в цілому власний капітал був додатнім. Щодо довгострокових зобов'язань, то вони мали місце на підприємстві у вигляді цільового фінансування, проте їх розміри були мінімальні. Натомість поточні зобов'язання складалися з поточної

кредиторської заборгованості, доходів майбутніх періодів та інших поточних зобов'язань. Також доречно відобразити структуру пасивів графічно (рис. 2.4).

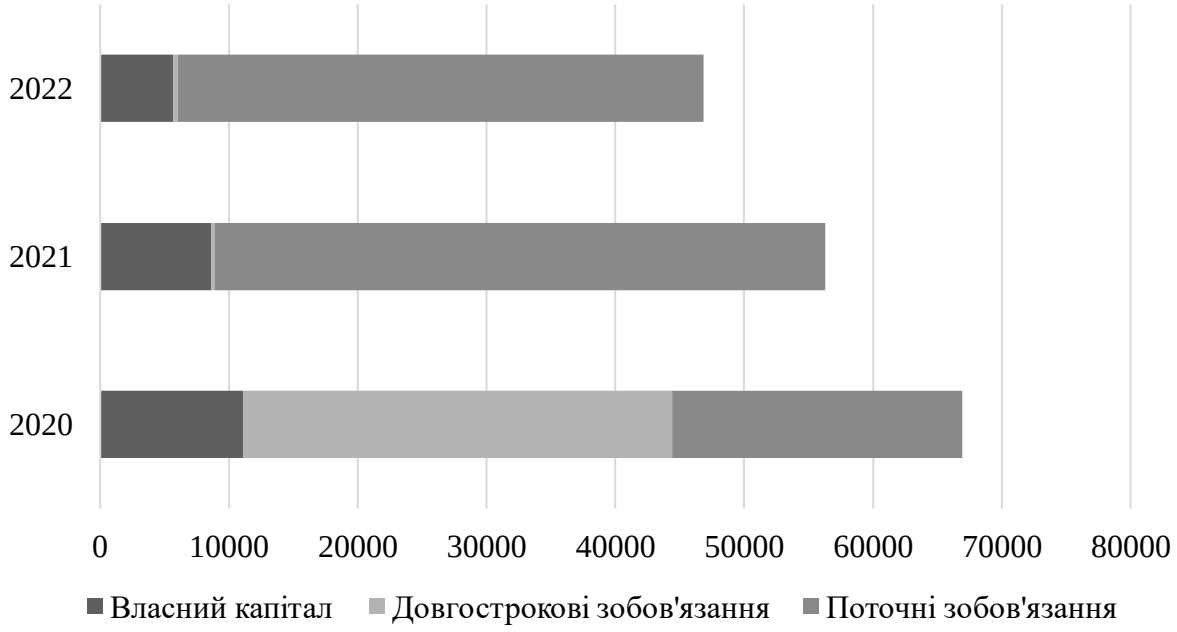

Рис. 2.4 Структура пасивів ПрАТ «Одеська кіностудія»

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Протягом 2020 – 2022 рр. довгострокові зобов'язання скорочувались. За рахунок наявності збитків розмір власного капіталу зменшувався також. Щодо поточних зобов'язань то їх частка зростала й у 2022 році становила 87,15%.

Таблиця 2.5

Динаміка пасивів ПрАТ «Одеська кіностудія»

Пасиви	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р до 2020	
	тис грн	тис грн	тис грн	абсолютне	відносне,%
Зареєстрований (пайовий) капітал	62172	62172	62172	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-51086	-53555	-56490	-5404	10,58
Усього за розділом I	11086	8617	5682	-5404	-48,75
Цільове фінансування	33305	281	337	-32968	-98,99
Усього за розділом II	33305	281	337	-32968	-98,99

Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	11607	11997	11996	389	3,35
за товари, роботи, послуги	5731	886	1725	-4006	-69,90
за розрахунками з бюджетом	170	140	142	-28	-16,47
за розрахунками зі страхування	0	0	38	38	-
за розрахунками з оплати праці	0	168	123	123	-
Доходи майбутніх періодів	0	33925	26523	26523	
Інші поточні зобов'язання	5048	301	277	-4771	-94,51
Усього за розділом III	22556	47417	40824	18268	80,99
Баланс	66947	56315	46843	-20104	-30,03

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Таким чином, було проведено аналіз, щодо динаміки пасивів, на основі чого можна стверджувати, що для пасивів наявна абсолютно негативна тенденція, окрім доходів майбутніх періодів. Зважаючи на специфіку діяльності підприємства така ситуація має місце бути. Окрім цього, доречно розглянути ключові статті, щодо фінансового стану підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні показники фінансового стану ПрАТ «Одеська кіностудія»

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р до 2020	
				абсолютне	відносне,%
Дохід	22801	13854	661	-22140	-97,10
Собівартість	-19373	-12315	-2149	17224	-88,91
Інші операційні доходи	7883	7490	7886	3	0,04
Інші операційні витрати	-10680	-13326	-16741	-6061	56,75
Інші доходи	813	3132	7408	6595	811,19
Інші витрати	-15	-545	0	15	-100,00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	-116	0	0	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	1429	-1826	-2935	-4364	-305,39

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Таким чином, дохід компанії у 2022 році максимально скоротився, в першу чергу це можна пояснити й впливом зовнішнього середовища, а саме початок повномасштабної війни на території України. Натомість відбулося зростання за такими статтями як інші доходи, інші операційні доходи. Проте, все ж таки чистий фінансовий результат є збитковим. Також доречно розглянути більш детально динаміку фінансового результату підприємства (рис. 2.5).

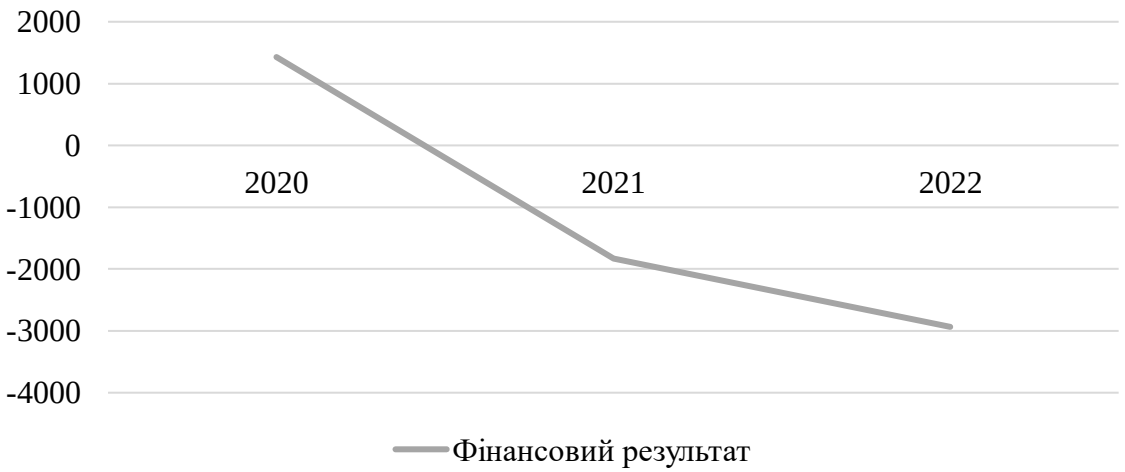

Рис. 2.5 Фінансовий результат ПрАТ «Одеська кіностудія»

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Таким чином, підприємство мало прибуток лише у 2020 році, надалі спостерігається несприятлива тенденція, а саме збиток. Найбільший збиток зафіксований у 2022 році на рівні 2935 тис. грн. Безумовно велике значення мав початок повномасштабного вторгнення на територію України.

Доречно також розглянути основні фінансові показники, такі як показники ліквідності та показники рентабельності підприємства.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ПрАТ «Одеська кіностудія»

Показники	2020	2021	2022
загальна ліквідність	2,06	0,07	0,07
швидка ліквідність	0,21	0,07	0,06

абсолютна ліквідність	0,16	0,01	0,0038

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Таким чином, було розраховано показники ліквідності, які вказують на те, що загальна ліквідність мала значні розміри у 2020 році, натомість надалі значення показника скоротилося. Показник швидкої ліквідності мав значно менші розміри, тому можна стверджувати, що підприємство має значні обсяги запасів, які надалі скоротилися. Показники ліквідності були недостатніми для нормального функціонування підприємства. Щодо абсолютної ліквідності, то ситуація є ще гіршою. Доречно відобразити отримані результати графічно (рис. 2.6).

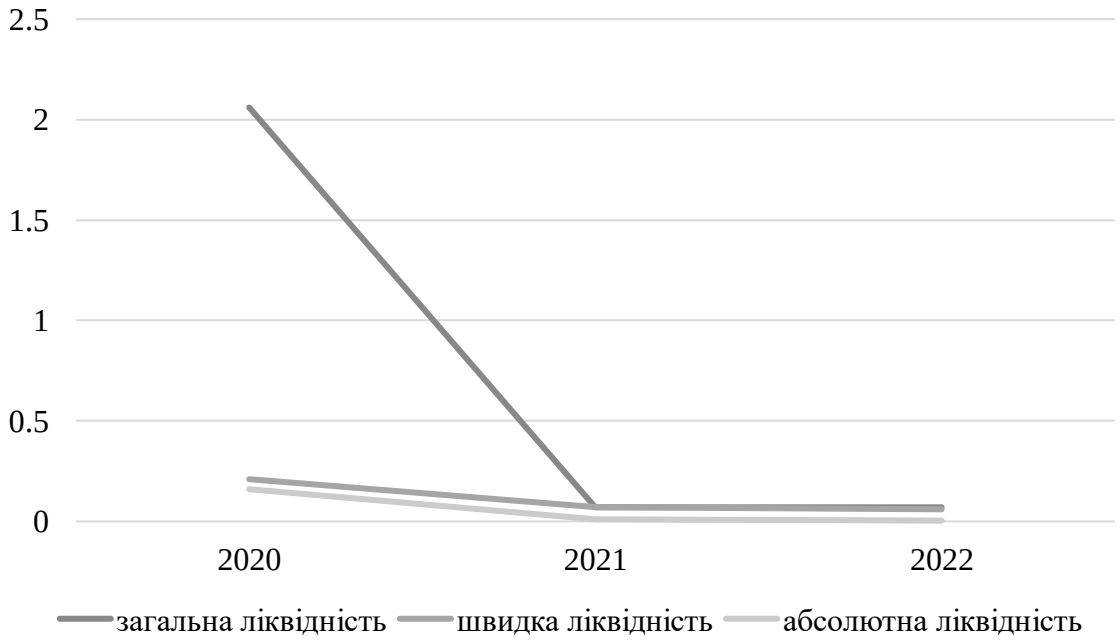

Рис. 2.6 Порівняння показників ліквідності ПрАТ «Одеська кіностудія»

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Так, грошових коштів та їх еквівалентів недостатньо, щоб погасити 20% поточної заборгованості. Тому надалі необхідно вживати необхідних заходів, щоб покращити ситуацію. Щодо показників рентабельності, результати їх розрахунків представлені у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності ПрАТ «Одеська кіностудія»

Показники	2020	2021	2022
рентабельність активів	0,02	-0,03	-0,06
рентабельність капіталу	0,13	-0,21	-0,52
загальний рівень рентабельності підприємства	0,07	-0,15	-1,37

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Отже, значення показників рентабельності є досить низькими, а з 2021 року від'ємними. Причина цього полягає у відсутності прибутку підприємства. Також можна створити графік відповідно до отриманих розрахунків (рис. 2.7).

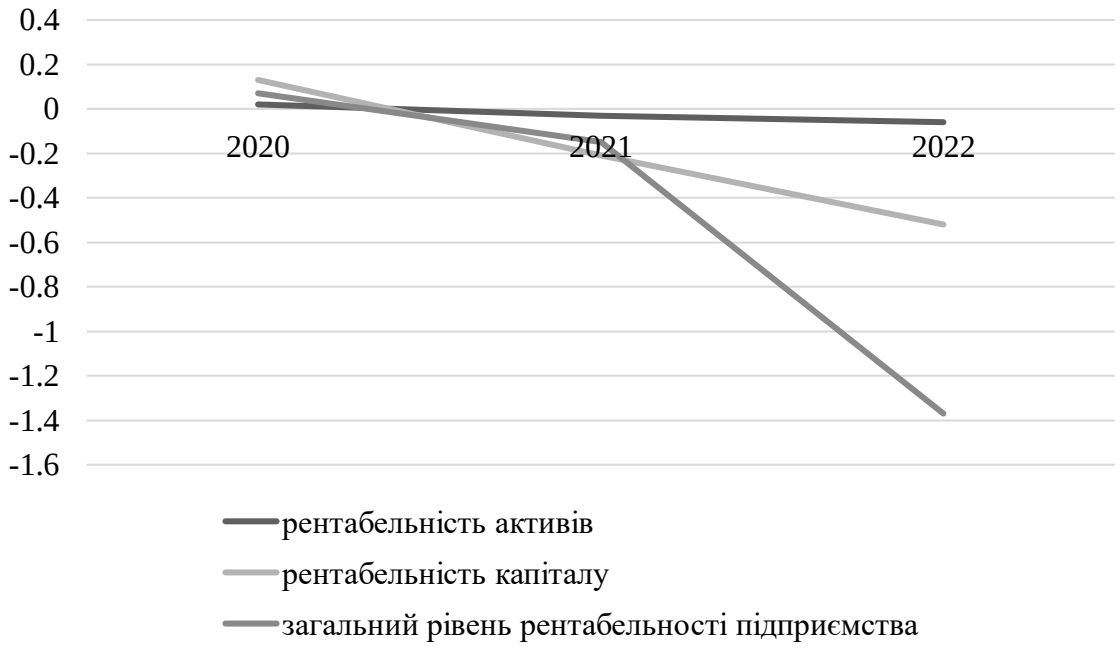

Рис. 2.7 Показники рентабельності ПрАТ «Одеська кіностудія»

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Таким чином, було проведено аналіз економічної діяльності підприємства. Встановлено, що для даного підприємства характерними є наявність проблем, пов'язаних із структурою балансу, проте в основі цього всього лежить відсутність прибутку. Зважаючи на специфіку діяльності

підприємства варто зазначити, що великий вплив мало початок повномасштабного вторгнення. Надалі доречно розглянути специфіку управління трудовими ресурсами підприємства.

2.3 Оцінювання ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві

Аналіз управління трудовими ресурсами на підприємстві є ключовим аспектом успішного функціонування організації. Він відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності та продуктивності працівників, а також в уникненні можливих проблем і конфліктів. Розглядаючи ефективність управління трудовими ресурсами підприємства варто також розглянути структуру та динаміку відповідно до посад, що наявні на підприємстві протягом 2020-2022 рр. у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Структура та динаміка персоналу за посадами ПрАТ «Одеська кіностудія» протягом 2020-2022 рр.

Категорія працівників	2020		2021		2022		Відхилення 2022 р до 2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне	відносне
Керівники	12	9,8	12	8,3	14	8,6	2	16,7
Спеціалісти	28	22,8	32	22,1	34	20,9	6	21,4
Службовці	38	30,9	43	29,7	52	31,9	14	36,8
Робітники	45	36,6	58	40	63	38,7	18	40
Разом	123	100	145	100	163	100	40	32,5

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Відповідно до отриманих даних з табл. 2.9 бачимо, що протягом 2020-2022 рр. чисельність персоналу збільшилася на 40 осіб, найбільші зміни відбулися у кількості робітників, адже їх протягом 2020-2022 рр. стало більше на 18 осіб. Так, доречно відобразити структуру за 2022 р. за допомогою діаграми (рис. 2.8).

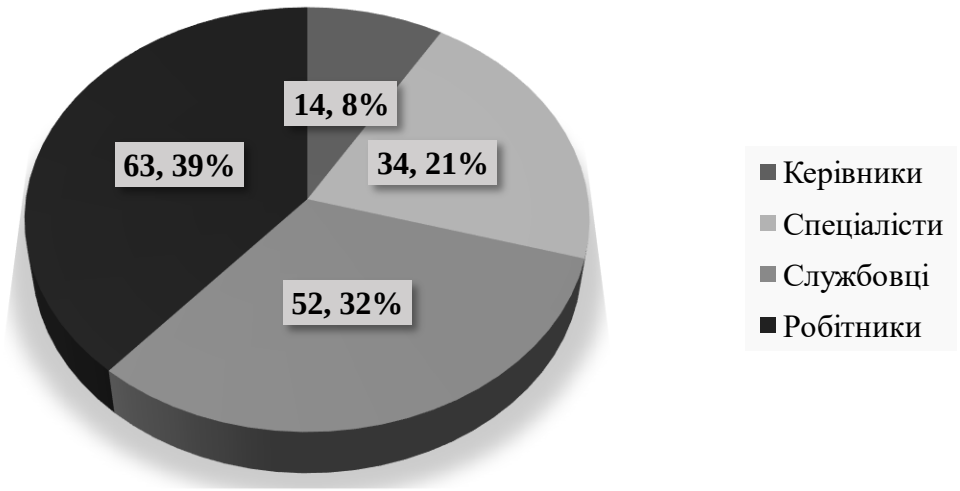

Рис. 2.8 Структура персоналу за посадами ПрАТ «Одеська кіностудія» протягом 2022 р.

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Також необхідно розглянути структуру персоналу відповідно до статті.

Таблиця 2.10

Таблиця 2.6. Структура персоналу ПрАТ «Одеська кіностудія» протягом 2020-2022 рр. за статевою ознакою

Категорія працівників	2020		2021		2022		Відхилення 2022 р до 2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне	відносне
Жінки	44	35,8	46	31,7	53	32,5	9	20,5
Чоловіки	79	64,2	99	68,3	110	67,5	31	39,24
Разом	123	100	145	100	163	100	40	32,5

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Отже, отримані дані засвідчують, що загальна частка працевлаштованих чоловіків є вищою ніж жінок протягом всього періоду. Для більшої наочності доречно відобразити отримані дані графічно (рис. 2.6).

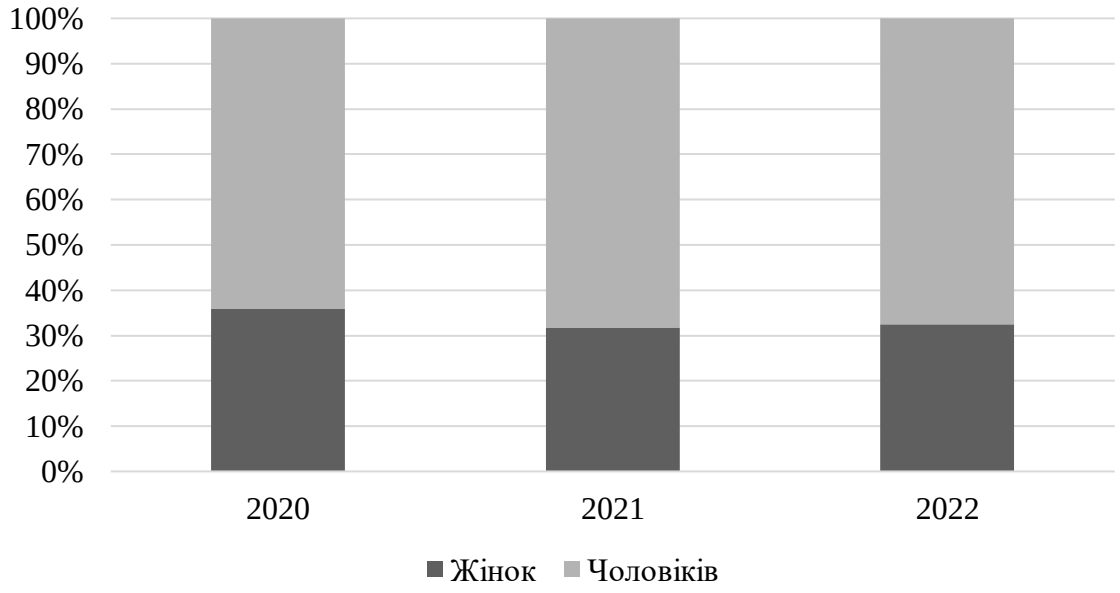

Рис. 2.6 Динаміка чисельності працівників за статтю ПрАТ «Одеська кіностудія»

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Так можна відзначити, що кількість жінок зросла до 2022 року на 9 осіб, у той час як кількість чоловіків зросла на 31 особу, тому розрив лише збільшився.

Крім цього необхідно розглянути розподіл працівників за рівнем освіти (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз структури персоналу за рівнем освіти ПрАТ «Одеська кіностудія» протягом 2020-2022 рр.

Категорія працівників	2020		2021		2022		Відхилення 2022 р до 2020	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	абсолютне	відносне
Мають вищу освіту бакалавра	65	52,8	87	60,0	96	58,9	31,0	47,7
Мають вищу освіту спеціаліста, магістра	17	13,8	24	16,6	29	17,8	12,0	70
Не мають вищої освіти	41	33,3	34	23,4	38	23,3	-3,0	-7,3
Разом	123	100	145	100	163	100	40,0	32,5

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Так, осіб які мають рівень магістра або спеціаліста – найменше (13 – 17%). Натомість осіб, що отримали ступінь бакалавра – найбільше (52 – 60%). Також можна відзначити, що на підприємстві досить багато осіб без вищої освіти, бо з незакінченою вищою освітою Їх частка становила (23 – 33%). Для кращої наочності можна також відобразити отримані значення графічно (рис. 2.7).

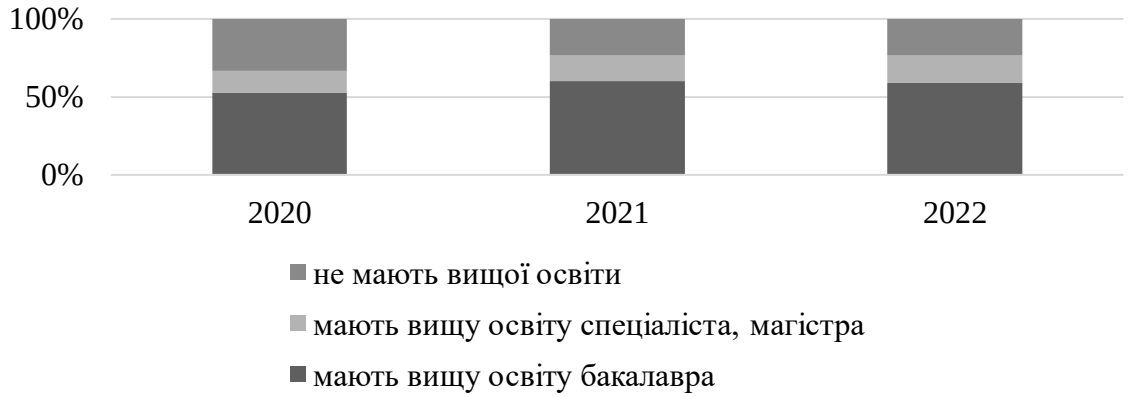

Рис. 2.7 Структура персоналу за рівнем освіти ПрАТ «Одеська кіностудія»

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Окрім цього, варто розрахувати показники ефективності управління на підприємстві (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Показники ефективності управління персоналом ПрАТ «Одеська кіностудія» протягом 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Відхилення 2022 р до 2020 р	
				абсолютне	відносне
Загальна кількість працівників, осіб	123	145	163	40	32,52
Прийнято на роботу, осіб	16	28	29	13	81,25
Звільнено з роботи, осіб	10	6	11	1	10,00
з них за власним бажанням, осіб	8	6	11	3	37,50
Загальний оборот робочої сили, осіб	26	34	40	14	53,85
Коефіцієнт загального обороту,%	21,14	23,45	24,54	3,40	16,09

Коефіцієнт обороту прийому, %	13,01	19,31	17,79	4,78	36,77
Коефіцієнт плинності кадрів, %	8,13	4,14	6,75	-1,38	-16,99

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Таким чином, як правило працівники звільнялись за власним бажанням. Щодо коефіцієнту загального обороту, то він щорічно зростав, й досяг свого максимуму у 2022 році на рівні 24,54%. Коефіцієнт обороту прийому максимального розміру досяг у 2021 році. Щодо коефіцієнта плинності кадрів, то він мав тенденцію подібну до коефіцієнта обороту прийому. Для більшої наочності доречно відобразити коефіцієнти графічно (рис. 2.8).

Так, можна стверджувати що коефіцієнт плинності кадрів загалом мав задовільні значення. Натомість загальні процеси зміни кадрів на підприємстві також можна пов’язати із впливом зовнішніх чинників.

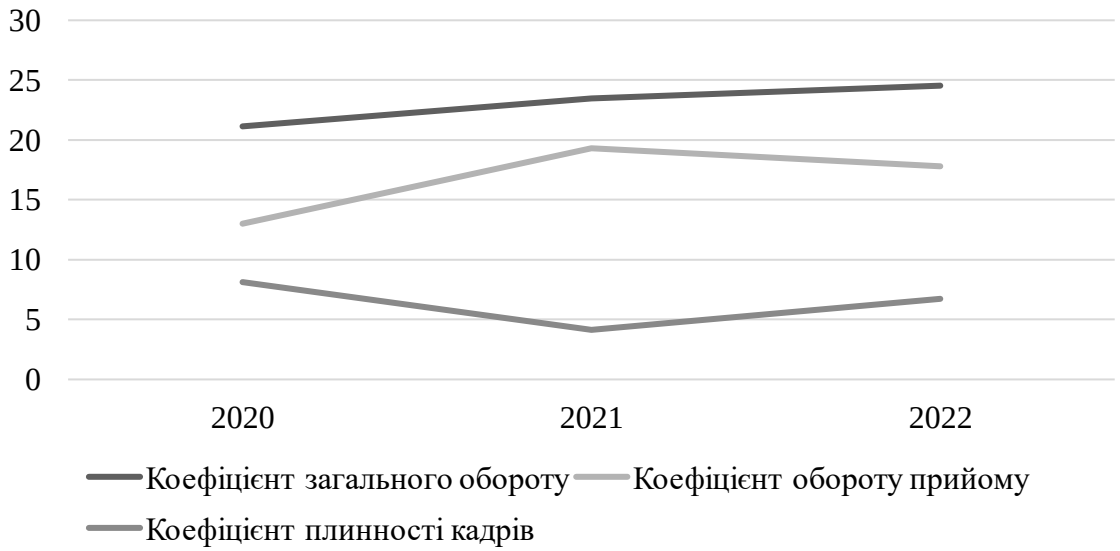

Рис. 2.8 Коефіцієнти управління персоналом ПрАТ «Одеська кіностудія» протягом 2020-2022 рр.

Джерело: розраховано автором на основі [56]

Таким чином, було проведено аналіз підприємства ПрАТ «Одеська кіностудія» протягом 2020 – 2022 рр. Встановлено, що підприємство було

зареєстроване порівняно недавно, проте має тривалу історію. Зважаючи на зовнішні чинники, які стримують потенціал функціонування підприємства, підприємство надає й інші послуги, такі як проведення екскурсій, арт-центр, оренда костюмів, магазин, тощо. Для проведення детального аналізу підприємства було проведено горизонтальний та вертикальний аналіз балансу (активів та пасивів), також розглянуто динаміку фінансового стану та проаналізовано фінансові показники: ліквідності та рентабельності. Також розглянуто особливості функціонування трудових ресурсів підприємства. Так можна узагальнити, що для підприємство ПрАТ «Одеська кіностудія», відповідно до специфіки своєї діяльності, має фінансові проблеми. Перш за все на це вказують наявність збитку, погана тенденція показників ліквідності та рентабельності. Щодо аналізу трудових ресурсів, то варто відзначити, що плинність кадрів не є значною, незважаючи на наявність звільнених.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИМЄСТВА

3.1 Організаційні заходи, щодо удосконалення управління трудовими ресурсами

З огляду на попередньо проведений аналіз ефективності управління трудовими ресурсами на підприємстві ПрАТ «Одеська кіностудія», можна визначити проблеми, що характерні для даного підприємства.

По-перше, варто відзначити брак можливостей для освіти та розвитку є серйозною проблемою на Одеській кіностудії. Система оцінки персоналу не відповідає потребам працівників у професійному зростанні та розвитку. Недостатньо уваги приділяється виявленню прогалин у навичках та наданню відповідних можливостей для навчання, що може підвищити продуктивність працівників і сприяти їхньому кар'єрному просуванню. Однією з ключових проблем, що виникають у зв'язку з цим, є відсутність системного підходу до оцінки та виявлення прогалин у навичках працівників. Без чіткого процесу визначення сфер, в яких працівники можуть потребувати додаткового навчання чи розвитку, кіностудія ризикує пропустити можливості для розширення їхніх здібностей. Недостатня увага до аналізу прогалин у навичках заважає працівникам повністю реалізувати свій потенціал та внести ефективний внесок у розвиток організації.

Крім того, система оцінки персоналу на Одеській кіностудії може не надавати достатньо ресурсів або підтримки для ініціатив з навчання та розвитку. Бюджетні обмеження можуть обмежити виділення коштів або відсутність спеціалізованих навчальних програм для подолання виявлених прогалин у навичках. Це перешкоджає працівникам отримувати нові знання, розвивати необхідні навички та відповідати вимогам індустрії.

Можливо це пов’язано із особливістю діяльності, проте у системі оцінки персоналу Одеської кіностудії відсутні чіткі та зрозумілі критерії

ефективності. Це означає, що не існують конкретних та вимірюваних стандартів, за якими можна об'єктивно оцінювати роботу працівників. Такий підхід призводить до того, що процес оцінювання стає неоднозначним та суб'єктивним, опираючись більше на особисті думки та сприйняття, аніж на конкретні докази. Відсутність чітких критеріїв ефективності створює кілька проблем для системи оцінки персоналу. По-перше, керівникам та оцінювачам важко надавати точну та справедливу оцінку роботи співробітників. Без чітких орієнтирів складно визначити ключові аспекти, на які потрібно зосередити увагу, та відрізнити працівників з високими та низькими показниками ефективності.

Одна з ключових проблем неефективних механізмів зворотного зв'язку полягає в обмеженій або недостатній доступності цього зворотного зв'язку для працівників. Зворотний зв'язок важливий, оскільки дозволяє співробітникам отримати результати щодо їхньої роботи, розуміти очікування та вносити необхідні покращення. Проте, якщо зворотній зв'язок надається рідко або несвоєчасно, працівники можуть відчувати себе залишеними у невідомості стосовно свого прогресу, що ускладнює їхню можливість вживати відповідні коригувальні дії або розвивати свої сильні сторони.

У результаті недостатнього зворотного зв'язку виникають негативні наслідки для розвитку та заангажованості працівників. Відсутність адекватного зворотного зв'язку може призводити до почуття працівниками неоціненності та відчуття відокремленості від своєї роботи. Недостатньо якісне управління процесом та підтримка може призвести до застою у робочому середовищі, оскільки працівники можуть не отримувати необхідної інформації для суттєвого прогресу у своїй кар'єрі.

Обмежене визнання та винагороди впливають на систему оцінки персоналу на Одеській кіностудії. Відсутність адекватного визнання та заохочень за виняткові досягнення приводить до втрати мотивації у високопродуктивних працівників, що в свою чергу знижує моральний дух та продуктивність в організації.

Однією з основних проблем, викликаних обмеженим визнанням та винагородами, є недостатня вдячність за наполегливу працю та досягнення працівників. Коли високоефективні співробітники постійно перевершують очікування або роблять значний внесок, дуже важливо відзначати їхні досягнення. Відсутність адекватного визнання може призвести до того, що працівники почнуть відчувати себе недооціненими і неоціненими, що негативно вплине на їхнє задоволення роботою та відданість своєму завданню.

Відсутність належної винагороди за видатні досягнення ще більше поглиблює проблему. Винагороди, незалежно від форми, чи то грошові, чи негрошові, є важливими стимулами, які підштовхують працівників до вдосконалення. Коли високопродуктивні співробітники не отримують адекватної винагороди за свої досягнення, це може порушити їхню довіру до справедливості системи оцінки та позбавити їх мотивації працювати. Це веде до зниження продуктивності, оскільки працівники можуть втратити ініціативу та бажання надавати максимум зусиль, не вбачаючи перспективи на значну винагороду.

Розвиток професійних компетенцій має бути зоорієнтований на навчання та вдосконалення навиків та знань. Проведення навчальних семінарів, тренінгів та курсів для підвищення кваліфікації персоналу у сфері кіноіндустрії – все це було б доречним. Також, як було описано вже вище варто більше уваги приділяти удосконаленню системи оцінки працівників. Створення сприятливого робочого середовища, безумовно є також дуже важливим. У першу чергу це пов’язано із вдосконаленням умов праці, забезпечення необхідними ресурсами та інфраструктурою для комфортної та продуктивної роботи. Розвиток внутрішнього комунікаційного процесу також не можна залишати осторонь. Встановлення системи відкритої комунікації між керівництвом та співробітниками для ефективного обміну ідеями, пропозиціями та відгуками.

Таким чином, було розглянуто особливості та проблемні моменти у сфері управління трудовими ресурсами на підприємстві ПрАТ «Одеська кіностудія».

3.2 Шляхи вдосконалення професійного навчання персоналу

Будь-яке підприємство має розглядати можливості навчання персоналу, адже це допомагає покращити результати діяльності. Постійні зміни в професійних структурах роблять проблему професійного зростання та навчання актуальною у будь-якій сфері. Основним показником визначення ефективності функціонування підприємства є якість наданих послуг, що безумовно базується на якості попередньо отриманих знань та навичок працівників. Якість освіти залежить від ефективності організації професійного навчання персоналу даної галузі.

Навчання персоналу має подвійні переваги: з одного боку, воно сприяє досягненню ключових цілей організації, таких як підвищення продуктивності та якості роботи; з іншого боку, це забезпечує підвищення рівня життя працівників і створює можливості для реалізації їхніх потенційних здібностей. За рахунок індивідуального розвитку кожного зі співробітників відбувається сприяння його конкурентоспроможності на ринку праці, а рівень освіти є одним з ключових показників, які формують індекс розвитку людини, та впливають на тривалість та якість життя, доходи на душу населення.

Професійний розвиток являє собою безперервний і комплексний процес, що охоплює професійне навчання, кар'єрне зростання та підвищення кваліфікації. Впровадження концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої та індивідуалізованої системи навчання, орієнтованої на виконання стратегічних завдань організації. Освіта та навчання відіграють ключову роль у досягненні цілей, тому управління професійним розвитком є важливим аспектом для лінійних керівників. Вони мають глибоке розуміння рівня знань, навичок і здібностей своїх підлеглих. Лінійні керівники та

менеджери з персоналу впроваджують програми розвитку, детально аналізуючи потреби та можливості кожного співробітника.

За допомогою впровадження системи неперервного навчання компанія може забезпечити оптимальну відповідність між профілями працівників та потребами на робочих місцях, ураховуючи широкий спектр вимог до персоналу. У сучасних умовах розвиток персоналу підприємства проводиться незалежно від інших організацій, що має як позитивні, так і негативні аспекти. В ринкових умовах функції підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширилися. Система навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників на підприємстві повинна відповідати змінюваним потребам виробництва в робочій силі, а також забезпечувати працівникам можливості для підвищення їхнього професійного рівня відповідно до їхніх інтересів.

Зважаючи на специфіку діяльності підприємства та сферу його діяльності варто відзначити, що навчання є невід'ємною його частиною, проте все ж існує низка проблем. Система планування навчання персоналу потребує суттєвого вдосконалення, оскільки в даний момент вона є недостатньо розвиненою. Відсутня чітка стратегія навчання, а також відсутність цільової стратегії щодо інвестицій у розвиток кадрів на підприємстві. Зважаючи на те, що підприємство має різні підрозділи та працівників різних сфер діяльності, проте можна узагальнити й запропонувати для різних підрозділів такі відомі форми навчання персоналу:

1. Внутрішні семінари. Внутрішні семінари є ефективним способом навчання персоналу, оскільки вони дозволяють здійснювати передачу знань та навичок всередині організації без залучення зовнішніх експертів. Основні типи таких семінарів - інформаційно-консультаційні, практичні та проблемно-конструкторські

2. Стажування дозволяє підвищуючи свій рівень кваліфікації. Як форма підвищення рівня кваліфікації, стажування найбільше застосовується на практиці, особливо для проведення різноманітних досліджень, розроблення власних методик та ін.. Основною метою проходження стажування, є

накопичення та використання професійних компетенцій, а також підвищення якості своєї роботи.

3. Зовнішні семінари це навчальні заходи, організовані за участю зовнішніх експертів або спеціалізованих тренерів з певної професійної сфери. Вони можуть бути спрямовані на конкретні завдання або активне представництво в певній сфері, і включають такі елементи: навчальні сесії, практичні вправи і кейси тощо.

4. Програми атестації, необхідні для підтвердження рівня знань та навичок в певній сфері.

6. Самостійне навчання, підвищення кваліфікації. Самоосвіта є індивідуальною та цілеспрямованою діяльністю, в якій особа самостійно здобуває систематичні знання у будь-якій області науки, техніки, культури або політики, відповідно до своєї сфери діяльності чи конкретного проєкту. Основними рисами самоосвіти є вільний вибір тематики або напрямку покращення, самостійна робота з різними джерелами інформації, а також гнучкий обсяг знань, який обумовлений ступенем зацікавленості в обраній сфері.

В основі такої ментальної активності лежать індивідуальні уподобання та прямі інтереси, що визначаються відповідно до соціальних, економічних і культурних потреб. Самоосвіта є одним з методів саморозвитку. Основні форми самоосвіти включають загальну, спеціалізовану (професійну) та політичну.

7. Створення «портфоліо» (найдоцільніше для всіх кіно-професій, що повязані безпосередньо зі створенням кіно). «Портфоліо» є одним з передових методів самовдосконалення у сфері професійного розвитку. Він включає в себе детальний опис роботи, аналіз її ефективності, вибір найбільш успішних методичних підходів, а також демонстрацію творчих досягнень. У «портфоліо» можуть бути включені документи, які підтверджують професійний розвиток, наукові та творчі роботи, що висвітлюють конкретні проблеми, над якими працює їхній власник. Використання методу

«портфоліо» допомагає не лише систематизувати досвід та знання, але й отримати об'єктивну оцінку власного професійного рівня. Цей метод дозволяє відтворити професійний шлях, ідеї та майбутні плани.

Створення системи навчання є досить трудомістким процесом. Тому всі працівники повинні чітко розуміти мету та цілі навчання персоналу та усвідомлювати їх значення для успішного функціонування підприємства.

На підприємстві потрібен кваліфікований фахівець з навчання персоналу, який розробляв би навчання програми для своїх співробітників, проведення практичних ситуацій, ділових ігор тощо.

Мотивація до навчання часто ґрунтується на зовнішніх факторах, таких як загроза покарання або втрата певних пільг. Однак в сучасних умовах ця модель навчання вважається недостатньо ефективною, а її форма може суперечити концепції прав особистості, зокрема праву на самореалізацію.

Навчання персоналу може виступати важливим мотиватором, що допомагає зберегти працівників на довгостроковій основі та привернути нових. Однак успішність цього процесу залежить від правильного підходу та вибору найбільш ефективних методів.

Цілком доцільно віддавати перевагу навчанню персоналу з метою підвищення прив'язаності до підприємства. Таким чином, якщо бажається не лише збільшити професійні навички та мотивацію працівників, а й розвинути почуття «приналежності», роботодавцю найвигідніше оплачувати навчання конкретних працівників у конкретних напрямках. Це не лише сприятиме утриманню цінних і кваліфікованих кадрів, щоб вони не змінювали місце роботи, а й допоможе уникнути фінансових втрат. Наприклад, після отримання освіти, коли працівник переходить на інше місце роботи, компанія зазнає збитків у сумі, витраченої на його навчання.

Система навчання повинна бути гнучкою. У своїй практиці ПрАТ «Одеська кіностудія» має орієнтуватися на індивідуальні плани розвитку співробітників. Необхідно, щоб підготовкою їх займалися і працівник, і його безпосередній керівник. Це дасть змогу зблизити особисті вподобання та

інтереси працівника з потребами підприємства. При виборі конкретних заходів у навчальному плані важливо брати до уваги рекомендації обох сторін і використовувати перевірені навчальні курси.

Одним із ключових кроків у вдосконаленні організації системи підготовки персоналу може стати впровадження системного контролю над навчальним процесом, зосередженням на його результативності через аналіз ефективності навчання співробітників.

Однією з ключових стратегічних цілей сучасних українських компаній і організацій є навчання керівників, які активно працюють над своїм власним розвитком і ефективно керують розвитком своїх підлеглих. Для досягнення цієї мети вони мають:

– створити систему підготовки керівників на всіх рівнях;

– мати чітке уявлення про реалізовані стратегії, включаючи стратегію розвитку персоналу як ключового ресурсу підприємства;

– визначити, які особистісні та професійні навички і компетенції необхідно розвивати для досягнення стійких конкурентних переваг;

– побудувати цілісну систему заохочень і покарань, спрямованих на розвиток персоналу у потрібному для підприємства напрямку;

– залучити керівників верхнього та середнього рівня до розвитку персоналу та їх власного особистісного зростання;

– бути готовими до створення системи впровадження та інтеграції результатів навчання в існуючі бізнес-процеси.

Один із системи принципів є мотивування та стимулювання навчання та вдосконалення. Спектр такого стимулювання досить широкий – він може мати моральний, матеріальний, психологічний характер, бути прямим або опосередкованим.

У даній галузі можна використовувати метод "здорової конкуренції", що означає організацію змагання, де кожен має можливість розвиватися у сприятливому творчому середовищі. Цей підхід передбачає використання

різних методів, таких як професійні конкурси та навчання. Однак для успішної реалізації такої моделі необхідно дотримуватися певних принципів. По-перше, важливо використовувати різноманітні матеріальні та моральні стимули, оскільки вони сприяють підтримці порядку та розвитку. Крім того, кожен керівник повинен мати систему стимулів, яка не обмежується лише фінансовими преміями, а також враховує такі аспекти як ввічливе ставлення, уважне сприйняття та сприяння особистому розвитку. Для стимулювання професійного зростання важливо враховувати індивідуальні мотивації, оскільки для кожного працівника вони можуть бути різними. Наприклад, одному працівникові може бути важливим публічне визнання та можливість презентації свого досвіду, а іншому - зміна умов праці.

Принципи поєднання індивідуальних та групових методів вивчення нових технологій передбачають, що кожен працівник має можливість обрати спосіб освоєння нових технологій: самостійно працювати або приєднатися до групи для здобуття теоретичних знань та практичних навичок. Цей принцип враховує професійні проблеми, інтереси та потреби кожного співробітника, а також визначає найбільш поширені запити від керівників. Важливо, щоб кожному було надано можливість обирати свої методи підвищення кваліфікації та вільно брати участь у семінарах, курсах та інших методичних заходах. Також варто розглядати можливість індивідуального саморозвитку.

Навчання персоналу - це ключовий механізм, який впливає як на успіх організації, забезпечуючи підвищення ефективності та якості праці, так і на індивідуальний розвиток працівників, що сприяє підвищенню їхнього рівня життя та можливості виразити власні здібності. Навички та знання, набуті через освіту, роблять працівника більш конкурентоспроможним на ринку праці. Також, рівень освіти є важливим показником індексу розвитку людини, включаючи крім освіти ще два фактори – тривалість життя та доход на душу населення.

Професійний розвиток є ні що іншим як безперервним і багатогранним процесом, що включає професійне навчання, кар'єрне зростання та постійне

підвищення кваліфікації. Впровадження концепції розвитку персоналу передбачає створення гнучкої, спеціалізованої системи навчання, орієнтованої на виконання стратегічних завдань організації. Освіта та навчання відіграють об'єднуючу роль у досягненні цих цілей. Управління професійним розвитком має велике значення для лінійних керівників, які добре знають рівень знань, умінь та здібностей своїх підлеглих. Лінійні керівники та менеджери з персоналу розробляють програми розвитку персоналу.

Використовуючи систему безперервного навчання, підприємство може максимально узгодити структуру працівників зі структурою робочих місць, враховуючи всі вимоги, що пред'являються до працівників.

В сучасних умовах підприємства зазвичай самостійно ведуть розвиток свого персоналу, що має свої плюси та мінуси. На фоні ринкової конкуренції, ролі підприємств у сфері розвитку персоналу значно розширюються. Система підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників на підприємстві має реагувати на зміни в потребах виробництва, забезпечуючи працівникам можливість підвищувати свій професійний рівень відповідно до їхніх інтересів.

Отже, було розглянуто особливості, щодо вдосконалення професійного навчання персоналу. Серед основних форм навчання персоналу було розглянуто такі внутрішні семінари, стажування, зовнішні семінари, програми атестації, самостійне навчання або підвищення кваліфікації, створення «портфоліо». Охарактеризовано специфіку кожної з форм, відповідно до особливостей діяльності підприємства.

3.3 Рекомендації щодо покращення використання трудових ресурсів підприємства

Трудові ресурси відіграють ключову роль для підприємства, оскільки вони є основним двигуном його діяльності та розвитку. Кваліфіковані та мотивовані працівники здатні забезпечити високу продуктивність та якість результати діяльності підприємства. Це безпосередньо впливає на

ефективність використання інших ресурсів і загальну продуктивність підприємства. Працівники, які постійно навчаються і підвищують свою кваліфікацію, здатні швидко реагувати на зміни у виробничих процесах, технологіях або вимогах ринку. Це допомагає підприємству залишатися гнучким та адаптивним у швидкозмінному середовищі. Також працівники формують культуру підприємства, яка може стимулювати високий рівень мотивації, співпраці та лояльності. Це, в свою чергу, сприяє створенню позитивного робочого середовища та зменшенню плинності кадрів.

Питання покращення використання трудових ресурсів підприємства завжди є актуальним, адже вдосконалення управління трудовими ресурсами сприяє підвищенню ефективності праці та збільшенню продуктивності підприємства. Це дозволяє досягти більшої конкурентоспроможності на ринку. Система ефективного управління трудовими ресурсами створює сприятливі умови для розвитку та залучення талановитих працівників. Це дозволяє утримувати ключові кадри на підприємстві та запобігти їхньому відтоку до конкурентів. Разом з тим, рекомендації з управління трудовими ресурсами допомагають підприємству адаптуватися до змін на ринку та внутрішніх умов, таких як зміни в технологіях, вимоги споживачів або конкуренція.

У сучасному світі ефективне використання трудових ресурсів в першу чергу залежить від економічних мотивів самого персоналу. Отже, для підприємств важливо створити систему мотивації, яка стане ключовим фактором у підвищенні продуктивності працівників. Ця система сприятиме задоволенню як економічних, так і соціальних потреб працівників і збільшить ефективність використання трудових ресурсів. Таким чином, для досягнення оптимального використання трудових ресурсів важливо активно стимулювати персонал до підвищення продуктивності роботи, оскільки це має значний вплив на досягнення максимального прибутку підприємства. Ефективне управління трудовими ресурсами сприяє створенню сприятливого та задовільного робочого середовища. Це може підвищити мотивацію

працівників, зменшити текучість кадрів та підвищити загальний рівень задоволеності на робочому місці.

Розглянувши різні проблеми, що наявні на підприємстві, а також запропонувавши методи для їх вирішення або пом’якшення наслідків, варто узагальнити різні погляди та визначити головні рекомендації, щодо покращення використання трудових ресурсів підприємства.

Серед основних заходів, що рекомендовані до впровадження можна виокремити вдосконалення процесу навчання, адже відсутність можливостей для навчання та розвитку обмежує здатність працівників вдосконалювати свої навички та знання, перешкоджає їхньому кар'єрному зростанню та загальній продуктивності. Щоб вирішити цю проблему, компанія має зосередитися на наданні актуальних і змістовних можливостей для навчання та розвитку (з урахуванням заходів, що наведені у 3.2). Варто також наголосити на необхідності проведення комплексної оцінки потреб у навчанні, щоб виявити прогалини у навичках та сфери розвитку. За результатами такої атестації можна розробити і запропонувати цільові навчальні програми, тренінги або семінари для задоволення виявлених потреб. Стимулювання надання працівникам доступу до зовнішніх навчальних ресурсів, конференцій або галузевих заходів. Запровадити програми наставництва або коучингу для надання індивідуальної підтримки та менторства. Важливим етапом будь-якого навчання є оцінка результатів. Для цього напрямку варто відстежувати участь працівників у навчальних програмах та їх завершення. Оцінювати застосування набутих навичок і знань за допомогою оцінювання на робочому місці, результатів проектів або оцінювання на основі навичок. Використовувати оцінювання до і після навчання або оцінювання, щоб виміряти покращення в конкретних сферах і розрахувати ефективність ініціатив з навчання і розвитку.

Також було зосереджено увагу на розробці чітких критеріїв ефективності. Відсутність чітких критеріїв ефективності є суттєвою проблемою, що призводить до неоднозначності та суб'єктивності в оцінюванні

роботи працівників. Щоб вирішити цю проблему, підприємству слід зосередитися на розробці чітко визначених та об'єктивних критеріїв ефективності. Так, можна запропонувати визначення ключових показників ефективності (KPI) та метрики, що відповідають кожній посаді, встановлення конкретних очікування та критерії ефективності для кожного KPI. Безумовно важливим є чітке доведення до відома працівників критерії ефективності та надайте вказівки щодо того, як вони будуть вимірюватися та оцінюватися.

Метод оцінювання працівників: Керівництву варто використовувати комбінацію об'єктивних показників (кількісні дані, такі як обсяги продажів, рівень завершеності проектів тощо) та суб'єктивних показників (якісні оцінки, такі як оцінки керівників, відгуки колег тощо) для оцінки ефективності роботи відповідно до встановлених критеріїв. Розрахувати бали для кожного KPI на основі заздалегідь визначених рейтингових шкал або систем підрахунку балів.

Проблема із мотивацією працівників підприємства. Варто використовувати методи мотивації, що спонукатимуть до підвищення ефективності, а також покращення процесу навчання. Для оцінювання результатів роботи працівників, у цьому випадку доречно використовувати відгуки, регулярні обговорення результатів роботи. Для певних категорій працівників доречно використовувати рейтингову шкалу або якісний аналіз для оцінки отриманого зворотного зв'язку та надайте комплексну оцінку ефективності роботи співробітників.

Удосконаленням механізмів зворотного зв'язку є наступним кроком. Недосконаліть наявних механізмів зворотного зв'язку заважає працівникам отримувати своєчасний та конструктивний відгук про свою роботу. Щоб вирішити цю проблему, підприємство має зосередитися на вдосконаленні механізмів та процесів зворотного зв'язку. Удосконалити механізми зворотного зв’язку полягають у запроваджені регулярних сесій зворотного зв'язку між керівниками та працівниками, заохочення культури постійного зворотного зв'язку та відкритого спілкування в організації.

Ґрунтуючись на даних рекомендаціях варто провести оцінку даних заходів на основі чого оцінити економічний ефект.

Таблиця 3.1

Оцінка вартості запропонованих заходів

Назва	Кількість	Ціна	Сума
1. Вдосконалення процесу навчання – запровадження обов'язкового «портфоліо»; – проведення внутрішніх та зовнішніх семінарів; – стажування, коучинг, менторство; – самостійне навчання, підвищення кваліфікації; – атестація, оцінювання.	20 (різні напрями відповідно до різної специфікації працівників)	1500	30000
2. Розробка чітких критеріїв оцінки ефективності – розробка ключових показників ефективності (KPI) та метрики, що відповідають кожній посаді; – встановлення конкретних очікування та критерії ефективності для кожного – розробка вказівок, інструкцій, щодо оцінювання	1	20 000	20000
3. Оцінка результатів діяльності	1	5000	5000
4. Удосконаленням механізмів зворотного зв'язку – запроваджені регулярних сесій зворотного зв'язку між керівниками та працівниками – заохочення культури постійного зворотного зв'язку та відкритого спілкування в організації	1	5000	5000
Разом	–	–	60000

Джерело: розраховано автором [21]

Зважаючи на специфіку акторства, кожен актор має мати власне портфоліо та бути зацікавленим у вдосконалені своєї майстерності. Саме через це вони постійно навчаються та вдосконалюють свої навички. Завдання кіностудії –допомогти, створити умови для такого навчання, що також є мотивацією працівників.

Загальна вартість запропонованих заходів становить 60000 грн. Варто відзначити, що деякі заходи фінансуються не за рахунок підприємства, а безпосередньо акторами (такі як розробка портфоліо, курси тощо), оскільки вони самостійно можуть обирати напрямки та вдосконалювати свою майстерність та є зацікавленими у подальшому розвитку та популярності.

Наступний крок – оцінка економічного ефекту від запропонованих змін (табл. 3.2), але варто враховувати різні сфери діяльності підприємства, а це як виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, а також послуги екскурсій, оренди костюмів, арт-центру, тощо.

Таблиця 3.2

Оцінка економічного ефекту від запропонованих змін

№	Вид операції	Трудомісткість операції без змін		Трудомісткість операції із змінами		Економія, грн
		в люд/год грн	грн	в люд/год грн	в люд/год грн	
1	Обслуговування клієнта (оскільки на кіностудії є напрям діяльності екскурсії, оренди костюмів, арт-центр тощо)	0,6	45	0,5	30	15
2	Створення кіно- та відеофільмів, телевізійних програм	1	150	0,7	155	-5
3	Управління діяльністю (процеси управління)	0,9	90	0,8	85	5
Разом на одного працівника		2,7	285	2	540	255
Разом на 163 працівників		400,1	46455	326	88020	41565

Джерело: розраховано автором

Отже, впровадження запропонованих заходів може допомогти досягнути такого економічного ефекту, а саме економії на рівні 41565 грн. Проте, варто відзначити, що дані заходи матимуть довгостроковий ефект, тобто не можна оцінити результативність змін у повному обсязі. Разом з цим має зростати зацікавленість у довгостроковій співпраці та скорочуватися плинність кадрів.

ВИСНОВКИ

У процесі проведеного дослідження було виконано поставлені завдання:

– узагальнено наукові підходи до визначення сутності «трудових ресурсів» підприємства. Розглянуто різні підходи, щодо визначення даного поняття. Після цього, можна узагальнити, термін «трудові ресурси» вживається для характеризації працівників підприємства як важливого компонента його ресурсного потенціалу. Широкий спектр запропонованих визначень поняття «трудові ресурси» свідчить про складність і багатогранність проблем взаємовідносин людини та виробництва, що виникають при створенні матеріальних благ як суб'єкта праці. Встановлено, що персонал підприємства можна розподілити за рівнем участі у виробничій діяльності, а саме на промислово-виробничий персонал, та непромисловий персонал. Крім цього, ще також класифікують поділ персоналу підприємства за характером виконуваних функцій на керівників, фахівців, службовців та робітників.

– розглянуто показники руху трудових ресурсів та оцінка їх ефективності. Встановлено, що оцінка змін трудових ресурсів відбувається за допомогою таких методів, як традиційні та сучасні. Традиційні методи володіють певними перевагами, такими як простота, економічність та широка доступність, вони також мають суттєві обмеження. Проте, вони недостатньо враховують особисті якості, що можуть значно впливати на ефективність працівника та його невикористаний потенціал. Серед сучасних методів виокремлюють метод «360 градусів, атестація», метод асесмент центру, метод управління за цілями. Серед ключових показникв можна виокремити коефіцієнт обороту прийому, коефіцієнт обороту по вибуттю, коефіцієнт плинності кадрів, коефіцієнт постійності кадрів, тощо.

– досліджено методичні підходи щодо управління трудовими ресурсами. В результаті аналізу трудових ресурсів, а також методів їх оцінки надає можливість їх структурувати і згрупувати. Для проведення оцінки

управління трудовими ресурсами можна використати інтегральний метод, метод індексів, метод кластерного аналізу тощо. В контексті загальної класифікації методів вартісної оцінки трудового потенціалу підприємства, призначених для аналізу можливостей його оптимального використання, можливо враховувати всі три вже згадані методології: витратний (майновий), порівняльний (ринковий), результатний (дохідний), тощо. У подальшому досліджені доречно з використанням фінансової звітності провести оцінку, щодо ефективності управління трудовими ресурсами з використанням методів індексів.

– проведено загальну характеристику підприємства та проаналізовано фінансово-економічну діяльність підприємства. Для дослідження було обрано Приватне акційне підприємство «Одеська кіностудія», яке офіційно зареєстроване у 2005 році. Було розгялунто структуру управління підприємством. Найважливішим органом управління ПрАТ «Одеська кіностудія» є загальні збори акціонерів. Розглянуто ключові цілі для ПрАТ «Одеська кіностудія». Окрім основного напрямку діяльності компанія займається проведенням екскурсій, має арт-центр, надає оренду костюмів, а також послуги магазину. Відповідно до проведеного аналізу активів, встановлено, що у структурі необоротних активів, найбільшу частку становили незавершені капітальні інвестиції. Щодо оборотних активів, то у 2020 році максимальний розмір мали запаси підприємства. Показники за статтею гроші та їх еквіваленти були найменшими у 2022 році. Щодо пасивів, то протягом всього періоду дослідження на підприємстві був присутній непокритий збиток, що з кожним роком лише зростав. Проте, він покривався за рахунок значних розмірів статутного капіталу та в цілому власний капітал був додатнім. Було також проведено розрахунок основних показників фінансового стану ПрАТ «Одеська кіностудія». Так, до 2022 року дохід компанії максимально скоротився, в першу чергу це можна пояснити й впливом зовнішнього середовища, а саме початок повномасштабної війни на території України. Зважаючи на скорочення доходів, тому підприємство мало

прибуток лише у 2020 році, надалі спостерігається несприятлива тенденція, а саме збиток. Зважаючи на отримані розрахунки показників ліквідності, та рентабельності, які вказали на складну ситуацію та необхідність її покращення.

– оцінено ефективність управління трудовими ресурсами на підприємстві. Перш за все було проаналізовано структуру та динаміку персоналу за посадами ПрАТ «Одеська кіностудія» за 2020-2022 рр. Загальна чисельність персоналу збільшилася на 40 осіб. Щодо статевого розподілу, то частка жінок є меншою протягом всього періоду. Проте, можна відзначити, що кількість жінок зросла до 2022 року на 9 осіб, у той час як кількість чоловіків зросла на 31 особу, тому розрив лише збільшився. Щодо розподілу за рівнем освіти, то таких осіб, які мають рівень магістра або спеціаліста – найменше (13 – 17%). Натомість осіб, що отримали ступінь бакалавра – найбільше (52 – 60%). б без вищої освіти, бо з незакінченою вищою освітою Їх частка становила (23 – 33%). Після загального огляду було проведено розрахунок показників ефективності управління персоналом ПрАТ «Одеська кіностудія». Встановлено, що у більшості випадків працівники звільнялись за власним бажанням. Коефіцієнт обороту прийому максимального розміру досяг у 2021 році. Щодо коефіцієнта плинності кадрів, то він мав тенденцію подібну до коефіцієнта обороту прийому.

– розроблено організаційні заходи, щодо удосконалення управління трудовими ресурсами. Серед ключових проблем було виокремлено брак можливостей для освіти та розвитку є серйозною проблемою на Одеській кіностудії. Система оцінки персоналу не відповідає потребам працівників у професійному зростанні та розвитку. Відсутність системного підходу до оцінки та виявлення прогалин у навичках працівників. У результаті недостатнього зворотного зв'язку виникають негативні наслідки для розвитку та заангажованості працівників. Відсутність належної винагороди за видатні досягнення ще більше поглиблює проблеми. Запропоновано шляхи

вдосконалення професійного навчання персоналу. Так, зважаючи на специфіку діяльності підприємства та сферу його діяльності варто відзначити, що навчання є невід'ємною його частиною, проте все ж існує низка проблем. Серед ключових напрямків можна виокремити внутрішні семінари, стажування, зовнішні семінари, програми атестації, самостійне навчання, створення «портфоліо». Важливим моментом є мотивація до навчання, яка часто ґрунтується на зовнішніх факторах, таких як загроза покарання або втрата певних пільг.

– розроблено рекомендації щодо покращення використання трудових ресурсів підприємства. До основних заходів, що рекомендовані до впровадження можна виокремити вдосконалення процесу навчання, для цього компанія має зосередитися на наданні актуальних і змістовних можливостей для навчання та розвитку. Стимулювання надання працівникам доступу до зовнішніх навчальних ресурсів, конференцій або галузевих заходів. Запровадити програми наставництва або коучингу для надання індивідуальної підтримки та менторства тощо. Також було проведено оцінку вартості запропонованих заходів. Відповідно до отриманих результатів, впровадження запропонованих заходів може допомогти досягнути бажаного економічного ефекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акулов М.Г., Драбаніч А.В., Євась Т.В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2018. 328с.

2. Андрієнко М.М. Трудові ресурси підприємства і шляхи підвищення продуктивності праці. Матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні підходи до креативного управління економічними процесами» 21 жовтня 2021 р. URL: https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/53350/1/Андрієнко%2c%20Мацаєнко.pdf

3. Ареф‘єва О. В., Коваленко Н. В., Степанюк Я. О. Економічне забезпечення формування та використання трудового потенціалу підприємством. Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. № 1. Т. 30(69). URL: http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721

4. Баліцька В.В. Рентабельність діяльності суб’єктів господарювання України: оцінювання істинних результатів Актуальні проблеми економіки. 2018. № 11. С. 120-130.

5. Богацька Н.М., Гендега А.А. Фактори впливу на трудові ресурси підприємства. 2020. № 16. URL: https://www.ukrlogos.in.ua/10.11232-2663-4139.16.31.html

6. Боденчук Л. Б., Чебану М. П. Трудові ресурси як фактор виробництва. Modern Economics. 2022. № 36. С. 19–24.

7. Бойко О.О., Ксьоншка А.В., Перемишленікова Ю.І. Трудові ресурси підприємства: сутність, структура та їх вплив на діяльність підприємства. Бібліотечний вісник. 2018. С. 14–19.

8. Винагородський М. Д. Управління персоналом. 2-ге видання : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2019. 488 с.

9. Вінокуров Я. Проблеми використання трудових ресурсів в Україні, Економічна правда. 2023. URL: https://www.epravda.com.ua/publications/2023/10/16/705494/

10. Волинець В.В. Управління трудовими ресурсами підприємства в сучасних умовах господарювання. Менеджмент XXI століття: сучасні моделі, стратегії, технології. Вінниця: Центр підготовки наукових та навчально-методичних видань ВТЕІ КНТЕУ, 2021.С. 59 – 69.

11. Гетьман О. О., Шаповал В. М. Економіка підприємства [Текст] : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2018. 488 с.

12. Гриньова В.М., Ястремська О.М. Проблеми управління трудовими ресурсами підприємства. Харків: вид. ХНЕУ, 2018. 192 с.

13. Грідін О.В. Особливості та чинники формування ефективної кадрової політики підприємств аграрної сфери економіки. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2021. № 41. С. 22-26

14. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудовівідносини: підручник. Київ: Т-во «Знання», КООО, 2007. 559 с.,

15. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник ЖДТУ: Економічні науки. Житомир: ЖДТУ. No1(47). 2018. С. 32–35.

16. Данилевич Н. Шляхи вдосконалення системи мотивування в процесі управління персоналом підприємства. Психологічні виміри культури, економіки, управління : науковий журнал. Львів, 2018. №11. С. 102–118.

17. Дашко, І.О. (2021). Мотивація персоналу в системі управління економічною ефективністю трудових ресурсів підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2021. №10, С. 22-28.

18. Єлець О.П. Гармаш І.О. Трудові ресурси підприємства та підходи до їх оцінки. Економіка і суспільство. 2018. № 9. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/72.pdf

19. Збрицька Т. П. Савченко Г. О., Татаревська М. С., Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2019. 427 с.

20. Іванченко В.В., Кривда О.В. Оцінка трудових ресурсів у системі стратегічного управління підприємством. Економіка і суспільство, №(15), 2018., С. 309-315.

21. Інформація про курси. URL: https://remarkafilm.com.ua/uk/courses/

22. Калінчук Д.О. Поняття трудових ресурсів підприємства та їх характеристика. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2021. № 105.С. 113 – 115.

23. Карабін Б.О. Трудові ресурси підприємства: структура, сутність та їх вплив на діяльність підприємства. Збірник тез доповідей VI Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених, студентів і курсантів. 2023. С.90 – 94.

24. Карюк В. І. Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2018. Вип. 3. С. 112-118.

25. Климчук А. О. Управління підприємством в системі оцінки, мотивації та стимулювання персоналу: монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 283 с.

26. Ковальова О. П. Значення кадрового забезпечення для попередження дисфункціональності Наглядових рад підприємств. Економіка транспортного комплексу. 2019. № 34. С. 86 – 98.

27. Колтунович О. С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства. Україна: аспекти праці. 2017. Вип. 5. С. 42–47.

28. Купко В.Ю. Сучасний стан та передумови формування і розвитку трудових ресурсів в України. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством : Матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної

конференції. Частина 2. м. Полтава, 30 – 31 березня 2023 р. Полтава, 2023. С. 124 – 126.

29. Курепін В. М. Фактори формування та використання кадрового потенціалу підприємства // Економіка, освіта, технології в контексті глобальних викликів : матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції, м. Черкаси, 23-24 вересня 2021 року Черкаси : Черкаський державний бізнес-коледж, 2021. С. 151-153.

30. Кушнір О.В. Стратегічні напрями формування трудових ресурсів підприємств. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10323/1/165-167.pdf

31. Лесько О.Й. Деякі питання управління трудовими ресурсами на підприємстві. URL: https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/35346/105154.pdf?sequence=2&isAllowed=y

32. Лизунова О. М., Іщенко Я. Г., Кондрашова Г. В. Використання інноваційних методів управління персоналом підприємства. Економіка та суспільство: Мукачівський державний університет. 2018. Вип. 14. С.448-456.

33. Лисак В.Ю. Роль трудових ресурсів в системі менеджменту підприємств. The III International Scientific and Practical Conference «Modern challenges to science and practice», January 24 – 26, Varna, Bulgaria. С. 267 – 270.

34. Лібанова Е.М. Ринок праці:навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 224с.

35. Літвіненко Д.І. Вплив трудових ресурсів на ефективність діяльності підприємства. URL: https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/389c66ba-2422-4c68-a0f9-b19ebc847986/content

36. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. №1(53). С. 510–513.

37. Лозова О. В., Шкіль В. А. Інтелектуальні ресурси: сутність, місце й роль у процесі формування конкурентних переваг підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: «Економічні науки». 2018. № 3 (88). С. 53–57.

38. Михайлова Л. І., Михайлов А. М. Управління персоналом: навч. посіб. Суми: Литовченко Є. Б., 2020. 284 с.

39. Офіційний сайт ПрАТ «Одеська кіностудія» URL: https://www.odesafilmstudio.com.ua/uk

40. Павлюх Б.Б. Аналіз трудових ресурсів підприємства. URL: http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/7229/1/Analysis_of_labor_resources_of_the_enterprise.pdf

41. Парій Л. В., Черній В. В. Сучасний процес вдосконалення кадрового потенціалу підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3. С. 69-75.

42. Підвисоцька А.В. Аналіз трудових ресурсів на підприємстві. The 11th International scientific and practical conference «Integration of science as a mechanism of effective development» (November 28 - December 01, 2023) Helsinki, Finland. International Science Group. 2023.С. 68 – 70.

43. Пилипчук О.А., Дранус В.В. Управління трудовими ресурсами підприємства в умовах воєнного стану. Актуальні проблеми сучасного бізнесу: обліково-фінансовий та управлінський аспект. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. 27 – 28 березня 2024 р. С. 326–329.

44. Плугіна Ю.А. Розвиток персоналу підприємства: підходи, сутність, моделі. Вісник економіки транспорту і промисловості. № 42. 2019. С. 323 – 327.

45. Побережний Р.О. Економічна сутність та місце трудових ресурсів в менеджменті, бухгалтерському обліку та звітності підприємств малого

середнього та великого бізнесу. 2020. ХПІ. URL: http://es.khpi.edu.ua/article/view/2519-4461_2020_2_49/205653

46. Позднякова С. В. Сучасні особливості впровадження методів оцінки професійно-кваліфікаційних якостей персоналу. Економічний аналіз. 2017. № 3. С. 173-179.

47. Покиньчереда В. В. Трудові ресурси, робоча сила, людський капітал: обліково-економічна сутність категорій. Економіка та держава. 2018. № 8. С. 35–41.

48. Смолянінова О. В. Методи оцінки персоналу організації. URL: http://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/3934/1/Смолянінова%20О.В.%20МЕТОДИ%20ОЦІНКИ%20ПЕРСОНАЛУ%20ОРГАНІЗАЦІЇ.pdf

49. Стратійчук В.М. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. Класичний приватний університет. 2020. №6 (23). С. 146 – 151.

50. Стратійчук В.М. Управління оборотними активами як елементом підприємницького потенціалу в умовах глобалізації та євроінтеграції. Інфраструктура ринку. 2019. № 38. С. 232–238.

51. Тарнавська Т.О. Стан та перспективи розвитку трудових ресурсів України в сучасних умовах. Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку.2020. №4. С.37 – 40.

52. Терьохін С.В., Шеховцова І.А. Види та засоби аналізу ефективності використання трудових ресурсів підприємством. Сучасні проблеми економіки та підприємництва. 2018. Вип. 13. С. 269–273.

53. Тимошик В. Ю. Компетентнісний підхід в оцінюванні трудових ресурсів підприємства. Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. Том 61. № 6. С. 155–163.

54. Трифонов Г. Ф. Шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства в кризових умовах. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. Запоріжжя, 2018. № 4 (16). С. 125 – 128.

55. Трофанюк, Р. Проблеми використання трудових ресурсів в україні. Економіка та суспільство, 2024. №62. С. 68 – 74.

56. Фінансова звітність ПрАТ «Одеська кіностудія» URL: https://clarity-project.info/edr/33932816/finances?current_year=2021

57. Чернега Є.О. Трудові ресурси підприємства. VIII Всеукраїнська науково-практична конференція «Трансформація національної моделі фінансово-кредитних відносин: виклики глобалізації та регіональні аспекти». 2023. С. 74 – 76.

58. Чірюкіна В.О. Аналіз забезпеченості та ефективності використання трудових ресурсів. Збірник наукових праць студентів кафедри економічної експертизи та аудиту бізнесу. 2019. №1. С.323 – 328.

59. Юр'єва І. А. Трудові ресурси підприємства: визначення та основні поняття. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. № 37 (1313). С. 46-49.

60. Яремко А.Д. Теоретико-методичні основи оцінки трудової складової антикризового потенціалу підприємства. Бізнесінформ. Економіка. 2019. №1. С. 192 – 198.

61. 360 Degree Performance Appraisals. URL: http://appraisals.naukrihub.com/modern-method.html

ДОДАТКИ

Додаток А

Основні показники для аналізу використання трудових ресурсів

Показники	Формули для розрахунку	Умовні позначення
1. Показники стану трудового потенціалу		
1.1. Середньооблікова чисельність	Чссп = (Чпоч + (Чпр*Двідпр))/Дк – (Чзв*(Дк -Двідпр))/Д	Чпоч – чисельність робітників на початок періоду, осіб. Чпр – чисельність прийнятих робітників, осіб. Двідпр – кількість відпрацьованих днів, днів. Дк – кількість календарних днів, днів. Чзв – чисельність робітників у звітному періоді, осіб. Чвиб – кількість вибувших працівників, осіб. Чсп-середня чисельність персоналу за період; Чмин – чисельність робітників у минулому році, осіб. Чк – чисельність робітників на кінець періоду, осіб. Чзвіл – чисельність звільнених робітників, осіб. Кпр – коефіцієнт приросту. Квиб – коефіцієнт вибуття. Чоп – чисельність основного персоналу, осіб.
1.2. Коефіцієнт плинності кадрів	Кпл=Чвиб/Чсп Кпл=(Чпр-Чвиб)/Чпоч	
1.3 Коефіцієнт обороту по прийому	Кпр=Чпр/Чк	
1.4. Коефіцієнт обороту по вибуттю	Кзв=Чзвіл/Чн	
1.5. Коефіцієнт загального обороту	Кзаг=Кпр+Квиб	
1.6. Коефіцієнт постійності кадрів	Кпос=Чк/Чсп	
1.7. Коефіцієнт співвідношення основного і допоміжного персоналу	Косн-доп=Чоп/Чдопп	
1.8. Коефіцієнт співвідношення висококваліфікованих і кваліфікованих працівників	Кквал=Чсспкв/Чсспр	
1.9. Зміна робочих місць	ΔQРМ=QРМк-QРМпоч	
1.10. Коефіцієнт еластичності робітників в залежності від товарообігу	Кел = ((Чзв – Чмин) / Чмин) / ((Тзв – Тмин) / Тмин)	Чдопп – чисельність допоміжного персоналу, осіб. Qрмк, Qрмпоч – кількість робочих місць на кінець та на початок періоду відповідно. Чмин – чисельність робітників у минулому році, осіб. Тзв, Тмин – товарообіг у звітному і минулому періоді відповідно, тис. грн
2. Показники ефективності використання трудового потенціалу		
2.1. Продуктивність праці	ПП=Т/Чсп	Т – товарообіг підприємства, тис. грн.
2.2. Трудомісткість товарів	ТМ=1/ПП	
2.3. Індекс продуктивності праці	Іпп=(100±ΔПП)/100	ПП – продуктивність праці, тис.грн./особ. ΔПП – темп зміни продуктивності праці,

2.4. Індекс трудомісткості продукції	Ітм=(100±ΔТМ)/100	%. ΔТМ – темп зміни трудомісткості праці, %.
2.5. Приріст продуктивності праці за рахунок впливу економічної чисельності	ΔПП=(ΔЧ*100)/(Чб-ΔЧ)	

Додаток Б

Фінансова звітність ПрАТ «Одеська кіностудія» «2021 – 2022 рр.

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	37 087.00	28 878.00
первісна вартість	1001	58 350.00	58 382.00
накопичена амортизація	1002	21 263.00	29 504.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 750.00	12 752.00
Основні засоби:	1010	2 868.00	2 182.00
первісна вартість	1011	32 958.00	33 226.00
знос	1012	30 090.00	31 044.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	50.00	50.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	52 755.00	43 862.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	305.00	527.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	1 001.00	625.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	105.00	106.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.00	1.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	955.00	458.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	621.00	155.00
Витрати майбутніх періодів	1170	524.00	1 010.00
Інші оборотні активи	1190	49.00	100.00
Усього за розділом II	1195	3 560.00	2 981.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	56 315.00	46 843.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	62 172.00	62 172.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-53 555.00	-56 490.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	8 617.00	5 682.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	281.00	337.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	11 997.00	11 996.00
товари, роботи, послуги	1615	886.00	1 725.00
розрахунками з бюджетом	1620	140.00	142.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	38.00
розрахунками з оплати праці	1630	168.00	123.00
Доходи майбутніх періодів	1665	33 925.00	26 523.00
Інші поточні зобов'язання	1690	301.00	277.00
Інші поточні зобов'язання	1690	301.00	277.00
Усього за розділом III	1695	47 417.00	40 824.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	56 315.00	46 843.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	661.00	13 854.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	2 149.00	12 315.00
Інші операційні доходи	2120	7 886.00	7 490.00
Інші операційні витрати	2180	16 741.00	13 326.00
Інші доходи	2240	7 408.00	3 132.00
Інші витрати	2270	0.00	545.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	15 955.00	24 476.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	18 890.00	26 186.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-2 935.00	-1 710.00
Податок на прибуток	2300		116.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-2 935.00	-1 826.00

Додаток В

Фінансова звітність ПрАТ «Одеська кіностудія» «2020 – 2020 рр.

Фінансова звітність малого підприємства

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	3 939.00	37 087.00
первісна вартість	1001	20 470.00	58 350.00
накопичена амортизація	1002	16 531.00	21 263.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	12 697.00	12 750.00
Основні засоби:	1010	3 826.00	2 868.00
первісна вартість	1011	33 029.00	32 958.00
знос	1012	29 203.00	30 090.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	50.00	50.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	20 512.00	52 755.00
II. Оборотні активи Запаси:	1100	41 623.00	305.00
у тому числі готова продукція	1103	0.00	
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	569.00	1 001.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	104.00	105.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	1.00	1.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	404.00	955.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 676.00	621.00
Витрати майбутніх періодів	1170	3.00	524.00
Інші оборотні активи	1190	56.00	49.00
Усього за розділом II	1195	46 435.00	3 560.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	66 947.00	56 315.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	62 172.00	62 172.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-51 086.00	-53 555.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	11 086.00	8 617.00
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	33 305.00	281.00
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	11 607.00	11 997.00
товари, роботи, послуги	1615	5 731.00	886.00
розрахунками з бюджетом	1620	170.00	140.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	
розрахунками зі страхування	1625	0.00	0.00
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	168.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	33 925.00
Інші поточні зобов'язання	1690	5 048.00	301.00
Усього за розділом III	1695	22 556.00	47 417.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	66 947.00	56 315.00

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	13 664.00	22 801.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	12 315.00	19 373.00
Інші операційні доходи	2120	7 490.00	7 883.00
Інші операційні витрати	2180	13 926.00	10 680.00
Інші доходи	2240	3 152.00	813.00
Інші витрати	2270	545.00	15.00
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	24 476.00	31 497.00
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	26 186.00	30 068.00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-1 710.00	1 429.00
Податок на прибуток	2300	116.00	
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-1 826.00	1 429.00