

«УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Кафедра маркетингу та поведінкової економіки

075 Маркетинг»

Кваліфікаційна робота магістра

на тему

**Вплив маркетингу персоналу на якість обслуговування
клієнтів**

Викона студент _____

(Підпис)

Хвесюк Наталія Валентинівна

Науковий керівник

Петрова Ірина Леонідівна

доктор економічних наук, професор

Київ — 2024 року

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1 Персонал як основа і стратегічно важливий ресурс сучасного підприємства. 7	
1.2 Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця	12
1.3 Елементи та принципи управління клієнтоорієнтованістю персоналу підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ та його впливу на якість обслуговування клієнтів НА ТОВ «КЕРНЕЛ – ТРЕЙД»	32
2.1 Соціально-економічна характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ – ТРЕЙД»	32
2.2 Діагностика системи управління персоналом підприємства.....	43
2.3 Дослідження та аналіз впливу маркетингу персоналу на якість обслуговування клієнтів	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КЕРНЕЛ – ТРЕЙД»	56
3.1 Рекомендації щодо впровадження проекту заходів вдосконалення добору персоналу	56
3.2 Напрями підвищення конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості персоналу підприємства	62
3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів щодо посилення впливу маркетингу персоналу на якість обслуговування клієнтів	73
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	80
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми. Зовнішнє ринкове середовище будь-якої компанії вимагає від неї адаптації до постійних змін умов її функціонування, що зумовлює необхідність розробки принципово нових підходів до управління людськими ресурсами як ключового фактора успіху та конкурентоспроможності компанії.

Відомі світові менеджери вже давно говорять про те, що найважливіший вплив на різні фінансові результати двох компаній з абсолютно однаковими ресурсами має людський фактор - персонал. Тому для того, щоб побудувати високоефективну систему, необхідно вивчити цю систему відповідно до нових ринкових умов.

Сьогодні головним ресурсом будь-якої організації є її працівники, а продуктивність праці та плинність кадрів залежать від того, наскільки вони задоволені організацією, в якій працюють.

Управління людськими ресурсами - тема, яка залишатиметься актуальною доти, доки існуватиме людство. Суть ефективного управління полягає в тому, щоб розглядати працівників як актив організації та особливий ресурс.

Пандемія Covid-19, віддалена робота, розмивання кордонів між роботою та особистим життям, зростання стресу та напруженості щодо охорони здоров'я та безпеки, збільшення емоційного вигорання працівників та оголошення воєнного стану в країні є основними викликами для роботодавців.

Тому сьогоднішні реалії вимагають свіжого погляду на процес пошуку та утримання талановитих людей. Вирішити цю проблему можна шляхом створення та просування привабливого бренду роботодавця. Сучасний ринок праці вимагає застосування маркетингових методів та інструментів в управлінні людськими ресурсами.

У контексті маркетингу людських ресурсів, з одного боку, слід приділяти увагу задоволенню якісних і кількісних потреб компаній у людських ресурсах, а з іншого боку, увагу слід приділяти окремим людям як потенційним працівникам, пошуку та задоволенню їхніх потреб.

Питання маркетингу персоналу розглянуті в роботах: О. Криворучко, О. Гладкої, Д. Куценко, О. Сардак, Т. Турова, Ж. Торяник, Т. Павленко, Т. Глушман, Ю. Кропивка та ін.

Мета роботи полягає в оцінці впливу маркетингу персоналу на якість обслуговування клієнтів.

Завдання роботи:

1. Охарактеризувати персонал як основу і стратегічно важливий ресурс сучасного підприємства.
 2. Розглянути маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця.
 3. Розглянути елементи та принципи управління персоналом підприємства.
 4. Провести соціально-економічну характеристику ТОВ «КЕРНЕЛ – ТРЕЙД».
 5. Здійснити діагностику системи управління персоналом підприємства.
 6. Провести дослідження та аналіз маркетингу персоналу.
 7. Розглянути рекомендації щодо впровадження проекту заходів вдосконалення добору персоналу.
 8. Охарактеризувати напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства.
 9. Розрахувати економічну ефективність запропонованих заходів.
- Об'єктом роботи є маркетинг персоналу на ТОВ «КЕРНЕЛ – ТРЕЙД».

Предметом роботи є вплив маркетингу персоналу на якість обслуговування клієнтів.

Методологія дослідження. В роботі використано методи синтезу, аналізу, динаміки, порівняння та узагальнення.

Інформаційною базою дослідження послужили підручники, статті, Інтернет джерела та дані підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ – ТРЕЙД».

Практичне значення роботи. Результати даного дослідження можуть бути використано в діяльності підприємства ТОВ «КЕРНЕЛ – ТРЕЙД».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Персонал як основа і стратегічно важливий ресурс сучасного підприємства

Перш за все визначимо, що ж науковці розуміють під категорією «персонал». І. І. Бажан [1, с. 69] вважає, що персоналом є «сукупність всіх людських ресурсів, які має організація».

На думку В.О. Лук'янихін [24, с. 247], персонал – це «сукупність постійних працівників, які отримали необхідну підготовку та мають досвід практичної діяльності».

О. В. Крушельницька та Д. П. Мельничук [21, с. 129] визначають людські ресурси як ключовий постійний склад компетентних працівників, що формується і змінюється під впливом як внутрішніх (характер продукту, технологія та організація виробництва), так і зовнішніх (демографія, правові та моральні норми суспільства, характер ринку праці тощо) впливів.

Л. В. Балабанова та О. В. Сардак [2, с. 114] персонал визначають як сукупність працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), які зайняті на підприємстві та перебувають у трудових відносинах з роботодавцем.

Г.Т. Завіновська характеризує персонал як «найманих працівників, тобто осіб, які уклали трудовий договір (контракт) з роботодавцем» [11, с. 81] і також відносить до них власників або співвласників підприємства, якщо вони беруть

участь у діяльності підприємства своєю особистою працею за відповідну винагороду.

Персонал - це весь персонал підприємства, організації або його частини, включаючи тимчасових, сезонних, позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, а також власників бізнесу. Багато науковців ототожнюють поняття «персонал» і «кадри».

Однак поняття «персонал» зазвичай застосовується лише до характеристики постійних працівників компанії, тоді як «кадри» охоплює всіх працівників (постійних, тимчасових, сезонних тощо). Таким чином, «персонал» є ширшим поняттям, ніж «кадри». На відміну від кадрів, персонал є частиною HR, а фрілансери, які перебувають під оперативним контролем, становлять об'єкт управління [26, с. 68].

Кадрова стратегія є однією з функціональних стратегій підприємства. Таке поєднання визначає стратегічний напрямок діяльності окремих функціональних підсистем управління компанією та забезпечує досягнення ними поставлених цілей, а також дає можливість управляти процесами реалізації загальної стратегії та місії компанії.

Визначення поняття «персонал» у науковому середовищі та його порівняння з більш близьким за значенням поняттям «кадри» є не менш складним і проблематичним. Так, порівняння цих понять у табл. 1.1 показує, що поняття «персонал» традиційно розглядається у широкому та вузькому розумінні.

Таблиця 1.1

Співставлення понять «персонал» та «кадри»

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал – це сукупність його працівників(постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини с роботодавцем	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства

Продовження таблиці 1.1

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці	Персонал – це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності
Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості	Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації
Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників

Джерело: [8, с. 218]

Людські ресурси є рушійною силою кожної організації. З цієї причини економічні дослідження приділяють багато уваги цій категорії. Більшість дослідників намагаються вивчати продуктивність персоналу компанії, розділяючи його на окремі категорії.

У найзагальнішому розумінні персонал підприємства зазвичай представлений у вигляді двох груп працівників [9, с.100]:

- промислово-виробничий персонал, задіяний у виробничому процесі та обслуговуванні;
- непромисловий (невиробничий) персонал, що працює в соціальній сфері, об'єкти якої обліковуються на балансі підприємства, але не пов'язані з основною діяльністю.

Залежно від характеру виконуваних завдань персонал поділяється на чотири категорії (рис. 1.1).

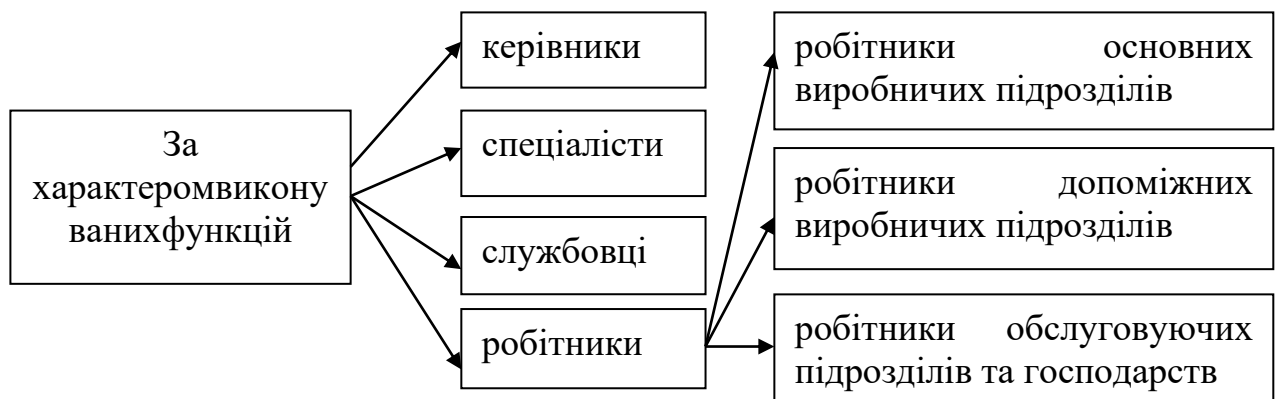


Рис. 1.1 Поділ персоналу підприємства за характером виконуваних функцій

Джерело: [52, с. 147]

Менеджери - це працівники, які займають керівні посади в компанії або її структурних підрозділах. Основними завданнями керівників є прийняття управлінських рішень та інших управлінських дій і забезпечення їх обов'язкового виконання.

Фахівці - це працівники, які займаються економічними, фінансовими, технічними та іншими завданнями. Ці працівники забезпечують керівництво необхідною інформацією, яку вони збирають, обробляють та аналізують.

Державні службовці - це особи, які готують документи, ведуть бухгалтерський та адміністративний облік, надають ділові послуги. Їх діяльність характеризується виконанням стандартних процедур і завдань, більшість з яких підлягають стандартизації.

Робітники - це частина персоналу компанії, зайнята у виробництві основної та допоміжної продукції, виконанні робіт і послуг допоміжного характеру, обслуговуванні процесів.

Працівники підприємства мають складну структуру. За допомогою системного аналізу стає можливим розглядати весь трудовий колектив

конкретної організації як взаємозв'язок структур, що виділяються за певними ознаками.

Класифікація існуючих структур наведена на рис. 1.2.

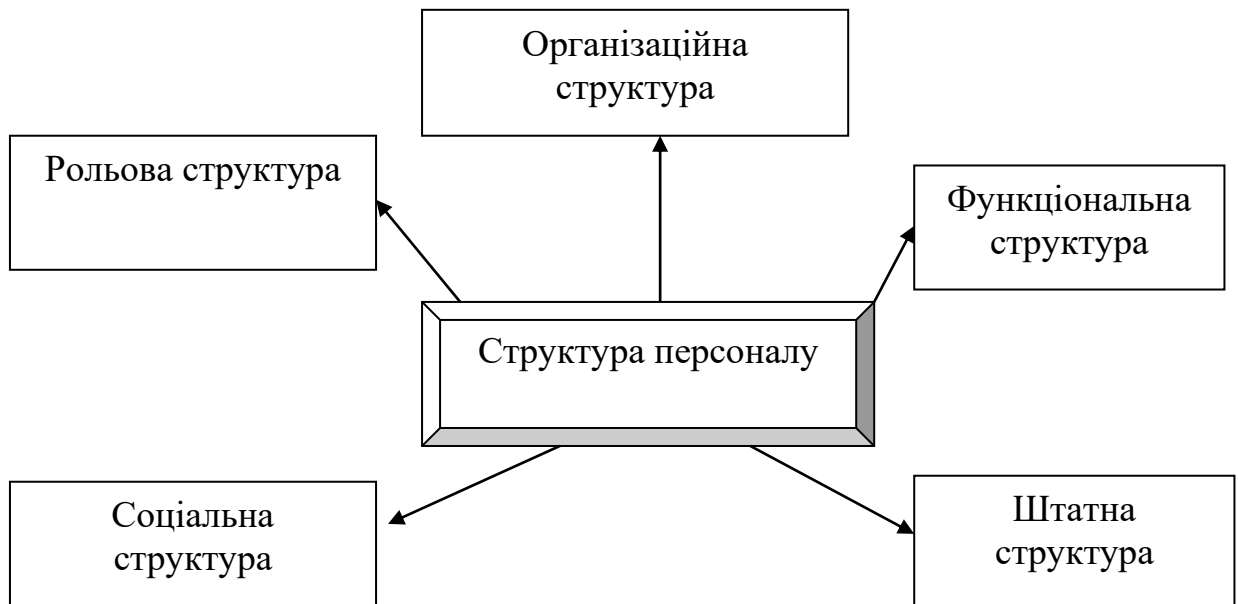


Рис. 1.2. Класифікація структур персоналу

Джерело: [37]

Організаційна структура є фундаментальною основою будь-якої організації, і від того, наскільки правильно вона побудована, залежить її подальша доля. Ця структура являє собою ієрархію складу та взаємозв'язку взаємозалежних управлінських одиниць [16].

Функціональна структура персоналу відображає поділ за виконуваними функціями (чітко визначені обов'язки, завдання та робочі місця), такі як проектування, технічне забезпечення, виробництво, контроль, управління персоналом, підготовка та обслуговування виробництва, постачання, маркетинг, транспортування та інформаційне забезпечення.

Штатна структура персоналу відображає чисельність і професійний склад персоналу (підрозділовий склад і посадовий розпис), посадові оклади та фонд оплати праці працівників.

Соціальна структура персоналу характеризує його як групу, класифіковану за змістом роботи, рівнем освіти та кваліфікації, стажем роботи, статтю, віком, національністю, членством у громадських організаціях та політичних партіях, сімейним станом, мотиваційною орієнтацією, стандартами праці тощо [53, с. 21–22].

Рольова структура персоналу визначає склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінкових ролей серед окремих працівників підприємства.

Важливу роль у виявленні резервів ефективності відіграє соціальна структура персоналу підприємства. Вона описує його як сукупність груп, розділених за певними соціальними ознаками.

1.2 Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця

Маркетинг персоналу - це управлінська діяльність, яка включає потребу організації в персоналі в необхідній кількості та з відповідними характеристиками, а також розвиток, навчання, використання, мотивацію та утримання персоналу для досягнення цілей і завдань [6].

Іншими словами, HR-маркетинг підходить до питання залучення (рекрутингу) людських ресурсів з точки зору ринкового підходу, коли роль в конкретній організації розглядається як товар, що продається на ринку праці. Організація створює такі умови праці, які дозволяють їй отримувати прибуток, продаючи це місце компетентним фахівцям.

Аналіз наукових джерел показує, що вчені розглядають різні аспекти маркетингу людських ресурсів. [54, с. 35]:

- як вид діяльності;
- зосередженість на забезпеченні компанії необхідними їй людськими ресурсами;

- зосередженість на задоволенні потреб і запитів працівників (таким чином підвищуючи їхню відданість і залученість в організацію, а отже, зменшуючи плинність кадрів);
- частина HR-стратегії компанії;
- комплекс заходів, спрямованих на ефективне кількісне та якісне формування персоналу компанії.

У широкому розумінні HR-маркетинг - це особлива філософія, яка визначає стратегічне управління людськими ресурсами. У вузькому розумінні HR-маркетинг трактується як спеціалізована функція HR-відділу.

Розглянемо поняття HR-маркетингу більш детально в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Семантика поняття «маркетинг персоналу»

Автор	Трактовка поняття
А. Железнов	це вид управлінської діяльності, спрямованої на задоволення якісних та кількісних потреб у персоналі організації, одна з основних функцій якої, а також діагностика професійної придатності й ротація передбачають процедуру оцінки трудової діяльності, ділових і особистих якостей співробітників
А. Брас	це певна філософія ставлення до власного персоналу (як існуючого, так і майбутнього) з боку підприємства. Це практична діяльність (функція) служб управління персоналом підприємства з оперативного забезпечення потреб у персоналі на основі дійсної інформації про стан персоналу підприємства й ринку праці
Кібанов А. Я.	це вид управлінської діяльності, спрямованої на довготривале забезпечення організації людськими ресурсами
Р. Вундерер	це філософія і стратегія управління людськими ресурсами, які, орієнтуючись на життєві та трудові запити працівників, одночасно відповідають інтересам політики підприємства, що включає в себе також мету товарного і фінансового маркетингу
Т. Комісарова	вид управлінської діяльності, спрямованої на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами. Ці ресурси утворюють стратегічний потенціал, за допомогою якого можливо вирішення конкретних цільових завдань
Т. Савенкова	вид управлінської діяльності, спрямованої на покриття потреби в персоналі в постійно змінному середовищі; планування і сукупність усіх видів діяльності персоналу; вивчення факторів зовнішнього і внутрішнього ринків, які впливають на вакансію, ймовірність та швидкість її заповнення, умов схвалення кандидатури

Джерело: [33]

Усі розглянуті визначення поняття «маркетинг людських ресурсів» узгоджуються з тим, що автори трактують «маркетинг людських ресурсів» як вид управлінської діяльності, спрямований на забезпечення організації людськими ресурсами.

Вони погоджуються з тим, що трактують його як вид управлінської діяльності, спрямованої на забезпечення організації людськими ресурсами.

Щоб зрозуміти сутність маркетингу людських ресурсів, розглянемо загальну схему процесу маркетингу людських ресурсів на рис. 1.3. [36, с. 9].

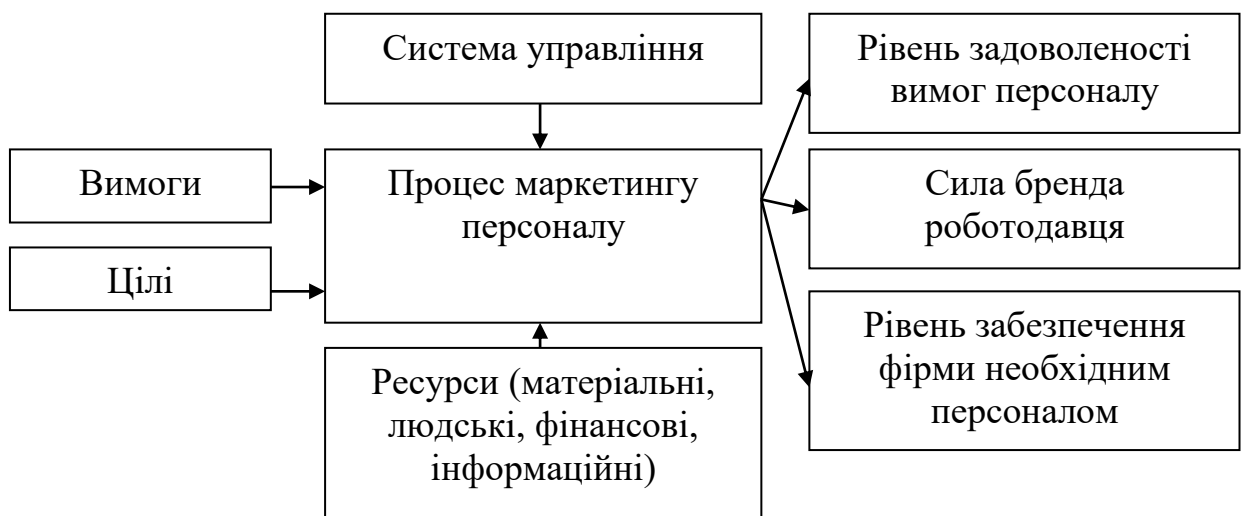


Рис. 1.3 Загальна схема процесу маркетингу персоналу

Джерело: [36, с. 9]

Таким чином, на вході процесу HR-маркетингу стоять завдання визначення кількісних і якісних потреб будь-якої компанії в людських ресурсах, а також її вимог до потенційних і наявних людських ресурсів.

Результатом процесу є задоволення існуючих і потенційних потреб у людських ресурсах (лояльність), зміцнення бренду компанії як роботодавця та відповідна пропозиція необхідних людських ресурсів (утримання існуючого персоналу та залучення нового персоналу).

HR-маркетинг здійснюється в рамках загальної системи управління персоналом, яка забезпечує матеріальні, людські, фінансові та інформаційні ресурси і включає:

- аналіз макро- та мікрофакторів середовища роботодавця (дослідження ринку праці);
- оцінку потреб у людських ресурсах;
- позиціонування компанії як привабливого роботодавця;
- зміцнення репутації компанії як привабливого роботодавця.

Системи управління людськими ресурсами функціонують в організаційному середовищі, надаючи послуги працівникам організації-клієнта з метою дослідження та задоволення їхніх потреб. Менеджери з управління персоналом зосереджуються не на розробці програми, а на результатах її використання, тобто на тому, яку користь вона приносить різним групам споживачів.

Така клієнтоорієнтованість є нічим іншим, як маркетинговим підходом до управління персоналом. Це означає, що внутрішні клієнти користуються послугами організації і натомість платять за робочу силу та професійні якості людини, тобто знання, навички, компетенції та досвід, які вона набуває в організації та додає до своїх існуючих компетенцій.

Тому безперервний професійний розвиток є необхідною умовою відносин між організацією та її персоналом. Рівень компетенції є основою для винагороди.

Іншими словами, маркетинг персоналу має на меті визначити та задовольнити потреби організації в людських ресурсах, а також індивідуальні потреби працівників.

Для забезпечення цієї діяльності менеджери намагаються сформулювати професійні вимоги до персоналу, визначити якісні та кількісні потреби в людських ресурсах, розрахувати витрати на залучення та використання персоналу, а також вибрати джерела та методи задоволення потреб у робочій

силі.Такий підхід спонукає організації розширювати функції виробничого маркетингу у сфері управління людськими ресурсами.

Взаємозв'язок між маркетингом людських ресурсів та управлінням людськими ресурсами показано в таблиці 1.3.

Таблиця 1. 3

Взаємозв'язок маркетингу персоналу з управлінням персоналу

Складові	Маркетинг персоналу	HR-бренд
Роль	Створює форму HR-бренду	Відповідає за зміст та просування HR-бренду
Внутрішня складова	Місія, цінності, ціннісна пропозиція (EVP), комунікаційна політика	Підвищення конкурентоздатності банку зарахунок залучення якісних співробітників шляхом мотивації, стимулювання, методів оцінки та розвитку персоналу
Зовнішня складова	Розробка візуального іміджу, оформлення проектів позалученню співробітників, комунікаційна політика	Підвищення якості трудових ресурсів шляхом формування привабливого іміджу роботодавця через рекрутинг, створення профілю співробітника

Джерело: [54, с. 35]

Таким чином, існує тісний взаємозв'язок між елементами HR-маркетингу та брендами роботодавців.

HR-маркетинг розглядає працівників як «споживачів» робочих місць; HR-маркетинг пов'язаний з конкурентоспроможністю компанії (рис. 1.4).



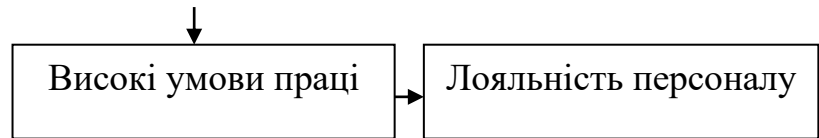


Рис. 1.4 Взаємозв'язок маркетингу персоналу та конкурентоспроможності підприємства

Джерело: [33]

Як видно з рис. 1.4, чим більш конкурентоспроможним є підприємство, тим більше у нього можливостей створити ефективну систему маркетингу персоналу, використовуючи конкурентоспроможну робочу силу, чим більш конкурентоспроможним є підприємство, тим більше воно може створити позитивний імідж підприємства та забезпечити нормальні умови праці, відповідний рівень мотивації.

Формування системи маркетингу персоналу передбачає регулярний аналіз ринку праці, дослідження рівня попиту та пропозиції на робочу силу, аналіз потенційної робочої сили на підприємстві та рівня її використання, визначення мотивації наявного персоналу, створення ефективних служб управління персоналом, впровадження нових технологій в управлінні персоналом та формування ринкових стратегій управління персоналом.

На думку К.І. Скрипник, процедуру впровадження маркетингу персоналу можна представити у вигляді етапів, наведених на рис. 1.5.

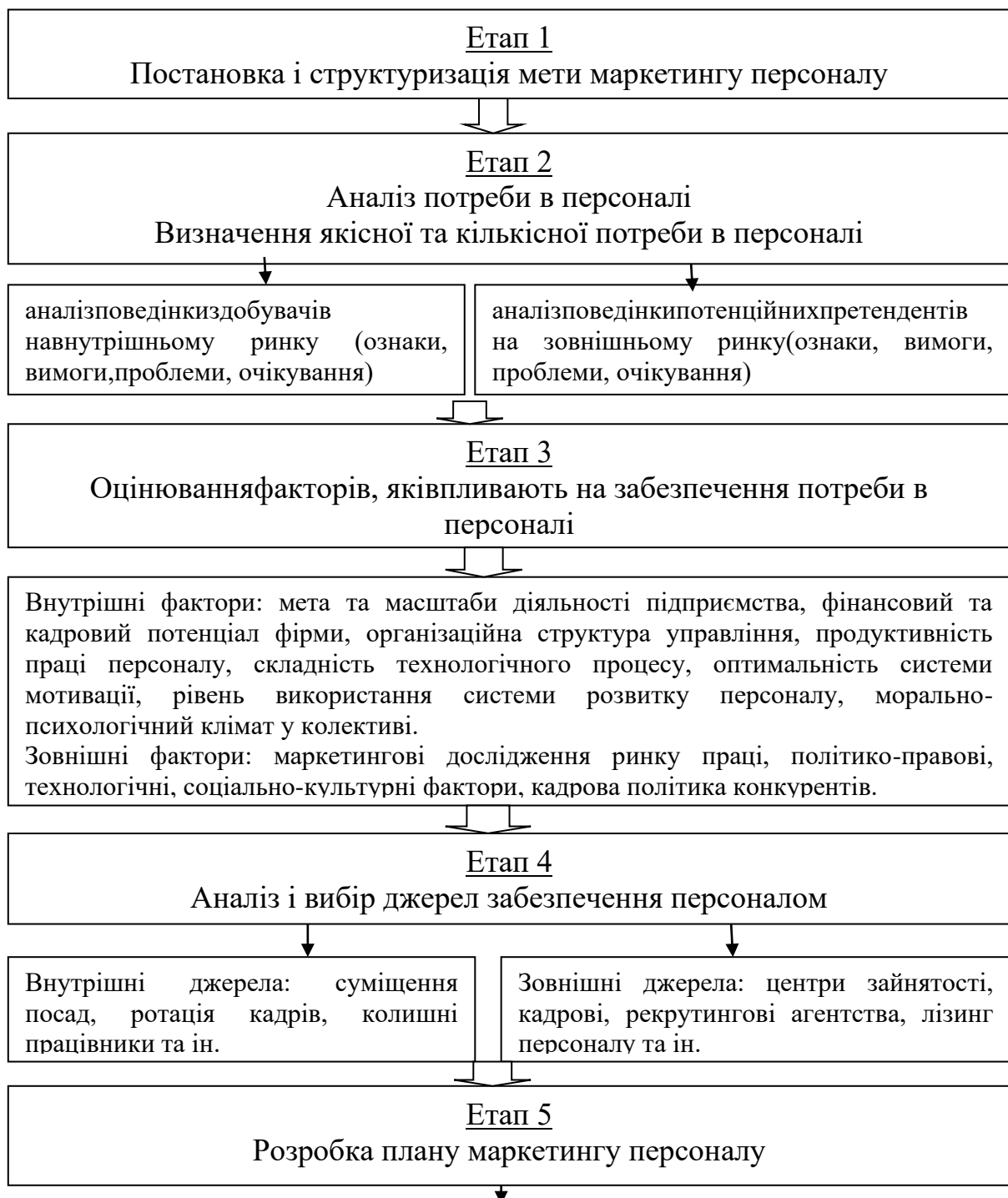
Розглянемо алгоритм структурування маркетингу людських ресурсів:

1. Постановка та структурування цілей маркетингу персоналу. Постановка цілей є логічним початком процесу управління, а постановка проміжних цілей допомагає організувати управління і досягти головних цілей в контексті всіх факторів впливу. Ступінь відповідності поставленим цілям має слугувати критерієм оцінки стану всіх елементів системи управління.

2. Аналіз потреб у людських ресурсах. На цьому етапі визначаються якісні та кількісні потреби в людських ресурсах, аналізується поведінка

претендентів на зовнішньому та внутрішньому ринку праці за допомогою опитувань персоналу.

3. Оцінка факторів, що впливають на задоволення потреб у людських ресурсах. Це сприяє відбору кадрових ресурсів і розробці плану маркетингу людських ресурсів. Зовнішні фактори - це ті, над якими компанія не має контролю, але які необхідно враховувати для визначення якісних і кількісних потреб у людських ресурсах. Внутрішні фактори - це ті, над якими компанія має контроль.



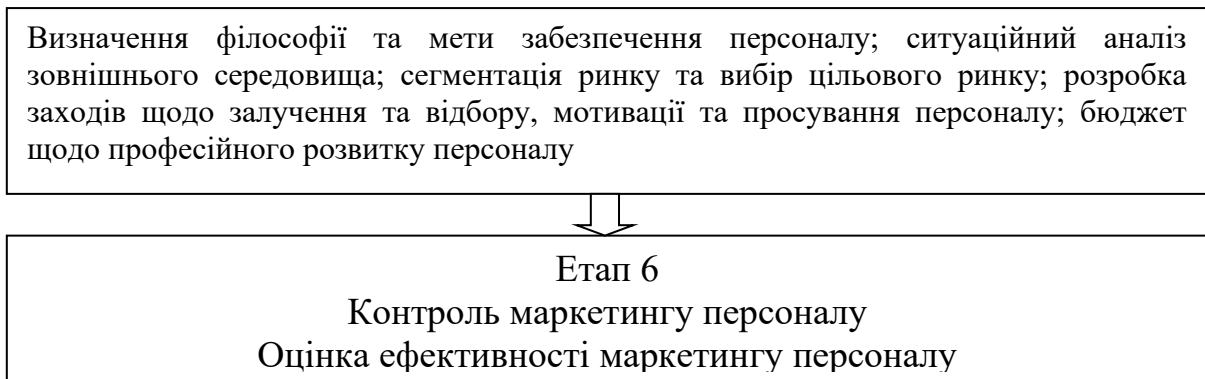


Рис. 1.5 Алгоритм формування системи маркетингу персоналу

Джерело: [50]

4. Аналіз та вибір джерел залучення персоналу На цьому етапі слід проаналізувати джерела залучення персоналу, щоб визначити, чи використовує бізнес більше зовнішніх або внутрішніх джерел.

5. Розробка плану маркетингу людських ресурсів. Цей етап передбачає розробку плану маркетингу людських ресурсів для внутрішніх і зовнішніх клієнтів.

6. Контроль. Це завершальний етап алгоритму побудови системи маркетингу персоналу, на якому оцінюється ефективність маркетингу персоналу. За результатами дослідження приймаються рішення щодо вдосконалення роботи з персоналом, які фіналізуються у відповідних організаційно-розпорядчих, функціональних і технічних документах (наказах, інструкціях, правилах, директивах, положеннях) для подальшого впровадження на конкретних ділянках роботи (у структурних підрозділах, на робочих місцях).

Оскільки HR-маркетинг базується на таких принципах, як ясність мети, відданість справі та толерантність до наслідків, він має зосереджуватися на залученні працівників, які своєю працею можуть створювати споживчу цінність, що характеризується вищою міною вартістю, ніж робоча сила [5, с. 75].

З огляду на те, що маркетинг персоналу є різновидом управлінської діяльності, маркетингу персоналу притаманні загальні управлінські функції:

- планування (визначення мети, визначення завдань управлінської діяльності, визначення етапів реалізації, визначення виконавців і ресурсів);

- організація (вибір структури об'єктів і суб'єктів управління, реалізація їхніх зв'язків і взаємодій);
- координація (організація, узгодження та активізація діяльності органів управління);
- контроль (облік та аналіз результатів управлінської діяльності);
- обробка та осмислення інформації з метою розуміння діалектичного розвитку об'єкта управління;
- прогнозування (можлива оцінка явищ і процесів, що характеризують об'єкт управління).

В. Грицишин виділяє такі функції [6]:

- інформаційна функція: відповідає за збір інформації про ринок праці та служби зайнятості, внутрішнє та зовнішнє середовище організації, репутацію роботодавця, вимоги до посади та робочого місця, професійні потреби та вимоги тощо;

- аналітична функція: обробляє та аналізує цю інформацію, а також готує нову інформацію з метою ефективного планування людських ресурсів та прийняття ефективних управлінських рішень щодо розвитку та конкурентоспроможності організації;

- комунікаційна функція: відповідає за контакти та комунікацію з суб'єктами ринку праці, тобто зовнішнім ринком праці (кандидатами) та працівниками організації з метою задоволення потреб у людських ресурсах. Тому часто необхідно проводити опитування працівників та забезпечувати зворотний зв'язок, щоб визначити та зрозуміти ситуацію і конкретні проблеми в організації.

У світлі вищесказаного варто зазначити, що ринок праці змінюється все швидше і швидше з появою нових технологій. Стратегії, які були доречними в минулому, сьогодні вже не є такими доречними. Тому з метою адаптації підприємства до нового ринкового середовища використовується HR-маркетинг, який дозволяє привернути увагу та інтерес кандидатів до певних вакансій, оцінити кандидатів і відібрати найбільш підходящих, таким чином

утримуючи в організації ключових співробітників і залучаючи талановитих фахівців.

1.3 Елементи та принципи управління персоналом підприємства

Перед системою управління персоналом на підприємстві стоять такі завдання стосовно підготовки, перепідготовки кадрів і підвищення їхньої кваліфікації [59]:

- 1) розробка стратегій розвитку кваліфікованого персоналу;
- 2) визначення потреб розвитку персоналу в конкретних видах навчання;
- 3) вибір відповідних форм і методів підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації;
- 4) підбір методичного та матеріально-технічного забезпечення програм, освітніх процесів як важливої умови якості освіти;
- 5) пошук коштів для реалізації всіх видів навчання в необхідній кількості та якості.

Корпоративне управління людськими ресурсами - це цілеспрямована діяльність керівництва компанії, менеджерів і фахівців сектору системи управління персоналом, спрямована на інтереси, поведінку і діяльність працівників з метою максимальної реалізації їхнього потенціалу при виконанні трудових функцій [40, с. 128].

Система управління персоналом - це реалізатор функцій управління персоналом і сукупність скоординованих способів і засобів управління людськими ресурсами підприємства, а також раціоналізації, організації та спрямування діяльності людських ресурсів на досягнення поставлених цілей.

Система управління персоналом включає визначення цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, верифікацію процесу

прийняття управлінських рішень, а також вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесах розробки, підбору та реалізації кадрів.

Основними завданнями системи управління персоналом є забезпечення компанії кадрами, ефективне використання людських ресурсів, їх професійний і соціальний розвиток.

В останні роки інтенсивно досліджуються шляхи створення оптимальної системи управління персоналом, яка відповідає трьом основним вимогам: висока ефективність, регулярне оновлення та гнучкість.

Л.А. Мейстер вважає, що традиційний базовий підхід у сфері управління людськими ресурсами є неефективним, оскільки занадто сильно суперечить реальності [25, с. 216].

На думку автора, існує лише один правильний принцип управління людськими ресурсами: використання різних підходів і стилів управління залежно від ситуації, в якій перебувають групи працівників і навіть окремі працівники.

Для функціонування системи управління персоналом компанії необхідне організаційне забезпечення, інформаційно-технічне забезпечення, нормативно-правове забезпечення, методичне забезпечення та правове забезпечення.

Організаційне забезпечення - це сукупність взаємозалежних підрозділів і персоналу системи управління людськими ресурсами.

Інформаційне забезпечення системи управління персоналом - це сукупність реалізаційних рішень щодо обсягу, організації та організаційної форми інформації, яка циркулює в системі управління в процесі її функціонування.

Під технічним забезпеченням системи управління персоналом підприємства розуміється сукупність технічних засобів, тобто єдиний комплекс керуючих і (або) автономних технічних засобів збору, реєстрації, зберігання, передачі, обробки, виводу і подання інформації, а також сукупність технічних засобів, пов'язаних між собою організаційними засобами.

Нормативно-методичне забезпечення системи управління персоналом - сукупність документів організаційного, організаційно-методичного, організаційно-розпорядчого, технічного, нормативно-технічного, технічного, техніко-економічного та економічного характеру.

Правове забезпечення системи управління персоналом - використання інструментів і форм правового впливу на органи та суб'єктів управління персоналом з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства.



Рис. 1.6. Система управління підприємством
Джерело: [55, с. 131]

Основними напрямками діяльності підсистеми «Управління персоналом» є наступні:

- стратегічне управління людськими ресурсами та кадрова політика;
- управління плануванням людських ресурсів;
- управління набором, відбором та участю персоналу;
- управління трудовими відносинами;
- управління умовами праці;
- управління розвитком персоналу;
- управління мотивацією персоналу;
- управління соціальним розвитком;
- управління розвитком організаційної структури управління;
- управління правовим та інформаційним забезпеченням систем управління персоналом.

О.В. Крушельницька зазначає, що управління персоналом ґрунтується на таких принципах [22, с.47]:

- науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень;
- поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління;
- контроль за виконанням рішень.

Мальнєва В.Л. вважає, що ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями, що передбачає [26, с. 68]:

- підкріплення кадрового потенціалу шляхом систематичного відбору енергійних та креативних працівників;

- забезпечення необхідних умов для безперервного професійного розвитку;
- чітке визначення прав, обов'язків та відповідальності кожного працівника;
- об'єднання досвідчених працівників та молодих кадрів;
- поєднання довіри до персоналу з оцінкою його діяльності.

Закономірність в управлінні персоналом – це:

- зв'язок об'єктивно існуючих і необхідних явищ;
- це внутрішній, фундаментальний зв'язок між причиною і наслідком;
- це стійкий зв'язок між явищами, пов'язаними з управлінням персоналом і відносинами між людьми, що залишає істотні сліди в їх характері.

Перебіг процесу управління персоналом є результатом дії відмінностей, що виникають у силах реалізації, кожна з яких підпорядковується тому чи іншому правилу управління. Закономірності безпосередньо взаємодіють і впливають один на одного своїми характеристиками, створюючи інтегровану результуючу силу.

Тому виникає потреба в єдності дії законів управління персоналом.

Кількісні, якісні та структурні перетворення в народному господарстві призводять до диференціації та інтеграції окремих видів діяльності, підвищують роль і обсяг робіт, пов'язаних з управлінням і обслуговуванням виробництва. Таким чином, ефективність діяльності підприємств і організацій стає функцією певного рівня організації управління.

Ускладнення змісту всіх видів діяльності (розвиток техніки, технології, організації та виробничих відносин), структуризація виробничого середовища (посилення спеціалізації та взаємозалежності праці) і фундаментальні зміни у філософії праці (зміна ставлення до людей та їхніх потреб) призвели до появи нових цінностей в організації.

Найважливішими з них є цінності гуманізації та демократизації, спільної діяльності, підвищення вимог до менеджерів та їхньої діяльності, а також переосмислення взаємодії між менеджерами.

Методи побудови системи управління персоналом підприємства включають [41, с. 89]:

- дослідження (самоопитування, інтерв'ю, активне спостереження робочого дня, миттєве спостереження, анкетування, документальне дослідження, функціонально-вартісний аналіз);

- аналіз (системний аналіз, економічний аналіз, декомпозиція, послідовна підстановка, динамічне порівняння, структуризація цілей, експертний аналіз, нормативний, параметричний, функціонально-вартісний аналіз, моделювання, метод головних компонент, балансовий, кореляційно-регресійний аналіз, розвідувальний, матричний);

- формулювання (системний підхід, аналогічний, експертно-аналітичний, параметричний, блоковий, моделювання, функціонально-вартісний аналіз, структурування цілей, пошуковий, творча конференція, колективні нотатки - «банк» ідей, контрольні запитання, морфологічний аналіз);

- демонстрація (аналогія, порівняння, експертний аналіз, моделювання фактичного та бажаного стану об'єкта дослідження, розрахунок кількісних та якісних показників економічної ефективності запропонованого варіанту, функціонально-вартісний аналіз);

- впровадження (перепідготовка та підвищення кваліфікації працівників організації управління, матеріальне та моральне стимулювання інноваційної діяльності, залучення органів державної влади, функціонально-вартісний аналіз).

Реалізація проблем управління людськими ресурсами також пов'язана з наступними факторами:

- посилення конкуренції (інновації, якість продукції та гнучкість виробничої діяльності є основою конкурентних переваг);

- створення глобально інтегрованих ринків;

- пріоритети в управлінні персоналом;
- широко обговорюються показники діяльності «ідеальної компанії», однією з головних переваг якої є ефективне управління людськими ресурсами;
- підвищення рівня підготовки працівників;
- вплив профспілок слабшає в багатьох розвинених країнах;
- зростання ролі людського фактору в управлінні, в тому числі ставлення до людини як до найвищої цінності.

Слід розрізняти принципи управління людськими ресурсами та принципи побудови систем управління людськими ресурсами.

Майстер Л.А. розглядає наступні принципи управління персоналом (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Принципи побудови системи управління персоналом

Принципи, що характеризують вимоги до формування системи управління персоналом	Принципи, що визначають напрями розвитку системи управління персоналом
<ol style="list-style-type: none"> 1. Обумовленості функцій управління персоналом цілям виробництва 2. Первинності функцій управління персоналом 3. Оптимального співвідношення функцій, направлених на організацію системи управління персоналом й функції управління персоналом 4. Потенційних імітацій - уміння кожного працівника імітувати функції вищестоящого, нижчестоящого співробітника й функції робітників свого рівня 5. Економічності - найбільш ефективна й економічна система управління персоналом 6. Прогресивності 7. Перспективності 8. Комплексності 9. Оперативності 10. Оптимальності 11. Простоти 12. Науковості 13. Ієрархічності 14. Автономності 15. Погодженості 16. Стійкості 17. Багато аспекти ості 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Концентрації - концентрація зусиль працівників окремого відділення або всієї системи управління персоналом на вирішенні основних задач 2. Спеціалізації 3. Паралельності 4. Адаптивності (гнучкості) 5. Спадкоємності - загальна методична основа проведення роботи по удосконаленню системи управління персоналом на різних рівнях та різними спеціалістами 6. Безперервності 7. Ритмічності 8. Прямоточності - упорядкованість і цілеспрямованість необхідної інформації за виробкою певного рішення

18. Прозорості	
19. Комфортності	

Джерело: [25, с. 216]

Принципи управління людськими ресурсами - це правила, основні положення і норми, яких повинні дотримуватися керівники і фахівці в процесі управління людськими ресурсами. Принципи управління персоналом відображають вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, а тому самі є об'єктивними.

Існує багато принципів в управлінні персоналом, але за будь-яких обставин управління персоналом базується на наступних принципах, традиційно встановлених у вітчизняних організаціях:

- наука, демократична централізація, планування, перша особа, єдиноначальність;
- відбору, найму та розстановки кадрів;
- єдиноначальність і колегіальність;
- поєднання централізації і децентралізації;
- лінійне, функціональне, цільове управління;
- контроль за виконанням рішень тощо.

Багато американських та японських компаній також широко використовують інші принципи управління людськими ресурсами:

- довічний найм, фідучіарне управління виконанням роботи;
- інкорпорація цього типу управління в корпоративну культуру;
- привілейоване прийняття рішень, тобто примусове схвалення рішень більшістю працівників.

У вітчизняній системі менеджменту склався комплексний підхід до принципів управління середньою та вищою ланками менеджменту як управлінськими одиницями.

Принципи побудови системи управління людськими ресурсами - це узагальнення, які роблять люди про об'єктивно діючі економічні закони,

закономірності, внутрішні характеристики і початок їх дії. Вони є результатом узагальнень, зроблених людьми.

Так само, як економічні закони і закономірності є об'єктивними, так само і принципи.

Адаптація до мінливих ринкових умов вимагає переходу від традиційних до сучасних концепцій в управлінні людськими ресурсами.

У той час як традиційна система управління реагує на стандартизовані методи і незмінне зовнішнє середовище, нова система управління персоналом реагує на швидкі зміни, постійне вдосконалення технологій виробництва і турбулентність зовнішнього середовища.

Таблиця 1.5

Порівняння систем управління персоналом на підприємствах

Традиційна система управління персоналом	Сучасна система управління персоналом
1. Орієнтація на оперативні питання	1. Орієнтація на стратегію
2. Орієнтація на стабільність	2. Орієнтація на своєчасну адаптацію системи управління персоналом до змін у зовнішньому середовищі
3. Організаційний імператив	3. Людський фактор
4. Найважливіший ресурс організаційна структура	4. Найважливіший ресурс, який можна постійно розвивати, це працівники
5. Максимальний розподіл робіт, прості та вузькі спеціальності	5. Оптимальне групування робіт, багато аспекти і спеціальності
6. Зовнішній контроль (керівники, штат контролерів, формальні процедури)	6. Самоконтроль та самодисципліна
7. Пірамідальна та жорстка організаційна структура, розвиток вертикальних зв'язків	7. Плоска та гнучка організаційна структура, розвиток горизонтальних зв'язків, які забезпечують ефективну взаємодію підрозділів та працівників
8. Автократичний стиль керівництва	8. Стиль керівництва збудований на зацікавленості усіх працівників в спільному успіху підприємства у цілому
9. Конкуренція та «політична гра»	9. Співробітництво
10. Низька зацікавленість працівника підприємства в його успіху	10. Висока зацікавленість працівників у спільному результаті
11. Діяльність тільки в інтересах підприємства та його підрозділів	11. Діяльність в інтересах суспільства
12. Низька схильність до ризику	12. Орієнтація на інновації та пов'язана з цим схильність до ризику

Джерело: [23]

Сучасний підхід до організації управління людськими ресурсами - це збалансоване поєднання людських цінностей, організаційних змін та постійної адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

Свідома адаптація до сучасних правил ринкової гри має важливе значення для організації управління людськими ресурсами компанії. Це пов'язано з тим, що саме адаптація системи управління людськими ресурсами допоможе підприємству вижити і розвиватися в сучасних ринкових умовах.

Щодо системи еталонних показників, на яких базується оцінка персоналу, то науковці виділяють наступні:

- системи, що базуються на кінцевих результатах діяльності підприємства. Сюди відносять такі показники: прибуток до оподаткування, оподатковуваний прибуток, чистий прибуток, собівартість, рівень рентабельності, товарообіг, обсяг виробництва, якість продукції, термін окупності, рентабельність інвестицій тощо;

- системи, що базуються на ефективності, якості та складності трудової діяльності. Продуктивність праці, продуктивність і темпи зростання заробітної плати, витрати на оплату праці у відсотках до собівартості продукції, трудомісткість продукції, коефіцієнт складності праці, чисельність працівників тощо;

- системи, засновані на формах і методах роботи працівників. Сюди відносяться такі показники, як плинність кадрів, рівень кваліфікації працівників, рівень трудової дисципліни, професійно-кваліфікаційна структура, соціальна структура працівників, витрати на одного працівника, привабливість праці.

Відомо, що найбільш поширеним та універсальним показником, що відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства, є продуктивність праці працівників.

Ефективне управління та розвиток підприємства значною мірою залежить від особистих і професійних якостей його вищого керівництва та ступеня

усвідомлення ними необхідності вчитися і сприяти навчанню інших з метою реагування на постійно мінливе соціально-економічне середовище.

На нашу думку, ці та інші критерії мають бути покладені в основу аналізу ефективності управління людськими ресурсами. Оцінка ефективності як процедурна система є інструментом, що допомагає керівникам конкретно визначити та оцінити якість системи управління людськими ресурсами в цілому та прогалини в навчанні зокрема, які можна визначити як навчання, необхідне для підвищення професійної компетентності та результативності керівників.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛУ НА ТОВ «КЕРНЕЛ – ТРЕЙД»

2.1 Соціально-економічна характеристика ТОВ «КЕРНЕЛ – ТРЕЙД»

ТОВ «Кернел – Трейд» – одна з найбільших агропромислових компаній в Україні. Компанія створена в 1995 році. Форма власності компанії приватна. Займається виробничою діяльністю. Активи компанії включають фермерські підприємства в чорноземних регіонах України, олійноекстракційні заводи, розташовані в зоні вирощування соняшнику в Україні, найбільшу мережу елеваторів по всій Україні, портові термінали на Чорноморському узбережжі України.

Компанія орендує 390 тисяч гектар землі під сільське господарство; має в розпорядженні потужності: для переробки насіння об'ємом в 3,5 млн. тонн; для зберігання силосу ємності розміром 2,8 млн. тонн і потужності в експортно-глибоководних терміналах Чорноморського басейну об'ємом в 6 млн. тонн.

Основними стратегічними ініціативами ТОВ «Кернел – Трейд» є:

1. Збільшення масштабу

- придбання через M&A / оренду активів / толінг;
- 1,5 мільйона тонн переробки насіння соняшнику;
- 5,0 мільйонів тонн перевалки зерна;
- 0,2 млн га сільськогосподарських угідь;
- удосконалення CRM і систем аналізу ринків;
- подальше розширення проекту «OpenAgribusiness»

2. Підвищення ефективності:

- автоматизація та цифровізація процесів;
- підвищення продуктивності праці;
- впровадження інноваційних рішень в агробізнесі;
- електронний документообіг.

Через війну ТОВ «Кернел – Трейд» відмовився від стратегії зростання, яка була розпланована до 2026 року. На порядку денному – збереження мінімально необхідного рівня експорту для покриття витрат, виплати зарплат та обслуговування боргів. У лютому 2023-го ТОВ «Кернел – Трейд» придбав зерновий термінал у Рені, де будує новий перевантажувальний комплекс, а також відновив будівництво олійного заводу в Старокостянтинові.

Заблоковані порти закрили для компанії можливість відправляти 99% експорту. У перші місяці війни ТОВ «Кернел – Трейд» переорієнтував міжнародні відвантаження на залізницю, автотранспорт і річку.

Зміна логістики змусила міняти «агропортфель». Було зменшено площі під кукурудзою, збільшено частку соняшнику, рапсу і сої. «Зерновий коридор», який запрацював у серпні, повернув агрохолдинг у «великий експорт».

ТОВ «Кернел – Трейд» – найбільший експортер коридору з часткою близько 10%. Але цього замало: у другому півріччі 2022 року експорт зернових ТОВ «Кернел – Трейд» скоротився на 61%, до 2,3 млн т. В грудні 2022 року ТОВ «Кернел – Трейд» придбав у порту «Південний» Одеської області стратегічно важливий для себе актив – термінал «Ойл Експорт Термінал» за \$19,8 млн.

Агрохолдинг, який до війни посідав перше місце у світі з виробництва соняшникової олії, має компенсувати втрачену перевалку в порту Миколаїв, який не включений в «зерновий коридор». У планах компанії на 2023 рік – наростити продажі пшениці до країн Африки.

Розглянемо країни, в які проводився експорт продукції компанії ТОВ «Кернел – Трейд» в 2022 році (рис. 2.1).

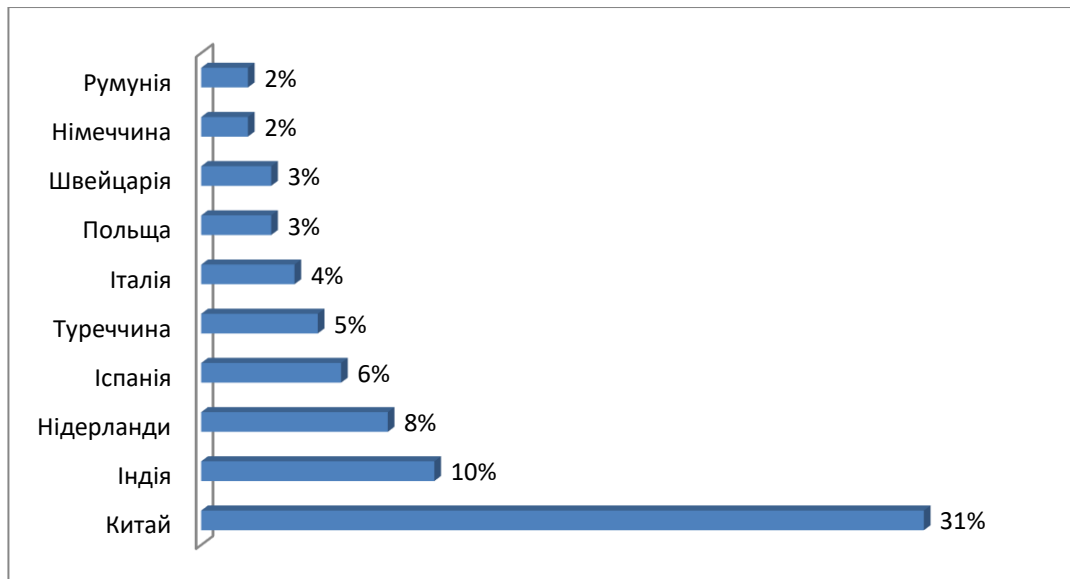


Рис. 2.1 Країни, в які експортувала продукцію компанія ТОВ «Кернел – Трейд» в 2022р.

Джерело: [35]

Як бачимо з рис. 2.1., найбільше компанія експортувала в Китай – 31%. Розглянемо структуру експорту компанії на рис. 2.2.

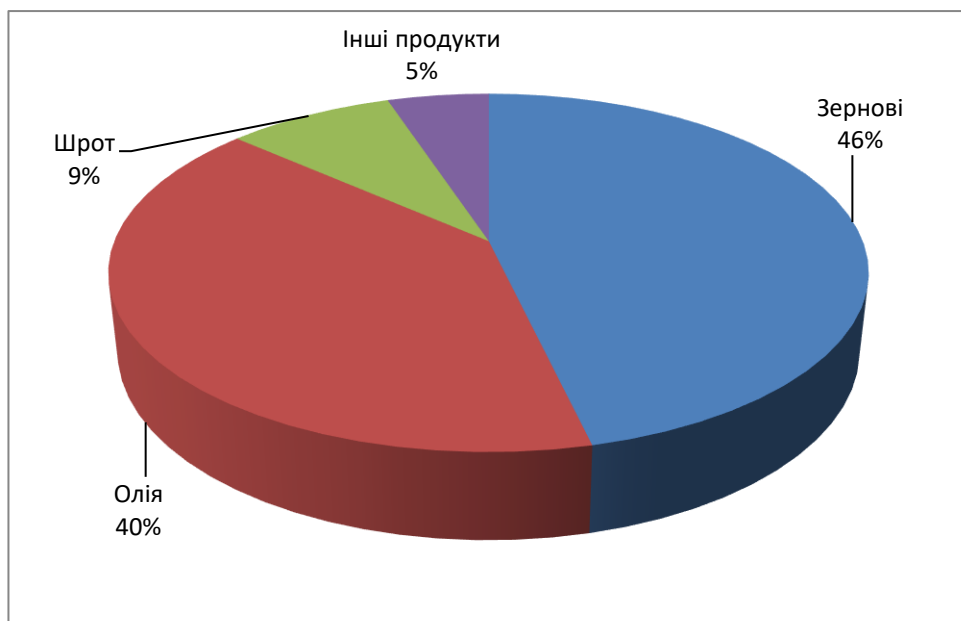


Рис. 2.2 Структура експорту продукції ТОВ «Кернел – Трейд» в 2022р.

Джерело: [35]

Як бачимо, основну частку в експорті займали зернові - 46% та олія 40%.

Організаційна структура компанії ТОВ «Кернел – Трейд» зображена на рис. 2.3.

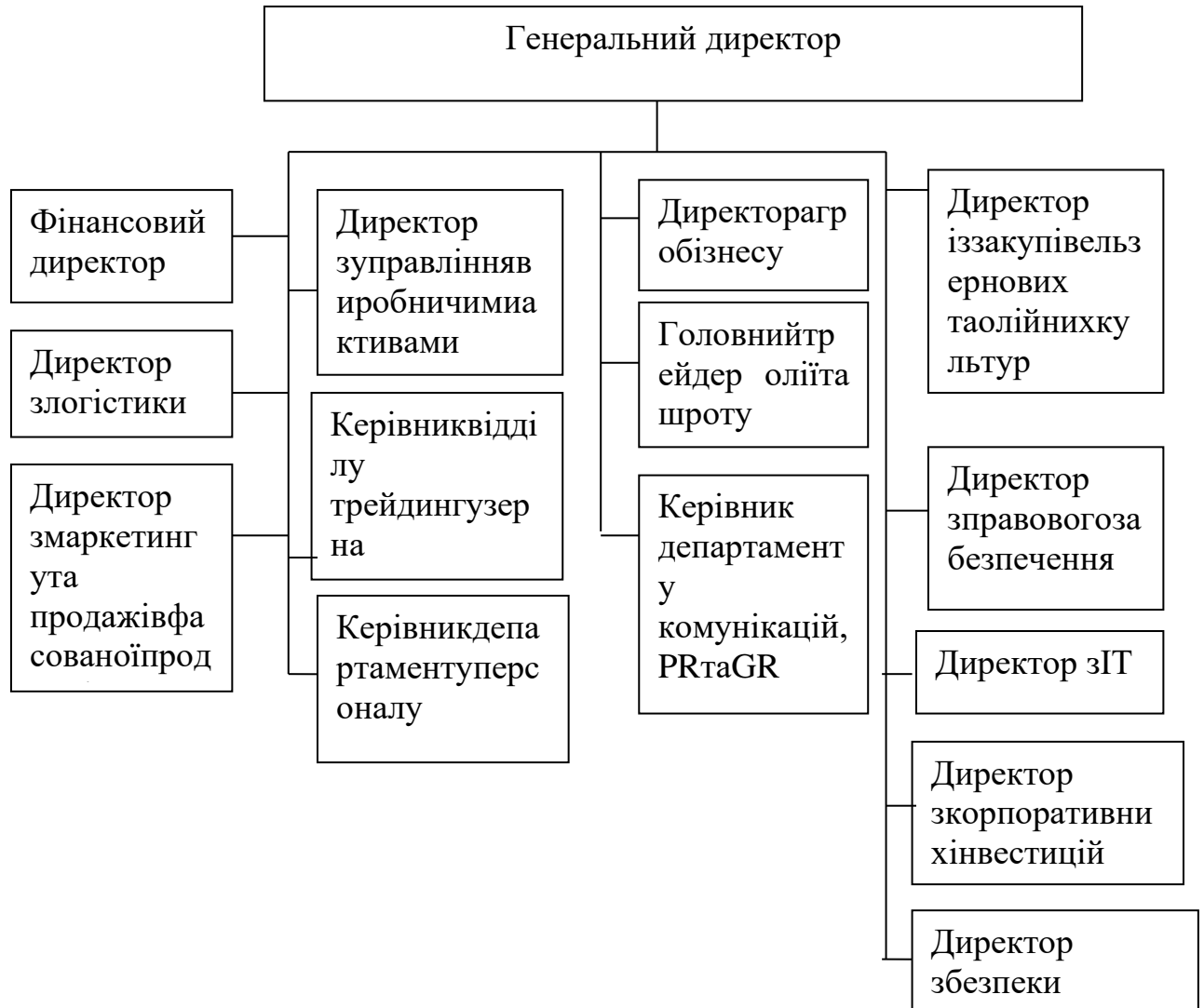


Рис. 2.3 Організаційна структура компанії ТОВ «Кернел – Трейд»

Джерело: [35]

Компанія ТОВ «Кернел – Трейд» має дивізіональну структуру, яка формується на принципах міжфірмової та міжфункціональної взаємодії на основі лінійно-функціональних зв'язків. Структура компанії дуже динамічна. Генеральному директору компанії наряду з підпорядкованими комітетами (за різним напрямленням діяльності), а також керівниками департаментів.

Дивізіональна організаційна структура має як переваги, так і недоліки, які наведені на рис. 2.4.

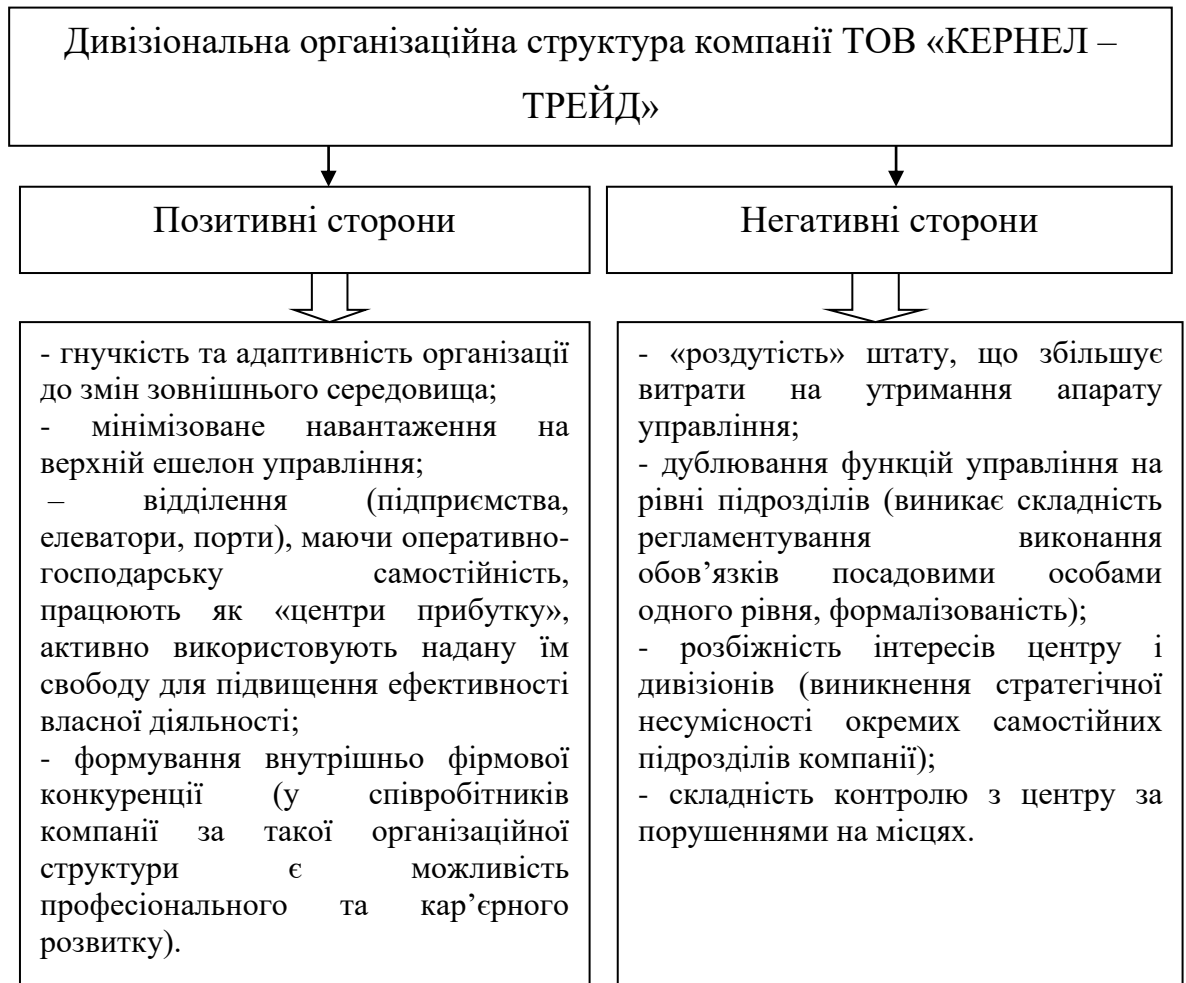


Рис. 2.4. Позитивні та негативні сторони дивізіональної організаційної структури компанії ТОВ «Кернел – Трейд»

Джерело: [Складено автором]

Департамент персоналу і комунікацій в компанії ТОВ «Кернел – Трейд» – це комплекс спеціалізованих структурних підрозділів управлінського апарату організації (служб і відділів), що включає до свого складу наділених відповідними повноваженнями осіб (керівників відділів і служб, а також - HR-бізнес-партнерів за напрямками бізнесу (внутрішній консультант) (рис. 2.5).

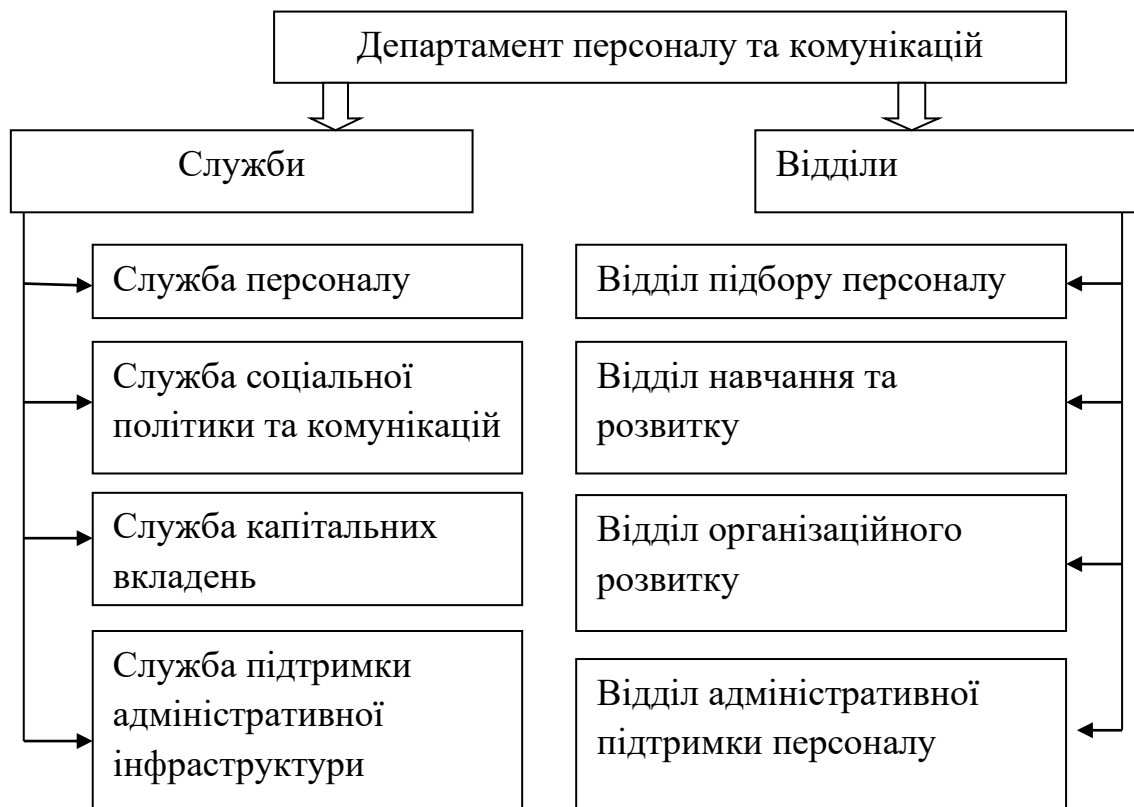


Рис. 2.3. Організаційна структура департаменту управління персоналом та комунікацій компанії

Джерело: [35]

З організаційної структури Департаменту управління персоналом та комунікацій компанії ТОВ «Кернел – Трейд» бачимо, що служби та відділи підпорядковуються керівнику департаменту. Згідно внутрішніх нормативів відмінність відділу від служби полягає в тому, що служба «покриває» цілу функціональну гілку діяльності компанії і складається з більш ніж 10 штатних працівників, а відділ відповідає за більш спеціалізовану функціональну область в рамках діяльності служби і має в своєму складі до 10 штатних працівників.

Важливо проаналізувати забезпеченість трудовими ресурсами компанії, зміни в штаті компанії за останні роки для того, щоб виявити вплив соціальних показників на економічні показники всередині компанії (рис. 2.6).

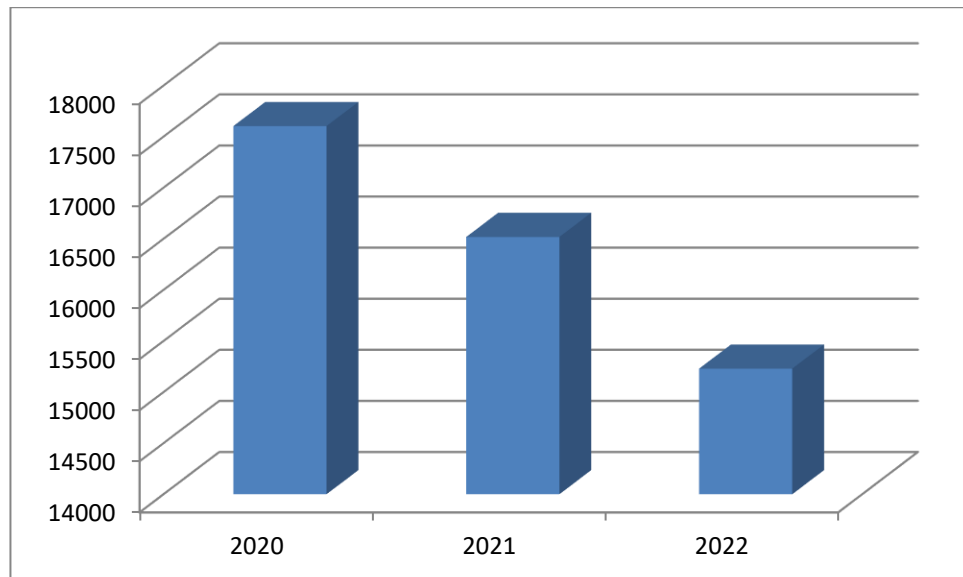


Рис.2.6. Динаміка середньооблікової чисельності штатних працівників компанії ТОВ «Кернел – Трейд» за 2020-2022 рр.

Джерело: [35]

З рис. 2.6, чисельність персоналу компанії в звітному році до минулого року становить 92,2%, а в порівняння з 2020 роком – 86,5%. Бачимо, кількість працівників в компанії значно зменшилась в останні два роки. Зміни в обліковій чисельності персоналу пов'язані в першу чергу з масовим вивільненням персоналу в умовах війни в Україні. Певний відсоток працівників вивільнили внаслідок реорганізації компанії ТОВ «Кернел – Трейд».

Розглянемо та проаналізуємо склад компанії ТОВ «Кернел – Трейд» за категоріями: вік і стать за 2020-2022 роки (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Статеву – вікова структура персоналу компанії ТОВ «Кернел – Трейд» за 2020-2022 рр.

Категорія персоналу		2020	2021	2022	Зміна показників, + / –			
					2021 до 2020		2022 до 2021	
					Абсол.	Відн.,%	Абсол.	Відн.,%
за статтю, %	чоловіки	70	68	73	-2	-2,9	5	7,4
	жінки	30	32	27	2	6,7	-5	-15,6

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
за віком, %	< 30 років	18	21	20	3	16,7	-1	-4,8
	30 - 50 років	56	55	55	-1	-1,8	0	0,0
	> 50 років	26	24	25	-2	-7,7	1	4,2
відсоток жінок на керівних посадах, %		29	29	29	0	0	0	0
відсоток жінок в Раді директорів, %		25	25	25	0	0	0	0

Джерело: [Побудовано автором]

Основну частку співробітників складають чоловіки (73%). Пов'язано це в першу чергу зі специфікою роботи компанії. Основна частина жіночого колективу зосереджена в фінансовому департаменті і департаменті з персоналу і комунікацій. Відсоток жінок на керівних позиціях всередині компанії та в раді директорів не змінювався протягом останніх трьох років і становив четверту частину від загальної кількості працівників на «топ»-позиціях.

З табл. 2.1 бачимо, що колектив молодий, але в своїй більшості досить зрілий і досвідчений: близько 75% співробітників знаходиться в віці до 50 років. Наявність досвідченого персоналу може відображати як «успіх» обраної політики підприємства, так і «невдачі» зроблених зусиль для стабілізації персоналу і скорочення його плинності. Структура персоналу за віком (стажем) повинна бути врівноваженою (не молодою, не старою), що свідчить про політику осмисленого вибору працівників.

Так як більшість штату компанії складають працівники середнього віку – можна зробити висновок, що штат компанії укомплектований згідно поставлених стратегічних цілей.

Протягом останніх трьох років вагомих змін в перерозподілі зайнятих посад працівниками не відбувалося.

Отже, можна зробити висновок що протягом останніх трьох років штат компанії вагомо не змінювався у відсотковому співвідношенні відносно загальної кількості працівників: за віком, статтю, зайнятих за напрямками діяльності всередині компанії. Менеджмент компанії також залишається

стабільно-незмінним. Близько третини персоналу – це жінки, вони займають і керівні позиції.

Для того, щоб проаналізувати рух кадрів в компанії ТОВ «Кернел – Трейд», розрахуємо основні показники руху персоналу, а саме:

1. Стабільність кадрів. Виражається коефіцієнтом стабільності (Кстаб.):[34, с. 122]

$$K_{стаб} = \frac{Ч_{ст}}{Ч_{об}} * 100 \quad (2.1)$$

де: Кстаб. - коефіцієнтом стабільності;

Чст. - чисельність працівників, що працювали протягом звітнього року;

Чоб. - середньооблікова чисельність штатних працівників за звітний рік.

2. Коефіцієнт загального обороту (Коб.) розраховується як відношення кількості прийнятих і звільнених працівників за звітний період до середньооблікової чисельності штатних працівників [34, с. 122]:

$$K_{об} = \frac{Ч_{пр} + Ч_{зв}}{Ч_{об}} * 100 \quad (2.2)$$

де: Чпр.- чисельність прийнятих;

Чзв. – чисельність звільнених;

3. Коефіцієнт прийому кадрів (Кп.) визначається як відношення кількості осіб, прийнятих на роботу за певний період (Чпр.), до середньооблікової чисельності штатних працівників за той самий період [34, с. 122]:

$$K_{п} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{об}} * 100 \quad (2.3)$$

4. Коефіцієнт звільнення, тобто вибуття (Кзв.), працівників розраховується як відношення кількості звільнених працівників за звітний період до середньооблікової чисельності штатних працівників [34, с. 122]:

$$K_{зв.} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{об}} * 100 \quad (2.4)$$

5. Коефіцієнт плинності кадрів (Кпл.) розраховується як відношення кількості звільнених працівників за звітний період за прогули та інші порушення трудової дисципліни, невідповідність зайнятій посаді, а також за власним бажанням (крім поважних причин) до середньооблікової чисельності штатних працівників [34, с. 122].

$$K_{пл} = \frac{Ч_{зв.пор}}{Ч_{об}} * 100 \quad (2.5)$$

Чзв.пор. - чисельність звільнених за порушення трудової дисципліни та за власним бажанням;

6. Коефіцієнт відновлення (Квід.) кадрів характеризується співвідношенням кількості прийнятих працівників до кількості звільнених з різних причин за певний період [34, с. 122].

$$K_{від} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{зв}} \quad (2.6)$$

Результати розрахунків занесемо в табл..2.2.

Таблиця 2.2

Показники руху персоналу в компанії ТОВ «Кернел – Трейд» за 2020-2022 рр.

Назва показників	2020	2021	2022	2021р. до 2020р.		2022р. до 2021р.	
				абсол.	відн., %	абсол.	відн., %
Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	17603	16518	15229	-1085	-6	-1289	-8
Чисельність прийнятого персоналу, осіб	848	1083	973	235	28	-110	-10

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Чисельність звільненого персоналу (за прогули та інші порушення, невідповідність зайнятій посаді, за власним бажанням)	1898	2292	2089	394	21	-203	-9
Чисельність звільненого персоналу, осіб	1933	2372	2127	439	23	-245	-10
Чисельність працівників, які пропрацювали в компанії протягом року, осіб	17150	15997	14993	-1153	-7	-1004	-6
Показники руху персоналу							
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	0,97	0,97	0,98	-0,01	-0,60	0,02	1,66
Коефіцієнт обороту по прийому, %	4,82	6,56	6,39	1,74	36,10	-0,17	-2,55
Коефіцієнт обороту з вибуття, %	10,98	14,36	13,97	3,38	30,77	-0,39	-2,74
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,78	13,88	13,72	3,09	28,69	-0,16	-1,14
Коефіцієнт загального обороту кадрів, %	0,16	0,21	0,20	0,05	32,40	-0,01	-2,68

Джерело: [Побудовано автором]

За результатами аналізу руху персоналу та чисельності в 2020р. було прийнято на роботу 848 осіб, за цей же час було звільнено 1933 осіб (вже в 2021 році показник звільнень збільшився на 23%. Частина персоналу, як вже зазначалося - звільнилися за власним бажанням і т.д. (частина через реорганізацію компанії).

Частка персоналу, яка працювала весь рік склала – 97% в 2020, і 98% в 2022 році, тобто залишалася стабільною. В 2021 і в 2022 роках спостерігається збільшення коефіцієнту обороту з вибуття майже на 30%, показники по прийому близько 35%, по плинності кадрів – на 28%.

Як бачимо показник плинності кадрів в компанії ТОВ «Кернел – Трейд» в 2021-2022 роках становить майже – 14%. Допустимі значення цього показника – 5-7%, тобто у ТОВ «Кернел – Трейд» цей показник є зависоким. Можемо зробити висновок: показник плинності персоналу в компанії відбивається на прибутках компанії. Додаткові затрати як часові, так і фінансові йдуть на закриття вакансій та на навчання нових працівників

2.2 Діагностика системи управління персоналом підприємства

Основна мета департаменту управління персоналом ТОВ «Кернел – Трейд»- забезпечити професійну та добровільну підготовку персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії.

До основних обов'язків департаменту відносяться:

- планування, пошук та відбір персоналу;
- ведення кадрового діловодства;
- навчання та розвиток персоналу;
- управління дисципліною в компанії;
- формування корпоративної культури;
- створення позитивного іміджу компанії на ринку праці.

Управління людськими ресурсами - це відповідний стратегічний напрямок для управління найважливішим капіталом організації - людьми, які працюють в ТОВ «Кернел – Трейд».

Стратегія управління персоналом - це стратегія, яка чітко визначає довгостроковий розвиток і готує основу для побудови відповідного підходу до управління людськими ресурсами.

Основний висновок управління персоналом полягає в тому, що конкурентоспроможність компанії забезпечується її людськими ресурсами. Отже, людські ресурси слід розглядати не як змінні витрати, а як цінний капітал, який слід інвестувати для збільшення вартості.

ТОВ «Кернел – Трейд» прагне підвищити продуктивність праці, приділяючи особливу увагу розробці загальної стратегії управління людськими ресурсами та створенню іміджу організації. Всі аспекти управління персоналом пов'язані з управлінням бізнесом та покращенням результатів діяльності компанії.

Розробляючи послідовну та чітку політику, а також шукаючи творчих та ініціативних працівників для організації, досягається оптимальне використання людських ресурсів та підвищується продуктивність праці.

Права та обов'язки у сфері людських ресурсів викладені в посадових інструкціях.

Основні обов'язки полягають у наступному:

1. Виконувати завдання щодо забезпечення компанії людськими ресурсами відповідно до їх рівня підготовки, профілю та виробничої кваліфікації.

2. Брати участь у розробці довгострокових та річних планів компанії з кадрового забезпечення.

3. Прогнозування та визначення потреби в кадрах на основі планів економічного і соціального розвитку підприємства.

4. Прийом з питань найму, звільнення та переведення; контроль за розподілом і правильним використанням працівників у різних підрозділах компанії.

5. Участь у проведенні атестацій, розробка заходів щодо виконання рекомендацій атестаційної комісії, визначення експертів, які підлягають регулярним та повторним атестаціям, забезпечення підготовки необхідних документів.

6. Забезпечення своєчасного оформлення, прийняття, переведення та звільнення працівників відповідно до чинного законодавства, інструкцій та наказів компанії; ведення кадрового діловодства; видача довідок про поточну та минулу трудову діяльність; збереження та заповнення трудових книжок; ведення встановленої кадрової документації; подання матеріалів для заохочення та відзначення робітників та службовців.

7. Аналіз причин плинності кадрів, прогулів та грубих порушень трудової дисципліни. Підготовка пропозицій щодо усунення виявлених недоліків та закріплення кадрів.

8. Взаємодія з іншими компаніями з питань підбору персоналу.

9. Забезпечення підготовки встановленої звітності з кадрового діловодства та виконання завдань, пов'язаних з персоналом.

10. Ознайомлення нових працівників з правилами внутрішнього трудового розпорядку.

Основні обов'язки співробітників підприємства та їх права, робочий час і його використання, час відпочинку, заохочення за успіхи в роботі, відповідальність за порушення трудової дисципліни відображаються в Правилах внутрішнього трудового розпорядку для робітників ТОВ «Кернел – Трейд».

Під час вибору кандидата на вакантну посаду, уповноваженою особою проводиться інтерв'ю з кандидатом, метою якого є:

- оцінити придатність кандидата для певного роду роботи;
- порівняти декількох кандидатів, які претендують на одну посаду;
- надати кандидату інформацію про організацію з тим, щоб допомогти йому ухвалити рішення про прийняття на роботу;
- дати кандидату інформацію про організацію, з метою реклами на ринку праці.

Чим більш точною буде отримана від кандидата інформація, тим більш обґрунтованим буде рішення про його зарахування на роботу.

Тепер розглянемо, як підприємство проводить мотиваційну політику.

Мотиваційна система ТОВ «Кернел – Трейд» припускає п'ять видів винагород співробітникам:

- посадовий оклад;
- щомісячна премія;
- бонусна програма;
- соціальні пільги (медстраховки, безкоштовні обіди, позики і інше).

Сукупний дохід співробітників підприємства складається з комплексу вищезгаданих винагород.

Розмір посадового окладу визначає цінність позиції для ТОВ «Кернел – Трейд», яка складається з таких критеріїв, як: рівень кваліфікації, рівень відповідальності, доступ до інформації і умови праці. Відповідно до даних критеріїв, посадові оклади компанії ранжирувані. Під щомісячними преміями компанія має на увазі щомісячні виплати співробітникові відповідно до індивідуальних результатів його роботи.

Компанія визначає особисту ефективність як основний принцип, на основі якого розраховуються щомісячні премії. Розмір щомісячної премії визначається у відсотках від базової заробітної плати з мінімального та максимального значення. Щомісячні премії виплачуються всім постійним працівникам ТОВ «Кернел – Трейд».

Мотиваційна політика ТОВ «Кернел – Трейд» орієнтована на вдосконалення принципів формування механізму виплат і стимулювання. Це пов'язано з тим, що ринковий підхід до формування системи оцінки та оплати праці всіх без винятку працівників є об'єктивно необхідним для забезпечення сталого розвитку компанії в ринкових умовах.

Це означає встановлення прямої матеріальної залежності доходу працівника від якості та кінцевих результатів роботи структурного виробничого підрозділу і підприємства в цілому.

До форм і методів оплати і стимулювання праці, що використовуються в системі внутрішнього управління ТОВ «Кернел – Трейд», відносяться:

1. Встановлення чіткої залежності розміру коштів, що спрямовуються до фонду оплати праці, від кінцевих результатів, на основі системи «змінних» коефіцієнтів, що використовуються для коригування базових тарифних ставок і посадових окладів. На рівень коефіцієнта впливають якість і конкурентоспроможність виробленої продукції та продуктивність праці конкретних працівників.

2. Встановлення додаткових стимулів для розробки творчих ідей та впровадження їх у виробництво з метою розширення асортименту конкурентоспроможної продукції.

3. Встановлення преміювання працівників, які відзначилися в роботі.

4. Запровадження системи преміювання за трудові заслуги на основі рейтингових оцінок результатів внутрішньофірмового трудового змагання з метою посилення взаємозв'язку між матеріальним і моральним стимулюванням.

Крім прямих економічних стимулів, компанії також використовують своєрідний «психологічний» фактор.

У ринковому середовищі системи заохочення працівників зазнають все більш значної трансформації. Ці системи покликані створити нові мотиваційні механізми трудової діяльності працівників компанії.

Основною метою управління системою мотивації праці є забезпечення виконання нормативних (планових) прямих і непрямих операційних витрат на оплату праці при одночасному збільшенні доходів працівників і диференціації їх виплат відповідно до трудового внеску окремих працівників у загальні результати діяльності компанії.

В управлінні персоналом використовується цілий ряд управлінських форм, включаючи догани, адміністративні стягнення, зауваження, звільнення, заохочення та подяки.

До соціальних форм належать: надання пільг малозабезпеченим сім'ям, багатодітним, можливість навчатися підвищення кваліфікації, проведення культурно-масових заходів.

Необхідно зазначити, що саме додаткова частина заробітку працівників ТОВ «Кернел – Трейд» є найбільш керованою і контрольованою часткою в оплаті праці персоналу. Саме на ці суми повинно впливати підприємство, корегувати їх з урахуванням результатів діяльності підприємства, аналізувати зміни та їх взаємозв'язок не лише в кінці звітної року, але і протягом цього року (по кварталах та місяцях) з метою оперативного управління стимулюванням праці персоналу.

Аналіз взаємозв'язку між витратами компанії на стимулювання праці та результатами її фінансово-господарської діяльності є важливим аспектом не тільки управління персоналом компанії, а й управління її діяльністю в цілому.

Надання технічних послуг - це особливий вид послуг, який вимагає високої кваліфікації персоналу, комунікативних навичок, особистої дисципліни та психологічних знань. Це саме те, що слід цінувати і заохочувати в роботі з клієнтами. І одним із способів такого заохочення є доплати, винагороди та матеріальні стимули[25, с. 214].

Враховуючи результати наведеного вище аналізу, керівництву варто внести зміни до політики компанії щодо додаткових стимулів для працівників, щоб бути більш гнучким у їх використанні.

При обґрунтуванні нової політики стимулювання працівників важливим кроком є планування коштів, які будуть використані на стимулювання, у складі витрат і прибутку компанії на плановий період.

Відповідно до політики компанії, спрямованої на збільшення обсягів стимулювання праці з одночасним підвищенням вимог до працівників, компанії повинні вжити заходів для підвищення ефективності такого стимулювання в найближчому майбутньому.

Економічні стимули відіграють дуже важливу роль у підвищенні ефективності роботи працівників ТОВ «Кернел – Трейд». Подальша політика компанії повинна бути спрямована на підвищення економічної зацікавленості в результатах праці, як індивідуальної (виробіток за період, індивідуальна участь), так і колективної (прибуток і обсяг компанії).

Таким чином, проаналізувавши економічні способи мотивації працівників ТОВ «Кернел – Трейд», можна зробити висновок, що політика компанії в цій сфері спрямована на підвищення економічної мотивації.

2.3 Дослідження та аналіз маркетингу персоналу

Маркетинг персоналу ТОВ «Кернел – Трейд» спрямований на задоволення потреб організації в людських ресурсах, а також на виявлення та задоволення індивідуальних потреб працівників. Для забезпечення цієї діяльності

менеджери формулюють професійні вимоги до персоналу, визначають якісні та кількісні потреби в людських ресурсах, розраховують витрати на залучення та використання персоналу, а також намагаються вибрати джерела та методи задоволення потреб у робочій силі.

Такий підхід спонукає організації розширювати свої виробничі та маркетингові функції у сфері управління людськими ресурсами.

Оскільки на сучасному ринку праці робоче місце розглядається як товар, що підлягає продажу, весь маркетинговий інструментарій спрямований на те, щоб працівники усвідомлювали важливість цих заходів. З цієї точки зору, HR-маркетинг має бути спрямований на забезпечення стратегічного та оперативного кадрового планування, створення інформаційної бази для кадрових операцій за допомогою методів дослідження зовнішнього та внутрішнього ринку праці, а також на реалізацію привабливості роботодавця через комунікацію з цільовими групами (сегментами ринку).

Загальний процес підбору персоналу в компанії розподілений між регіональними менеджерами з персоналу, відділом підбору персоналу, відділом по роботі з персоналом та відділом навчання та розвитку. Для того, щоб зрозуміти, які представники в ТОВ «Кернел – Трейд» беруть участь у процесі підбору персоналу та які їхні зони відповідальності, слід скласти наступну таблицю.2.3.

Таблиця 2.3

Процес добору персоналу компанії ТОВ «Кернел – Трейд»

Суб'єкти	Обов'язки та зони відповідальності
Ініціатор пошуку	<ul style="list-style-type: none"> – підготовка та подача заявок на пошук; – розгляд резюме та участь в особистих співбесідах (інтерв'ю) з кандидатами; – надання своєчасного та об'єктивного зворотного зв'язку щодо резюме та результатів співбесіди; – розробка планів випробувального терміну та посадових інструкцій для нових співробітників.

Продовження таблиці 2.3

Менеджер з підбору персоналу	<ul style="list-style-type: none"> – організація процесу співбесіди; – своєчасне закриття вакансій; – зворотний зв'язок з кандидатами; – координація забезпечення робочих місць для нових співробітників; – ведення бази даних резюме; – управління чисельністю персоналу в рамках запланованих бюджетів.
Провідний менеджер з персоналу по напрямку бізнесу	– управління та організація своєчасного закриття вакансій у бізнес-зонах відповідальності.
Служба безпеки	– перевірка відповідності кандидатів вимогам безпеки (оцінка кадрових ризиків).
Головний економіст	– контроль бюджету оплати праці
Функціональний керівник	– надання своєчасного зворотного зв'язку після затвердження кандидата
Відповідальний співробітник ІТ	– своєчасна підготовка робочого місця

Джерело: [Побудовано автором]

Як видно з таблиці 2.3, у процесі відбору персоналу в ТОВ «Кернел – Трейд» беруть участь щонайменше сім осіб. У деяких випадках до процесу рекрутингу залучаються експерти з інших відділів для оцінки відповідних компетенцій.

Варто зазначити, що керівник відділу кадрів та зв'язків з громадськістю завжди залучений до процесу погодження кандидата на посаду (до компетенції відповідальної особи також входить погодження кандидата). Лише після схвалення керівника підрозділу кандидату робиться пропозиція.

Відмітимо, що залучення такої великої кількості сторін до процесу внутрішнього підбору персоналу може мати як позитивний, так і негативний вплив на якість процесу підбору персоналу.

Позитивні аспекти: завдяки оцінці багатьох аспектів компетенції потенційного кандидата, його особистих якостей та відповідності культури компанії, можна мінімізувати ризик найму кандидата, який не затримається в компанії достатньо довго, щоб завдати їй збитків.

Негативні аспекти: довший час на затвердження нового співробітника, що подовжує період найму кандидата (а отже, ризик «втрати» кандидатів на заміщення вакансій).

Процес рекрутингу на ТОВ «Кернел – Трейд» починається з визначення потреб у персоналі, тобто з процесу планування робочої сили, яким займається не відділ рекрутингу в компанії, а організаційний відділ. Після отримання запиту на пошук менеджер з підбору персоналу відповідає за визначення того, чи доступний бюджет для конкретної вакансії, і підтверджує це з економічним менеджером. Відповідно до цієї процедури, існує чотири основні етапи процесу підбору персоналу (див. рис. 2.7).



Рис. 2.7. Основні етапи процесу добору персоналу в компанії ТОВ «Кернел – Трейд»

Джерело: [Побудовано автором]

Одне з головних завдань фахівця з підбору персоналу - обрати відповідний метод пошуку. Основними методами підбору персоналу в ТОВ «Кернел – Трейд» є зовнішні кадрові резерви, сайти з працевлаштування, рекомендації та хедхантинг.

Молодих спеціалістів знаходять за допомогою таких методів пошуку, як ярмарки вакансій, університети та соціальні мережі.

Для того, щоб оцінити ступінь ефективності добору персоналу і визначити наскільки раціонально компанія розподіляє для цього процеси і ресурси, якими вона володіє, розрахуємо в табл. 2.4 усі основні показники, витрати на утримання відділу підбору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд» за 2020-2022 рр.

Таблиця 2.4

Економічна ефективність системи добору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд»,
грн..

Найменування статті	Примітка	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Витрати компанії на утримання відділу підбору персоналу				
Витрати компанії на утримання співробітників відділу з підбору персоналу за рік, грн.	ЗП працівників відділу за рік (з урахуванням індексації рівня ЗП і виплат до державних внесків), грн.	507408	570081,6	748836
	Витрати компанії на навчання працівників відділу за рік, грн.	2178	3630	6600
	Всього, грн.	509586	573711,6	755436
Витрати на автоматизацію процесу добору кадрів, грн.	Витрати компанії на придбання і обслуговування E-Staffрекрутер в рік, грн.	64900	32450	32450
Витрати на залучення кандидатів в рік, грн.	Витрати на річний доступ до сайту - rabota.ua, грн.	73700	82500	99000
	Витрати на річний доступ до інших сайтів (нерегулярне використання), грн.	50600	38500	41140
	Розміщення оголошень у друкованих ЗМІ	4950	8140	12650
	Залучення рекрутингових агентств для пошуку кандидатів на топові позиції	39160	19800	0
	Всього, грн.	168410	148940	152790
Витрати, всього за рік, грн.		745765,90	820342,5	1067145

Джерело: [Побудовано автором]

З отриманих розрахунків бачимо, що витрати на відділ добору персоналу в ТОВ «Кернел – Трейд» з кожним роком зростають. В 2020 році витрати на відділ підбору персоналу були найменшими і становили близько 746 млн. грн.,

а вже в 2021 році вони зросли на 30%. В 2022 році витрати на підбір персоналу зросли на 27 % відносно 2021 року.

ТОВ «Кернел – Трейд» оцінює знання, компетенції та досвід кандидатів на декількох рівнях. Таким чином, якість відбору кандидатів постійно покращується. У процесі оцінки кандидатів іноді виникає відсутність згоди між менеджерами (функціональними та лінійними керівниками), що може призвести до розбіжностей у тому, що вони шукають у кандидаті, і це може вимагати коригування методології оцінки.

Фахівці з підбору персоналу відповідають за затвердження кандидатів на роботу. Для цього кандидату надсилається «Анкета на отримання дозволу на обробку персональних даних», яка надсилається до служби безпеки для перевірки. Слід зазначити, що згідно з цим критерієм, фахівець з безпеки повинен надіслати відповідь кандидату протягом трьох робочих днів, тому термін найму (закриття вакансії) враховує цей обов'язковий триденний термін. Паралельно збираються рекомендації з попередніх місць роботи кандидата.

Якщо рекомендації надаються безпосереднім керівником кандидата, функціональним керівником, службою безпеки або рекрутером (можливо, HR-VP), профіль кандидата та «звіт про співбесіду» надсилаються в електронному форматі директору з персоналу.

Якщо кандидата затверджено, спеціаліст з підбору персоналу готує лист-пропозицію кандидату. Умови пропозиції та умови працевлаштування узгоджуються з кандидатом по телефону або при особистій зустрічі, після чого йому надсилається лист. У разі згоди на працевлаштування, кандидата запрошують до відділу кадрів для реєстрації. На цьому етапі безпосередня взаємодія рекрутера з кандидатом завершується.

Всі елементи системи критеріїв маркетингу персоналу ТОВ «Кернел – Трейд» мають єдину спрямованість на створення сприятливого внутрішнього фірмового клімату. Сучасний працівник велике значення надає тому, в яких умовах йому доводиться працювати, які відносини виникають між

працівниками в процесі обслуговування клієнтів, оскільки більше 50% свого часу економічно активні люди проводять на роботі.

Тому мотивацією виступає не тільки матеріальна винагорода діяльності індивіда, а й прагнення до реалізації єдиної мети фірми.

Створення умов, при яких співробітники ТОВ «Кернел – Трейд» виступають не простими виконавцями, а членами єдиної команди, сприяє підвищенню якості роботи персоналу і зростанню ефективності роботи підприємства в цілому.

Щороку компанія оцінює компетенції співробітників та формує програму розвитку для кожного. Проєкт «Корпоративний мінімум» передбачає внутрішнє, зовнішнє, дистанційне та спеціалізоване навчання. Програма складається з наступних блоків:

1. Корпоративний мінімум:

1.1 Розвиток компетенцій:

- щорічне оцінювання корпоративних компетенцій кожного співробітника;
- індивідуальний план розвитку професійних та особистих навичок, які потребують вдосконалення;
- проєкт «Внутрішній тренер» – підготовка співробітників з розвиненими компетенціями для передачі досвіду колегам.

1.2 Професійне зростання:

- щорічне тестування навичок відповідно до профілю посади;
- виявлення зон розвитку та визначення відповідних курсів підвищення кваліфікації.

2. Кадровий резерв. Навчальний проєкт, спрямований на пошук проактивних співробітників та розвиток внутрішнього кадрового потенціалу компанії:

- поєднання різних методів та інструментів онлайн- та офлайн-навчання: тренінги, майстер-класи від внутрішніх експертів та залучених тренерів, онлайн-курси з обов'язковим виконанням домашнього завдання;

- навчання без відриву від робочого процесу;
- можливість одразу на практиці застосовувати отримані знання;
- розвиток soft та hard skills.

3. Програмисамовдосконалення:

3.1 Клуб переговорів - практичні тренінги для вдосконалення навичок ведення ділової комунікації та перемовин.

3.2 Speakingclub - щотижневі курси англійської мови з акцентом на мовлення.

3.3 Cash Flow - моделювання бізнес-процесів у формі корпоративної гри.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МАРКЕТИНГУ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «КЕРНЕЛ – ТРЕЙД»

3.1 Рекомендації щодо впровадження проекту заходів вдосконалення добору персоналу

Розробка заходів щодо вдосконалення системи добору персоналу базується виходячи з основних виявлених проблем в компанії, які впливають на якість добору персоналу.

З огляду на аналіз добору персоналу в компанії ТОВ «Кернел – Трейд» пропонуємо наступні заходи щодо вдосконалення добору персоналу:

1. Розробка нової форми оголошень про ІТ-вакансії в ТОВ «Кернел – Трейд» і рекламних оголошень. Розміщення ІТ-вакансій на оплачуваних ІТ-job сайтах. Мета даного заходу полягає в підвищенні якості добору ІТ-спеціалістів та бренд-роботодавця ТОВ «Кернел – Трейд» за рахунок популяризації інформації щодо використання компанії європейських ІТ-технологій та програмного забезпечення, яке наразі конкурує з програмним забезпеченням міжнародних компаній.

Пропонується, що проект буде реалізований в максимально короткі терміни. За планом – 7 робочих днів. Основними труднощами, що можуть виникнути в ході реалізації проекту, є: складнощі з оцінкою ефекту від розміщення нової форми оголошень та опір прийняттю нової форми оголошення з боку замовників ІТ-департаменту на пошук спеціалістів.

2. Автоматизація системи добору персоналу на основі вдосконалення систем інтеграції: Web-tutor і E-staff-рекрутер. Мета заходу полягає в:

- скорочення витрат часу на процес погодження кандидата;
- вдосконалення процесу добору персоналу в розрізі відповідальних осіб за прийом кандидатів;
- створення синхронізованої бази для суб'єктів, які приймають участь в доборі персоналу.

За рахунок автоматизації певної кількості процесів добору персоналу суттєво скоротиться витрата часових ресурсів спеціалістів з добору персоналу на формальні справи (наприклад – формування статистичних звітів по закриттю вакансій). Це в свою чергу знизить збитки під час добору персоналу.

3. Створення call-центру-reserch для відділу з підбору персоналу в ТОВ «Кернел – Трейд».

Мета заходу полягає в наступному:

- розвантажити рекрутерів з відділу підбору персоналу;
- підвищити якість підбору рекрутерів з відділу з підбору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд»;
- скоротити витрати часу на добір персоналу ТОВ «Кернел – Трейд» в цілому.

Пропонуємо створення «Центру-research» в рамках стажування у відділі з підбору персоналу всередині ТОВ «Кернел – Трейд» для студентів останніх курсів, які прагнуть розвиватися в сфері HR.

Для реалізації даного проекту необхідним є створення 5 робочих місць на базі головного офісу ТОВ «Кернел – Трейд». Стажування передбачатиме термін - 2-3 місяці з гнучким графіком роботи. В свою чергу, ТОВ «Кернел – Трейд» надає можливість навчатися за її рахунок, розвивати компетенції необхідні для фахівця HR та ознайомитися з усіма бізнес-процесами компанії-лідера українського агроринку.

Отже, для того, щоб підсумувати усі запропоновані заходи, побудуємо таблицю 3.1.

Таблиця 3.1

Проект заходів на ТОВ «Кернел – Трейд» щодо вдосконалення добору персоналу

Проект заходів	Мета заходу	Очікуваний ефект
Розробка нової форми оголошень про IT-вакансії в компанії і рекламного оголошення (акцент на використання новітніх IT-систем всередині компанії). Розміщення IT-вакансій на оплачуваних IT-job сайтах.	Підвищення якості добору IT-спеціалістів та бренд-роботодавця компанії за рахунок популяризації інформації щодо використання компанії сучасних IT-технологій та програмного забезпечення.	- скорочення витрат часу на добір IT-персоналу; - витрат часу та збитків внаслідок простої в робочих місцях.
Автоматизація системи добору персоналу на основі вдосконалення систем інтеграції: Web-tutor і E-staff-рекрутер.	Об'єднати всіх учасників процесу і надати зручну платформу для спільних дій - добору персоналу. Синхронізація системи для підбору персоналу - E-Staff з замовниками дасть змогу знизити витрати часу на процес добору персоналу: погодження кандидата, контроль за рухом кандидатів, отримання зворотного зв'язку тощо	- скорочення витрат часу на формальні справи; - зменшення терміну на добір персоналу.
Створення call-центру-reserch для відділу з підбору персоналу	Проект передбачає створення «Центру-research» в рамках стажування у відділі підбору персоналу всередині компанії для студентів останніх курсів, які прагнуть розвиватися в сфері HR. Для реалізації даного проекту необхідним є створення 5 робочих місць на базі головного офісу компанії.	- скорочення витрат часу на процес добору персоналу, - зниження вакансій в роботі одного рекрутера.

Джерело: [Побудовано автором]

Для реалізації запропонованих заходів проекту, що має на меті вдосконалити і покращити процес добору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд», в т.ч. - знизити витрати компанії, зменшити збитки компанії від простою робочих місць, знизити плинність персоналу на випробувальному терміні, необхідним є

використання додаткових коштів і ресурсів компанії, як людських так і матеріальних.

Отже, для реалізації нашого проекту з вдосконалення процесу добору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд», пропонуємо здійснити наступні етапи проекту (табл.. 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи проекту з вдосконалення процесу добору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд»

№п/п	Етапи проекту
1	Розробка нової форми оголошень про ІТ-вакансії в компанії і рекламних оголошень (акцент на використання новітніх ІТ-систем всередині компанії). Розміщення ІТ-вакансій на оплачуваних ІТ-job сайтах.
1.1	Розробка нової форми оголошень про ІТ-вакансії всередині компанії і рекламних оголошень
1.2	Пошук та аналіз сайтів з пошуку ІТ-спеціалістів та рекламних оголошень
1.3	Погодження нової форми ІТ-оголошення та бюджету на оплату послуг розміщення відкритих вакансій
2	Автоматизація системи добору персоналу на основі вдосконалення систем інтеграції: Web-tutor і E-staff-рекрутер.
2.1	Розробка технічного завдання для автоматизації системи добору персоналу на основі вдосконалення системи Web-tutor
2.2	Надання на розробку та впровадження нових технологічних запитів ІТ-фахівцям та програмістам компанії
2.3	Впровадження автоматизованої системи добору персоналу в тестовому режимі
2.4	Доведення інформації до співробітників компанії
2.5	Виявлення переваг та недоліків автоматизованої системи добору персоналу
2.6	Усунення «помилки» в автоматизованій системі Web-tutor
2.7	Надання комплексної оцінки автоматизації системи добору персоналу
2.8	Вдосконалення автоматизованої системи добору персоналу
3	Створення call-центру-reserch для відділу з підбору персоналу в компанії.
3.1	Створення нових робочих місць (кабінет call-центру-reserch) для стажерів відділу з підбору персоналу
3.2	Постановка завдань для співробітників відділу з підбору персоналу
3.3	Формування системи навчальної програми для стажерів у вигляді роздаткового матеріалу та матеріалів в електронному вигляді (основи рекрутингу)
3.4	Розробка основних показників ефективності проходження стажерами навчання
3.5	Добір стажерів у відділ підбору персоналу
3.6	Навчання стажерів та регулювання процесу стажування в call-центрі
3.7	Аналіз та оцінка ефективності роботи стажерів
4	Перегляд складових та аналіз переваг нової системи добору персоналу
5	Обґрунтування затвердження нової системи добору персоналу та реалізація повного проекту з вдосконалення добору персоналу в компанії

Джерело: [Побудовано автором]

Розрахуємо витрати за кожним з проектів та часові терміни для їх запровадження (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Терміни та вартість реалізації проекту вдосконалення добору персоналу
ТОВ «Кернел – Трейд»

Етапи проекту	Дата, початок події	Термін, дні	Дата, кінець події	Витрати, тис. грн.
Формування групи проекту	01.12.23	2	03.12.2023	3498
Аналіз системи добору персоналу групою проекту	03.12.23	2	05.12.2023	6996
На основі пропозиції щодо запровадження проектів вдосконалення добору персоналу провести ділову зустріч зі співробітниками компанії	05.12.23	7	12.12.2023	8453
1. Розробка нової форми оголошень про IT-вакансії в компанії і рекламних оголошень (акцент на використання новітніх IT-систем в середині компанії). Розміщення IT-вакансій на оплачуваних IT-job сайтах.	12.12.23	2	14.12.2023	3498
2. Автоматизація системи добору персоналу на основі вдосконалення систем інтеграції: Web-tutor і E-staff-рекрутер.	14.12.23	67	26.04.2024	21620
3. Створення call-центру-ресерч для відділу з підбору персоналу в компанії.	26.04.24	68	20.07.2024	23260
Перегляд складових та аналіз переваг оновленої системи добору персоналу	21.07.24	3	24.07.2024	8745
Обґрунтування затвердження нової оновленої системи добору персоналу та реалізація повного проекту з вдосконалення добору персоналу в компанії	24.07.24	7	01.08.2024	4081
Всього: терміни і витрати за проект		158		80151

Джерело: [Побудовано автором]

Форму календарного планування представимо у вигляді діаграми Ганта. В умовах сучасності, діаграма Ганта демонструє собою стандарт де-факто в теорії та практиці управління проектами, як мінімум, для зображення структури списку робіт над проектом (рис. 3.1).

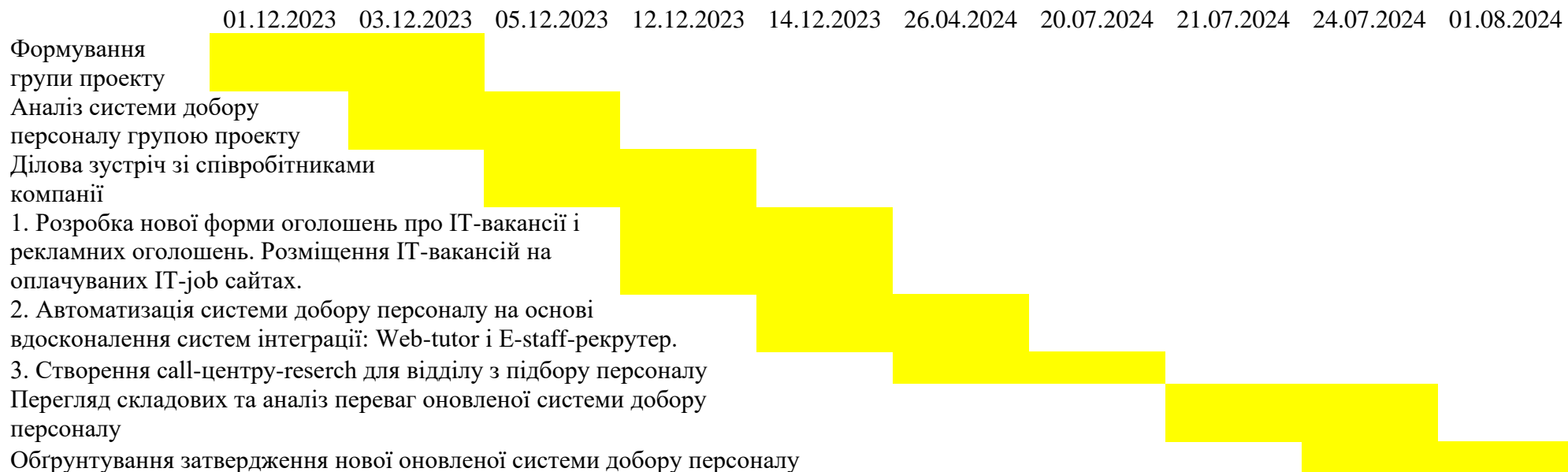


Рис. 3.1 Діаграма Ганта щодо проекту оптимізації добору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд»

Джерело: [Побудовано автором]

Отже, з діаграми Ганта, бачимо, що загалом проект триватиме протягом – 7 місяців (починаючи з грудня 2023 року, закінчуючи початком серпня 2024 року). На нашу думку, оптимізація проекту таким чином створить всі умови для максимально ефективного використання всіх ресурсів ТОВ «Кернел – Трейд» і сприятиме вдосконаленню процесу добору персоналу.

3.2 Напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства

Світовий досвід доводить, що працівники, які зосереджені на підвищенні конкурентоспроможності, можуть принести компаніям значні конкурентні переваги. Для ефективного вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності працівників і необхідно враховувати багато глобальних і локальних умов.

Глобальна або макроекономіка включає стан населення регіону, попит і пропозиції робочої сили, національну політику у сфері трудових відносин тощо. Локальні або мікроекономічні - умови та організація праці, формування фондів оплати праці, розвиток особистих якостей і здібностей, підвищення кваліфікації працівників.

Хоча макроекономічні фактори мають великий вплив, ми вважаємо, що основою для підвищення конкурентоспроможності працівників є мікроекономіка. Перш за все це тому, що основні навички та професійні якості працівників закладаються в процесі роботи на конкретному підприємстві.

При цьому необхідно не тільки забезпечити конкурентоспроможність підприємства, а й створити необхідні умови для його ефективної роботи зараз і в майбутньому (тобто реалізувати свою конкурентну перевагу). Для

цього необхідно вжити комплексних заходів щодо вирішення проблем конкурентоспроможності.

Будь-яка робота буде розвиватися успішніше, якщо людина отримує від неї задоволення, розвиває інтерес і бажання творчо виконувати роботу. У цих випадках мова йде про зовнішню і внутрішню мотивацію. Зовнішні подразники - це ряд середовищ і умов праці, які змушують людину працювати.

Зовнішні стимули є соціальними, загальнообов'язковими та незалежними від кожного з нас. Результати оцінки конкурентоспроможності персоналу підприємства є основою для визначення напрямів і методів її підтримки або вдосконалення.

Підвищення конкурентоспроможності працівників означає, що конкурентоспроможність персоналу суттєво посилюється та піднімається на новий якісний рівень.

Дії, спрямовані на підтримку та підвищення конкурентоспроможності людських ресурсів підприємства, повинні здійснюватися системно, комплексно та цілеспрямовано.

Різноманітність мотиваційних моделей на підприємствах, незалежно від форм власності підприємства, вимагає різних методичних підходів до оцінки конкурентоспроможності людських ресурсів в ринкових умовах.

Більше того, враховуючи особливості функціонування різних галузей економіки та особливості національного менталітету праці, навчання повинні забезпечити достатні можливості для вибору різних моделей оцінки та стимулювання конкурентоспроможності людських ресурсів, тобто методів, які безпосередньо відповідають інтересам організації та її соціальних партнерів.

Досвід країн, де підвищується конкурентоспроможність персоналу, підприємств та організацій, свідчить, що економічні прориви та реалізація інноваційних моделей розвитку в Україні можливі лише за умови,

якщо держава, підприємці та роботодавці зроблять ставку на людський капітал. Лише за таких умов можна досягти трансформації конкурентоспроможності працівників кадрових служб на ринку та створити передумови для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств і держави в цілому.

Тому підвищення конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» має ґрунтуватися на таких принципах:

- за основу мають бути взяті принципи людського розвитку та цілісного підходу до вирішення проблеми підвищення конкурентоспроможності робочої сили;

- врахування пріоритетів людського розвитку в Україні (здорове та довге життя, освіта, матеріальний добробут), зокрема у сферах зайнятості та доходів, освіти, соціального захисту та відтворення населення;

- посилення соціальної, складової інституційної, регіональної та національної економічної політики для забезпечення якості трудового життя, продуктивної зайнятості, наближення до світових стандартів життя та адаптації працівників до конкурентного середовища.

Принципи розвитку людського потенціалу є похідним від сучасних наукових уявлень про формування та розвиток людського капіталу і, зокрема, трудового потенціалу суспільства. Це сукупність положень, підходів і правил, які формують вихідне позиціонування ставлення національних і регіональних органів влади та керівників підприємств до збереження і розвитку людського потенціалу та формування важливих принципів політики, пов'язаної з людською працею в конкурентному середовищі.

Іншим аспектом, що формує конкурентоспроможність людських ресурсів ТОВ «Кернел-Трейд», є достатньо високий рівень організації праці. Організація праці є однією з фундаментальних проблем всього суспільного життя. Це положення стосується всіх видів праці.

Як і культура поведінки, культура праці має внутрішній і зовнішній аспекти, причому зовнішній аспект культури праці є одночасно і проявом, і умовою формування її внутрішнього, прихованого аспекту.

Працівники, які не вміють організувати своє робоче місце і свої записи, часто не можуть організувати свої думки. Досвід багатьох людей і науковців показують, що для розвитку навичок розумової праці необхідно почати працювати над загальною організацією.

Це включає в себе розпорядок дня та організацію робочого місця, навички планування та обліку, фіксації результатів роботи. З часом ці навички у зовнішньому вимірі культури розумової праці стають звичними і перетворюються на базову та природну потребу людини.

Зовнішній порядок на роботі призводить до порядку в думках і латентних розумових діях. Таким чином, внутрішній спокій і організованість дають можливість працівникам створювати і нарощувати власну конкурентну перевагу, повна реалізація якої безпосередньо залежить від їхнього бажання і вміння працювати.

Розвиток персоналу є важливим фактором успішної діяльності підприємства, який досягається через застосування комплексу заходів, що охоплює професійне навчання, перепідготовку, підвищення кваліфікації, а також планування кар'єри персоналу підприємства.

Професійний розвиток персоналу — це цілеспрямований і систематичний процес впливу на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності на підприємстві з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення кар'єрного росту, а також виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально

можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [19, с. 112].

Необхідність постійного професійного розвитку персоналу ТОВ «Кернел – Трейд» обумовлена певними факторами:

- нове обладнання та технології, модернізоване та освоєне виробництво нових продуктів, а також покращення комунікаційних навичок;

- для компанії ефективно швидко збільшувати свій прибуток за рахунок постійного зростання наявної робочої сили, ніж залучати нових працівників;

- вихід на конкурентні національні та глобальні ринки.

Одним з ключових елементів сучасної системи управління персоналом є система стимулювання професійного розвитку працівників, яка здатна суттєво покращити кінцевий результат трудової діяльності та забезпечити головну мету компанії - максимізацію прибутку.

Належний рівень професійної підготовки працівників «Кернел-Трейд» має бути забезпечений шляхом впровадження в навчальний процес компанії інноваційних методів навчання, таких як модульне навчання. Основними перевагами модульного професійного навчання порівняно з традиційним є те, що час навчання можна скоротити вдвічі, а витрати - в 2-2,5 рази.

У рамках реалізації ПРООН/МОП створений Український міжгалузевий центр модульного навчання (УМЦМН), основною діяльністю якого є: сприяння розвитку в Україні ефективною модульною системою професійного навчання, впровадження гнучких технологій підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації економічно активного населення на основі використання передового національного та зарубіжного досвіду.

За час діяльності УМЦМН при його тісній взаємодії з регіональними центрами модульного навчання, центрами зайнятості, професійно-

технічними навчальними закладами, виявлені такі переваги модульної технології професійного навчання [49]:

- скоротити час навчання при збереженні високої якості, таким чином мотивуючи працівників до навчання;
- забезпечити індивідуальне навчання безпосередньо на робочому місці;
- орієнтуватися на кінцевий результат навчання;
- склад навчальної групи може бути змінений з урахуванням знань та професійних навичок, набутих слухачами раніше;
- висока адаптивність до потреб роботодавців.

Важливим елементом конкурентного розвитку працівників ТОВ «Кернел-Трейд» є кар'єра, яка визначається як сукупність усіх посад (кваліфікаційних рівнів), доступних у трудовому житті працівника. З психологічної точки зору кар'єра розуміється як суб'єктивне сприйняття працівником судження про свій кар'єрний шлях і задоволеність роботою.

Кар'єра реалізується у трьох основних напрямках:

- 1) вертикальний - просування на вищу ієрархічну сходинку;
- 2) горизонтальний - переміщення працівників з одного робочого місця на інше з метою підвищення їх зацікавленості в роботі та мотивації до трудової діяльності. Це може бути переміщення в іншу функціональну сферу діяльності, розширення або підвищення складності роботи на поточній посаді, або зміна завдань без суворої формальної інтеграції в організаційну структуру (наприклад, управління різними програмами);
- 3) проникнення - доцентрові рухи, які формально не прив'язані до управлінських структур чи штатного розкладу. Цей рух означає здобуття авторитету, поваги з боку колег, визнання як експерта чи особистості.

Політика розвитку кар'єри персоналу ТОВ «Кернел-Трейд» має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації в

працівниках у потрібний час і в потрібному місці. Важливим інструментом розробки та реалізації цієї політики є планування кар'єри.

Планування кар'єри слід розглядати як розробку формальних програм і моделей просування працівників, які допомагають визначити перспективи розвитку працівника за певних умов і допомагають кожному працівнику визначити свої компетенції.

Для забезпечення ефективного управління професійним розвитком працівників ТОВ «Кернел-Трейд» необхідно здійснювати практику мотиваційного моніторингу.

Пропонується проводити регулярні опитування працівників та колективу компанії для визначення ієрархії мотивації працівників. Цю функцію можна покласти на відділ кадрів. Завдання працівника - проранжувати запропоновані види винагороди за ступенем важливості:

- адекватне визнання та належна оцінка виконаної роботи;
- відчуття приналежності до компанії;
- доброзичливість керівника (зацікавленість в особистих проблемах працівників та готовність допомогти);
- гарантії зайнятості;
- високий рівень оплати праці;
- цікава робота;
- кар'єрний розвиток;
- особистий контакт з керівництвом;
- сприятливі умови праці;
- трудова дисципліна.

Зміни в ієрархії мотивації можуть відбуватися під впливом підвищення рівня життя, розвитку професійної кваліфікації працівників та орієнтації на потреби вищого рівня. Тому рекомендується проводити таке опитування щороку.

Після систематизації та аналізу результатів передаються керівникам відповідних підрозділів. Керівник

кожного підрозділу повинен зробити необхідні висновки, визначити основні причини зміни стану мотивації до професійного розвитку, враховуючи вплив як внутрішніх, так і зовнішніх факторів, та обґрунтувати наступні дії з метою забезпечення найкращого та найприйнятнішого для працівників винагородження.

Мотиваційний моніторинг має сприяти визначенню найдієвіших на даний період важелів і стимулів впливу на поведінку конкретних працівників з метою досягнення їх власних цілей і цілей підприємства [56, с. 64].

Розробка і прийняття управлінських рішень щодо професійного розвитку працівників можуть бути забезпечені за умов наявності достовірної повної інформації та її адаптації до цілей підприємства.

Такі рішення включають використання стимулюючих впливів, що відповідають інтересам керівництва та працівників, тобто враховують мотиваційні аспекти професійного розвитку та ефективного управління.

Серед мотиваційних впливів, що забезпечують управління розвитком працівників, найбільш важливими є матеріальне та моральне стимулювання у формі заробітної плати, премії, пільг, визнання досягнень; підвищення кваліфікації та професійної майстерності для одержання нових спеціальностей, професійних навичок; комунікаційні структури, які визначають престиж і авторитетність працівників, участь у неформальних організаціях і ін.

Формування стимулюючих впливів, які базуються на результатах мотиваційного моніторингу, необхідно надати як задачу стратегічного управління розвитком персоналу. На вході такого управління слід розглядати виробничий процес, що взаємодіє із зовнішнім середовищем і працівниками, а на виході – результати виробничої діяльності. Взаємодія виробничого процесу підприємства з плануванням професійного розвитку працівників повинна ґрунтуватись з урахуванням життєвого циклу товару і технологій.

Прийняття управлінських рішень має бути пов'язаним із інтересами конкретного працівника і визначатися зовнішньою мотивацією, що може підсилювати або послаблювати вплив на результати діяльності.

Щодо інтересів працівників ТОВ «Кернел – Трейд», то існуючі психологічні властивості визначають різні ступені прийнятливості мотиваційних впливів, що зумовлює необхідність їх оцінки у вигляді корисного ефекту від прийняття управлінських рішень, тобто часу, протягом якого досягається поставлена мета із забезпечення заданої тривалості виробничого процесу.

Щоб уникнути негативних наслідків і не перетворити впровадження системи оцінки конкурентоспроможності персоналу ТОВ «Кернел – Трейд» на суцільний стрес, необхідно дотримуватися кількох ключових правил.

1. Точно визначити цілі. Перш за все, рішення про запровадження системи оцінювання працівників має бути обґрунтованим. Перше питання, на якімає відповіді керівництво компанії: які цілі системи оцінювання та які результати очікуються? Тільки після того, як на ці питання будуть отримані чіткі відповіді, компанія може приступати до розробки критеріїв для системи оцінки. До цього зробити це неможливо.

2. Комунікація з персоналом. Після того, як цілі визначені, система оцінювання співробітників повинна бути створена, перш ніж її можна буде впроваджувати на практиці. Люди насторожено ставляться до змін, які вони не до кінця розуміють. Особливо це стосується оцінки власної ефективності. Ось чому так важливий діалог між керівництвом і працівниками. Іншими словами, впровадження системи оцінювання працівників має супроводжуватися діалогом між двома сторонами.

3. Визначення підходу до оцінювання. Наступним важливим кроком є вибір інструменту оцінювання. До них належать тести, співбесіди, анкети та рольові ігри (також відомі як моделювання робочих місць). Ці інструменти можуть бути використані в процесі оцінювання ефективності, який базується на

оцінці компетенцій (професійних якостей, необхідних для певних категорій персоналу) та ключових показників ефективності (КПЕ).

4. Навчання топ-менеджменту з питань оцінки персоналу. Приймаючи рішення про впровадження системи оцінки персоналу, важливо усвідомлювати, що, хоча відповідні експерти (якщо такі є) зможуть провести оцінку один раз, вся подальша робота лягає на плечі керівництва компанії, особливо керівників підрозділів. Остання роль особливо важлива, оскільки саме вони є сполучною ланкою між топ-менеджментом і працівниками. Саме до них працівники звертаються з питаннями і саме від них залежить атмосфера і ставлення до системи оцінювання в колективі. Тому дуже важливо пояснити їм суть системи, її призначення та важливість для успіху всієї команди і компанії.

Експерти сходяться на думці, що більшість компаній не можуть уникнути впливу людського фактору. У будь-якому випадку, менеджери є суб'єктивними оцінювачами, а особисті стосунки та емоції (не пов'язані з робочими питаннями) часто не дають можливості об'єктивно оцінити конкретного працівника, і тому вони часто помиляються в оцінках.

5. Забезпечення зворотного зв'язку. Зворотній зв'язок важливий на кожному етапі, особливо під час і після процесу оцінювання. Оцінка персоналу - це не односторонній процес. Оцінка персоналу - це завжди діалог, в якому обидві сторони прислухаються до думки одна одної, до позитивних і негативних аспектів роботи.

З цієї причини багато керівників помилково вважають, що суть оцінки полягає в тому, щоб виставити оцінку підлеглим. Вкрай важливо вислухати співробітників і дізнатися, що їх турбує, що заважає в роботі, як можна поліпшити роботу і систему оцінки, як більше мотивувати підлеглих. Водночас, такі діалоги не повинні залишатися непоміченими і повинні братися до уваги. Інакше вся система, що будується, буде обнулена і сприйматиметься як чергова бюрократична процедура.

Реалізація даних рішень підприємства ТОВ «Кернел – Трейд» дозволить підвищити ефективність роботи, показники об'ємів діяльності, фінансових результатів.

В свою чергу, варто наголосити, що ТОВ «Кернел – Трейд» приділяє надзвичайно велику увагу на підвищення конкурентоздатності свого персоналу. Розвиток працівника характеризується техніко-економічним забезпеченням, плануванням кар'єри, його адаптацією та ін.

Навчання та стажування спеціалістів на ТОВ «Кернел – Трейд» здійснюється у відповідності із затвердженими індивідуальними планами, де передбачається:

1. Вивчення і аналіз виробничих показників конкретних підрозділів і підприємства в цілому.
2. Безперервне навчання шляхом самоосвіти.
3. Періодичне навчання і збільшення кваліфікації у відповідних навчальних закладах.
4. Участь у роботі семінарів, нарад, конференцій з проблем відповідного напрямку.
5. Залучення до розгляду відповідних питань, проведення перевірок, службових розслідувань.
6. Участь у підготовці проектів, планів роботи підприємства чи підрозділу на перспективу та на поточний період .

Основними показниками соціального розвитку працівників на ТОВ «Кернел – Трейд» є:

- збільшення кваліфікації працівників;
- покращення умов праці та укріплення здоров'я працівників;
- покращення соціально-культурних та житлово-комунальних умов;
- соціальна захищеність членів трудового колективу.

З урахуванням завдань, які вже виконуються та які ще можливо необхідно додати, розробимо конкретні заходи у складі програми підвищення ефективності використання персоналу в цілому.

Для формування програми заходів щодо підвищення ефективності використання персоналу підприємства використовуються основні фактори, що сприяють зниженню витрат на персонал підприємства.

Отже, внутрішньовиробничими резервами підвищення ефективності використання персоналу на рівні підприємства ТОВ «Кернел – Трейд» є зниження трудомісткості продукції, поліпшення використання робочого часу, вдосконалення організаційної структури управління підприємством та поліпшення системи підготовки кадрів і підвищення їх кваліфікації з урахуванням прогресивних методів виробництва та праці, з розвитком матеріально-технологічної, інформаційної бази підприємства.

3.3 Економічна ефективність запропонованих заходів

Розрахуємо економічний ефект від запропонованих проектів щодо вдосконалення системи добору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд».

На думку експертів ТОВ «Кернел – Трейд», за умови зменшення або повного усунення негативних факторів впливу на добір персоналу можна збільшити чистий прибуток компанії ТОВ «Кернел – Трейд» на 5%.

Таким чином він становитиме:

$$Поч = Приб_{2022} * 105\% \quad (3.1)$$

Поч – очікуваний прибуток за умови зростання на 5%;

Приб.₂₀₂₂ – чистий прибуток компанії в 2022 р., грн

Поч = 3419048 * 5% = 170952 тис. грн

Отже, за рахунок досконалого добору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд», зможе збільшити власний прибуток на 170952 тис. грн.

Очікуваний прибуток від реалізації вдосконалення системи добору персоналу і реалізації запланованих заходів (як наслідок) становитиме - 170952 тис. грн. Витрати на реалізацію запланованих заходів становлять - 80151 тис. грн., отже:

Економічна ефективність проекту заходів:

$$E_{ек.проект} = Поч.проект - В \quad (3.2)$$

$E_{ек.проект}$ – економічна ефективність від реалізації запропонованих заходів, грн.;

$Поч.проект.$ – очікуваний прибуток від реалізації запропонованих заходів, грн.;

$В$ – витрати на проект, грн.

$E_{ек.проект} = 170952 - 80151 = 90801$ тис. грн

Економічний ефект після реалізації запропонованих заходів буде видно не раніше ніж через 6 місяців після запуску проекту (враховуючи термін реалізації проекту – пів року), припустимо: в перший рік після реалізації запропонованих заходів проект принесе 50% від очікуваного прибутку:

$$T_{ок} = \frac{В}{Поч.проект \cdot 0,5} \quad (3.3)$$

Ток – період окупності.

Маємо:

$$T_{ок} = \frac{80151}{170952 \cdot 0,6} = 0,78 \text{ (року)}$$

Тобто, період окупності складе 285 днів.

Це означає, що запропонований нами проект принесе додатковий прибуток і його реалізація буде мати економічний ефект.

Розрахуємо індекс прибутковості проекту:

$$PI = 90801 / 80151 = 113,28\%$$

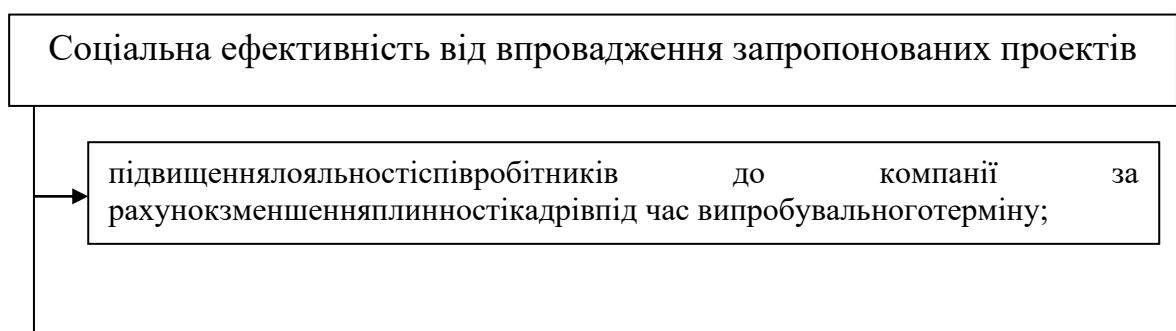
Розрахуємо рентабельність проекту:

$$P = 1,13 \cdot 100\% = 113\%,$$

Це означає, що вклавши в розробку і реалізацію заходів 80151 тис. грн. по його закінченню ми зможемо повернути витрати і отримаємо додатково як мінімум: $1,13 \cdot 80151 - 80151 = 10419$ тис. грн. – чистий дисконтований дохід.

Отже, за рахунок вдосконалення процесу добору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд» буде мати не тільки можливість усунення збитків, а й велику ймовірність отримання додаткового прибутку.

Крім економічної ефективності даний проект матиме також і соціальну ефективність для підприємства (рис. 3.2).



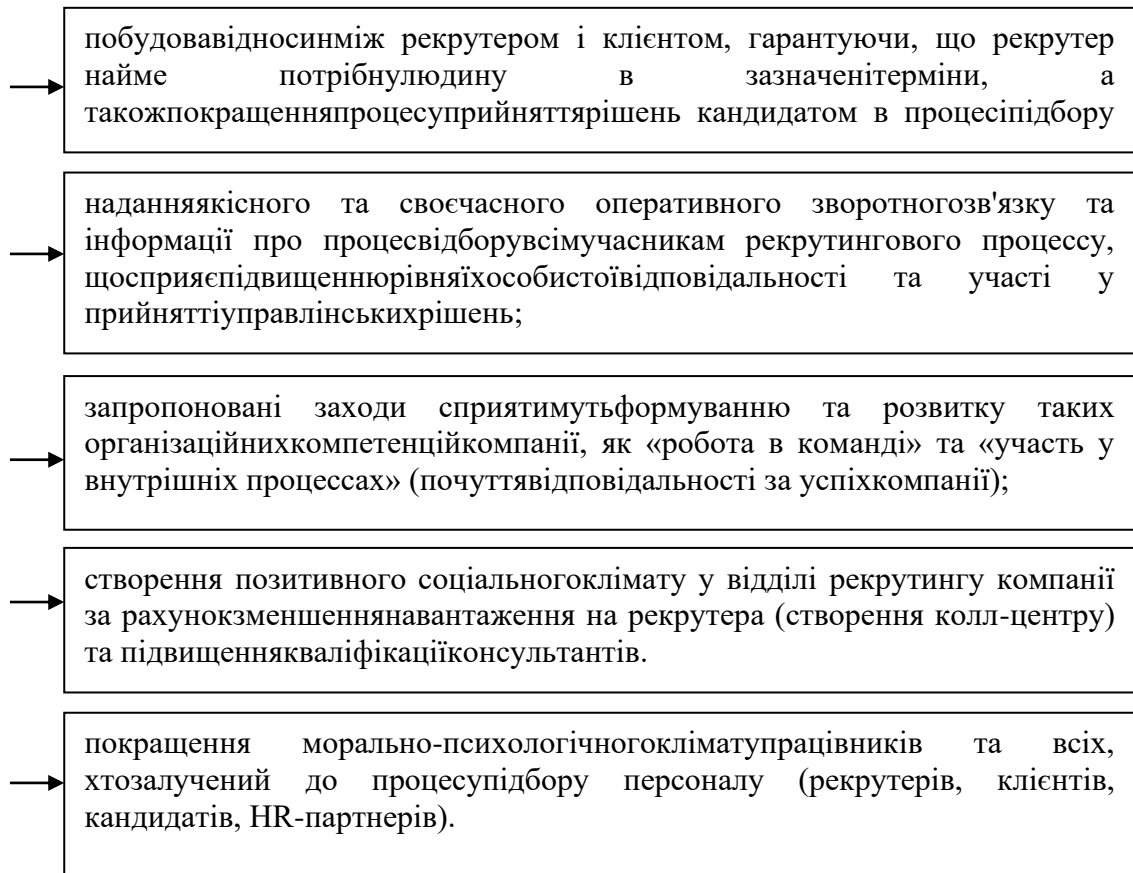


Рис. 3.2 Соціальна ефективність запропонованого проекту заходів до вдосконалення системи добору персоналу в компанії ТОВ «Кернел – Трейд»

Джерело: [Побудовано автором]

В цілому, можна зробити висновок, що проект, який пропонує заходи щодо вдосконалення підбору персоналу в ТОВ «Кернел Трейд», є цілеспрямованим та ефективним. У довгостроковій перспективі запропоновані заходи матимуть позитивний економічний та соціальний вплив, включаючи усунення існуючих проблем у системі підбору персоналу.

ВИСНОВКИ

Отже, провівши дане дослідження, можна зробити наступні висновки.

1. Розглянувши персонал як основу і стратегічно важливий ресурс сучасного підприємства встановили, що персонал - це весь персонал підприємства, організації або його частини, включаючи тимчасових, сезонних, позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом, а також власників бізнесу. Багато науковців ототожнюють поняття «персонал» і «кадри». Людські ресурси є рушійною силою кожної організації. З цієї причини економічні дослідження приділяють багато уваги цій категорії. Більшість дослідників намагаються вивчати продуктивність персоналу компанії, розділяючи його на окремі категорії.

2. Розглядаючи маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця встановили, що маркетинг персоналу - це управлінська діяльність, яка включає потребу організації в персоналі в необхідній кількості та з відповідними характеристиками, а також розвиток, навчання, використання, мотивацію та утримання персоналу для досягнення цілей і завдань. Іншими словами, маркетинг персоналу має на меті визначити та задовольнити потреби організації в людських ресурсах, а також індивідуальні потреби працівників.

3. Характеризуючи елементи та принципи управління персоналом підприємства з'ясували, що система управління персоналом включає визначення цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, верифікацію процесу прийняття управлінських рішень, а також вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесах розробки, підбору та реалізації кадрів. Ключовим принципом управління персоналом є принцип підбору та розміщення кадрів за їхніми діловими та персональними якостями. Принципи управління персоналом відображають

вимоги об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, а тому самі є об'єктивними.

4. Розглянувши соціально-економічну характеристику ТОВ «Кернел – Трейд» з'ясували, що ТОВ «Кернел – Трейд» – одна з найбільших агропромислових компаній в Україні. Компанія ТОВ «Кернел – Трейд» має дивізійну структуру, яка формується на принципах міжфірмової та міжфункціональної взаємодії на основі лінійно-функціональних зв'язків. Структура компанії дуже динамічна. Основну частку співробітників складають чоловіки (73%). Пов'язано це в першу чергу зі специфікою роботи компанії. Основна частина жіночого колективу зосереджена в фінансовому департаменті і департаменті з персоналу і комунікацій. В 2021 і в 2022 роках спостерігається збільшення коефіцієнту обороту з вибуття майже на 30%, показники по прийому близько 35%, по плинності кадрів – на 28%.

5. Провівши діагностику системи управління персоналом підприємства відзначили, що Основна мета департаменту управління персоналом ТОВ «Кернел – Трейд»- забезпечити професійну та добровільну підготовку персоналу для досягнення стратегічних цілей компанії. ТОВ «Кернел – Трейд» прагне підвищити продуктивність праці, приділяючи особливу увагу розробці загальної стратегії управління людськими ресурсами та створенню іміджу організації. Всі аспекти управління персоналом пов'язані з управлінням бізнесом та покращенням результатів діяльності компанії.

6. Провівши дослідження та аналіз маркетингу персоналу з'ясували, що маркетинг персоналу ТОВ «Кернел – Трейд» спрямований на задоволення потреб організації в людських ресурсах, а також на виявлення та задоволення індивідуальних потреб працівників. У процесі відбору персоналу в ТОВ «Кернел – Трейд» беруть участь щонайменше сім осіб. У деяких випадках до процесу рекрутингу залучаються експерти з інших відділів для оцінки відповідних компетенцій. Витрати на відділ добору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд» з кожним роком зростають. В 2020 році витрати на відділ підбору персоналу були найменшими і становили близько 746 млн. грн., а вже в 2021

році вони зросли на 30%. В 2022 році витрати на підбір персоналу зросли на 27 % відносно 2021 року.

7. Розглянувши рекомендації щодо впровадження проекту заходів вдосконалення добору персоналу визначили, що з огляду на аналіз добору персоналу в компанії ТОВ «Кернел – Трейд» запропонували наступні заходи щодо вдосконалення добору персоналу: розробка нової форми оголошень про ІТ-вакансії в компанії Кернел і рекламних оголошень. Розміщення ІТ-вакансій на оплачуваних ІТ-job сайтах; автоматизація системи добору персоналу на основі вдосконалення систем інтеграції: Web-tutor і E-staff-рекрутер; створення call-центру-reserch для відділу з підбору персоналу. Загалом проект триватиме протягом – 7 місяців (починаючи з грудня 2023 року, закінчуючи початком серпня 2024 року).

8. Розглянувши напрями підвищення конкурентоспроможності персоналу підприємства з'ясували, що політика в галузі кар'єри персоналу ТОВ «Кернел – Трейд» має бути спрямована на задоволення кількісних і якісних потреб організації в працівниках у необхідний час і в потрібному місці. Важливим засобом розроблення та реалізації цієї політики є планування кар'єри. Для забезпечення ефективного управління професійним розвитком працівників підприємства ТОВ «Кернел – Трейд», доцільно застосувати практику мотиваційного моніторингу.

9. Розрахувавши економічну ефективність запропонованих заходів визначили, що за рахунок досконалого добору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд», зможе збільшити власний прибуток на 170952 тис. грн. Період окупності проекту складатиме 285 днів. Отже, за рахунок вдосконалення процесу добору персоналу ТОВ «Кернел – Трейд» буде мати не тільки можливість усунення збитків, а й велику ймовірність отримання додаткового прибутку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Бажан, І. І. Сутність категорії «трудоий потенціал» та її економічна природа. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2003. № 1 (20). С. 69-73
2. Балабанова, Л. В. Управління персоналом : підручн. / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. К. : ЦУЛ, 2011. 468 с
3. Білецький О. М. Управлінські аспекти маркетингу персоналу в процесі сінджинірингу. *Вчені записки університету «Крок». Серія «Менеджмент і маркетинг в бізнесі ХХ ст.»*. 2008. Т. 2, №18. С. 35-40.
4. Бородкіна Н.О., Крушельницька О.В. Кадровий маркетинг в системі управління персоналом. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 3(53). С. 229–230.
5. Вячеславський М. Суть і принципи маркетингу в діяльності підприємства. *Економіка України*. 2014. №5. С.74-82.
6. Грицишин В. HR-маркетинг як інструмент управління персоналом. URL:
https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36362/2/FMZKPNES_2021_Hrytsyshyn_V-Hr_marketing_as_a_tool_176-178.pdf
7. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
8. Гурбик Ю.Ю. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. Вип.17. 2018. С. 216-224
9. Данюк В.М. Менеджмент персоналу: Навч. посібник/ В.М. Данюк, В.М. Петюх, С.О. Цимбалюк, Я.В. Крушельницька; Ред. В.М. Данюк. 2ге вид., без змін. К.: КНЕУ, 2006. 398 с
10. Єрмошенко М.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. К.: Національна академія управління, 2001. 204 с.

11. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2006. 300 с.
12. Захарчин Г.М., Поплавська Ж.В. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. *Актуальні проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 125–133
13. Калашникова Л. Маркетинг персоналу. *Служба кадрів і персонал*. 2006. № 8. С. 63-65.
14. Колпаков В.М. Маркетинг персоналу: навч. посібник для здобувачіввищоїосвітисеред.івиш. навч. закл. / В.М. Колпаков. К.: МАУП, 2006. 408 с.
15. Комісарова Т. А. Круглийстіл "Маркетинг персоналу / внутрішній маркетинг як ресурс підвищенняефективностіпраці в ситуаціїкризи" URL: <http://www.hse.ru>.
16. Корнієнко О.В. Сутність та структура персоналу підприємства URL: www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_31/Zmist/20PDF.pdf
17. Костинець Ю.В. Сучасні концепції мотивації як інструменти маркетингу персоналу в системі внутрішнього маркетингу підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2015. Випуск 13. С. 38-40.
18. Кравченко О.О. Інноваційні підходи до мотивації праці. *Фінансовий простір*. 2018. № 2. С. 170–176
19. Крамаренко В.І. Управління персоналом фірми: Навч.посібник. – Київ: ЦУЛ, 2003. 272 с.
20. Криворучко О. М. Процесреалізація маркетингу персоналу на підприємстві*Економіка транспортного комплексу*. 2012. Вип. 20. С. 18-27
21. Крушельницька О. В. Управління персоналом [навчальний посібник]. К.: Кондор, 2003. 296 с
22. Крушельницька, О. В. Управління персоналом : навч. посібн. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. К. : Кондор. 2007. 428 с

23. Лелі Ю.Г. Сучасні системи управління персоналом та їх вплив на ефективність роботи підприємства URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/5534/%D0%A1.%2095.pdf?sequence=1>
24. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу. Суми : ВТД «Університетська книга», 2004. 592 с
25. Майстер Л.А. Економічна сутність персоналу та його значення в системі управління підприємством. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. №3 (130). С. 212-218
26. Мальнєва В.Л. Сутність управління персоналом підприємства. *Вісник СНТ ННІ бізнесу і менеджменту ХНТУСГ*. Вип.1.2020. С. 68-70
27. Маркетинг: підручник /М.М.Єрмошенко, С.А.Єрохін, Т.В.Серкутан, Ю.М.Неговська, Я.А.Громова, Ю.В.Гостинець. Київ : НАУ, 2020. 810 с.
28. Менеджмент: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. М.М.Єрмопієнка, д.е.н., проф. С.А.Єрохіна. К.: Національна академія управління, 2011. 656 с.
29. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
30. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
31. Никоненко А.В. Маркетингові засади кадрового забезпечення підприємств харчової промисловості : автореф. дис. ...канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Київ, 2015. 22 с
32. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія управління персоналом: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
33. Обуховська К. І. Сутність маркетингу персоналу в системі управління персоналом. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/1208/1.pdf>
34. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

35. Офіційний сайт ТОВ «КЕРНЕЛ – ТРЕЙД» URL: <https://www.kernel.ua>
36. Павленко Т.В. Маркетинг персоналу та HR-брендинг. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022. 97с
37. Персонал підприємства та його класифікація URL: <http://buklib.net/books/21875/>
38. Петрова І. Л. Маркетингові інновації в управлінні персоналом. *Соціально-трудова сфера в координатах нової економіки та глобальної соціоекономічної реальності: виклики, шляхи розвитку: зб. тез доповідей учасників Міжнар. наук.-практ. конф. 11-12 лист. 2020 р.* КНЕУ, Київ. 2020. С. 220- 223
39. Петрова І. Л. Стратегічне управління людськими ресурсами: навч. посіб. Київ, КНЕУ, 2013, 466 с
40. Погорелова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. *Вісник НТУ «ХПИ»*. №21 (994). 2014. С. 127-134
41. Пшик-Ковальська О.О. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2. С. 88-93
42. Решетнікова І. Л. Внутрішній маркетинг у системі маркетингу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 45-55.
43. Руденко М. В. Управління маркетингом персоналу підприємств: виклики та перспективи. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"*. 2023. №26. С. 128-134
44. Руденко М.В. Навчання персоналу як ресурсна складова управління підприємством. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 2. Том 1. С. 33–38
45. Руденко М.В., Лакутін Д.В. Інноваційні підходи до управління персоналом в умовах діджиталізації підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 6. Том 1. С. 152–159

46. Рудь І. Ю. Управління оборотними активами підприємства. *Гроші, фінанси і кредит*. 2018. №25. С.759-764.
47. Савченко А. В. Розвиток персоналу: підруч. / В. Савченко. [2-е вид., перерод, і доп.]. К.: КНЕУ, 2015. 505 с.
48. Сагайдак М.П. Внутрішній маркетинг і маркетинг персоналу: порівняльний аналіз. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 7. С. 110-117
49. Ситник О. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yu-rozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/>
50. Скрипник К. І. Формування системи маркетингу персоналу на підприємстві. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/1201.pdf>
51. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія / І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2009. 304 с
52. Стратійчук В.М. Сутність та класифікація трудових ресурсів підприємства. *Приазовський економічний вісник*. Вип. 6 (23). 2020. С. 146-150
53. Телетов О.С. Системи мотивації працівників промислових підприємств різних класифікаційних категорій. *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2011. № 4. С. 18–26
54. Торяник Ж. Маркетинг персоналу як інструмент формування ефективного бренду роботодавця. *Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів* 2022.1(4). С. 34-47
55. Управління персоналом : підруч. / В. М. Даток, А. М. Колот, Г. С. Суков [та ін.] ; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В. М. Данюка. К. : КНЕУ; Краматорськ : НКМЗ, 2013. 666 с.
56. Христофоров І. Деякі погляди на формування стратегічних концепцій розвитку персоналу. *Справочник кадровика*. 2010. № 6. С. 63-65.
57. Цимбалюк С. О. Бренд роботодавця: методологія дослідження та практика формування: монографія. Київ, КНЕУ, 2018. 227 с

58. Черкашина М. В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С.45-51

59. Юськів Н. Персонал як фактор стратегічного розвитку підприємства. URL <https://core.ac.uk/download/pdf/60843503.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) за 2022р

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	106 437.00	213 844.00
первісна вартість	1001	232 472.00	369 028.00
накопичена амортизація	1002	126 035.00	155 184.00
Основні засоби	1010	2 026 469.00	2 225 699.00
первісна вартість	1011	2 586 123.00	2 963 898.00
знос	1012	559 654.00	738 199.00
інші фінансові інвестиції	1035	2 765 683.00	2 911 474.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	11 360.00	13 438.00
Відстрочені податкові активи	1045	370 324.00	587.00
Усього за розділом I	1095	5 280 273.00	5 365 042.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	22 273 369.00	12 444 402.00
Виробничі запаси	1101	8 116 688.00	5 879 152.00
Готова продукція	1103	5 702 421.00	2 463 302.00
Товари	1104	8 454 260.00	4 101 948.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3 126 946.00	22 521 044.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 003 700.00	4 049 751.00
з бюджетом	1135	4 804 541.00	4 810 112.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	107 538.00	94 137.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	828 487.00	533 236.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 366 894.00	2 627 789.00
Готівка	1166	12.00	3.00
Рахунки в банках	1167	2 366 882.00	2 627 786.00
Усього за розділом II	1195	37 511 475.00	47 080 471.00
Баланс	1300	42 791 748.00	52 445 513.00
Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	9 358 912.00	9 358 912.00
Резервний капітал	1415	20 236.00	20 236.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	935 203.00	6 068 225.00
Усього за розділом I	1495	10 314 351.00	15 447 373.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2 814.00	24 380.00
Усього за розділом II	1595	2 814.00	24 380.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення Короткострокові кредити банків	1600	15 060 095.00	18 211 119.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	14 731.00	51 034.00
товари, роботи, послуги	1615	3 539 677.00	3 268 475.00
розрахунками з бюджетом	1620	123.00	582 695.00
розрахунками зі страхування	1625	2.00	43.00
розрахунками з оплати праці	1630	2 052.00	5 398.00
за одержаними авансами	1635	7 836 177.00	7 370 754.00
Поточні забезпечення	1660	2 016 321.00	241 422.00
Інші поточні зобов'язання	1690	4 005 405.00	7 242 820.00
Усього за розділом III	1695	32 474 583.00	36 973 760.00
Баланс	1900	42 791 748.00	52 445 513.00

Додаток Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

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	67 925 986.00	85 791 541.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	51 610 825.00	81 969 080.00
Валовий: прибуток	2090	16 315 161.00	3 822 461.00
Інші операційні доходи	2120	2 399 576.00	691 741.00
Адміністративні витрати	2130	1 019 676.00	1 515 993.00
Витрати на збут	2150	4 161 293.00	3 094 727.00
Інші операційні витрати	2180	1 232 757.00	1 083 595.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	12 301 011.00	
збиток	2195	1 180 113.00	
Інші фінансові доходи	2220	619 960.00	296 421.00
Інші доходи	2240	1 589 452.00	5 498 552.00
Фінансові витрати	2250	2 116 216.00	1 315 770.00
Інші витрати	2270	5 854 408.00	5 406 683.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 539 799.00	
збиток	2295	2 107 593.00	
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 401 455.00	388 297.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3 419 048.00	
збиток	2355		

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 138 344.00	-1 719 296.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	38 286 648.00	58 739 040.00
Витрати на оплату праці	2505	713 064.00	1 101 271.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	101 205.00	102 549.00
Амортизація	2515	211 407.00	188 489.00
Інші операційні витрати	2520	7 178 599.00	6 938 934.00
Разом	2550	46 490 923.00	67 070 283.00