

УНІВЕРСИТЕТ «КРОК»

Навчально-науковий інститут менеджменту та освіти дорослих

Кафедра управлінських технологій

Кутова Дарина Василівна

УДК 005:331.108

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління кадровими ресурсами підприємства»

Спеціальність: 073 Менеджмент

Освітня програма: «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього рівня бакалавр кваліфікаційна робота містить результати власних доробок. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

(Підпис, ініціали та прізвище здобувача)

Науковий керівник (консультант)

Пазєєва Ганна Михайлівна,
К.е.н., доцент (прізвище, ім'я по
батькові, науковий ступінь керівника)

Київ 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Управління персоналом: сутність, завдання та основні принципи.....	5
1.2. Системний підхід до управління кадровими ресурсами підприємства.....	9
1.3. Складові механізми системи управління персоналом на підприємстві.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРАТ «ЮРІЯ».....	19
2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Юрія».....	19
2.2. Кількісний та якісний аналіз складу персоналу підприємства.....	28
2.3. Аналіз управління кадрами на ПрАТ «Юрія».....	34
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	40
3.1. Удосконалення системи управління кадровими ресурсами на підприємстві.....	40
3.2. Перспективи покращення менеджменту праці на ПрАТ «Юрія».....	46
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Актуальність дослідження. Розвиток глобалізаційних процесів, які відбуваються в теперішній час, супроводжується становленням якісно нових умов ринкового господарства і передбачає формування єдиного світового ринкового простору. На фоні цих трансформаційних процесів відбуваються серйозні зміни в усіх сферах діяльності, розвиваються принципово нові економічні зв'язки і виробничі відносини.

Складні умови періоду ринкових перетворень, які переживає Україна, актуалізують роль людського фактора у виробничому процесі, що вимагає нового підходу до управління персоналом на підприємствах.

Власний історичний досвід України та сучасна зарубіжна практика доводять, що лише за умови наукового забезпечення управлінської діяльності, практичної реалізації управлінських напрацювань, а також постійного вдосконалення форм і методів управління можна досягти ефективності будь-якої управлінської діяльності, зокрема роботи з персоналом. Управління підприємством в умовах глобалізації економіки зумовлює розвиток нових підходів до управління результатами діяльності підприємства. Оскільки ключовим показником і фактором успіху діяльності підприємства є величина витрат, питання управління набуває особливої актуальності. Управління персоналом є елементом соціального управління, під яким традиційно розуміється управління людьми та їх колективами. Проблеми формування системи управління персоналом на сучасному етапі розвитку економічних відносин є досить актуальними, тому потребують детального аналізу.

Теоретичні аспекти управління кадровими ресурсами на підприємстві досліджували такі зарубіжні і вітчизняні вчені: Ансофф І., Беляєва С., Бісвас П.Ч., Боумен К., Виноградський М., Виханський О.С., Євтушевський В.А., Журавльов М., Іванцевич Дж., Кибанов А., Крушельницька О.В., Мельничук Д.П., Наумов О.І., Пономаренко В.С., Савченко В.А. та ін. Однак через

багатогранність цієї проблеми й сьогодні є питання, які висвітлені не повною мірою і потребують доопрацювання.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є дослідження управління кадровими ресурсами підприємства.

Для досягнення мети нами було поставлено і виконано такі завдання:

- охарактеризувати управління персоналом : сутність, завдання та основні принципи;
- описати системний підхід до управління кадровими ресурсами підприємства;
- визначити складові механізми системи управління персоналом на підприємстві ;
- розкрити організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Юрія»;
- зробити кількісний та якісний аналіз складу персоналу підприємства ;
- проаналізувати управління кадрами на ПрАТ «Юрія»;
- описати удосконалення системи управління кадровими ресурсами на підприємстві ;
- визначити перспективи покращення менеджменту праці на підприємстві .

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом на підприємстві ПраТ «Юрія»

Предметом дослідження виступають особливості формування та управління кадровими ресурсами на підприємстві ПраТ «Юрія»

Методи дослідження. При написанні роботи ми використовували історичний, логічний, методи економічного аналізу, системного підходу, соціологічного опитування, моделювання , порівняння та узагальнення.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Обсяг роботи становить 67 сторінок комп'ютерного тексту без урахування списку використаних джерел та додатків. Список використаних джерел становить 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління персоналом: сутність, завдання та основні принципи

Процеси управління людьми здійснювались у всіх цивілізаціях і різних соціумах. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих [12, с. 14].

В цілому, управління персоналом - це система взаємозалежних, організаційно-економічних і соціальних заходів по створенню умов для нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації [35, с. 7]. Також управління персоналом можна визначити як діяльність, що спрямована на досягнення найбільш ефективного використання працівників для досягнення цілей підприємства та особистісних цілей [34, с. 9].

Управління людськими ресурсами - головна функція будь-якої організації, адже персонал - найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т.п. Персонал є двигуном будь-якої організації.

У сучасних умовах корінним чином змінилася роль людини у виробництві. Людина є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом організації в конкурентній боротьбі. Якби не були прекрасні ідеї, новітні технології, найсприятливіші зовнішні умови, без добре підготовленого персоналу

високоєфективної роботи домогтися неможливо. У зв'язку з цим управління персоналом зазнало радикальних змін.

Отже, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних, організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства. Планування, формування, перерозподіл і раціональне використання людських ресурсів є основним змістом управління персоналом [27, с. 214].

Вчені-економісти та управлінці-практики майже одностайно сходяться на думці, що важливою передумовою виживання найбільш ефективних організацій у конкурентному середовищі, що постійно змінюється, є формування прогресивного управління персоналом, який акумулює досягнення сучасних управлінських підходів, провідним лейтмотивом яких є визнання людей, людського капіталу організацій в якості найважливішого ресурсу [10, с. 12]. Питання про сутність, основні складові елементи та принципи раціонального управління персоналом являли собою предмет їх досліджень, хоча окремої науки, навчальної дисципліни та цілеспрямованої управлінської діяльності щодо управління персоналом організацій майже до середини ХХ-го століття у світі не існувало.

В теорії та практиці управління людською стороною організації можна виділити чотири концепції, що розвивалися в рамках трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного [20, с. 23].

Економічний підхід до управління дав початок концепції використання трудових ресурсів. В рамках цього підходу головне місце займає технічне, а не управлінське підготування людей на підприємстві [9, с. 10].

У рамках органічної парадигми послідовно склалися концепція

управління персоналом і концепція управління людськими ресурсами. Саме організаційний підхід позначив нову перспективу управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за рамки традиційних функцій організації праці і зарплати.

Відповідно до гуманістичного підходу культура може розглядатися як процес створення реальності, що дозволяє людям бачити і розуміти події, дії, ситуації певним чином і надавати зміст і значення своїй власній поведінці. Гуманістичний підхід фокусується на власне людській стороні організації, про яку мало говорять інші підходи [9, с. 11].

Управління персоналом як система включає два блоки: організаційний і функціональний. До організаційного блоку відносять [15, с. 32]:

- формування персоналу – це прогнозування структури, залучення, підбору та розміщення персоналу й укладання договорів та контрактів;

- стабілізація персоналу – це формування банку даних з питань рівня кваліфікації, персональних умінь, бажань, результатів оцінки праці з метою визначення потенціалу кожного працівника для організації навчання, підвищення кваліфікації і закріплення чи звільнення працівників.

Функціональний пов'язаний із використанням персоналу, що включає професійно-кваліфікаційне і посадове переміщення працівників (управління кар'єрою), створення постійного складу персоналу та робочих місць, покращення морально-психологічного клімату в колективі [15, с. 33].

На основі проаналізованих підходів до управління персоналом можна зробити висновок, що в основі сучасних концепцій управління персоналом лежить урахування зростаючої ролі конкретної особистості працівників, знання їхніх мотиваційних установок, уміння формувати й направляти зусилля людей відповідно до задач, що поставлені перед організацією. Управління персоналом - це сукупність впливів на організаційну поведінку людей, спрямованих на активізацію ще невикористаних професійних і духовних можливостей для розв'язання поставлених завдань.

Основна ціль управління персоналом полягає у формуванні

висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гідності; забезпеченні соціальної ефективності колективу. Функції управління персоналом пов'язані з діяльністю і являються відображенням властивостей функціонуючого об'єкта (суб'єкта управління), конкретної форми прояву його сутності. Отже, функції – це основні напрямки змісту діяльності керівника організації, кадрової служби з управління персоналом [30, с. 15]. Управління персоналом як цілісна система виконує такі функції [30, с. 16]:

- організаційну – планування потреб і джерел комплектування персоналу;
- соціально-економічну – забезпечення комплексу умов і факторів, спрямованих на раціональне закріплення й використання персоналу;
- відтворювальну – забезпечення розвитку персоналу.

Також науковці виділяють функції універсальні, які застосовуються для будь-якого управління і конкретні специфічні функції кадрової служби, її управлінського впливу [30, с. 18]. До універсальних функцій управління відносять: прогнозування, планування, організація, координація, регулювання, контроль. Саме вони відображають сутність процесу управління [30, с. 18].

Специфічні функції являються робочим інструментом здійснення загальних функцій. До них відносяться такі функції, як адміністративна, планування, соціальна, підвищення службової діяльності, виховна, мотивації, інформаційно-аналітична [30, с. 19]. Всі функції на підприємстві взаємопов'язані і мають важливе значення.

Управління персоналом повинно орієнтуватись на тенденції та плани розвитку організації, досягненні основних її цілей, що вимагає врахування таких аспектів, як довгостроковий розвиток організації; забезпечення ринкової незалежності; одержання відповідних дивідендів; самофінансування розвитку підприємства; збереження фінансової рівноваги; закріплення

досягнутого [20, с. 25].

Отже, завдання управління персоналом зводиться до [14, с. 17]: забезпечення підприємства в потрібній кількості й якості персоналу на поточний період і на перспективу; створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження протягом робочого періоду; задоволення розумних потреб персоналу; забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних до вимог робочого місця; максимальної можливості виконання різних операцій на робочому місці. Управління персоналом ґрунтується на таких принципах: науковість, демократичний централізм, планомірність, єдність розпоряджень; поєднання одноосібного і колективного підходів, централізації та децентралізації, лінійного, функціонального і цільового управління; контроль за виконанням рішень [30, с. 13].

Отже, управління персоналом підприємства являє собою системний та планомірний організаційний вплив за допомогою взаємоузгоджених організаційно-економічних та соціальних заходів на процес формування, розподілу й перерозподілу робочої сили на рівні підприємства, на створення умов для вияву трудових якостей робітника, з метою забезпечення ефективного функціонування підприємства та всебічного розвитку робітників, що там працюють.

1.2. Системний підхід до управління кадровими ресурсами підприємства

В умовах глобальних соціально-економічних перетворень в Україні виникає необхідність розробки принципово нових підходів до пріоритетів цінностей в управлінні персоналом з усвідомленням того, що головним резервом підприємства є його працівники. Ефективне управління персоналом

неможливе без створення на підприємстві атмосфери зацікавленості всіх працівників у досягненні загального успіху, формування відчуття причетності кожного до цих успіхів. В умовах ринкової економіки успіх чи невдача підприємств великою мірою залежить від творчої активності її персоналу, готовності брати на себе відповідальність за прийняті рішення, максимального виявлення трудового потенціалу кожного працівника.

Застосування системного підходу вирішує завдання комплексного розгляду управління персоналом в єдності її складових частин як інтегрованої цілісної системи. Стратегічна лінія в цьому напрямку полягає у створенні єдиних служб управління персоналом, які виконують весь комплекс притаманних їм функцій, включаючи власну організацію трудового процесу [1, с. 54]. Процес управління персоналом відбувається у погодженій єдності і тісній взаємодії і лінійними керівниками та іншими функціональними службами підприємства з реалізації стратегічних завдань у здійсненні загальних управлінських функцій, які включають планування, розподілення, організацію, координування і контроль. Однак конкретні форми їх прояву і реалізації на кожному підприємстві мають свою специфіку залежно від прийнятої концепції управління персоналом.

Управління персоналом являє собою системоутворювальну категорію і через те з позиції наукового підходу її необхідно співвідносити з такими поняттями, як система, системний аналіз, структура, організованість. У формуванні нового розуміння управління персоналом переважають його системно-структурні характеристики. Розгляд управління персоналом з позицій системного підходу потребує визначення поняття системи та її елементів [2, с. 211].

У загальному і широкому значенні під «системою» розуміють сукупність елементів цілісного утворення [3, с. 137]. Однак таке визначення застосовують лише для характеристики систем, які складаються з однорідних частин і мають цілком визначену структуру. На практиці нерідко до систем відносять сукупність різнорідних об'єктів, які об'єднані в одне ціле для

досягнення певної мети. Головне, що визначає систему, – це взаємозв'язок і взаємодія частин в цілому. Згідно міжнародного стандарту якості ISO серії 9000: 2000 система – це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих елементів [12, с. 12].

Отже, поняття «система» означає, що всі її підсистеми взаємопогоджені і мають різноманітні зв'язки із зовнішнім середовищем. Підприємство являє собою комплекс взаємозалежних елементів, при чому його внутрішня структура припускає відносну автономність підсистем, які утворюють певну ієрархію. Управління персоналом забезпечується взаємодією керуючої та керованої системи [3, с. 138]. Керуюча система (суб'єкт) – це сукупність органів управління й управлінських працівників з певними масштабами своєї діяльності, компетенцією та специфікою виконуваних функцій. Вона може змінюватись під впливом організуючих і дезорганізуючих факторів. Керуюча система представлена лінійними керівниками, які розробляють комплекс економічних й організаційних заходів щодо відтворення і використання персоналу [17, с. 112].

Керована система (об'єкт) – це система соціально-економічних відносин з приводу процесу відтворення й використання персоналу [16, с. 169]. Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління [19, с. 9].

Отже, соціально-економічна система являє собою єдність керуючої та керованої систем, а механізм управління – це сукупність відносин, форм та методів впливу на формування, розподіл і використання трудових ресурсів у державі. Кожна система управління персоналом повинна будуватися на відповідних принципах, які можна умовно поділити на дві групи [25, с. 48]:

- 1) принципи, які характеризують вимоги до системи управління персоналом;
- 2) принципи, які визначають напрями розвитку системи управління

персоналом .

Всі принципи системи управління персоналом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежать від конкретних умов функціонування організації. При вивченні стану діючої системи управління персоналом організації і побудові нової системи використовуються методи наведені на рис. 1.2 . [29, с. 27].



Рис. 1.1. Методи аналізу та побудови системи управління персоналом
Джерело: [29 , с. 27]

Система управління персоналом в організації складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем (елементів). Підсистема - це виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками частини системи, кожна із яких виконує певні завдання, працює автономно, але спрямована на вирішення загальної мети [31, с. 141].

Завдання системи управління персоналом – це самостійні, функціонально визначені процеси управління, цільова направленість яких детермінована соціальною стратегією, що є складовою частиною основної стратегії підприємства [31, с. 142]. Узагальнено завдання системи управління персоналом зображені на рис. 1.2 .

З метою вивчення і подальшого удосконалення управління персоналом застосовують системний аналіз . Для системного підходу характерний розгляд та дослідження взаємозв'язків складових частин і елементів сукупності як єдиного цілого, тобто такий, при якому неможливо звести властивості цілого до властивостей частин. Головне , що визначає систему, – це взаємозв'язок і

взаємодія частин в межах цілого.

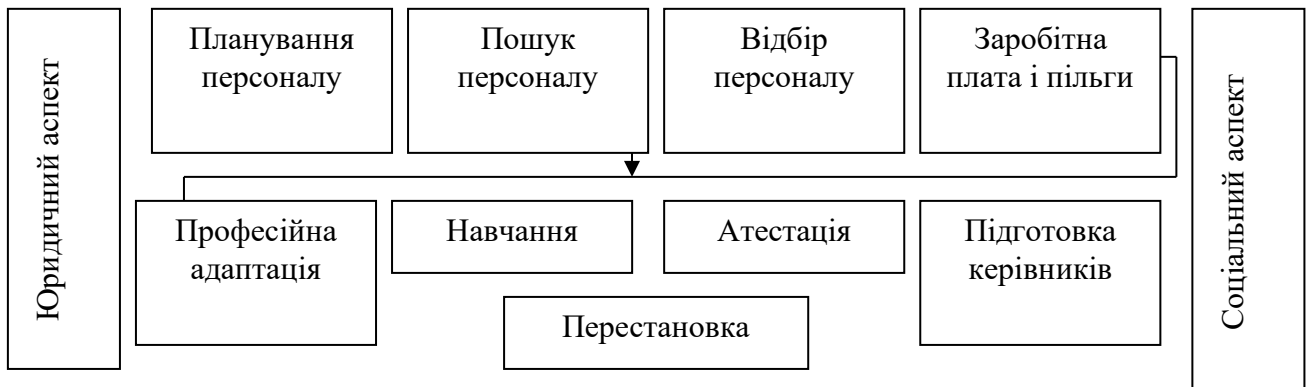


Рис. 1.2. Завдання системи управління персоналом

Джерело: [31, с. 142]

З таких позицій можна стверджувати, що система управління персоналом є складною, цілеспрямованою системою, оскільки створюється з метою отримання бажаного вихідного результату або досягнення бажаного стану даної системи. До того ж, вона є відкритою системою, в якій відбувається безперервний процес обміну енергією, інформацією з навколишнім середовищем, що сприяє ефективному управлінню. Особливе значення обмін інформацією набуває в соціально-трудовах системах, де він слугує основою для всієї комунікативної діяльності. Ще однією властивістю системи управління персоналом є її організованість. Без цієї властивості всі елементи системи є ізольованими, що негативно впливає на прояв їхніх системних характеристик.

Структурний аспект управління персоналом відбиває спосіб зв'язків, розміщення і порядку елементів системи. І, нарешті, важливою відмінною рисою системи управління персоналом є її синергізм. В складних організованих системах стадії стійкості і нестабільності змінюють одна одну. Взаємодія із зовнішнім середовищем і відхилення, які виникають при цьому, створюють необхідну умову активності системи, її рух в напрямку впорядкованості. Для досягнення впорядкованості і погодженої взаємодії

елементів системи важливим є творча активність персоналу, колективна співпраця і духовний розвиток [25, с. 49]. Отже, синергетика розвиває ідеї системності і організованості в описі складних систем, до яких належить система управління персоналом.

Таким чином, в рамках системного підходу до управління персоналом на мікрорівні все більше уваги приділяється робочій групі та відносинам між її членами, синергетичний вплив на об'єкт управління здійснюється таким чином, щоб забезпечувалось всебічне використання його потенціалу.

Загальна сучасна тенденція, яка характерна для практики підприємств, полягає в орієнтації на системний підхід до управління персоналом, у спробах здійснення цілісного охоплення різних сфер, аспектів та функцій, що, в свою чергу, передбачає органічне ув'язування політики в області праці з перспективними планами організації.

Наступна характерна риса системного підходу до управління персоналом – це властивості «відкритих» систем: урахування вимог динаміки цілей підприємства, характеру взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем, зміни у вимогах споживання і досягнення відповідності між цілями підприємства, формами і методами управління персоналом, а також розвитком відносин і взаємодій у трудовому процесі [27, с. 217]. Перелічені властивості створюють цілісність системи управління персоналом, утворюючи її відповідні зміст і форму. Особливість сформульованого підходу до управління персоналом полягає у тому, що підприємство, базуючись на використанні системних засад управління персоналом, передбачає комплексне вирішення проблеми управління персоналом в єдності принципів, цілей, функцій і структур підприємства.

Ключовим, теоретично значимим моментом в системному управлінні персоналом є не сама по собі діяльність керівника чи робітника, а зміни соціально-економічних аспектів її організації. Цей тип відносин є взаємодією у спільній продуктивній діяльності керівників і персоналу, які орієнтуються на потреби споживачів. Продуктивність такої взаємодії визначається

активним застосуванням адаптивних, репродуктивних і орієнтовно-дослідницьких компонентів, що призводить до актуалізації власного досвіду робітника, самостійного визначення результату діяльності тощо [19, с. 10].

Отже, управління персоналом являє собою підсистему в загальній структурі підприємства, й водночас є складною системою. Базуючись на закордонному і вітчизняному досвідах, система управління персоналом включає формування, використання, стабілізацію і власне управління.

1.3. Складові механізми системи управління персоналом на підприємстві

Управління організацією базується на взаємодії різних систем, серед яких головною, що приводить до дії інші, є система управління персоналом. Нові умови потребують і нових підходів до механізму управління персоналом, а саме: до планування персоналу, методів підбору персоналу, навчання, оцінки ефективності роботи працівників, мотивації до творчої праці. Кадрове планування - це складова частина планування на підприємстві. Зміст кадрового планування полягає у тому, щоб забезпечити людей робочими місцями у потрібний час і в необхідній кількості, у відповідності з їхніми здібностями, нахилами і вимогами виробництва [9, с. 151].

При здійсненні кадрового планування організація переслідує наступні цілі [14, с. 72]: отримати та втримати людей потрібної якості й у потрібній кількості; щонайкраще використовувати потенціал свого персоналу; бути здатної передбачати проблеми, що виникають через можливий надлишок чи нестач персоналу. Все кадрове планування можна поділити на наступні його види [14, с. 72]:

- 1) стратегічне або довгострокове (з перспективою на 10-15 років), яке часто здійснюється у формі цільових комплексних програм, що можуть бути націлені на вирішення важливих проблем;

2) перспективне (до 5 років), що дає можливість комплексно реалізувати найважливіші процеси формування кадрового потенціалу організацій, підприємств, галузей;

3) поточне планування конкретизує показники довгострокового та перспективного планування з кадрами та відображає проблеми комплектування структурних підрозділів необхідними працівниками, їх розстановки, навчання, оцінки діяльності, підвищення кваліфікації, контролю раціонального використання робочого часу та інше [9, с. 154].

Наступною складовою механізму управління персоналом є добір та відбір кадрів. Приймання на роботу – це виконання дій служби персоналу для залучення кандидатів на посаду, які мають якості, необхідні для роботи в організації [9, с. 168]. Процес приймання на роботу здійснюється за такою схемою: планування трудових ресурсів; залучення кандидатів на приймання для відбору працівників; відбір працівників; зарахування на роботу. Головною метою добору персоналу є створення резерву кандидатів на всі робочі місця з урахуванням поточних і майбутніх кадрових змін, звільнень, переміщень, виходу на пенсію, закінчення терміну контракту, змін напрямів і характеру діяльності організації [20, с. 59].

План організаційних заходів щодо підбору персоналу охоплює такі аспекти, як оперативна мета підбору; організаційний механізм реалізації заходів щодо підбору; набір конкретних дій по підбору; сукупність матеріальних, грошових і інших ресурсів, необхідних для виконання заходів; одиниці і використання решти ресурсів організації; економічний підхід до управління дав початок концепції використання; графік реалізації заходів.

Відбір - це демократична, звільнена від суб'єктивізму конкурсна процедура, яка передбачає всебічне та об'єктивне вивчення індивідуальних якостей кожного претендента на посаду і відбір кращих із них [20, с. 60].

Наступною важливою складовою механізму управління персоналом підприємства є професійний розвиток, професійне навчання та підвищення

кваліфікації персоналу. Розвиток персоналу – багатогранне та складне поняття, що охоплює широке коло взаємозв'язаних психологічних, педагогічних, соціальних і економічних проблем [28, с. 12]. Професійний розвиток персоналу – це цілеспрямований і систематичний вплив на працівників за допомогою професійного навчання протягом їхньої трудової діяльності в організації з метою досягнення високої ефективності виробництва чи наданих послуг, підвищення конкурентоспроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових складніших завдань на основі максимально можливого використання їхніх здібностей та потенційних можливостей [28, с. 13].

Професійне навчання персоналу – це цілеспрямований процес формування у працівників організації теоретичних знань, умінь та практичних навичок за допомогою спеціальних методів і форм, необхідних персоналу зараз чи в майбутньому [24, с. 145]. Підвищення кваліфікації робітників – це професійно-технічне навчання робітників, що дає змогу розширювати і поглиблювати здобуті знання, вміння і навички на рівні вимог виробництва чи сфери послуг [20, с. 104].

Іншою не менш важливою складовою механізму управління персоналом є його адаптація. У найзагальнішому вигляді адаптація – це процес пристосування або зміни власної поведінки працівника до нових професійних, соціальних або економічних умов праці в організації [14, с. 131]. В сучасних умовах розвитку виділяють такі форми адаптації: соціальну і виробничу адаптацію [14, с. 132]. Соціальна адаптація в широкому розумінні слова виходить далеко за межі виробництва, сфери послуг, зачіпає велике коло питань пристосування людини до суспільних відносин. Водночас, виробнича адаптація містить біологічні, медичні, технічні та соціальні аспекти пристосування працівників до вимог обраної професії, виробничої діяльності.

Важливе місце у механізмі управління персоналом належить оцінці та атестації персоналу. Іноді атестацію персоналу називають просто

оцінюванням працівників [9, с. 192]. Атестація персоналу – це формалізоване оцінювання кадрів, що проводиться у певний час, у встановленій формі, за спеціально розробленою процедурою, за результатами якої приймаються рішення щодо професійно-кваліфікаційного просування працівників, зарахування їх до резерву на керівні посади, професійного навчання чи звільнення працівників [20, с. 98].

Важливе місце в механізмі управління персоналом належить діловій кар'єрі працівника. Кар'єра, у широкому розумінні цього слова, означає успішне просування в галузі суспільної, службової, наукової або виробничої діяльності, досягнення популярності, слави. Кар'єра не визначає тільки успіхи або невдачі, як у власному розумінні людини. Вона включає внутрішню позицію і поведінку, поступову зміну навичок, здібностей і професійних можливостей пов'язаних з діяльністю. Професійно-кваліфікаційне просування робітників представляє собою сукупність форм, методів і засобів організації планомірного, послідовного, заздалегідь спроектованого навчання та переміщення робітників від простої до складаної праці, від низьких до високих ступенів професійної майстерності з урахуванням інтересів робітника і потреб виробництва [9, с. 267].

Отже, сукупність усіх наведених складових елементів становить механізм управління персоналом. Запровадження заходів по удосконаленню складових механізмів управління персоналом підприємства призведе до підвищення продуктивності праці персоналу, а як результат підвищення ефективності роботи всього підприємства.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПРАТ «ЮРІЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Юрія»

Приватне акціонерне товариство «Юрія» створено на базі Черкаського державного молокозаводу, який був збудований у грудні 1964 року. В 1970 і 1977 роках було проведено реконструкцію заводу, і потужність збільшилася з 25 до 67 тонн в зміну. Але і при такій потужності завод не міг забезпечити населення міста молокопродуктами, тому в 1986-1987 році проведено нову реконструкцію підприємства, в ході якої були побудовані нові цехи та виробництва, оновлене практично все обладнання, виробничі потужності збільшено до 410 тонн переробки сировини за добу.

В 1992 році підприємство стало орендним, а у 1994 році згідно з рішенням керівництва підприємства, на підставі відповідного установчого договору, завод був приватизований і отримав нову юридичну назву – ЗАТ «Юрія». В 1996 році була зареєстрована торгова марка «Волошкове поле».

Юридична адреса ПрАТ «Юрія»: м. Черкаси, Придніпровський р-н, вул. Кобзарська, буд. 108.

2005 рік підприємство починає реконструкцію, за допомогою нової хвилі інвестування, обсяг якої складав 2,5 млн. грн. У 2008 році підприємство успішно проходить атестацію за міжнародними стандартом ISO 9001:2000. У 2010 році підприємство було перейменоване на ПрАТ «Юрія» [26]. 2012 рік – це хвиля змін та інновацій на підприємстві. ТМ «Волошкове поле» здобуває популярності, як інноваційна компанія, презентуючи ринку серію молочних продуктів термостатного способу виробництва в скляних баночках, та пляшках, за рахунок чого розширяє ринки збуту та входить до торгових мереж національного рівня.

У 2016 році бізнес планом було передбачено та впроваджено оснащення виробничих цехів додатковою лінією для виробництва сирків

глазурованих та лінією по розфасовці продукції в сімейний формат упаковки пюр/пак 1500 г. ТМ «Волошкове поле» – популярний молочний бренд національного рівня, який входить в ТОП-10 найбільших виробників молочної продукції.

У 2017 році в рамках впровадження стратегічної програми розвитку сировинної бази, підприємство установлює в пунктах прийому молока холодильне обладнання та оснащує лабораторію підприємства спеціалізованою апаратурою для проведення більш швидких і точних досліджень за ключовими показниками якості, як сировини так і готової продукції. Проведено реконструкцію ділянки «Приймання молока», що дозволило збільшити потужність до 400 тонн переробки сировини в зміну. В рамках плану модернізації, творожний цех повністю оновлено лініями подачі кисломолочного сиру. Побудована та впроваджена в дію холодильна камера для зберігання масла, об'ємом до 200 тонн. Повністю модернізований склад готової продукції з урахуванням всіх вимог системи якості та безпеки харчових продуктів.

У 2018 році побудовано, та впроваджено в дію цех розфасовки ультра пастеризованого молока на Швецькій лінії компанії «ТЕТРА ПАК» в форматі упаковки ТВА, ТФА. Цех розфасовки молока і кисломолочної продукції в упаковку плівка, був оснащений, додатковою лінією «MILK PACK». Цього року відбувся сертифікаційний аудит інтегрованої системи менеджменту відповідно до міжнародних стандартів ISO 9001:2015 та ISO 22000:2005, що впроваджено на підприємстві.

З метою своєчасної реалізації продукції на підприємстві ефективно функціонує розгалужена система збуту на території України – Черкаська, Дніпропетровська, Запорізька, Одеська, Миколаївська, Кіровоградська, Вінницька, Херсонська, Полтавська, Чернівецька області. Крім цього, вже два роки ПАТ «Юрія» експортує свою продукцію, співпрацюючи з такими компаніями як «Sherif» (Придністров'є), «Nagus-Group» (Молдова). Частка продажу на експорт складає 17% від загальної частки продажу молочної

продукції. До 2025 року компанія планує увійти в п'ятірку лідерів молочної промисловості України.

Місія ПрАТ «Юрія» - розвиток українського бізнесу і ділової культури через вдосконалення власного науково-технологічного та кадрового потенціалу [26]. Основна ціль ПрАТ «Юрія» у сфері якості та безпечності харчових продуктів – виробництво молока коров'ячого питного пастеризованого, пряженого; сирів кисломолочних, м'яких, плавлених, виробів сиркових; продуктів кисломолочних (кефіру, ряжанки, сметани, йогуртів, біфідойогуртів, напою ацидофільного, десертів); вершків пастеризованих; масла солодко вершкового; казеїну якості та безпечності яких повинна повністю задовольняти вимоги та побажання Споживачів, нормативні та законодавчі вимоги [26].

Досягнення цієї мети забезпечить підприємству лідируюче положення на внутрішньому і зовнішньому ринках, приведе до отримання підприємством стабільної рентабельності, задоволенню моральних та матеріальних потреб співробітників, і як наслідок, до задоволення потреб суспільства у цілому. Основним внутрішнім елементом ПрАТ «Юрія» є організаційна структура, що характеризує саме співвідношення функціональних рівнів планування, які забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Організаційна структура управління ПрАТ «Юрія» зображена на рис. 2.1. Аналіз рисунку 2.1 дає можливість стверджувати, що ПрАТ «Юрія» має лінійно-функціональну структуру управління. Спеціалізація управлінського процесу на підприємстві відбувається за функціональними підсистемами, при цьому, по кожній з них, формується ієрархія служб, а саме: директорів, безпосередньо, підпорядковуються начальники відділів функціональних підсистем, їм в свою чергу підпорядковуються відповідні відділи та служби.

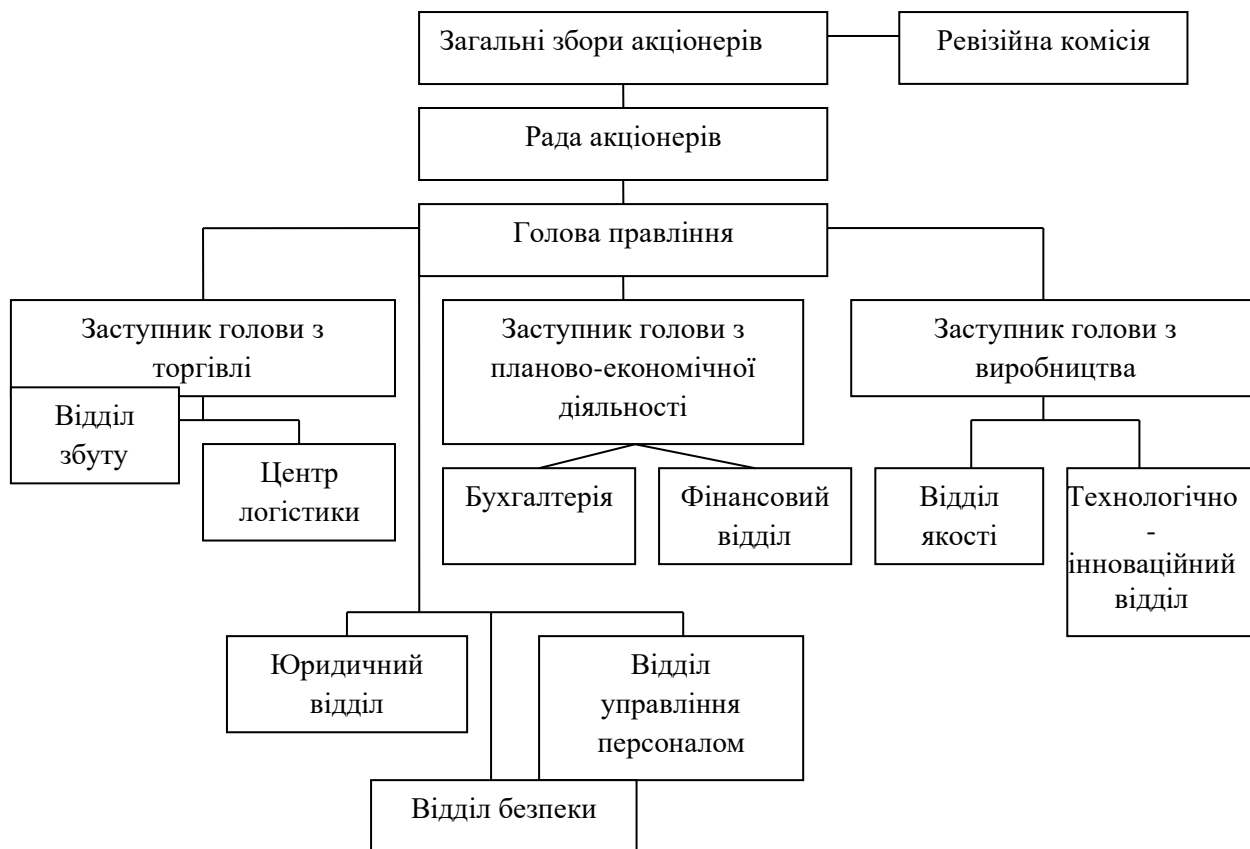


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ПрАТ «Юрія»

Джерело: [26]

Таким чином, ПрАТ «Юрія» сьогодні – це сучасне підприємство, виробничі потужності якого дозволяють випускати більше 150 найменувань високоякісних молочних продуктів, таких як: масло, сир, молоко, кефір, ряжанка, йогурт, сметана, вершки, солодкі сирки, майонез, морозиво, тощо, використовуючи при цьому як широко відомі рецептури, так і оригінальні, створені технологічною службою підприємства. Для проведення аналізу техніко-економічних показників діяльності підприємства скористаємось даними форми 1 «Баланс» та форми 2 «Звіт про фінансові результати» за 2020-2022 рр., які наведені відповідно у Додатках.

З огляду на табл. 2.1. показник продуктивності праці за реалізованою продукцією у 2021 р. році зменшився, порівняно з 2020 роком, а згодом – почав збільшуватися. Витрати на 1 грн. виручки від реалізації продукції,

порівняно з 2020 роком зменшуються у 2021 році, однак у 2022 році вони зростають. Причиною цього є збільшення собівартості реалізованої продукції.

Таблиця 2.1

Розрахунок техніко -економічних показниківПрАТ «Юрія» за 2020-2022

рр.

№	Показники	Методика розрахунку	Роки		
			2020	2021	2022
1.	Продуктивність праці за реалізованою продукцією , тис. грн./чол.	$\frac{\text{Обсяг реалізованої продукції (ф. 2 ряд. 2000)}}{\text{Чисельність середньооблікового персоналу, чол.}}$	293,78	181,67	183,63
2	Витрати на 1 грн. виручки від реалізації , грн.	$\frac{\text{Собівартість реалізованої продукції (ф.2 ряд . 2050)}}{\text{Обсяг реалізованої продукції (ф. 2 ряд . 2000)}}$	0,91	0,63	0,71
3.	Середньорічна заробітна плата, тис. грн.	$\frac{\text{Витрати на оплату праці (ф. 2 ряд 2505)}}{\text{Чисельність середньооблікового персоналу, чол.}}$	23,71	29 ,14	35,81
4.	Фондовіддача за реалізованою продукцією, грн./грн.	$\frac{\text{Вартість реалізованої продукції (ф .2 ряд. 2000)}}{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.}}$	39,63	1,76	1,54
5.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	$\frac{\text{Залишкова вартість основних виробничих фондів на початок року + залишкова вартість основних виробничих фондів на кінець року (ф.1 ряд. 1010)}}{2}$	7264	101174	116916,5
6.	Фондомісткість грн./грн.	$\frac{\text{Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.}}{\text{Вартість реалізованої продукції (ф.2 ряд 2000)}}$	0,03	0 ,57	0,65

Продовження табл. 2.1 .

7.	Фондоозброєність, тис. грн./чол.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн. <hr/> Чисельність середньооблікового персоналу, чол.	7,41	103,24	119 ,3
8.	Фондорентабельність, грн./грн.	Чистий прибуток підприємства тис. грн.(ф.2 р.2350) <hr/> Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн .	2,18	0,28	0,23
9 .	Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів	Залишкова вартість основних виробничих фондів, тис. грн.(ф.1 ряд. 1010) <hr/> Первісна вартість основних виробничих фондів (ф. 1 ряд. 1011)	0,45	0 ,52	0,53

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Юрія»

Середня заробітна плата за порівнювані роки поступово збільшується, а отже, і збільшуються витрати на оплату працю персоналу. Фондовіддача за реалізованою продукцією поступово зменшується. У 2020 році, було вироблено продукції та надано послуг на суму 39,63 грн. на кожному використану гривню основних засобів. З 2021 року показник різко зменшується до 1,76 грн., а у 2022 році - він становить 1,54 грн. Спостерігається зниження обсягу продажів.

Що стосується середньорічної вартості основних виробничих фондів, то за 2020-2022 рр. вони зросли з 7264 тис. грн. до 116916,5 тис. грн. Фондомісткість характеризує рівень середньорічної вартості основних виробничих фондів на одиницю вартості виробленої валової продукції. Вважається нормальним, коли фондомісткість має тенденцію до зниження, за

рахунок більш низьких темпів росту вартості основних виробничих фондів порівняно з темпами росту вартості валової продукції [22, с. 115]. В даному випадку показник фондомісткості зростає, якщо у 2020 він становив 0,03 грн./грн., то у 2021 р. – 0,57 грн./грн., а у 2022 році - 0,65 грн./грн.

Порівнюючи фондоозброєність даного підприємства можна помітити, що вона має тенденцію до зростання. Це характеризує позитивний вплив на ступінь технічної оснащеності праці, а також позначається на продуктивності праці персоналу. Якщо порівнювати показник фондорентабельності, то він спадає: у 2020 році він становив 2,18 грн./грн., у 2021 р. – 0,28 грн./грн. та у 2022 р. – 0,23 грн./грн. Ця тенденція є негативною, адже показник характеризує неефективне використання основних фондів за величиною одержаного доходу.

Коефіцієнт придатності основних виробничих фондів відображає частку основних засобів, яка є придатною для експлуатації. За 2020-2022 роки коефіцієнт повільно зростає, що свідчить про поліпшення матеріального стану основних засобів. Ліквідність характеризує здатність підприємства швидко перетворити активи на гроші. Оцінюючи ліквідність підприємства, аналізують достатність поточних (оборотних) активів для погашення поточних зобов'язань – короткострокової кредиторської заборгованості [5, с. 69]. Розрахунок показників ліквідності підприємства ПрАТ «Юрія» за 2020-2022 рр.:

Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності) показує, скільки гривень оборотних активів підприємства припадає на одну гривню поточних зобов'язань. Якщо оборотні активи перевищують за величиною поточні зобов'язання, то підприємство вважається ліквідним. Нормативне значення коефіцієнта - > 2 [7, с. 49]. Розрахунок коефіцієнта покриття здійснюється з використанням кодів балансу:

$$K_{\text{п}} = \frac{\Phi. I p.1195}{\Phi. 1 p. 1695} \quad (2.1)$$

Визначимо коефіцієнти покриття по ПрАТ «Юрія»:

$$K_{п} \text{ на } 31.12.2020 \text{ р.} = 66293 : 3120 = 21.25$$

$$K_{п} \text{ на } 31.12.2021 \text{ р.} = 103625 : 6236 = 16.62$$

$$K_{п} \text{ на } 31.12.2022 \text{ р.} = 206577 : 3782 = 56.62$$

На кожну гривню поточних зобов'язань станом на 31.12.2020 р. склало 21,25 грн., на 31.12.2021 – 16,62 грн., і на 31.12.2022 р. - 56,62 грн. Коефіцієнт швидкої ліквідності (коефіцієнт «критичної оцінки» проміжний коефіцієнт ліквідності) показує, яка частина зобов'язань може бути погашена не лише за рахунок грошових коштів, але й за рахунок, очікуваних надходжень, відвантаженої продукції (виконані роботи, надані послуги) [7, с. 49].

$$K_{ш.л.} = \Phi.1 (\sum(p.1120 + p.1130 + \dots p.1165)) : \Phi.1 p.1695 \quad (2.2)$$

Нормативне значення коефіцієнта - >1.

Визначимо коефіцієнти швидкої ліквідності на ПрАТ «Юрія»:

$$K_{ш.л.} \text{ на } 31.12.2020 \text{ р.} = (36976 + 8101 + 4253 + 29 + 3396) : 3120 = 16.91$$

$$K_{ш.л.} \text{ на } 31.12.2021 \text{ р.} = (29925 + 7549 + 3929 + 55252 + 196) : 6236 = 15.53$$

$$K_{ш.л.} \text{ на } 31.12.2022 \text{ р.} = (22597 + 14863 + 2066 + 153044 + 1117) : 3782 = 51.21$$

Значення коефіцієнта швидкої ліквідності є більшим за норматив.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності показує, яка частина поточних зобов'язань може бути погашена активами, що мають абсолютну ліквідність. Нормативне значення цього показника повинне перевищувати 0,2 [7, с. 50]. Розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності здійснюється з використанням кодів балансу за такою формулою:

$$K \text{ аб. л.} = \Phi. 1 \text{ (р. 1160 + р. 1165)} : \Phi. 1 \text{ р. 1695} \quad (2.3)$$

Визначимо коефіцієнт абсолютної ліквідності на ПрАТ «Юрія»:

$$K \text{ аб. л. на 31.12.2020 р.} = 3396 : 3120 = 1.09$$

$$K \text{ аб. л. на 31.12.2021 р.} = 196 : 6236 = 0.03$$

$$K \text{ аб. л. на 31.12.2022р.} = 1117 : 3782 = 0.3$$

Дуже низькі значення показника на 31.12.2021 р. пов'язане з відсутністю залишку грошових коштів, їх еквівалентів в іноземній валюті та поточних фінансових інвестицій на балансі підприємства. Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності на 31.12.2020 р. – становило 1,09, на 31.12.2021 – 0.03, і на 31.12.2022 р. – 0,3. Відобразимо розраховані показники в таблиці 2.2., наведеній нижче.

Таблиця 2.2.

Показники ліквідності ПрАТ «Юрія» за 2020-2022 роки

Показник	2020 р.	2021 р.	2022р .
Коефіцієнт покриття (загальний коефіцієнт ліквідності)	21,25	16,62	56,62
Коефіцієнт швидкої ліквідності	16,91	15,53	51,21
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,09	0,03	0,3

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Юрія»

Наступним етапом аналізу є оцінка рентабельності ПрАТ «Юрія». Рентабельність - це рівень прибутковості, що вимірюється у відсотках. Підприємство вважають рентабельним, якщо доходи від реалізації продукції (робіт, послуг) покривають витрати виробництва і, крім того, забезпечує суму прибутку, достатню для нормального функціонування підприємства [22, с.

408]. Розрахунок показників рентабельності ПрАТ «Юрія» за 2020-2022 рр. наведений у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Показники рентабельності ПрАТ «Юрія» за 2020-2022 рр.

№	Показники	Методика розрахунку	Роки		
			2020	2021	2022
1.	Рентабельність продажу	Чистий прибуток (ф. 2 р. 2350)	0,06	0,16	0,15
		Чистий дохід від реалізації(ф.2 р. 2000)			
2.	Рентабельність активів, %	Чистий прибуток(ф.2 р. 2350)	1,98	0,14	0,15
		(Активи на п. періоду + активи на к. періоду)/2			
3.	Рентабельність власного капіталу, %	Чистий прибуток (ф.2 р. 2350)	0,06	0,09	0,08
		(Власний капітал поч. періоду+ власний капітал на к. періоду)/2			

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Юрія»

Отже, рентабельність продажу характеризує здатність підприємства отримувати прибуток. За три аналізовані роки спостерігається позитивна динаміка збільшення рентабельності продажу з 0,06 у 2020 році до 0,15 у 2022 році. Протягом 2020-2022рр . рентабельність активів різко знизилася. Якщо у 2020 р. ПрАТ «Юрія» отримало 1,98% чистого прибутку на кожен вкладений гривню активів, то у 2022 р. – вже 0,15%. Факторами такого зниження є зменшення суми чистого прибутку . Рентабельність власного капіталу компанії у 2021р . підвищується до 9% у порівнянні з 2020 роком. Проте, у 2022 р. – знижується до 8%. Загалом, підприємство є рентабельним та платоспроможним .

2.2. Кількісний та якісний аналіз складу персоналу підприємства

Ефективне управління передбачає максимально повне використання того широкого набору ресурсів, які знаходяться у розпорядженні організації. Персонал підприємства – найбільш складний об'єкт управління в організації,

тому що люди , на відміну від предметних факторів виробництва, є «живими», мають здатність самостійно вирішувати, критично оцінювати вимоги, які до них висуваються, діяти, мати суб'єктивні інтереси, а також бути чутливими до управлінського впливу [24, с. 78].

Аналіз забезпечення персоналом ПрАТ «Юрія» доцільно здійснювати в розрізі кількісного, статево-вікового та освітнього складу, а також рівня розвитку, мотивації та руху працівників . Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти , які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих . Так, на ПрАТ «Юрія» загальна чисельність працюючих у 2022 році становила 341 осіб, з них основного виробничого персоналу 220 чол., спеціалістів 50, а керівників 21 чол. Жінки на підприємстві становлять 38%, а чоловіки відповідно 62 %. Дані про склад персоналу підприємства за 2020 - 2022 рр. відображено у таблиці 2.4 .

Таблиця 2.4

Загальна структура персоналу ПрАТ «Юрія» по категоріях зайнятих за 2020-2022 рр.

Категорія зайнятих	2020 р.		2021р .		2022 р.		Відхилення питомої ваги у % 2022р. від	
	кіль-кість, осіб	питома вага , %	кількість, осіб	питома вага, %	кіль-кість, осіб	питома вага, %	2021 р.	2020 р.
Управлінський персонал	199	39,25	95	25,33	121	35,48	10,15	-3,77
У тому числі: Керівники Спеціалісти Технічні працівники	106	20,91	79	21,06	71	20,82	-0,24	-0,09
Виробничий персонал	308	60,75	280	74,67	220	64,52	- 10,15	3,77
Разом	507	100	375	100	341	100	0	0
Виробничий персонал на одного управлінського, осіб	1,55	0,31	2,95	0,79	1,82	0,53	- 0 ,26	0,22
Частка управлінського персоналу, %	0 ,78	0,15	3,11	0,83	1,5	0,44	-0,39	0 ,29

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Юрія»

Соціальна структура – характеризує персонал підприємства як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом [24, с. 82]. Склад персоналу за віковою структурою на ПрАТ «Юрія» характеризується наступними показниками у таблиці 2.5. За даними аналізу на підприємстві працюють люди в основному від 30 до 49 років, тобто більша частка персоналу середнього віку.

Таблиця 2 .5

Розподіл працівників ПрАТ «Юрія» за віковими групами за 2020-2022 рр.

Вік	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	Кіл-ть осіб	Питома вага, %	%	Пунктів структури
15-29	88	17,36	58	15,47	100	29,33	11,97	0
30-49	326	64,3	239	63,73	202	59,24	-11,3	0
50-54	80	15,78	68	18,13	36	10,56	6,24	0
55-59	13	2,56	10	2,67	3	0,88	-5,22	0
Разом	507	100	375	100	341	100	-1,69	0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Юрія»

Таблиця 2.6. свідчить, що у 2020 році питома вага чоловіків в цілому на підприємстві була менша і складала 46,55%. Отже, у 2020 році жінок на підприємстві була переважна більшість. У 2021 році на підприємстві переважали чоловіки над жінками – 53,3% та 46,7%, відповідно. 2022 рік характеризується такими показниками: питома вага чоловіків на підприємстві суттєво переважає над питоною вагою жінок – 67,45% та 32,55%.

Таблиця 2.6

Статева структура працівників ПрАТ «Юрія» за 2020-2022 рр.

Стать	Кількість по роках, осіб			У % до загальної чисельності (питома вага)			Відхилення питомої ваги у % 2022р. від	
	2020 р.	2021 р.	2022р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р.	2020 р.
Персонал в цілому								
Чоловіки	236	200	230	46,55	53,3	67,45	14,15	20,9
Жінки	271	175	111	53,45	46,7	32,55	-14,15	-20,9
РАЗОМ	507	375	341	100	100	100	0	0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Юрія»

За освітою працівники поділяються на тих, що мають вищу освіту, середню спеціальну і не мають освіти (практики). Освітній рівень працівників ПрАТ «Юрія» відображено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Розподіл працівників ПрАТ «Юрія» за освітнім рівнем за 2020-2022 рр.

Рівень освіти	2020 р.		2021 р.		2022 р.		Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від	
	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	кількість, осіб	питома вага, %	2021 р	2020 р.
Середня освіта з них:								
- управлінський персонал	3	0,59	6	1,6	19	5,07	3,47	4,48
- виробничий персонал	8	1,58	17	4,53	41	12,02	7,49	10,44
Спеціальна професійна підготовка робітників (ПТУ), з них:								
- управлінський персонал	34	6,71	23	6,13	14	4,11	-2,02	-2,6
- виробничий персонал	164	32,35	106	28,3	72	21,1	-7,2	-11,25
Неповна вища освіта (вищі навчальні заклади I-II рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень – «молодший спеціаліст») з них:								
- управлінський персонал	27	5,33	18	4,8	31	9,09	4,29	3,76
- виробничий персонал	20	3,94	50	13,3	47	13,78	0,48	9,84
Базова вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «бакалавр») з них:								
	108	21,3	34	9,07	29	8,5	-0,57	-12,8
	71	14	37	9,87	16	4,7	-5,17	-9,3

- управлінський персонал								
- виробничий персонал								
Повна вища освіта (вищі навчальні заклади III-IV рівня акредитації – освітньо-кваліфікаційний рівень «спеціаліст», «магістр») з них:	27	5,33	14	3,73	28	8,2	4,47	2,87
- управлінський персонал	45	8,88	70	18,6	44	12,9	-5,7	4,02
- виробничий персонал								
Відносний рівень кваліфікованості працівників апарату управління	0,14	0,03	0,15	0,04	0,23	0,07	0,03	0,04
Разом	507	100	375	100	341	100	0	0

Джерело: розроблено автором на основі фінансової звітності ПрАТ «Юрія»

За даними аналізу таблиці 2.7. вищу освіту мають 27 працівників у 2020 році; 14 чол. – у 2021 р.; 28 працюючих у 2022 році ; середньо-спеціальну 34 (2020 р.), 23 (2021 р.), 14 (2022 р.) і не мають освіти 3 (2020 р.), 6 (2021р.), 19 (2022 р.). Проаналізувавши дану таблицю також варто зауважити, що невпинно зростає кількість працівників , які мають вищу освіту і інтенсивно зменшується кількість працівників, які не мають освіти, і це позитивно впливає на продуктивність праці працівників . Розподіл працівників за стажем роботи ПрАТ «Юрія » за 2020-2022 рр. наведено у таблиці 2.8.

Аналізуючи таблицю 2.8, можна стверджувати , що у 2020 році на підприємстві працівників зі стажем роботи 10-20 років було найбільше – 140 чол. Або 27,61% від загальної кількості, найменше працівників зі стажем роботи понад 20 років – 30 чол., або 5,92%.

Таблиця 2.8

Розподіл працівників за стажем роботиПрАТ «Юрія» за 2020 -2022 рр.

Стаж роботи	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення питомої ваги у % 2022 р. від
-------------	---------	---------	---------	---

	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль- кість, осіб	питома вага, %	кіль - кість, осіб	питома вага, %	2021 р.	2020 р.
Менше 1 року	64	12,62	29	7,73	15	4,4	-3 ,33	-8,22
1-3 роки	91	17,95	64	17,07	35	10 ,26	-6,81	-7,69
3-5 роки	74	14,6	51	13,6	84	24,63	11,03	10,03
5-10 років	108	21,3	86	22,93	86	25,22	2,29	3,92
10-20 років	140	27 ,61	117	31,2	104	30,5	-0,7	2,89
Понад 20 років	30	5,92	28	7,47	17	4,99	-2,48	-0,93
Разом	507	100	375	100	341	100	0	0

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Юрія»

У 2021 році на підприємстві «Юрія» нічого не змінилося: найбільший відсоток працюючих зі стажем роботи 10-20 років – 31,2і%, найменший – понад 20 років – 7,47%. У 2022 році найбільше працівників було зі стажем роботи 10-20 років – 104 чол., або 30,5%, а найменше працівників зі стажем роботи менше 1 року – 15, тобто 4і,4%.

Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство «Юрія» стабільне щодо працівників, і туті працює більша частина від загального персоналу висококваліфікованих кадрів з досить великим стажем роботи, іі свідчить про те, що підприємство прихильно ставиться до «давнього» персоналу. Рух персоналу в організації – це складова загального руху трудових ресурсів уі суспільстві. Цей процес містить демографічний рух (вихід на пенсію, призов до армії), соціальні переміщення (направлення на навчання, перехід до стану службовців тощо), рух, пов'язаний з технічним прогресом іі змінами структури економіки, і плінність кадрів [24і, с. 87].

Таблиця 2.9

Рух персоналу в ПрАТ «Юрія» за 2020-2022 рр .

Показники	2020 р.	2021 р.	2022р .	Відхилення (+,-) 2022 р. від
-----------	---------	---------	---------	---------------------------------

	кількість, осіб	кількість , осіб	кількість, осіб	2021 р.	2020р .
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	507	375	341	-34	-166
з них :					
- жінки	271	175	111	-64	-160
Звільнено працівників, осіб	137	120	31	-89	-106
З них :					
- за власним бажанням	45	99	25	-74	-20
- скорочення штату	80	17	0	-14	-80
- за порушення дисципліни	12	4	6	2	-6

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Юрія»

За даними таблиці 2.9 можна зробити висновок, що у 2020 році в порівнянні з 2021 та 2022 роками, відбулося значне звільнення працівників за скороченням штату – 80 осіб, і найбільше звільнення за аналізовані роки – 137 осіб. У 2021 році звільнили 120 працівників, з них під скорочення штату потрапило 17 чоловік. У 2022 році звільнили 31 людину, з них 6 за порушення дисципліни та 25 - за власним бажанням.

Таблиця 2 .10

Динаміка показників плинності персоналу ПрАТ «Юрія»

за 2020-2022 рр.

Показники	2020р .	2021 р.	2022 р.	Відхилення (+,-) 2022р . від	
				2021 р.	2020 р.
Коефіцієнт поновлення персоналу, %	0,09	0,1	0,09	-0,01	0
Коефіцієнт вибуття персоналу, %	0,27	0,32	0,09	-0,23	-0,18
Коефіцієнт плинності кадрів, %	0,11	0,28	0,09	-0,19	-0,02
Коефіцієнт абстентеїзму, %	0,27	0,32	0,09	-0,23	-0,18
Коефіцієнт внутрішньої мобільності, %	0,1	0,06	0,04	-0,02	-0,06

Джерело: розроблено автором на основі даних ПрАТ «Юрія»

За даними аналізу таблиці 2.10, можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається невеликий рух плинності персоналу, це перш за все свідчить про надійність і стабільність роботи підприємства.

2.3 . Аналіз управління кадрами на ПрАТ «Юрія»

Система управління персоналом повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу кадрів та його розвитку відповідно до потреб самої організації. Для ефективності кадрової політики необхідно застосовувати стратегічне управління персоналом, дотримуватись його етапів , а також для кожної окремої стратегії організації використовувати певні кадрові заходи [33, с. 20]. Необхідність та важливість планування й організації підбору і розстановки кадрів забезпечить високу віддачу роботи персоналу, призведе до збільшення ефективності діяльності. Однією з важливих частин у взаємозагладженій роботі з персоналом на ПрАТ «Юрія» є раціональний підбір кадрів та доречне їх розташування. У товаристві прийнято використовувати певні принципи роботи з кадрами , а саме:

- поєднання перевірених, досвідчених працівників з молодими кадрами;
- систематичне поповнення керівних кадрів за рахунок енергійних працівників, що зростають;
- створення умов для зростання і просування кадрів, дотримання об'єктивних , науково-обґрунтованих критеріїв їх оцінки;
- всебічна допомога кадрам управління в оволодінні знаннями і досвідом ;
- поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними ухвалених рішень;
- чітке визначення обов'язків і відповідальності кадрів;
- урахування загальних і спеціальних вимог при підборі працівників.

Організаційно-правова форма господарювання ПрАТ «Юрія» не дозволяє йому реалізовувати усі переваги акціонерного товариства, оскільки в даної організації єдиний 100% власник усіх акцій. Найвищим органом правління організації є збори акціонерів, які обирають виконавчий орган

товариства – одноосібний (директора). До виключної компетенції зборів акціонерів віднесено: визначення основних напрямів діяльності товариства; внесення змін до статуту товариства згідно порядку визначеного загальними зборами; прийняття рішення про анулювання викуплених акцій; прийняття рішення про зміну типу товариства прийняття рішення про розміщення акцій; прийняття рішення про збільшення/зменшення статутного капіталу товариства; прийняття рішення про розроблення або консолідацію акцій; затвердження положень про загальні збори, виконавчий орган товариства, а також внесення змін до них; затвердження річного звіту товариства; розподіл прибутку і збитків товариства з урахуванням вимог, передбачених законами.

Фактичне управління ПрАТ «Юрія» здійснює директор, він несе особисту відповідальність за діяльність підприємства, реалізацію рішень, які приймаються ним особисто. За ним закріплені функціональні керівники кожного із відділів, зокрема відділу кадрів, охорони праці та техніки безпеки, організації праці та планово-економічної роботи, бухгалтерії, відділу з питань збуту, відомчої охорони, технічного контролю лабораторії, юридичний відділ, інженерний, капітального будівництва, діловодства.

В наш час обов'язковим повинен бути відповідний рівня підготовки, кваліфікації, особистих і ділових якостей кандидата, що висувається на керівну посаду. Дуже часто зустрічається на практиці таке явище, коли на посаду керівника призначають людину, без урахування особистих і ділових якостей, а це, в свою чергу, призводить до того, що керівник не справляється з обов'язками. В результаті різко знижується якість його роботи. Важливе значення має гармонійне поєднання потрібних якостей керівника і якостей його найближчих помічників. Підібрати працівника, що відповідав би всім необхідним вимогам і характеру виконуваних завдань, досить важко. Проблему такого типу легко вирішити, якщо на роботу приймається заступник керівника, який володіє тими якостями, яких не вистачає самому керівнику.

На ПрАТ «Юрія» за процес підбору персоналу відповідає відділ кадрів,

який очолює керівник відділу. У свою чергу будь-яке прийняття чи звільнення з роботи відбувається за погодженням директора підприємства. Механізм управління ПрАТ «Юрія» являє собою систему органів управління, засобів і методів, спрямованих на задоволення потреби підприємства в робочій силі необхідної кількості, якості й до визначеного часу. Кожен керівник певного відділу наділений певними владними повноваженнями. Керівники кожного із відділів мають у своєму прямому підпорядкуванні підлеглих їм працівників. Кількість підлеглих може коливатись від 5 до 300 осіб, залежно від відділу виконуваної роботи. Для того, щоб забезпечити ефективне виробництво потрібна співпраця і взаємодія усіх відділів.

Для того, щоб зрозуміти, чи підходить особа на посаду, на яку висувається на ПрАТ «Юрія» було розроблено відділом кадрів «професіограми», тобто перелік якостей, якими повинен володіти кандидат на займану посаду. Європейські приклади планів роботи з кадрами активно впроваджуються у сучасних підприємствах. Так, і ПрАТ «Юрія» не стало винятком. Майже до 2000-них років на підприємстві займались підбором кадрів лише за необхідності та застосовували короткострокові прогнози потреби в кадрах. Нинішні кадровики притримуються довгострокового планування роботи з кадрами управління, адже цьому сприяє те, що у товаристві значна роль приділяється довгостроковому плануванню і чергуванню. В свою чергу, варіанти планування на рік, а в окремих випадках на декілька років і лише по деяких напрямках роботи відійшли в далеке минуле. Аналізуючи наявну практику на ПрАТ «Юрія», слід відзначити, щоб підприємство стрімко перебудову планування роботи з кадрами відповідно до зростаючих вимог і все більш складних завдань, що покладаються на кадрову службу.

У товаристві розроблені плани потреби в кадрах, визначена оптимальна чисельність і структура резерву керівних кадрів, здійснено організаційну роботу по підбору кадрів і формуванню резерву, тобто відображено науково-обґрунтовані форми і методи відбору кандидатів в резерв на висунення. Для

працівників, що висуваються в резерв сформовані чіткі вимоги і система їх навчання; визначено види стажування; опрацьовано систему атестації таких працівників; створено систему контролю за роботою резерву. Результатом діяльності резерву є зменшення кількості помилок при призначенні кадрів на роботу; з'явиться можливість своєчасно замінювати менш підготовлених працівників більш підготовленими і, таким чином дотримуватись певного виконання плану у роботі з кадрами.

Щодо вікової структури, то тут слід відзначити, що віковий склад персоналу відповідає за передачу знань, проте вік працівників не є метою в кадровій політиці. При плануванні внутрішнього процесу у товаристві враховується процес самовідтворення кадрів, для цього залучають найбільш кваліфікованих працівників [23, с. 329]. Для всебічного аналізу управління персоналом ПрАТ «Юрія» слід дослідити посадову та кваліфікаційну структуру.

Посадово-кваліфікаційна структура базується на використанні адміністративних методів управління персоналом. Реалізуються адміністративні методи на ПрАТ «Юрія» через Конституцію України (право на працю та інші права людини), Цивільний, Господарський, Земельний Кодекси України (щодо діяльності товариства), Цивільно-процесуальний та Господарсько-процесуальний Кодекси України (у судовій практиці), Кодекс законів про працю України (стосовно всіх питань щодо прийняття, звільнення з роботи, відпустки та ін.), Закони України, положення та стандарти. Також важливе значення має Колективний договір, посадові інструкції, що розробляються відділом кадрів, накази, які використовуються в процесі оперативної діяльності підприємства.

Доцільно відмітити те, що при управлінні підприємством, окрім адміністративних методів, використовують й економічні та соціально-психологічні методи. В умовах ПрАТ «Юрія» яскравого вираження дана група методів впливу зазнає через економічні нормативи діяльності, систему матеріального заохочення, премій. Для тих працівників, які показують високі

показники ефективності роботи та успішно виконують свої обов'язки щомісяця виплачується грошове заохочення (коливається від 300 до 1000 гривень). Працівникам, які стабільно високо -ефективно працюють протягом року виплачують так звану «тринадцяту зарплату».

Соціально-психологічні методи базуються на використанні моральних стимулів до праці і спрямовані на те, щоб перетворити адміністративне завдання в усвідомлений обов'язок, внутрішню потребу людини. На ПрАТ «Юрія» побудована система управління кадрами таким чином, що директору, як головнокомандуючому, підпорядковані керівники усіх напрямків роботи підприємства, що мають відношення до кадрів. Керівник кожного підрозділу у своїй роботі керується Положеннями про роботу підрозділів. Діяльність кадрової служби регламентується Положеннями про відділ кадрів. Дане положення складається із таких розділів: загальні положення; задачі відділу (вказуються задачі щодо кадрового забезпечення, формування стабільного трудового колективу, зниження плинності кадрів і зміцнення трудової дисципліни); функції відділу (визначаються, виходячи із встановлених перед ним задач); права відділу (виражаються у повноваженнях начальника відділу кадрів і його працівників, обумовлених посадовими інструкціями, що затверджує керівник підприємства); відповідальність відділу (відповідальність начальника відділу кадрів, його працівників, у залежності від посадових функцій, і в цілому відділу кадрів).

Аналізуючи управління персоналом на ПрАТ «Юрія», доцільно дослідити особливості документації відділу кадрів. Документування трудових відносин – це одне завдань, що вирішується цим відділом. Виникнення значного обсягу різноманітних документів пов'язане із рухом кадрів. Під рухом кадрів розуміється прийом та звільнення з роботи, надання відпусток, заохочення та стягнення, внутрішні переміщення на інші посади та ін. До таких документів відносять: накази з підписом директора, заяви, контракти, особові картки (типова форма №П-2), трудові книжки [8, с. 7].

Таким чином, підсумовуючи вище сказане, слід відмітити, управління

персоналом на ПрАТ «Юрія» являє собою цілісну функціонуючу систему, яка складається з суб'єктивної і об'єктивної сторони (керуючого персоналу і виконавців); цілей, задач і напрямків діяльності (орієнтація на довготривалу перспективу, яка реалізується через конкретні визначені цілі діяльності підприємства); форми, методи управління персоналом (адміністративні, економічні, соціально-психологічні), які спрямовані на підвищення продуктивності праці і якості виконуваних робіт.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РЕСУРСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 . Удосконалення системи управління кадровими ресурсами на підприємстві

ПрАТ «Юрія» – це сучасне підприємство, яке є багатограним та багатофункціональним. Товариство потребує постійного розвитку та адаптації у зовнішньому середовищі. Кожна грань із системи функціонування повинна працювати взаємозлагоджено та на достатньому рівні з іншими у цьому комплексі. Існує декілька основних напрямків удосконалення системи управління підприємством:

- удосконалення організаційної структури управління підприємством ;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції [6].

Для того, щоб удосконалити організаційну структуру управління ПрАТ «Юрія» потрібно, насамперед, встановити оптимальну чисельність та структуру управлінського апарату підприємства з врахуванням актуальних ринкових вимог. Організаційна структура ПрАТ «Юрія» має відповідати таким критеріям, як: прозорість, хороша керованість, гнучкість, рентабельність та повинна відповідати стратегії організації, забезпечити оперативну взаємодію із зовнішнім середовищем організації, забезпечити якісне та своєчасне виконання основних цілей організації. Дія даних критеріїв на 95% простежується на підприємстві.

Для того, щоб оптимізувати організаційну структуру ПрАТ «Юрія»

потрібно врахувати і адекватно оцінити зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства, які постійно змінюються. Вдосконалення організаційної структури підприємства направлене на формування нової організаційної структури, розподіл та перерозподіл функцій та відповідальності. Оптимізацію організаційної структури ПрАТ «Юрія» потрібно проводити по етапах:

1. Знайти зовнішніх консультантів або сформувати внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку товариства;

2. Сформувати мету організаційних змін на підприємстві. Метою змін слугуватиме досягнення відповідності організаційної структури зовнішнім та внутрішнім умовам функціонування, що постійно змінюються із врахуванням вітчизняного та зарубіжного досвіду;

3. Розробити чітку стратегію організаційного розвитку підприємства. Дана стратегія товариства повинна орієнтуватись на економічну стратегію розвитку підприємства та включати до себе заходи щодо зміни організаційної структури товариства, проекти нормативних документів, зокрема проект плану підготовки та перепідготовки управлінських кадрів, терміни реалізації.

4. Розрахувати перспективні витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії.

5. Проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства (компетенція персоналу, мотивація персоналу, відповідність розробленої стратегії цілям підприємства тощо).

6. Здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін.

7. Реалізувати стратегію організаційного розвитку підприємства та оцінити ефективність її реалізації.

При здійсненні будь-яких організаційних змін потрібно врахувати позитивні наслідки психологічного та матеріального характеру для

персоналу підприємства. Реакцію кадрового складу слід своєчасно передбачити і розробити заходи щодо її усунення через позиціонування позитивних результатів для підприємства при їх реалізації.

Провівши детальний аналіз системи управління персоналом на ПрАТ «Юрія», слід відмітити те, що на даному підприємстві виникає потреба у плануванні кадрової політики. Дане питання є надзвичайно актуальним, оскільки його вирішення забезпечить високу віддачу роботи персоналу, збільшить ефективність діяльності працівників, сприятиме в досягненню результатів високого рівня. Існують погрішності в підборі кадрів, які можна пояснити не тільки нестачею добрих організаторів і фахівців, яких згодом можна було висувати на провідну керівну роль, але й недоліками в роботі з кадрами, невмінням знаходити і виховувати хороших організаторів. Цей недолік можливо усунути, якщо запросити людей із зовнішнього середовища на договірній основі до роботи у товаристві, а саме у напрямку психології, виявленню та розвитку лідерських якостей, проведенню різноманітних тренінгів. Будь-які капіталовкладення у кадри віддають у кратному грошовому еквіваленті [6].

Система управління персоналом на ПрАТ «Юрія» повинна забезпечувати оптимальний баланс процесів прибуття і звільнення, тобто оновлення кількісного складу персоналу; розвиток якісного складу персоналу відповідно до потреб самої організації.

На ПрАТ «Юрія» необхідно, щоб кадрова політика підприємства детальніше та більш повніше працювала над стратегічним управлінням персоналом, дотримуючись кожного з етапів, вживаючи при цьому кадрові заходи. Стратегічне управління кадрами означає для товариства те, що досягнення загальної стратегічної цілі компанії повинне відбуватись із залученням стратегічного управління людськими ресурсами, яке вказуватиме на напрям руху компанії.

Зміст процесу розробки стратегії управління людськими ресурсами можна представити в такий спосіб, як зображено на рис. 3.1 .

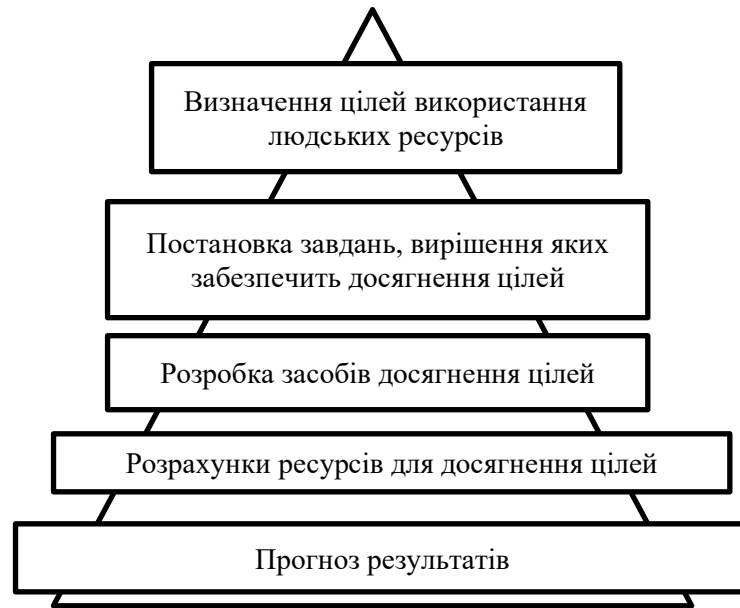


Рис. 3.1. Складові процесу розробки стратегії управління персоналом на ПрАТ «Юрія»

Джерело: сформовано на основі даних ПрАТ «Юрія»

Насамперед цілі кадрової політики слід розробити на основі місії (основної мети) і бізнес-цілей ПрАТ «Юрія». Реалізація стратегії управління людськими ресурсами на ПрАТ «Юрія» виражатимуться в системі ключових індикаторів (показників ефективності) у межах загального планування в системі збалансованих показників. Стратегія управління людськими ресурсами є складовою частиною загальної стратегії бізнесу, а, отже, повинна бути зв'язана з іншими стратегіями: виробничою, продажною, фінансовою. Перевага такої стратегії полягає в тому, що вона дозволяє забезпечити перевагу на ринках за рахунок кращого змісту й умов праці, більш точної оцінки результативності, комплексного управління людськими ресурсами. Реалізація стратегії управління людськими ресурсами включає два етапи:

- 1) впровадження стратегії;
- 2) стратегічний контроль над її реалізацією з координацією всіх дій за результатами контролю.

Етап впровадження стратегії включає:

- розробку плану впровадження стратегії управління персоналом;
- розробку стратегічних планів відділів системи управління персоналом у цілому підприємстві;
- активізацію стартових заходів щодо впровадження стратегії [32, с. 49].

Впровадження стратегії управління пкадрами на ПрАТ «Юрія» може здійснюватися відповідно до плану, розробленого за такою формою, що включає розподіл необхідних ресурсів, визначення засобів її реалізації, термінів виконання, відповідальних виконавців може здійснюватися (табл. 3.1).

Таблиця 3 .1

План впровадження системи стратегічного управління людськими ресурсами на ПрАТ «Юрія»

Мета впровадження стратегії управління людськими ресурсами	Строк реалізації стратегії	Засоби реалізації стратегії	Витрати ресурсів	Відповідальні виконавці
Збільшення частки працівників у віці до 35 років	01.07.2023 р.	Наймання нових працівників . Розширення матеріальних пілґ і соціальних компенсацій	Поточні витрати (на зарплату). Фонд споживання	Відділ кадрів , керівник відділу кадрів

Джерело: сформовано на основі даних ПрАТ «Юрія»

Для вироблення й реалізації стратегій управління персоналом необхідно створити робочі групи за функціональними напрямками:забезпечення організації персоналом; розвиток трудового потенціалу; реалізація трудового потенціалу.Групи можуть включати персонал не тільки кадрової служби, але й інших відділів, яких залучають для вирішення деяких завдань. Робота групи або низки груп організовується за принципами проектного управління. Стратегії управління персоналом на ПрАТ «Юрія» наведено у табл . 3.2.

Таблиця 3.2

Стратегії управління персоналом ПрАТ «Юрія» і стратегічних функцій

з її реалізації

Генеральна мета служби управління персоналом : своєчасне й достатнє забезпечення підприємства трудовим потенціалом високої якості		
Загальна стратегія управління людськими ресурсами : підвищення ефективності реалізації й конкурентоспроможності трудового потенціалу організації через активізацію використання наявних і створення перспективних можливостей реалізації трудового потенціалу, зниження питомої собівартості розвитку персоналу, упровадження сучасних технологій управління персоналом, активного залучення молодих фахівців		
Якісні характеристики довгострокових цілей за напрямками діяльності служби управління персоналом (стратегічні функції)		
Забезпечення персоналом; Обмежене наймання персоналу; «омолодження» трудового колективу	Реалізація трудового потенціалу ; Активізація використання наявного потенціалу; підвищення продуктивності праці ; удосконалення технологій реалізації ТП	Розвиток трудового потенціалу ; Концентрація професійно-кваліфікаційного розвитку на можливостях організації ; підвищення значущості факторів «соціальний статус персоналу» і «корпоративна культура»
Забезпечити наймання висококваліфікованого персоналу у віці до 35 років за категоріями, що мають перспективні й поточні потреби	Розробити й впровадити в основному виробництві систему «Внутрішній ринок персоналу». Забезпечити ефективне функціонування системи «Стратегічне управління персоналом організації». Впровадити в практику управління персоналом комплекс методів, що стимулюють підвищення кваліфікації й самоосвіту персоналу; застосування «позитивних» моделей виробничої поведінки	Забезпечити професійно-кваліфікаційний розвиток персоналу на базі навчального центру організації й через мультиплікацію знань .

Джерело: сформовано на основі даних ПрАТ «Юрія»

Ефективність впровадження стратегії управління на ПрАТ «Юрія » в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

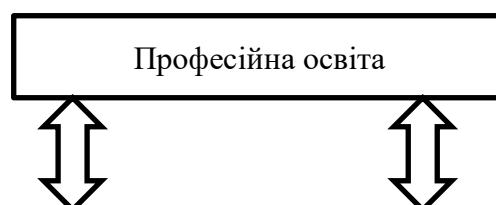
Таким чином, підприємство повинно постійно навчатися і пристосовуватися до нових технік та технологій, які, в свою чергу, будуть

збільшувати ефективність та покращувати умови праці робітників, що може вплинути на їхню продуктивність праці. Саме тому підприємство постійно оновлює свою техніку та «йде в ногу» з новітніми технологіями господарювання, що дає їм перевагу на ринку пропозиції продукції над конкурентами. Оскільки в даний період економічної кризи підприємства знаходяться в стані постійної конкурентної боротьби, тому для отримання максимального прибутку вони повинні постійно відслідковувати напрямки удосконалення системи управління підприємством.

3.2. Перспективи покращення менеджменту праці на ПрАТ «Юрія»

У сучасних нестабільних економічних та політичних умовах простежується неспроможність управлінських кадрів ефективно приймати рішення, що зумовлює актуальність питання процесу професіоналізації управлінської діяльності, покращення якого є необхідним фактором для забезпечення підвищення результативності функціонування організацій та держави в цілому у швидко мінливому середовищі. Розглядаючи процес професіоналізації управлінської діяльності на ПрАТ «Юрія» слід виділяти три основні етапи, зображені на рис. 3.2.

Як засвідчує загальна практика, успіх організації залежить на пряму від якості керівництва і професіоналізму керівника. Якщо керівники усіх відділів підприємства володітимуть високим рівнем професіоналізму, а керівник зможе організувати працю персоналу задля досягнення стратегічної цілі організації, то таке підприємство очікуватиме висока ефективність виробництва.



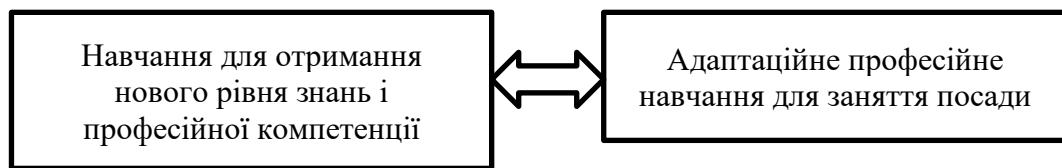


Рис. 3.2 . Етапи професіоналізації менеджменту праці

Джерело: сформовано на основі монографічних досліджень

Основним напрямком зростання трудового потенціалу є примноження професійних знань менеджерів підприємства з одночасним ростом показника кваліфікації. Адже благополучне керівництво повинне базуватись не лише на досвіді керівника, а й на постійному опануванні ним нових течій в менеджменті персоналу, обміні досвідом із топ-менеджерами [6].

На даному етапі розвитку і встановленні економічних взаємовідносин із європейськими країнами, для перспективних кадрів висувають все нові та нові вимоги до рівня їхнього професіоналізму, компетенції та кваліфікації. Ці вимоги ґрунтуються на таких позиціях, як: ініціативність, креативність, вміння швидко обробляти і освоювати великі обсяги інформації, вміння працювати тривалий часу стресовій ситуації, готовність до змін, ініціативність, здатність швидко та самостійно приймати рішення, співпрацювати і переконувати співбесідника, бажання продовжувати вчитись.

Шукати кваліфікованих працівників за межами підприємства не є доцільним, і скоріш за все, це не принесе потрібного результату. Так як на ПрАТ «Юрія» працює майже 400 працівників, то доцільно кадрову політику спрямувати на виявлення власних перспективних, ініціативних працівників і давати їм змогу різноманітними засобами підвищувати кваліфікацію. Саме тому слід налагодити співпрацю з навчальними і консультаційними центрами, що займаються навчанням та перепідготовкою спеціалістів нових професій. Також необхідно використовувати систему безперебійного навчання як працівників управлінської, так і виробничої ланки.

Загальним результатом професіоналізації менеджменту праці на ПрАТ

«Юрія» за запропонованою схемою повинен стати професійний ріст працівників (усіх відділів), прийняття якісно-нових економічних рішень і на їхній основі – неупинний приріст темпів випуску продукції і підвищення ефективності виробництва. Але, використовуючи лише суто теоретичну запропоновану базу, підвищення рівня кваліфікації працівників на даному підприємстві, цього буде недостатньо. Процес удосконалення керівника кадрами повинен поєднати проблемні питання економічної ситуації з навчанням практичних дій керівника і фахівця в умовах ринкової економіки, з використанням нових підходів до управлінської діяльності.

На нашу думку, професіоналізація менеджменту праці повинна здійснюватись як безупинний процес протягом всього трудового життя працівників. На даний момент в Україні формується на якісно новій основі єдина державна система перепідготовки і професійного росту кадрів. Таким чином, буде налагоджений процес постійного поновлення і поповнення знань і умінь у фахівців. Відповідно до даної системи, перед кожним працівником буде поставлена ціль, яку він повинен досягти протягом обмеженого терміну. І результат, якого досягне робітник, напряму впливатиме на діловий ріст фахівця і встановлення відповідної заробітної плати.

У плані соціально-економічного розвитку ПрАТ «Юрія» слід спрогнозувати створення бажаних умов для уроків, облаштування відповідною матеріально-технічною базою для навчання кадрів. Для трудового колективу повинен бути створений начальний кабінет.

Отже, розвиток процесу професіоналізації управлінської діяльності забезпечить швидку реакцію організацій на зміни у зовнішньому динамічному конкурентному середовищі, підвищить адаптаційні здібності, організаційну гнучкість, маневреність існуючого кадрового потенціалу, а також сприятиме оперативності вирішення стратегічних завдань у процесі функціонування та розвитку підприємства.

ВИСНОВКИ

Таким чином, з огляду на вище наведене можемо зробити наступні висновки:

1. Управління персоналом – це специфічна функція управлінської діяльності, головним об'єктом якої є люди, що входять в певні соціальні групи, трудові колективи. Як суб'єкт управління виступають керівники і спеціалісти, які виконують функції управління стосовно своїх підлеглих.

Головною метою управління персоналом є формування висококваліфікованого, відповідального за доручену справу персоналу з сучасним економічним мисленням та розвитком почуття професійної гордості; забезпечення соціальної ефективності колективу.

2. Застосування системного підходу вирішує завдання комплексного розгляду управління персоналом в єдності її складових частин як інтегрованої цілісної системи.

Головними елементами системи управління є люди, які одночасно виступають об'єктом і суб'єктом управління. Здатність людських ресурсів одночасно виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління – основна специфічна особливість управління.

3. Основними механізмами системи управління персоналом є планування персоналу, методи підбору персоналу, навчання, оцінки ефективності роботи працівників, мотивації до творчої праці. Реалізація наведених механізмів повинна здійснюватися системно.

4. Приватне акціонерне товариство «Юрія» створено на базі Черкаського державного молокозаводу, який був збудований у грудні 1964 року. У 2010 році підприємство було перейменоване на ПрАТ «Юрія».

ПрАТ «Юрія» - це сучасне підприємство, виробничі потужності якого дозволяють випускати більше 150 найменувань високоякісних молочних продуктів, таких як: масло, сир, молоко, кефір, ряжанка, йогурт, сметана, вершки, солодкі сирки, майонез, морозиво, тощо, використовуючи при цьому

як широко відомі рецептури, так і оригінальні, створені технологічною службою підприємства. Місія ПрАТ «Юрія» - розвиток українського бізнесу і ділової культури через вдосконалення власного науково-технологічного та кадрового потенціалу.

Підприємство у нинішній час перебуває у досить непоганому фінансовому становищі, свідченням чого є прибуткова діяльність ПрАТ «Юрія». Аналіз показників діяльності підприємства характеризує ефективність використання наявних ресурсів, збільшення продуктивності праці, середньорічної заробітної плати, коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності підприємства.

5. На ПрАТ «Юрія» загальна чисельність працюючих у 2022 році становила 341 осіб, з них основного виробничого персоналу 220 чол., спеціалістів 50, а керівників 21 чол. За даними аналізу на підприємстві працюють люди в основному від 30 до 49 років, тобто більша частка персоналу середнього віку. Вищу освіту мають 28 працюючих у 2022 році; середньо-спеціальну 14 і не мають освіти 19 осіб. Підприємство стабільне щодо працівників, і тут працює більша частина від загального персоналу висококваліфікованих кадрів з досить великим стажем роботи. На підприємстві спостерігається невеликий рух плинності персоналу, це перш за все свідчить про надійність і стабільність роботи підприємства.

6. Однією з важливих частин у взаємозагодженій роботі з персоналом на ПрАТ «Юрія» є раціональний підбір кадрів та доречне їх розташування. У товаристві прийнято використовувати певні принципи роботи з кадрами, а саме: поєднання перевірених, досвідчених працівників з молодими кадрами; систематичне поповнення керівних кадрів за рахунок енергійних працівників, що зростають; створення умов для зростання і просування кадрів, дотримання об'єктивних, науково-обґрунтованих критеріїв їх оцінки; всебічна допомога кадрам управління в оволодінні знаннями і досвідом; поєднання довіри до кадрів з перевіркою виконання ними ухвалених рішень; чітке визначення обов'язків і відповідальності кадрів; урахування загальних і спеціальних

вимог при підборі працівників.

На ПрАТ «Юрія» за процес підбору персоналу відповідає відділ кадрів, який очолює керівник відділу. Для того, щоб зрозуміти, чи підходить особа на посаду, на яку висувається на ПрАТ «Юрія» було розроблено відділом кадрів «професіограми», тобто перелік якостей, якими повинен володіти кандидат на займану посаду. У товаристві розроблені плани потреби в кадрах, визначена оптимальна чисельність і структура резерву керівних кадрів, здійснено організаційну роботу по підборі кадрів і формуванню резерву, тобто відображено науково-обґрунтовані форми і методи відбору кандидатів в резерв на висунення.

7. Для того, щоб оптимізувати організаційну структуру ПрАТ «Юрія» потрібно врахувати і адекватно оцінити зовнішні та внутрішні умови функціонування підприємства, які постійно змінюються. Оптимізацію організаційної структури ПрАТ «Юрія» потрібно проводити по етапах: знайти зовнішніх консультантів або сформувати внутрішню команду фахівців для реалізації стратегії організаційного розвитку товариства; сформувати мету організаційних змін на підприємстві; розробити чітку стратегію організаційного розвитку підприємства; розрахувати перспективні витрати на реалізацію організаційних змін, обсяг яких залежить від масштабу змін, вибрати та оптимізувати джерела фінансового забезпечення реалізації стратегії; проаналізувати внутрішні можливості реалізації розробленої стратегії організаційного розвитку підприємства; здійснити попередню оцінку ефективності стратегії організаційного розвитку, доцільності та своєчасності проведення запропонованих змін; реалізувати стратегію організаційного розвитку підприємства та оцінити ефективність її реалізації.

Для вироблення й реалізації стратегій управління персоналом необхідно створити робочі групи за функціональними напрямками: забезпечення організації персоналом; розвиток трудового потенціалу; реалізація трудового потенціалу.

8. Основним напрямком зростання трудового потенціалу є

примноження професійних знань менеджерів підприємства з одночасним ростом показника кваліфікації. У плані соціально-економічного розвитку ПрАТ «Юрія» слід спрогнозувати створення бажаних умов для уроків, облаштування відповідною матеріально-технічною базою для навчання кадрів. Для трудового колективу повинен бути створений начальний кабінет.

Отже, розвиток трудових ресурсів на ПрАТ «Юрія», використовуючи професіоналізацію менеджменту праці і різноманітні мотиваційні механізми гарантує стабільний розвиток на економічному ринку, прибуткове функціонування, безперервний розвиток персоналу підприємства, зменшення плинності кадрів, а головне – швидкий позитивний економічний ефект.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко К. В. Моделювання системи індивідуалізованого управління персоналом підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці* : Збірник наукових праць. Випуск 11. Київ : НАУ, 2015. С. 53-57.
2. Антоненко К. В. Реалізація управлінських рішень на системі стратегічного банківського менеджменту. *Проблеми системного підходу економіки* : Збірник наукових праць. Київ : КМУГА, 2010. Випуск 4. С. 208-211.
3. Антоненко К. В. Система управління персоналом в сучасних умовах. *Міжнародний симпозіум «Якість та довкілля 2013»*. Київ, 2013. С. 137-145.
4. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки. Донецьк: Дон НУЕТ, 2013. 238 с.
5. Барногльц С.Б. Економічний аналіз господарської діяльності на сучасному етапі розвитку. Миколаїв : Логос, 2015. 248 с.
6. Болтак О.Л. Шляхи вдосконалення системи управління підприємством. *Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»*. URL : <http://nauka.zinet.info/9/boltak.php>
7. Бужинський А.І. Методика економічного аналізу діяльності промислового підприємства. Харків : Фоліо, 2018. 116 с.
8. Братченко В.Ф. Управління персоналом організації в сучасних умовах. *Персонал*. 2020. № 3. С. 5-10.
9. Виноградський М. Д., Беляєва С. В. Управління персоналом : Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2014. 504 с.
10. Гавкалова Н. Л., Маркова Н. С. Менеджмент персоналу : Навчальний посібник. 2-е вид., виправ. ідоп. Харків : Фоліо, 2017. 304 с.
11. Гавкалова Н. Л. Теоретичні засади ефективного менеджменту персоналу. *Україна : аспекти праці*. 2018. №3. С. 23-24.

12. Дубовик Т. Управління персоналом : Навчальне видання. Київ : Українська Консалтингова Мережа, 2016. 479 с.
13. Козак К. Б., Рубан Ю. О. Удосконалення роботи служби персоналу на підприємстві. *Економіка харчової промисловості*. 2021. № 2. С. 24-28.
14. Крушельницька О. В., Мельничук Д. П. Управління персоналом : Навчальний посібник. Видання друге, перероблене і доповнене. Київ : «Кондор», 2018. 308 с.
15. Журавель П. В. Сучасна парадигма в управлінні персоналом. *Персонал*. 2017. №5. С. 32-36.
16. Лизанець А. Г. Моделювання інтегрованої системи управління персоналом виробничого підприємства з використанням функціонального підходу. *Економіка : проблеми теорії та практики : Збірник наукових праць*. Дніпропетровськ : ДНУ, 2018. Вип. 179. С. 168-176.
17. Лизанець А. Г. Теоретичні аспекти формування інтегрованих систем управління персоналом. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Серія Економіка. Ужгород, 2019. Вип. 8. С. 111-116.
18. Лук'янов В. І., Дядченко В. П. Формування кадрової політики підприємства. Харків, 2015. С. 185-186.
19. Лук'янченко Н. Д. Система управління людськими ресурсами на підприємстві у сучасних умовах. *Вісник Донецького університету*. Вип. 2. 2017. С. 7-11.
20. Михайлова Л. І. Управління персоналом. Навчальний посібник. Суми : ВАТ «СОД», Видавництво «Козацький вал», 2017. 252 с.
21. Мица В. П. Кадрова політика на підприємстві : проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №6. С. 165-168.
22. Мошенський С.З., Олійник О.В. Економічний аналіз: Підручник для студентів економічних спеціальностей вищих навчальних закладів. За ред. д.е.н., проф., заслуженого діяча науки і техніки України Ф. Ф. Бутинця. 2-ге вид., доп. і перероб. Житомир : ПП «Рута», 2011. 704 с.

23. Никифорова В.Г., Кравченко В.О. Забезпечення системного підходу до розвитку людських ресурсів в Україні. *Формування ринкової економіки: Збірник наукових праць*. Т. 1. Сучасні технології управління людськими ресурсами. Київ : КНЕУ, 2015. С. 324-331.
24. Одегов Ю. Г., Журавльов П. В. Управління персоналом. Київ : ЦУЛ, 2016. 218 с.
25. Оксененко С. П. Системний підхід щодо організації управління персоналом промислового підприємства. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Динаміка наукових досліджень 3»*. Дніпропетровськ – Київ – Кривий Ріг. Т. 21. Економіка. 2017. С. 48-50.
26. Офіційний сайт ПрАТ «Юрія». URL : <https://voloshkovepole.com.ua/>
27. Петрова І. Л. Стратегічне управління персоналом : реалії та перспективи. *Формування ринкової економіки : збірник наукових праць*. Т. 2. Управління персоналом в організаціях. Київ : КНЕУ, 2015. С. 214-223.
28. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2017. 351 с.
29. Синельник В. В. Проблеми стратегічного управління персоналом сучасного підприємства. *Фінансово-економічні та інституціональні проблеми розвитку промислових підприємств : Тези доповіді Всеукраїнської науково-практичної конференції*. Краматорськ : ДДМА, 2017. С. 27-28.
30. Слинько В. Н. Управління персоналом. 2-е вид. Київ : Алеута; КНТ, 2015. 240 с.
31. Стеценко Н. А. Тенденції і закономірності розвитку систем управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2016. № 2. С. 140-144.
32. Талюпа Н. Сучасні підходи до удосконалення технології управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №8. С. 49-50.

33. Ткачук В. О. Кадрове діловодство : навчальний посібник. Житомир, 2020. 66 с.
34. Травін В. В., Дятлов В. А. Основи кадрового менеджменту. Київ : ЦУЛ, 2015. 341 с.
35. Управління персоналом фірми / Під ред. д.е.н. Крамаренко В. І., д.е.н. Холода Б. І. Київ : ЦУЛ, 2018. 256 с.
36. Яцюк С.С. Управління персоналом: Навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2017. 251 с.
37. Kolpakov V. M. Strategic personnel management. New York : MAUP, 2015. P.134-138.
38. Martynenko M. M. Fundamental sofman agement. Kyiv : Karavela, 2015. 496 p.
39. Deineka O. G. Researchan dimprove mentofman agement personnelatthe railway transport enter prise. *Collection of scientific works of UkrDAZT*. 2021.P. 41-47.
40. Solntseva N. V., Nadvorny O. S. Peculiarities of the system personnel management at tradeenterprises.*Herald of Economy transport and industry*. 2022.№40. P. 71-73.
41. Кутова Д.В. Управління кадровими ресурсами підприємства. Київ: «КРОК» 2023. <https://conf.krok.edu.ua/ММО/ММО-2023/paper/view/1544>

ДОДАТКИ

Додаток А

Баланс (Звіт про фінансовий стан)

на 31 грудня 2021 року

Форма №1 Код за ДКУД 1801001			
А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 545	1 537
первісна вартість	1001	2 065	2 065
накопичена амортизація	1002	520	528
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 680	3 360
Основні засоби	1010	145 284	202 348
первісна вартість	1011	320 819	390 192
знос	1012	175 535	187 844
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	6	6
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	840
Відстрочені податкові активи	1045	11 797	10 672
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	160 312	218 763
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	6 379	5 872
Виробничі запаси	1101	6 250	5 752
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	111	106
Товари	1104	18	14
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахованні	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	22 597	46 220
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	2 066	36 952
з бюджетом	1135	14 863	5 697
у тому числі з податку на прибуток	1136	2 026	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	153 044	86 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 117	710
Готівка	1166	-	1
Рахунки в банках	1167	1 117	709
Витрати майбутніх періодів	1170	6 452	8 584
Частка перестрахованих у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:	1181	-	-
резервах довгострокових зобов'язань			
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	59	1 011
Усього за розділом II	1195	206 577	191 902
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	366 889	410 665

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	105 527	105 527
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	164 396	151 708
Додатковий капітал	1410	7 693	7 693
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	600	8 720
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 326	41 104
Несплачений капітал	1425	(-)	(-)
Вилучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	286 542	314 752
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відотрачені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	76 565	86 742
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань	1532	-	-
резерв збитків або резерв належних виплат	1533	-	-
резерв незароблених премій	1534	-	-
інші страхові резерви	1535	-	-
Інвестиційні контракти	1540	-	-
Призовий фонд	1545	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	76 565	86 742
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	251	4 269
розрахунками з бюджетом	1620	100	804
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	601
розрахунками зі страхування	1625	379	428
розрахунками з оплати праці	1630	6	-26
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	-	1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 640	2 792
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відотрачені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	406	903
Усього за розділом III	1695	3 782	9 171
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	366 889	410 665

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2022 року

Форма №1 Код за ДКУД 1801001			
А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1 537	1 567
первісна вартість	1001	2 065	2 227
накопичена амортизація	1002	528	660
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 360	-
Основні засоби	1010	202 348	233 833
первісна вартість	1011	390 192	439 649
знос	1012	187 844	205 816
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	6	6
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	840	29 185
Відстрочені податкові активи	1045	10 672	10 287
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	218 763	274 878
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	5 872	9 097
Виробничі запаси	1101	5 752	8 951
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	106	101
Товари	1104	14	45
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	46 220	118 699
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	36 952	14 333
з бюджетом	1135	5 697	1 206
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	86 856	16 533
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	710	63
Готівка	1166	1	1
Рахунки в банках	1167	709	62
Витрати майбутніх періодів	1170	8 584	8 586
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	1 011	132
Усього за розділом II	1195	191 902	168 649
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	410 665	443 527

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	105 527	105 527
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	151 708	151 708
Додатковий капітал	1410	7 693	7 693
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	8 720	36 936
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	41 104	39 212
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Видучений капітал	1430	(-)	(-)
Інші резерви	1435	-	-
Усього за розділом I	1495	314 752	341 076
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	86 742	89 538
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
Усього за розділом II	1595	86 742	89 538
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	4 269	1 141
розрахунками з бюджетом	1620	804	469
у тому числі з податку на прибуток	1621	601	249
розрахунками зі страхування	1625	428	66
розрахунками з оплати праці	1630	-26	12
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	1	-
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 792	3 597
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	903	7 628
Усього за розділом III	1695	9 171	12 913
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
Баланс	1900	410 665	443 527

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2021 рік**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	178 041	287 907
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
премії підписані, валова сума	2011	-	-
премії, передані у перестраховування	2012	-	-
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(111 769)	(263 155)
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	66 272	24 752
збиток	2095	(-)	(-)
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	4 582	83 688
у тому числі:	2121	-	-
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(10 602)	(7 961)
Витрати на збут	2150	(-)	(1 846)
Інші операційні витрати	2180	(18 522)	(67 471)
у тому числі:	2181	-	-
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю			
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	41 730	31 162
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	2	-
Інші доходи	2240	5 075	8 276
у тому числі:	2241	-	-
дохід від благодійної допомоги			
Фінансові витрати	2250	(8)	(7)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(14 843)	(34 444)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Форма N2 Код за ДКУД 1801003

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	31 956	4 987
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(3 740)	10 821
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	28 216	15 808
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	28 216	15 808

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	65 025	52 923
Витрати на оплату праці	2505	28 553	23 233
Відрахування на соціальні заходи	2510	6 602	5 576
Амортизація	2515	14 362	15 603
Інші операційні витрати	2520	22 410	12 160
Разом	2550	136 952	109 495

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2022 рік

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	179 960	178 041
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-
<i> премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i> премії, передані у перестраховування</i>	2012	-	-
<i> зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-
<i> зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(127 463)	(111 769)
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
Валовий:			
прибуток	2090	52 497	66 272
збиток	2095	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-
<i> зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i> зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	3 092	4 582
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-
Адміністративні витрати	2130	(10 855)	(10 602)
Витрати на збут	2150	(-)	(-)
Інші операційні витрати	2180	(11 319)	(18 522)
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності:			
прибуток	2190	33 415	41 730
збиток	2195	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	2
Інші доходи	2240	6 103	5 075
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	(9)	(8)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(6 620)	(14 843)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	32 889	31 956
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6 564)	(3 740)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	26 325	28 216
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	26 325	28 216

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	69 707	65 025
Витрати на оплату праці	2505	35 093	28 553
Відрахування на соціальні заходи	2510	7 999	6 602
Амортизація	2515	18 104	14 362
Інші операційні витрати	2520	16 487	22 410
Разом	2550	147 390	136 952

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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