

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ
(підпис) (ім'я та прізвище)

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО
(підпис) (ім'я та прізвище)

«__» _____ 2023 р.

«__» _____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
НА ЗДОБУТТЯ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(код та спеціальності)

освітньо-професійної програми «Менеджмент персоналу» _____

на тему: «Удосконалення організації кадрової служби підприємства» _____

Виконала: здобувач 4 курсу, групи МП-4-12

Батрак Юлія Русланівна

(підпис)

Керівник доцент, к. е. н. Тертична Любов Іванівна

(підпис)

Рецензент _____
(ім'я та прізвище)

(підпис)

Я, як здобувачка Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавала і не одержувала недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

Здобувач

(підпис)

Київ – 2023 р.

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Інститут (факультет) Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра економіки праці та менеджменту
Освітній ступінь бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент персоналу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри економіки
праці та менеджменту

_____ Тамара БЕРЕЗЯНКО

«05» грудня 2022 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Батрак Юлії Русланівни

1. Тема роботи «Удосконалення організації кадрової служби підприємства»

керівник роботи Тертична Л. І., к. е. н., доцент

затверджені наказом закладу вищої освіти від 05.12.2022 р. № 865-КС.

2. Строк подання здобувачем роботи 01 червня 2023 р.

3. Вихідні дані до роботи Законодавчі та нормативні акти, аналітичні та статистичні матеріали стосовно теми роботи, бухгалтерська, статистична звітність та аналітичні матеріали ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. Теоретичні аспекти дослідження організації кадрової служби підприємства.

Розділ 2. Аналіз діяльності організації кадрової служби ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».

Розділ 3. Пропозиції щодо удосконалення організації діяльності кадрової служби ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».

5. Перелік графічного матеріалу

Результати дослідження знайшли відображення в 5 рисунках та 15 таблицях ілюстративного матеріалу.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05 грудня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та вивчення джерел інформації для написання кваліфікаційної роботи. Складання бібліографії наукових джерел	20.12.2022 р.	<i>виконано</i>
2	Розроблення та затвердження плану роботи керівником кваліфікаційної роботи і керівником проєктної групи	30.12.2022 р.	<i>виконано</i>
3	Робота над вступом до кваліфікаційної роботи	10.01.2023 р.	<i>виконано</i>
4	Підготовка першого розділу та подання його керівнику	05.03.2023 р.	<i>виконано</i>
5	Підготовка другого розділу та подання його керівнику	30.04.2023 р.	<i>виконано</i>
6	Підготовка третього розділу та подання його керівнику	14.05.2023 р.	<i>виконано</i>
7	Підготовка висновків до роботи та подання його керівнику	15.05.2023 р.	<i>виконано</i>
8	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	17.05.2023 р.	<i>виконано</i>
9	Остаточне оформлення роботи. Формування проєкту доповіді, ілюстративного матеріалу. Погодження з керівником кваліфікаційної роботи	18.05.2023 р.	<i>виконано</i>
10	Подання завершеної роботи на розгляд комісії з попереднього захисту	19.05.2023 р.	<i>виконано</i>
11	Подання завершеної роботи на розгляд завідувачу кафедри та подача електронного варіанту роботи для перевірки на плагіат	01.06.2023 р.	<i>виконано</i>
12	Захист кваліфікаційної роботи	14.06.2023 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Керівник роботи

_____ (підпис)

Юлія БАТРАК

(прізвище та ініціали)

Любов ТЕРТИЧНА

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Батрак Юлія Русланівна. Удосконалення організації кадрової служби підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра виконана на матеріалах ТОВ «МАЛБІ Україна» за 2021-2022 роки.

У першому розділі роботи здійснено теоретичне обґрунтування організації кадрової служби підприємства, правове забезпечення її діяльності, а також узагальнено методичні підходи до оцінювання роботи кадрової служби підприємства.

У другому розділі кваліфікаційної роботи наведено техніко-економічну характеристику та аналіз кадрового забезпечення ТОВ «МАЛБІ Україна», а також досліджено організацію діяльності кадрової служби ТОВ «Малбі Україна».

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано напрямки удосконалення організації роботи відділу управління персоналом ТОВ «МАЛБІ Україна». Здійснено економічну оцінку ефективності запропонованого заходу щодо удосконалення організації роботи відділу управління персоналом ТОВ «МАЛБІ Україна».

Робота містить 71 сторінку основного тексту, 15 таблиць, 5 рисунків, 55 використаних джерел.

Ключові слова: кадрова служба, організація кадрової служби підприємства, персонал, ефективність, відділ управління персоналом.

ABSTRACT

Batrak Yuliya Ruslanivna. Improvement of the organization of the personnel service of the enterprise. - Qualifying work with manuscript rights.

The qualifying work for obtaining a bachelor's degree was performed on the materials of "MALBI Ukraine" LLC for 2021-2022.

In the first section of the work, a theoretical substantiation of the organization of the personnel service of the enterprise, legal support of its activities is carried out, as well as methodological approaches to evaluating the work of the personnel service of the enterprise are generalized.

In the second section of the qualification work, the technical and economic characteristics and analysis of staffing of MALBI Ukraine LLC are presented, as well as the organization of the personnel service of Malbi Ukraine LLC is investigated.

In the third section of the qualification work, the directions of improving the organization of work of the personnel management department of MALBI Ukraine LLC are substantiated. An economic assessment of the effectiveness of the proposed measure to improve the organization of work of the personnel management department of MALBI Ukraine LLC is carried out.

The work contains 71 pages of main text, 15 tables, 5 figures, 55 sources used.

Keywords: personnel service, organization of personnel service of enterprise, personnel, efficiency, personnel management department.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність поняття організації кадрової служби підприємства, її функції та завдання.....	10
1.2. Зарубіжний досвід удосконалення організації кадрової служби підприємства. Правове забезпечення діяльності кадрової служби підприємств в Україні	18
1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи кадрової служби підприємства.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».....	29
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	29
2.2. Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».....	35
2.3. Дослідження організації кадрової служби ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».....	42
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».....	47
3.1. Напрямки удосконалення організації роботи відділу управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».....	47
3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу щодо удосконалення організації відділу управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».....	54
3.3. Оцінка ефективності запропонованого заходу та його вплив на основні показники роботи ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».....	56
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	66
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Удосконалення організації кадрової служби підприємства є завжди актуальним завданням, оскільки успішне функціонування будь-якого підприємства залежить від якісного управління персоналом. Удосконалення кадрової служби підприємства є важливим завданням з кількох причин: ефективна кадрова служба допомагає залучити та привернути найкращих кандидатів до компанії. Вона розробляє стратегії рекрутингу, проводить професійні оцінки, покращує процеси підбору та найму. Також важливо створити систему мотивації та розвитку, яка допоможе зберегти талановитих співробітників і зменшити текучість кадрів.

Кадрова служба відіграє ключову роль у розвитку та підвищенні кваліфікації працівників. Вона створює систему навчання та розвитку, організовує тренінги та семінари, сприяє розвитку кар'єри працівників. Це дозволяє забезпечити постійне підвищення кваліфікації персоналу, що є ключовим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Кадрова служба виконує важливу функцію управління трудовими відносинами на підприємстві. Вона забезпечує дотримання законодавства про працю, розробляє політику щодо компенсації праці, вирішує конфліктні ситуації на робочому місці. Ефективне управління трудовими відносинами сприяє створенню здорового та продуктивного робочого середовища.

Підґрунтя сучасних наукових уявлень щодо організації кадрової служби підприємства в різні часи закладено такими мислителями як М. Роелінг, М. Лузі, У. Касціо, Т. Гевін, Г. Стюарт, К. Браун, К. Кейлан та інші.

Значний внесок у розробку теоретичних й практичних проблем удосконалення організації кадрової служби підприємства здійснили вчені України: Дорогунцов С. І., Заяць Т. А., Колот А. М., Купалова Г. І., Куценко В. І., Лібанова Е. М., Новіков В. М., Новікова О. Ф., Петрова І. Л., Петюх В. М., Пирожков С. І. та інші.

Метою роботи є дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення організації кадрової служби в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».

Об'єктом роботи є процес вдосконалення організації кадрової служби підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні аспекти удосконалення організації кадрової служби в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».

Задля досягнення зазначеної мети в роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- досліджено теоретичні аспекти організації кадрової служби підприємства;
- узагальнено методичні підходи до оцінювання ефективності роботи кадрової служби підприємства;
- проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»;
- здійснено дослідження організації кадрової служби ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»;
- виявлено напрямки удосконалення організації роботи відділу управління персоналом товариства;
- розраховано економічну ефективність запропонованого заходу та його вплив на економічні показники ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».

Методи дослідження. При проведенні дослідження застосовувались такі методи наукового пізнання: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення, формування висновків), статистично-економічних групувань (для відображення зрушень у розвитку підприємства), табличний, графічний (для наочного відображення результатів проведених розрахунків).

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування запропонованого комплексу заходів щодо удосконалення організації кадрової служби підприємства.

Інформаційне забезпечення: чинні законодавчі та правові акти, Державні стандарти України, нормативно-правове забезпечення організації кадрової

служби на підприємстві, фінансова та статистична звітність підприємства, матеріали науково-практичних конференцій, спеціалізовані періодичні видання, праці вітчизняних та закордонних фахівців, що стосуються теми дослідження.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Повний обсяг кваліфікаційної роботи складає 82 сторінки комп'ютерного тексту. Обсяг основного тексту складає 71 сторінку. Робота містить 15 таблиць, додатків на 11 сторінках, список використаних джерел із 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття організації кадрової служби підприємства, її функції та завдання

Кадрова служба – це комплекс структурних підрозділів компанії, що є професіоналами у сфері підбору та управління кадрами [1].

У процесі здійснення підприємницької діяльності будь-який роботодавець стикається з питаннями організації трудових відносин, організації праці та регулювання цих процесів. У будь-якій організації (підприємстві, установі тощо), якою б невеликою вона не була, завжди ведеться кадровий облік, починаючи від прийняття працівників на роботу і закінчуючи їх звільненням. Ці та багато інших процесів, що супроводжують основну діяльність організації, підлягають офіційному документуванню.

Для цього в організації створюється кадрова служба, роль якої може виконувати одна особа, якщо в силу невеликого розміру організації вона керує своїми обов'язками. Ведення кадрової документації дуже важливо для безперебійної роботи організації, а також для кожного працівника окремо, оскільки від цього залежить оформлення його трудової діяльності та облік трудового стажу. При складанні будь-якої документації співробітник дотримується існуючих стандартів у сфері документообігу [2].

Потрібна певна документація. Так оформлення трудової книжки передбачено Кодексом законів про працю [2]. Дотримання всіх вимог документації є важливим при веденні кадрової роботи, а головним чином при вирішенні різноманітних трудових спорів, оскільки кожен неграмотний документ може призвести до серйозних юридичних проблем. З усього

вищесказаного впливає актуальність питання про роль кадрової документації в управлінні персоналом підприємства.

Структура кадрової служби залежить головним чином від розміру підприємства. Залежно від розміру конкретної організації виділяють такі організаційні форми кадрової роботи:

- самостійний структурний підрозділ із безпосереднім підпорядкуванням керівнику організації або його заступнику;
- виконання функцій кадрової служби окремим працівником організації;
- виконання функцій кадрової служби в поєднанні з виконанням іншої роботи.

Структура кадрової служби великих підприємств зазвичай поділяється на підрозділи, які зосереджені на самостійних ділянках кадрової роботи і тісно взаємодіють один з одним у процесі повсякденної діяльності. Вся діяльність кадрової служби не має сенсу без супровідної кадрової документації. Для правильного оформлення кадрових документів необхідно мати повний пакет законодавчих актів і керуватися ними при оформленні трудових відносин. Окрім законодавства, кожен відділ кадрів повинен мати пакет нормативно-методичних документів, які описують методику роботи, тобто як виконувати той чи інший облік чи операцію.

До складу локальних нормативних актів, обов'язкових для виконання кожним роботодавцем, згідно з тлумаченням норм КЗпП відносяться: штатний розклад; правила внутрішнього трудового розпорядку; документи, що встановлюють порядок обробки персональних даних працівників, їх права та обов'язки у цій сфері; графік змінності при наявності позмінної роботи; графік відпусток; правила та інструкції з охорони праці [3]. Розмежовуючи основні обов'язки відділу кадрів і відділу персоналу, легко заплутатися, оскільки управління людськими ресурсами зазвичай називають сучасною версією управління персоналом. Основні обов'язки, які мають ці дві групи управління:

наймання, управління працівниками, орієнтація працівників, а також обробка компенсацій і пільг.

Визначальна різниця між управлінням людськими ресурсами та управлінням персоналом полягає в тому, як вони керують працівниками та будь-якими ситуаціями, які можуть з ними виникнути. Кожен відділ підходить до залучення співробітників за допомогою методологій, які мають різні сильні та слабкі сторони.

Управління людськими ресурсами та управління персоналом можуть поділяти схожі обов'язки, але способи їх роботи відрізняються. Кожен метод має переваги та може ефективно працювати залежно від вимог до управління персоналом в організації. Управління персоналом, як правило, дотримується системи, заснованої на правилах, пропонуючи стандартні пільги та навчання, а також винагороджуючи працівників щорічно за умови, що їхня продуктивність є задовільною. Він підходить до проблем реактивно, віддаючи перевагу дотриманню професійних настанов.

Управління персоналом вирішує віддати перевагу своїм співробітникам привабливими варіантами пільг і ретельною адаптацією, надаючи переваги, такі як гнучкий графік і культура компанії. Він процвітає завдяки проактивності: будь-які обставини, які можуть призвести до суперечки, запобігають завдяки належному навчанню, спілкуванню та управлінню [4].

Управління персоналом можна визначити як отримання, використання та підтримання задоволеної робочої сили. Це значна частина керівництва, яка займається працівниками на роботі та їхніми стосунками в організації. За словами Фліппо, «управління персоналом — це планування, організація, винагорода, інтеграція та утримання людей з метою сприяння досягненню організаційних, індивідуальних і суспільних цілей» [4]. За словами Бреха, «Управління персоналом — це та частина, яка в першу чергу стосується людських ресурсів організації» [4]. До основних ознак управління персоналом можна віднести [5]:

1. управління персоналом включає функції працевлаштування, розвитку та винагороди. Ці функції виконуються головним чином управлінням персоналу за погодженням з іншими відділами.

2. управління персоналом є розширенням загального менеджменту. Він займається просуванням і стимулюванням компетентної робочої сили, щоб зробити свій повний внесок у концерн.

3. управління персоналом існує, щоб консультувати та допомагати лінійним керівникам у кадрових питаннях. Отже, відділ кадрів – це штатна служба організації.

4. управління персоналом робить акцент на дії, а не на складанні тривалих графіків, планів, методів роботи. Проблеми та нарікання людей на роботі можна більш ефективно вирішувати за допомогою раціональної кадрової політики.

5. в його основі лежить орієнтація на людину. Він намагається допомогти працівникам повністю розвинути свій потенціал для концерну.

6. він також мотивує співробітників за допомогою ефективних планів заохочення, щоб співробітники забезпечували якомога повнішу співпрацю.

7. управління персоналом займається людськими ресурсами підприємства. У контексті людських ресурсів він керує як окремими працівниками, так і робітниками.

Менеджер з персоналу - начальник відділу кадрів. Він/вона виконує як управлінські, так і оперативні функції управління. Його роль можна підсумувати так [6]:

1. Менеджер з персоналу надає допомогу вищому керівництву. Вище керівництво – це люди, які приймають рішення та формують основну політику концерну. Менеджер з персоналу може ефективно розробити всі види політики щодо персоналу чи робочої сили.

2. Він/вона надає поради лінійному керівнику як спеціаліст із персоналу. Менеджер з персоналу діє як радник із персоналу та допомагає лінійним керівникам у вирішенні різних кадрових питань.

3. Як консультант, менеджер з персоналу розглядає проблеми та скарги співробітників і направляє їх. Він/вона намагається вирішити їх якнайкраще.

4. Менеджер з персоналу виступає в ролі посередника - він є сполучною ланкою між керівництвом і працівниками.

5. Він/вона діє як прес-секретар. Оскільки він безпосередньо контактує з працівниками, він зобов'язаний діяти як представник організації в комітетах, призначених урядом. Він представляє компанію в навчальних програмах [6].

Серед кадрової документації виділяються: Розпорядчі документи, документи, що підтверджують трудову діяльність працівника [7]:

1) наказ про прийняття на роботу, про звільнення, про переведення на іншу роботу, про надання відпустки, про заохочення та дисциплінарне стягнення тощо.

2) накази з основної діяльності організації (з виробничих питань, про затвердження штатного розкладу організації в організації, інструкції з кадрового діловодства, порядок проведення атестації [7].

Крім цього є відомості - розрахункові документи - для реєстрації персональних даних (особова картка працівника, штатний розклад, таблиць обліку робочого часу, особові справи), службове внутрішнє листування (заяви працівників, доповідні записки, пояснювальні), журнали (книги) обліку та реєстрації документів (реєстр трудових договорів, журнал реєстрації наказів про прийом, переведення та звільнення працівників, журнал реєстрації наказів про відпустки, журнал обліку наказів про відрядження працівників, журнал реєстрації листків непрацездатності та ін.)

Ефективне управління персоналом може допомогти компаніям підтримувати ефективну кадрову політику, процедури та операції. Менеджери

з персоналу (HR) можуть практикувати різні типи управління персоналом залежно від потреб організації та її цілей.

Основні завдання з управління персоналом [8]:

- розпізнавання потреби співробітників, збирання та оцінювання актуальної інформації та тенденції;
- створювання та ведення особистої справи;
- записування прибуття, відбуття та зміни персоналу;
- укладання трудових договорів та інших угод, такі як кредити або суборенда;
- обробка запитів співробітників, наприклад, на відпустку або підвищення кваліфікації;
- ведення всієї кореспонденції з органами влади, офісами, медичними страховими компаніями (якщо це надає роботодавець), бухгалтерськими конторами, страховими компаніями та партнерами за договором;
- контроль входу та виходу працівників;
- керування відсутністю співробітників;
- здійснювання контролю за виплатою заробітної плати.

Управління персоналом є частиною кадрової політики, де відповідають менеджери з персоналу, виконуючи професійні обов'язки, керівники виконують багато завдань

Ключові взаємопов'язані елементи, що складають цикл управління персоналом наведені на рис. 1.1 [9].

Відділ кадрів організації - це самостійний структурний підрозділ, який займається підбором, утриманням і розвитком персоналу. Становлення та розвиток ринкових відносин ставить перед організаціями принципово нові завдання в галузі управління людськими ресурсами. Високі витрати на підбір, утримання та розвиток кваліфікованого персоналу вимагають відповідного ринкового підходу.

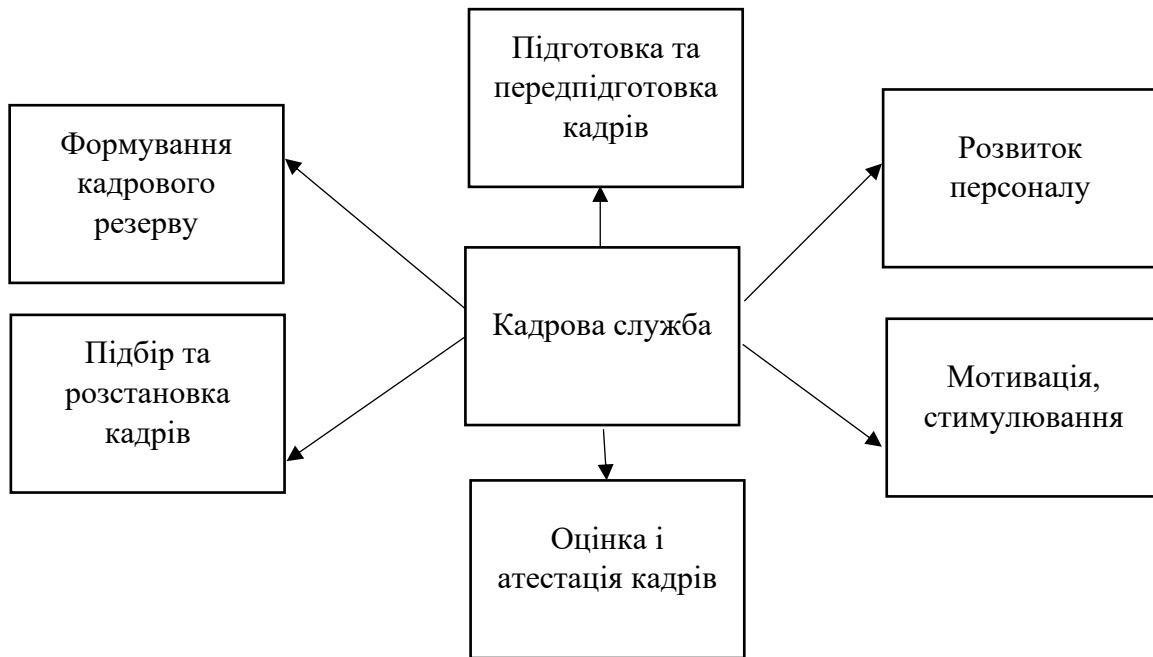


Рис. 1.1. Головні напрями роботи кадрової служби [9]

Складність цього питання полягає в тому, що ці завдання вирішуються в багатьох структурних підрозділах організації. У той же час, сама служба управління персоналом має специфічні завдання, за які вона несе відповідальність. А саме: організація виконання завдань із забезпечення добору, розстановки, навчання та використання кадрів, участь у формуванні трудового колективу, створення кадрового резерву та його діяльність, організація системи обліку кадрів та аналіз плинності кадрів.

Виходячи з вищезазначених завдань, функції відділу кадрів включають [10]:

1. Складання поточних і довгострокових планів комплектування штату з урахуванням змін у складі робочої сили, зумовлених зовнішніми і внутрішніми змінами.

2. Аналіз складу і ділових якостей фахівців компанії з метою їх раціональної розстановки, підбір людей на заміщення посад, створення належних умов для творчої діяльності та підвищення рівня їх освіти і кваліфікації.

3. Проведення вивчення ділових якостей та інших особистісних характеристик фахівців для добору, оновлення та управління резервом на висування.

4. Управління розподілом і правильним використанням управлінських і професійних кадрів у різних підрозділах компанії.

5. Внесення пропозицій керівництву щодо покращення розстановки та використання людських ресурсів.

6. Підготовка та організація матеріалів для проведення співбесід і виконання рішень атестаційної комісії.

7. Виконує завдання, пов'язані з переміщенням персоналу та веде кадрове діловодство.

8. Підготовка матеріалів для заохочення та нагородження.

9. Вивчення причин переміщень і плинності кадрів та розробка заходів щодо зниження плинності кадрів.

10. Контроль трудової дисципліни в підрозділі та дотримання працівниками правил внутрішнього розпорядку.

11. Готувати всю необхідну кадрову звітність.

Склад і структура кадрової служби залежить від типу організації, масштабів її діяльності, кількості працівників та інших факторів.

Залежно від обсягу, характеру та складності кадрових завдань, кадрова служба може бути виділена в окремий структурний підрозділ організації (відділ кадрів) або ж ведення кадрового діловодства може бути передано на аутсорсинг окремим особам. На малих підприємствах кадрові завдання зазвичай виконуються окремим персоналом, призначеним керівництвом.

Склад і штатна чисельність кадрової служби визначається структурою організації управління та кількістю фахівців з урахуванням обсягу роботи і особливостей виробництва.

До складу кадрових служб входять підрозділи (відділи, бюро, групи) з найму, звільнення, обліку та роботи з робітниками і службовцями, керівниками і спеціалістами.

1.2. Правове забезпечення діяльності кадрової служби підприємств в Україні

Ефективне управління персоналом неможливо без системи, яка визначає відносини між співробітниками і компанією. Єдиним стимулом до продуктивної праці вітчизняні керівники вважають гідну заробітну плату на основі фіксованих тарифних ставок і окладів. Однак зарубіжний досвід удосконалення організації кадрової служби та мотивації персоналу спростовує такий однобічний, спрощений підхід. Звичайно, сліпе копіювання практики Західної Європи чи Японії – не найкраще рішення, але окремі елементи цілком застосовні в Україні.

В Україні сфера удосконалення організації кадрової служби та мотивації персоналу регулюється такими нормативно-правовими актами:

В Україні сфера удосконалення організації кадрової служби та мотивації персоналу регулюється такими нормативно-правовими актами:

1. Кодекс законів про працю України [11];
2. Законом України «Про професійно-технічну освіту» [28];
3. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [32];
4. Закону України «Про оплату праці» [14];
5. Закон України «Про введення воєнного стану в Україні» [26];
6. Указ Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» [16];
7. Закон України «Про позашкільну освіту» [30];
8. Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» [31];
9. Закон України «Про професійний розвиток працівників» [27];
10. Закони України «Про підприємництво» [29];
11. Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» [21];

13. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» [33].

Відповідно до Закону України «Про оплату праці» форму та систему оплати праці, норми праці, ставки, тарифні сітки, плани оплати праці, умови запровадження та надбавки, доплати, премії, заохочення та інші заохочення, компенсації та гарантована оплата підприємством встановлена в колективному договорі з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральним договором та галузевими (регіональними) угодами [14].

Тому закон надає підприємству право визначати умови та розмір премії. Однією із складових нинішньої системи винагороди компанії має стати надання премій. Це положення уточнює коло працівників, на яких поширюється система преміювання, а також показники та умови преміювання для різних типів працівників. Показники премії визначають не тільки право на отримання премії, а й розмір премії. Відповідно до закону України до працівників підприємств, установ, організацій можуть застосовуватися будь-які заохочення, що містяться в правилах внутрішнього трудового розпорядку, затверджених трудовим колективом [16].

Заохочення повинно бути оголошено у формі наказу в урочистій обстановці та зафіксовано в трудовій книжці працівника. Слід пам'ятати, що, згідно з правилами ведення трудових книжок, записи в них мають ґрунтуватися на відповідних нормативних актах [17].

Сьогодні для України важливо використовувати міжнародний досвід, оскільки воєнний стан в Україні призвів до міграційної кризи та дефіциту кваліфікованих кадрів. В подальшому ході роботи бакалаврської роботи будуть розглянуті шляхи вирішення цих проблем.

Ключ до успішної організації полягає в тому, щоб мати культуру, засновану на міцно прийнятих і широко поширених переконаннях, які підтримуються стратегією та структурою. Коли організація має сильну культуру, відбуваються три речі: співробітники знають, як вище керівництво

хоче, щоб вони реагували на будь-яку ситуацію, співробітники вірять, що очікувана реакція є правильною, і працівники знають, що вони будуть винагороджені за демонстрацію цінностей організації.

Роботодавці відіграють життєво важливу роль у збереженні міцної культури, починаючи з найму та відбору кандидатів, які поділятимуть переконання організації та процвітатимуть у цій культурі, розробляючи програми орієнтації, навчання та управління продуктивністю, які окреслюють та зміцнюють основні цінності організації та забезпечують належну винагороду і визнання дістанеться працівникам, які справді втілюють цінності. Цей інструментарій охоплює такі теми [24]:

1. Важливість наявності сильної організаційної культури.
2. Роль роботодавця у вихованні культури високої продуктивності.
3. Визначення організаційної культури.
4. Фактори, що формують культуру організації.
5. Міркування щодо створення та управління організаційною культурою.
6. Практики для забезпечення безперервності та успіху культури організації.
7. Комунікації, показники, правові, технологічні та глобальні питання, що стосуються організаційної культури.

Культура організації визначає правильний спосіб поведінки в організації. Ця культура складається зі спільних переконань і цінностей, встановлених лідерами, які потім передаються та зміцнюються різними методами, що в кінцевому підсумку формує сприйняття, поведінку та розуміння співробітників. Організаційна культура визначає контекст для всього, що робить підприємство. Оскільки галузі та ситуації суттєво різняться, не існує єдиного шаблону культури, який би відповідав потребам усіх організацій.

Загальною важливістю правового забезпечення діяльності кадрової служби підприємств в Україні є:

1. **Забезпечення законності:** Правове забезпечення діяльності кадрової служби гарантує дотримання принципів законності, рівності та справедливості у відносинах між роботодавцями та працівниками. Воно сприяє запобіганню порушень прав працівників та забезпечує додержання працівниками своїх обов'язків.

2. **Зменшення ризиків та конфліктів:** Правильне виконання норм трудового законодавства допомагає уникнути правових порушень, зменшує ризик виникнення трудових спорів та конфліктів на робочому місці. Це сприяє підтримці стабільних трудових відносин і забезпечує гармонію між роботодавцем та працівниками.

3. **Забезпечення соціальних гарантій:** Правове регулювання кадрової сфери включає норми щодо оплати праці, режиму робочого часу, відпусток, соціального захисту працівників та інших соціальних гарантій. Це дозволяє забезпечити належні умови праці та соціальний захист працівників.

4. **Захист прав працівників:** Правове забезпечення діяльності кадрової служби ставить на перший план захист прав працівників. Воно гарантує дотримання права на працю, рівні можливості, гідні умови праці, безпеку та охорону праці, свободу професійного розвитку та інші працівничі права.

5. **Створення розвинутого середовища:** Правильне застосування правових норм і принципів у діяльності кадрової служби сприяє створенню розвинутого середовища на підприємстві. Забезпечення прав працівників, здійснення справедливого відбору кадрів, раціонального розподілу робочих місць, проведення професійної підготовки та підвищення кваліфікації сприяє підвищенню мотивації працівників, їхньому професійному зростанню та сприятливому розвитку кар'єри.

6. **Забезпечення дотримання етичних норм:** Правові норми також встановлюють вимоги щодо етичної поведінки кадрового персоналу. Це включає заборону дискримінації, насильства, мобінгу та інших

неприпустимих проявів на робочому місці. Застосування етичних принципів допомагає створити здорову та професійну робочу атмосферу.

7. Відповідність міжнародним стандартам: Правове забезпечення діяльності кадрової служби на підприємствах в Україні також спрямоване на відповідність міжнародним стандартам трудових відносин та прав людини. Це важливо з погляду інтеграції України до світових економічних та правових систем, а також для залучення іноземних інвестицій.

В цілому, правове забезпечення діяльності кадрової служби підприємств в Україні відіграє ключову роль у створенні справедливих, ефективних та стабільних трудових відносин. Воно забезпечує захист прав працівників, сприяє розвитку прозорих процедур найму та звільнення, регулює умови праці та соціальні гарантії працівників.

Україна має розвинуту систему законодавства, яка регулює діяльність кадрової служби підприємств. Основними нормативно-правовими актами є Кодекс законів про працю, Закон України «Про зайнятість населення», Закон України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» та інші.

Правове забезпечення діяльності кадрової служби в Україні включає такі аспекти:

1. Найм працівників: Законодавство встановлює правила та процедури прийому на роботу. Кадрова служба повинна дотримуватися законних вимог щодо оголошення вакансій, проведення конкурсу на зайняття посади, укладення трудового договору тощо.

2. Умови праці: Кадрова служба має забезпечувати дотримання законодавчих вимог щодо робочого часу, режиму праці, оплати праці, відпочинку та відпусток працівників. Крім того, служба повинна враховувати вимоги щодо безпеки та охорони праці.

3. Соціальні гарантії: Законодавство передбачає права працівників на соціальний захист, включаючи виплату заробітної плати, встановлення пенсійних виплат, страхування на випадок безробіття, медичне страхування

тощо. Кадрова служба повинна забезпечувати дотримання цих прав та виконання відповідних обов'язків.

4. Звільнення працівників: Кадрова служба повинна дотримуватися законодавчих вимог щодо звільнення працівників. Законодавство встановлює підстави для звільнення, порядок складання звільнення, виплату відповідної компенсації та дотримання інших процедур, що стосуються припинення трудового договору.

5. Трудові спори: Правове забезпечення діяльності кадрової служби також охоплює вирішення трудових спорів та конфліктів. У разі виникнення суперечок між працівником та роботодавцем, кадрова служба повинна враховувати вимоги законодавства щодо врегулювання таких спорів шляхом переговорів, консультацій, арбітражу або судового розгляду.

Правове забезпечення діяльності кадрової служби є важливим елементом створення справедливих, ефективних та стабільних трудових відносин в Україні. Воно гарантує захист прав працівників, сприяє встановленню прозорих процедур найму та звільнення, регулює умови праці та соціальні гарантії. Кадрова служба відіграє ключову роль у забезпеченні виконання цих законодавчих вимог та збереженні прав та інтересів працівників.

1.3. Методичні підходи до оцінювання ефективності роботи кадрової служби підприємства

Кадрова служба підприємства - це підрозділ, який відповідає за управління персоналом організації. Головною метою роботи кадрової служби є забезпечення належного рівня кваліфікації та кількості працівників, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства [29].

З точки зору статусу служба управління персоналом є самостійним структурним підрозділом підприємства. Діяльністю служби зазвичай керує

директор з персоналу, у підпорядкуванні якого може перебувати кілька департаментів, відділів або груп окремих співробітників, організованих за функціональним принципом (відділ кадрів, відділ навчання та розвитку персоналу, група заохочення та винагороди, менеджер з комунікацій, інженер з безпеки).

Організація кадрової роботи підприємства повинна бути спрямована на виконання завдань кадрової політики, яка є певною системою для всіх видів кадрової роботи. Усі види кадрової роботи на підприємстві пов'язані з функцією кадрової служби, взаємозалежні, мають певний науковий і практичний зміст, а також можуть стимулювати виконання роботи персоналом кадрової служби. Слід зазначити, що робота кадрових служб має свою специфіку відповідно до особливостей керованого об'єкта, яка характеризується профілем його діяльності.

Організація кадрової служби підприємства зазвичай залежить від розміру та структури організації. Зазвичай, на дрібних підприємствах кадрову службу може представляти одна людина, яка відповідає за всі аспекти управління персоналом. У великих компаніях кадрова служба може складатися з відділів, які спеціалізуються на різних аспектах управління персоналом.

Кадрова служба в Україні відіграє важливу роль у веденні ділової діяльності підприємств. Вона забезпечує реалізацію політики управління персоналом, організовує та координує роботу з кадрами на всіх етапах їхнього життєвого циклу на підприємстві.

Важливим елементом організації кадрової служби є відповідальність за зберігання конфіденційної інформації про працівників, зокрема їхніх особистих даних, медичних даних, даних про родину тощо. Кадрова служба повинна дотримуватися вимог законодавства з охорони персональних даних та забезпечувати захист цієї інформації від несанкціонованого доступу [30].

Загалом, ефективна кадрова служба повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечувати підтримку його

бізнес-процесів. Крім того, вона повинна виконувати завдання з планування, організації та контролю за діяльністю персоналу, що сприятиме підвищенню його ефективності та досягненню успіхів у ринковій конкуренції.

Оцінювання ефективності роботи кадрової служби є важливим етапом у плануванні та розвитку бізнесу. Нижче наведено декілька методичних підходів до оцінювання ефективності роботи кадрової служби підприємства [31]:

1. оцінка на основі ключових показників результативності. Для оцінки ефективності кадрової служби можна використовувати ключові показники результативності, які повинні бути розроблені на основі стратегії підприємства. Наприклад, це може бути показник зменшення кількості вакансій, збільшення кількості успішно пройдених інтерв'ю, скорочення часу на заповнення вакансій та інші.

2. оцінка на основі задоволення співробітників. Задоволеність співробітників є важливим показником ефективності роботи кадрової служби. Для оцінки цього показника можна проводити анкетування співробітників, щоб дізнатися, наскільки вони задоволені роботою з кадровою службою.

3. оцінка на основі якості найму. Якість найму також є важливим показником ефективності кадрової служби. Для оцінки цього показника можна аналізувати такі параметри, як час, витрачений на заповнення вакансії, кількість кандидатів, відібраних на інтерв'ю, та кількість успішно відібраних кандидатів.

4. оцінка на основі кількості витраченого бюджету. Оцінка ефективності кадрової служби може здійснюватися на основі кількості витраченого бюджету на рекрутинг та інші функції кадрової служби. Для цього можна порівнювати витрати на кадрову службу зі стандартами галузі та з показниками минулих періодів.

5. оцінка на основі ефективності навчання та розвитку. Кадрова служба відповідає за розвиток і навчання співробітників, тому важливо оцінювати її ефективність в цьому напрямку. Це можна здійснювати на основі

показників, які відображають успішність навчання, такі як кількість співробітників, які взяли участь в навчальних програмах, а також кількість успішно завершених курсів.

6. оцінка на основі ступеня виконання законодавства про працю. Кадрова служба відповідає за дотримання законодавства про працю, тому важливо оцінювати її ефективність в цьому напрямку. Для цього можна аналізувати такі показники, як кількість порушень законодавства про працю, кількість відшкодувань за порушення прав працівників, та кількість співробітників, які були задоволені роботою з кадровою службою щодо вирішення питань їхніх прав на роботу.

7. оцінка на основі ефективності рекрутингу та збереження персоналу. Кадрова служба займається підбором та утриманням персоналу, тому важливо оцінювати її ефективність в цьому напрямку. Це можна здійснювати на основі таких показників, як кількість нових наймів, кількість відкритих вакансій, час на заміщення вакансій, рівень збереження персоналу та задоволення працівників роботою в компанії.

8. оцінка на основі ефективності управління персоналом. Кадрова служба займається управлінням персоналом, тому важливо оцінювати її ефективність в цьому напрямку. Це можна здійснювати на основі показників, які відображають успішність управління персоналом, такі як рівень задоволення працівників роботою, кількість конфліктів між співробітниками, кількість розбіжностей у визначенні ролей та обов'язків, ефективність комунікації між співробітниками та менеджментом.

9. оцінка на основі впливу на бізнес. Кадрова служба може мати значний вплив на бізнес компанії, тому важливо оцінювати її ефективність на основі цього показника. Це можна здійснювати на основі таких показників, як показники ефективності бізнесу (наприклад, прибуток, продуктивність, ринкова частка), які можуть бути пов'язані з роботою кадрової служби (наприклад, кількість вакансій, які було успішно заповнено, або ефективність навчання співробітників).

У кожного підприємства можуть бути свої вимоги та підходи до оцінювання ефективності кадрової служби. Важливо враховувати специфіку підприємства та здійснювати оцінку на основі тих параметрів, які є важливими для компанії.

Незалежно від методів оцінки ефективності роботи кадрової служби, важливо враховувати кілька ключових аспектів [32]:

1. цілі та стратегії компанії. Оцінка ефективності кадрової служби повинна бути пов'язана з цілями та стратегіями компанії. Наприклад, якщо компанія має стратегію розвитку через внутрішній розвиток персоналу, то важливо оцінювати ефективність кадрової служби в цьому контексті.

2. об'єктивність. Оцінка повинна бути об'єктивною, тому важливо визначити чіткі критерії та показники, які можуть бути виміряні.

3. порівнянність. Оцінка повинна бути порівнянна з попередніми результатами, щоб визначити покращення або погіршення ефективності кадрової служби.

4. зворотний зв'язок. Важливо надавати зворотний зв'язок кадровій службі щодо результатів її роботи та внести необхідні зміни, щоб покращити її ефективність.

5. участь всіх зацікавлених сторін. Оцінку ефективності кадрової служби повинні проводити всі зацікавлені сторони, включаючи керівництво компанії, співробітників та можливо навіть клієнтів.

Загалом, оцінка ефективності роботи кадрової служби є важливим етапом управління персоналом підприємства, який дозволяє визначити її успішність та внести необхідні зміни для покращення роботи. Робота кадрової служби є важливою складовою ефективного управління підприємством, оскільки вона відповідає за найбільш цінний ресурс підприємства - людський капітал. Кадрова служба забезпечує підбір, розвиток та утримання персоналу на оптимальному рівні, що в свою чергу визначає конкурентну позицію підприємства на ринку.

Одним з основних завдань кадрової служби є забезпечення високої якості підбору працівників, що відповідають вимогам професійних компетенцій та культури підприємства. Правильно підібраний персонал сприяє підвищенню продуктивності та якості виробництва, зменшенню кількості відмов від продукції та зростанню прибутку [33].

Кадрова служба також забезпечує розвиток та навчання персоналу, що допомагає підвищувати рівень компетенції та мотивації працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню ефективності підприємства. Крім того, кадрова служба відповідає за розробку та впровадження системи оплати праці, яка сприяє збереженню та мотивації персоналу.

Кадрова служба також забезпечує забезпечення соціальної захищеності працівників, організацію їхнього відпочинку, оздоровлення та медичного обслуговування, що є важливим фактором утримання та мотивації персоналу.

Крім того, кадрова служба підприємства відіграє важливу роль у взаємодії з працівниками та їх представниками (наприклад, профспілками). Кадрова служба забезпечує інформування працівників про нові положення в сфері праці, регулювання трудових відносин, захист їх прав та інтересів [34].

Отже, робота кадрової служби підприємства є дуже важливою для забезпечення ефективності та стабільності підприємства, дотримання законодавства, залучення та збереження талановитих працівників та розвитку співпраці з працівниками та їх представниками.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ СТАНУ ОРГАНІЗАЦІЇ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ
ТОВ «МАЛБИ УКРАЇНА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ "МАЛБИ-УКРАЇНА" зареєстровано 17.06.2010 р. Керівником організації є Єріна Ольга Іванівна. Розмір статутного капіталу становить 66 000,00 грн. станом на 24.04.2023 р. Не перебуває в процесі припинення. Розглянемо загальну характеристику ТОВ «МАЛБИ УКРАЇНА» в табл. 2.1 [27].

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ТОВ «МАЛБИ УКРАЇНА»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю МАЛБИ-УКРАЇНА
Скорочена назва	ТОВ "МАЛБИ-УКРАЇНА"
Код ЄДРПОУ	37150787
Дата реєстрації	17.06.2010
Уповноважені особи	Єріна Ольга Іванівна
Розмір статутного капіталу	66 000,00 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Контактна інформація	Місцезнаходження юридичної особи: Україна, 49010, Дніпропетровська обл., місто Дніпро, вулиця Марії Кюрі, будинок 5

Джерело: сформовано автором на основі [28].

Види діяльності [28]:

1. Неспеціалізована оптова торгівля;
2. Роздрібна торгівля напінками у спеціалізованих магазинах;
3. Обслуговування напінками;
4. Надання в оренду та експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

ТОВ "МАЛБІ УКРАЇНА" може класифікувати свій товарний асортимент за різними ознаками, залежно від своїх потреб та стратегії розвитку. Однією з можливих класифікацій є наступна:

За галузями:

- продукти харчування(солодощі);
- напої;
- товари для дому (побутова хімія, текстиль, побутова техніка тощо).

За ціновими категоріями:

- економ-клас;
- середній клас.

За видами товарів:

- основний асортимент (найбільш продавані товари);
- сезонний асортимент (товари, що залежать від певного сезону, наприклад, купальники влітку).

За технологічними ознаками:

- товари, що потребують спеціальних умов зберігання (морозильні продукти, напої);
- товари, що потребують спеціального обладнання для зберігання та продажу (наприклад, свіжі квіти).

За маркетинговою стратегією:

- товари з низькою ціною та високим обсягом продажу;
- товари з високою ціною та невисоким обсягом продажу;
- товари з підвищеною ціною та підвищеними вимогами до якості.

В ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» застосовується функціональна організаційна структура управління підприємством (рис.1.1) [36].

Функціональна організаційна структура управління ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» в межах своїх обов'язків може органічно забезпечувати фінансово-економічну безпеку. Функціональна організація співіснує з лінійністю, що створює подвійну приналежність виконавців. Подвійне

підпорядкування має на меті інтегрувати функції різних рівнів управління та професіоналізувати їх через індивідуальні зв'язки.

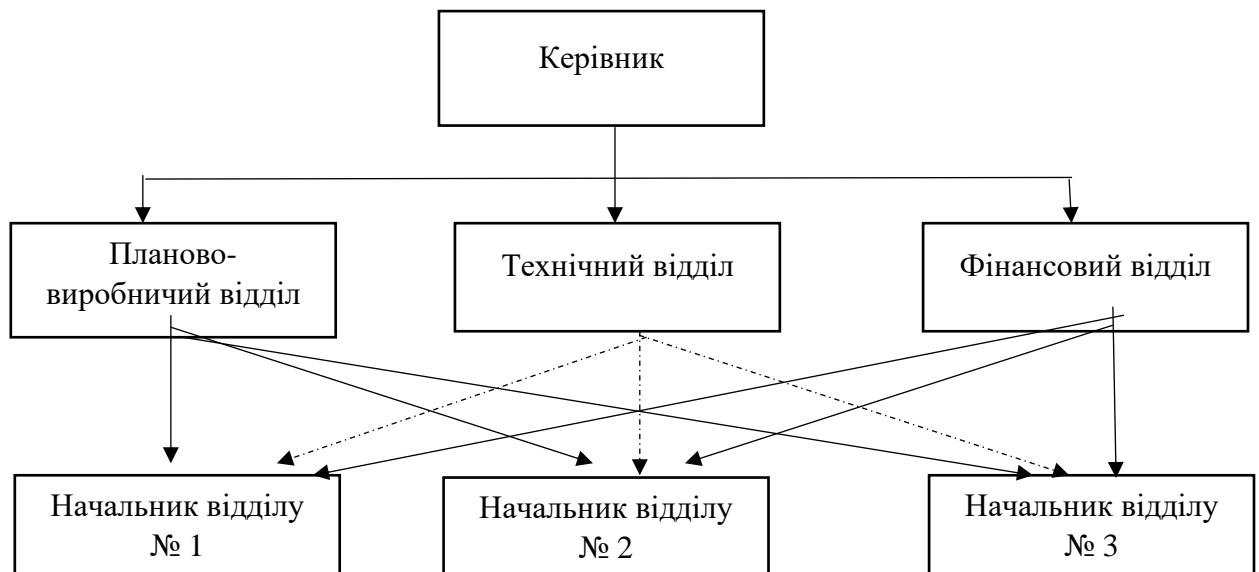


Рис. 2.1. Функціональна організаційна структура управління ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» [36]

Роль функціональних установ залежить від масштабів господарської діяльності та структури управління всього підприємства. У лінійній функціональній структурі управління лінійна організація має переваги, але чим вище рівень управління, тим більшу роль відіграє функціональне управління. Якщо його роль в управлінні на місці невелика, то роль функціональних агентств у масштабах управління підприємством зростає.

Отже, використувувана організаційна структура управління дозволяє ефективно, а головне компетентно управляти всіма виробничими та організаційними процесами в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» [37].

Оперативне управління запасами передбачає систематичну роботу по моніторингу (моніторингу) стану товарно-матеріальних цінностей, підтримання його оптимального розміру, своєчасного поповнення товарно-матеріальних цінностей, ведення товарно-матеріальних цінностей. Метою даної роботи є забезпечення безперервного та ритмічного збуту товарів,

особливо в умовах мінливих запитів споживачів, мінімізації загальних витрат на формування і зберігання товарних запасів, а також запобігання втрат товарних та фінансових ресурсів бізнесу.

Клієнтами ТОВ «МАЛБІ-Україна» є роздрібні магазини, а продукція продається в спеціалізованих магазинах. Відповідальними за фінансово-господарську діяльність підприємства є: директор, заступник директора з господарської діяльності та головний бухгалтер [38].

Згідно з даними компанії, на сьогоднішній день ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» має понад 130 магазинів в різних регіонах країни, включаючи Київ, Львів, Харків, Дніпро та інші міста. У своїх магазинах компанія пропонує широкий асортимент продуктів харчування, включаючи свіжі продукти, заморожені продукти, алкогольні та безалкогольні напої, а також товари для дому та господарства.

Компанія також займається імпортом та експортом продуктів, а також виробництвом власних торгових марок. Відповідно до даних компанії, наразі більше 90% продукції, яку продає ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА», є українського виробництва. Компанія активно працює над розвитком своєї мережі та удосконаленням сервісу для своїх клієнтів. Крім того, вона бере участь у соціальних проектах, спрямованих на допомогу малозабезпеченим та потребуючим верствам населення [39].

Під фінансовим становищем підприємства розуміють стан, встановлений на дату, що характеризується різними аспектами фінансово-господарської діяльності та оцінюється за ефективністю фінансових, майнових, трудових, інформаційних та інших ресурсів [28].

Розглянемо основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ "МАЛБІ-УКРАЇНА" за 2020-2022 роки в табл. 2.2 [29].

**Основні техніко-економічні показники діяльності
ТОВ "МАЛБИ-УКРАЇНА" за 2020-2022 роки**

№ з/п	Найменування показника	Одиниці виміру	Роки			Відхилення	
			2020	2021	2022	абсолютне, ±	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8
2.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	894 112	889 669	1205493	311 381	35
3.	Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	152	154	158	6	4
4.	Середньорічна вартість основних виробничих засобів	тис. грн.	38700	48826	60994	22 294	58
5.	Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн.	27260	27469	24994	-2 266	-8
6.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	803 406	721 986	1078348	274 942	34
7.	Валовий прибуток (збиток)	тис. грн.	90 706	167 683	127145	36 439	40
8.	Інші операційні доходи	тис. грн.	44 623	30 501	79431	34 808	78
9.	Адміністративні витрати	тис. грн.	20 654	19 762	27538	6 884	33
10.	Інші операційні витрати	тис. грн.	6 780	75 507	53930	47 150	695
11.	Витрати на збут	тис. грн.	111 540	93 980	130710	19 170	17
12.	Повні витрати на виробництво і реалізацію продукції (п.6+п.9+п.10+п.11)	тис. грн.	274 303	387 433	418 754	144 451	53
13.	Фінансовий результат від операційної діяльності, прибуток (збиток) (п.12 – (п.7 +п.8)	тис. грн.	-3 465	8 935	-5 602	-2 137	62
14.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	5 882	5 777	7 630	1 747	30
15.	Продуктивність праці (п.2./п.3)	тис. грн. /осіб	8 882	5 191	14388	5 506	62
16.	Середньомісячна заробітна плата штатного працівника (п.5/п.3/12*1000)	грн.	14989	15001	14980	12	-21
17.	Фондоозброєність (п.4/п.3)	грн.	254,61	317,05	386,04	131	52
18.	Рентабельність діяльності (п.14/п.12*100)	%	3,24	1,34	3,44	-	x

1	2	3	4	5	6	7	8
19.	Рентабельність продукції (п.7/п.6*100)	%	11,29	23,23	11,79	1	x
20.	Рентабельність персоналу (п.14/п.3)	тис. грн. /осіб	58,43	33,71	91,06	33	x

Джерело: розраховано автором на основі [28].

Проаналізувавши отримані результати, можемо зробити висновок, що показник повної собівартості продукції підприємства протягом 2020-2022 рр. знаходиться в нормі.

Проаналізувавши отримані результати основних техніко-економічних показників діяльності підприємства, можемо зробити висновок, що валова виручка від реалізації в 2020 році становила – 100000, а в 2022 році показник зріс до 175000, це означає позитивну динаміку показника. Підприємство функціонує ефективно. Наступний показник який ми можемо проаналізувати це – валовий прибуток. Значення показника в 2020 році становило – 25000, а в 2022 році значення показника зросло до 75 000, такий результат вказує на ефективну діяльність підприємства. Показник активів в 2020 році становив 35000, а в 2022 році показник зріс до 70000. Показники рентабельності підприємства мають нормативне значення. Показник повної собівартості продукції підприємства в 2020 році становив 80000, а в 2022 році показник зріс до 140000, така тенденція показника вказує на те, що підвищуються ціни на паливо та електроенергію, збільшуються витрати на оплату праці та ін.

Проаналізувавши основні показники [Додаток А], можемо зробити висновок, що показник валової виручки підприємства протягом досліджуваного періоду зростає, що свідчить про позитивну тенденцію показника. Динаміка активів підприємства протягом досліджуваного періоду зростала, що свідчить про позитивну тенденцію показника. Показник рентабельності власного капіталу підприємства протягом 2018-2021 рр. мав нормативне значення. Коефіцієнт власного капіталу показує, що фінанси з кожним роком зростають і прогноз для ТОВ "МАЛБИ-УКРАЇНА" на майбутнє

буде позитивним, оскільки підприємство буде прибутковим.

Отже, ми можемо зробити висновок, що ТОВ "МАЛБІ-УКРАЇНА" функціонувало рентабельно.

2.2. Аналіз складу та структури персоналу ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»

Так, як ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» - займається виготовленням власної продукції, а також і роздрібною торгівлею і т. д. розглянемо склад та структуру персоналу ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА», а згодом охарактеризуємо окремі відділи та їх працівників.

Склад персоналу ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» можна поділити на наступні категорії:

Виконавчі посади [40]:

- генеральний директор (СЕО);
- директор з виробництва;
- директор з маркетингу та продажу;
- директор з фінансів та обліку.

Відділ виробництва:

- технолог;
- майстер виробничого відділу;
- робітники виробництва.

Відділ маркетингу та продажу:

- менеджер з маркетингу та продажу;
- менеджер зі збуту;
- менеджер з логістики.

Відділ фінансів та обліку:

- головний бухгалтер;
- фінансовий аналітик.

Відділ контролю якості:

- керівник відділу контролю якості;
- інженер-технолог.

Відділ кадрової служби:

- керівник відділу управління персоналом;
- рекрутер;
- адміністратор заробітної плати;
- тренер з навчання нових співробітників.

Відділ інформаційних технологій:

- керівник відділу ІТ;
- системний адміністратор;
- технічний підтримка.

Необхідно проаналізувати структуру персоналу за 2020-2022 роки (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Структура персоналу ТОВ «Малбі Україна» за 2020-2022 роки

Показники	2020	2021	2022	Абсолют. відил. 2021/2020	Абсолют. відхи ле 2022/2021
Середньоспискова чисельність робітників	152	154	158	2	4
Керівники	14	14	14	0	0
Службовці	111	112	114	1	2
Спеціалісти	27	28	30	1	2

Джерело: Сформовано автором на основі [60].

Вищезазначені дані, які наведені в табл. 2.3 показують, що середньоспискова чисельність персоналу ТОВ «Малбі Україна» в 2022 р. збільшилася на 4 особи, що свідчить про збільшення потреб у персоналі. Традиційним показником аналізу якісного відбору персоналу розробка є вік співробітників організації (табл. 2.4).

Динаміка структури чисельності працівників ТОВ «Малбі Україна» за віком за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолют.віди л. 2021/2020	Абсолют.відх иле 2022/2021
До 30 років	32	27	28	-5	1
30-40 років	40	49	46	9	-3
40-50 років	18	16	14	-2	-2
Більше 50 років	10	8	12	-2	4

Джерело: розраховано на основі даних підприємства.

Як видно з табл. 2.4 в ТОВ «Малбі Україна» є співробітники всіх вікових груп. Найбільша кількість працівників перебуває у віці 30-40 років, а найменша - у віці понад 50 років.

Співробітники у віці до 30 років в ТОВ «Малбі Україна» становлять 12-20%, співробітники у віці від 30 до 40 років на підприємстві становлять 19-22%. Далі проаналізуємо кадровий склад ТОВ «Малбі Україна» за 2020-2022 рр. за рівнем отриманої освіти, результати якого представлені в таблиці 2.5.

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Малбі Україна» за освітою за 2020-2022 рр., %

Показники	2020	2021	2022	Абсолют. відил. 2021/2020	Абсолют.від хиле 2022/2021
Вища	52	53	54	1	1
Середня професійна	35	35	35	0	0
Середня загальна	13	12	11	-1	-1

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Як видно з даних рисунку 2.2 у ТОВ «Малбі Україна» співробітників з вищою освітою за три роки збільшилося на 1%, з середньою професійною - на 0%, а з середньою загальною, навпаки, зменшилось на 1%.

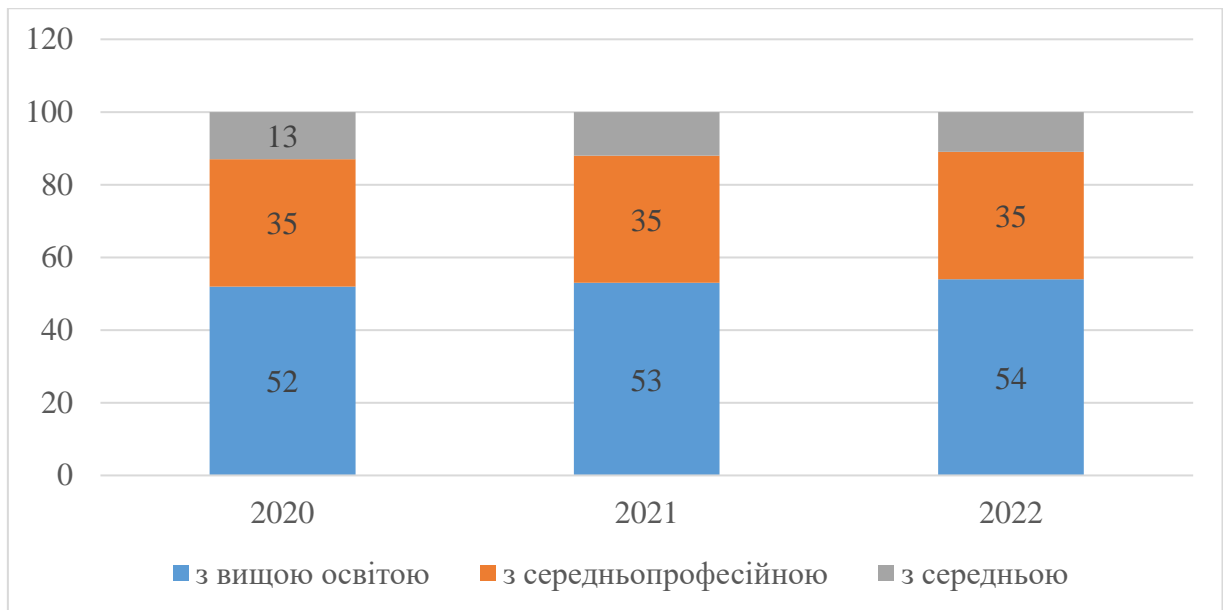


Рис. 2.2. Освітня структура персоналу ТОВ «Малбі Україна» за 2020-2022 роки, %

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Рівень освіти за 2020-2022 рр. розподіляється наступним чином: співробітники з вищою освітою список становлять 52-54%, співробітники з середньою професійною освітою 45%, працівники із середньою освітою лише від 11 до 13 %. Далі розглянемо і проаналізуємо розподіл співробітників ТОВ «Малбі Україна» за досліджуваний період (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Малбі Україна» за статтю за 2020-2022 рр.

Показники	2020	2021	2022	Абсолют. відхил. 2021/2020	Абсолют. відхил. 2022/2021
Чоловіки	67	68	71	1	3
Жінки	33	32	29	-1	-3
Усього	100	100	100	0	0

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

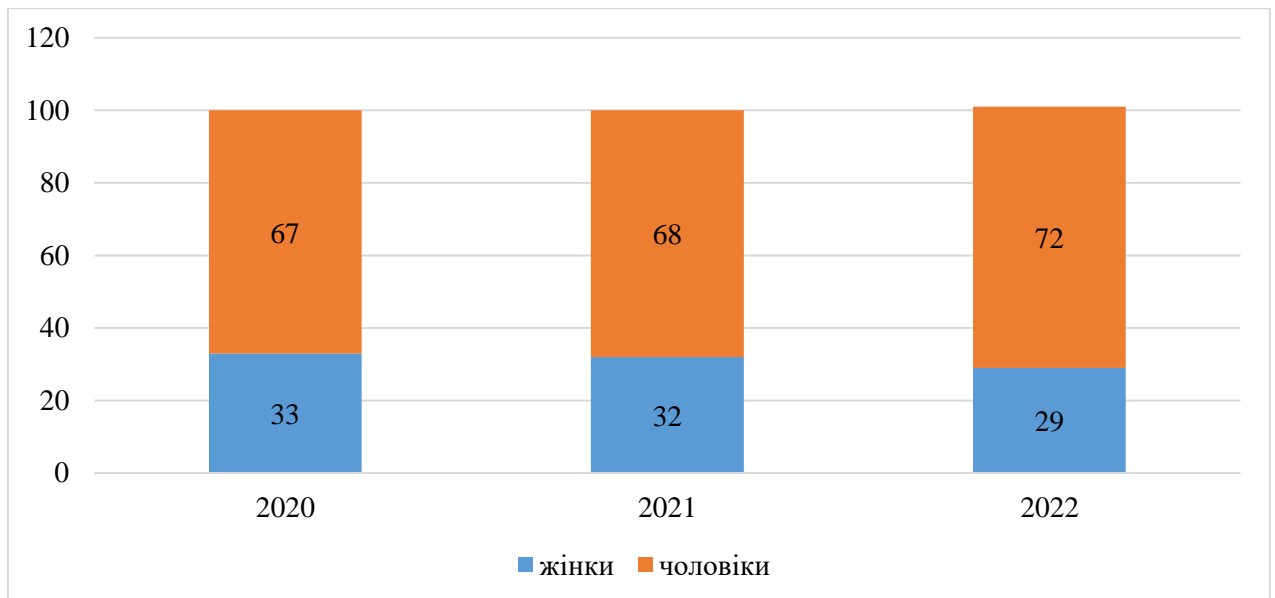


Рис. 2.3. Статева структура персоналу ТОВ «Малбі Україна» за 2020-2022 роки, %

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Дані рисунку 2.3 говорять про те, що в ТОВ «Малбі Україна» за 2020-2022 роки в структурі чисельності працівників переважають робітники чоловічої статі.

Також важливо проаналізувати рух кадрів ТОВ «Малбі Україна» у 2020-2022 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика руху кадрів ТОВ «Малбі Україна» у 2020-2022 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення (+, -), осіб		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2022/2020	2022/2021	2022/2020	2022/2021
Прийнято працівників, осіб	5	10	15	5	5	100	50
Вибуло працівників, осіб	3	8	10	5	2	166,67	25,00
Загальна чисельність персоналу, осіб	152	154	158	2	4	1,32	2,60

Джерело: розраховано на основі даних підприємства.

Проаналізувавши дані таблиці 2.7 можна зробити висновок, що чисельність персоналу збільшилася, компанія з кожним роком наймає все більше працівників, проте зросла кількість працівників, які вибули. Це може бути причиною різних ситуацій. Розглянемо в табл. 2.8 аналіз руху персоналу підприємства.

Таблиця 2.8

**Аналіз руху працівників ТДВ «Малбі Україна»
у 2020-2022 рр.**

Показники	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р	Абсолютне відхилення, ±		Відносне відхилення, %	
					2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Середньооблікова кількість штатних працівників	осіб	155	155	159	0	4		2,58
Кількість прийнятих штатних працівників	осіб	5	10	15	57	31	100	50
Кількість звільнених штатних працівників, всього	осіб	3	8	10	5	2	166,67	25,00
в т. ч.:								
- із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату)	осіб	0	0	0	-	-	-	-
- із причин плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни тощо)	осіб	3	8	10	5	2	166,67	25,00
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітної періоду	осіб	152	154	158	2	4	1,32	2,60
Коефіцієнт загального обороту		0,05	0,12	0,16	0,04	0,02	x	x

Кінець табл. 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт обороту по прийому	0,03	0,06	0,09	0,03	0,03	0,04	x	x
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,02	0,05	0,06	0,03	0,01	-0,02	x	x
Коефіцієнт плинності кадрів	0,02	0,05	0,06	0,03	0,01	-0,01	x	x
Коефіцієнт відновлення працівників	0,51	0,50	0,53	-0,01	0,03	0,12	x	x
Коефіцієнт постійності кадрів	0,96	0,99	0,95	0,03	-0,04	-0,01	x	x

Джерело: розраховано на основі даних підприємства

Дані табл. 2.8 свідчать, що на підприємстві облікова кількість працівників на початок і на кінець періоду мала тенденцію до зростання. Плинність на підприємстві мала тенденцію до зменшення, що є позитивним показником на підприємстві. Коефіцієнт постійності свідчить, що на підприємстві більше 90% працюючих працюють більше 5 років, що свідчить про ефективність системи управління персоналом. Розрахуємо показники ефективності управління персоналом в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» в табл. 2.9 [57].

Таблиця 2.9

Показники ефективності використання персоналу

Показник	Роки			
	2019	2020	2021	2022
Коефіцієнт обороту з приймання персоналу	0,336	0,376	0,386	0,390
Коефіцієнт обороту з вибуття	0,197	0,144	0,136	0,112
Коефіцієнт плинності кадрів	0,044	0,056	0,066	0,069
Коефіцієнт постійності складу персоналу підприємства	0,445	0,523	0,590	0,643

Джерело: сформовано автором на основі [57].

Проаналізувавши отримані результати, можемо зробити висновок, що отримані дані свідчать про неефективне використання кадрів ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА». Коефіцієнт плинності кадрів на підприємстві протягом 2019-2022

рр. зростає, що може бути зумовлено недостатнім та неправильним управлінням персоналу. Більше посад займають чоловіки, а саме 8 чоловіків(керівник відділу управління персоналом, рекрутер, керівник відділу IT, директор з виробництва, майстер виробничого відділу, керівник відділу контролю якості, менеджер з маркетингу та продажу, інженер-технолог) та 4 жінки(адміністратор заробітної плати, тренер з навчання нових співробітників, головний бухгалтер, фінансовий аналітик), також середній вік працівників перевищує 30 років, що означає, що всі працівники набираються на роботу із досвідом, а заробітна плата практично у всіх сягає більше 15000грн, окрім адміністратора заробітної плати, тренера з навчання нових співробітників та менеджера з маркетингу та продажу.

Отже, склад та структура персоналу має важливе значення для ефективного функціонування будь-якої організації. Склад персоналу визначається професійними та особистісними характеристиками працівників, їхньою кваліфікацією та досвідом роботи. Структура персоналу відображає організаційну ієрархію та функціональні зв'язки між працівниками [46]. З правильним складом та структурою персоналу можна забезпечити високу продуктивність та ефективність організації. Наприклад, наявність спеціалізованих працівників зі знанням потрібних технологій може допомогти у покращенні якості продукції.

2.3. Дослідження організації кадрової служби ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»

Кадрова служба в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» виконує різноманітні функції, пов'язані з управлінням персоналом і забезпеченням ефективної роботи колективу. Основні функції кадрової служби ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» включають:

1. Кадрова служба ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» відповідає за привернення та відбір кваліфікованих працівників для вакансій на підприємстві. Вона оголошує вакансії, проводить співбесіди, перевіряє референції та допомагає здійснити вибір найкращих кандидатів.

2. Кадрова служба ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» забезпечує оформлення трудових договорів з новими працівниками та контролює дотримання правових вимог щодо умов праці, заробітної плати та соціальних гарантій.

3. Кадрова служба ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» зберігає та оновлює персональні дані працівників, веде документацію, пов'язану з трудовими відносинами, включаючи угоди про конфіденційність, декларації про майновий стан тощо.

4. Кадрова служба ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» відповідає за розрахунок та виплату заробітної плати працівникам згідно з умовами трудових договорів, включаючи виплату зарплати, податків, страхових внесків тощо. Вона також веде облік робочого часу та відпусток.

5. Кадрова служба ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» сприяє професійному розвитку працівників шляхом організації навчальних курсів, тренінгів, семінарів та інших форм навчання. Вона відповідає за планування та координацію програм навчання, оцінку потреб у навчанні, визначення кар'єрних шляхів та планів розвитку працівників.

6. Кадрова служба ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» сприяє підтримці гармонійних трудових відносин на підприємстві. Вона веде переговори з представниками профспілок, вирішує трудові спори та конфлікти, дотримується законодавства щодо трудових відносин та умов праці.

7. Кадрова служба ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» здійснює планування кадрів, оцінку роботи працівників, визначення потреб у персоналі, розробляє системи мотивації та стимулювання працівників, проводить оцінку та атестацію працівників.

8. Кадрова служба ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» забезпечує виконання всіх вимог законодавства, пов'язаних з управлінням персоналом, включаючи

правила праці, податкове та соціальне законодавство, норми безпеки та охорони праці тощо.

Ці функції кадрової служби допомагають забезпечити ефективне управління персоналом, розвиток працівників, дотримання законодавства та створення сприятливої робочої атмосфери на підприємстві.

Структура кадрової служби ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» включає такі підрозділи та посади:

- 1) керівництво кадровою службою;
- 2) відділ рекрутингу;
- 3) відділ адміністрування персональних справ;
- 4) відділ оплати праці;
- 5) відділ розвитку та навчання персоналу;
- 6) відділ управління персоналом та організаційного розвитку [47]:

Отже, виходячи з вищесказаного, можна виділити, що кадрова служба ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» безпосередньо займається розвитком, перевіркою, підвищенням кваліфікації працівників ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА», а це означає, що: політика розвитку персоналу ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» містить у собі такі складові, як: професійний та особистісний розвиток, оцінювання результатів і досягнень персоналу, розвиток кар'єри; навчання; створення та ведення кадрового резерву.

Розвиток людей починається з визначення їх потреб, тобто оцінки. Політика кадрової оцінки базується на єдиному принципі, який оцінює рівень компетентності, ділових і професійних знань і навичок, необхідних для займаної посади, якість і обсяг виконання обов'язків, ефективність та рівень досягнення цілей [48].

Політика розвитку персоналу ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» містить у собі такі складові, які наведені нижче (рис. 2.4) [49].



Рис. 2.4. Політика кадрової служби щодо розвитку персоналу
ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» [49]

ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» має свою унікальну корпоративну систему розвитку персоналу. Основні інструменти розвитку персоналу в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» [50]:

- нові складні завдання, проекти, нові посади – заходи ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА», спрямовані на отримання нового досвіду та надання можливості розкрити свої здібності на практиці;

- обмін досвідом, стажування - тимчасова діяльність з метою отримання знань і практичного досвіду для поглиблення спеціалізації або вступу в галузь;

- коучинг та наставництво - інтерактивний процес між тренерами/наставниками та співробітниками ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» для підвищення продуктивності, навчання та розвитку співробітників;

- інструмент оцінки співробітників - оцінює професійну та особистісну якість працівників ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» за встановленими стандартами посади та вносить пропозиції щодо розвитку працівників за результатами оцінювання;

тренінг - короткочасна активна навчальна діяльність, спрямована на отримання знань, навичок і вмінь для покращення поведінки;

- електронні курси – система електронного навчання за допомогою інформаційних електронних технологій.

Досить хорошим методом навчання на робочому місці є онлайн-система розвитку співробітників. ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» має платформу, за допомогою якої співробітники можуть брати участь у різноманітних курсах та тренінгах. Раніше для різних галузей промисловості були розроблені різні набори курсів. Але сьогодні платформа вже давно не оновлюється, і більшість онлайн-курсів і курсів самонавчання застаріли.

Однією з головних проблем ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» є те, що підприємство немає чіткої, визначеної системи, яка б показувала потребу у навчанні того чи іншого працівника. Через це, всі працівники підрозділу проходять одні і ті ж тренінги, незалежно від їх рівня професійного розвитку [51]. Система розвитку персоналу ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» дає можливість зберегти великий потенціал розвитку співробітників. Компанія намагається поєднати традиційні традиційні методи розвитку з новітніми формами розвитку співробітників. Співробітники мають можливість постійно здобувати нові знання, підвищувати кваліфікацію, брати участь в українських та закордонних тренінгах. Однак, незважаючи на всі позитивні моменти управління розвитком персоналу в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА», є ще деякі аспекти, які потребують вирішення. Ці аспекти потребують удосконалення та розвитку. Однією з основних проблем є те, що ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» не має чіткої, чітко визначеної системи вказівки на необхідність навчання працівників. Через це всі працівники підрозділу проходять однакову підготовку, незалежно від рівня професійного розвитку.

Отже, рівень організації кадрової служби у компанії сьогодні є однією з головних переваг перед конкурентами. Кадрова служба ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» має забезпечити рівень розвитку своїх співробітників, адже саме працівники надають можливості розвитку.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ КАДРОВОЇ СЛУЖБИ ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»

3.1. Напрямки удосконалення організації роботи відділу управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»

Управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» - це адміністративна функція в організації, яка здійснює нагляд за наймом, організацією та підтримкою посад працівників. Управління персоналом, як галузь відділу людських ресурсів, зосереджується на підборі правильних людей, які відповідають посаді, і підтримці тих, хто вже працює в компанії. Ця область також функціонує як інструмент для оцінки процесу найму та отримання уявлення про задоволеність працівників. Фахівці з управління персоналом працюють над забезпеченням ресурсів та інструментів, необхідних співробітникам для щоденного успіху в робочому середовищі [54].

Організація роботи відділу управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» означає встановлення структури, процесів та практик, що допомагають ефективно виконувати функції і завдання, пов'язані з управлінням персоналом в організації. Це включає такі аспекти: встановлення чіткої структури та розподіл завдань між співробітниками відділу. Кожна особа має мати визначену область відповідальності та роль в процесах управління персоналом.

Розроблення і впровадження процедур та політик, що регулюють управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА». Це положення про рекрутинг, процедури оцінки працівників, політики компенсації та навчання. Забезпечення ефективної комунікації всередині відділу та між відділом управління персоналом та іншими відділами організації. Це може включати

регулярні зустрічі, обмін інформацією, спільні проекти та співпрацю над стратегічними цілями.

Використання сучасних інструментів та технологій для автоматизації процесів управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА». Це можуть бути системи управління персоналом, електронні бази даних, інструменти для відстеження продуктивності та звітності. Забезпечення можливостей для професійного розвитку та навчання співробітників. Це можуть бути тренінги, семінари та інше. Відділ управління персоналом повинен проводити аналіз поточного складу персоналу та прогнозувати майбутні потреби компанії у кваліфікованих працівниках. На основі цього аналізу можна розробляти плани залучення нових співробітників, підвищення кваліфікації та розвитку існуючого персоналу.

Відділ управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» відповідає за збір, зберігання та оновлення кадрової документації працівників компанії. Це включає укладання трудових договорів, зберігання особистих даних працівників, ведення табелів обліку робочого часу, складання трудових книжок тощо. Відділ управління персоналом виконує функцію по підтримці та розвитку взаємовідносин між керівництвом компанії та працівниками. Він вирішує питання, пов'язані зі становленням та розвитком трудових відносин, вирішує трудові спори, забезпечує виконання трудового законодавства та внутрішніх правил компанії. Відділ управління персоналом відповідає за контроль та оцінку продуктивності працівників. Це включає проведення регулярних оцінок працівників, визначення ключових показників продуктивності, аналіз результатів та внесення необхідних коректив. Відділ управління персоналом повинен брати участь у стратегічному плануванні компанії, аналізувати поточні та майбутні потреби у персоналі та розробляти стратегії залучення, утримання та розвитку персоналу. Він співпрацює з керівництвом компанії для забезпечення наявності необхідних кадрів для досягнення стратегічних цілей.

Відділ управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» відповідає за рекрутинг та відбір нових працівників. Він визначає потреби компанії у нових співробітниках, розробляє вакансії, планує та здійснює процеси пошуку, оцінки кандидатів та прийняття рішень про працевлаштування.

Відділ управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» організовує навчання та розвиток працівників. Він ідентифікує потреби у навчанні, планує та здійснює навчальні програми, включаючи тренінги, семінари, курси та інші форми навчання для підвищення професійних навичок та компетенцій працівників.

Відділ управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» відповідає за розробку та впровадження системи компенсацій та винагород для працівників. Він встановлює політику щодо заробітної плати, бонусів, премій, користування соціальними пакетами та інших форм винагороди. Організація роботи відділу управління персоналом включає в себе широкий спектр функцій і завдань, спрямованих на ефективне управління людським капіталом в організації. Це включає розподіл обов'язків, встановлення процедур та політик, комунікацію, використання технологій, розвиток персоналу, аналіз потреб у персоналі, ведення кадрової документації, управління відносинами з працівниками, контроль та оцінку продуктивності, стратегічне планування персоналу, управління процесом рекрутингу, навчання та розвитку, управління системою компенсацій та винагород.

Ефективна організація роботи відділу управління персоналом допомагає залучати, розвивати та утримувати кваліфікованих працівників, підтримувати гармонійні відносини між співробітниками та керівництвом, сприяти досягненню стратегічних цілей компанії та забезпечувати успішну діяльність організації в цілому. Основними напрямками удосконалення організації діяльності відділу управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» можуть бути [57]:

- впровадження українського програмного забезпечення, розробленого для України «Дебет Плюс»;

- створення в товаристві служби з оцінювання кадрового потенціалу;
- впровадження програмного забезпечення пошуку, відбору та найму персоналу (підбір окремих категорій співробітників);
- удосконалення структури кадрової служби (скорочення / розширення).

Впровадження системи автоматизації комплексного обліку «Дебет Плюс» в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» може значно полегшити і прискорити процеси пов'язані з управлінням кадрами в організації. Ця система може бути корисною для великих і середніх компаній зі значною кількістю співробітників. Програма «Дебет Плюс» в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» може допомогти визначити ефективність роботи кожного співробітника та відстежити його розвиток в компанії. Він також може бути корисним для планування навчальних курсів та тренінгів, що допоможуть збільшити кваліфікацію співробітників.

Оцінка персоналу в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» може бути здійснена за допомогою різних методів, таких як анкетування, інтерв'ю, спостереження і тестування. Автоматизована система дозволяє збирати і аналізувати інформацію з цих джерел, що дозволяє отримати більш точні результати. Крім того, автоматизована інформаційна система дозволяє зберігати всю інформацію про співробітників в одному місці, що робить його доступним для керівників і HR-менеджерів ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА». Це може допомогти забезпечити належну конфіденційність даних та уникнути помилок, пов'язаних з ручним внесенням інформації.

Загалом, впровадження українського програмного забезпечення «Дебет Плюс» може забезпечити більш ефективне управління кадрами в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА», зменшити час на виконання адміністративних завдань та збільшити продуктивність працівників.

Створення служби з оцінювання кадрового потенціалу може допомогти ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» виявляти потенційних лідерів, а також розробляти стратегії для підготовки майбутніх керівників. Ця служба може

використовувати різні методики оцінки, які допоможуть виявити сильні та слабкі сторони співробітників, їхні навички та потенціал.

Одним з можливих методів оцінки кадрового потенціалу товариства може бути звернення до "Assessment center".

Цей метод полягає у проведенні різноманітних ситуаційних вправ, що допомагають виявити навички співробітника у різних ситуаціях. Оцінка проводиться не тільки на основі результатів вправ, а й на основі спостережень за поведінкою та реакцією співробітника ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА». Крім того, можна використовувати анкетування та інтерв'ю з керівниками та колегами, щоб отримати додаткову інформацію про співробітника та його навички. Такі методи можуть бути корисними не тільки для підготовки майбутніх керівників, але й для підвищення ефективності роботи всієї організації. Виявлення навичок та потенціалу співробітників може допомогти розробити індивідуальні плани розвитку та підвищити їхню мотивацію до праці.

Ефективне навчання зосереджується на задоволенні потреб ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» за відносно короткий проміжок часу, що призводить до негайного покращення результатів, що визначає мету цього навчання.

Комплексна система безперервної професійної освіти організаційних кадрів повинна забезпечувати відтворення кваліфікованих кадрів, що відповідають їх потребам, з урахуванням динамічних змін, що відбуваються в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» в умовах міграційної кризи, на основі:

- 1) краще поєднання різних форм навчання нових працівників та подальшого професійного навчання працівників;
- 2) підвищення кваліфікації, знань та виробничого досвіду працівників, впровадження новітніх технологій;
- 3) перепідготовку кадрів, їх розвиток, навчання іншим професіям та суміжним з ними професіям і посадам;
- 4) управління кар'єрою, тісно пов'язане з індивідуальним кар'єрним розвитком працівників.

Таким чином, освіта в умовах безперервного професійного навчання має не просто давати професійну підготовку, але й формувати вміння та здібності вчитися і вдосконалюватися в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА».

Впровадження програмного забезпечення щодо пошуку, відбору та найму персоналу може значно полегшити процес пошуку та найму нових співробітників ТОВ «Малбі Україна». Ця система може включати такі етапи:

1. аналіз потреби в нових співробітниках. ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» повинне зробити аналіз своїх потреб в нових співробітниках і визначити, які саме категорії працівників їй потрібні.

2. визначення критеріїв відбору. Необхідно визначити критерії, які використовуватимуться для відбору кандидатів на вакансії. Ці критерії можуть бути різними в залежності від категорії співробітників.

3. розробка системи оголошення вакансій ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА». Система повинна включати розробку оголошень про вакансії, які будуть опубліковані на різних сайтах та інших ресурсах.

4. оцінка кандидатів на вакансії ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА». Для оцінки кандидатів можна використовувати різноманітні методики, такі як тестування, інтерв'ю, портфоліо тощо.

5. відбір кандидатів на вакансії ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА». На цьому етапі здійснюється відбір найкращих кандидатів на вакансії, які відповідають заданим критеріям.

6. найм співробітника в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА». Після відбору кандидата на вакансію, його можна запросити на співбесіду з керівником відділу кадрової служби та підписати договір про працевлаштування.

7. оцінка ефективності системи. Після запровадження системи в товариство, необхідно провести оцінку її ефективності та внести необхідні корективи для поліпшення роботи системи. Наприклад, можна проводити опитування працівників, які були найняті за допомогою цієї системи, для збору відгуків про досвід відбору та найму, а також пропозицій щодо поліпшення процесу.

Програмне забезпечення може включати функції автоматичного підбору вакансій, автоматичного оповіщення про нові вакансії, систему відслідковування кандидатів та їх статусів, а також систему збереження та обробки кандидатських резюме.

Удосконалення структури кадрової служби обумовлене зміною обсягів виробництва, змінами в організаційній структурі товариства, зміною стратегії бізнесу тощо. Розглянемо можливі варіанти удосконалення структури кадрової служби. Скорочення структури кадрової служби може бути необхідним у разі, якщо обсяги виробництва зменшуються, або якщо потрібно зменшити витрати на утримання цієї служби. У такому випадку можна розглянути наступні варіанти для ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» [61]:

1. зведення кадрової служби до мінімуму, покладаючи більшість кадрових функцій на відповідних менеджерів з інших відділів ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА». Наприклад, функції з організації навчання можуть бути покладені на відділ з розвитку персоналу.

2. перехід до більш автоматизованих процесів в кадровому управлінні, що дозволить зменшити кількість працівників відділу.

Розширення структури може бути необхідним у разі, якщо обсяги виробництва збільшуються, або якщо потрібно підвищити ефективність роботи цієї служби. У такому випадку можна розглянути наступні варіанти для ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»:

1. відкриття нових посад в відділі, таких як спеціалісти з організації навчання, оцінки персоналу, розвитку кар'єри тощо.

2. введення нових технологій та програм для автоматизації рутинних процесів, що звільнить від додаткової роботи і дозволить сконцентруватись на більш складних завданнях, таких як планування кадрів, розробка стратегії відділу, управління конфліктами, організація програм навчання та розвитку кар'єри.

Однак перед скороченням або розширенням необхідно провести аналіз її функцій та розподілу завдань. Це дозволить зрозуміти, які процеси можна

автоматизувати, які можуть бути виконані в інших відділах ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА», а які є критичними та повинні залишатись на кадровій службі. Крім того, варто враховувати, що скорочення кадрової служби може призвести до зниження якості кадрового управління та погіршення відносин з працівниками, а розширення може призвести до збільшення витрат на утримання цієї служби та надмірної бюрократизації в процесі кадрового управління.

3.2. Техніко-економічне обґрунтування запропонованого заходу щодо удосконалення організації відділу управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»

Техніко-економічне обґрунтування впровадження українського програмного забезпечення «Дебет Плюс» в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» полягає у визначенні економічної доцільності та технічної можливості проведення запропонованого заходу.

Економічна доцільність оцінюється на основі оцінки ефективності та економічної вигідності запропонованого заходу. Для оцінки ефективності можна використовувати показники, такі як зменшення витрат на утримання відділу управління персоналом, збільшення ефективності підбору та навчання персоналу, зниження ризику втрати ключових працівників тощо. Для оцінки економічної вигідності необхідно порівняти очікувані витрати на впровадження запропонованого заходу з очікуваними економічними користями від нього (табл. 3.1) [57].

Технічна можливість проведення запропонованого заходу оцінюється на основі аналізу наявних технічних можливостей та засобів, а також можливості їх модернізації або вдосконалення [52]. Впровадження системи автоматизації комплексного обліку «Дебет Плюс» в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» може мати такі техніко-економічні переваги [56]:

1. зменшення кількості ручної роботи та скорочення часу на обробку даних за допомогою впровадження програмного забезпечення «Дебет Плюс»;
2. зниження ризику прийняття неправильного рішення при підборі персоналу за рахунок використання системи пошуку, відбору та найму.
3. збільшення ефективності підбору та навчання персоналу завдяки впровадженню спеціальних служб з оцінювання кадрового потенціалу;
4. оптимізація структури відділу управління персоналом ТОВ «МАЛБИ УКРАЇНА» за рахунок введення нової посади з розширених кадрових функцій та розподілу завдань між співробітниками відповідно до їх компетенції;
5. зниження витрат на утримання відділу управління персоналом ТОВ «МАЛБИ УКРАЇНА» за рахунок ефективнішого використання ресурсів та зменшення кількості співробітників [56].

Однак, необхідно також врахувати можливі негативні наслідки запропонованого заходу, такі як витрати на впровадження та навчання персоналу з використання нових технологій та програмних засобів, а також можливу нестачу кваліфікованих кадрів для роботи з новою інформаційною системою.

Необхідно проаналізувати витрати на впровадження українського програмного забезпечення «Дебет Плюс» в ТОВ «МАЛБИ УКРАЇНА» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Витрати на впровадження системи автоматизації комплексного обліку «Дебет Плюс» в ТОВ «МАЛБИ УКРАЇНА»

№ з/п	Стаття витрат	Кількість	Ціна, грн.	Загальні витрати, грн.
1	2	3	4	5
1.	Програма «Дебет Плюс»	1	20000	20000

1	2	3	4	5
2.	Сервіс «Дебет Плюс» 12 місяців (для оновлення програми)	1	12150	12150
3.	Впровадження програмного забезпечення «Дебет Плюс», год.	25	1810	45250
4.	Доопрацювання модулів програми, створення звітів, обробок (кожен місяць), год	18	900	16200
5.	Оновлення типових і змінених конфігурацій «Дебет Плюс» (кожен місяць), год	18	1000	18000
6.	Оцінка ефективності використання програмного забезпечення на підприємстві (кожен місяць), год	18	700	12600
7.	Роботи по поліпшенню, автоматизації бізнес-процесів (за необхідністю) Прогнозуємо – 9 разів на рік.	9	890	8010
8	Програміст (котрий встановлює програму)	1	15650	15650
9	Навчання спеціалістів даної програми	22	1000	22000
10	Лектор (котрий проводить навчання)	3	5000	15000
	Всього			184 860

З метою поліпшення діяльності та підвищення ефективності роботи відділу кадрів заплановано проведення заходу. Проведення цього заходу сприятиме вдосконаленню роботи кадрової служби і покращенню його продуктивності.

У результаті впровадження українського програмного забезпечення «Дебет Плюс» в ТОВ "МАЛБІ УКРАЇНА" очікується позитивний результат, який полягатиме у вдосконаленні роботи кадрової служби та збільшенні прибутку.

3.3. Оцінка ефективності запропонованого заходу та його вплив на основні показники роботи ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»

Для оцінки очікуваних результатів та економічної ефективності впровадження заходу «Програмне забезпечення «Дебет Плюс»» було здійснено розрахунки.

Для визначення прогнозних значень продуктивності праці було проведено опитування провідних спеціалістів та керівників відділів. Отримані результати наведено в таблиці 3.2.

**Результати опитування експертів щодо підвищення
продуктивності праці у зв'язку з встановленням програмного
забезпечення «Дебет Плюс» в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»**

Експерти	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прогнозована зміна ПП, %	0,163	0,145	0,153	0,145	0,12	0,119	0,123	0,102	0,107	0,112

Джерело: Розраховано автором.

Величини даного прогнозу необхідно перевірити на надійність і типовість.

Визначаємо середнє квадратичне відхилення, що характеризує розсіювання думок окремих експертів відносно середнього значення.

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum(Q_i - Q_{\text{сеп}})^2}{n}} \quad (3.1)$$

Проміжні розрахунки обчислень середнього квадратичного відхилення для визначення зміни продуктивності праці у зв'язку з встановленням програмного забезпечення «Дебет Плюс» наведемо в табл. 3.3.

**Проміжні розрахунки для визначення середнього квадратичного
відхилення для визначення зміни продуктивності праці у зв'язку з
встановленням програмного забезпечення «Дебет Плюс» в
ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»**

Експерти	Прогнозована зміна ПП,	\bar{x}	Відхилення	$(x_i - \bar{x})^2$
1	2	3	4	5
1	0,163		0,02439	0,00057
2	0,145		-0,00511	0,00008
3	0,153		0,01289	0,00032
4	0,145		-0,01145	0,00012

1	2	3	4	5
5	0,12	0,109	-0,01009	0,00010
6	0,112		0,00789	0,00006
7	0,119		0,00689	0,00005
8	0,123		-0,01201	0,00014
9	0,107		-0,00511	0,00007
10	0,112		-0,006211	0,00004
Разом	1,418			0,00178

Джерело: Розраховано автором.

Середня зміна продуктивності праці дорівнює 0,109%.

Визначаємо середньоквадратичне відхилення для визначення зміни продуктивності праці у зв'язку з встановленням програмного забезпечення «Дебет Плюс» в ТОВ «МАЛБИ УКРАЇНА»:

$$\sigma = \sqrt{\frac{0,00178}{10}} = 0,000133$$

Визначаємо коефіцієнт варіації, який характеризує однорідність сукупності думок експертів:

$$\omega = \frac{\sigma}{\Delta\Pi_{\text{сер.}}} * 100\% \quad (3.2)$$

$$\omega = \frac{0,000133}{0,109} * 100\% = 12,20\%$$

Оскільки розрахункове значення коефіцієнта варіації $w < 33\%$, то сукупність думок експертів можна вважати однорідною, що вказує на можливість використання даних експертних оцінок для подальших розрахунків.

Спрогнозуємо зростання обсягу реалізації продукції підприємства за допомогою методу стандартного розподілу вірогідностей:

$$ОП = \frac{O + 4B + П}{6} \quad (3.3)$$

де О – оптимістичний прогноз, %

В – найбільш вірогідний прогноз, %

П – песимістичний прогноз, %.

Найбільш вірогідний прогноз зміни продуктивності праці визначаємо за методом медіан, для цього необхідно проранжувати ряд експертних значень (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ранжування експертних значень та зміна продуктивності праці за методом медіан для впровадження програмного забезпечення «Дебет Плюс» в ТОВ "МАЛБІ УКРАЇНА"

Значення	0,1013	0,113 1	0,102	0,123	0,134	0,109	0,119	0,123 2	0,13 3	0,136
Прогнозована зміна ПП	Песимістичний прогноз (П)					Вірогідний прогноз (В)				Оптимістичний прогноз (О)

Джерело: Розраховано автором.

За найбільш вірогідний (В) прогноз зміни продуктивності праці становить 0,109%.

За оптимістичним прогнозом (О) зміни продуктивності праці 0,136%, песимістичний прогноз (П) – 0,1013%.

Розраховуємо очікуване значення прогнозу:

$$ОП = \frac{0,136 + 4 * 0,109 + 0,1013}{6} = 0,112\%$$

Оскільки зміна продуктивності праці складає 0,11%, це спричинить збільшення обсягу виробництва та реалізації продукції на цю ж величину і відповідно збільшаться доходи ТОВ "МАЛБІ УКРАЇНА".

Чистий дохід у 2022 році становив 1 800 000 тис. грн., тож у плановому передбачається його підвищення:

Приріст чистого доходу складе:

$$\Delta \text{ЧД} = 1\,800\,000 * 0,00112 = 2016 \text{ тис. грн.}$$

$$\text{ЧД} = 1\,800\,000 + 2016 = 1\,802\,016 \text{ тис. грн}$$

Повні витрати збільшились за рахунок витрат на встановлення програми «Дебет Плюс». Витрати на програму вважаємо як капітальні витрати в розвиток кадрової служби ТОВ "МАЛБІ УКРАЇНА".

Обчислимо приріст прибутку від реалізації продукції в проектному році:

$$1\,802\,016 - 244,9 = 1\,801\,771,1 \text{ тис. грн.}$$

Визначаємо зміну обігових коштів за даними ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» у розмірі 5% від 80% приросту змінних витрат в результаті запровадженого заходу:

$$244,9 * 0,80 * 0,05 = 59,796 \text{ тис. грн.}$$

Приріст чистого додаткового прибутку становитиме:

$$1\,801\,771,1 * (1 - 0,18) = 1\,477\,452 \text{ тис. грн.,}$$

Додатковий чистий прибуток за результатами розрахунків склав 1 477 452 тис. грн.

Термін окупності капітальних вкладень розраховуємо за формулою:

$$T = K_n / \Delta P p_q = (5,3 + 244,9) / 1\,477\,452 = 0,01 \text{ року}$$

Чистий генерований грошовий потік буде дорівнювати:

$$\text{ЧГП} = \Delta P p_q = 1\,477\,452 * 0,82 + 0,01 * 244,9 = 1211513 \text{ тис. грн}$$

Нинішню вартість (НВ) майбутніх грошових потоків за весь життєвий цикл проекту (термін економічного життя проекту) розраховують за формулою:

$$\sum_{i=1}^N NB_1 = \sum_{i=1}^N \frac{\text{ЧГП}}{(1+p)^i} = \sum_{i=1}^N \text{ЧГП} \alpha_i \quad (3.4)$$

де ЧГП – чистий генерований грошовий потік реальних грошей за i -тий рік терміну життєвого циклу проекту.

p – ставка дисконту, яку беруть на рівні ставки рефінансування НБУ чи кредитних ставок комерційних банків. Ставку дисконту приймаємо на рівні 25%.

α_i - коефіцієнт приведення на i -тий рік терміну економічного життя проекту, де i – певний рік терміну економічного життя проекту, грошові надходження в якому оцінюються на теперішній час.

Величини коефіцієнтів приведення розраховуються на основі ставки дисконту (по роках життєвого циклу) за формулою:

$$\alpha_i = 1 / (1 + p)^i \quad (3.5)$$

При ставці дисконту 25%:

$$1 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^1} = \frac{1}{1,25} = 0,8$$

$$2 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^2} = \frac{1}{1,25^2} = 0,64$$

$$3 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^3} = \frac{1}{1,25^3} = 0,512$$

$$4 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^4} = \frac{1}{1,25^4} = 0,409$$

$$5 \text{ рік } \alpha_i = \frac{1}{(1+0,25)^5} = \frac{1}{1,25^5} = 0,328$$

Нинішня вартість майбутніх грошових потоків буде дорівнювати:

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n \text{НВ} &= \text{НВ}_1 + \text{НВ}_2 + \text{НВ}_3 + \text{НВ}_4 + \text{НВ}_5 = \text{ЧГП}(\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 + \alpha_5) \\ &= 1211513 * (0,8 + 0,64 + 0,512 + 0,409 + 0,328) \\ &= 1211513 * 2,689 = 3257758 \text{ тис. грн.} \end{aligned}$$

Опираючись на попередні розрахунки, розрахуємо основні показники після інвестування коштів в проєкт удосконалення організації відділу управління персоналом ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оцінка ефективності інвестування коштів в проєкт удосконалення організації відділу управління персоналом в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»

Показники	Значення
Приріст повних витрат, тис. грн.	801,0
Чистий генерований грошовий потік (всього), тис. грн.	208,7
Чиста теперішня вартість грошових потоків, тис. грн.	378,2
Недисконтований термін окупності, місяць	1,92
Дисконтований термін окупності, місяць	5,82
Індекс доходності	11,2
Індекс прибутковості	12,2

Джерело: Розраховано автором.

Вплив запропонованого заходу на основні техніко-економічні показники підприємства представлено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Вплив удосконалення організації відділу управління персоналом за рахунок впровадження заходу на основні показники діяльності

ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА»

№ з/п	Показники	Базовий рік	Проектне значення	Відхилення	
				Абсолютне, +/-	Відносне, %
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн.	191249,5	202186,2	10936,7	0,7
2	Повні витрати на виробництво та реалізацію продукції, тис. грн.	181547,4	182278,4	731,0	0,4
3	Прибуток (збиток) від реалізації продукції, тис. грн.	8902,1	9507,8	605,7	3,6
4	Чистий прибуток, тис. грн.	10544,9	10918,6	373,7	2,1

Джерело: Розраховано автором.

Як свідчать представлені в таблиці 3.6 дані, удосконалення організації відділу управління персоналу в ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» захід є ефективним і може бути рекомендованим до впровадження. Розрахунки проектних значень основних показників роботи досліджуваного підприємства довели, що інвестування у проект сприятиме поліпшенню економічних результатів діяльності підприємства. На основі даних можемо зробити висновок, що чистий дохід зросте на 10936,7 тис. грн. (0,7%), а повні витрати зростуть на 0,4% (731 тис. грн.), чистий прибуток зросте на 1,6% і в плановому році становитиме 10913,6 тис. грн. Термін окупності даного заходу становить 1,92 місяця, а індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 11,2 та 12,2 відповідно. Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу. Отже, після удосконалення організації відділу управління персоналу ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА» на підприємстві очікується позитивний результат.

ВИСНОВКИ

В результаті проведеного в кваліфікаційній роботі дослідження удосконалення організації кадрової служби підприємства встановлено, що це процес вдосконалення структури, процедур і стратегій управління персоналом з метою забезпечення більш ефективної роботи і досягнення стратегічних цілей організації.

Відмічено, що головною метою роботи кадрової служби є забезпечення належного рівня кваліфікації та кількості працівників, необхідних для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Відзначено, що організація кадрової служби підприємства зазвичай залежить від розміру та структури організації. Зазвичай, на дрібних підприємствах кадрову службу може представляти одна людина, яка відповідає за всі аспекти управління персоналом. У великих компаніях кадрова служба може складатися з відділів, які спеціалізуються на різних аспектах управління персоналом.

Закцентовано увагу на тому, що важливим елементом організації кадрової служби є відповідальність за зберігання конфіденційної інформації про працівників, зокрема їхніх особистих даних, медичних даних, даних про родину тощо. Кадрова служба повинна дотримуватися вимог законодавства з охорони персональних даних та забезпечувати захист цієї інформації від несанкціонованого доступу. Звернено увагу на те, що ефективна кадрова служба повинна бути орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства і забезпечувати підтримку його бізнес-процесів. Крім того, вона повинна виконувати завдання з планування, організації та контролю за діяльністю персоналу, що сприятиме підвищенню його ефективності та досягненню успіхів у ринковій конкуренції.

На основі розгляду здійснено аналіз діяльності ТОВ «МАЛБІ УКРАЇНА», яке займається: неспеціалізована оптова торгівля, роздрібна торгівля напінками у спеціалізованих магазинах, обслуговування напінками.

ТОВ «МАЛБИ УКРАЇНА» може класифікувати свій товарний асортимент за різними ознаками, залежно від своїх потреб та стратегії розвитку. Однією з можливих класифікацій є наступна: продукти харчування(солодощі) та напої.

Визначено пріоритетні напрями вдосконалення: впровадження українського програмного забезпечення, розробленого для України «Дебет Плюс», створити в організації спеціальні служби з оцінювання кадрового потенціалу, проект розробки системи пошуку, відбору та найму персоналу (підбір окремих категорій співробітників), ведення нової посади з розширених кадрових функцій, удосконалення структури кадрової служби (скорочення / розширення).

Розрахунки проектних значень основних показників роботи досліджуваного підприємства довели, що інвестування у проект сприятиме поліпшенню економічних результатів діяльності підприємства. На основі даних можемо зробити висновок, що чистий дохід зросте на 10936,7тис. грн. (0,7%), а повні витрати зростуть на 0,4% (731 тис. грн.). чистий прибуток зросте на 1,6% і в плановому році становитимуть 10913,6 тис. грн. Термін окупності даного заходу становить 1,92 місяця, а індекс доходності та індекс прибутковості дорівнюють 11,2 та 12,2 відповідно. Розраховані показники вказують на можливість впровадження запропонованого заходу в ТОВ «МАЛБИ УКРАЇНА».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Базалійська Н. П., Міщук В. В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 232-236.
2. Бучинська Т. В. Розвиток персоналу як основний чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. № 7. Ч. 2. С.144-146.
3. Винокур М. Є. Організація виробництва та менеджмент : Навчально-методичний комплекс. Проспект. 2020. 168 с.
4. Гордієнко Л. Ю., Шемаєва Л. Г. Менеджмент і адміністрування : навч. посіб. . Харків : ХНЕУ, 2016. 211 с.
5. Гончарова С. Ю. Формування ефективної системи мотивації на основі КРІ. *Управління розвитком*. 2019. № 6 (82). С. 34-39.
6. Грибов В. Д. Основи економіки, менеджменту та маркетингу : Навчальний посібник. Київ. 2020. 224 с.
7. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
8. Долішній І. М., Колодійчук А. В. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Вип. 20.5. С. 211-216.
9. Драган О. І., Тертична Л. І. Вплив сучасних змін у менеджменті персоналу на розвиток менеджменту продуктивності підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 46. С. 45-50. DOI: 10.32843/infrastruct46-7.
10. Економіко-математичні методи і моделі в галузі управління персоналом : навчальний посібник / Л. В. Мазник та ін. ; за заг. ред. Л. В. Мазник. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.

11. Єрмошенко Є. М., Єрохін С. А., Стороженко О. А. Менеджмент : Навч. посібник / За заг. ред.. де.н., проф. М. М. Єрмошенка. Київ : Національна академія управління, 2016.
12. Кодекс законів про працю України : Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення: 14.04.2023).
13. Кожушко Л. Ф., Кузнецова Т. О., Судук О. Ю. Основи менеджменту і маркетингу. Рівне : НУВГП, 2016. 291 с.
14. Козирєва О. В., Світлична К. С., Шуть О. Ю. Стратегічний менеджмент : Навчальний посібник. Харків : Вид-во НФаУ, 2020. 238 с.
15. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навчальний посібник. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
16. Малбі-Україна. *Youcontrol*. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37150787/ (дата звернення: 24.04.2023).
17. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2022. 612 с.
18. Методичні рекомендації до виконання випускної кваліфікаційної роботи на здобуття освіт. ступ. "бакалавр" для здобувачів зі спец. 073 "Менеджмент" освіт.-проф. програми "Менеджмент персоналу" ден. і заоч. форм навч. [Електронний ресурс] / уклад.: Т. В. Березянюк та ін. Київ : НУХТ, 2022. 56 с.
19. Мочерний С. В. Економічний словник : довідник / ред. док. екон. наук, проф. С. В. Мочерного. Київ : Феміна, 2015. 368 с.
20. Національний Класифікатор України : Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД 009:2010). URL: http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html (дата звернення: 26.04.2023).
21. Національний класифікатор України : Класифікатор професій ДК 003:2010 : Затверджено та надано чинності наказом Держспоживстандарту України від 28.07.2010 р. № 327 / Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення:

26.04.2023).

22. Олексенко Р. І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. *АгроСвіт*. 2018. № 14. С. 41-46.

23. Пащенко О. І. Шляхи підвищення ефективності управління керівників та спеціалістів на підприємстві. *Управління розвитком*. 2012. № 11. С. 67-68.

24. Полоус О. В. Принципи управління формуванням креативності персоналу на підприємстві. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2013. № 1 (56). С. 187-192.

25. Про введення воєнного стану в Україні : Закон України від 24.02.2022 р. № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звернення: 14.04.2023).

26. Про професійний розвиток працівників : Закон України від 12.01.2012 № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text> (дата звернення 10.04.2023).

27. Про професійно-технічну освіту : Закон України від 10.02.1998 № 103/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1158-15#Text> (дата звернення 10.04.2023).

28. Про підприємництво : Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12#Text> (дата звернення 10.04.2023).

29. Про позашкільну освіту : Закон України від 22.06.2000 № 1841-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1841-14#Text> (дата звернення 10.04.2023).

30. Про наукову і науково-технічну діяльність : Закон України від 26.11.2015 № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (дата звернення 10.04.2023).

31. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення 10.04.2023).

32. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 12.07.2021 № 1667-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-20#Text> (дата звернення 10.04.2023).
33. Процак К. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2016. № 698. С. 272-276.
34. Пугачов В. П. Управління персоналом. Київ, 2015. 400 с.
35. Романова Ю. Д. Інформаційні технології у менеджменті (управлінні). Київ : Ленвіт 2019. 478 с.
36. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. *Наукові праці КНТУ : Економічні науки*. 2017. Вип. 17. С. 210-218.
37. Рудьєв В. А., Гуткевич С. О. Менеджмент : Навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 312 с.
38. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : Навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2015. 351 с.
39. Сагайдак-Нікітюк Р. В. Управління господарською діяльністю підприємства : навч. посібник / Р. В. Сагайдак-Нікітюк та ін.. Харків, 2015. 340 с.
40. Ситник Н. І. Управління персоналом : навчальний посібник для ВНЗ. Київ : Інкос, 2015. 472 с.
41. Словник термінів з економіки праці та соціально-трудова відносин / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2015. 120 с.
42. Словник термінів з управління персоналом / укл. О. В. Безпалько та ін. Київ : Кафедра, 2016. 156 с.
43. Соціально-економічна безпека : навч. посіб. / О. В. Безпалько та ін. ; за заг. ред. О. І. Драган. Київ : Кафедра, 2019. 278 с.
44. Товариство з обмеженою відповідальністю «МАЛБІ-УКРАЇНА». *Vkursi Pro*. URL: <https://vkursi.pro/card/tov-malbi-ukraina-37150787> (дата звернення: 24.04.2023).

45. ТОВ "МАЛБІ-УКРАЇНА" *Youcontrol*. URL: <https://opendatabot.ua/c/37150787> (дата звернення: 24.04.2023).
46. Тертична Л. І. Роль управління знаннями в системі формування трудового потенціалу працівників підприємств. *Modern Directions of Scientific Research Development*. Proceedings of the 6th International scientific and practical conference. BoScience Publisher. Chicago, USA. 2021. P. 1026-1032. URL: <https://sci-conf.com.ua/vi-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-modern-directions-of-scientific-research-development-24-26-noyabrya-2021-goda-chikago-ssha-arhiv/>.
47. Управління персоналом та економіка праці: теорія і практика : колективна монографія / Кер. кол. авт. і наук. ред. проф. О. І. Драган. Київ : ВД «Вінніченко», 2014. 298 с.
48. Фінанси підприємств : Підручник / Поддєрьогін А. М. та інші. Київ : КНЕУ, 2016. 552 с.
49. Berezianko T. V. Implementation of the safety and quality requirements and CSR principles of the EU in the oil-fat industry of Ukraine. *Innovations in the development of socio-economic systems: microeconomic, macroeconomic and mesoeconomic levels* : Collective monograph / edited by J. Ukovskis, K. Shaposhnykov. Kaunas, Lithuania. 2016. P.104-120.
50. Berezianko T. V. Level assessment of good practice in food industry of Ukraine. *Ukrainian Journal of Food Science*. 2017. Volume 5. Issue 1. P. 157-169.
51. Berezianko T. V., Zienina-Bilichenko A. S. The specificity of strategies of oligopolistic enterprises of the food industry strategic management : *Global Trends and National Peculiarities*. Collective monograph. Poland : Publishing House "Baltija Publishing", 2019. P. 442-458.
52. Berezianko T. V. Innovation system of Ukraine: state and problems of development. *Theoretical and practical aspects of the development of modern science: the experience of countries of Europe and prospects for Ukraine* : monograph / edited by authors. 1st ed. Riga, Latvia : Baltija Publishing, 2018. P. 424-443.

53. Dragan, O., Berger A. Methodology of estimation of system efficiency of personnel management on the enterprises of meat processing industry. *Ukrainian Journal of Food Science*. 2016. Volume 4, Issue 2. P. 350-359.

54. Dragan O., Tertychna L., Rybak N. Modern level of human capital of the Ukrainian enterprises in the conditions of technological spreads. *New trends in the economic systems management in the context of modern global challenges* : collective monograph VUZF University of Finance, Business and Entrepreneurship. Sofia. Bulgaria: VUZF Publishing House “St. Grigorii Bogoslov”, 2020. P. 173-187.

55. Dragan, O. Tertychna L., Rybak N. Strategic Development of Higher Education in Ukraine. *Strategies for Economic Development: The experience of Poland and the prospects of Ukraine* : Collective monograph. Vol. 1. Poland: «Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2018. P. 81-94.

ДОДАТКИ

Додаток А

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан)

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітнього періоду, тис. грн	На кінець звітнього періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 404.00	6 752.00
первісна вартість	1001	2 740.00	10 193.00
накопичена амортизація	1002	1 336.00	3 441.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 379.00	2 881.00
Основні засоби	1010	48 826.00	60 994.00
первісна вартість	1011	120 306.00	151 595.00
знос	1012	71 480.00	90 601.00
Інвестиційна нерухомість	1015	0.00	0.00
первісна вартість	1016	0.00	0.00
знос	1017	0.00	0.00
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	0.00
первісна вартість	1021	0.00	0.00
накопичена амортизація	1022	0.00	0.00
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0.00	0.00
інші фінансові інвестиції	1035	347.00	347.00
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0.00	0.00
Відстрочені податкові активи	1045	0.00	0.00
Гудвіл	1050	0.00	0.00
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0.00	0.00
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0.00	0.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	51 956.00	70 974.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	360 608.00	414 591.00
Виробничі запаси	1101	149.00	1 690.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	360 459.00	412 вони і так в кінці є901.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 965.00	6 161.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	5 872.00	13 108.00
з бюджетом	1135	0.00	10.00
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	0.00
з нарахованих доходів	1140	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1145	0.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	80.00	165.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	7 745.00	6 202.00
Готівка	1166	113.00	23.00
Рахунки в банках	1167	6 743.00	5 137.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 206.00	2 084.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	84.00	122.00
Усього за розділом II	1195	378 560.00	442 443.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	430 516.00	513 417.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000.00	40 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 805.00	35 193.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	40 805.00	75 193.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	0.00	0.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	0.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	64 049.00	102 226.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	298 901.00	308 245.00
розрахунками з бюджетом	1620	651.00	1 110.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	359.00	667.00
розрахунками зі страхування	1625	231.00	450.00
розрахунками з оплати праці	1630	944.00	1 721.00
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	1 358.00	1 560.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	23 577.00	22 912.00
Усього за розділом III	1695	389 711.00	438 224.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	430 516.00	513 417.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 205 493.00	889 669.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 078 348.00	721 986.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	127 145.00	167 683.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	79 431.00	36 071.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	27 538.00	19 762.00
Витрати на збут	2150	130 710.00	93 980.00
Інші операційні витрати	2180	53 930.00	83 345.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	0.00	6 667.00
збиток	2195	5 602.00	0.00
Дохід від участі в капіталі	2200	0.00	0.00
Інші фінансові доходи	2220	20 065.00	18 213.00
Інші доходи	2240	13 895.00	7 251.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	3 401.00	3 231.00
Втрати від участі в капіталі	2255	0.00	0.00
Інші витрати	2270	7 411.00	22 979.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	17 546.00	5 921.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-3 158.00	-1 065.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	14 388.00	4 856.00
збиток	2355	0.00	0.00

Сукупний дохід

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0.00	0.00
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	2410	0.00	0.00
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0.00	0.00
Інший сукупний дохід	2445	0.00	0.00
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0.00	0.00
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0.00	0.00
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0.00	0.00
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	14 388.00	4 856.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	20 843.00	12 138.00
Витрати на оплату праці	2505	62 291.00	47 469.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 725.00	9 340.00
Амортизація	2515	24 641.00	14 919.00
Інші операційні витрати	2520	91 678.00	113 221.00
Разом	2550	212 178.00	197 087.00

J0900108 Баланс (Звіт про фінансовий стан) 2020

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1 703.00	1 404.00
первісна вартість	1001	2 609.00	2 740.00
накопичена амортизація	1002	906.00	1 336.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	3 519.00	11 505.00
Основні засоби	1010	43 132.00	38 700.00
первісна вартість	1011	100 510.00	110 180.00
знос	1012	57 378.00	71 480.00
інші фінансові інвестиції	1035	264.00	346.00
Інші необоротні активи	1090	0.00	0.00
Усього за розділом I	1095	48 618.00	51 955.00
II. Оборотні активи Запаси	1100	247 555.00	360 608.00
Виробничі запаси	1101	0.00	149.00
Незавершене виробництво	1102	0.00	0.00
Готова продукція	1103	0.00	0.00
Товари	1104	247 555.00	360 459.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	0.00
Депозити перестраховання	1115	0.00	0.00
Векселі одержані	1120	0.00	0.00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 579.00	2 965.00
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	4 021.00	5 872.00
з бюджетом	1135	102.00	0.00
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	0.00	80.00
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	0.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	10 262.00	7 733.00
Готівка	1166	33.00	113.00
Рахунки в банках	1167	8 773.00	6 731.00
Витрати майбутніх періодів	1170	1 057.00	1 206.00
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	0.00	0.00
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181	0.00	0.00
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	0.00	0.00
резервах незароблених премій	1183	0.00	0.00
інших страхових резервах	1184	0.00	0.00
Інші оборотні активи	1190	78.00	84.00
Усього за розділом II	1195	265 654.00	378 548.00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	0.00
Баланс	1300	314 272.00	430 503.00

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20 000.00	20 000.00
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0.00	0.00
Капітал у дооцінках	1405	0.00	0.00
Додатковий капітал	1410	0.00	0.00
Емісійний дохід	1411	0.00	0.00
Накопичені курсові різниці	1412	0.00	0.00
Резервний капітал	1415	0.00	0.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 697.00	21 888.00
Неоплачений капітал	1425	0.00	0.00
Вилучений капітал	1430	0.00	0.00
Інші резерви	1435	0.00	0.00
Усього за розділом I	1495	36 697.00	41 888.00
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1500	0.00	0.00
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0.00	0.00
Пенсійні зобов'язання	1505	0.00	0.00
Довгострокові кредити банків	1510	33 705.00	0.00
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення	1520	0.00	0.00
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0.00	0.00
Цільове фінансування	1525	0.00	0.00
Благодійна допомога	1526	0.00	0.00
Страхові резерви	1530	0.00	0.00
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань	1531	0.00	0.00
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	0.00	0.00
резерв незароблених премій	1533	0.00	0.00
інші страхові резерви	1534	0.00	0.00
Інвестиційні контракти	1535	0.00	0.00
Призовий фонд	1540	0.00	0.00
Резерв на виплату джек-поту	1545	0.00	0.00
Усього за розділом II	1595	33 705.00	0.00
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	1600	19 712.00	63 821.00
Короткострокові кредити банків	1600	19 712.00	63 821.00
Векселі видані	1605	0.00	0.00
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	0.00
товари, роботи, послуги	1615	209 918.00	297 946.00
розрахунками з бюджетом	1620	580.00	740.00
у тому числі з податку на прибуток	1621	360.00	435.00
розрахунками зі страхування	1625	231.00	231.00
розрахунками з оплати праці	1630	859.00	944.00

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного періоду, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
за одержаними авансами	1635	0.00	0.00
за розрахунками з учасниками	1640	0.00	0.00
із внутрішніх розрахунків	1645	0.00	0.00
за страховою діяльністю	1650	0.00	0.00
Поточні забезпечення	1660	1 585.00	1 358.00
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	0.00
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0.00	0.00
Інші поточні зобов'язання	1690	10 985.00	23 575.00
Усього за розділом III	1695	243 870.00	388 615.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	0.00
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0.00	0.00
Баланс	1900	314 272.00	430 503.00

J0900207 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)

Фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	889 669.00	894 112.00
Чисті зароблені страхові премії	2010	0.00	0.00
Премії підписані, валова сума	2011	0.00	0.00
Премії, передані у перестраховання	2012	0.00	0.00
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0.00	0.00
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	721 986.00	803 406.00
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0.00	0.00
Валовий: прибуток	2090	167 683.00	90 706.00
збиток	2095	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0.00	0.00
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0.00	0.00
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0.00	0.00
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0.00	0.00
Інші операційні доходи	2120	30 501.00	44 623.00
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0.00	0.00
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0.00	0.00
Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	0.00	0.00
Адміністративні витрати	2130	19 762.00	20 654.00
Витрати на збут	2150	93 980.00	111 540.00
Інші операційні витрати	2180	75 507.00	6 780.00
Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0.00	0.00
Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0.00	0.00
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8 935.00	0.00
збиток	2195	0.00	3 645.00
Дохід від участі в капіталі	2200	18 209.00	15 556.00
Інші фінансові доходи	2220	4.00	7.00
Інші доходи	2240	2 618.00	2 679.00

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Дохід від благодійної допомоги	2241	0.00	0.00
Фінансові витрати	2250	3 231.00	2 697.00
Втрати від участі в капіталі	2255	1 713.00	1 143.00
Інші витрати	2270	18 492.00	1.00
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0.00	0.00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6 330.00	10 756.00
збиток	2295	0.00	0.00
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-1 139.00	-1 874.00
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0.00	0.00
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5 191.00	8 882.00
збиток	2355	0.00	0.00

Елементи операційних витрат

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Матеріальні затрати	2500	12 138.00	16 598.00
Витрати на оплату праці	2505	47 469.00	55 260.00
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 340.00	11 725.00
Амортизація	2515	14 919.00	16 884.00
Інші операційні витрати	2520	105 383.00	38 507.00
Разом	2550	189 249.00	138 974.00