

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

“ ___ ” _____ 2025_ року

ЗАВДАННЯ НА МАГІСТЕРСЬКУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

ШКІНДЮК Єлизаветі Сергіївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення управління персоналом підприємства на прикладі ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

керівник роботи Бережницька У.Б., к.е.н., доц., завідувач кафедри прикладної економіки

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 319/12 від 19.12.2024

2. Термін подання студентом роботи 31.01.2025 року

3. Вихідні дані роботи: Фінансова звітність ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» за 2020, 2021, 2022 роки

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

АКТИВ
Перейді
активує

Вступ

1. Теоретичні аспекти та основні підходи щодо управління персоналом

2. Стан управління персоналом ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

3. Напрями удосконалення управління персоналом ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

Висновки

Список використаних джерел

Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):

1. Мета і завдання магістерської роботи. 2. Динаміка активів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр.. 3. Динаміка джерел фінансування ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр.. 4. Структура активів та джерел фінансування ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр.. 5. Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр.. 6. Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр.. 7. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр.. 8. Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ». 9. Структура персоналу ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ».

6. Дата видачі завдання 19.12.2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Номер і назва етапів магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
Вступ	09.04.2024	виконано
1. Теоретичні аспекти та основні підходи щодо управління персоналом	30.04.2024	виконано
2. Стан управління персоналом ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»	10.05.2024	виконано
3. Напрями удосконалення управління персоналом ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»	14.05.2024	виконано
Висновки	16.05.2024	виконано

Студент _____
(підпис)

Шкіндох Є. С.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____
(підпис)

Бережницька У.Б.
(прізвище та ініціали)

Акти
Перей
активу

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	10
1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання	10
1.2. Управління персоналом як бізнес-процес	19
1.3. Методи аналізу ефективності управління персоналом підприємства	24
1.4. Правові основи управління персоналом в умовах воєнного стану	35
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2 СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ».....	40
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	40
2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства	60
2.3. Оцінка розвитку управління персоналом на підприємстві.....	66
Висновки до розділу 2	73
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»	75
3.1. Заходи оптимізації системи управління персоналом підприємства	75
3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	82
Висновки до розділу 3	86
ВИСНОВКИ.....	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	94
ДОДАТКИ.....	100

					МР.ЕК – 19.00.00.000.ПЗ		
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата			
Розроб.		Шкіндюк Є.С.			Літ.	Арк.	Акрушіє
Перевір.		Бережницька У.Б				6	
Реценз.		Федорович І.В			ІФНТУНГ ЕКмз-23-1		
Н. Контр.		Федорович І.В					
Затверд.		Бережницька У.Б.					

Удосконалення управління
персоналом підприємства на
прикладі ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управління персоналом на підприємстві є критичним фактором, який формує стратегічний напрямок розвитку організації. Дії та рішення працівників мають прямий вплив на результативність підприємства та її продуктивність, тому управління людськими ресурсами виступає невід'ємною складовою будь-якої галузі.

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником для стабільного функціонування будь-якого економічного суб'єкта, незважаючи на його галузеву приналежність, зокрема в торгівлі. Успіх організації безпосередньо залежить від правильного підбору та кваліфікації працівників, раціонального використання їхніх можливостей і підвищення продуктивності праці.

Добре налагоджене управління персоналом допомагає збільшити обсяг продажів, поліпшити ефективність реалізації товарів, знизити витрати на обіг та досягти позитивних фінансових результатів. В умовах ринкової економіки та зростаючої конкуренції, саме трудові ресурси є вирішальним фактором, що визначає рівень ефективності роботи торгової організації та сприяє досягненню як поточних, так і стратегічних цілей підприємства.

Ситуація нестабільності та викликів вимагає перегляду підходів до забезпечення та управління персоналом. Воєнні дії спричиняють значні зміни в економічному середовищі, що впливають на функціонування підприємств, особливо в сфері торгівлі, де гнучкість і швидкість адаптації до змін стають вирішальними факторами успіху.

Однією з ключових проблем є забезпеченість персоналом, зокрема через міграцію працівників, мобілізацію, фізичні та психологічні навантаження. Це створює необхідність для підприємств шукати нові механізми залучення, утримання та підтримки співробітників, які є основою їхнього функціонування.

Умови воєнного стану також ускладнюють процеси навчання, підвищення кваліфікації, а також забезпечення належної мотивації та безпеки персоналу.

Ефективне управління людськими ресурсами в цих умовах має враховувати не лише традиційні аспекти, але й специфіку кризового стану. Це вимагає впровадження антикризових стратегій, які передбачають адаптацію до мінливих умов, оперативне прийняття рішень, підтримку морального духу працівників та збереження їхньої продуктивності.

Отже, формування комфортного робочого середовища та впровадження ефективних управлінських методів, які дають можливість розкрити потенціал кожного співробітника і мотивувати його до досягнення високих результатів, є важливими завданнями для керівництва та стратегічного розвитку підприємства.

Мета дослідження полягає у дослідженні стану та розвитку трудових ресурсів у торгівлі.

Відповідно до обраної мети необхідно вирішити такі **завдання**:

- визначити сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання;
- розглянути управління персоналом як бізнес-процес;
- визначити методи формування системи управління персоналом;
- дослідити правові основи управління персоналом в умовах воєнного стану;
- надати організаційно-економічну характеристика підприємства;
- проаналізувати систему управління персоналом підприємства;
- виділити основні тенденції розвитку управління персоналом на підприємстві;
- розглянути заходи оптимізації системи управління персоналом підприємства;
- оцінити ефективність ефективності реалізації запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є трудові управління персоналом на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти управління персоналом на прикладі ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ».

У контексті дослідження управління персоналом було розглянуто праці багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців, які внесли вагомий вклад у

розвиток цієї теми. Серед них можна виділити дослідження І. Адізеса, який акцентував увагу на взаємодії менеджерів у командному середовищі, а також роботи А.А. Алілі, що розкривали специфіку мотивації ефективного використання персоналу в умовах сучасного ринку. Важливими залишаються праці Ф. Котлера, де акцентовано увагу на стратегічному підході до управління людськими ресурсами.

У своїх дослідженнях Т.І. Балановська та співавтори детально розкрили сучасні технології управління персоналом, враховуючи інноваційні підходи та практичні аспекти впровадження змін. Аналіз компетенції персоналу, зокрема її ментальних складових, розкрито в роботах О.В. Вартанової, яка також звернула увагу на проблему звільнення працівників, що є актуальним у контексті забезпечення стійкого розвитку організації.

Не менш вагомими є напрацювання українських дослідників, таких як Є.В. Гордєєва, яка акцентувала увагу на ролі мотивації як ключового фактору підвищення ефективності управлінської системи. Крім того, дослідження Л.Є. Довгань та співавторів стосувалися технологій управління людськими ресурсами, що підкреслює значущість адаптації кадрів до сучасних умов ринку.

Серед наукових джерел особливо цінними є праці, присвячені стратегічному менеджменту, наприклад, видання під редакцією І.А. Ігнатєвої, де структуровано основні функції та принципи управління персоналом. На основі цього формується розуміння того, як кадровий менеджмент може адаптуватися до викликів ринкової економіки.

Теоретичні основи дослідження опираються на інтеграцію вітчизняних і закордонних напрацювань. Особливу увагу слід приділити аналізу законодавчої бази України, що регулює трудові відносини в умовах сучасних викликів, зокрема під час воєнного стану.

Методи дослідження включають національні нормативно-правові акти, законодавчі документи, звітні та фактичні дані про діяльність ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ», публікації вітчизняних та зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, а також інтернет-ресурси.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці та обґрунтуванні низки пропозицій і рекомендацій щодо механізмів забезпечення стабільності кадрового складу організації.

Практична цінність роботи полягає в можливості впровадження запропонованих, економічно обґрунтованих заходів у діяльність підприємства.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (61 найменування) та 6 додатків. Загальний обсяг магістерської роботи – 100 сторінок комп'ютерного тексту, містить 23 таблиці і 15 рисунків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТА ОСНОВНІ ПІДХОДИ ЩОДО
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

1.1. Сутність управління персоналом: цілі, функції та завдання

Умови господарювання визначаються зростанням конкурентної боротьби на всіх світових ринках та прискоренням глобалізаційних процесів, що ускладнює функціонування підприємств і ставить перед ними нові, більш складні завдання в забезпеченні ефективності діяльності. Досягнення необхідного рівня ефективності, що передбачає досягнення цілей з мінімальними витратами ресурсів, є однією з основних мет управління комерційним підприємством.

Ефективність виробництва визначається як досягнення користування ресурсами, які стоять на розпорядженні підприємства. У цьому контексті важливо постійно оцінювати отримані вигоди та затрати, забезпечуючи раціональність власних дій, переконуючись, що користь максимальна, а витрати мінімальні.

Ефективність визначається здатністю підприємства виробляти максимально можливий обсяг продукції високої якості при мінімальних витратах на її виробництво та реалізацію. Концептуально, управління ефективністю діяльності підприємства полягає в систематичному та оперативному покращенні його роботи для досягнення відповідності реального стану підприємства зазначеним вимогам.

Функціонування промислових підприємств у більшості випадків залежить від стану їх операційної (виробничої) системи, яка є основною діяльністю підприємства та головним джерелом створення і збереження його цінності. Тому управління ефективністю операційної діяльності є стратегічно важливим напрямком для успішного менеджменту підприємства.

Управління ефективністю виробничої діяльності підприємства є процесом, що включає планування, організацію, контроль і коригування виробничих

процесів з метою досягнення максимальної продуктивності та якості продукції при мінімальних витратах.

Основною метою цього управління є оптимізація виробничих процесів і ресурсів для досягнення найкращих результатів при найменших витратах. Це дозволяє досягти позитивного фінансового результату та максимального доходу для власників підприємства.

Об'єктом управління ефективністю виробничої діяльності є сам виробничий процес, що охоплює функції підприємства через виконання конкретних завдань. Суб'єктами цього управління є управлінський апарат, до якого входять керівники, директори, начальники відділів, адміністратори та інші посадові особи, які відповідають за реалізацію заходів, спрямованих на покращення діяльності підприємства.

Сутність управління персоналом полягає в тому, щоб створити умови, за яких співробітники можуть максимально ефективно використовувати свої професійні навички, одночасно задовольняючи свої особисті потреби у розвитку та мотивації. Основна увага приділяється формуванню продуктивних відносин між роботодавцем і працівниками, а також стимулюванню індивідуального та колективного внеску у досягнення цілей організації. Управління персоналом включає різні функції, такі як планування потреб у кадрах, організація праці, навчання, мотивація, оцінка ефективності роботи та забезпечення соціального захисту працівників.

Крім того, цей процес враховує не лише економічні аспекти, а й соціально-психологічні фактори, які впливають на поведінку співробітників, сприяючи підвищенню їхньої залученості та задоволеності працею. Таким чином, управління персоналом є стратегічним інструментом забезпечення конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію використання людського капіталу.

Основні стратегії управління ефективністю виробничої діяльності підприємства можна розподілити на кілька ключових груп (рис. 1.1).

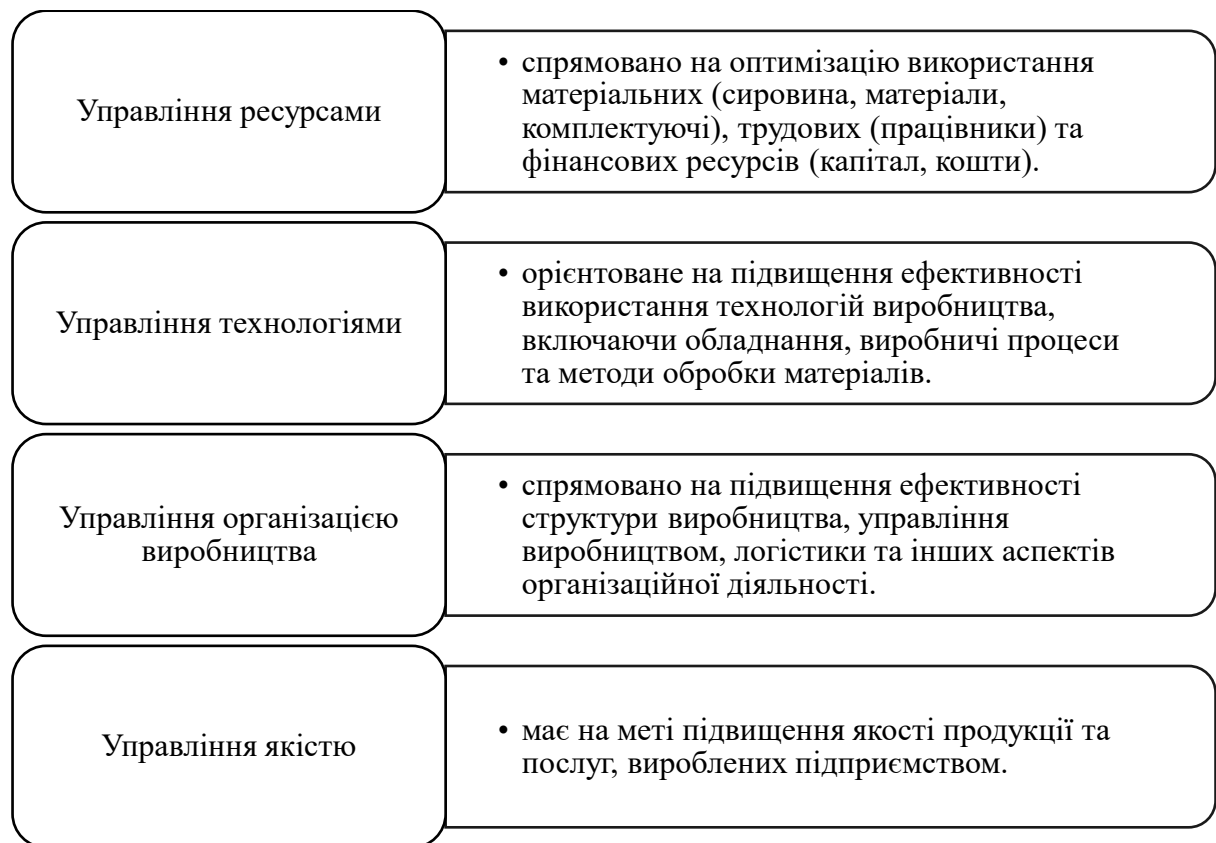


Рисунок 1.1 - Основні стратегії управління ефективністю виробничої діяльності

Джерело: складено на основі [4].

Успішна діяльність підприємства в умовах ринкової економіки в Україні залежить від висококваліфікованого кадрового потенціалу та ефективності управління персоналом, що відповідає сучасним вимогам. Така діяльність повинна ґрунтуватися на наукових підходах, які враховують актуальні тенденції в цій сфері. [13].

Управління персоналом є ключовим аспектом функціонування будь-якої організації і може стати визначальним фактором її успіху або невдачі. Цей процес охоплює широкий спектр організаційних заходів, спрямованих на оптимальне формування та ефективне використання кадрів для досягнення цілей організації. Це включає стратегії підбору та набору працівників, розвиток кар'єри, мотивацію, управління процесами звільнення та пенсійного віку, лідерство, організацію тренінгів і перепідготовки, а також вирішення конфліктів і багато інших важливих аспектів. [2].

Ефективне управління персоналом передбачає комплексне застосування стратегій, спрямованих на повне використання потенціалу кожного працівника в

організації. Це включає створення позитивної робочої атмосфери, забезпечення необхідних ресурсів для розвитку співробітників, визнання їхніх досягнень та надання стимулів для постійного вдосконалення.

Такий підхід до управління персоналом дає можливість організації досягати високої ефективності роботи команди, успішно виконувати завдання та досягати конкурентних переваг на ринку.

Оптимальне управління персоналом охоплює різноманітні аспекти, серед яких розробка стратегії управління кадрами, планування робочих місць і набір персоналу, забезпечення ресурсів для професійного зростання співробітників, створення системи компенсацій та стимулів, моніторинг і оцінка роботи, а також управління взаєминами з працівниками та інші важливі напрямки.

Ефективне управління персоналом відіграє ключову роль у досягненні успіху організації. Основні функції управління персоналом вказані в табл. 1.1.

Управління персоналом охоплює ряд ключових функцій, кожна з яких спрямована на підтримку та розвиток ефективної роботи організації через стратегічне управління людськими ресурсами. Визначення потреби організації в персоналі зосереджується на плануванні, аналізі та прогнозуванні кількісних та якісних аспектів робочої сили, що необхідна для досягнення корпоративних цілей.

Функція забезпечення персоналу включає аналіз ринку праці, розробку стратегій залучення та добору персоналу з метою забезпечення організації кваліфікованими кадрами. Це також вимагає ефективного впровадження та адаптації нових співробітників у корпоративну культуру та робочий процес.

Таблиця 1.1 - Функції управління персоналом як напрямки діяльності

Функції управління персоналом	Відповідні їм завдання
1. Функція визначення потреби організації в персоналі	Планування якісної потреби у персоналі. Виріб методів розрахунку і панування кількісної потреби в персоналі.
2. Функція забезпечення персоналу	Одержання й аналіз маркетингової (в області персоналу) інформації.

	Розробка і використання інструментарію забезпечення потреби в персоналі. Добір персоналу, його ділова складова.
3. Функція використання персоналу	Визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; Виробнича спеціалізація. Уведення персоналу, його адаптація в трудовій діяльності; Упорядкування робочих місць. Забезпечення безпеки праці. Вивільнення персоналу.
4. Функція розвитку персоналу	Планування і реалізація кар'єри та службові переміщення.
5. Функція мотивації результатів праці та поведінки персоналу	Управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки. Управління конфліктами. Використання монетарних спонукальних систем: оплата праці, участь персоналу в прибутку і в капіталі підприємства.

Джерело: складено автором за на основі [4].

Використання персоналу полягає у правильному розподілі та спеціалізації праці, забезпеченні безпечних умов праці та ефективному управлінні вивільненням персоналу відповідно до змін у структурі та потребах організації.

Функція розвитку персоналу займається плануванням кар'єри та службовими переміщеннями, сприяючи професійному та особистісному зростанню співробітників, що, в свою чергу, підвищує загальну продуктивність і задоволеність роботою.

Нарешті, мотивація та винагорода є вирішальними для залучення, утримання та стимулювання співробітників до високоефективної роботи. Включає управління конфліктами, впровадження систем оплати праці, преміювання та інших форм матеріальних і нематеріальних винагород, що стимулюють досягнення корпоративних та індивідуальних цілей.

Кожна з цих функцій управління персоналом відіграє ключову роль у забезпеченні ефективної взаємодії між організацією та її співробітниками, спрямовану на досягнення стратегічних цілей та підтримку загального успіху організації

Ефективність управління персоналом залежить від його відповідності рівню розвитку організації. Зі зростанням підприємства виникає необхідність адаптувати стратегію та організацію персоналу до нових вимог [4]:

- досягнення максимальної ефективності виробництва і праці, сприяючи досягненню найвищого рівня прибутку та оптимального використання ресурсів.

- створення та підтримка здорового та сприятливого робочого середовища, яке сприяє високій соціальній ефективності колективу, підвищує мотивацію та задоволеність працівників.

- розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення постійного професійного зростання та адаптації до змін в ринковій економіці.

- впровадження ефективної системи управління персоналом, яка охоплює планування кадрових потреб, підбір та набір персоналу, оцінку та розвиток працівників, мотивацію та стимулювання продуктивності праці, а також управління трудовими відносинами.

- забезпечення дотримання нормативно-правових вимог у сфері праці, охорони праці та соціального захисту працівників.

- побудова ефективної системи комунікації та співпраці між різними рівнями управління та працівниками, сприяючи створенню сприятливого командного середовища та розвитку корпоративної культури.

Для успішного досягнення запланованих цілей управління персоналом на підприємстві важливо вирішувати ряд завдань, серед яких можна виділити наступні:

- забезпечення відповідності потреб підприємства в необхідній кількості та якості робочої сили шляхом ефективного підбору та утримання персоналу.

- досягнення гармонійного співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу на основі обґрунтованого підходу.

- максимальне та ефективне використання робочого потенціалу працівників та загального виробничого потенціалу, що допомагає досягти оптимального рівня продуктивності.

- створення умов, які сприяють високопродуктивній праці, організованості, мотивації, самодисципліні та співробітництву працівників.

- закріплення персоналу на підприємстві та формування стабільного колективу, що сприяє розвитку інвестицій в людський капітал (набір та розвиток персоналу).

Врахування та задоволення потреб та інтересів працівників щодо змісту праці, умов праці, кар'єрного росту та розвитку.

- балансування інтересів підприємства та працівників, досягнення гармонії між економічною та соціальною ефективністю.

Досягнення оптимальної ефективності управління персоналом та досягнення цілей при оптимізації витрат на робочу силу є важливими завданнями, які сприяють успішному функціонуванню підприємства та досягненню стратегічних цілей.

Система управління в сучасних умовах постає як один з найважливіших факторів розвитку. Щоб ефективно керувати, особливо у стратегічному розвитку організації, необхідно мати достатню, надійну, точну інформацію про процеси, що відбуваються в системах управління. У цих умовах постає завдання створення ефективних систем забезпечення прозорості управління, розробки методів вимірювання показників системи управління [10].

Цілями управління персоналом підприємства являються [17]:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва та праці, а саме досягнення максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу;

Успішне виконання поставлених цілей потребує виконання таких задач, як:

- забезпечення потреби підприємства в робочій силі в необхідній кількості та кваліфікації;
- досягнення обґрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу та структурою трудового потенціалу;
- повне та ефективне використання потенціалу робітника та виробничого потенціалу в цілому;

- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, вмотивованості, самодисципліни, виробітки у робітника звички до взаємодії та співробітництва;

- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умова окупності коштів, що тратяться на робочу силу (залучення, розвиток персоналу);

- забезпечення реалізації бажань, потреб та інтересів працівників по відношенню до змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного та посадового просування;

- узгодження виробничої та соціальних задач (балансування інтересів підприємства та інтересів працівників, економічної та соціальної ефективності);

- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скорочення витрат на робочу силу.

Принципи управління персоналом - це такий звід положень і правил, що регламентують поведінку керівника стосовно своїх співробітників. Ці принципи відбивають певні закономірності, властиві функціонуванню соціальних спільнот.

Упорядкованість та систематизація дозволяють керівникам (незалежно від їхнього досвіду) координувати співробітників, при цьому в процесі управління використовуються спеціальні методи.

Розглянемо основні засади управління персоналом [14]:

- 1) Принцип єдиновладдя. Його суть полягає в тому, що вся влада зосереджена в одних руках.

- 2) Принцип наукової обґрунтованості. Система управління має здійснюватися відповідно до вимог науки, тобто підхід до кадрового менеджменту має здійснюватися з урахуванням наукових способів взаємодії.

- 3) Принцип плановості заснований на виконанні необхідних завдань за допомогою складання планів і виконання конкретних робіт з дотриманням термінів, що згодом призводить компанію до сприятливих результатів і дає прибуток.

- 4) Принцип поєднання правий і обов'язків співробітника спрямовано визначення конкретних функцій кожного працівника організації, тобто у будь-

якого співробітника є властиві лише йому правничий та обов'язки, необхідних виконання поставленої проти нього завдання, і він несе відповідальність її рішення і благополучне завершення. Також усі працівники взаємодіють один з одним, що враховано в даному принципі, співробітництво згодом забезпечує отримання гарного результату.

5) Принцип забезпечення мотивації. Він заснований на тому, що керівник у процесі трудової діяльності користується методом «батога та пряника». Якщо дотримуватися цього на постійній основі, у співробітників збільшується працездатність.

6) Принцип стимулювання. Ґрунтується на використанні певних мотиваційних моментів (стимулів) для працівника. Такий підхід сприяє свідомому виконанню персоналом своїх зобов'язань.

7) Принцип демократизації управління передбачає розподіл правий і обов'язків співробітників з урахуванням організації колективної діяльності.

8) Принцип системності має на увазі зв'язок між технологічними, економічними та соціальними складовими. Цьому методу властиво визначення порядку прийняття рішень задля досягнення поставленої мети.

9) Принцип ефективної роботи спрямований на досягнення будь-яких цілей шляхом меншої витрати енергії робочої сили та характеризується при цьому вищим коефіцієнтом виконуваної роботи. Основним завданням цього принципу є досягнення поставленої мети, використовуючи мінімальні витрати фізичної та розумової праці персоналу за умови виконання більшої або тієї ж кількості роботи на основі застосування додаткових ефективних засобів, наприклад техніки.

10) Принцип основної ланки означає виділення та вирішення найважливішої задачі в першу чергу.

11) Принцип оптимальності ґрунтується на поєднанні демократизації та авторитарності в управлінні колективом для підвищення рівня продуктивності.

12) Принцип контролю над виконанням трудових обов'язків. Він говорить про те, що керівний склад компанії має здійснювати перевірку роботи, яку

виконують співробітники. Для цього необхідно розробляти систему звітності про виконану роботу.

Такий метод необхідний підвищення ефективності персоналу. Постійний контроль не дає можливості співробітникам небало ставитися до цілей організації.

1.2. Управління персоналом як бізнес-процес

Розвиток ресурсів відбувається поступово, при цьому кожен етап базується на досягненнях і досвіді попереднього. Управління персоналом можна поділити на п'ять етапів. Перший етап настає на початковій стадії розвитку підприємства, коли обсяги виробництва ще невеликі, і процес управління кадрами здійснюється засновником. Завдання керівника на цьому етапі обмежуються основними діями, такими як набір персоналу, звільнення працівників і вирішення адміністративних питань. З розвитком організації і збільшенням її масштабів, управління персоналом переходить до наступних етапів, які включають складніші функції, зокрема планування кадрів, розвиток кар'єри, мотивацію, навчання та розвиток працівників, управління талантами та підвищення організаційної ефективності.

Такий етапний підхід до управління персоналом дозволяє організації адаптуватися до зростаючих потреб і забезпечує більш структурований підхід до управління людськими ресурсами.

Управління завжди передбачає наявність об'єкта та суб'єкта. В управлінні персоналом об'єктом є весь колектив, усі категорії працівників, окремі групи та підрозділи, а предметом є основні закономірності і фактори, що визначають поведінку працівників у процесі спільної трудової діяльності. Суб'єктами управління є керівники всіх рівнів та кадрові служби.

Управління персоналом, включаючи підбір, прийом, навчання, оцінку та інші аспекти, є важливою складовою роботи керівників, але також є окремим завданням для спеціалізованих працівників кадрових служб. Лінійні керівники відповідають за орієнтацію роботи своїх підлеглих та виконання основних

завдань організації. Кадрові працівники підтримують керівників, надаючи консультації та допомогу для досягнення найкращих результатів і вирішення конкретних завдань.

Лінійні керівники несуть відповідальність за програми набору та винагороди працівників. Другий етап розвитку організації настає під час розширення діяльності, збільшення обсягів виробництва або надання послуг. На цьому етапі формується структура управління, створюється офіційний відділ кадрів, автоматизуються розрахунки та формуються профілі працівників.

Основною метою управління персоналом є забезпечення підприємства необхідною кількістю і якістю кадрів, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток, а також досягнення оптимального рівня мобільності. Це визначення підкреслює важливість управління персоналом з точки зору керівництва. Однак, для досягнення успіху в цьому процесі необхідно, щоб усі працівники усвідомлювали значення цієї діяльності і були зацікавлені в її реалізації.

Ефективність управління персоналом і повне досягнення поставлених цілей значною мірою залежать від принципів і методів, що застосовуються в управлінні кадрами. Важливо зазначити, що в великих компаніях з складною структурою, яка включає численні підрозділи і філії, особливо важливим є забезпечення узгодженості загальних принципів та здійснення єдиного управління. Однак перед тим, як розглядати інструменти управління, потрібно вивчити сам процес управління персоналом і способи його впровадження.

Управління персоналом включає в себе широкий спектр інструментів та методів, що сприяють взаємодії з персоналом та досягненню поставлених цілей [14]:

1) Рекрутинг та підбір. Ефективне залучення та відбір кваліфікованих працівників з відповідними навичками та досвідом.

2) Оцінка та розвиток. Систематична оцінка працівників, ідентифікація їх потенціалу та розвиток навичок та компетенцій для покращення продуктивності.

3) Мотивація та винагорода. Встановлення стимулів, що мотивують працівників до досягнення високих результатів та надання винагороди за їхній вклад.

4) Навчання та розвиток. Надання можливостей працівникам для набуття нових знань, вмінь і компетенцій через навчання, тренінги та програми розвитку.

5) Комунікація та співпраця. Забезпечення ефективного обміну інформацією та взаємодії.

Для забезпечення ефективного управління персоналом необхідно використовувати різноманітні прямі засоби. Серед найважливіших з них можна виділити делегування повноважень і завдань, колективне обговорення, критику та заохочення, службовий нагляд і контроль, інформаційну комунікацію, а також видачу директив і вказівок.

Використання цих засобів сприяє створенню сприятливої робочої атмосфери, підвищенню мотивації працівників, направленню їх зусиль на досягнення поставлених цілей і забезпеченню ефективного функціонування підприємства. Важливим елементом є також узгодження загальних принципів управління, що сприяє успішному управлінню персоналом навіть у великій підприємства з багатьма підрозділами та філіалами.

Існує кілька методів управління персоналом, які характеризуються прямим впливом на підлеглих. Будь-якому управлінцю потрібна така якість, як лідерство. Виділяється три основні стилі управління: авторитарний, ліберальний і демократичний [31].

1) Авторитарний стиль управління. Такий стиль полягає у повній владі керівника: підлеглі отримують мінімум інформації, необхідної для виконання того чи іншого завдання. Усі управлінські функції зосереджені лише в руках, контролюються всі сфери виробництва. При такому методі управління персоналом здійснюється повний нагляд за робочим процесом, робочий склад компанії позбавляється творчого початку та ініціативи.

Головними перевагами у разі можна назвати досягнення централізації управління, необхідна збалансованого розвитку підприємства. До використання цього стилю управління варто поставитися з обережністю, адже він має на увазі

чітке дотримання дисциплінарних правил без будь-яких відхилень від них та порушень.

Недотримання встановлених норм організації з таким стилем управління призведе до хвилювань робочого персоналу, виникнення соціально-психологічної нестабільності у колективі, тобто до розпаду організованості підприємства. Такий стиль управління передбачає наявність сильних лідерських якостей та непохитність у характері керівника.

2) Демократичний стиль управління називають найбільш прогресивним, він ґрунтується на сильних та стабільних демократичних поглядах в організації. Основним завданням менеджерів в організації з таким стилем управління є виявлення ініціативи та креативності у персоналу шляхом їхньої мотивації.

Співробітники розуміють свої обов'язки та працюють на отримання кінцевого результату високого рівня. На відміну від авторитарного стилю, демократичний стиль надає владу колективу, дозволяє співробітникам приймати відповідні рішення, що, природно, дає свої результати та приводить організацію до успішної та продуктивної роботи, досягнення цілей підприємства.

4) Ліберальний стиль управління. Основною позицією такого стилю управління є мінімальне втручання у процеси роботи організації та мінімальний контроль колективу. Однак використання даної системи підприємцям-початківцям не рекомендується, оскільки існує думка, що вибір такого стилю свідчить про нечіткі цілі при керівництві організацією.

Подібна система підходить для творчої роботи, де співробітники самі визначають терміни та час робочого процесу, а також самі контролюють діяльність, актуальну у науково-дослідних проектах. Керівник у такому разі необхідний більше для консультації в різних питаннях, що виникають.

Виділяють два види систем методів управління персоналом: внутрішню та зовнішню системи. Зовнішньої системою методів прийнято вважати управління виробництвом, формуванням фінансів та багатьма іншими факторами, пов'язаними з діяльністю підприємства.

Внутрішня система методів включає методи управління людськими ресурсами, адже, як відомо, вони обмежені, потребують постійного коригування

та залежать від зовнішніх факторів середовища. Крім того, методи кадрового менеджменту пов'язані з існуючими теоріями управління персоналом.

На даний момент виділяються три групи теорій управління персоналом: класичні теорії управління, теорії людських відносин та теорії людських ресурсів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 - Групи теорій кадрового управління

Назва	Постулати	Цілі та завдання керівників	Очікувані результати
Класичні теорії	Виконання поставлених завдань не приносить задоволення співробітникам, вони націлені лише отримання прибутку, не готові до виконання творчої роботи	Головна мета керівника - забезпечення тотального контролю за виконанням персоналом поставлених завдань, цілі для них мають бути легкозасвоюваними та простими.	Спрощення поставлених завдань за відповідної заробітної плати та поваги з боку керівництва
Теорії людських відносин	Кожен співробітник націлений і мотивований прояв себе як особистості, фінансова сторона менш важлива	Керівник прислухається до думки персоналу і намагається зробити так, щоб кожен був почутий і зрозумілий, намагається зробити легше рутинні завдання	Полягає в обміні інформацією щодо вирішення рутинних завдань та покращення виробничих процесів для кожного індивіда
Теорії людських ресурсів	Співробітники виявляють ініціативу, готові до творчої роботи та націлені на самоконтроль та успішне виконання та завершення поставлених перед ними завдань	Керівник спрямовує всі свої сили на найбільше залучення персоналу до успішного завершення поставлених завдань, а також досягнення цілей організації на благо підприємства шляхом створення всіх необхідних для співробітників умов	Підвищення самоконтролю для високої організації підприємства та подальшого ефективного та продуктивного розвитку

Джерело: складено автором на основі [21].

Групи теорій кадрового управління представляють різні підходи до взаємодії між керівництвом та співробітниками в організації. Класичні теорії зосереджуються на тотальному контролі з боку керівництва та виконанні співробітниками поставлених завдань за відповідної заробітної плати, очікуючи спрощення завдань та поваги.

Теорії людських відносин наголошують на важливості комунікації та обміну інформацією, мотивуючи співробітників на самовираження і внесок у покращення виробничих процесів. Теорії людських ресурсів акцентують на

ініціативі та творчому підході співробітників, а керівники прагнуть створити умови для ефективного виконання роботи та досягнення організаційних цілей.

Основною метою керівників, які дотримуються класичних теорій, є забезпечення виконання роботи за допомогою чіткого контролю та простих завдань.

У контексті теорій людських відносин, акцент робиться на значенні міжособистісних відносин та участі кожного співробітника у процесі виробництва. Теорії людських ресурсів виходять з того, що співробітники бажають і можуть вносити значний вклад у розвиток компанії, якщо їм забезпечені відповідні умови для самореалізації та самоконтролю.

Таким чином, різноманітність теорій кадрового управління відображає еволюцію поглядів на відносини між керівництвом та персоналом, переходячи від строгого контролю до взаємодії та партнерства, з метою підвищення ефективності та продуктивності на благо організації.

1.3. Методи аналізу ефективності управління персоналом підприємства

Для покращення управління трудовими ресурсами важливу роль відіграють аналіз та оцінка результатів роботи працівників в організації. Щоб визначити ефективність системи управління персоналом, необхідно встановити критерії, які дозволяють провести комплексну оцінку, враховуючи економічні та соціальні результати діяльності організації.

На сьогодні все більше уваги приділяється розробці об'єктивних методів оцінки, що ґрунтуються на чітких показниках і критеріях. Це дає змогу зменшити суб'єктивність і забезпечити точнішу та об'єктивнішу оцінку ефективності управління персоналом.

Розвиток таких методик відкриває нові можливості для покращення управлінських рішень і прийняття обґрунтованих стратегій у сфері управління персоналом.

Оцінка системи управління персоналом не може базуватися лише на кількісних методах, оскільки на початкових етапах важливіше оцінювати якість, а не кількість. Ефективне управління персоналом передбачає наявність різних структурних елементів, які сприяють продуктивній роботі працівників в організації.

Економічна ефективність персоналу полягає в здатності працівників впливати на фінансові результати підприємства. Оцінка цієї ефективності включає ряд показників, які використовуються для вимірювання продуктивності працівників у економічному контексті.

Деякі з цих показників можуть включати [13] :

1) Вартість праці. Цей показник відображає загальну вартість праці співробітників і може бути використаний для оцінки ефективності використання ресурсів підприємства.

2) Показники продуктивності. Ці показники відображають кількість продукту або послуг, які виробляють співробітники підприємства за певний період часу. Високий показник продуктивності може свідчити про ефективність використання працівників компанією.

3) Управління персоналом. Цей показник відображає ефективність управління персоналом підприємства. Він може бути використаний для оцінки ефективності управління кадрами і ресурсами підприємства.

4) Задоволеність клієнтів. Цей показник відображає задоволеність клієнтів продуктом або послугою підприємства. Висока задоволеність клієнтів може сприяти збільшенню продажів і позитивному іміджу підприємства.

5) Збільшення обсягів продажів. Цей показник відображає зміни в обсягах продажів продукту або послуги підприємства. Збільшення обсягів продажів може бути показником ефективності роботи персоналу підприємства.

Соціальна ефективність персоналу - це здатність співробітників впливати позитивно на колектив та суспільство в цілому [2]. Оцінка соціальної ефективності персоналу включає ряд показників, які можуть бути використані для оцінки ефективності роботи співробітників у соціальній сфері [10] :

1) Рівень задоволення співробітників. Цей показник відображає те, наскільки задоволені співробітники своєю роботою та умовами праці. Високий рівень задоволення зазвичай свідчить про ефективне управління персоналом та сприятливу робочу атмосферу.

2) Соціальна відповідальність. Цей показник відображає те, наскільки активно співробітники беруть участь у благодійних та соціальних заходах, спрямованих на допомогу потребуючим. Чим більш активні співробітники в цій сфері, тим вище їх соціальна ефективність.

3) Рівень взаємодії з колегами та клієнтами. Цей показник відображає те, наскільки успішно співробітники взаємодіють один з одним та з клієнтами підприємства. Чим ефективніше та продуктивніше ця взаємодія, тим вище соціальна ефективність персоналу.

4) Репутація підприємства. Цей показник відображає те, наскільки успішно співробітники сприяють формуванню та підтриманню хорошої репутації підприємства. Чим вище репутація підприємства, тим вища її соціальна ефективність.

Відсутність системи оцінки результатів і компетенцій працівників може призвести до зниження ефективності мотиваційної системи. Визнання або покарання співробітників за їхні досягнення залежить від їх продуктивності. Параметри мотиваційної системи можуть не відповідати мотиваційним потребам персоналу. Розуміння мотиваційного профілю групи дозволяє створювати комплексні програми, які враховують інтереси та стимули працівників.

Якщо персонал не виявляє зацікавленості в розробці та реалізації проектів для корекції мотиваційної системи, вони можуть не відчувати важливості цих змін для своїх потреб і мотивів. Тому важливо залучати працівників до таких ініціатив, дозволяючи їм брати участь у прийнятті рішень та визначенні необхідних заходів.

Одним з основних чинників, що впливає на ефективність використання робочої сили, є наявність достатнього трудового потенціалу на підприємстві. Недостатнє забезпечення трудовими ресурсами може призвести до невиконання виробничої програми [10].

Внутрішній рух персоналу на підприємстві включає переходи працівників з однієї посади на іншу з метою постійного зайняття. Цей процес відрізняється від зміни робочих місць всередині організації, коли працівник може працювати на кількох посадах одночасно для більшого завантаження, уникнення монотонності та досягнення інших цілей.

Існує декілька факторів, які впливають на рух кадрів:

1) Особисті фактори, пов'язані зі сімейними обставинами, можуть призводити до переходу працівника на інше робоче місце.

2) Виробничі фактори включають скорочення штату на підприємстві, що призводить до звільнення працівників і, відповідно, їх переходу на нові посади.

3) Соціальні фактори можуть впливати на рух кадрів, наприклад, коли працівник досягає пенсійного віку і переходить на інше робоче місце або залишає працю повністю.

4) Біологічні фактори, такі як погіршення здоров'я, можуть призвести до переходу працівника на іншу посаду або зміни обов'язків, щоб врахувати їхні можливості та потреби.

5) Державні фактори можуть включати військову службу, коли працівник змушений покинути свою посаду тимчасово, щоб виконати військові обов'язки. Усі ці фактори впливають на рух кадрів всередині підприємства і потребують відповідного управління та планування, щоб забезпечити ефективність та стабільність роботи організації.

Ефективне управління персоналом є ключовим чинником успіху будь-якої організації, оскільки воно забезпечує злагоджену роботу команди та досягнення високих результатів. Це важлива складова, яка допомагає реалізувати поставлені цілі, оптимізувати процеси та підвищити продуктивність працівників.

Новітні методи управління персоналом включають широкий спектр стратегій, підходів та інструментів, спрямованих на ефективне управління людським капіталом у підприємстві. Основна мета цих методів полягає в залученні, розвитку та утриманні висококваліфікованих працівників, що сприяє досягненню стратегічних цілей організації.

Дослідники досить розвинених країн змогли виділити деякі методи у сфері управління персоналом [22]:

- рамкове керування;
- управління за допомогою мотивації;
- управління за цілями;
- управління, засноване на розподілі обов'язків;
- підприємницьке управління;
- партисипативна модель керування.

Нижче розглянуто докладніше кілька методів управління.

Рамкове управління персоналом - це підхід до управління персоналом, який заснований на встановленні широких принципів та політик, що служать основою для прийняття конкретних управлінських рішень та дій. Основною ідеєю рамкового управління персоналом є створення однорідної та консистентної системи управління персоналом, яка визначає загальні принципи та стандарти, що застосовуються в усіх аспектах управління персоналом в організації.

Рамкове управління спрямоване на зростання ініціативи, відповідальності та самостійності працівників, що дозволяє підвищити ступінь відповідальності та комунікації. Ця система дозволяє співробітникам отримувати задоволення від виконаної роботи, а разом розвиває такий стиль керівництва, як корпоративний.

Мотиваційний менеджмент: формування даної моделі засноване на пріоритетах персоналу та виборі найпродуктивнішої структури та методу управління персоналом.

Мотиваційна модель будується на основі співучасті, полягає в розвитку партнерства, об'єднання особистих цілей співробітників та виробничих інтересів, завдань та цілей компанії.

Управління з урахуванням делегування одна із ідеальних систем управління людськими ресурсами. Основне завдання полягає у передачі певних компетенцій та відповідальності від керівництва до співробітників, у цьому стилі передається право самостійно та одноосібно приймати рішення. Керівник поділяє свої права з персоналом, що націлене на ефективну роботу і призводить до

успішного завершення певних завдань та досягнення цілей самої організації. Нині ми розглянемо основні переваги цієї системи.

По-перше, навантаження на керівництво ставати мінімальним, адже частина прав передана персоналу, а отже, є вільний час для вирішення інших поточних проблем та завдань компанії, а на етапі формування компанії їх чимало. Це дозволяє успішно використовувати дану модель управління підприємцями-початківцями.

По-друге, рівень довіри співробітників до керівництва збільшується, а отже, психологічний клімат у колективі перебуватиме на рівні задоволення, що змушує співробітників виявляти ініціативу та безпосередньо нести всю відповідальність за прийняття рішень та їх наслідки [15].

Будь-яка модель здійснення контролю за персоналом в основному спрямована безпосередньо на збільшення продуктивності праці, а також підвищення якості виконуваної роботи. Будь-якому керівнику хочеться, щоб його організація була успішною і виконувала не тільки належні норми відповідно до плану, а й перевищувала їх. Однак для цього необхідно проводити моніторинг нововведень не тільки в технічній сфері, а й у сфері кадрового менеджменту, і відповідно впроваджувати їх у свою організацію.

Крім представлених методів та моделей управління є класифікація концепцій управління персоналом, з якою ми також познайомимося.

Ця класифікація концепцій ґрунтується на методах управління працівниками у конкретних умовах, тобто застосування конкретних управлінських методів, стилів та систем залежить від конкретної ситуації, внутрішніх та зовнішніх факторів.

Економічна концепція полягає у використанні трудових ресурсів, іншими словами, людина – це носій трудової функції.

Органічна концепція проявляється у керівництві персоналом та людськими ресурсами, людина представлена як суб'єкт трудових відносин.

Гуманістична концепція керівництво самою людиною, тут ми можемо сказати так: не люди для компанії, а компанія для людей.

Методи управління персоналом охоплюють різноманітні способи впливу на колектив підприємства, як на групу в цілому, так і на кожного окремого працівника. Управління здійснюється через індивідуальний психоемоційний вплив, щоб мотивувати співробітників і координувати їх дії для досягнення поставлених завдань. В науковій практиці виокремлюють три основні групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні та соціально-психологічні.

Адміністративні методи базуються на принципі єдиноначальності та дисциплінарній відповідальності. Вони здійснюються через дві основні форми: організаційну та розпорядчу. Організаційний вплив полягає в нормуванні роботи персоналу, а також в наданні співробітникам інструкцій щодо організації робочого процесу. Розпорядчий вплив полягає у видачі наказів та регламентів, дотримання яких є обов'язковим для всіх працівників і має на меті забезпечення правомірного використання робочої сили відповідно до законодавства.

Економічні методи управління зосереджені на гарантуванні успішного розвитку організації через техніко-економічне планування. Встановлення плану роботи організації дає можливість всім підрозділам працювати з чіткими перспективами для досягнення поставлених завдань і реалізації цілей компанії.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на соціальному управлінні, яке формується через неформальні фактори, що базуються на особливостях людської свідомості та соціальних ролях. Важливим чинником є інтерес персоналу, що виявляється під час робочого процесу. Соціологічні методи допомагають визначити обов'язки кожного співробітника, виявити лідерські якості та направити їх на вирішення завдань, що сприятимуть модернізації виробництва і підвищенню його ефективності. Вони також допомагають вирішувати питання особистих взаємин і комунікації серед співробітників, що дозволяє уникнути конфліктів.

Психологічні методи управління зосереджені на індивідуальному підході до кожного працівника, акцентуючи увагу на його особистих якостях і потенціалі, що дозволяє максимально розкрити його здібності для досягнення ефективних і прибуткових результатів у роботі організації.

У зв'язку з війною, наявність нових проблем у цих сферах діяльності підприємства стає особливо актуальною. Таблиця 1 містить найбільш значущі проблеми, що виникають у підприємствах під час війни і частково зумовлені умовами війни.

Таблиця 1.3 - Проблеми підприємства під час війни

Проблеми в управлінні виробничою діяльністю	Проблеми в управлінні персоналом
Втрата постачальників; Проблеми з логістикою; - Нестача коштів; - Зниження попиту; - Руїнування або пошкодження активів; - та інше.	- Брак персоналу; - Зростання плинності кадрів; - Підвищений ризик; - Соціальне відчуження; - Дискримінація на робочому місці; - Зниження мотивації; - та інше.

Джерело: складено автором на основі [21].

Таким чином, під час війни підприємства також стикаються з браком персоналом, нестабільністю колективу, порушенню резилієнтності персоналу, що викликає підвищену плинність персоналу, негативно впливає на загальні показники УП та стан трудового колективу.

Для підвищення ефективності процесів управління персоналом в умовах війни слід впроваджувати новітні технології управління персоналом, зокрема, засоби Wellbeing графіка роботи або дистанційних форматів, забезпечення доступу до ресурсів для саморозвитку. В умовах війни ці ініціативи сприяють зниженню рівня тривожності серед працівників, покращенню їхньої продуктивності та створенню сприятливого робочого середовища, яке підтримує їхній професійний та особистий баланс.

Крім того, для підвищення ефективності варто зосередитися на розвитку резилієнтності персоналу, тобто їхньої здатності адаптуватися до складних умов і швидко відновлюватися після стресу. Це досягається шляхом організації тренінгів з управління стресом, розвитку навичок емоційного інтелекту та формування культури взаємопідтримки в колективі. Такі заходи не лише покращують моральний дух працівників, а й сприяють зниженню плинності кадрів, що вкрай важливо для забезпечення стабільності підприємства в кризовий період. Ефективне управління персоналом за допомогою сучасних підходів

дозволяє не лише зберігати кадровий потенціал, але й забезпечувати його розвиток, навіть у складних обставинах.

Для управління персоналом у воєнний час можна використовувати інструменти, які наведено на рис. 1.1.

Війна вплинула на фінансову мотивацію персоналу багатьох компаній в період конфлікту, оскільки розподілення коштів зазнало змін (зросли відрахування на гуманітарні цілі, допомогу ЗСУ тощо). У такій ситуації зростає значення інших форм мотивації, особливо комунікації, які допомагають підтримувати моральний стан працівників, забезпечувати їх фізичний захист та надавати психологічну допомогу.

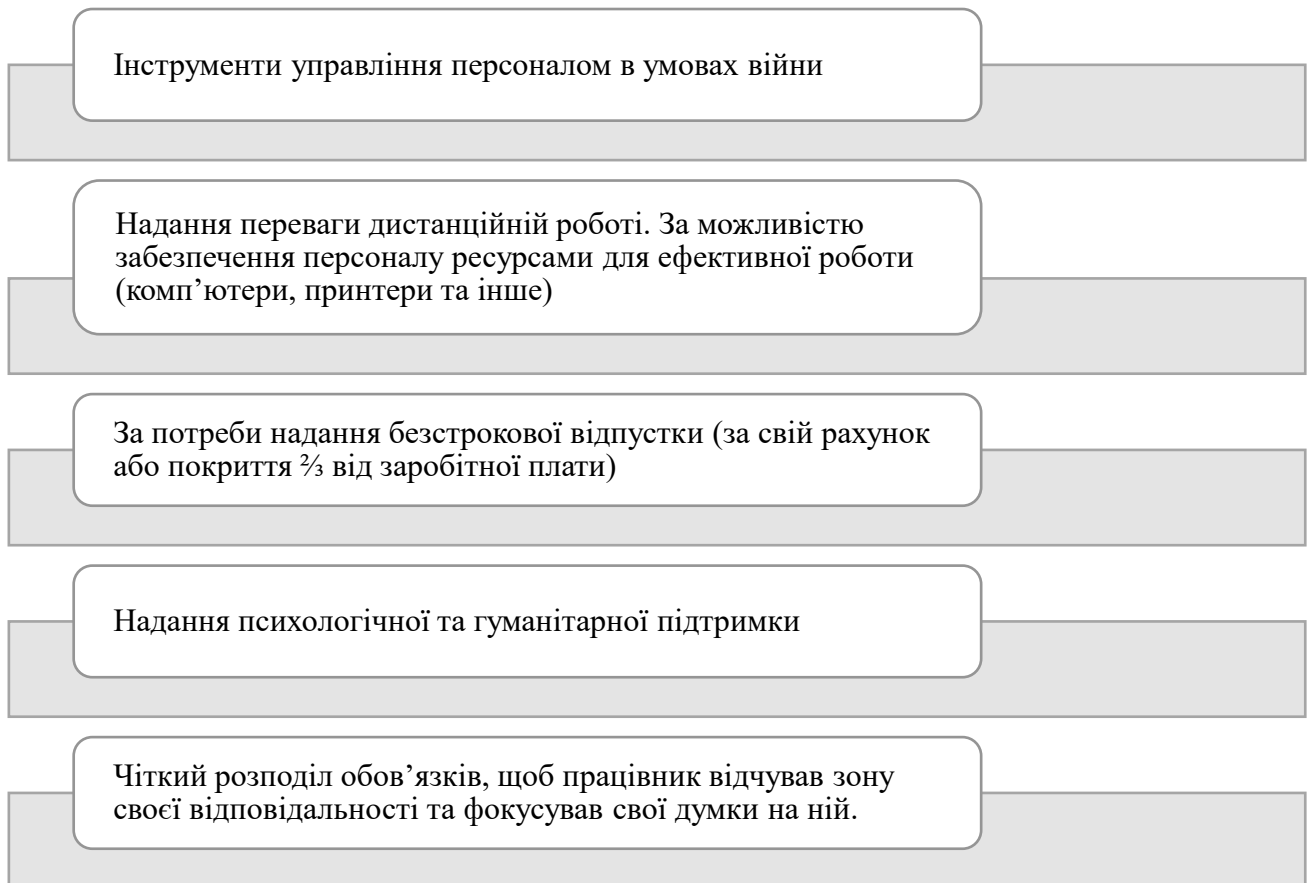


Рисунок 1.2 - Інструменти управління персоналом в умовах війни

Джерело: складено автором на основі [21].

Для цього багато підприємств створюють Telegram-ботів для спілкування з працівниками та використовують інші подібні можливості. Турбота про співробітників та членів їх родин стає основною складовою роботи з персоналом в умовах війни, що дозволяє зберегти їх належний склад та потенціал для подальшої продуктивної роботи в мирний час.

Поведінка людини, а також її результати не визначаються виключно грошовою мотивацією, лише комплексний підхід до мотивації забезпечує ефективність роботи персоналу.

У людини є велика кількість потреб, не пов'язаних з грошима, однак, які впливають на її роботу. Для задоволення широкого кола потреб, що залишаються не під дією системи матеріального заохочення, та поліпшення трудової мотивації різні організації використовують різноманітні пільги для персоналу.

До матеріального стимулювання працівників не фінансового характеру відносяться послуги, що надають організацією. Наприклад, соціальні виплати, всілякі пільги, компенсації та гарантії. Головною метою компенсацій є відшкодування витрат, понесених працівником у зв'язку з виконанням трудових та інших обов'язків [10].

В умовах війни роль HR менеджера та інноваційні методи управління персоналом набувають особливої ваги, оскільки компаніям доводиться пристосовуватися до нових викликів і забезпечувати не тільки продуктивність, але й безпеку своїх співробітників (табл. 1.4).

Основні напрями роботи HR менеджера в цей період включають розробку мінімального плану дій компанії, забезпечення безпеки персоналу, аналіз інформації та увагу до емоційного стану співробітників.

Серед ключових завдань HR менеджера — розробка стратегії, що враховує надзвичайні умови, забезпечення фізичної безпеки та психологічного комфорту персоналу, що передбачає наявність засобів зв'язку, альтернативних джерел енергії, доступ до медичних ресурсів та знання основ кібербезпеки.

Важливим аспектом є також ефективна комунікація, яка передбачає вчасну відповідь на запити співробітників та підтримку відчуття єдності серед команди. Велика увага приділяється емоційному стану співробітників: необхідно підтримувати їх, ділитися позитивними емоціями та нагадувати про цінності компанії, що сприяє згуртованості колективу та підвищенню ефективності роботи.

Таблиця 1.4 - Інноваційні методи управління персоналом

Напрями роботи HR менеджера під час війни	Можливості використання
Скласти мінімальний план	Важливо розробити хоча б мінімальний план роботи компанії і стратегічні напрямки та завдання про які мають бути проінформовані усі працівники компанії
Дбати про безпеку	Здоров'я та безпечне місце праці – запорука ефективної роботи компанії. Засоби зв'язку, альтернативні джерела електроенергії, укриття, медикаменти, продукти харчування, карта медичних закладів та основи кібер безпеки – про усе це має бути повідомлений персонал.
Аналізувати інформацію	Варто обережати персонал від негативної і непідтвердженої інфорації. Перевіряти джерела надходження інформації та вести інформаційну гігієну
Емоції та почуття важливі	Необхідно підтримувати персонал, спілкуватися та ділитися приємними емоціями. Можна подумати про щотижневий звіт приємних подій та добрих справ.
Пам'ятати про цінності компанії	Професіоналізм та особливість кожного працівника, а також цінності компанії, що роблять її особливою є запорукою успіху у майбутньому. Важливо добре виконувати свою роботу навіть виходячи за рамки можливого, адже ми працюємо для перемоги
Фінансова безпека	Важливо повідомити працівників про реальне фінансове становище компанії. Якщо виникне необхідність економити та зменшити видатки на заробітну плату, то колектив до цього поставиться з розумінням. Можна обговорити із командою статті витрат та видатків і від чого працівники готові відмовитись аби зберегти бюджет компанії
Ефективна комунікація	Дотримуватися правил зворотного зв'язку, а саме вчасно, або наскільки це можливо, відповідати на запит чи звернення колег. Он-лайн та офлайн зустрічі та обговорення, розсилки, внутрішні канали комунікації
Моніторинг ринку праці	Це середовище, яке HR менеджер завжди має тримати в полі зору. Які тренди, напрямки, вимоги, потреби, компетенції будуть необхідні щоб справлятися із викликами та втримати компанію і персонал
Напрями роботи HR менеджера	Можливості використання
Навчання та розвиток	Не зупинятися на шляху власного розвитку, а також, за можливості, пропонувати персоналу цікаві онлайн чи офлайн курси для підвищення кваліфікації, перекваліфікації, або ж, як знизити рівень тривожності чи стресу, психологічна підтримка
Волонтерство	Цей напрямок може об'єднувати команду. Адже допомагаючи ЗСУ, волонтерам, ВПО, колектив й сам стає сильнішим і впевненішим у своїх силах та у нашій перемозі. Також треба підтримувати працівників, які вступили до лав ЗСУ і територіальної оборони

Джерело: складено авторами.

Фінансова прозорість перед колективом, включно з можливістю обговорення фінансової ситуації та варіантів економії, допомагає підтримувати довіру і готовність йти на компроміси в інтересах збереження компанії.

Моніторинг ринку праці, навчання та розвиток співробітників, а також залучення до волонтерства — інші важливі аспекти роботи HR в умовах війни. Ці заходи не тільки сприяють професійному зростанню персоналу, але й зміцнюють корпоративний дух і спільні цінності.

Таким чином, інноваційні методи управління персоналом у воєнний час передбачають комплексний підхід до забезпечення безпеки, розвитку та підтримки співробітників, що вимагає від HR менеджера не тільки професійних навичок, але й гнучкості, емпатії та здатності швидко адаптуватися до змінюваних умов.

1.4. Правові основи управління персоналом в умовах воєнного стану

В контексті введення воєнного стану в Україні 24 березня 2022 року був прийнятий Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану». Цей закон встановлює особливі правила організації трудових відносин та умов оплати праці під час воєнного стану, і він діє на всіх підприємствах та установах, незалежно від їхньої форми власності, виду діяльності і галузевої приналежності [17].

Цей закон також дозволяє укладати строкові контракти на період воєнного стану та переводити працівників на інші посади без їхньої згоди. Відповідно до цього закону, трудові відносини не припиняються в умовах воєнного стану, і працівники отримують певні гарантії у разі ліквідації підприємства чи організації.

Закон надає роботодавцям право встановлювати погодинну або відрядну систему оплати праці. Така система дозволяє адаптувати робочий процес і оплату відповідно до виробничих потреб під час воєнного стану.

Також відповідно до цього закону роботодавець може не виплачувати 2/3 окладу (тарифної ставки) в разі призупинення трудового договору, оскільки відшкодування заробітної плати та інших виплат покладається на державу-агресора. Після завершення конфлікту Україна зможе вимагати компенсацію цих

сум через репарації. Важливо зазначити, що під час призупинення трудового договору роботодавець не виплачує заробітну плату, і тому не нараховується ЄСВ (єдиний соціальний внесок), який не сплачується в цей період.

Роботодавець має враховувати, що ЄСВ, який мав би сплачуватися при звичайній виплаті зарплати, компенсується за рахунок держави-агресора. У період воєнного стану скасовано обов'язкове попередження про звільнення працівників, якщо їхня безпека під загрозою через бойові дії.

Крім того, роботодавець може звільнити працівника, навіть якщо той перебуває на лікарняному чи у відпустці (окрім відпустки по вагітності та догляду за дитиною). Протягом цього періоду максимальна тривалість робочого часу не може перевищувати 60 годин на тиждень, а вихідні скорочуються до 24 годин.

Закон дозволяє використовувати працю жінок на важких і шкідливих роботах, а також залучати працівників з дітьми до нічних або надурочних робіт. Зарплата може бути призупинена, якщо підприємство не може працювати через воєнні дії, а у випадку відсутності зв'язку з мобілізованими працівниками, роботодавець має право вказати відсутність як «НЗ». Окрім того, уряд передбачив матеріальну допомогу для осіб, які втратили частину заробітку через війну, що надається застрахованим особам в системі загальнообов'язкового державного соціального страхування.

Особливу увагу слід приділити питанню звільнення, яке для підприємства може призвести до економії, а для працівника – до втрати джерела доходу. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» (Закон №2136) є пріоритетним у цей період і визначає основні аспекти регулювання працівників та роботодавців під час воєнного стану (табл. 1.5) [17].

Таблиця 1.5 - Зміни норм трудового законодавства в умовах воєнного стану

Показник	Мирний час	Воєнний стан
Максимальна норма часу за тиждень	40 год	60 год
Обмеження граничних норм надурочних робіт	не повинні перевищувати для кожного працівника 4 годин протягом двох днів підряд і 120 годин на рік	не застосовується

Тривалість роботи в нічний час	скорочується на 1 годину	не скорочується
Скорочення роботи на 1 годину напередодні святкових і неробочих днів	при п'ятиденному і шестиденному робочих тижнях тривалість скорочується на 1 годину	не скорочується
Перенесення святкових днів	якщо святковий день припадає на вихідний, то він переноситься на наступний день після вихідного	не переноситься
Компенсації за залучення до робіт у вихідні, святкові і неробочі дні	компенсація нараховується	не нараховується
Тривалість щорічної відпустки	залежно від категорії працівників (до 56 календарних днів)	24 календарні дні
Тривалість відпустки без збереження заробітної плати	до 15 календарних днів	необмежена кількість днів (оскільки триває період карантину)
Попередження працівника про зміну істотних умов праці	попереджається за 2 місяці	роботодавець має право не попереджувати
Звільнення працівника	з ініціативи роботодавця і працівника	з ініціативи працівника

Джерело: складено автором на основі [20]

Прийняття Закону № 2136 [17] не дозволило повністю вирішити всі існуючі проблеми, оскільки обчислення заробітної плати є складною задачею, що вимагає оперативного виконання між аналізом даних та виплатою працівникам.

У період воєнного стану працівників можна умовно поділити на кілька груп, серед яких мобілізовані, добровольці територіальної оборони, евакуйовані, особи, які працюють дистанційно, а також ті, хто продовжує працювати в звичайному режимі або тимчасово не може працювати.

Для мобілізованих працівників та добровольців територіальної оборони гарантується збереження робочого місця та виплата середнього заробітку відповідно до трудового законодавства. Працівники, які змушені працювати дистанційно через обставини, мають право на гнучкий робочий час або можливість працювати вдома.

У період воєнного стану працездатні особи можуть бути залучені до громадських робіт, які не пов'язані з підприємницькою діяльністю. У випадку простою, не з вини працівника, передбачено дві форми оплати — за тарифною ставкою або за середнім заробітком, в залежності від обставин.

Також, трудовий договір може бути призупинений у випадку абсолютної неможливості надання роботи, при цьому заробітна плата буде відшкодована за рахунок держави, хоча механізм реалізації цього процесу ще не до кінця визначений.

Висновки до розділу 1

Управління персоналом є фундаментальною складовою ефективного функціонування будь-якої організації, оскільки воно охоплює весь спектр процесів від підбору та навчання до оцінки та мотивації співробітників. Роль керівників у цьому контексті не обмежується лише безпосереднім керуванням підлеглими, але й включає розробку стратегій управління персоналом у тісній співпраці з кадровими службами, які спеціалізуються на вирішенні конкретних завдань у цій галузі.

Сучасний підхід до управління персоналом підкреслює важливість розробки та імплементації комплексних програм, що включають не тільки рекрутинг та навчання, але й розвиток, мотивацію та винагороду співробітників, що спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації. Важливим аспектом є також створення сприятливої робочої атмосфери та культури, яка підтримує співробітників і спонукає їх до професійного розвитку.

Ефективне управління персоналом вимагає інтегрованого підходу, що поєднує в собі як традиційні методи, так і сучасні технології та інструменти. Це включає в себе використання різних стилів керівництва (авторитарного, демократичного та ліберального) в залежності від ситуації та специфіки організації, а також адаптацію до зовнішніх умов, таких як зміни на ринку праці або соціально-економічні виклики.

Особливу увагу слід звернути на підвищення рівня взаємодії між всіма учасниками процесу управління персоналом, включаючи лінійних керівників, HR-фахівців та співробітників, щоб забезпечити ефективне рішення задач, пов'язаних з розвитком та мотивацією персоналу.

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища, успіх організації значною мірою залежить від її здатності ефективно управляти своїми людськими ресурсами, адаптуватися до змін та реагувати на виклики, що стоять перед нею.

РОЗДІЛ 2

СТАН УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» засноване у 2001 році. Запис в ЄДР: 48253, Тернопільська обл., Чортківський р-н, С. Личківці, вул. Садки, буд. 42.

Підприємство займається широким спектром виробничої діяльності, зокрема виготовленням виробів із пластмас, обробкою металів та реалізацією товарів. Одним із основних напрямів є виробництво інших виробів із пластмас, що включає виготовлення різноманітних продукцій із синтетичних матеріалів для промислового та побутового використання. Додатково підприємство спеціалізується на таких технологічно складних процесах, як кування, пресування, штампування, профілювання, а також порошкова металургія, що дозволяє створювати міцні та надійні вироби для різних галузей.

Серед напрямів діяльності також є обробка металів та нанесення покриттів на метали, що включає антикорозійний захист, декоративне оздоблення та підвищення зносостійкості виробів. Особливе місце займає виробництво замків і дверних петель, яке забезпечує високу якість продукції, що відповідає сучасним стандартам безпеки.

Крім виробничих процесів, підприємство активно займається комерційною діяльністю. Це включає діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту, що дає змогу забезпечити клієнтів необхідними матеріалами та продукцією. Також здійснюється неспеціалізована оптова торгівля, що охоплює широкий спектр товарів і сприяє розширенню ринків збуту та залученню нових клієнтів

Одним із основних стратегічних напрямків є постійне оновлення та модернізація існуючого парку обладнання, впровадження економних підходів у виробництво та в офісах компанії, що забезпечує доступність, безперервну роботу підприємства, виконання замовлень та контрактів якісно та вчасно.

Ресурси фабрики та обсяги виробництва дозволяють формувати резерви в графіках виробництва для різних надзвичайних ситуацій, тобто ми можемо виготовляти продукцію у найкоротший строк. Це додатково страхує наших Партнерів від ризиків порушень поставок меблевої продукції для клієнтів.

Виробництво з повним, глибоким циклом переробки, від сировини до готової продукції. Це мета, на яку спрямовані значні ресурси при створенні нових продуктів та програм.

Тому підприємство незалежне від зовнішніх факторів, таких як: мито, порти, факти порушень у поставках компонентів або терміни виконання робіт зовнішніми підрядниками і т. д. Це головна відмінність та те, що відрізняє імпортерів від інших виробників та торгові організації.

Фабрика меблевих аксесуарів ETERA – офіційна, прозора компанія, яка працює на розвиток меблевої промисловості в Україні. Разом з меблевими виробниками, торговими організаціями готові активно співпрацювати щодо поліпшення та розвитку як українського меблевого ринку, так і процесу інтеграції меблевої промисловості на світові ринки.

З аналізу динаміки активів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» за період з 2020 по 2022 роки видно, що компанія виявила значний приріст своїх активів (табл. 2.1). Загальна сума активів збільшилася на 31,14%, з 49426,5 тис. грн. у 2020 році до 64818,9 тис. грн. у 2022 році.

Нематеріальні активи зменшилися на 34,38%, що може бути пов'язано з переоцінкою або відчуженням активів. З іншого боку, незавершені капітальні інвестиції стрімко зросли, показавши вражаючий абсолютний та відносний приріст на рівні 1100,6%.

Зменшення основних засобів у 2022 році становило 8,68%, а необоротних активів - 5,9% у 2021 році, але у 2022 році відбувся подальший відносний приріст на рівні 14,43% та 10,97% відповідно. З огляду на оборотні активи, готова продукція показала вражаючий абсолютний приріст у 2021 році (1504,9 тис. грн.), але вже в 2022 році цей показник стрімко зменшився на 2288,2 тис. грн.

Таблиця 2.1 - Динаміка активів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Нематеріальні активи	16	12,9	10,5	-3,1	-2,4	-19,38	-18,6	-34,38
Незавершені капітальні інвестиції	83,1	321,5	997,7	238,4	676,2	286,88	210,33	1100,6
Основні засоби:	26607,8	24933,1	22769,3	-1674,7	-2163,8	-6,29	-8,68	-14,43
Необоротні активи	26706,9	25267,5	23777,5	-1439,4	-1490	-5,39	-5,9	-10,97
Готова продукція	3403,5	3793,1	1504,9	389,6	-2288,2	11,45	-60,33	-55,78
Запаси	11929,9	14904,6	15833,9	2974,7	929,3	24,93	6,23	32,72
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	6415,9	2076,4	10724,9	-4339,5	8648,5	-67,64	416,51	67,16
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	11,8	10,7	17,7	-1,1	7	-9,32	65,42	50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1424,5	1605	2849	180,5	1244	12,67	77,51	100
Гроші та їх еквіваленти	2812,1	11653,4	11238,3	8841,3	-415,1	314,4	-3,56	299,64
Витрати майбутніх періодів	94,8	65,5	148,1	-29,3	82,6	-30,91	126,11	56,22
Інші оборотні активи	30,6	9,9	229,5	-20,7	219,6	-67,65	2218,18	650
Оборотні активи	22719,6	30325,5	41041,4	7605,9	10715,9	33,48	35,34	80,64
Баланс	49426,5	55593	64818,9	6166,5	9225,9	12,48	16,6	31,14

Джерело. Розраховано за даними додатків А, Б, В

Запаси зросли на 32,72% за обсягом у 2022 році. Дебіторська заборгованість також показала значний абсолютний та відносний приріст у 2022 році, особливо за рахунок зростання дебіторської заборгованості за продукцією.

Таким чином, ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» зазнало суттєвого збільшення своїх активів за розглянутий період, і це може бути результатом стратегічного розвитку та інвестиційної активності (рис. 2.1).

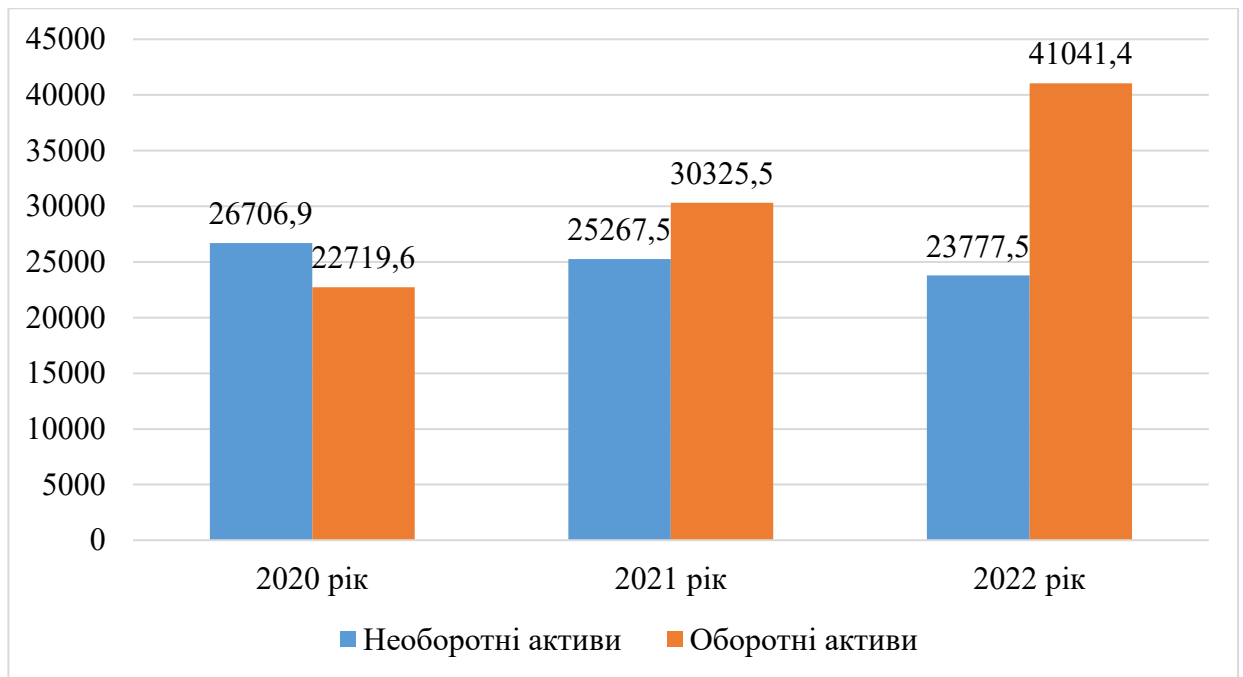


Рисунок 2.1 - Динаміка активів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело. Побудовано за даними додатків А, Б, В

У процесі аналізу динаміки джерел фінансування ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в період з 2020 по 2022 роки виявлено кілька ключових тенденцій (табл. 2.2, рис. 2.2). Загальний власний капітал підприємства зросли на 27,75%, досягнувши 60016,3 тис. грн. у 2022 році. Резервний капітал показав вражаючий приріст на 70,98% у 2022 році порівняно з 2020 роком.

Щодо довгострокових зобов'язань і забезпечення, їх зростання – 6203,64% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Поточна кредиторська заборгованість значно зросла за товари, роботи, послуги та за розрахунками з бюджетом у 2022 році.

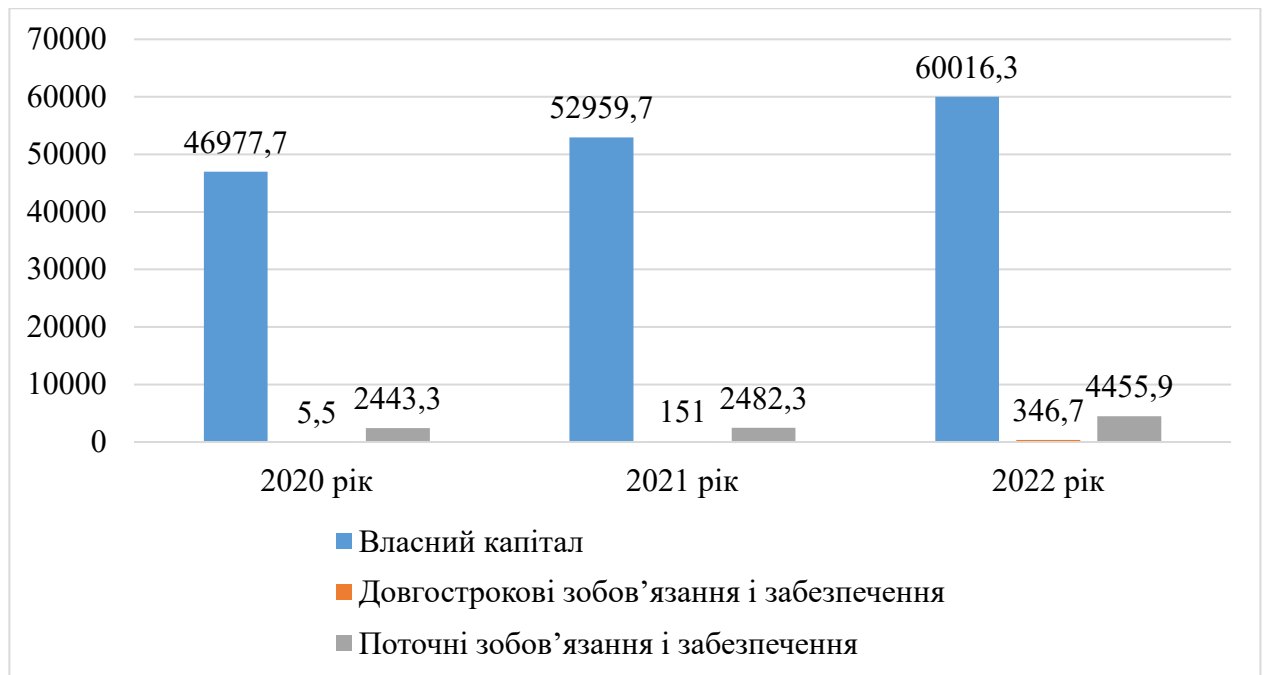


Рисунок 2.2 - Динаміка джерел фінансування ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело. Побудовано за даними додатків А, Б, В

Поточні зобов'язання і забезпечення також показали значний приріст – на рівні 1973,6 тис. грн. або 82,37% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Загалом, підприємство демонструє збалансований розвиток фінансової структури та активний фінансовий розвиток для забезпечення поточних та майбутніх потреб підприємства.

Структура активів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» за 2020-2022 рр. демонструє значні зміни у співвідношенні необоротних та оборотних активів (табл. 2.3).

З табл. 2.3 можна зробити висновок, що астка необоротних активів поступово зменшувалась: у 2020 році вона становила 54,03%, у 2021 – 45,45%, а в 2022 – 36,68%. Основний вплив на це мало суттєве скорочення частки основних засобів (-18,7% за три роки). Водночас, зросла частка незавершених капітальних інвестицій на 1,37%.

Оборотні активи, навпаки, збільшилися з 45,97% у 2020 році до 63,32% у 2022 році, що свідчить про підвищення ліквідності активів підприємства.

Таблиця 2.2 - Динаміка джерел фінансування ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	14750,9	14750,9	14750,9	0	0	0	0	0
Додатковий капітал	850,7	850,7	850,7	0	0	0	0	0
Резервний капітал	1076	1540,6	1839,7	464,6	299,1	43,18	19,41	70,98
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	30300,1	35817,5	42575	5517,4	6757,5	18,21	18,87	40,51
Власний капітал	46977,7	52959,7	60016,3	5982	7056,6	12,73	13,32	27,75
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	5,5	151	346,7	145,5	195,7	2645,45	129,6	6203,64
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1852,3	990	2460,7	-862,3	1470,7	-46,55	148,56	32,85
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	488,5	1377,4	1705,9	888,9	328,5	181,97	23,85	249,21
Інші поточні зобов'язання	65,9	81,7	223,9	15,8	142,2	23,98	174,05	239,76
Поточні зобов'язання і забезпечення	2443,3	2482,3	4455,9	39	1973,6	1,6	79,51	82,37
Баланс	49426,5	55593	64818,9	6166,5	9225,9	12,48	16,6	31,14

Джерело. Розраховано за даними додатків А, Б, В

Таблиця 2.3 - Структура активів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Нематеріальні активи	0,03	0,02	0,02	-0,01	0	-0,01
Незавершені капітальні інвестиції	0,17	0,58	1,54	0,41	0,96	1,37
Основні засоби:	53,83	44,85	35,13	-8,98	-9,72	-18,7
Необоротні активи	54,03	45,45	36,68	-8,58	-8,77	-17,35
Готова продукція	6,89	6,82	2,32	-0,07	-4,5	-4,57
Запаси	24,14	26,81	24,43	2,67	-2,38	0,29
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	12,98	3,74	16,55	-9,24	12,81	3,57
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,02	0,02	0,03	0	0,01	0,01
Інша поточна дебіторська заборгованість	2,88	2,89	4,4	0,01	1,51	1,52
Гроші та їх еквіваленти	5,69	20,96	17,34	15,27	-3,62	11,65
Витрати майбутніх періодів	0,19	0,12	0,23	-0,07	0,11	0,04
Інші оборотні активи	0,06	0,02	0,35	-0,04	0,33	0,29
Оборотні активи	45,97	54,55	63,32	8,58	8,77	17,35
Баланс	100	100	100	0	0	0

Джерело. Розраховано за даними додатків А, Б, В

Найбільше зростання відбулося в обсязі грошових коштів та їх еквівалентів (+11,65%), а також дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи та послуги (+3,57%). З іншого боку, запаси зросли лише незначно (+0,29%), а частка готової продукції зменшилася на 4,57%.

Аналізуючи структуру джерел фінансування ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» за 2020-2022 роки, виявлені певні тенденції, що вказують на еволюцію фінансової стратегії компанії (табл. 2.4).

За цей період, власний капітал компанії залишався стабільним, зі зменшенням на 2,46% від 2020 до 2022 року. При цьому спостерігається певне зниження відсотка зареєстрованого капіталу, що може свідчити про обмеженість нових інвестицій з цього джерела.

Таблиця 2.4 - Структура джерел фінансування ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр., %

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Зареєстрований (пайовий) капітал	29,84	26,53	22,76	-3,31	-3,77	-7,08
Додатковий капітал	1,72	1,53	1,31	-0,19	-0,22	-0,41
Резервний капітал	2,18	2,77	2,84	0,59	0,07	0,66
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	61,3	64,43	65,68	3,13	1,25	4,38
Власний капітал	95,05	95,26	92,59	0,21	-2,67	-2,46
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	0,01	0,27	0,53	0,26	0,26	0,52
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3,75	1,78	3,8	-1,97	2,02	0,05
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,99	2,48	2,63	1,49	0,15	1,64
Інші поточні зобов'язання	0,13	0,15	0,35	0,02	0,2	0,22
Поточні зобов'язання і забезпечення	4,94	4,47	6,87	-0,47	2,4	1,93
Баланс	100	100	100	0	0	0

Джерело. Розраховано за даними додатків А, Б, В

Зростання довгострокових зобов'язань і забезпечення на 0,52% може вказувати на збільшення залучених джерел фінансування для підтримки довгострокових проектів та розвитку.

Поточні зобов'язання та забезпечення виявили збільшення на 1,93%, особливо в групі поточної кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги. Це може свідчити про більш активне використання кредитів для поточної операційної діяльності.

Наочно структура активів та джерел фінансування ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр., % представлена на рис. 2.3.

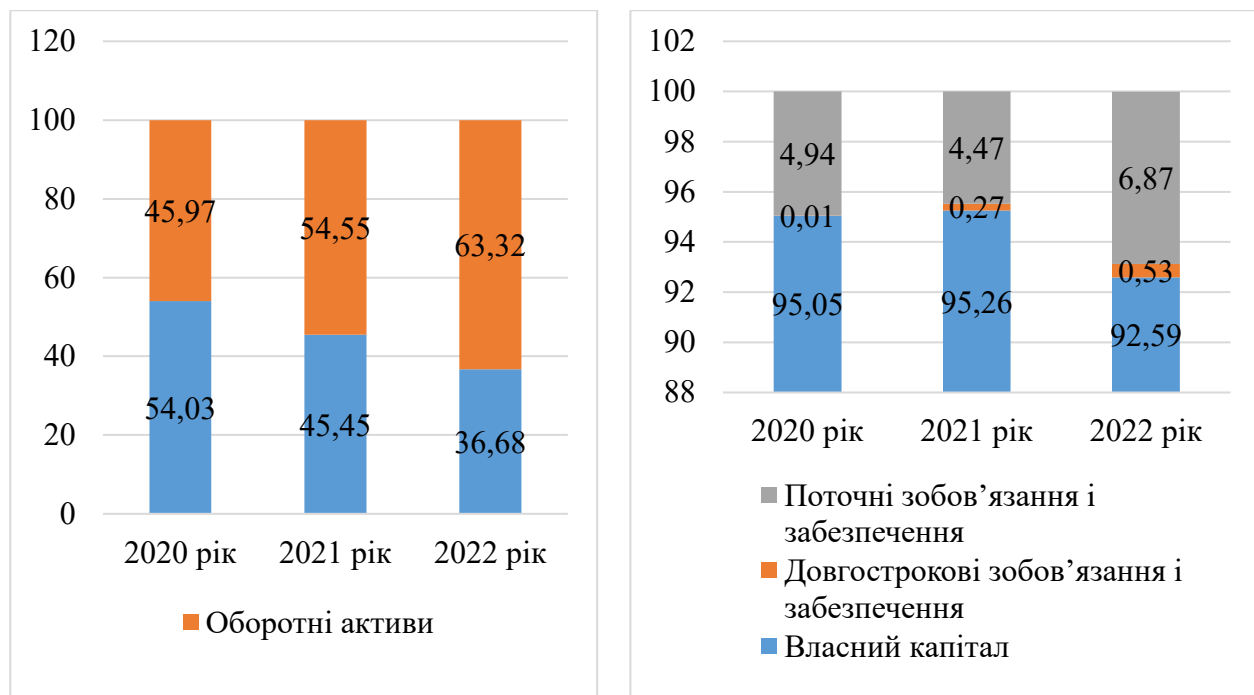


Рисунок 2.3 - Структура активів та джерел фінансування ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр., %

Джерело. Побудовано за даними додатків А, Б, В

Аналізуючи динаміку фінансових результатів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в період з 2020 по 2022 роки, можна визначити кілька ключових тенденцій (табл. 2.5). Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 71,38% за три роки, що свідчить про ефективну роботу з нарощення обсягів продажів. Водночас темпи зростання собівартості реалізованої продукції були вищими за темпи приросту доходу та склали 86,15%, що може вказувати на збільшення витрат у виробничих процесах або закупівлях.

Валовий прибуток також зріс на 38,4%, хоча його темпи поступаються динаміці зростання собівартості. Це може свідчити про необхідність перегляду цінової політики чи оптимізації витрат, щоб зберегти високу рентабельність. Інші операційні доходи у 2022 році зникли, що зменшило загальні фінансові ресурси підприємства, тоді як операційні витрати поступово зростали, збільшившись на 38,46% за три роки.

Фінансовий результат від операційної діяльності в цілому зріс на 20,99%, хоча у 2022 році було зафіксовано незначне зменшення, що свідчить про певні труднощі в управлінні операційними процесами. Попри це, фінансовий результат

до оподаткування продемонстрував зростання на 44,03% за три роки, що вказує на позитивний ефект від основної діяльності.

Таблиця 2.5 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		Відносний приріст (відхилення), %		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	36945,8	45098,4	63319,2	8152,6	18220,8	22,07	40,4	71,38
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	25520,6	31321,6	47506,8	5801	16185,2	22,73	51,67	86,15
Валовий прибуток (збиток)	11425,2	13776,8	15812,4	2351,6	2035,6	20,58	14,78	38,4
Інші операційні доходи	762,4	497,3	0	-265,1	-497,3	-34,77	-100	-100
Інші операційні витрати	6106,8	6913,3	8455,3	806,5	1542	13,21	22,3	38,46
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	6080,8	7360,8	7357,1	1280	-3,7	21,05	-0,05	20,99
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	6080,8	7360,8	8758,2	1280	1397,4	21,05	18,98	44,03
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1123,3	1378,8	1701,6	255,5	322,8	22,75	23,41	51,48
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	4957,5	5982	7056,6	1024,5	1074,6	20,67	17,96	42,34

Джерело. Розраховано за даними додатків А, Б, В

Чистий прибуток також збільшився на 42,34%, демонструючи стабільну прибутковість підприємства, хоча темпи приросту в останньому році були нижчими.

Загалом підприємство показує стабільний розвиток і зростання ключових фінансових показників. Однак збільшення собівартості та операційних витрат,

разом зі зникненням інших операційних доходів, вказує на необхідність зосередитися на оптимізації витрат і пошуку додаткових джерел доходів для забезпечення подальшої стійкості та ефективності роботи..

Налаштування витрат та оптимізація оподаткування можуть в подальшому позитивно впливати на чистий фінансовий результат, який зріс на 42,34% за весь період (рис. 2.4).

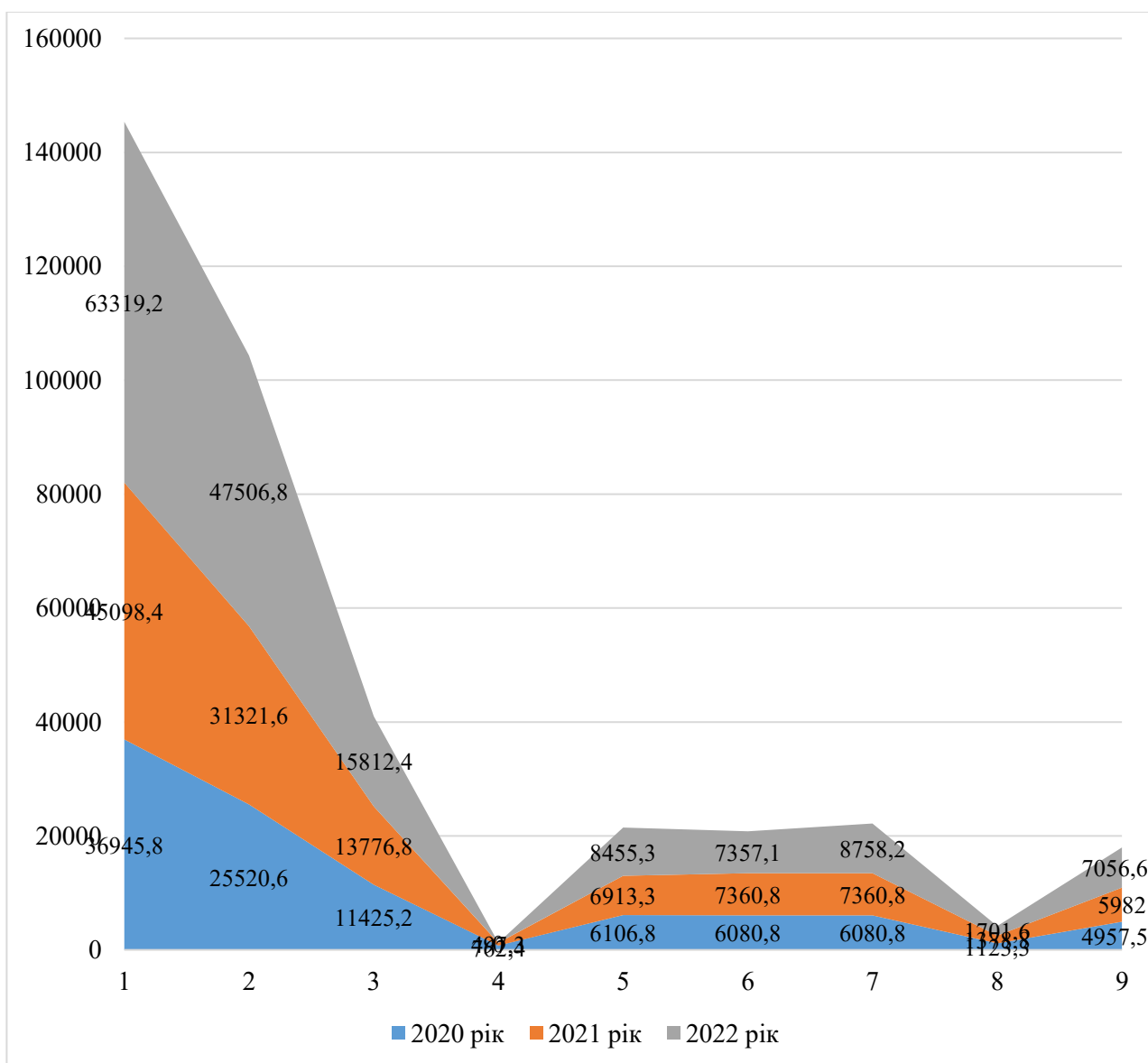


Рисунок 2.4 - Динаміка фінансових результатів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр., тис. грн.

Джерело. Розраховано за даними додатків А, Б, В

Аналізуючи динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в період з 2020 по 2022 роки, можна висунути декілька важливих спостережень (табл. 2.6, рис. 2.5).

Таблиця 2.6 - Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	9,3	12,22	9,21	2,92	-3,01	-0,09
Коефіцієнт швидкої ліквідності	4,42	6,21	5,66	1,79	-0,55	1,24
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,15	4,69	2,52	3,54	-2,17	1,37
Співвідношення короткострокової дебітор. та кредиторської заборгованості	3,35	1,56	3,26	-1,79	1,7	-0,09

Джерело. Розраховано за даними додатків А, Б, В

З табл. 2.6 можна зробити висновок, що коефіцієнт поточної ліквідності, який у 2020 році становив 9,3, зріс у 2021 році до 12,22, що вказує на поліпшення можливостей підприємства покривати свої поточні зобов'язання.

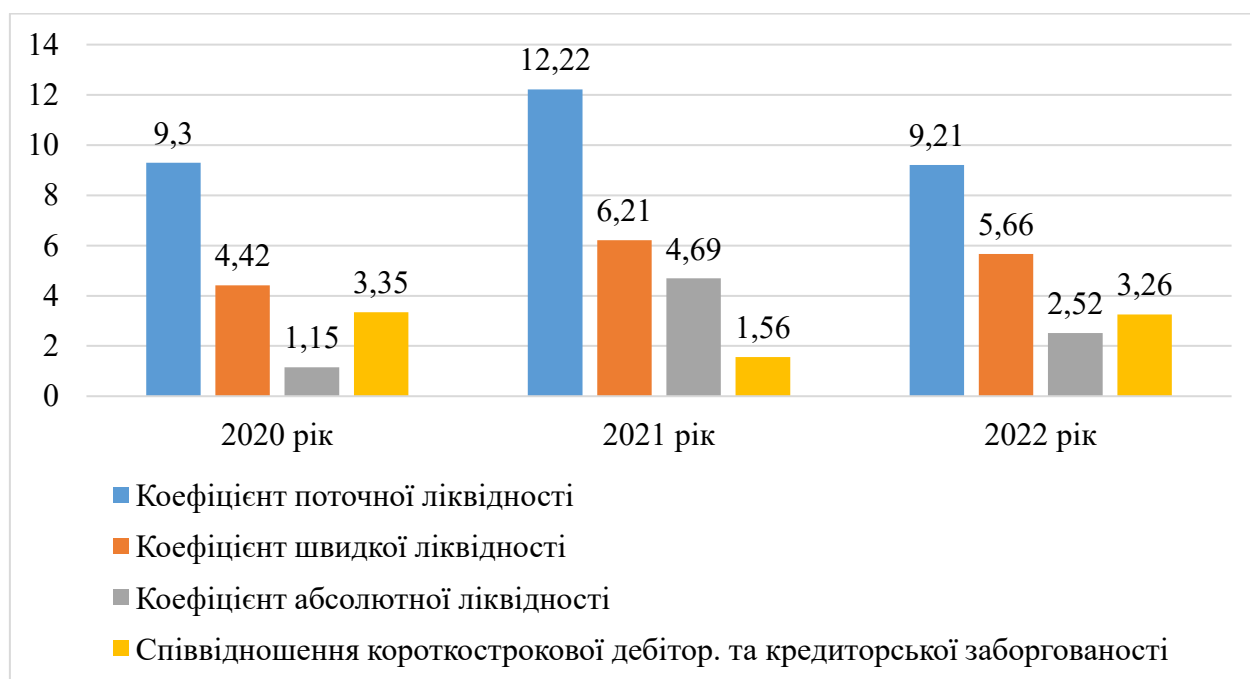


Рисунок 2.5 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр.

Джерело. Побудовано за даними додатків А, Б, В

Однак у 2022 році цей показник знизився до 9,21, що свідчить про деяке погіршення порівняно з попереднім роком, але незначне відхилення у -0,09 порівняно з 2020 роком вказує на загалом стабільний рівень. Коефіцієнт швидкої

ліквідності також мав позитивну динаміку у 2021 році (зростання з 4,42 до 6,21). Однак у 2022 році він знизився до 5,66, залишаючись вищим за рівень 2020 року.

Схожа тенденція спостерігалася і в коефіцієнті абсолютної ліквідності: найбільший приріст зафіксовано у 2021 році (зростання з 1,15 до 4,69), проте у 2022 році цей показник знизився до 2,52, що все ще є значним покращенням порівняно з базовим періодом. Щодо співвідношення короткострокової дебіторської та кредиторської заборгованості, то після суттєвого зниження у 2021 році до 1,56, у 2022 році цей показник відновився до рівня 3,26, майже досягнувши значення 2020 року.

Загалом, динаміка ліквідності свідчить про значні коливання у фінансовій діяльності підприємства, де 2021 рік був піковим у більшості показників, а у 2022 році спостерігалася часткове зниження.

У період з 2020 по 2022 рік показники фінансової стійкості ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» демонструють змішану динаміку (табл. 2.7, рис. 2.6)

Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами зменшився у 2022 році порівняно з 2021 роком на 0,03, що свідчить про зниження здатності компанії фінансувати оборотні активи власними коштами. Маневреність власних оборотних коштів також знизилась на 0,11 у 2022 році, що може свідчити про обмежену гнучкість у використанні власних ресурсів для покриття короткострокових зобов'язань.

Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів зріс на 0,43 у 2022 році, що вказує на зростання фінансової стійкості компанії щодо покриття запасів власними засобами. Коефіцієнт фінансової автономії знизився на 0,02, що є незначним зниженням рівня фінансової незалежності компанії. Паралельно з цим коефіцієнт фінансової залежності зріс на 0,03, що свідчить про деяке збільшення залежності від зовнішнього фінансування.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу виріс на 0,08, що вказує на покращення здатності компанії використовувати власні кошти для фінансування короткострокових зобов'язань.

Таблиця 2.7 - Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	0,89	0,91	0,88	0,02	-0,03	-0,01
Маневреність власних оборотних коштів	0,14	0,42	0,31	0,28	-0,11	0,17
Коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами запасів	1,7	1,86	2,29	0,16	0,43	0,59
Коефіцієнт фінансової автономії	0,95	0,95	0,93	0	-0,02	-0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	1,05	1,05	1,08	0	0,03	0,03
Коефіцієнт фінансового левериджу	0,05	0,05	0,08	0	0,03	0,03
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,43	0,52	0,6	0,09	0,08	0,17
Коефіцієнт короткострокової заборгованості	1	0,94	0,93	-0,06	-0,01	-0,07
Коефіцієнт фінансової стійкості (покриття інвестицій)	0,95	0,96	0,93	0,01	-0,03	-0,02
Коефіцієнт мобільності активів	0,85	1,2	1,73	0,35	0,53	0,88

Джерело. Розраховано за даними додатків А, Б, В

Коефіцієнт короткострокової заборгованості зменшився на 0,07, що говорить про зниження навантаження на компанію в плані короткострокових зобов'язань. Коефіцієнт фінансової стійкості залишався стабільним до 2021 року, але знизився у 2022 році, що може свідчити про деяке послаблення здатності компанії покривати свої інвестиції. Однак коефіцієнт мобільності активів значно зріс, що вказує на збільшення ефективності управління активами компанії.

Коефіцієнт фінансового левериджу з 0,05 залишався стабільним до 2022 року, що означає малу кількість позикових коштів у структурі капіталу. Загалом, компанія демонструє певне покращення в управлінні власними коштами, але є зниження фінансової автономії та деяке зростання фінансової залежності.

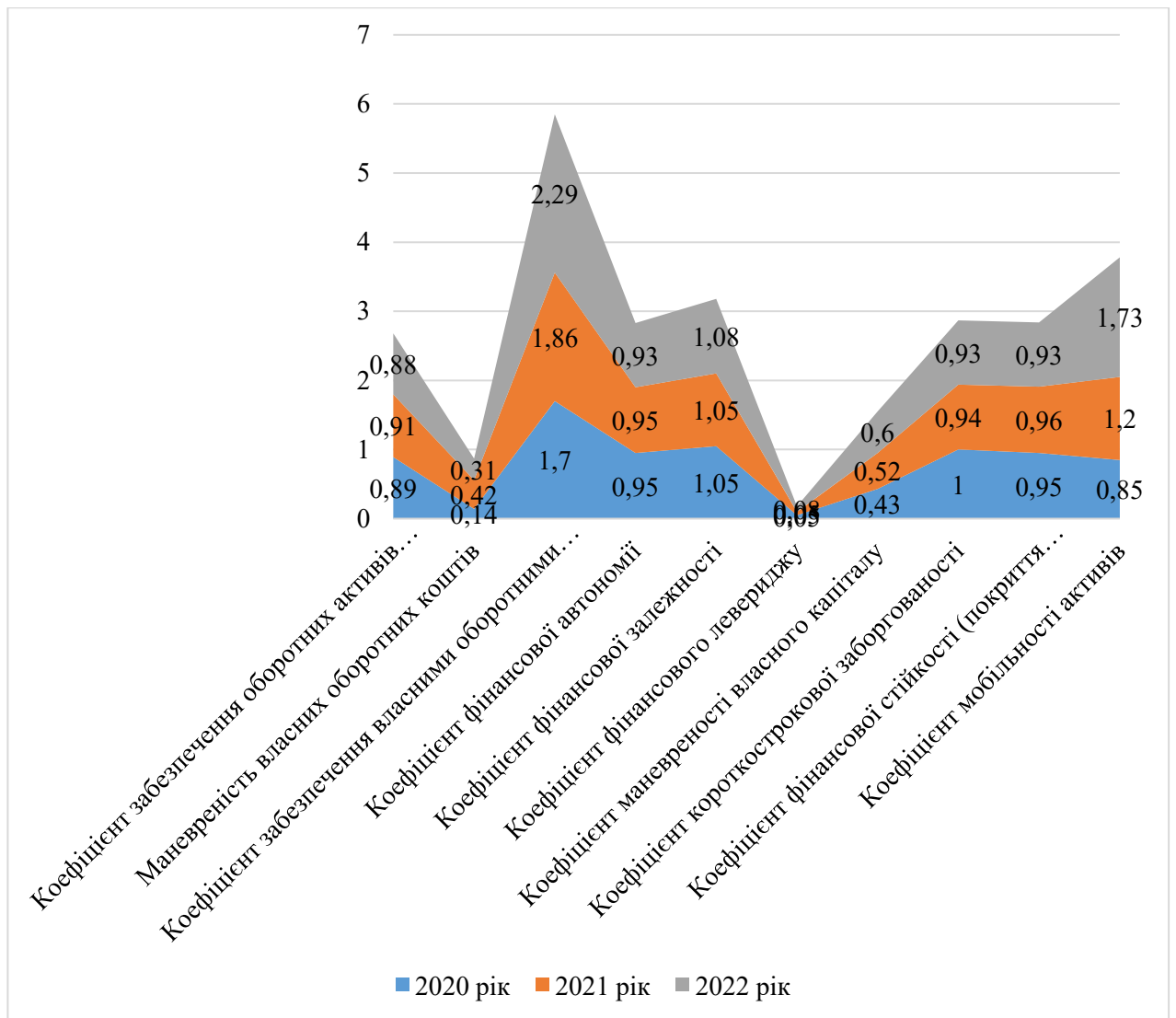


Рисунок 2.6 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» в 2020-2022 рр.

Джерело. Побудовано за даними додатків А, Б, В

Наразі продукція компанії експортується до Чехії, Білорусії та Молдови, в планах – розширити географію поставок за рахунок освоєння ринків Польщі, Литви, Румунії та Угорщини. Клієнтами ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» є більшість західноукраїнських компаній-виробників та дистриб'юторів харчової продукції.

Основним видом діяльності товариства є виробництво та реалізація продукції із пластмас, а саме пластикової тари яка використовується для складування та транспортування харчових продуктів та напоїв.

Продукція ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» володіє численними перевагами. Ці переваги включають придатність для харчової промисловості, міцність, надійність, легкість ваги, практичність та компактність при складуванні, низьку собівартість,

довговічність в експлуатації, зносостійкість, стійкість до перепадів температур, презентабельність та доступність в широкій кольоровій гамі (рис. 2.7).

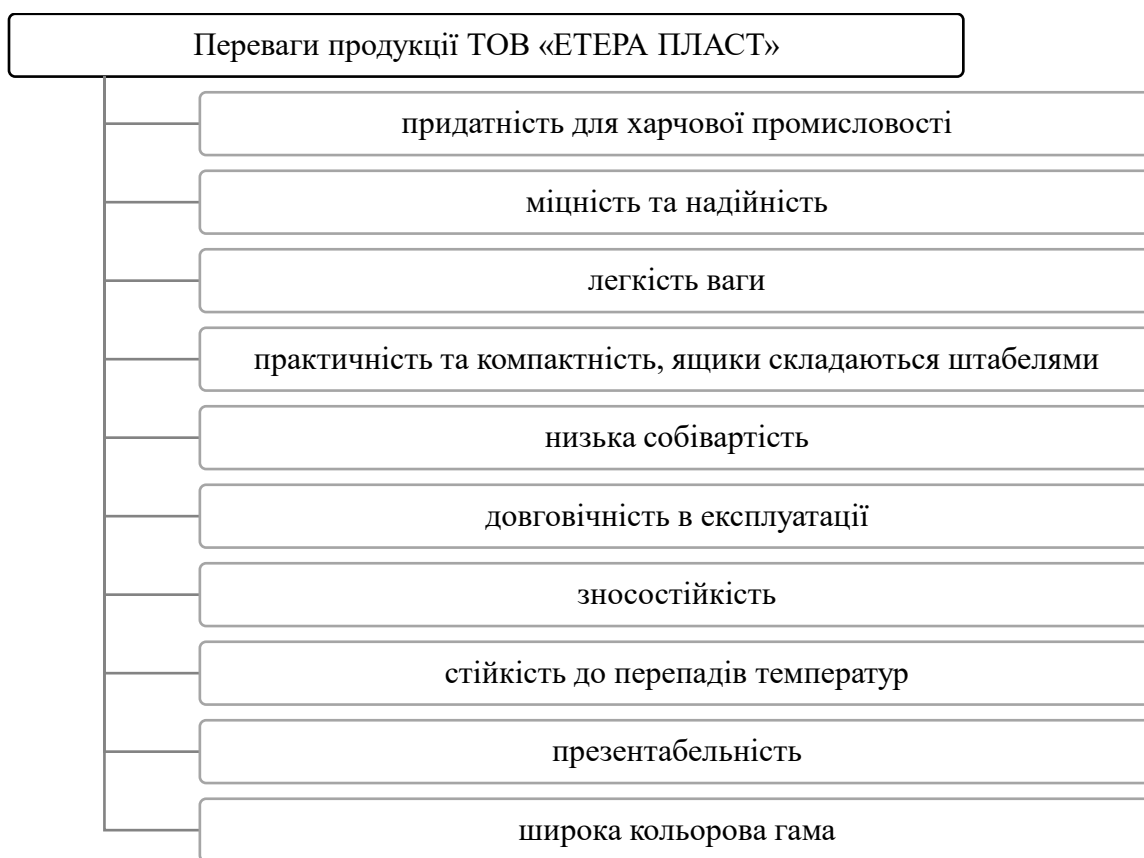


Рисунок 2.7 - Переваги продукції ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

Джерело: складено на основі [37].

Практична форма, міцність, довговічність, екологічність, доступна ціна роблять пластикову продукцію від виробника ТзОВ ЕТЕРА ПЛАСТ, незамінним для усіх сфер промисловості. Слід також зазначити що 60% продукції компанії виготовляється із вторсировини, а пластик, який виготовляє підприємство, піддається повторній переробці. Відповідно, це суттєво відбивається на ціні, а також важливо для охорони оточуючого середовища.

З табл. 2.8 можна зробити висновок, що за період 2020-2022 рр. оборотність власного капіталу зросла на 0,22 обороти, досягнувши рівня 1,12 оборотів. Оборотність активів піднялась на 0,19 обороти, досягнувши значення 1,05 оборотів. Фондовіддача покращилася на 0,9 оборотів, досягнувши рівня 2,65 оборотів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів зріс на 0,07 оборотів, становлячи 1,77 оборотів.

Таблиця 2.8 - Показники ділової активності ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

Показники	Рік		Абсолютний приріст (відхилення), +,- 2022 / 2021
	2021	2022	
Оборотність власного капіталу, обороти	0,9	1,12	0,22
Оборотність активів, коефіцієнт трансформації, обороти	0,86	1,05	0,19
Фондовіддача, обороти	1,75	2,65	0,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, обороти	1,7	1,77	0,07
Період одного обороту оборотних активів, днів	211,72	202,88	-8,84
Коефіцієнт оборотності запасів, обороти	2,33	3,09	0,76
Період одного обороту запасів, днів	154,21	116,47	-37,74
Коефіцієнт оборотності готової продукції, обороти	12,53	23,9	11,37
Період одного обороту готової продукції, дні	28,72	15,06	-13,66
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості, обороти	7,81	7,33	-0,48
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	46,08	49,13	3,05
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості, обороти	13,31	14,54	1,23
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	27,06	24,76	-2,3
Період виробничого циклу, днів	-	-	-
Період операційного циклу, днів	200,29	165,6	-34,69
Період фінансового циклу, днів	173,23	140,84	-32,39

Джерело. Розраховано за даними додатків А, Б, В

Показники ефективності управління запасами також покращилися значно. Коефіцієнт оборотності запасів збільшився на 0,76 оборотів, досягнувши рівня 3,09 оборотів. Період одного обороту запасів скоротився на 37,74 днів, становлячи 116,47 днів у 2022 році. Крім того, коефіцієнт оборотності готової продукції значно покращився, збільшившись на 11,37 оборотів та досягнувши значення 23,9 оборотів.

Важливо відзначити, що оборотність дебіторської заборгованості трошки зменшилася, складаючи 7,33 оборотів, та період погашення дебіторської заборгованості збільшився на 3,05 днів, становлячи 49,13 днів у 2022 році. Оборотність кредиторської заборгованості зростає на 1,23 обороти, досягнувши

рівня 14,54 оборотів у 2022 році. Період погашення кредиторської заборгованості скоротився на 2,3 днів, становлячи 24,76 днів у 2022 році.

З табл. 2.9 можна зробити висновок, що у 2022 році відбулися певні зміни в рентабельності активів та власного капіталу, які зменшилися на 0,33% та 0,52% відповідно. Тим не менше, обидва показники залишаються на високому рівні.

Таблиця 2.9 - Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

Показники	Рік			Абсолютний приріст (відхилення), +,-		
	2020	2021	2022	2021 / 2020	2022 / 2021	2022 / 2020
Рентабельність активів, %	-	11,39	11,72	-	0,33	-
Рентабельність власного капіталу, %	-	11,97	12,49	-	0,52	-
Рентабельність виробничих фондів, %	-	20,37	26,63	-	6,26	-
Рентабельність продажів, %	30,92	30,55	24,97	-0,37	-5,58	-5,95
Операційна рентабельність витрат, %	19,23	19,25	13,15	0,02	-6,1	-6,08
Коефіцієнт реінвестування, %	-	100	100	-	0	-
Коефіцієнт стійкості економічного зростання, %	-	11,3	11,76	-	0,46	-
Період окупності активів	-	8,78	8,53	-	-0,25	-
Період окупності власного капіталу	-	8,35	8	-	-0,35	-

Джерело. Розраховано за даними додатків А, Б, В

Рентабельність виробничих фондів вражає позитивним зростанням у 2022 році, піднявшись на 6,26%. Це може вказувати на ефективне використання виробничих ресурсів.

У той час як рентабельність продажів зазнала вираженого зниження у 2022 році, а саме -5,95%, це може свідчити про виклики у здійсненні прибуткових операцій або вплив змін в стратегії ціноутворення. Операційна рентабельність витрат відзначилася спадом на 6,08%, що може свідчити про певні труднощі у контролі операційних витрат.

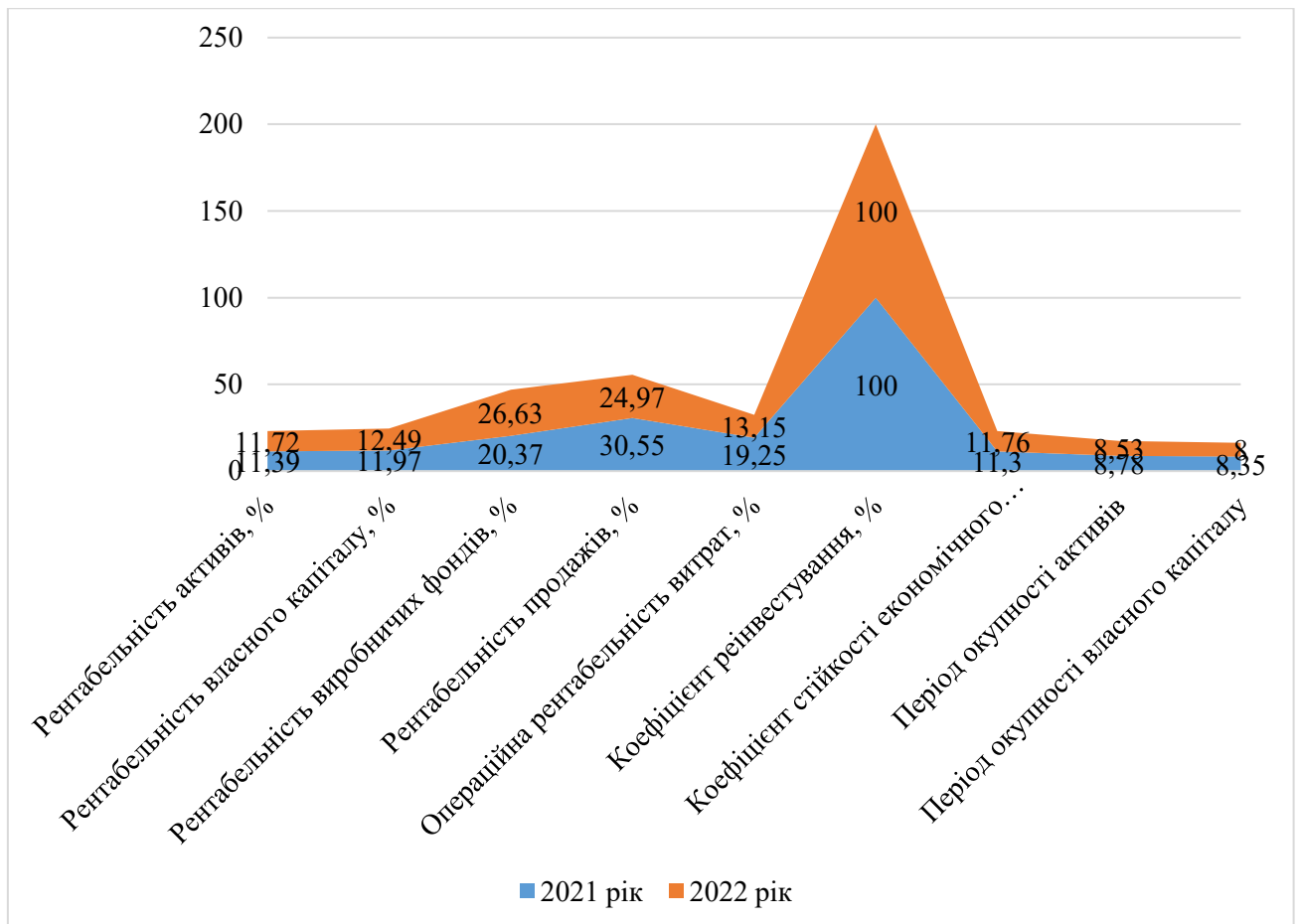


Рисунок 2.8 - Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

Джерело. Побудовано за даними додатків А, Б, В

Триває поліпшення управління ресурсами компанії, про що свідчить зменшення періоду окупності активів та власного капіталу. На фоні цього, рентабельність виробничих фондів зросла на 6,26%, вказуючи на ефективне використання виробничих ресурсів. Потрібно уважно аналізувати тенденції та приймати стратегічні рішення для подальшого зростання фінансової стійкості та результативності компанії.

Враховуючи те, що коефіцієнти реінвестування та стійкості економічного зростання залишаються стабільними, період окупності активів та власного капіталу трошки зменшився, що може свідчити про поліпшення управління ресурсами компанії.

Доцільно виділити такі негативні фактори впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства:

- втрата зовнішньоекономічних зв'язків із контрагентами;

- неможливість налагодження тривалих зовнішньоекономічних зв'язків із контрагентами інших країн через нестабільну політичну ситуацію;
- суттєве подорожчання енергетичних та матеріальних ресурсів у складі собівартості продукції;
- обмеженість внутрішнього ринку споживання продукції;
- наявність протиріч між інтересами бізнесу та довгостроковими громадськими цілями;
- обмеженість основи стимулювання ефективності виробничої діяльності підприємства.

Вказані фактори головним завданням діяльності підприємства визначають необхідність його виживання протягом невизначеного періоду часу. За таких умов найпоширенішою стратегією виживання є спрямованість на мінімізацію витрат підприємства.

Основними напрямками зниження витрат наступні (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Напрямки підвищення ефективності витрат на виробництво

Напрямок	Опис
Оптимізація процесів виробництва	Пошук та усунення зайвих операцій та процесів, що не додають вартості продукту, оптимізація логістики, забезпечення високої якості виробництва.
Енергоефективність	Зменшення витрат на енергопостачання та оптимізація процесів, що пов'язані з використанням енергії, наприклад, встановлення енергозберігаючого обладнання.
Утилізація відходів	Використання відходів в якості вторинної сировини, зменшення кількості відходів, впровадження ефективних технологій їх переробки.
Управління запасами	Раціональне планування та управління запасами, зменшення їх кількості, зменшення затрат на зберігання та логістику запасів.
Використання технологій ІТ	Використання програмних рішень для автоматизації процесів виробництва, контролю витрат, планування та управління ресурсами.
Кадрова політика	Розробка ефективної кадрової політики, підвищення кваліфікації працівників, залучення кращих спеціалістів до роботи на підприємстві.

Джерело: розроблено автором

Але ефективність заходів щодо скорочення витрат залежить від ступеня їх узгодженості із завданнями діяльності та розвитку підприємства. Крім того, за своєю економічною сутністю витрати є ресурсами підприємства. Таким чином,

система управління витратами підприємства – це комплекс пов’язаних елементів та відносин у системі управління підприємством, які за рахунок раціонального використання його ресурсів забезпечують його стабільне функціонування.

2.2. Аналіз системи управління персоналом підприємства

Кадри підприємства - це сукупність постійних працівників, що отримали необхідну професійну підготовку і забезпечують підприємницьку діяльність. Крім постійних працівників, в підприємницькій діяльності можуть брати участь й інші працездатні особи. Організація являє собою складну економічну систему управління.

Основними системними принципами є:

- цілісність;
- структурність;
- взаємозалежність структури і середовища;
- ієрархічність.

Управління персоналом передбачає реалізацію керівних рішень, що приймаються в межах кадрової політики. У цих рішеннях проявляються принципи кадрової політики щодо взаємодії між керівником і підлеглим, мотивації, повноважень, дисциплінарної влади

Організаційна структура ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» представлена на рис. 2.9.

1. Генеральний директор - керівник вищої ланки, відповідальний за загальне управління, стратегічне планування та прийняття ключових рішень.

2. Виробничий відділ

- Виробничий директор - відповідає за всю виробничу діяльність, включаючи планування, організацію, контроль та оптимізацію виробничих процесів.

- Підрозділи виробництва - включають цехи та лінії, що спеціалізуються на виробництві пластмасових виробів, обробці металів, виготовленні замків і дверних петель тощо.

3. Відділ закупівель та логістики забезпечує постачання сировини, компонентів та матеріалів, необхідних для виробництва, а також контроль за логістикою та доставкою продукції.

4. Відділ продажу та маркетингу відповідає за продаж продукції, розвиток ринків збуту, маркетингові дослідження, рекламу та просування продуктів компанії.

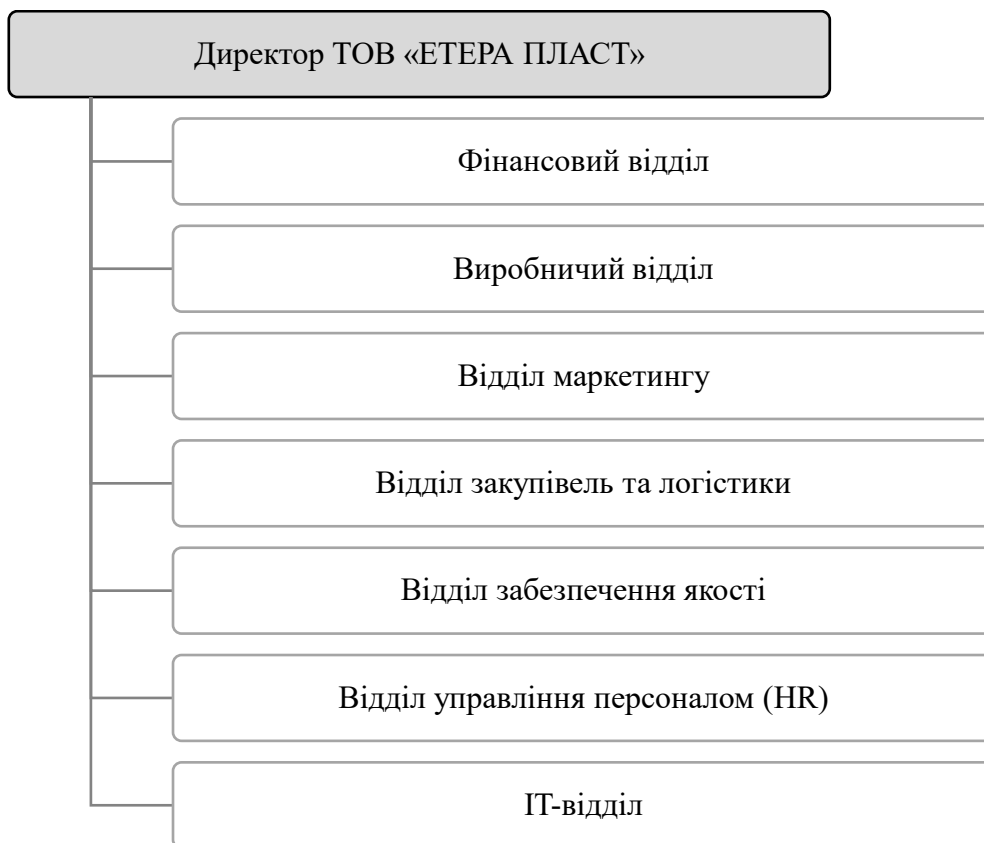


Рисунок 2.9 - Організаційна структура ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

Джерело: складено автором за даними підприємства

5. Фінансовий відділ керує фінансовими потоками підприємства, бухгалтерським обліком, плануванням бюджету, аналізом фінансових результатів.

6. Відділ управління персоналом (HR) займається підбором, навчанням, оцінкою та розвитком персоналу, мотивацією співробітників, а також контролем за дотриманням трудового законодавства.

7. Відділ забезпечення якості контролює відповідність продукції встановленим стандартам якості, розробляє та впроваджує системи управління якістю.

8. IT-відділ Відповідає за інформаційні технології, підтримку комп'ютерної та серверної інфраструктури, автоматизацію виробничих та управлінських процесів.

Інформаційні потоки в даній організації максимально спрощені. При необхідності директор збирає у себе всіх начальників відділів і повідомляє їм необхідні інструкції, завдання, плани, які необхідно досягти. Вони в свою чергу віддають необхідні розпорядження своїм підлеглим.

Діяльність з управління персоналом на підприємстві здійснюється заступником керівника підприємства, оскільки спеціальної посади (підрозділу) управління персоналу створювати не доцільно.

В межах своєї компетенції працівником виконуються такі задачі та функції:

- розробка і впровадження кадрової політики і стратегії підприємства;
- створення системи підбору, адаптації та соціалізації співробітників підприємства;
- розробка, впровадження і контроль корпоративної системи навчання, атестації і формування кадрового резерву;
- формування, підтримка і розвиток корпоративної культури підприємства;
- поточне і перспективне планування потреби підприємства в робочій силі.

З табл. 2.11 можна зробити висновок, що у 2021 році середньооблікова чисельність працівників становила 70 осіб, а у 2022 році зменшилася до 65 осіб. Це відображає абсолютне відхилення в -5 осіб, або відносне відхилення на рівні 92,86%.

При розгляді категорій працівників виявлено наступне. Кількість керівників залишилась стабільною, збільшившись на одного працівника, або на 100% відносно попереднього року. Кількість фахівців та службовців зменшилась на 1 особу, або на 83,33% та 80% відповідно. Кількість робітників зменшилась на 3 особи, або на 94,55%.

Таблиця 2.11 - Динаміка складу та структури персоналу ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

Категорії працівників	2021 рік		2022 рік		Абсолютне відхилення 2022	Відносне відхилення
	осіб	%	осіб	%		

					р. до 2021 р., осіб	2022/2022, %
Середньооблікова чисельність працівників, в тому числі:	70	100	65	100	-5	92,86
Керівники	4	5,7	4	6,1	0	100,00
Фахівці	6	8,6	5	7,7	-1	83,33
Службовці	5	7,1	4	6,2	-1	80,00
Робітники	55	78,6	52	80	-3	94,55

Джерело: складено автором за даними підприємства

У 2021 році структура персоналу ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» була орієнтована на робітників, які становили 78,6% загальної чисельності, тоді як частка керівників, фахівців і службовців становила 5,7%, 8,6% і 7,1% відповідно. У 2022 році спостерігалася незначна зміна структури: частка робітників зросла до 80%, частка керівників досягла 6,1%, а фахівців і службовців — зменшилася до 7,7% і 6,2% відповідно (рис. 2.10).

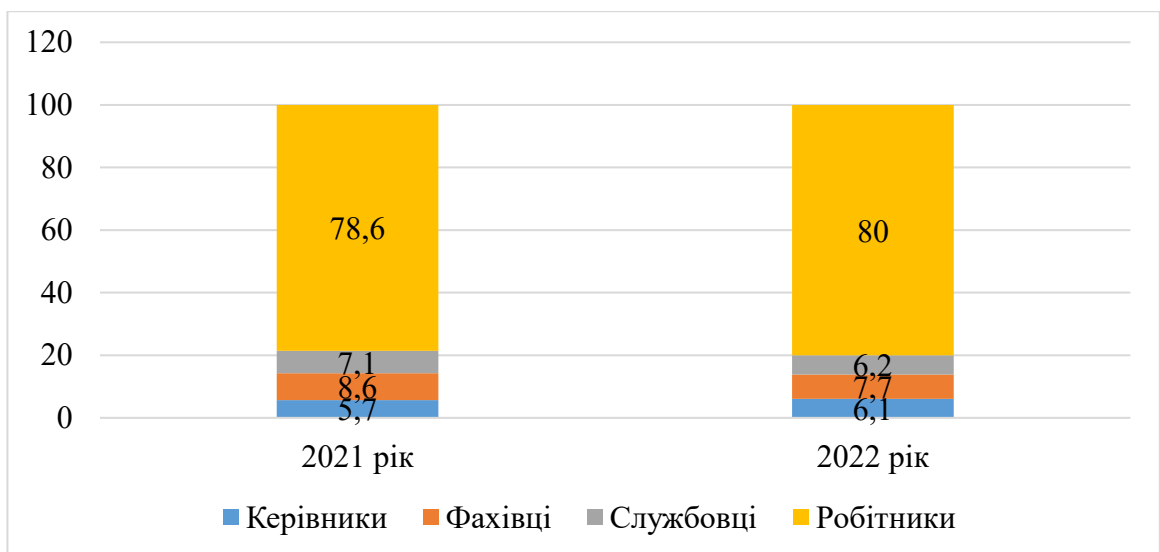


Рисунок 2.10 - Структура персоналу ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ», %

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Загалом, виробнича спрямованість підприємства залишилася незмінною, оскільки основну частину персоналу в обидва роки склали робітники, тоді як частка інших категорій зберігала приблизно стабільні показники.

Отже, в 2022 році відбулися зміни у чисельності працівників та їх структурі, що може відображати адаптацію підприємства до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Таблиця 2.12 - Дані про рух робочої сили ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

Показники	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення 2022 р. до 2021 р., осіб	Відносне відхилення 2022/2021, %
Чисельність персоналу, всього, осіб.	70	65	-5	92,86
Прийнято працівників, осіб	1	0	-1	0,00
Вибуло працівників	0	6	6	-
Коефіцієнт обороту по прийому	0,0148	0	-0,0148	0,00
Коефіцієнт обороту по вивільненню	0	0,0896	0,0896	-
Коефіцієнт плинності кадрів	0,0148	0,0896	0,0748	605,41

Джерело: складено автором за даними підприємства

З табл. 2.12 можна зробити висновок, що в цілому, кількість працівників у підприємства зменшилася з 70 осіб у 2020 році до 65 осіб у 2021 році, що відображає невелике зменшення робочого складу. Це може бути пов'язано з різними факторами, такими як оптимізація бізнес-процесів, економічні чинники або стратегічні рішення підприємства. У 2021 році не було прийнято нових працівників, і одночасно відбулося вивільнення 6 осіб. Це свідчить про активний рух кадрів, зокрема в напрямку вивільнення працівників.

Коефіцієнт обороту по прийому вказує на відсутність нових наймів у 2021 році. Коефіцієнт обороту по вивільненню показує, що було вивільнено певну частину працівників у порівнянні зі звітним періодом.

Найбільш значущим є зростання коефіцієнта плинності кадрів, який досяг 605,41% у 2021 році. Це вказує на велику динаміку обміну працівниками та можливі стратегічні або операційні зміни в управлінні персоналом.

Узагальнюючи, компанія в 2021 році стикнулася з важливими змінами в руху робочої сили, що може відобразити стратегічні або економічні трансформації.

Розглянемо показники продуктивності праці і коефіцієнт випередження.

Продуктивність праці обчислюється як відношення чистого доходу від

реалізації продукції до середньооблікової чисельності працівників [14] :

$$\text{Продуктивність праці} = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}{\text{Середньооблікова чисельність працівників}} \quad (2.1)$$

$$\text{Продуктивність праці (2021 рік)} = \frac{45098,4}{70} = 644,26 \text{ тис. грн/особу}$$

$$\text{Продуктивність праці (2022 рік)} = \frac{63319,2}{65} = 974,14 \text{ тис. грн/особу}$$

$$\text{Темп зростання продуктивності праці} = (974,14 / 644,26) * 100\% - 100\% = 51\%$$

$$\text{Темп зростання чисельності працівників} = ((70-65)/65)*100\% = 7,69\%$$

Коефіцієнт випередження визначає співвідношення темпу зростання продуктивності праці до темпу зростання чисельності працівників [15] :

$$\text{Коефіцієнт випередження} = \frac{\text{Темп зростання продуктивності праці}}{\text{Темп зростання чисельності працівників}} \quad (2.2)$$

$$\text{Коефіцієнт випередження} = \frac{51\%}{7,69\%} = 6,63$$

Таким чином, у 2022 році продуктивність праці зростає до 974,14 тис. грн на одного працівника, що на 51% більше порівняно з попереднім роком, однак, інтенсивність праці працівників збільшилася у 6,63 разів, що є негативним наслідком в управлінні товариства.

Склад фонду заробітної плати ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» складається з двох ключових елементів: фонду заробітної плати та фонду матеріального заохочення.

Фонд заробітної плати є постійною частиною. До нього входять:

а) оплата за відпрацьований час:

- зарплата, нарахована працівнику за тарифними ставками та окладом за відпрацьовані години (добу);

- стимулюючі доплати та надбавки до тарифних ставок та окладів (за професіоналізм, поєднання спеціальностей та посад тощо);

- компенсаційні виплати, пов'язані з порядком та критеріями діяльності;

- виплати за роботу на шкідливому виробництві;

- виплати за роботу в нічний годинник;

- виплати за роботу у свята чи вихідні дні;

- виплати за понаднормову роботу;

- оплата праці кваліфікованих робітників, керівників, спеціалістів,

звільнених від основної роботи та залучених для підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників;

б) оплата за невідпрацьований час:

- преміювання за підсумками роботи протягом року;
- виплати за щорічні та додаткові відпустки;
- оплата додатково наданих (понад передбачених законодавством)

відпусток;

- оплата навчальних відпусток, наданих працівникам, які у освітніх установах;

- оплата на час навчання, спрямованого на підвищення кваліфікації службовців та працівників, які займають керівні посади;

- виплати працівникам, які є донорами за час, який вони витрачають на обстеження, здачу крові та відпочинку, що надається після кожного дня здавання крові;

- виплати простоїв не вини працівника;

Сучасні умови господарювання вітчизняних підприємств характеризуються низкою невідкладних проблем, вирішення яких потребує застосування комплексних інструментів щодо підтримки та стимулювання їхньої діяльності.

Однак, різноманітність підходів до розуміння функції цій та завдань системи управління витратами (СУВ), її місця у загальній системі управління підприємством ускладнюють процеси узгодженого управління його коштами. Отже, високий ступінь актуальності набуває проблема узгодженості функцій та завдань СУВ у системі управління витратами підприємства.

2.3. Оцінка розвитку управління персоналом на підприємстві

Критеріями оцінки ефективності команди вважаються наявність або відсутність постійних угруповань усередині колективу; дії при появі нового або нестандартного завдання; загальна атмосфера та соціально-психологічний клімат;

способи збирання, обробки та обміну інформацією; ступінь гнучкості при розподіл ролей;

- способи прийняття рішень – делегуванням повноважень працівникам або у ході живого спілкування та на основі неповної інформації;

- ставлення до конфліктів та способи їх подолання – ефективна команда відноситься до конфліктів як до робочих моментів, розглядаючи їх як один з варіантів вироблення правильного рішення, та незгода представника групи з думкою більшості сприймається спокійно.

З аналізу наведених критеріїв можна виділити такі деструктивні моменти на рівні розвитку одного з відділів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»:

- неоптимальне керівництво групою – контроль за кожною дією персоналу, створення напруженої атмосфери у колективі, перекладання відповідальності за проблеми на співробітників;

- відсутність адекватного та конструктивного зворотного зв'язку від керівництва – не прийнято звертати увагу на досягнення та хвалити, відсутня позитивна Зворотній зв'язок.

Критика поширена досить широко та має неконструктивний характер;

- директивний та командний стиль управління колективом, делегування рішень;

- ставлення до кожної нестандартної ситуації в робочому процесі як до серйозної перешкоди на шляху до поставленої мети, перебільшення та глобалізація проблеми.

Планування кадрів є важливою частиною загального управління організацією і передбачає моніторинг змін у професійно-кваліфікаційній структурі працівників. У сучасній практиці для складання кадрових планів все частіше використовуються математичні методи та моделі. Процес підбору персоналу організації полягає в створенні резерву кандидатів для всіх посад і спеціальностей, з якого організація обирає найбільш відповідних працівників.

Процес управління відбувається у 5 кроків (рис. 2.9). Необхідний обсяг набору визначається різницею між наявними трудовими ресурсами та майбутньою

необхідністю в ній. При цьому беруться до уваги такі параметри, як вихід працівників організації на пенсію, плинність кадрів, розширення сфери роботи.

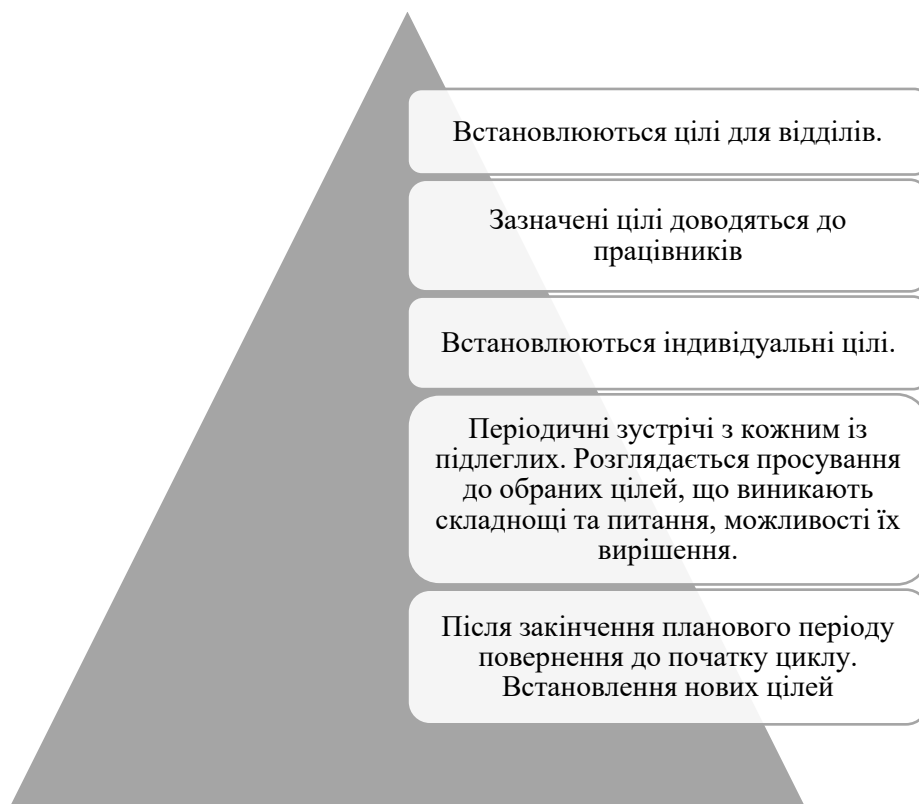


Рисунок 2.11 - Процес управління трудовими ресурсами

Джерело: складено автором

Відбір кадрів здійснюється за такими критеріями, як рівень освіти кандидата, його професійні навички, досвід попередньої роботи та особисті якості. Під час визначення рівня заробітної плати враховуються ці ж параметри, а також існуюча система оплати праці в організації. Професійна орієнтація та соціальна адаптація передбачають відповідність поведінки працівників вимогам організації. Освітня підготовка кадрів зазвичай відбувається в трьох основних випадках.

Розглянемо по порядку дані умови та ті критерії, на які спирається ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» у процесі управління (2.13).

Таблиця 2.13 - Проблеми управління трудовими ресурсами у ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» та шляхи їх вирішення

Виявлені проблеми	Шляхи їх усунення	Пояснення
Психологічний клімат характеризується низьким, низькою спрямованістю на	Розвиток дружніх	- необхідно сформувати ефективну корпоративну культуру підприємства;

спільну справу, низьким рівнем згуртованості	стосунків у колективі	- відвідування співробітниками тренінгів зі стресостійкості
Висока плинність кадрів через неефективну систему оплати праці	Розробка ефективної системи оплати праці	- Запровадити систему оплати праці на основі KPI; - розробка індивідуальних кар'єрних стратегій
В організації рідко відбувається підвищення кваліфікації працюючого персоналу	Проведення навчання персоналу	- навчати як керівний, а й обслуговуючий персонал; - залучення нових кваліфікованих працівників; - розробка програми адаптації персоналу

Джерело: складено на основі звітності підприємства

Ці рекомендації допоможуть підвищити ефективність використання трудових ресурсів, завдяки чому посилиться система забезпечення економічної безпеки компанії.

Забезпечення економічної безпеки, покладається на вмінні персоналу нівелювати розвиток несприятливих загроз, стає важливим чинником сталого існування, як у внутрішньому, і зовнішньому ринку підприємств різних галузей економіки. Отже, нині конкурентоспроможність організації ґрунтується, насамперед, ефективності її функціонування. Саме кадрова безпека є важливою складовою або складовою економічної безпеки підприємства.

В даний час в умовах економіки перехідного періоду підприємства, що мають широку господарську самостійність, зіткнулися з необхідністю фундаментально нових методик до забезпечення економічної безпеки, що дозволяють приймати рішення щодо запобігання загрозам, забезпечуючи сталий фінансовий розвиток підприємства, що враховує особливості галузі та специфіки підприємства.

Для підвищення ефективності використання трудових ресурсів можна використовувати низку таких методів (рис. 2.12).

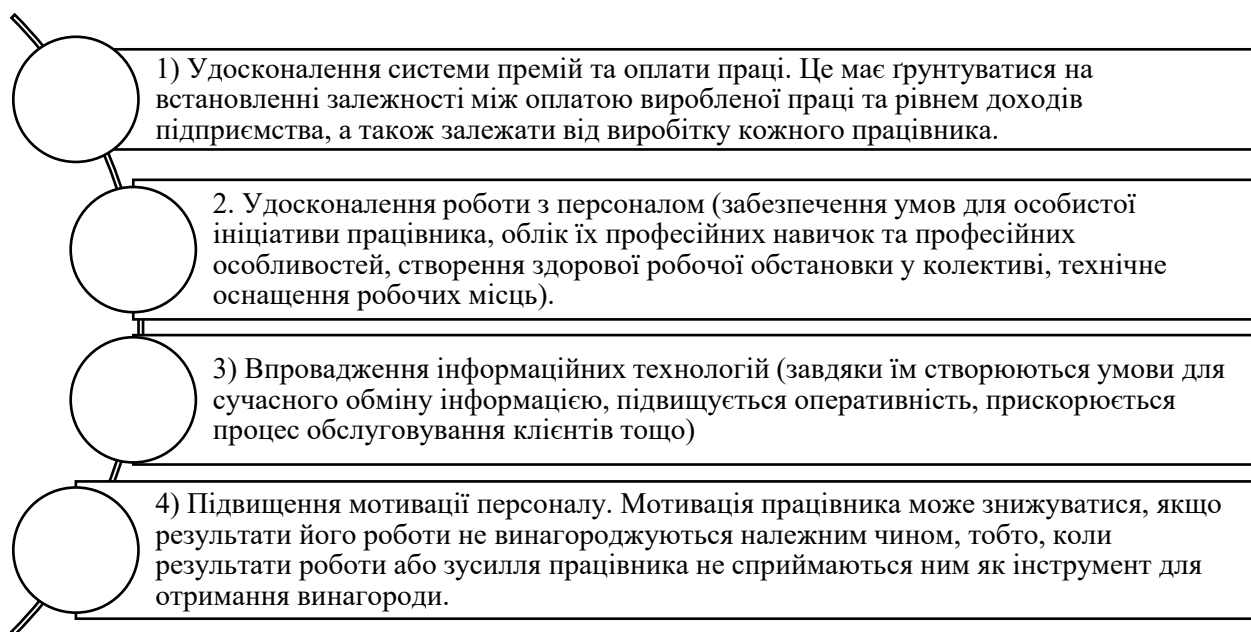


Рисунок 2.12 -Методи для підвищення ефективності використання трудових ресурсів

Джерело: складено автором

Працівник може мати низьку мотивацію, якщо він вже має максимальний для нього в даній компанії рівень оплати, і підвищення продуктивності та покращення якості його роботи вже не може позначитися на його оплаті.

Можливі такі стратегії підкріплення: постійне підкріплення (після кожної бажаної дії); підкріплення через фіксований інтервал часу; підкріплення (виплата заробітної плати, премій, бонусів та ін) здійснюється після певного періоду часу раз на місяць, квартал або рік; підкріплення з інтервалом часу, що змінюється: бажані дії працівника підкріплюються після різних періодів часу.

Сюди можна віднести підвищення по службі, отримання подяк тощо.

1) Ефективна система управління персоналу (чітке розмежування повноважень, прав та обов'язків тощо)

2) Впровадження нових технологій у продуктивний процес (нове оснащення обладнанням, встановлення конвеєрних стрічок тощо)

3) Підвищення кваліфікації, навчання та атестація персоналу фірми.

4) Здійснення заходів щодо соціального захисту персоналу фірми (декретні відпустки, путівки до оздоровчих медичних закладів, виплата матеріальних заохочень за стаж роботи).

Сучасний тимбілдинг – це тренінг, здатний із групи співробітників створити злагоджено працюючу команду, підвищити рівень продуктивності праці персоналу, покращити комунікацію, налагодити доброзичливу атмосферу у колективі [15]. При прийнятті рішення про проведення тренінгів спочатку визначають, які глобальні цілі ставить компанія і які завдання спрямований вирішити конкретний тренінг, при цьому концентруватися краще на основних завданнях. Всі виявлені проблеми вносяться в піраміду проблем, мінімальна кількість шаблів даної піраміди лише дві – це мета та завдання. На основі піраміди проблем будується дзеркальне дерево цілей.

У зв'язку з цим з метою підвищення лояльності співробітників та поживлення робочих процесів серед інших заходів вважаємо за необхідне проведення тренінгів, робочих зустрічей та неформальних спілкувань співробітників ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ».

Багато що залежить від позиції та волі керівництва ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» та відділів, що входять до нього. Відсторонена позиція деяких керівників відділів сприяє підвищенню інертності співробітників, у тому числі й у частині проведення спільних заходів, а відверто неконструктивна критика працівників та неадекватна оцінка їх дій зводить нанівець навіть саму думку якогось спільного проведення часу.

ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» передбачає у своїй діяльності постійну роботу із працівника, так як даний аспект є пріоритетним у розвитку підприємства. Керівники відділів та відділень задіяні у прийнятті на роботу нових кадрів, також вони мають сприяти на розвиток у працівників професійних навичок та умінь.

В результаті опитування персоналу підприємства, визначено вплив на їх поведінку використання різних груп методів, окрім того, керівництво відмітило такий розподіл застосованих методів управління в діяльності організації та рівень їх впливу. Пропонуємо проаналізувати застосовувані методи управління ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» (табл. 2.14), опираючись на теоретичні засади управління персоналом.

Таблиця 2.14 - Методи управління персоналом ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

Методи	Види методів використання	Рівень впливу	%
--------	---------------------------	---------------	---

			використання
Адміністративні	Дисциплінарна відповідальність та стягнення	Високий	5
	Посадові інструкції	Високий	11
	Статут і організаційна структура	Високий	8
	Накази, розпорядження, вказівки, інструкції	Високий	11
Матеріальне стимулювання	Система заробітної плати	Середній	24
	Система примірювання	Середній	11
	Матеріальна допомога	Середній	6
	Матеріальні пільги і привілеї	Середній	7
Соціально-психологічні	Переконання	Низький	5
	Хвала та осуд	Низький	9
	Примус спонукання	Низький	8

Джерело: складено автором

Вищеперерахований аналіз застосованих методів управління та їх оцінка, показує що керівництво підприємства активно використовує різні методи та їх можливі прояви для підвищення рівня ефективності та діяльності підприємства.

В процесі управління персоналом підприємство звертає свою увагу на підбір кадрів, який передбачає вивчення та дослідження психологічних та професійних якостей працівників за для встановлення рівня щодо виконання професійних обов'язків на відповідному робочому місці, кваліфікації, спеціальності, досвіду, інтересам та ін. Але, останнім часом ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» у даному процесі використовує спрощений відбір, адже простежується неможливість відшкодування певних фінансовій затрат на проведення масштабного відбору кадрів.

На даному підприємстві рішення про прийняття на роботу лягає безпосередньо на керівника на основі індивідуальної співбесіди із претендентом, наявних характеристик та рекомендацій. Співбесіда передбачає знайомство, дослідження його власних досягнень, професіоналізму, оцінка особистих якостей, ерудиції, здібностей та ін.

Управління персоналом на підприємстві базується на розвитку своїх працівників. Тим самим, було виявлено, що головним елементом в управлінні персоналом є наявність стратегії розвитку персоналу підприємства.

Висновки до розділу 2

Аналіз фінансових показників ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» за 2022 рік свідчить про змішану динаміку в ключових аспектах рентабельності. З одного боку, ми спостерігаємо певне зниження рентабельності активів на 0,33% і рентабельності власного капіталу на 0,52%, що може свідчити про збільшення вартості ресурсів або зменшення загальної ефективності використання активів та капіталу. Тим не менш, обидва показники залишаються на достатньо високому рівні, що вказує на загалом міцну фінансову позицію компанії.

Найбільш позитивним аспектом є вражаюче зростання рентабельності виробничих фондів на 6,26%, що свідчить про високу ефективність використання виробничих ресурсів. Це може бути результатом впровадження нових технологій, оптимізації виробничих процесів або вдосконалення управління якістю.

Водночас, зниження рентабельності продажів на 5,95% і операційної рентабельності витрат на 6,08% вказує на певні труднощі в здійсненні прибуткових операцій та контролі операційних витрат. Це може бути пов'язано з збільшенням конкуренції на ринку, змінами в стратегії ціноутворення або підвищенням собівартості продукції.

Поліпшення управління ресурсами компанії демонструється через зменшення періоду окупності активів та власного капіталу, що є позитивним сигналом для інвесторів та керівництва компанії.

Необхідно також врахувати негативний вплив зовнішніх факторів, таких як втрата зовнішньоекономічних зв'язків, нестабільна політична ситуація, подорожчання енергетичних та матеріальних ресурсів, які мають вплив на фінансово-господарську діяльність підприємства.

У зв'язку з виявленими викликами, компанії варто зосередитися на розробці та впровадженні комплексних стратегій зниження витрат, оптимізації процесів виробництва, підвищення енергоефективності та управління запасами. Важливим

аспектом є також впровадження ІТ-технологій для автоматизації процесів, підвищення кваліфікації персоналу та розробка ефективної кадрової політики.

В цілому, підприємству необхідно уважно аналізувати зазначені тенденції та приймати стратегічні рішення, спрямовані на подальше зростання фінансової стійкості та результативності діяльності, враховуючи як внутрішні можливості так і зовнішні загрози.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ
«ЕТЕРА ПЛАСТ»

3.1. Заходи оптимізації системи управління персоналом підприємства

Стимулювання персоналу під час війни може бути складним завданням, оскільки війна може викликати багато стресів, тривоги та неспокою серед працівників. Однак, стимулювання персоналу може бути важливим для забезпечення ефективної роботи важливих служб та організацій під час війни.

Розглянемо шляхи та напрями підвищення ефективності технологій управління персоналом у формуванні організаційної структури ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Шляхи та напрями підвищення ефективності управління персоналом ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

Напрями	Шляхи
Удосконалення організаційної структури управління ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»	Удосконалення організаційної структури відділу через необхідність у фахівці з навчання та розвитку кадрів.
	Об'єднання служби охорони праці та інженерний відділ у зв'язку із виробничою необхідністю.
Поліпшення інформаційного забезпечення ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»	Запровадити використання програмного забезпечення «Human Resource Information System» з метою якісного управління персоналом на підприємстві.
Вдосконалення процесу навчання, підготовки та перепідготовки працівників	Побудувати єдину систему навчання та розробити спеціалізований тренінг «Креативний та сучасний менеджмент».

Джерело: складено автором

Дистанційне управління персоналом в умовах війни може бути викликано необхідністю роботи з віддаленими командами, які знаходяться в різних локаціях, а також може бути необхідним для забезпечення безпеки співробітників під час війни [9, с. 182].

Ось кілька дистанційних способів управління персоналом в умовах війни:

– використання онлайн-комунікаційних інструментів: електронна пошта, чат-боти, відеоконференції та інші онлайн-платформи для підтримки зв'язку з персоналом, обміну інформацією та організації віддаленої роботи;

– використання хмарних сервісів і інструментів: для безпечного доступу до даних і документів, що дозволяє працювати з будь-якої точки світу;

– віддалене управління робочими процесами: застосування онлайн-інструментів для планування, організації робочих завдань, встановлення термінів, контролю за виконанням завдань і керування проектами;

– використання платформ для онлайн-навчання: для підвищення кваліфікації співробітників, що може проводитися дистанційно за допомогою спеціалізованих платформ;

– розробка механізмів контролю та звітності: для моніторингу роботи персоналу та забезпечення ефективної взаємодії між керівництвом і працівниками на відстані.

Досвід дистанційного управління в бізнес-компанії під час війни може бути важливим для забезпечення ефективності роботи та безпеки співробітників. Деякі компанії можуть мати досвід управління в екстремальних умовах, таких як природні катастрофи, епідемії або інші надзвичайні ситуації.

Одним з прикладів успішного дистанційного управління під час війни є досвід компанії Google в Україні. Компанія використовувала відеоконференції, мобільні додатки та інші інструменти для забезпечення ефективного управління своїми співробітниками під час війни. За допомогою цих інструментів компанія змогла забезпечити безпеку своїх працівників та зберегти ефективність своєї роботи [4].

Дистанційне управління може стикатися з певними труднощами, такими як нестабільний зв'язок, проблеми з інтернет-з'єднанням та технічні неполадки. Проте за умови правильного підходу та використання ефективних інструментів дистанційне управління може стати потужним інструментом для забезпечення високої результативності.

Мотивація працівників в умовах війни є особливо складним завданням, оскільки конфлікт може викликати сильний стрес та тривогу серед персоналу.

Однак існують підходи, які допомагають підтримувати мотивацію і продуктивність навіть в умовах воєнного часу.

В Україні наразі стоїть гостре питання мотивації, оскільки поточна ситуація змушує керівників шукати способи підвищення ефективності працівників і підтримки економіки країни. Військові дії викликають різноманітні індивідуальні потреби серед працівників, але базова потреба, відповідно до піраміди Маслоу, – це виживання.

На першому місці – фізіологічні потреби (їжа, сон), на другому – потреба в безпеці. Забезпечити безпеку зараз дуже складно, оскільки багато людей залишилися без домівки, діти втратили батьків, жінки змушені самотійно виховувати дітей, а чоловіки працюють в рази більше, аби утримати родину. Виходячи з цього, індивідуальний підхід до мотивації працівників дозволяє підвищити їхню ефективність. Деякі потребують більше часу для сім'ї, інші — допомоги в побутових питаннях, а хтось прагне знайти хоча б тимчасовий дім. Правильний підхід до кожного працівника створює більш комфортні умови для роботи та покращує загальну атмосферу.

Працівники повинні подбати про матеріальні та нематеріальні стимули, які мотивуватимуть працівників, включаючи: лікарняні, премії, оздоровчі програми, безкоштовні обіди, збільшення обідньої перерви, додаткові вихідні або підвищення процентної ставки за зміни у вихідні та свята, можливість оформити на робочому місці спальні місця для тих, хто втратив будинок або чий будинок перебуває занадто далеко [3].

Крім цього, буде корисно проводити загальні збори, заради підкріплення відносин у колективі, спілкування та обговорення проблем роботи. Таким чином, психологічний стан покращиться, а колектив стане більш дружним

Автоматизоване управління кадрами широко використовується, але в більшості організацій не є пріоритетом. На ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» робота фахівців з кадрового адміністрування включає зберігання та аналіз даних працівників на паперових носіях, що ускладнює роботу.

Впровадження комп'ютерних технологій дозволяє зберігати інформацію в електронній формі, швидко знаходити та обробляти інформацію по працівниках.

Програма управління людськими ресурсами допомагає розподіляти трудові ресурси, управляти капіталом та бути джерелом для працівників, які можуть отримувати дані як загального, так і особистого характеру.

Ринок ІТ пропонує різноманітні програмні продукти для управління персоналом та оптимізації бізнес-процесів у великих організаціях. Вибір правильної програми - ключовий момент успішного автоматизаційного проекту. Потрібно порівняти початкові функціональні можливості системи з поставленими задачами та оцінити її гнучкість для адаптації до специфічних потреб користувачів. Також важливо, щоб програма відповідала чинному законодавству та мала підтримку змін у ньому.

Наступним кроком є оцінка співвідношення між вартістю та корисністю порівняльних систем. Це означає врахування різноманітних факторів, таких як простота використання, швидкість роботи, потрібні технічні засоби, надійність і так далі. Важливо звернути увагу не тільки на ціну програмного продукту, але й на загальну вартість програмного забезпечення, консультаційних послуг та подальшої підтримки системи, оскільки вартість впровадження може бути відчутно вищою, ніж вартість програми.

HRIS (Human Resource Information System) є комплексною системою, призначеною для ефективного управління людськими ресурсами, кадровою політикою та процедурами в організації. Основна її функція полягає в автоматизації та оптимізації широкого спектру HR-процесів.

Одним з ключових елементів HRIS є модуль ATS (Applicant Tracking System), який автоматизує процес підбору персоналу – від публікації вакансій до відбору і найму кандидатів. Це дозволяє ефективно управляти кандидатськими базами даних, спрощуючи процеси рекрутингу.

Система також включає функції адміністрування пільг, що дозволяє керувати корпоративними пакетами пільг для співробітників, включаючи страхування, пенсійні програми, оплачувані відпустки та інше. Нарахування заробітної плати автоматизує процеси нарахування та виплати зарплат, податків і відрахувань, забезпечуючи їх точність та своєчасність.

Управління робочими процесами стає простішим завдяки HRIS, яка спрощує планування робочої сили і автоматизує рутинні задачі. Навчання та розвиток співробітників також підтримується системою, що дозволяє управляти навчальними програмами, тренінгами та оцінкою ефективності навчання.

Функція самообслуговування дає співробітникам можливість самостійно управляти своїми персональними даними, подавати заявки на відпустку і переглядати графіки роботи, що забезпечує їх більшою незалежністю та задоволеністю.

Нарешті, HRIS пропонує розширені можливості звітності та аналітики, які допомагають керівництву у прийнятті обґрунтованих управлінських рішень на основі точних та актуальних даних про персонал.

Загалом, HRIS сприяє підвищенню ефективності управління людськими ресурсами, зменшенню витрат на адміністративні процеси та підвищенню загальної продуктивності організації. (рис. 3.1).

На основі попередньої інформації можна зробити висновок, що «HRIS» є найбільш оптимальною автоматизованою системою управління персоналом на вітчизняному ринку для підприємств різних розмірів.

Ця програма має стійкі лідерські позиції і дозволяє підвищити ефективність діяльності організації, зекономивши кадрові та фінансові ресурси. Крім того, вона орієнтується на персонал як на інтелектуальний ресурс, що є важливим фактором в успішному функціонуванні організації.

Система «HRIS» має інтерфейси з бухгалтерськими і системами контролю робочого часу. Функціональні можливості системи поділяються на оперативний, тактичний і стратегічний рівні.

Вона забезпечує автоматизацію багатьох процесів, включаючи розрахунок заробітної плати, рекрутинг, навчання, оцінку та атестацію працівників. Керівництво організації може в режимі реального часу здійснювати моніторинг кадрової ситуації.

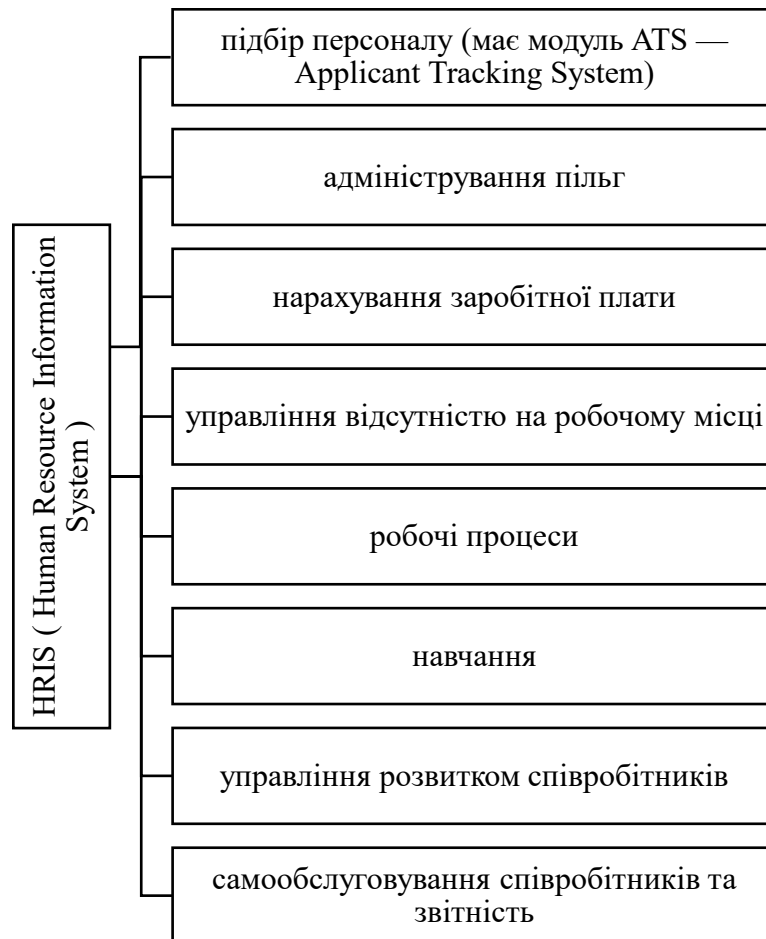


Рисунок 3.1 - Структура інформаційної системи «HRIS»

Джерело: складено на основі [61]

На основі аналізу системи управління персоналом в ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» та запропонованих заходів, можна скласти рекомендації щодо розвитку цієї системи (Додаток В).

Після аналізу матеріалу можна зробити такі висновки щодо розвитку системи управління персоналом «HRIS»:

- автоматизація системи управління персоналом;
- впровадження комплексної автоматизованої системи управління персоналом «HRIS»;
- навчання та підвищення кваліфікації керівників і фахівців організації.

Таблиця 3.2 - План реалізації заходів по автоматизації кадрової діяльності в ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» шляхом впровадження системи «HRIS»

Назва задачі	Термін виконання	Відповідальні
Придбання системи «HRIS»	3 дні	Фірма-розробник

Навчання персоналу організації	9 днів (72 год.)	Академія ІТ
Перенесення даних із існуючої системи в «HRIS»	3 тижні	Фахівці з персоналу
Налаштування штатного розпису і кадрового обліку	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
Налаштування розрахунку заробітної плати, податків і відрахувань із заробітної плати	2 тижні	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
Налаштування системи управління навчанням і розвитку персоналу, управління кар'єрою і розстановкою персоналу	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
Налаштування системи управління мотивацією та аналізу кадрових процесів	1 тиждень	Фірма-розробник і фахівці з персоналу
Перевірка роботи системи і запуск її в експлуатацію	2 тижні	Фірма-розробник і фахівці з персоналу

Джерело: складено самостійно

З таблиці 3.2 можна зробити висновок, що реалізація проекту автоматизації системи управління персоналом на ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» можлива протягом 62 робочих днів, або 2,8 місяців.

Таблиця 3.3 містить оцінку вартості запропонованих заходів щодо розвитку системи управління персоналом в ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» з використанням автоматизованої системи управління персоналом «HRIS».

Отже, за результатами оцінки діяльності та вартості робіт, загальна сума, необхідна для розвитку системи управління персоналом на ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» з використанням автоматизованої системи «HRIS» може становити 204450 грн.

Таблиця 3.3 - Оцінка вартості заходів по розвитку системи управління в ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»

Найменування	Од.вим.	Кількість	Ціна з ПДВ, грн.	Сума, тис. грн.
1. Купівля програми «HRIS»	шт.	1	10 150	10 150
2. Технічна підтримка програми (повного функціоналу) без обмеження числа звернень	Робоче місце	2	8 450	16 900
3. Абонентське обслуговування	в міс.	-	5 100	122 400
4. Навчання роботи з системою «HRIS» фахівців з персоналу (у фірмі- виробнику)	чол.	2	27 500	55 000

Разом:	-	-	-	204 450
--------	---	---	---	---------

Джерело: складено самостійно

Перед впровадженням запропонованих заходів необхідно обґрунтувати їх доцільність та оцінити їх соціально-економічну ефективність.

3.2. Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Згідно з практикою, організації не завжди розуміють, на що саме їм потрібна автоматизована система управління персоналом. Аналізувати ефективність впровадження таких систем не завжди просто. Зазвичай, окупність проекту оцінюється в контексті зростання прибутку підприємства, але впровадження автоматизованої системи не завжди призводить до безпосереднього збільшення прибутку.

В більшості випадків, ефект від впровадження є непрямим і полягає у підвищенні якості управління, взаємодії підрозділів, плануванні, звітності, аналітичних даних і інших аспектах. Зазвичай вимірюють показники прямої та непрямой ефективності впровадження автоматизованих систем. Показники прямої ефективності відображають величину зменшення витрат на інформаційні процеси управління і зростання продуктивності управлінського персоналу.

Показники непрямого впливу автоматизованої системи на діяльність організації охоплюють різноманітні аспекти. Наприклад, непрямим ефектом є введення єдиної кадрової та облікової політики з праці, фінансової політики планування та обліку витрат на персонал. Крім того, важливим є оптимізація чисельності та професійного складу персоналу, централізоване управління групами працівників в масштабах організації, а також об'єктивний комплексний аналіз стану людських ресурсів.

Щоб прогнозувати фінансову вигоду від використання автоматизованої системи «HRIS», необхідно визначити її вплив і виразити його у вартісних показниках. Проведемо розрахунок вартості впровадження, щоб оцінити витрати [13].

$$SB = S1 + S2 + S3 + S4 \quad (3.1)$$

де SB - вартість впровадження;

S1 - витрати на додаткове технічне обслуговування (їх об'єм залежить від технічного оснащення бізнесу і вимог до розрахункової техніки, каналам зв'язку та ін.);

S2 - ліцензії - право на використання програмного забезпечення;

S3 - роботи чи послуги на проєкті впровадження: адаптація програмного засобу, пуско-налаштувальні роботи, навчання працівників використанню системи, консультації технічних фахівців;

S4 - набір персоналу на проєкт і/або додаткова мотивація працівників, які приймають в ньому участь.

Вартість володіння системою протягом року розраховується за формулою:

$$SC = S5 + S6 + S7 + S8 \quad (3.2)$$

де SC - вартість річного обслуговування системи; S5 - періодичне оновлення технічного оснащення;

S6 - ліцензійний супровід, тобто право використання оновлень програмного засобу протягом року. Сюди входять оновлення системи, платформи та інших програм у зв'язку із змінами у законодавстві, розвитком функціональної системи;

S7 - роботи чи послуги по супроводженню і розвитку: віддалена технічна підтримка, техпідтримка на об'єкті, внесення змін у налаштування, доопрацювання на вимогу замовника та ін.;

S8 - набір персоналу на час супроводження і/або додаткова мотивація існуючих працівників.

Сукупна вартість володіння системою (Total Cost of Ownership - TCO) визначається як сума всіх витрат в поточних цінах:

$$TCO = SB + SC \quad (3.3)$$

де TCO - сукупна вартість володіння системою. Згідно даним таблиці 3.3 сукупна вартість складає:

$$TCO = 10150 + 16900 + 122400 + 55000 = 204\,450 \text{ грн.}$$

Необхідно здійснити окупність витрат. Для цього потрібно оцінити доцільність і термін окупності, враховуючи особливості впровадження «HRIS» в

ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ». Варто порівняти витрати на виконання основних операцій фахівця з кадрового адміністрування до та після впровадження системи.

Згідно таблиці 3.4, використання системи «HRIS» веде до зменшення витрат на виконання основних операцій фахівця з персоналу. Це дозволяє фахівцю зосередитися на процесах, які раніше вимагали більше уваги, наприклад, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу, удосконалення системи матеріального стимулювання та інших.

Аналіз таблиці 3.4 демонструє значну економію часу та фінансових ресурсів. Введення HRIS дозволяє значно зменшити трудомісткість виконання різних операцій, пов'язаних з кадровою діяльністю.

При оформленні документів при прийомі на роботу співробітника, використання HRIS знижує трудомісткість операції з 0,58 люд/год до 0,13 люд/год на одного співробітника, що у фінансовому вираженні означає економію 56,84 грн. на кожного співробітника. Аналогічно, оформлення трудового договору стає менш трудомістким з 0,3 до 0,1 люд/год на договір, економлячи 25,16 грн. на кожному договорі.

Таблиця 3.4 - Розрахунок ефекту від автоматизації основних операцій кадрової діяльності

№ п/п	Вид операції	Одиниця виміру об'єму робіт	Трудомісткість операції без «HRIS»		Трудомісткість операції з «HRIS»		Економія , грн.
			В люд/год	грн.*	В люд/год	грн.*	
1	Оформлення документів при прийомі на роботу працівника	1 співробітник	0,58	72,96	0,13	16,12	-56,84
2	Оформлення трудового договору	1 договір	0,3	37,76	0,1	12,6	-25,16
3	Обов'язкове медичне страхування працівників	кількість полісів	0,08	10,08	0,02	2,52	-7,56
4	Канцелярські та машинописні роботи	кількість документів	0,2	25,16	-	-	-25,16
Разом на одного працівника			1,16	145,96	0,25	31,24	-114,72

Разом на 65 працівників	75,4	9487,4	16,25	2030,6	-7456,8
- вартість 1 години працівника відділу кадрів (із розрахунку середньої з/п 15000 грн.)					

Джерело: складено самостійно

Витрати на обов'язкове медичне страхування працівників також знижуються завдяки автоматизації з 0,08 до 0,02 люд/год на поліс, що призводить до економії 7,56 грн. Канцелярські та машинописні роботи, які не можуть бути автоматизовані системою HRIS, все ж таки показують економію часу і витрат в загальному обсязі операцій, що дозволяє зекономити 25,16 грн. на кількість документів.

Враховуючи вищевказані розрахунки, загальна економія від впровадження HRIS на одного працівника складає 114,72 грн., а при розрахунку на 65 працівників ця цифра сягає 7456,8 грн. Це свідчить про значну економію ресурсів, яку може принести автоматизація процесів кадрової діяльності в організації. Використання системи HRIS не тільки знижує витрати, але й оптимізує робочі процеси, забезпечуючи ефективне управління персоналом.

Автоматизація цих процесів призводить до досягнення значного економічного ефекту, який можна виміряти у вартісному виразі.

$$E = 114,72 * 65 = 7456,8 \text{ грн.}$$

Крім цього можна визначити, на скільки ручна праця дорожче від комп'ютерної, що також буде характеризувати ефективність автоматизації процесу.

Показник визначається за формулою:

$$E_{\text{авт}} = (V_p/V_a) * 100\% \quad (3.4)$$

де $E_{\text{авт}}$ - ефективність автоматизації процесу;

V_p - витрати на впровадження системи;

V_a - витрати після впровадження системи.

Показник ефективності автоматизації процесу складає:

$$E_{\text{авт}} = (9487,4 / 2030,6) * 100\% = 467,2\%$$

Висновки до розділу 3

Отже, використання комп'ютерних кадрових систем дозволяє значно зменшити трудові затрати, знизити витрати і підвищити якість управління персоналом. Автоматизація управління персоналом у ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» має значний потенціал для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності кадрової діяльності та економії ресурсів. Незважаючи на широке використання автоматизованих систем управління кадрами, в компанії досі зберігається практика ведення кадрового обліку на паперових носіях, що суттєво ускладнює роботу фахівців і збільшує час на обробку інформації.

Впровадження HRIS (Human Resource Information System) з модулем ATS (Applicant Tracking System) дозволить автоматизувати ключові операції, такі як оформлення документів при прийомі на роботу, обов'язкове медичне страхування, адміністрування пільг та нарахування заробітної плати. Це не тільки зменшить трудомісткість процесів та спростить доступ до інформації, але й приведе до значної економії коштів.

Ринок ІТ пропонує різноманітні програмні продукти для оптимізації управління персоналом. Вибір відповідної програми має базуватися на детальному аналізі функціональних можливостей системи та її відповідності специфічним потребам організації. Важливо, щоб обрана система була гнучкою, зручною в експлуатації, відповідала чинному законодавству і мала можливість адаптації до майбутніх змін.

Впровадження HRIS є стратегічним кроком, який потребує ретельного планування, включаючи оцінку вартості та корисності системи, навчання персоналу і налаштування програми відповідно до внутрішніх процесів компанії. З огляду на потенційні вигоди, такі як зменшення трудомісткості основних операцій кадрової діяльності та значна економія коштів, інвестиції у систему HRIS можуть бути виправданими та ефективними для ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ».

Загальна сума економії коштів від автоматизації кадрової діяльності з використанням HRIS на рівні компанії може сягати тисяч гривень, що підкреслює

значення та ефективність впровадження таких систем для оптимізації управління людськими ресурсами.

ВИСНОВКИ

Ефективна система управління персоналом підприємства має відповідати сучасним тенденціям ринку. У сучасних умовах маркетингова політика, що проводиться, має ключове значення для всіх процесів, що відбуваються на підприємстві, тим самим інтегруючи в менеджмент. Маркетингова діяльність має безпосередній взаємозв'язок із чинниками, які перебувають за межами самої організації – споживачі, конкуренти, посередники тощо.

ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» є юридичною особою з іноземним капіталом, що спеціалізується на виробництві тари з пластмаси та інших пластикових виробів. За фінансовими даними, компанія має статутний капітал у розмірі 14 750 878,70 гривень та відзначилася значним зростанням активів на 31,14% з 2020 по 2022 рік, досягнувши суми 64818,9 тис. грн. Управління ефективністю та стійкістю компанії відображається в успішному розвитку та збільшенні її активів протягом вказаного періоду.

За аналізом фінансових показників ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» за період 2020-2022 років видно значне зростання чистого доходу від реалізації продукції, досягнувши 63319,2 тис. грн у 2022 році, що є вражаючим приростом на 71,38% порівняно з 2020 роком. Однак валовий прибуток зростав меншим темпом, збільшившись на 38,4% за весь період.

Фінансовий результат від операційної діяльності виявився стійким, показавши невеликий відхил (-3,7%) у 2022 році порівняно з 2021 роком, що може свідчити про ефективне управління операційною діяльністю компанії. Загальний фінансовий результат до оподаткування зріс на 44,03% у 2022 році порівняно з 2020 роком. Налаштування витрат та оптимізація оподаткування можуть подальше позитивно впливати на чистий фінансовий результат, який збільшився на 42,34% за весь період.

Стосовно структури активів компанії, відзначається невелике зменшення нематеріальних активів і підвищення оборотних активів, що може свідчити про оптимізацію та інтенсифікацію операційної діяльності. Зростання незавершених

капітальних інвестицій може вказувати на активний розвиток та вкладення в нові проекти. Зниження основних засобів може свідчити про оптимізацію відділу активів.

На рівні джерел фінансування, власний капітал компанії залишається стабільним, з невеликим зменшенням на 2,46% від 2020 до 2022 року. Це може свідчити про стійкість фінансової стратегії компанії протягом розглянутого періоду.

Команда – це один із найпотужніших інструментів підвищення ефективності організації та переходу на якісно новий рівень розвитку. Командний менеджмент один із сучасних підходів до створення ефективної команди, що базується на спільній участі працівників різних рівнів (керівників та виконавців) в управлінні організацією.

Управління персоналом на ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» представляє собою комплексний підхід, що включає як стратегічне планування та визначення структури організації, так і розробку та реалізацію кадрової політики. Організаційна структура підприємства демонструє чітке розподілення відповідальності між різними відділами та керівниками, що відповідають за різноманітні аспекти діяльності від виробництва до фінансів.

Основна увага приділяється не тільки ефективному розподілу обов'язків, але й розвитку персоналу, включаючи підбір, навчання, оцінку та мотивацію співробітників. Відзначається акцент на необхідності створення сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури, які вважаються критичними для забезпечення високого рівня взаємодії в колективі та загальної ефективності роботи підприємства.

Серед працюючих у ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» більшість є дипломованими спеціалістами. Керівництво компанії продовжує роботу з покращення якісного складу та оновлення керівництва - підбір та переміщення фахівців залишається одним з основних питань. З метою поліпшення якісного складу співробітників фірми продовжується робота із залучення молодих спеціалістів до структурних підрозділів.

Критеріями оцінки ефективності команди вважаються:

- наявність або відсутність постійних угруповань усередині колективу;

- дії при появі нового або нестандартного завдання;
- загальна атмосфера та соціально-психологічний клімат; способи збирання, обробки та обміну інформацією;
- ступінь гнучкості при розподіл ролей;
- способи прийняття рішень
- делегуванням повноважень працівникам або у ході живого спілкування та на основі неповної інформації;
- ставлення до конфліктів та способи їх подолання - ефективна команда відноситься до конфліктів як до робочих моментів, розглядаючи їх як один з варіантів вироблення правильного рішення, та незгода представника групи з думкою більшості сприймається спокійно.

З аналізу наведених критеріїв можна виділити такі деструктивні моменти на рівні розвитку одного з відділів ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ»:

- неоптимальне керівництво групою - контроль за кожною дією персоналу, створення напруженої атмосфери у колективі, перекладання відповідальності за проблеми на співробітників;
- відсутність адекватного та конструктивного зворотного зв'язку від керівництва - не прийнято звертати увагу на досягнення та хвалити, відсутня позитивна критика поширена досить широко та має неконструктивний характер;
- директивний та командний стиль управління колективом, делегування рішень; - ставлення до кожної нестандартної ситуації в робочому процесі як до серйозної перешкоди на шляху до поставленої мети, перебільшення та глобалізація проблеми.

Сучасний тимбілдинг – це тренінг, здатний із групи співробітників створити злагоджено працюючу команду, підвищити рівень продуктивності праці персоналу, покращити комунікацію, налагодити доброзичливу атмосферу у колективі. При прийнятті рішення про проведення тренінгів спочатку визначають, які глобальні цілі ставить компанія і які завдання спрямований вирішити конкретний тренінг, при цьому концентруватися краще на основних завданнях.

Всі виявлені проблеми вносяться в піраміду проблем, мінімальна кількість щаблів даної піраміди лише дві – це мета та завдання. З метою підвищення

лояльності співробітників та пошвидшення робочих процесів серед інших заходів вважаємо за необхідне проведення тренінгів, робочих зустрічей та неформальних спілкувань співробітників ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ».

Багато що залежить від позиції та політичної волі керівництва ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» та відділів, що входять до нього. Відсторонена позиція деяких керівників відділів сприяє підвищенню інертності співробітників, у тому числі й у частині проведення спільних заходів, а відверто неконструктивна критика працівників та неадекватна оцінка їх дій зводить нанівець навіть саму думку якогось спільного проведення часу.

Автоматизація управління персоналом у ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» має значний потенціал для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності кадрової діяльності та економії ресурсів. Незважаючи на широке використання автоматизованих систем управління кадрами, в компанії досі зберігається практика ведення кадрового обліку на паперових носіях, що суттєво ускладнює роботу фахівців і збільшує час на обробку інформації.

Впровадження HRIS (Human Resource Information System) з модулем ATS (Applicant Tracking System) дозволить автоматизувати ключові операції, такі як оформлення документів при прийомі на роботу, обов'язкове медичне страхування, адміністрування пільг та нарахування заробітної плати. Це не тільки зменшить трудомісткість процесів та спростить доступ до інформації, але й приведе до значної економії коштів.

Ринок ІТ пропонує різноманітні програмні продукти для оптимізації управління персоналом. Вибір відповідної програми має базуватися на детальному аналізі функціональних можливостей системи та її відповідності специфічним потребам організації. Важливо, щоб обрана система була гнучкою, зручною в експлуатації, відповідала чинному законодавству і мала можливість адаптації до майбутніх змін.

Впровадження HRIS є стратегічним кроком, який потребує ретельного планування, включаючи оцінку вартості та корисності системи, навчання персоналу і налаштування програми відповідно до внутрішніх процесів компанії. З огляду на потенційні вигоди, такі як зменшення трудомісткості основних операцій кадрової

діяльності та значна економія коштів, інвестиції у систему HRIS можуть бути виправданими та ефективними для ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ».

Загальна сума економії коштів від автоматизації кадрової діяльності з використанням HRIS на рівні компанії може сягати тисяч гривень, що підкреслює значення та ефективність впровадження таких систем для оптимізації управління людськими ресурсами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алізес І. Командне лідерство. Як порозумітися з будь-яким менеджером. К.: *Наш формат*, 2019, 304 с.
2. Алілі А.А. Мотивація ефективного використання персоналу підприємства. *Економіка АПК*. 2016. №8. С. 87-92.
3. Алашев, А. В. Мотивація персоналу як функція менеджменту. *Світова наука*. 2019. № 1 (22). С. 34-37.
4. Андрюшків, Б.М., Кузьмін, О.Є. Основи менеджменту: навч. посібник. Львів: Світ, 2020. 296 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2020. 466с. АКТИ
Перейді
6. Балабанюк, Ж. М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2021. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 12.04.2024)
7. Варганова О. В. Ментальні шаблони як складова компетенції персоналу. Соціально-трудові відносини: теорія та практика : зб. наук. праць ДВНЗ "Київ. Національного економічного університету ім. В. Виц. 1(13). С. 80–88. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/84323533.pdf> (дата звернення: 28.03.2024) Нажмите CTRL и щелкните с
8. Варганова О.В. Предиктори звільнення персоналу в системі забезпечення його стійкого розвитку. *Збірник наукових праць Черкаського державного технічного університету. Серія: економічні науки*. 2019. № 54. С. 10-16. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/1628/1/4.pdf> (дата звернення: 15.03.2024)
9. Варганова О. В. Професійна компетентність персоналу: сучасні вимоги та підходи до формування. *Проблеми системного підходу в економіці: зб. Активні* Активні
Перейді
Активні

2017. С. 97-102. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2017_5_16 (дата звернення: 22.03.2024)

10. Виноградський, М. Д., Виноградська, А.М. Управління персоналом : навч. посіб.; 3-ге вид. К. : ЦУЛ, 2020. 502 с.

11. Глущенко Л. Д., Пілявоз Т. М., Коваль Н. О. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1105/1062>. (дата звернення: 10.04.2024)

12. Гордєєва, Є. В. Мотивація як найважливіший фактор підвищення ефективності системи управління персоналом організації. *Економіка та бізнес: теорія та практика*. 2020. № 11-1 (69). С. 226-229.

13. Грифін Р., Яцюра В. Основи менеджменту: Підручник. Львів: Бак, 2019. 620 с.

Акти
Перей
активу

14. Довгань Л. Є., Ведуга Л. Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 512 с.

15. Дяків О. П. Управління персоналом : навчально-методичний посібник. 2-ге вид., переробл. і доп. – Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

16. Жавела К.А., Жавела А.К. Сучасні концепції та інноваційні технології в системі управління персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. № 22. С. 73-78.

17. Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 02.04.2024)

18. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 р. №389-VIII зі змінами і доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua> (дата звернення: 02.04.2024)

19. Ігнатєва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. – 2-ге видання, стереот. – Київ: Каравела, 2019. 480 с.

Акти
Перей
активу

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#n1559> (дата звернення: 02.04.2024)

21. Козак К. Б., Корсікова Н. М., Петренко Ю. О. Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану. Економіка харчової промисловості. № 4. 2022. С. 26–34.

22. Козирева О. В., Світлична К.С., Шуть О.Ю., Коляда Т.А.. Основи прийняття управлінських рішень: навчальний посібник, Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2021. 186 с.

23. Козирева О.В. Управління потенціалом підприємства. Методичні рекомендації до виконання практичних робіт для здобувачів другого

Актив
Перей
актив

(магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Управління та адміністрування. Х.: Вид-во НФаУ. 2019. 120 с

24. Копкіна Ю. А. Форми мотивації персоналу та методи її оцінки. Синергія Наук. 2020. № 54. С. 349-355.

25. Криворучко О. М. Управління персоналом підприємства: навч. посібник– Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.

26. Кривобок К. В. Стратегія адаптивних управлінських рішень в умовах економіки вражень. Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.- практ. конф. (Харків – Торунь, 3–4 березня 2020 р.). Харків: ФОП Панов А.М., 2020. С. 40-42.

27. Кузнецова, А. Ю. Основні теорії мотивації.. 2019. № 2-2 (46). С. 39-41.

28. Кузнецова, Н. Б. Кадри інноваційного типу: сутність, значення та особливості формування в умовах розвитку інноваційної економіки. Актуальні проблеми економіки. 2022. №6. С. 115-121.

Актив
Перей
актив

29. Лідерство та команда в публічному управлінні: конспект лекцій, укладачі: К. В. Таранюк, Я. В. Кобушко. Суми: Сумський державний університет, 2020. 175 с.

30. Лівовшко, Т.В., Ткачук Н.Ю. Складові системи мотивації праці персоналу на підприємстві. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*, 2019. Вип. 4. С. 59-62.

95

31. Лугова В. М., Голубєв С. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.

32. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України : монографія / Захарченко, Л.А., Топалова І.А., Захарченко Є.М. ;

Актив
Перей
актив

Міжрегіональна академія управління персоналом, Одеський інститут. - Одеса : ППРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.

33. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб.. Київ : SVA-print, 2020. 190 с.

34. Менеджмент: навч. посіб. / Н.С. Краснокутська, О.М. Нащекіна, О.В. Замула та ін. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.

35. Муха Р.А. Організація командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/66.pdf> (дата звернення: 02.04.2024)

36. Оцінка результативності персоналу від звичайної до наукової. Вивчення та порівняльний аналіз детермінованих і стохастичних підходів / С.В. Криворучко. - Київ : ЛАТ & К, 2020. 71 с.

37. Офіційний сайт ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ». URL: <https://etera.com.ua/en/>. URL: <https://etera.com.ua/en/> (дата звернення: 02.04.2024)

38. Пузирьов, С.О. Теоретичні основи управління персоналом

Актив
Перей,
активу

підприємства: функції, принципи, технології. *Економіка і управління*. 2015. № 1, С. 82-88

39. Прийняття управлінських рішень: навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. [4-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2020. 276 с.

40. Романовський О.Г., Шаполова В.В., Квасник О.В., Гура Т.В. Психологія тимбилдингу: навчальний посібник; за заг. ред. Романовського О.Г., Калашникової С.В. Харків: «Друкарня Мадрид», 2017. 92 с.

41. Солоненко Ю. В., Павло П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. *Галицький економічний вісник*. № 3 (82). 2023.

96

Акти

С. 190-200. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/42546>

42. Стахів О. Г., Явнюк О. І., Волощук В. В. Основи менеджменту: навч. посіб.; За наук. ред. док. екон. наук, проф. М. Г. Бойко. Івано-Франківськ, «Лілея НВ», 2015. 336 с.

43. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60-67.

44. Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент: навч. Посібник. Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 232 с.

45. Сумець О.М. Проектно-орієнтоване управління організаціями. Методичні рекомендації до практичних занять для здобувачів вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент освітньо-професійної програми «Менеджмент організацій і адміністрування» денної, заочної та вечірньої форм навчання / О.М. Сумець. Х.: Вид-во НФаУ, 2019. 26 с.

46. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу : навчальний

Акти
Перей,
активу

посібник у схемах і таблицях / З.Б. Живко ; Львівський державний університет внутрішніх справ. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

47. Тайм-менеджмент: Основні поради тайм-менеджменту. Київський Пласт. 2018. URL: <http://kyiv.plast.org.ua/new/taim-menedzhment-osnovni-poradytaim-menedzhmentu/> (дата звернення: 02.04.2024)

48. Теоретичні основи процесу прийняття управлінських рішень URL: <https://konstantinus.com/articles/teoretichni-osnovi-protsesu-prijnyattya/>. (дата звернення: 02.04.2024)

49. Технології управління людськими ресурсами [Електронний ресурс] : навчальний посібник для здобувачів ступеня магістра за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / Л. Є. Довгань, Л. Л. Ведуга, Г. А. Мохоцько ; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 4,8 Мбайт). Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2018. 511 с. <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275> (дата звернення: 18.03.2024)

АКТИ
Перей
активу

50. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія / Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія ; Міністерство освіти і науки України, Тернопільський національний економічний університет. - Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2020. 211 с.

51. Трегубов О. Наукові засади управління інноваційно-активною структурою. Актуальні проблеми економіки. 2023. №1. С. 64-71. DOI: 10.32752/1993-6788-2023-1-259-64-71

52. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулч, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

53. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки : колективна монографія / О.І. Зайцева [та 15 інших] ; головний редактор Г.Г. Савіна ; Міністерство освіти і науки України, Херсонський національний технічний університет. - Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2019. 129 с.

54. Управління персоналом : навчально-методичний посібник / укладачі

АКТИ
Перей
активу

: Ольга Петрівна Дяків, Віктор Михайлович Островерхов ; Міністерство освіти і культури України, Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 285 с.

55. Управління персоналом : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. / О. М. Шубалій, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О.А. Хілуха, П.М. Косінський; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 414 с.

56. Управління персоналом: підручник / О. М. Шубалій, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. – Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

57. Череп О. Г., КалюжнаЮ. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. No 48. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214/2136> (дата звернення: 10.04.2024).

58. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом;

навчальний посібник. Київ : КПІМ. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с.

59. Burak, V. (2020). Training of future specialists in hotel and restaurant industry in higher educational establishments in the conditions of distance learning. *ScienceRise: Pedagogical Education*, 6 (39), 16–20.

60. Khomova, O., Yanchycka, K., Shkatula, O., Burak, V., & Frolova O. (2021). Trends in the development of tertiary education in the context of modern challenges. *Applied Linguistics Research Journal*, 5 (4), 126–133.

61. Tolochko S., Bordiug N., & Knysh I. (2020). Transversal competencies of innovative entrepreneurship professionals in lifelong education. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6, 3, 156–165.

АКТИВ
Перейд
активує

ДОДАТКИ

Додаток А

Фінансова звітність ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» за 2020 р.

1.Баланс на 31 грудня 2020 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	17,5	16,0
первісна вартість	1001	41,7	43,1
накопичена амортизація	1002	(24,2)	(27,1)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	215,7	83,1
Основні засоби :	1010	26 061,3	26 607,8
первісна вартість	1011	31 811,2	34 832,5
знос	1012	(5 749,9)	(8 224,7)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	26 294,5	26 706,9
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	7 989,2	11 929,9
у тому числі готова продукція	1103	4 316,9	3 403,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	4 101,5	6 415,9
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1 119,8	11,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 883,3	1 424,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 146,2	2 812,1
Витрати майбутніх періодів	1170	71,6	94,8
Інші оборотні активи	1190	24,8	30,6
Усього за розділом II	1195	17 336,4	22 719,6
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	43 630,9	49 426,5

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 750,9	14 750,9
Додатковий капітал	1410	850,7	850,7
Резервний капітал	1415	1 076,0	1 076,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	25 342,6	30 300,1
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	42 020,2	46 977,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 194,4	1 852,3
розрахунками з бюджетом	1620	295,6	488,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	295,6	351,5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	36,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4,0	65,9
Усього за розділом III	1695	1 494,0	2 443,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	43 630,9	49 426,5

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2020 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36 945,8	32 742,0
Інші операційні доходи	2120	762,4	473,8
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	37 708,2	33 215,8
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(25 520,6)	(22 800,2)
Інші операційні витрати	2180	(6 106,8)	(5 098,2)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(31 627,4)	(27 898,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	6 080,8	5 317,4
Податок на прибуток	2300	(1 123,3)	(984,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	4 957,5	4 333,3

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)



ЕП Скопюк Віталій Петрович
Скопюк Віталій Петрович (ініціали, прізвище)
Вікторія Вікторівна
Гришук Вікторія Вікторівна (ініціали, прізвище)

Фінансова звітність ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» за 2021 р.

1.Баланс на 31 грудня 2021 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	16,0	12,9
Первісна вартість	1001	43,1	43,1
Накопичена амортизація	1002	(27,1)	(30,2)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	83,1	321,5
Основні засоби :	1010	26 607,8	24 933,1
первісна вартість	1011	34 832,5	36 210,2
знос	1012	(8 224,7)	(11 277,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	26 706,9	25 267,5
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	11 929,9	14 904,6
у тому числі готова продукція	1103	3 403,5	3 793,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6 415,9	2 076,4
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11,8	10,7
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 424,5	1 605,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 812,1	11 653,4
Витрати майбутніх періодів	1170	94,8	65,5
Інші оборотні активи	1190	30,6	9,9
Усього за розділом II	1195	22 719,6	30 325,5
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	49 426,5	55 593,0

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 750,9	14 750,9
Додатковий капітал	1410	850,7	850,7
Резервний капітал	1415	1 076,0	1 540,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	30 300,1	35 817,5
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	46 977,7	52 959,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 852,3	990,0
розрахунками з бюджетом	1620	488,5	1 377,4
у тому числі з податку на прибуток	1621	351,5	1 368,8
розрахунками зі страхування	1625	-	7,0
розрахунками з оплати праці	1630	36,6	26,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	65,9	81,7
Усього за розділом III	1695	2 443,3	2 482,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	49 426,5	55 593,0

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	45 098,4	36 945,8
Інші операційні доходи	2120	497,3	762,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	45 595,7	37 708,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(31 321,6)	(25 520,6)
Інші операційні витрати	2180	(6 913,3)	(6 106,8)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(38 234,9)	(31 627,4)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	7 360,8	6 080,8
Податок на прибуток	2300	(1 378,8)	(1 123,3)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	5 982,0	4 957,5

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)



ЕП Скопюк
Віталій
Петрович
Вікторія
Вікторівна

Скопюк Віталій Петрович _____ (ініціали, прізвище)
Гришук Вікторія Вікторівна _____ (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Фінансова звітність ТОВ «ЕТЕРА ПЛАСТ» за 2022 р.

1.Баланс на 31 грудня 2022 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	12,9	10,5	
Первісна вартість	1001	43,1	43,9	
Накопичена амортизація	1002	(30,2)	(33,4)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	321,5	997,7	
Основні засоби :	1010	24 933,1	22 769,3	
первісна вартість	1011	36 210,2	37 114,6	
знос	1012	(11 277,1)	(14 345,3)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	25 267,5	23 777,5	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	14 904,6	15 833,9	
у тому числі готова продукція	1103	3 793,1	1 504,9	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2 076,4	10 724,9	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	10,7	17,7	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1 605,0	2 849,0	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	11 653,4	11 238,3	
Витрати майбутніх періодів	1170	65,5	148,1	
Інші оборотні активи	1190	9,9	229,5	
Усього за розділом II	1195	30 325,5	41 041,4	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття				
Баланс	1300	55 593,0	64 818,9	

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	14 750,9	14 750,9
Додатковий капітал	1410	850,7	850,7
Резервний капітал	1415	1 540,6	1 839,7
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	35 817,5	42 575,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	52 959,7	60 016,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	990,0	2 460,7
розрахунками з бюджетом	1620	1 377,4	1 705,9
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 368,8	511,6
розрахунками зі страхування	1625	7,0	2,8
розрахунками з оплати праці	1630	26,2	62,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	81,7	223,9
Усього за розділом III	1695	2 482,3	4 455,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	55 593,0	64 818,9

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2022 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	63 319,2	45 098,4
Інші операційні доходи	2120	1 401,1	497,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	64 720,3	45 595,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(47 506,8)	(31 321,6)
Інші операційні витрати	2180	(8 455,3)	(6 913,3)
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(55 962,1)	(38 234,9)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	8 758,2	7 360,8
Податок на прибуток	2300	(1 701,6)	(1 378,8)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	7 056,6	5 982,0

Керівник _____ (підпис)
Головний бухгалтер _____ (підпис)



*ЕП Скопюк
Віталій
Петрович
Вікторія
Вікторівна*

Скопюк Віталій Петрович _____ (ініціали, прізвище)
Гришук Вікторія Вікторівна _____ (ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад