

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технологія та економіка
(повне найменування інституту, факультету)

Бізнес та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

Магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Концепція політики та стратегії
розвитку підприємства на
півдні Волинської області

Виконав: студент(ка) II курсу, групи БТЕж-В14а

Спеціальності 076. Життєвий менеджмент
(код і найменування спеціальності)
менеджменту

Освітня програма (спеціалізація)
Економіка підприємства
і маркетинг
(прізвище та ініціали)

Керівник Харченко А.В.
(прізвище та ініціали)

Рецензент Шуцман О.І.
(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
 (повне найменування закладу вищої освіти)

Інститут, факультет Бізнес-технології та економіки
 кафедра Бізнес та управління
 ступінь вищої освіти магістр
 спеціальність 026 Інструментальне та виробн.
 (код / найменування)
 освітня програма (спеціалізація) Економіка підприємства
 (назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри Г.В. Н. Чер.

Яковенко А.М.

« » 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Мотомисері Ірині Олександрівни
 (прізвище, ім'я, по батькові)

Тема проєкту (роботи) Кадрова політика та її вплив на економіку України, ДПОВ, Волинська, сільськогосподарська промисловість

Вірник проєкту (роботи) Г.В.Н. Чер. Яковенко А.М. Яковенко А.М.
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від «14» листопада 2025 року № 430

Строк подання студентом проєкту (роботи) 10 грудня 2025 року

Вихідні дані до проєкту (роботи) Звітні, статистичні дані

аналітичні матеріали підприємства, результати соціологічного опитування, графіки, таблиці, внутрішні документи, офіційні дані, дані з сайту підприємства, матеріали періодичних видань

Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Жестовий звіт про формування та розвиток механізмів підприємства з управління персоналом, вплив економічних результатів діяльності ДПОВ, Волинська промисловість, сільськогосподарська промисловість, системи мотивації.

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

Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконав завдання
1,2,3	Харченко А.В., доц. істор. б.м.ч.		

7. Дата видачі завдання « 10 » вересня 2018-року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1.	Визначення мети завдання та цілей дослідження: роботи.	10.09.2018.	
2.	Аналіз наукових джерел, нормативно-правової бази з питань формування НР політики.	18.09.2018.	
3.	Визначення методів дослідження та формування методології.	28.09.2018.	
4.	Дослідження поточного стану кадрової політики.	18.10.2018.	
5.	Визначення напрямків, підвищення ефективності використання людських ресурсів.	10.11.2018.	
6.	Оцінка організаційної ефективності кадрового менеджменту: доходи.	28.11.2018.	
7.	Формування висновків і оформлення дипломної роботи.	7.12.2018.	

Студент(ка)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

Керівник проекту (роботи)

(підпис)

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота магістра містить 146 сторінок, 15 рисунків, 30 таблиць, 44 літературних джерела.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари» для підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для реалізації мети дослідження були поставлені і вирішені такі завдання:

- узагальнено теоретичні аспекти та методичні підходи до формування ефективної кадрової політики підприємства;
- проведено комплексний аналіз сучасної кадрової політики, її ефективності та стану використання трудових ресурсів на ТОВ «Волинська фабрика гофротари»;
- виявлено ключові проблеми та недоліки в існуючій системі управління персоналом підприємства;
- розроблено та обґрунтовано конкретні шляхи, напрями та заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари».

Об'єктом дослідження є кадрова політика та система управління персоналом ТОВ «Волинська фабрика гофротари».

Предметом дослідження є процеси формування та реалізації кадрової політики підприємства.

У процесі дослідження використовувались методи порівняльного, статистичного, графічного аналізу, методи експертних оцінок; методи узагальнення та абстрагування для формування теоретичних висновків.

Інформаційною базою дослідження є теоретичні досягнення вітчизняних і зарубіжних науковців, фінансова та управлінська звітність підприємства, власні спостереження, а також практичний досвід фахівців підприємства у сфері управління кадрами.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього впровадження в діяльність ТОВ «Волинська фабрика гофротари», що має велике значення для підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому.

Висновки: запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації, оцінки та розвитку персоналу є економічно доцільними і можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат на управління персоналом.

Ключові слова: кадрова політика, кадрова стратегія, механізм розробки кадрової політики, інструменти кадрової політики, ефективність кадрової політики, мотивація праці, продуктивність праці, фактори і резерви зростання продуктивності праці.

ЗМІСТ

ВСТУП	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	11
1.1 Сутність і види кадрової політики підприємства	11
1.2 Механізм розробки кадрової політики підприємства	19
1.3 Методологічні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства	28
1.4 Фактори та резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства	38
Висновки до першого розділу	42
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВОЛИНСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ»	44
2.1 Характеристика економічних результатів діяльності підприємства	44
2.2 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства	57
2.3 Аналіз мотивації праці на підприємстві	67
2.4 Аналіз ефективності кадрової політики підприємства	78
Висновки до другого розділу	83
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА	86
3.1 Вдосконалення системи мотивації	86
3.2 Впровадження комплексної оцінки персоналу підприємства	90
3.3 Вдосконалення механізмів планування та контролю за робочим часом	100
3.4 Планування кар'єри	104
3.5 Впровадження автоматизованої системи управління кадрами	108
Висновки до третього розділу	112
ВИСНОВКИ	114

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	120
ДОДАТОК А Критерії оцінки результатів праці	125
ДОДАТОК В Фінансова звітність підприємства	126
ДОДАТОК С Статут підприємства	136

ВСТУП

В умовах динамічних змін економічного середовища та посилення конкурентної боротьби, кадрова політика набуває ключового значення для забезпечення стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Ефективне управління людськими ресурсами, їх формування, розвиток та раціональне використання є визначальними факторами досягнення стратегічних цілей організації. Недосконалість кадрової політики призводить до зниження продуктивності праці, плинності кадрів та погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Відтак, вивчення теоретичних засад формування кадрової політики та розробка практичних шляхів її вдосконалення на конкретному підприємстві набуває високої актуальності.

Особливої уваги потребує дослідження цієї проблематики на виробничих підприємствах, зокрема на ТОВ «Волинська фабрика гофротари», де якість та ефективність роботи персоналу безпосередньо впливає на виробничі показники та якість кінцевої продукції. Вдосконалення кадрової політики дозволить підприємству повною мірою реалізувати свій трудовий потенціал, забезпечуючи високу ефективність використання трудових ресурсів.

Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики знайшли своє відображення у працях зарубіжних вчених, таких як М. Армстронг, Г. Десслер, Р. Люсьєр, Н. Реймонд, Дж. Холленбек, Б. Герхарт, В. Робертсон, Дж. Стівенсон [35], а також вітчизняних фахівців – В. Бортник, Т. Водолажська, М. Денисенко, О. Криворучко [39], О. Крушельницька [5], Л. Балабанова [41], В. Адамчук [11] та інших.

Водночас, питання практичного вдосконалення кадрової політики з урахуванням галузевої специфіки та реалій функціонування українських підприємств, зокрема виробництва гофротари, залишаються недостатньо вивченими. Це обумовило вибір теми кваліфікаційної роботи, її мету та завдання.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари» для підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

- узагальнити теоретичні аспекти та методичні підходи до формування ефективної кадрової політики підприємства;
- провести комплексний аналіз сучасної кадрової політики, її ефективності та стану використання трудових ресурсів на ТОВ «Волинська фабрика гофротари»;
- виявити ключові проблеми та недоліки в існуючій системі управління персоналом підприємства;
- обґрунтувати та розробити конкретні шляхи, напрями та заходи щодо вдосконалення кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари»;
- розрахувати очікуваний соціально-економічний ефект від впровадження запропонованих рекомендацій.

Об'єктом дослідження є кадрова політика та система управління персоналом ТОВ «Волинська фабрика гофротари».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів формування та вдосконалення кадрової політики підприємства.

У процесі дослідження використовувались такі методи: системний аналіз, порівняльний аналіз, статистичний аналіз, графічний метод - для оцінки ефективності кадрової політики; методи експертних оцінок та економіко-математичного моделювання - для обґрунтування рекомендацій; методи узагальнення та абстрагування - для формування теоретичних висновків.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх безпосереднього впровадження в діяльність ТОВ «Волинська фабрика гофротари». Запропоновані заходи щодо вдосконалення системи мотивації, оцінки та розвитку персоналу можуть бути використані керівництвом

підприємства для підвищення продуктивності праці та оптимізації витрат на управління персоналом.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, 44 літературних джерел, містить 146 сторінок, 15 рисунків, 30 таблиць.

У першому розділі наводиться характеристика сутності і видів кадрової політики підприємства, методологічних підходів до розробки кадрової політики та оцінки її ефективності, факторів підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

У другому розділі проводиться аналіз економічних результатів діяльності, ефективності використання трудових ресурсів підприємства, досліджується стан мотивації та ефективності кадрової політики.

У третьому розділі пропонуються та обґрунтовуються шляхи підвищення ефективності використання трудових ресурсів за рахунок удосконалення кадрової політики підприємства.

У висновках узагальнюються основні результати роботи та наводяться пропозиції щодо вдосконалення кадрової політики підприємства з метою підвищення ефективності використання трудових ресурсів.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність і види кадрової політики підприємства

Кадрова політика є ключовим інструментом впливу на колективні процеси та економічний розвиток підприємств та держави в цілому. Це зумовлено тим, що ефективне управління персоналом відіграє вирішальну роль у вирішенні багатьох господарських завдань.

Кадрова політика – це діяльність персоналу вищого рівня управлінської ієрархії, що реалізується суб'єктами кадрових відносин у кадровій роботі з використанням системи засобів інформаційної дії (методи, технології, способи) на персонал організації [5]. Кадри – це головний фактор, який формує конкурентні переваги організації та забезпечує її успіх на ринку господарювання. Сутність терміну «кадрова політика» в управлінській теорії та практики пояснюється одними дослідниками як стратегія роботи з кадрами певного суб'єкту управлінської діяльності, а інші ототожнюють кадрову політику з кадровою діяльністю, що не є вірним підходом [32].

Поняття «кадрова політика» необхідно також розглядати у широкому та вузькому сенсі слова. Так, у широкому значенні, розуміють «систему принципів і норм, згідно з якими людські ресурси приводяться у відповідність до стратегії розвитку підприємства обумовлюючи всі заходи роботи з персоналом: набір, відбір, прийом на роботу, навчання, оцінку, атестацію та кар'єрний ріст». У вузькому значенні, вважають систему конкретних правил, норм, обмежень у взаємозв'язках працівників та адміністративного персоналу, які використовуються для вирішення певних питань [32].

Треба зауважити, що кадрова політика залежить від загальної стратегії розвитку підприємства, отже, обґрунтування її вибору залежить від мети та завдань підприємства, які мають бути сформовані після ретельно проведених

досліджень всіх сфер діяльності підприємства: виробничої, комерційної, маркетингової та інших [38].

Одним із найбільш цитованих визначень про кадрову політику в українській академічній літературі є вислів О. В. Крушельницької - «кадрова політика - це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання». Це визначення підкреслює системний, комплексний характер кадрової політики як основи управління людськими ресурсами [38].

Г. Мазур та Д. Мазур у статті «Трактування, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства» зазначають, що кадрова політика «являє собою систему поглядів, принципів і правил, які регулюють діяльність всього персоналу та кожної окремої людини. Також можна додати, що кадрова політика – це один із найважливіших напрямів управлінської діяльності будь-якої організації» [21].

Н.В. Зачосова, В.М. Кімлик у дослідженні «Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0» вказують, що «Індустрія 5.0 диктує параметри людиноцентризму у бізнесі, тобто, основою кадрової політики має стати мотиваційний механізм, інструментарій розвитку потенціалу працівника, набуття ним нових професійних характеристик під впливом постійного і безперервного процесу навчання» [13].

О. А. Шаповал схиляється до думки, що кадрова політика це «збалансована кадрова робота, спрямована на досягнення цілей і завдань організації, яка реалізується через формулювання високопродуктивного, згуртованого кадрового потенціалу, здатного своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку, та розроблення програми реалізації поставлених цілей з урахуванням мікро- і макрооточення» [43].

Вироблення кадрової політики в умовах ринкової економіки передбачає, перш за все, розглядати роботу з кадрами в нерозривному зв'язку з сутністю проблем, що вирішуються на даному етапі, підбираючи кадри у відповідності з

новими задачами. Сьогодні особлива увага приділяється використанню людського фактору, підвищенню якості і творчої віддачі інтелектуального, кадрового потенціалу, покращенню підготовки і використання спеціалістів.

Метою кадрової політики є забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав та обов'язків громадян; раціональне використання кадрового потенціалу; формування та підтримка ефективної роботи трудових колективів [32].

За баченням Г.М. Дмитренка, кадрова політика ґрунтується на загальних закономірностях суспільного розвитку, має соціальну природу, спрямована на формування й ефективне функціонування соціальних механізмів відбору, виховання і розподілу індивідів у соціальній структурі, у своїй основі реалізує стратегію, здійснюється в управлінні персоналом через роботу кадрових служб, будується на методологічній базі системодіяльнісного підходу функціонування і розвитку організації [32].

Основними напрямками кадрової політики є:

- визначення ключових вимог до працівників, враховуючи стратегію розвитку компанії та зовнішні ринкові умови;
- створення ефективних кадрових структур та розробка механізмів управління персоналом;
- формування концепції оплати праці, матеріального та нематеріального стимулювання відповідно до бізнес-стратегії;
- визначення шляхів залучення, використання, утримання та звільнення персоналу, включно з наданням підтримки під час масових скорочень;
- регулювання соціальних відносин у колективі;
- визначення шляхів підвищення кваліфікації, перекваліфікації працівників, особливо у зв'язку з впровадженням нових технологій, а також стимулювання кар'єрного росту та дострокового виходу на пенсію тих, хто не відповідає новим вимогам;
- покращення морально-психологічного клімату та залучення співробітників до процесу управління організацією [28].

Кадрова політика повинна бути тісно зв'язана зі стратегією розвитку або виживання підприємства. В цьому відношенні вона являє собою кадрове забезпечення реалізації цієї стратегії.

Вона повинна бути достатньо гнучкою: стабільною та динамічною. Зі стабільністю пов'язані внутрішні очікування працівника, та коректуватись у відповідність з виробничою і економічною ситуацією. Політика управління персоналом повинна мати стабільні аспекти, що враховують інтереси працівників і сприяють формуванню корпоративної культури підприємства.

Кадрова політика повинна бути економічно обґрунтованою, тобто враховувати фінансові можливості підприємства щодо витрат на персонал. Її принципи мають ґрунтуватися на індивідуальному підході до кожного працівника [38].

Ключовими компонентами кадрової політики є: організація підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників; створення та управління резервом кадрів для забезпечення безперервності та розвитку організації; підготовка, призначення та розподіл кадрів в управлінських структурах; проведення стажувань для професійного зростання персоналу; контроль та оцінка ефективності роботи з кадрами; вивчення та поширення найкращих практик у сфері управління персоналом [28].

Вибір кадрової політики безпосередньо залежить від загальної стратегії підприємства. Більш того, ефективно обрана та реалізована кадрова політика сприяє успішній реалізації цієї стратегії, яка охоплює такі ключові аспекти:

- виробничий аспект – оптимізація виробництва з урахуванням ринкового попиту;
- фінансово-економічний – залучення необхідних фінансових ресурсів для розвитку;
- соціальний – задоволення потреб персоналу для забезпечення стабільної та ефективної роботи [4].

Вибір кадрової політики залежить від обраної ситуаційної стратегії підприємства, наприклад, від заснування нового бізнесу, концентрації зусиль на

одному напрямку, вертикальної інтеграції, диверсифікації, стратегії перерозподілу чи вилучення капіталу. Правильно сформована кадрова політика дозволяє створити оптимальний трудовий потенціал при одночасній мінімізації витрат [36].

За сучасних економічних умов, кадрова політика спрямована на створення такої системи управління персоналом, яка забезпечуватиме не лише економічну, а й соціальну ефективність. Це досягається шляхом дотримання чинного законодавства, нормативних актів та урядових рішень [36].

Планування роботи з кадрами відбиває основні аспекти управління кадрами: виробничо-економічний, політичний, соціальний, психологічний, адміністративно-правовий.

Політичний аспект управління кадрами – це максимум демократизму, при якому людина відчувала б себе хазяїном і творцем, це налаштування кадрів на роботу, необхідність революційних перетворень в умовах ринкової економіки.

Соціальний аспект управління кадрами направлений на активізацію участі у виробництві, на покращення умов, що впливають на процеси праці (житлових, культурно-побутових, охорони здоров'я, підвищення рівня освіти та кваліфікації).

Психологічний аспект управління кадрами відображає дію на кожну окрему особистість з урахуванням її психологічних і психофізіологічних якостей, інтересів, можливостей з метою стимулювання високої продуктивності і якості праці [22].

Адміністративно-правовий аспект управління кадрами направлений на вирішення питання координування діяльності робітників в процесі вирішення поставленої виробничої задачі, розстановки кадрів на робочих місцях з урахуванням їх професійного і кваліфікаційного рівня.

Виробничо-економічний аспект управління кадрами безпосередньо зв'язаний з організацією і стимулюванням праці в нових умовах господарювання. Він вирішує задачу ефективності виробництва за рахунок найбільш повного задоволення економічних інтересів трудових колективів.

Поряд з іншими аспектами управління кадрами виробничо-економічний направлений на встановлення повної відповідності між цілями і задачами виробництва – з однієї сторони, інтересами працівників – з іншої сторони [22].

На великих підприємствах кадрова політика, як правило, офіційно оформлюється та детально фіксується у внутрішніх корпоративних документах, таких як меморандуми та інструкції. Ці документи регламентують ключові аспекти управління персоналом.

На невеликих підприємствах кадрова політика, як правило, не має формалізованого вигляду, а існує у формі усних правил чи зауважень власників. Письмове оформлення кадрової політики сприяє:

- чіткому відображенню поглядів керівництва;
- зміцненню довіри до адміністрації;
- покращенню взаємодії між структурними підрозділами;
- забезпеченню послідовності в процесі прийняття рішень щодо персоналу;
- інформуванню співробітників про правила внутрішнього розпорядку;
- поліпшенню морально-психологічного клімату в колективі.

Ця формалізація допомагає уникнути двозначності та забезпечує прозорість, що є ключовим для ефективного управління людськими ресурсами [25].

Залежно від ступеня впливу та контролю з боку керівництва організації на кадрову ситуацію, а також процедур, спрямованих на прогнозування кількості та якості персоналу, виділяють певні види кадрової політики: активна та пасивна кадрова політика, реактивна та превентивна кадрова політика [28].

На рис. 1.1 наведено матрицю, що показує взаємозалежність кадрової політики та відповідних методів кадрового забезпечення з одного боку та рівнем володіння прогнозом розвитку кадрової ситуації, рівнем використання засобів впливу на розвиток кадрової ситуації з другого боку. Кожному квадранту відповідає окремий вид кадрової політики та відповідні засоби кадрового забезпечення [28].

		Рівень володіння прогнозом розвитку кадрової ситуації	
		Низький	Високий
Рівень використання засобів впливу на розвиток кадрової ситуації	Низький	1. Пасивна кадрова політика Використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел (пошук серед працюючих робітників, їх знайомих, використання служб зайнятості, засобів масової інформації та Інтернет, переманювання працівників)	2. Превентивна кадрова політика Зовнішні джерела: - використання навчальних закладів; - використання кадрових агентств; - засоби масової інформації, Інтернет; - служби зайнятості; - хедхантинг; - рекрутингові агентства; Внутрішні джерела: - працівники підприємства, їх знайомі.
	Високий	3. Реактивна кадрова політика За умов необхідності швидкого реагування доцільним буде використання практично всіх існуючих методів кадрового забезпечення, не зважаючи на їх вартість. Серед найбільш швидких за результатом – кадрові і рекрутингові агентства, переманювання працівників з інших фірм-конкурентів та інше	4. Активна кадрова політика Використання не тільки власного досвіду кадрового забезпечення, але й зарубіжного та досвіду конкурентів. Серед методів кадрового забезпечення – використання всіх існуючих зовнішніх і внутрішніх джерел

Рисунок 1.1 – Матриця взаємозалежності кадрової політики від прогнозів кадрової ситуації та засобів впливу на них з урахуванням методів кадрового забезпечення [28]

Квадрант 1 «Пасивна кадрова політика» відповідає за політику, яка здійснюється в разі, коли підприємство не має чітко розробленої програми дій стосовно персоналу, а робота з кадрами зводиться до ліквідації негативних наслідків.

Враховуючи необхідність використання політики швидкого реагування на виникаючі ситуації, доцільно буде використовувати як зовнішні, так і внутрішні джерела набору персоналу: пошук серед працюючих робітників, їх знайомих, використання служб зайнятості, ЗМІ, Інтернет, переманювання працівників [28].

Квадрант 4 «Активна кадрова політика» відповідає за політику, яка здійснюється коли керівництво має не тільки прогноз, але й засоби впливу на ситуацію, а кадрова служба спроможна розробити цільові антикризові програми, проводити постійний моніторинг ситуації. Такий вид кадрової політики вимагає застосування допомоги навчальних закладів для пошуку майбутніх кадрів, кадрових агентств, ЗМІ, Інтернет, хедхантінгу, рекрутингових агентств; також це внутрішні джерела: працівники підприємства, їх знайомі, колишні працівники підприємства та колишні кандидати на вакантні посади [28].

Квадрант 3 «Реактивна кадрова політика» відображає політику, яка здійснюється у випадку, коли керівництво організації здійснює контроль за симптомами негативного стану в роботі з кадрами, причинами виникнення конфліктних ситуацій, відсутністю мотивації до високовиробничої праці та володіє ситуацією розвитку кризи. Така кадрова політика обумовлює використання таких джерел набору як зовнішніх, так і внутрішніх. А саме, за умов необхідності швидко зреагувати, доцільним буде використання практично всіх існуючих методів кадрового забезпечення, незважаючи на їх вартість. Серед найбільш швидких за результатом - кадрові та рекрутингові агентства, переманювання працівників з інших фірм-конкурентів та інше [28].

Квадрант 2 «Превентивна кадрова політика» відображає політику, яка реалізується тоді, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку ситуації, однак не має засобів впливу на неї. Кадрова служба володає не лише засобами діагностики персоналу, але й методами прогнозування кадрової ситуації на середньотерміновий період. У випадку превентивної кадрової політики доцільним буде звернення до наступних методів кадрового забезпечення: використання навчальних закладів, кадрових агентств, ЗМІ, Інтернет, служб зайнятості, хедхантінгу, рекрутингових агентств; внутрішніх джерел: працівники підприємства, їх знайомі [28].

Отже, керівникам сучасних підприємств, беручи до уваги складні та мінливі мови розвитку та функціонування, слід звернути увагу на

вдосконалення та підвищення ефективності існуючої системи кадрового забезпечення, враховуючи при цьому багату кількість факторів, серед яких одне з перших місць посідає кадрова політика підприємств.

Перспективами подальших досліджень у даному напрямі є розробка механізму формування кадрової політики та виявлення шляхів оптимізації кадрової політики сучасних підприємств [32].

1.2 Механізм розробки кадрової політики підприємства

Механізм реалізації кадрової політики підприємства – це комплексна система, що включає плани, норми, стандарти та організаційні, адміністративні, соціальні, економічні й інші заходи, спрямовані на вирішення актуальних кадрових питань і задоволення потреб підприємства у кваліфікованих фахівцях [34].

До основних елементів механізму відносять:

1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Він вивчає стан ринку праці, конкурентів, законодавчих вимог та аналізує кадровий потенціал підприємства (кількісний і якісний склад, рівень кваліфікації, плинність кадрів, мотивацію).

2. Визначення стратегічних цілей і завдань кадрової політики. Поєднання кадрової політики зі стратегією розвитку підприємства з формуванням пріоритетів (залучення молодих фахівців, підвищення кваліфікації, оптимізація чисельності).

3. Розробка принципів і напрямів кадрової політики. До принципів зазначають системність і гнучкість, соціальну справедливість та економічна доцільність, а до напрямів – добір і розстановка кадрів, навчання та розвиток, мотивація, соціальні гарантії, корпоративна культура.

4. Вибір інструментів і методів реалізації. Їх поділяють на організаційні (кадрове планування, резерв кадрів, адаптація, оцінка результативності),

економічні (система оплати праці, преміювання, соціальний пакет) і соціально-психологічні (розвиток командної роботи, корпоративні цінності, комунікації).

5. Формування кадрових програм і заходів. Розвиток програми підготовки та підвищення кваліфікації, проведення заходів з мотивації персоналу, впровадження системи оцінювання та атестації.

6. Впровадження кадрової політики. Доведення основних положень до працівників і керівників та закріплення у внутрішніх нормативних документах (положення, інструкції, колективний договір).

7. Контроль і коригування. Впровадження моніторингу рівня задоволеності персоналу, продуктивності праці, плинності кадрів чи вчасного внесення змін залежно від змін ринкової ситуації чи стратегії підприємства [33].

Отже, механізм розробки кадрової політики – це цілісна система управлінських рішень, яка включає аналіз, планування, вибір методів і засобів, реалізацію та контроль заходів щодо управління персоналом [21].

Для ефективного управління людськими ресурсами підприємство повинно розробити інтегровану систему, яка охоплює всі аспекти кадрової роботи, ґрунтуючись на єдиній кадровій політиці та стратегії.

Першим кроком у впровадженні стратегічного управління персоналом є розробка концепції управління. Це комплексне бачення, що визначає суть, цілі, завдання, принципи та методи роботи з кадрами, зважаючи на специфіку діяльності організації.

Концепція слугує філософською основою кадрової політики, формуючи її теоретико-методологічний базис. Як зазначено у табл. 1.1, вона є фундаментом для створення системи принципів управління персоналом - сукупності науково обґрунтованих вимог, правил і норм, які фіксуються в офіційних нормативно-правових документах [1].

Таблиця 1.1 – Основні принципи управління персоналом [1]

Принцип	Зміст принципу
Науковості	Формування системи управління персоналом повинне ґрунтуватися на досягненнях наукових дисциплін, таких, як: управління персоналом, теорії систем, загальна психологія, психологія управління, економіка, етика, ергономіка і так далі
Цілепокладання	Визначає відповідність системи управління персоналом меті організації, породжує системоутворюючі чинники
Функціональності	Обумовлює необхідність для досягнення мети організації здійснювати функціональний розподіл праці персоналу
Ієрархічності	Система управління персоналом повинна забезпечувати ієрархічну взаємодію між ланками управління
Економічності	Означає найбільш ефективну організацію системи управління персоналом, зниження частки витрат на управління в загальних витратах на одиницю продукції, що випускається
Адаптивності (гнучкості)	Означає пристосовність системи управління персоналом до цілей об'єкту управління, що змінюються, й умов його роботи
Пропорційності	Відображає необхідність дотримання конкретних пропорцій між різними функціональними групами працівників за чисельністю кваліфікації та обсягами виконуваних робіт, виробничих й управлінських функцій
Комплексності	Урахування всіх чинників, що впливають на систему управління персоналом при формуванні необхідної системи

Хоча документальне оформлення кадрової політики не є обов'язковим, її зміст повинен включати такі ключові положення:

- визначення актуальних та перспективних вимог до кваліфікації та якості роботи співробітників;
- формування спеціалізованого підрозділу з управління персоналом із чітким розподілом функцій та повноважень;
- розробка загальної філософії оплати праці та системи стимулювання співробітників;
- визначення методів найму, переміщення, просування та звільнення персоналу;
- формулювання принципів навчання та підготовки працівників;
- встановлення показників для оцінки результативності кадрової політики.

Кадрова політика базується на загальній кадровій концепції підприємства, яка є невід'ємною частиною його стратегії розвитку, поряд з

виробничою, фінансово-економічною, науково-технічною та маркетинговою політиками. Тому при її розробці необхідно враховувати як внутрішні, так і зовнішні фактори, що зазначено на рис. 1.2 [26].

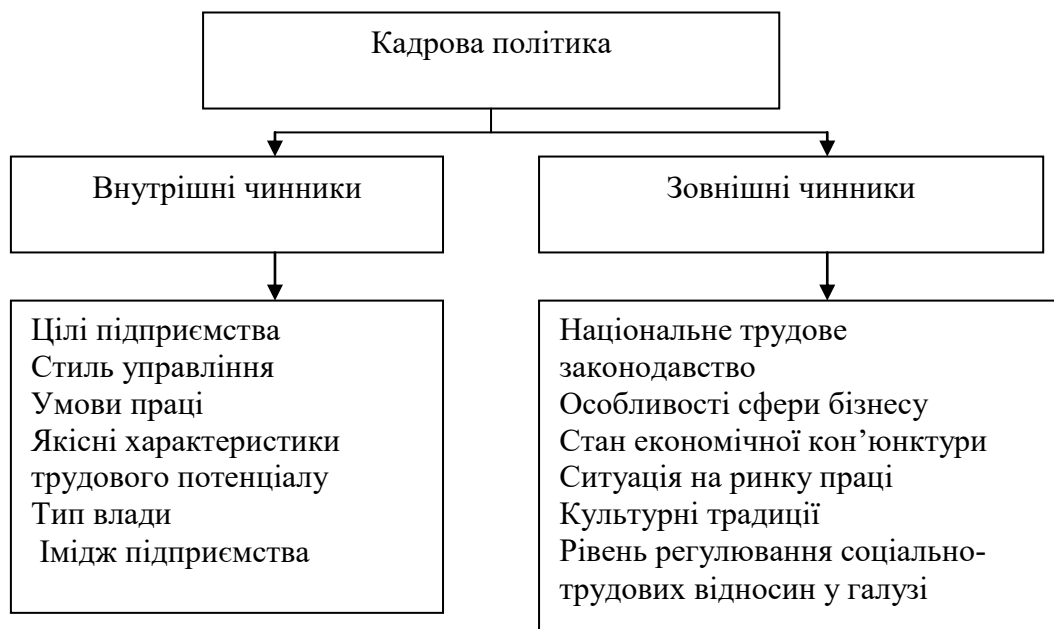


Рисунок 1.2 – Система чинників, що визначають кадрову політику підприємства [26]

Зовнішні фактори, що впливають на кадрову політику, включають національне законодавство, що регламентує трудові відносини; соціальне партнерство на прикладі взаємодії з профспілковими організаціями; загальний стан економіки. Ситуація на ринку праці, наприклад, наявність заборон на використання певних методів відбору (як-от тестування) змушує компанії адаптувати свої програми найму та орієнтації персоналу [6].

При формуванні кадрової політики, що враховує ситуацію на ринку праці, необхідно аналізувати рівень конкуренції, джерела залучення персоналу, а також професійну та структурну специфіку вільної робочої сили.

Крім того, важливо отримувати інформацію про професійні та громадські об'єднання, до яких належать поточні або потенційні співробітники. Розуміння їхніх стратегій, традицій та методів діяльності дозволяє розробляти та впроваджувати ефективні кадрові програми, що враховують ці фактори [44].

Внутрішніми чинниками, які формують кадрову політику підприємства, можна вважати:

1. Стратегічні цілі. Кадрова політика залежить від того, чи орієнтоване підприємство на швидке отримання прибутку з подальшим згортанням діяльності, чи на довгостроковий розвиток і масштабування. Цілі визначають, які професійні якості та компетенції є пріоритетними при відборі персоналу.

2. Стиль управління. Різні моделі управління - від жорстко централізованої до децентралізованої – потребують фахівців з різними навичками та підходом до роботи. Тому стиль управління є визначальним при формуванні кадрової політики.

3. Умови праці. Важливим елементом кадрової політики є створення умов, що залучають і утримують працівників. До них належать фізичні та психологічні навантаження, безпека праці, місце розташування, гнучкість графіку, рівень автономії, а також можливість співпраці з колегами та розуміння місії компанії. Непривабливі умови вимагають від керівництва розробки спеціальних програм для залучення та мотивації персоналу.

4. Якісні характеристики колективу. Успішний і злагоджений колектив сам по собі є потужним мотиваційним фактором.

Кадрова політика повинна сприяти формуванню позитивного соціального середовища, яке підвищує продуктивність та задоволеність працею [34].

Формування кадрової політики підприємства базується на аналізі структури персоналу, оцінці ефективності робочого часу, прогнозуванні розвитку підприємства та зайнятості.

На думку експертів у галузі кадрового менеджменту Л. Балабанової, І. Ворожейкіної, М. Денисенко, О. Крушельницької, Д. Мельничук ефективна кадрова політика має забезпечувати основні аспекти.

Головні напрямки кадрової політики підприємства наведено на рис. 1.3.

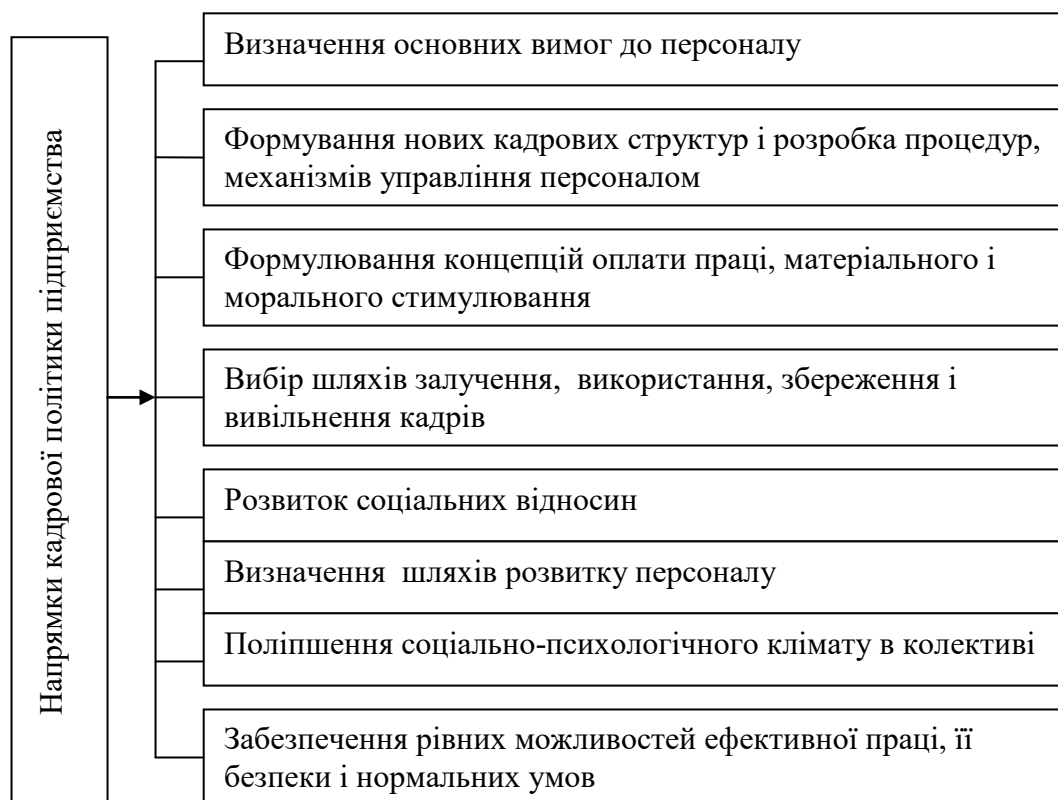


Рисунок 1.3 – Напрямки кадрової політики підприємства

Отже, розглянемо наступні ключові аспекти:

- організаційна інтеграція – керівний склад та лінійні менеджери повинні сприймати розроблену стратегію управління персоналом як власну, активно впроваджуючи її у свою щоденну діяльність. Це передбачає тісну співпрацю між усіма рівнями управління та HR-службами для досягнення спільних цілей;
- високий рівень відповідальності – усі працівники повинні ідентифікувати себе з цінностями компанії та ставитися до виконання поставлених завдань не лише як до формального виконання обов'язків, але й особисту залученість до реалізації стратегічних цілей підприємства;
- функціональна гнучкість – кадрова політика має сприяти функціональній варіативності, відмовляючись від жорсткого розмежування видів робіт; використання різноманітних форм трудових договорів, таких як повна, часткова або погодинна зайнятість, для оптимального використання людських ресурсів;

– структурна адаптивність – підприємство має бути готовим до безперервного навчання та організаційних змін; гнучкості кадрового потенціалу дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів; завдяки цьому досягається висока якість роботи та її результатів, а також поліпшуються умови праці, що позитивно впливає на задоволеність працівників [25].

Для формування та ефективної реалізації сучасної кадрової політики необхідна нова генерація менеджерів з управління персоналом. Це підкреслює важливість створення дієвого механізму реалізації кадрової політики.

Інструменти реалізації кадрової політики підприємства, які може використати підприємство, наведені на рис. 1.4 [16].

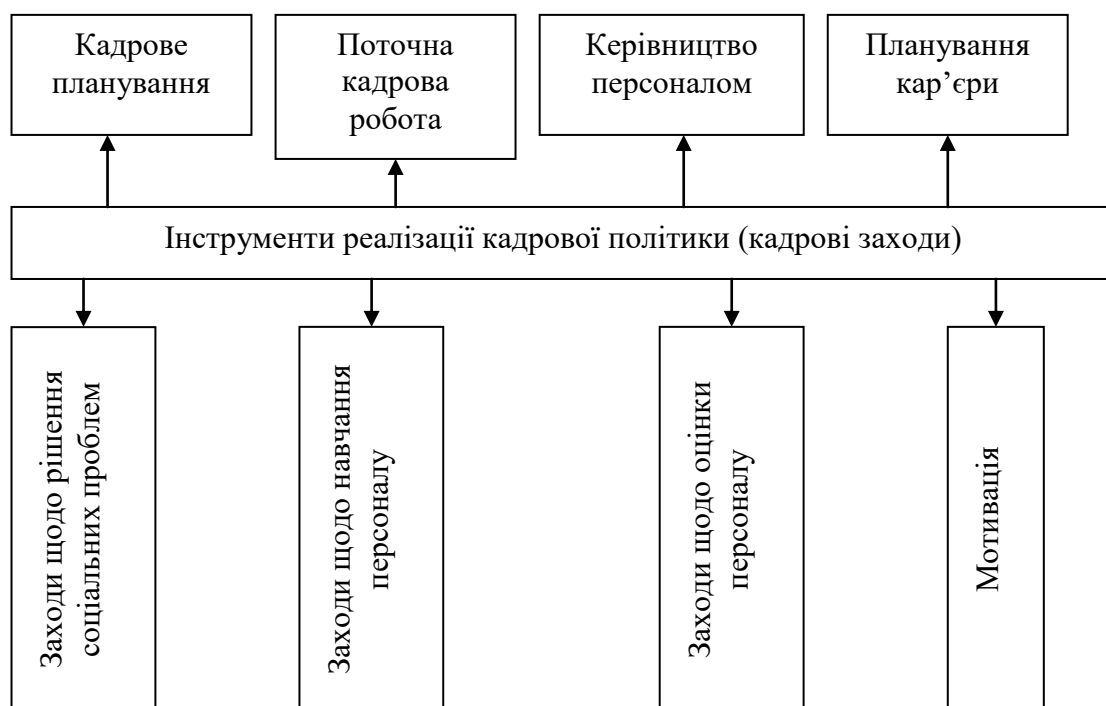


Рисунок 1.4 – Інструменти реалізації кадрової політики [16]

У результаті застосування цих інструментів змінюється поведінка працівників, підвищується ефективність їхньої роботи, поліпшується структура трудового колективу [16].

Отже, кадрові заходи – дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу задачам роботи організації, що проводяться з урахуванням

конкретних задач етапу розвитку організації. Кадрові заходи можуть бути різними в залежності від типу стратегії організації і рівня планування [33].

Для відкритого і закритого типу кадрової політики будуть адекватні різного типу заходи, щодо задоволення єдиних по суті кадрових потреб, можна розглянути в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Характеристика кадрових заходів у відкритому і закритому типі кадрової політики [33]

Тип стратегії організації	Рівень планування		
	Довгостроковий (стратегічний)	Середньостроковий (управлінський)	Короткостроковий (оперативний)
1	2	3	4
Відкрита кадрова політика			
Підприєм- ництво	Притягнення молодих перспективних професіоналів. Активна політика інформування про фірму. Формування вимог до кандидатів.	Пошук перспективних людей і проектів, створення банку кандидатів на роботу в організацію, проведення конкурсів, видача грантів.	Відбір менеджерів і фахівців під проекти
Динамічного росту	Активна політика притягнення професіоналів	Встановлення контактів із кадровими агентствами Розробка принципів і процедур оцінки кандидатів і роботи. Навчання управлінців - формування горизонтальних і вертикальних управлінських команд	Розробка штатного розкладу. Створення посадових інструкцій. Опис політики фірми в документах і правилах. Набір персоналу під конкретні види робіт. Адаптація персоналу

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Прибутковості	Розробка нових форм організації праці під нові технології Оцінка потреби в персоналі для різноманітних етапів життя організації	Планування трудових ресурсів Розробка оптимальних схем стимулювання праці, ув'язаних з одержанням прибутку організацією. Аналіз і раціоналізація робочих місць Створення нормативних документів з кадрового аспекту ліквідації підприємства. Встановлення контактів із фірмами по працевлаштуванню Пошук перспективних фахівців	Реалізація програм оцінки і стимулювання праці Набір ефективних менеджерів (керуючих) Оцінка персоналу з метою скорочення. Консультації персоналу з питань фахової орієнтації, програмам навчання і працевлаштуванню. Використання схем часткової зайнятості Консультаційна допомога персоналу (у першу чергу, психологічна). Реалізація програм соціальної допомоги
Закрита кадрова політика			
Підприємства	Створення власних (фірмових) інститутів	Пошук перспективних студентів, виплата стипендій, стажування на підприємстві	Притягнення друзів, родичів і знайомих
Динамічного росту	Планування кар'єри. Розробка нетрадиційних засобів наймання (довічний - Японія) Розробка схем оптимізації праці, скорочення трудових витрат	Проведення внутрішньофірмових програм навчання з урахуванням особистих потреб у навчанні. Розробка програм стимулювання праці в залежності від внеску і вислуги років Реалізація програм навчання управлінського персоналу. Розробка соціальних програм Проведення програм перепідготовки	Набір співробітників із високим потенціалом і спроможністю до навчання. Проведення програм адаптації персоналу. Створення гуртків «якості», активне вмикання персоналу в оптимізацію діяльності організації. Використання ресурсів «внутрішнього наймання» - суміщення. Пошук робочих місць для персоналу, що переміщається. Звільнення, в першу чергу нових співробітників
Кругобігу	Створення «інноваційних» відділів. Розробка програм стимулювання творчої активності співробітників. Проведення конкурсів проектів	Розробка програм часткової зайнятості по основному напрямку з можливістю реалізувати активність співробітників у напрямках, корисних фірмі	Культивування «філософії фірми». Включення персоналу в обговорення перспектив розвитку організації

Головною особливістю всієї системи розробки і реалізації ефективної кадрової політики на підприємстві є та обставина, що значну частку роботи з персоналом повинні виконувати самі лінійні керівники, а працівники кадрової служби зобов'язані допомагати їм у цьому і забезпечувати відповідну підтримку (витрати робочого часу лінійних керівників на виконання кадрових функцій у прогресивних підприємствах складають від 30 до 60 %).

Отже, кожен керівник – це керівник персоналу, а кожен директор – це директор з персоналу, незалежно від того за яку сферу діяльності він відповідає. Кадрова грамотність є найважливішим елементом, що визначає просування за службою менеджерів усіх ланок [26].

1.3 Методологічні підходи до оцінки ефективності кадрової політики підприємства

Оцінювання управління кадровою політикою є ключовим інструментом для виявлення та усунення обмежень у використанні людських ресурсів. Цей процес надає керівництву необхідну інформацію для прийняття стратегічних і тактичних рішень, що підвищують конкурентоспроможність підприємства. При цьому методики оцінки мають бути адаптовані до специфіки діяльності компанії [3].

Ефективність управління кадровою політикою підприємства оцінюється за різноманітними показниками, які можна поділити на дві основні групи: кількісні та якісні.

Кількісні показники легко піддаються вимірюванню та забезпечують точні дані, які часто використовують великі корпорації для оцінки результатів діяльності кадрового відділу. До таких показників належать, зокрема, трудовитрати, середня тривалість робочого дня, продуктивність праці, рентабельність персоналу, коефіцієнт звільнення нових працівників у перший рік роботи, частка управлінських посад, зайнятих внутрішніми кандидатами, та інші метрики [2].

Якісні показники орієнтовані на нематеріальні аспекти, такі як навички, мотивація, задоволеність, лояльність, креативність, цілеспрямованість і потенціал співробітників. Ці показники важливі для оцінки внутрішнього клімату в колективі та рівня залученості працівників. Вимірюються вони здебільшого шляхом опитувань, анкетування, інтерв'ю з працівниками та менеджерами, а також на основі експертної думки і спостережень [12].

Оцінка ефективності кадрової політики підприємства спирається на критерії ефективності, як зазначено в табл. 1.3, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва.

Таблиця 1.3 – Показники оцінки ефективності кадрової політики підприємства [24]

Показники економічної ефективності	Показники ступеню відповідності	Показники ступеню задоволеності працівників	Непрямі показники ефективності
Співвідношення витрат, необхідних для забезпечення організації кваліфікованою робочою силою відповідної кількості, і отриманих результатів діяльності Затрати на окремі напрямки і програми діяльності працівників і організації в цілому Ефекти впливу окремих кадрових програм на результативність діяльності працівників і організації в цілому Співвідношення бюджету підрозділів управління персоналом до чисельності персоналу підприємства	Відповідність чисельності працівників і робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу) Відповідність професійно-кваліфікаційного складу вимогам робочих місць, підприємства в цілому (якісна укомплектованість кадрового складу)	Задоволеність роботою на підприємстві Задоволеність діяльністю кадрових служб	Плинність кадрів Рівень абсентизму Продуктивність праці Показники якості продукції (рівень браку, процент рекламаций і т.д.) Кількість скарг робітників Рівень виробничого травматизму і професійних захворювань

Середні витрати на кадрові заходи, спрямовані на поповнення і навчання штату співробітників організації, розраховуються так [37]:

$$V_{\text{сер}} = V_{\text{відб}} / \text{Ч}_{\text{пр}}, \quad (1.1)$$

де $V_{\text{сер}}$ – середні витрати на оновлення персоналу;

$V_{\text{відб}}$ – затрати на відбір персоналу;

$\text{Ч}_{\text{пр}}$ – чисельність прийнятих працівників.

$$V_{\text{н.сер}} = V_{\text{відб}} / \text{Ч}_{\text{пр}}, \quad (1.2)$$

де $V_{\text{н.сер}}$ – середні витрати на навчання персоналу;

$V_{\text{відб}}$ – затрати на навчання персоналу;

$\text{Ч}_{\text{пр}}$ – чисельність працівників, що навчалися.

Укомплектованість кадрового складу оцінюється як кількісно – шляхом зіставлення фактичної чисельності працівників з необхідною (розрахунковою) величиною по трудомісткості операцій або з плановою чисельністю і чисельністю, передбаченою штатним розкладом, так і якісно – по відповідності професійно-кваліфікаційного рівня працівників вимогам займаних робочих місць (посад). Ступінь задоволеності працівників працею оцінюється на основі опитувань і аналізу думок співробітників організації.

Такі думки виявляються шляхом анкетування чи інтерв'ювання працівників соціально-психологічною службою організації. Ефективність роботи підрозділів кадрової служби при анкетуванні працівників можна оцінити на підставі суб'єктивних критеріїв:

- ступеня співпраці різних підрозділів організації зі службою управління персоналом;
- думки лінійних менеджерів про ефективність фірмової кадрової роботи;
- готовності працівників кадрової служби до співпраці з усіма працівниками організації при вирішенні кадрових проблем;
- довіри у взаємовідносинах з працівниками з кадрів;

– швидкості, якості та ефективності виконання послуг кадровою службою; оцінки якості інформації та професіоналізму консультацій, які видаються кадровою службою керівникам організації [2].

Основними непрямыми критеріями ефективності діяльності служби управління персоналом є показники якості розстановки працівників по робочих місцях (посадах), плинності і змінюваності кадрів, стану трудової і виконавської дисципліни.

Оцінка ефективності кадрової політики підприємства безумовно пов'язана із кількісною і якісною оцінкою персоналу підприємства.

Персонал підприємства є основою його трудового потенціалу, який у загальному вигляді характеризує визначені можливості, які можуть бути мобілізовані для досягнення конкретної цілі. Трудовий потенціал робітника – це його можлива трудова діяльність, його ресурсні можливості в праці. В ході практичної діяльності потенціальні можливості не завжди виконуються в повній мірі [40].

Здатність працівника до праці реалізується в визначених технічних, економічних, організаційних, соціальних і інших умовах і від цього залежать результати праці. Одним з найважливіших показників, що характеризують виробничі можливості підприємства, є чисельність промислово-виробничого персоналу. Чим більш чисельність, тим при інших рівних умовах більший обсяг виробленої продукції. Такий шлях збільшення об'єму виробництва класифікується як екстенсивний.

Показник чисельності робітників, навіть за категоріями, недостатній для повної характеристики трудового потенціалу, особливо для цілей управління кадрами в умовах ринкової економіки. В оцінці трудового потенціалу необхідна характеристика його кількісної і якісної сторони.

Для характеристики кількісної сторони використовуються такі показники, як чисельність промислово виробничого персоналу (ПВП) та кількість робочого часу для відпрацювання при нормальному рівні інтенсивності праці [12].

Якісна характеристика трудового потенціалу спрямована на оцінку

продуктивності праці (інтенсивності).

Економічний зміст підвищення продуктивності праці полягає в скороченні витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції або у збільшенні кількості продукції, виробленої за одиницю часу.

Продуктивність праці характеризує результативність, її ефективність. Це здатність конкретної праці виробляти за одиницю часу певну кількість продукції.

На виробництво продукції витрачається жива праця працівників, залучених до процесу, та минула праця, вартість, уречевлена в засобах виробництва. З огляду на ці компоненти, розрізняють індивідуальну продуктивність праці і суспільну продуктивність праці.

Індивідуальна продуктивність відображає затрати живої праці на виробництво конкретної продукції і застосовується в економічних розрахунках на рівні підприємства.

Суспільна продуктивність відображає витрати живої і уречевленої праці, її рівень характеризує ефективність суспільного виробництва і розраховується на рівні народного господарства [26].

Рівень продуктивності праці вимірюється кількістю продукції, виробленої за одиницю часу (прямий метод), або кількістю робочого часу, що витрачається на одиницю продукції (обернений метод).

При використанні прямого методу основним показником продуктивності праці є виробіток, який в загальному вигляді виражається відношенням:

$$B = M/T, \quad (1.3)$$

де M – обсяг виробленої продукції;

T – час, затрачений на її виробництво.

Оберненим методом визначають трудомісткість – кількість робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції:

$$t = T/M, \quad (1.4)$$

На практиці для вимірювання продуктивності праці користуються системою показників, в основу якої покладено відношення обсягу виробництва продукції до чисельності промислово-виробничого персоналу.

В залежності від вимірника обсягу виробництва продуктивність праці може виражатися в натуральних, трудових і вартісних показниках.

Натуральні показники, що відображають фактичний обсяг вироблених матеріальних цінностей, найточніше характеризують обсяг виробництва та продуктивність праці. Однак їх застосування обмежене: вони придатні лише для підприємств або їхніх підрозділів, які випускають однорідну продукцію. Крім того, ці показники не враховують зміну трудомісткості виробів. Для розширення їх використання доцільно застосовувати умовно-натуральні вимірники.

Продуктивність праці можна оцінювати за допомогою трудових показників, зокрема трудомісткості продукції. Для потреб планування та аналізу витрат праці зазвичай розраховують трудомісткість одиниці продукції, трудомісткість окремих замовлень чи річної програми.

Ці показники є особливо корисними для багатоміністерного виробництва, де налагоджено технічне нормування та облік праці.

Трудові вимірники мають суттєвий недолік через обмежене застосування. Вони переважно використовуються для обліку праці робітників-відрядників [20].

Вартісні показники продуктивності праці розраховуються за обсягом продукції в грошовому виразі. Виріток продукції визначається за формулою:

$$B = Oв/Ч, \quad (1.5)$$

де $Oв$ – обсяг виготовлення продукції, грн.;

$Ч$ – чисельність ПВП, осіб.

Для нівелювання цінового фактору доцільно використовувати показник чистої продукції, оскільки він не включає вартість матеріальних ресурсів та

амортизаційних відрахувань. Це забезпечує точнішу оцінку продуктивності, що залежить виключно від зусиль і ефективності праці [29].

Планування зростання продуктивності праці на підприємстві починається з аналізу показників за попередній період. На основі цього аналізу виявляються наявні резерви для збільшення продуктивності, після чого проводиться розрахунок впливу кожного фактору на її зростання.

Проблема ефективного використання трудових ресурсів є ключовою для будь-якого підприємства. На сьогоднішній день відсутній єдиний підхід до визначення ефективності роботи персоналу, оскільки цей показник тісно пов'язаний з виробничим процесом, його кінцевими результатами, соціальними аспектами та загальним економічним розвитком компанії.

В умовах ринкової економіки в Україні зростає важливість науково обґрунтованої оцінки ефективності, яка відображає як економічні, так і соціальні результати. Окрім традиційних фінансових показників, таких як прибуток, рентабельність та обсяг продажів, необхідно враховувати й чинники, що безпосередньо впливають на ці кінцеві результати. Таким чином, оцінка діяльності підприємства має бути комплексною, поєднуючи економічні та соціальні показники розвитку [7].

Показники результативності, якості і складності праці повинні характеризувати найбільш суттєві результати трудової діяльності, які наведені у табл. 1.4. До них можна віднести продуктивність праці, співвідношення темпів продуктивності праці і заробітної плати та ін.

Таблиця 1.4 – Показники ефективності кадрової політики підприємства [30]

Показник	Спосіб розрахунку	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
1. Продуктивність праці, грн. /чол.	Відношення об'єму випущеної продукції до загальної чисельності робітників	Характеризує частину продукції в розрахунку на 1 роб. і дозволяє оцінити виробничий потенціал персоналу.	Допускає завищення затрат і чисельності робітників. Динаміка неспівставлення в умовах праці.

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
2. Спів ставлення темпів росту ПП і ЗП, % /%.	Відношення проросту ПП до прибутку ЗП.	Дозволяє оцінити прогресивний розвиток або негативне спів відношення до темпів росту.	Показує тільки динаміку, а не джерела тенденцій. Залежить від вартості робочої сили і ціни товару.
3. Частота виробничого травматизму, %.	Відношення кількості випадків виробничого травматизму до загальної чисельності персоналу.	Характеризує стан охорони праці і техніки безпеки.	Фіксує тільки явні випадки виробничого травматизму. Залежить від факторів виробництва і дотримання правил.
4. Втрати робочого часу на 1 -го робітника, людино-дні.	Відношення сумарних втрат часу до загальної чисельності робітників.	Відображає резерви ефективності в використанні праці персоналу.	Не фіксує внутрішньо-змінні втрати робочого часу. Залежить від соціального забезпечення і охорони здоров'я.
5. Фонд оплати праці, грн.	Загальний фонд основної і додаткової ЗП.	Дозволяє контролювати розміри і питому вагу оплати праці в собівартості продукції. Є базою для розрахунку відрахувань в соціальні фонди.	Залежить від розміру підприємства, товарної продукції і зовнішніх факторів (податки, монополія, чисельність).
6. Середня заробітна плата, грн. /чол	Відношення загального фонду оплати до загальної чисельності персоналу	Характеризує рівень оплати праці і динаміку її зміни за періодами часу.	Залежить від ціни продукції, інфляції і зовнішніх факторів (податки, монополія та ін.)
7. Якість праці персоналу, бали	1. Відношення питомої ваги браку і рекламаций до загальної чисельності персоналу . 2. Експертна оцінка якості за 5-ти бальною шкалою.	Використовується в службах сервісу. Дозволяє зв'язати роботу персоналу з зовнішньою оцінкою якості споживачами і клієнтами. Простота розрахунку, можливість співвиміру роботи підрозділів.	Фіксується тільки мала частина браку. Суб'єктивізм експертних оцінок.
8. Плинність кадрів.	Відношення кількості звільнених робітників до загальної чисельності.	Характеризує рівень стабільності трудового колективу і роботу з персоналом.	Не включає звільнених за поважними причинами в показник плинності.

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4
9. Рівень трудової дисципліни, порушень, люд. або бали.	Відношення кількості порушень трудової дисципліни до загальної чисельності персоналу або експертна оцінка за 10 бальною шкалою.	Дозволяє оцінити ступень порушень трудової дисципліни. Другий варіант характеризується простотою розрахунків.	Складність розрахунку через відсутність чіткої фіксації порушень в першому варіанті. Суб'єктивність оцінки в другому.
10 Співвідношення робітників і службовців, чол/чол.	Відношення чисельності виробничого персоналу (робітників) до чисельності управлінського персоналу (службовців).	Характеризує чисельність робітників, що припадає на 1-го службовця. Дозволяє оцінити кваліфікацію персоналу і співвідношення двох головних категорій персоналу.	Залежить від галузевої специфіки, рівня комплексної механізації виробництва і кадрової політики.
11. Надійність роботи персоналу, долі або бали.	Ймовірність безвідмовної роботи персоналу з мінімальним числом відхилень. Експертна оцінка надійності за 10-бальною шкалою.	Дозволяє прогнозувати несприятливі періоди в роботі і збитки від відхилень. Простота розрахунку і можливість оцінки різних підрозділів.	Складність і великі затрати на розрахунок показників надійності. Суб'єктивність оцінок надійності і їх впливу на загальну ефективність.
12. Рівномірність завантаження персоналу, долі або бали.	Відношення питомої ваги втрат і перевантаження до загальної трудомісткості. Експертна оцінка рівномірності по 5-ти бальною шкалою.	Дозволяє оцінити ступень наближення до ідеального завантаження, рівного 1. Простота розрахунку дозволяє співставити роботу різних підрозділів.	Потребує створення нормативної бази і збору оперативної інформації про втрати і перевантаження. Суб'єктивізм оцінок і їх впливу на загальну ефективність.
13. Коефіцієнт трудової участі (УТУ) або вкладу (КТВ), долі.	Розраховується шляхом сумування з нормативною одиницею досягнень ("+") недоліків ("-") в роботі.	Є комплексним показником, за яким можна оцінити результати і якість праці персоналу.	
14. Соціально-психологічний клімат колективу, бали.	Встановлюється на основі конкретних соціологічних і психологічних досліджень за допомогою спеціалістів.	Дозволяє встановити мотивацію, потреби, клімат і ефективність використання річних методів управління, розробити заходи для покращення клімату.	Додаткові затрати на проведення досліджень. Неможливість покращення клімату у випадку незацікавленості керівництва.

Розміри і динаміка середньорічної заробітної плати характеризують грошовий еквівалент вартості робочої сили і в визначеному ступені - рівень життя робітників.

Показник втрат часу на 1-го робітника являє собою резерв збільшення фонду робочого часу на підприємстві [23].

Затрати на управління у вигляді абсолютної величини на утримання апарату управління або відносної величини у вигляді питомої ваги в вартості продукції характеризують економічність управління.

Показник якості праці об'єднує цілий ряд характеристик, що не мають кількісного виміру, але мають якісні експертні оцінки (дизайн, чистота приміщень, соціально-психологічний клімат).

До показників соціальної ефективності роботи персоналу можна віднести плинність кадрів, рівень трудової дисципліни, співвідношення робітників і службовців, надійність роботи персоналу, рівномірність завантаження персоналу, коефіцієнт трудової участі, соціально-психологічний клімат.

Показник плинності свідчить про рівень стабільності трудового колективу. Висока плинність може бути наслідком несистематичної роботи з кадрами, незадоволеність побутовими і житловими умовами, рівнем техніки безпеки та охорони праці [8].

Надійність роботи персоналу визначається можливим розміром збоїв в роботі всіх підрозділів через несвоєчасне надання інформації, помилок в розрахунках, порушення трудової дисципліни і є важливим показником ефективності роботи персоналу.

Рівномірність завантаження персоналу характеризує питому вагу втрат і перевантажень робітників в загальній трудомісткості.

Рівень трудової дисципліни дозволяє оцінити порядок на підприємстві.

Співвідношення робочих і службовців характеризує вплив на продуктивність праці чисельності виробничого персоналу.

Соціально-психологічний клімат в колективі дозволяє оцінити ступень інтересів робітників, достатність мотивації, ступеню конфліктності в колективі [27].

Дані показники визначають основні параметри організації роботи персоналу (економічність, надійність, рівномірність і якість). Зрозуміло, що в залежності від особливостей підприємства склад показників може змінюватись, доповнюватись.

1.4 Фактори та резерви підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Кінцева мета кадрової політики – підвищення ефективності використання трудових ресурсів. Це є обов'язковою умовою для прогресу, розвитку виробництва та поліпшення загальної результативності діяльності підприємства [15].

Фактори, що впливають на підвищення ефективності використання трудових ресурсів, можна класифікувати за рівнем їхньої керованості на дві основні групи: внутрішні фактори та зовнішні фактори.

Внутрішні фактори піддаються безпосередньому впливу та управлінню з боку підприємства. До них належать організація праці, управління персоналом, рівень кваліфікації та мотивації співробітників, технологічне оснащення, умови праці, а також впровадження інновацій.

Зовнішні фактори перебувають поза зоною контролю суб'єкта господарювання. Вони включають політичну та економічну ситуацію в країні та світі, рівень розвитку ринкових відносин і конкуренції, науково-технічний прогрес, загальний стан економіки, а також соціальні та культурні аспекти, такі як суспільна мораль та цінності [9].

Оскільки праця є процесом взаємодії робочої сили та засобів виробництва, чинники зростання її продуктивності поділяють на три основні групи:

- соціально-економічні, що визначають якість трудових ресурсів;
- матеріально-технічні, що характеризують якість засобів виробництва;
- організаційно-економічні, які відображають ефективність поєднання трудових ресурсів із засобами виробництва [10].

До соціально-економічних факторів зростання продуктивності праці належать чинники, які впливають на якість робочої сили. Вони включають як індивідуальні характеристики працівників, так і особливості трудових колективів. Це насамперед такі характеристики персоналу як рівень кваліфікації, професійні знання, уміння та навички, компетентність; особистісні якості (відповідальність, здоров'я, розумові здібності, професійна придатність, інноваційність, адаптивність та мобільність, а також моральність та дисциплінованість); здатність реагувати на зовнішні стимули (мотивованість) та внутрішнє бажання якісно виконувати роботу (мотивація).

Соціально-психологічний клімат колективу характеризується взаєминами в колективі та наявністю спільної системи ціннісних орієнтацій. Характеристики трудового колективу визначаються творчою ініціативою та загальною активністю.

До групи матеріально-технічних факторів зростання продуктивності праці належать чинники, що забезпечують прогресивні зміни у виробничому процесі, а саме модернізацію та оновлення обладнання; застосування новітньої, більш продуктивної техніки; підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва; впровадження прогресивних технологій; використання ефективніших видів сировини, матеріалів та енергії.

Група організаційно-економічних факторів зростання продуктивності праці визначає прогресивні зміни в організації праці, виробництва та управління. До них належать: оптимізація структури апарату управління, впровадження автоматизованих систем управління виробництвом;

удосконалення матеріально-технічного та кадрового забезпечення; удосконалення організації основних та допоміжних виробничих підрозділів, розподілу та кооперації праці, розширення суміщення професій, впровадження передових методів роботи; розробка та впровадження прогресивних норм і нормативів; оптимізація організації робочих місць, покращення умов праці та відпочинку, вдосконалення систем матеріального стимулювання [18].

Фактори зростання продуктивності праці класифікуються за сферою їх виникнення та дії. Вони поділяються на чотири основні групи:

- внутрішньовиробничі – діють безпосередньо на рівні окремого підприємства, сприяючи підвищенню ефективності виробничих процесів;
- галузеві та міжгалузеві – зумовлені покращенням коопераційних зв'язків, концентрацією та комбінуванням виробництва, а також впровадженням нових технологій у межах окремої галузі або кількох суміжних галузей економіки;
- регіональні - мають специфічне значення для конкретного регіону, наприклад, створення сприятливого інвестиційного клімату або спеціальних економічних зон;
- загальнодержавні – впливають на продуктивність праці в масштабах всієї країни, включаючи заходи щодо зміцнення здоров'я нації, підвищення рівня освіти та раціонального використання трудового потенціалу [17].

Резерви зростання продуктивності праці представляють собою виявлені, але ще не використані можливості для її підвищення. Вони виникають і оновлюються під впливом науково-технічного прогресу. Кількісно резерви визначаються як різниця між потенційно можливим та фактично досягнутим рівнем продуктивності праці. Таким чином, використання резервів є процесом перетворення потенційних можливостей на реальні результати [42].

Так само, як і фактори, резерви зростання продуктивності праці класифікуються за змістом на три основні групи:

- соціально-економічні резерви – передбачають підвищення якості робочої сили, що сприяє зростанню продуктивності праці;

- матеріально-технічні резерви – полягають у впровадженні більш ефективних засобів виробництва;
- організаційно-економічні резерви – орієнтовані на вдосконалення процесів взаємодії між робочою силою та засобами виробництва [19].

Для максимально повного використання потенціалу зростання продуктивності праці на підприємствах розробляються програми управління продуктивністю, що містять визначення видів резервів, планування заходів, бюджетування, оцінку економічного ефекту та призначення відповідальних. Ці заходи забезпечують системний підхід до підвищення ефективності праці та сприяють досягненню стратегічних цілей підприємства [19].

Програми управління продуктивністю охоплюють такі основні етапи:

- здійснення вимірювання й оцінки поточного рівня продуктивності праці на підприємстві в цілому та за окремими видами робіт;
- пошук та аналіз наявних резервів для підвищення продуктивності на основі отриманих даних;
- розробка детального плану використання виявлених резервів, який має містити конкретні терміни, заходи, необхідне фінансування, очікуваний економічний ефект та відповідальних виконавців;
- створення та впровадження ефективних систем мотивації, які стимулюватимуть працівників до досягнення запланованих показників продуктивності;
- систематичний контроль за виконанням запланованих заходів та їх оперативне коригування;
- повторне вимірювання та оцінка фактичного впливу реалізованих заходів на динаміку продуктивності праці [31].

Отже, ефективне управління продуктивністю праці, яке дає змогу використати наявні резерви підприємства, є невід'ємною складовою загального процесу управління підприємством, що охоплює планування, організацію, мотивацію, керівництво, контроль та регулювання. Цей процес базується на

безперервному аналізу співвідношення між результатами трудової діяльності та пов'язаними з нею витратами [11].

Ефективне управління продуктивністю праці є складовою частиною кадрової політики підприємства та сприяє досягненню цілей підприємства.

Висновки до першого розділу

Проведене дослідження дає змогу узагальнити і зробити такі висновки.

Кадрова політика – це розрахована на тривалий строк лінія розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певна перспектива економічного, політичного та культурного зростання суспільства.

Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи. Залежно від рівня усвідомленості тих правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів і безпосереднього впливу управлінського апарата на кадрову ситуацію в організації виділяють пасивну, реактивну, превентивну, активну кадрову політику. Залежно від принципової орієнтації на власний персонал або на зовнішній персонал, ступеню відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу традиційно виділяють два типи кадрової політики – відкрити і закрити.

Призначення кадрової політики – своєчасно формулювати цілі відповідно до стратегії розвитку організації, порушувати проблеми і ставити завдання, знаходити способи досягнення цілей. Більш того, вдало обрана і реалізована кадрова політика сприяє перетворенню в життя і самої стратегії.

Основою формування кадрової політики підприємства виступає аналіз структури персоналу, ефективності використання робочого часу, прогнози розвитку підприємства і зайнятості персоналу.

Механізм реалізації кадрової політики підприємства являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних,

економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Оцінка ефективності кадрової політики підприємства – це систематичний і плановірно організований процес, спрямований на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, а також на співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації в цілому. Оцінка ефективності кадрової політики підприємства спирається на критерії ефективності, виражені в об'єктивних показниках розвитку виробництва і пов'язана із кількісною і якісною оцінкою персоналу підприємства.

Найбільш загальним та універсальним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів (персоналу) підприємства є продуктивність праці робітників. В загальному розумінні продуктивність праці характеризує її результативність (ефективність), тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних з використанням трудових ресурсів підприємства. У вузькому розумінні рівень продуктивності праці визначається кількістю продукції (обсягом робіт чи послуг), що виробляються одним працівником за одиницю робочого часу (годину, зміну, добу, місяць, квартал, рік) або кількістю робочого часу, що витрачається на виробництво одиниці продукції (виконання робіт чи послуг).

Отже, ефективне функціонування підприємств у сучасних умовах залежить від ефективності процесу формування та реалізації їх кадрової політики. Відповідно, удосконалення методів і механізмів формування ефективної кадрової політики підприємств забезпечить їм стійкі конкурентні позиції на ринку товарів і послуг.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВОЛИНСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ»

2.1 Характеристика економічних результатів діяльності підприємства

ТОВ «Волинська фабрика гофротари» успішно працює на ринку українського бізнесу упаковки з 2005 року. Саме тоді було засновано підприємство з переробки гофрокартону. Вдале географічне розміщення, в 20 кілометрах від кордону, дозволило налагодити добросусідські відносини та партнерство з Республікою Польща.

Адреса підприємства: 45400, Волинська область, м. Нововолинськ, вул. Луцька, 25.

Форма власності – приватна.

Статутний капітал – 5000 тис.грн.

Асортимент продукції, що виготовляється, надзвичайно широкий: різноманітна картонна упаковка, гофрокартон, гофроящики та коробки.

Підприємство володіє універсальним обладнанням, на якому виготовляється упаковка будь-яких розмірів.

Підприємство оснащене високопродуктивним обладнанням, яке дозволяє виконувати гофроупаковку від простого чотирьохклапанного ящика до виробів складної конфігурації з нанесенням чотирьохколірного друку.

Основні види упаковки:

- під інструменти;
- для сантехніки;
- для будівельних та оздоблювальних матеріалів;
- для меблів;
- для побутової техніки та електроматеріалів;
- великогабаритна тара для полімерної та пластикової продукції;
- під комп'ютери та оргтехніку;
- для одягу;

- для побутової хімії;
- для підприємств виробників медикаментів;
- під парфюмерно-косметичну продукцію;
- для продуктів харчування і напоїв.

Майже весь процес виробництва гофротари контролюється автоматично, мінімум затрат ручної праці. Власні складські приміщення дозволяють максимально ефективно завантажувати готову продукцію.

За час своєї роботи підприємство зарекомендувало себе стабільним та надійним партнером. Основними споживачами є підприємства м. Нововолинська і Волинської області, але збут здійснюється і за межами області.

Основною метою діяльності підприємства є отримання прибутку для задоволення потреб трудового колективу і розвитку підприємства.

Динаміка основних економічних показників діяльності даної компанії наведена в табл. 2.1.

Відповідно до даних, представлених у табл. 2.1, спостерігається позитивна динаміка ключових економічних результатів діяльності підприємства у 2022–2024 рр.

Чистий дохід від реалізації продукції у 2023 році зріс на 95,08% у порівнянні з 2022 роком, а у 2024 році – ще на 4,97%. Це свідчить про поступове нарощення обсягів виробництва та продажу.

Середньооблікова чисельність працівників у 2023 році зменшилася на 3,73%, але у 2024 році зросла на 8,53%. Аналогічна тенденція спостерігається серед робітників: спад у 2023 році (–2,44%) змінився зростанням у 2024 році (+5,0%). Це говорить про стабілізацію кадрового складу.

Продуктивність праці одного працівника у 2023 році зросла більш ніж удвічі (+102,64%), проте у 2024 році знизилась на 3,28%. Продуктивність одного робітника у 2023 році також зросла майже вдвічі (+99,96%), а у 2024 році залишилась майже на рівні попереднього року (–0,03%).

Таблиця 2.1 – Динаміка економічних результатів діяльності

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Рік			Темпи приросту, %	
			2022	2023	2024	2023/ 2022 pp.	2024/ 2023 pp.
1.	Чистий дохід	тис.грн	44054	85940	90208	95,08%	4,97%
2.	Середньооблікова чисельність:	осіб					
	- працівників;		134	129	140	-3,73%	8,53%
	- робітників		82	80	84	-2,44%	5,00%
3.	Продуктивність праці:	тис.грн/особу					
	- одного працівника;		328,76	666,20	644,34	102,64%	-3,28%
	- одного робітника;		537,24	1074,25	1073,90	99,96%	-0,03%
4.	Фонд заробітної плати працівників	тис.грн	20590	24080	31920	16,95%	32,56%
5.	Середньомісячна заробітна плата одного працівника:	грн/особу	12804,73	15555,56	19000	21,48%	22,14%
6.	Повна собівартість продукції	тис.грн	48005	83977	85522	74,93%	1,84%
7.	Витрати на 1 грн реалізованої продукції	грн/грн	1,090	0,977	0,948	-10,33%	-2,98%
8.	Прибуток від реалізації продукції	тис.грн	-3951	1963	4686	149,68%	138,72%
9.	Рентабельність:	%					
	- реалізації;		-8,97%	2,28%	5,19%	11,25%	2,91%
	- витрат		-8,23%	2,34%	5,48%	10,57%	3,14%
10.	Середньорічна вартість основних засобів	тис.грн	27698,5	27907	33406,5	0,75%	19,71%
11.	Фондовіддача	грн	1,590	3,080	2,700	93,62%	-12,31%

Фонд заробітної плати працівників постійно збільшується: у 2023 році – на 16,95%, у 2024 році – ще на 32,56%. Середньомісячна заробітна плата одного працівника також зростає: у 2023 році – на 21,48%, у 2024 році – на 22,14%. Це позитивно впливає на мотивацію персоналу.

Повна собівартість продукції у 2023 році зросла на 74,93%, у 2024 році – ще на 1,84%. При цьому витрати на 1 грн реалізованої продукції мають стійку тенденцію до зниження: –10,33% у 2023 році та –2,98% у 2024 році, що є позитивним фактором ефективності.

Результат від реалізації продукції у 2022 році був від'ємним (–3951 тис. грн), проте у 2023 році підприємство вийшло на прибуток у 1963 тис. грн, а у 2024 році – 4686 тис. грн. Це свідчить про оздоровлення фінансового стану.

Рентабельність реалізації зросла із збитковості в 8,97% у 2022 році до рентабельності 2,28% у 2023 році та 5,19% у 2024 році. Рентабельність витрат також підвищилась: із збитковості –8,23% у 2022 році до 2,34% у 2023 році та 5,48% у 2024 році. Тобто підприємство не тільки вийшло зі збитковості, а й нарощує прибутковість.

Середньорічна вартість основних засобів поступово зростає: у 2023 році – на 0,75%, у 2024 році – на 19,71%. Фондовіддача у 2023 році підвищилася на 93,62%, але у 2024 році зменшилась на 12,31% через значне оновлення матеріально-технічної бази.

На рис. 2.1 зображено динаміку чистого доходу і прибутку від реалізації продукції.

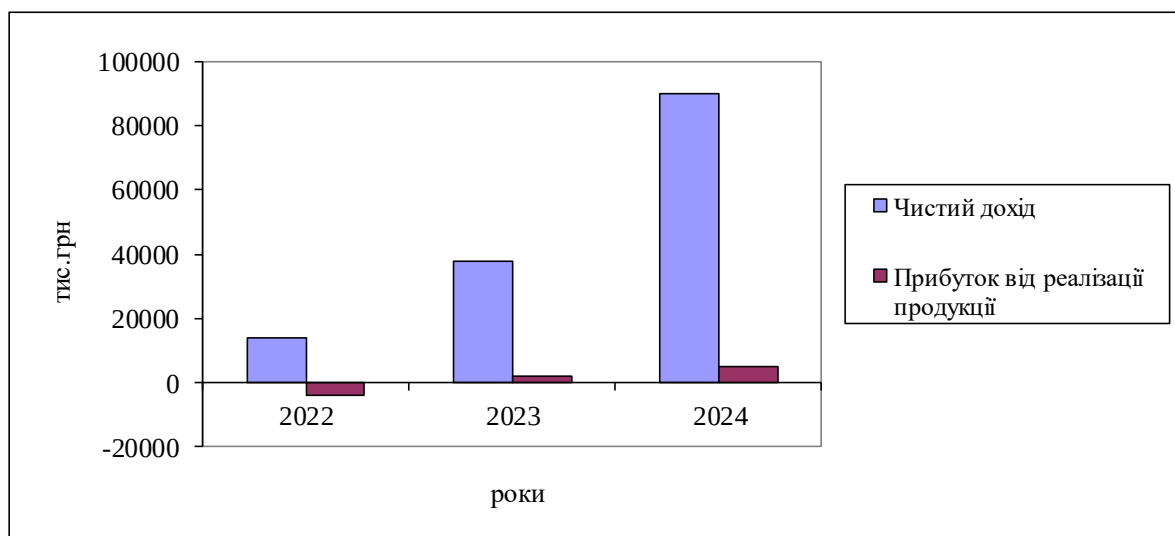


Рисунок 2.1 – Динаміка чистого доходу і прибутку від реалізації продукції ТОВ «Волинська фабрика гофротари»

Загалом, аналіз показує, що у 2023–2024 рр. підприємство значно поліпшило свої результати діяльності: ліквідувало збитковість, збільшило прибуток, знизило витрати на одиницю продукції, підвищило рівень заробітної плати та зміцнило основні фонди. Це створює передумови для подальшого

розвитку та розширення виробництва.

Розглянемо більш детально формування прибутку та показники рентабельності підприємства, які наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Формування прибутку підприємства

Показники	Сума, тис.грн			Відхилення			
				Абсолютне, тис.грн, (+,-)		Відносне, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.	2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції	44054	85940	90208	41886	4268	95,08%	4,97%
Собівартість реалізованої продукції	45706	81199	82514	35493	1315	77,66%	1,62%
Валовий прибуток	-1652	4741	7694	6393	2953	-	62,29%
Інші операційні доходи	2513	11029	12090	8516	1061	338,88%	9,62%
Адміністративні витрати	2069	2607	2768	538	161	26,00%	6,18%
Витрати на збут	230	171	240	-59	69	-25,65%	40,35%
Інші операційні витрати	4623	6835	7125	2212	290	47,85%	4,24%
Фін. результати від операційної діяльності	-6061	6157	9651	12218	3494	-201,58%	56,75%
Інші фінансові доходи	1	2	2	1	0	100,00%	0,00%
Інші доходи	2	0	1	-2	1	-100,00%	-!
Фінансові витрати	2852	3358	2450	506	-908	17,74%	-27,04%
Інші витрати	312	321	342	9	21	2,88%	6,54%
Фінансовий результат до оподаткування	-9222	2480	6860	11702	4380	-126,89%	176,61%
Витрати (дохід) з податку на прибуток	0	460	1576	460	1116	-	242,61%
Чистий прибуток	-9222	2020	5284	11242	3264	-121,90%	161,58%

Дані табл. 2.2 свідчать, що чистий дохід від реалізації зріс з 44054 тис. грн у 2022 р. до 90208 тис. грн у 2024 р. (+104,8%). Найбільший приріст відбувся у 2023 р. (+95,08%), що свідчить про суттєве розширення ринку або підвищення цін на продукцію. У 2024 р. темпи зростання сповільнилися (+4,97%).

У 2022 р. собівартість 45706 тис. грн перевищувала дохід, що призвело до від'ємного значення валового прибутку (-1652 тис. грн).

У 2023 р. собівартість склала 81 199 тис. грн при доході 85940 тис. грн → з'явився позитивний валовий прибуток 4741 тис. грн.

У 2024 р. витрати зросли повільніше, ніж доходи (+1,62%), що сприяло збільшенню валового прибутку до 7694 тис. грн.

Інші операційні доходи різко зросли (з 2513 тис. грн у 2022 р. до 12090 тис. грн у 2024 р.), що стало важливим чинником фінансової стабілізації.

Адміністративні витрати зросли на 699 тис. грн (33,8% за два роки), проте їхня частка у доході зменшилася.

Витрати на збут у 2023 р. скоротилися, але у 2024 р. зросли на 40,35%.

Інші операційні витрати теж мали тенденцію до зростання (з 4623 тис. грн до 7125 тис. грн).

У підсумку фінансовий результат від операційної діяльності змінився з – 6061 тис. грн (2022 р.) на +9651 тис. грн (2024 р.), що є позитивним трендом.

Фінансові витрати у 2023 р. зросли до 3 358 тис. грн, але в 2024 р. скоротилися до 2450 тис. грн (–27,04%). Це зменшило навантаження на прибуток.

Інші доходи та витрати не мають значного впливу, але загалом їхня динаміка нестабільна.

У 2022 р. підприємство отримало збиток –9222 тис. грн., а у 2023 р. результат став позитивним (2480 тис. грн). У 2024 р. фінансовий результат зріс більш ніж удвічі (6860 тис. грн).

Чистий прибуток підприємства у 2023 році становить 2020 тис.грн, проти збитку у 2022 році, у 2024 році - 5284 тис.грн, що на 161,58 % краще за

результат 2023 року.

Отже, у 2023–2024 рр. ситуація суттєво покращилася. Прибутковість компанії відновилася завдяки зростанню обсягів реалізації та інших операційних доходів. Витрати продовжують зростати, але їхній приріст нижчий за приріст доходів, що сприяє підвищенню ефективності.

Динаміка валового і чистого прибутку (збитку) підприємства зазначена на рис. 2.2.

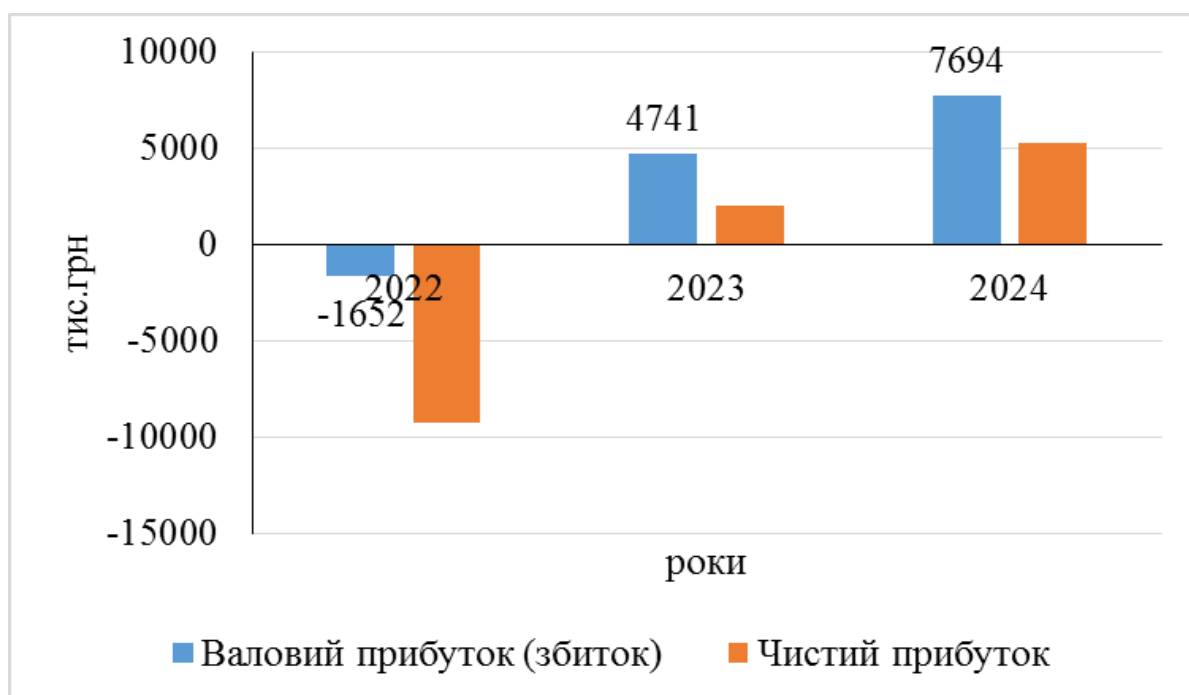


Рисунок 2.2 – Динаміка валового і чистого прибутку (збитку)

Наведена діаграма свідчить про збільшення результативності діяльності впродовж 2022-2024 рр.

Розглянемо детальніше динаміку зміни собівартості продукції у 2022-2024 роках на основі даних звітів про фінансові результати, зазначених у табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки і структури собівартості ТОВ «Волинська фабрика гофротари»

6. Всього собівартість	5. Інші витрати	4. Амортизація	3. Відрахування на соціальні заходи	2. Витрати на оплату праці	1. Матеріальні витрати	Відхилення, (+.-)					
						2022 р.			2023 р.		
						2024 р.			2023-2022 pp.		
							Сума, тис.грн	В %	Сума, тис.грн	В %	Сума, тис.грн
65706		5296	2792	4530	20590	32498					
100,00%		21,67%	11,42%	3,18%	8,42%	55,30%					
81199		9498	2825	5298	24080	39498					
100,00%		28,16%	8,38%	3,48%	7,14%	52,85%					
100409		9876	2967	7022	31920	48624					
100,00%		9,84%	2,95%	6,99%	31,79%	48,43%					
9291		4202	33	397	349	4311					
38,02%		79,34%	1,18%	51,03%	16,95%	31,90%					
0,00%		6,49%	-3,05%	0,30%	-1,29%	-2,45%					
19210		378	142	1724	7840	9126					
11,44%		44,24%	1,17%	7,49%	1,45%	10,91%					
-		-18,32%	-5,43%	3,51%	24,65%	-4,42%					

У 2023 році собівартість виготовленої продукції збільшилась на 9291 тис.грн, або на 38,02%. У складі собівартості зросли всі витрати, в тому числі: матеріальні витрати – на 4311 тис.грн, або на 31,9%, витрати на оплату праці – на 349 тис.грн, або на 16,95%, відрахування – на 397 тис.грн, або на 51,03%, амортизація – на 33 тис.грн, або на 1,18%, інші витрати – на 4202 тис.грн, або на 79,34%.

Собівартість виробленої продукції в 2024 році збільшилась, в загальній сумі збільшення становить 3382 тис.грн, або на 27,54%. У складі собівартості збільшились матеріальні витрати на 2070 тис.грн, або на 24,18%, витрати на заробітну плату – на 784 тис.грн, або на 14,49%, відрахування на соціальні заходи – на 7 тис.грн. або 33,79%, амортизацію і інші витрати зросли відповідно на 142 тис.грн, 378 тис.грн, або на 1,17% і 44,24%.

Зростання інших витрат є негативною тенденцією, оскільки приводить до значного збільшення собівартості виготовленої продукції.

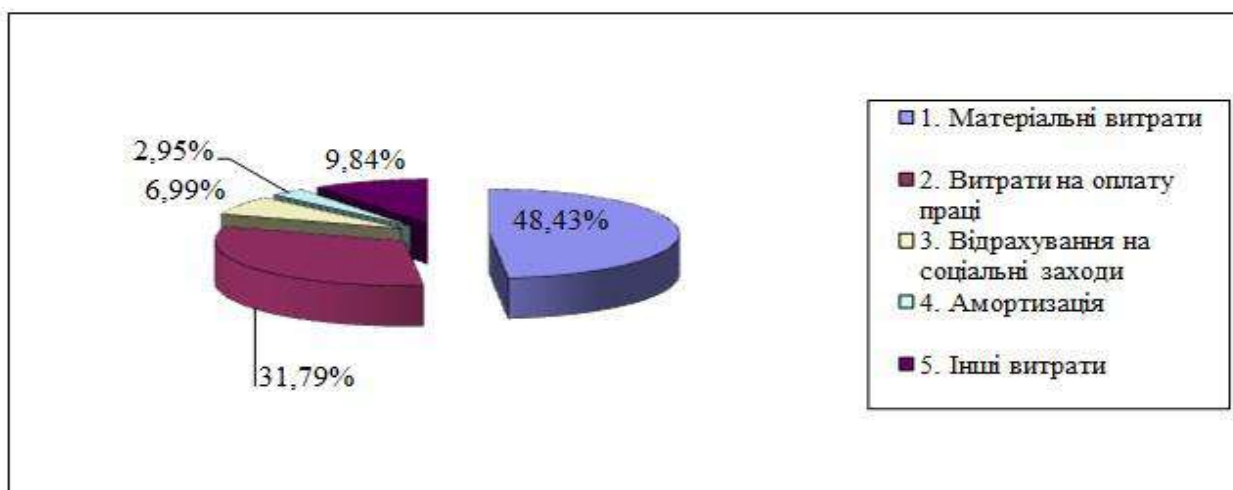


Рисунок 2.3 – Структура собівартості продукції ТОВ
«Волинська фабрика гофротари» у 2024 році

У структурі собівартості, як зазначено на рис. 2.3, у 2024 році збільшилась питома вага витрат на оплату праці на 24,65% та відрахувань на соціальні заходи на 3,51% та зменшилась частка матеріальних витрат на 4,42%, амортизації – на 5,43%, а також інших витрат – на 18,32%.

Збільшення собівартості продукції у 2024 році в першу чергу пов'язане із зростанням обсягів виробництва та витрат на оплату праці. Разом з тим, зниження питомої ваги матеріальних витрат і амортизації є позитивною тенденцією.

Прибуток відображає абсолютний результат діяльності підприємства, тому він доповнюється показниками рентабельності. Рентабельність відображає ступінь прибутковості діяльності, і вимірюється співвідношенням прибутку до величини продукції, відповідних ресурсів, чи власного капіталу. Показники рентабельності є відносними показниками фінансових результатів діяльності підприємства.

Розрізняють такі найбільш поширені види показників рентабельності:

- рентабельність виробництва - відношення чистого прибутку до середньорічної вартості виробничих засобів;
- рентабельність реалізації - відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції;
- рентабельність активів - відношення чистого прибутку до середньої величини активів.

Динаміка показників рентабельності наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності (збитковості) ТОВ «Волинська фабрика гофротари» та їх динаміка

Показники	Значення			Відхилення, (+,-)	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Чистий прибуток, тис.грн	-9222	2020	5284	11242	3264
Середньорічна вартість виробничих засобів, тис.грн	35112,5	38077,5	48030,5	2965	9953
Середньорічна вартість активів, тис.грн	58106,5	55344	59249,5	-2762,5	3905,5
Чистий дохід, тис.грн	44054	85940	90208	41886	4268
Рентабельність виробництва (за чистим прибутком), %	-26,26%	5,30%	11,00%	-	5,70%
Рентабельність продажу, %	-20,93%	2,35%	5,86%	-	3,51%
Рентабельність активів, %	-15,87%	3,65%	8,92%	-	5,27%

Підприємство є рентабельним лише у 2023 і 2024 роках, для 2022 року – це показники збитковості.

У 2023 році рентабельність виробництва становить 5,3%, рентабельність продажу – 2,35%, рентабельність активів – 3,65%. У 2024 році відповідні показники – 11%; 5,86%; 8,92%.

На рис. 2.4 наведено динаміку показників рентабельності (збитковості).

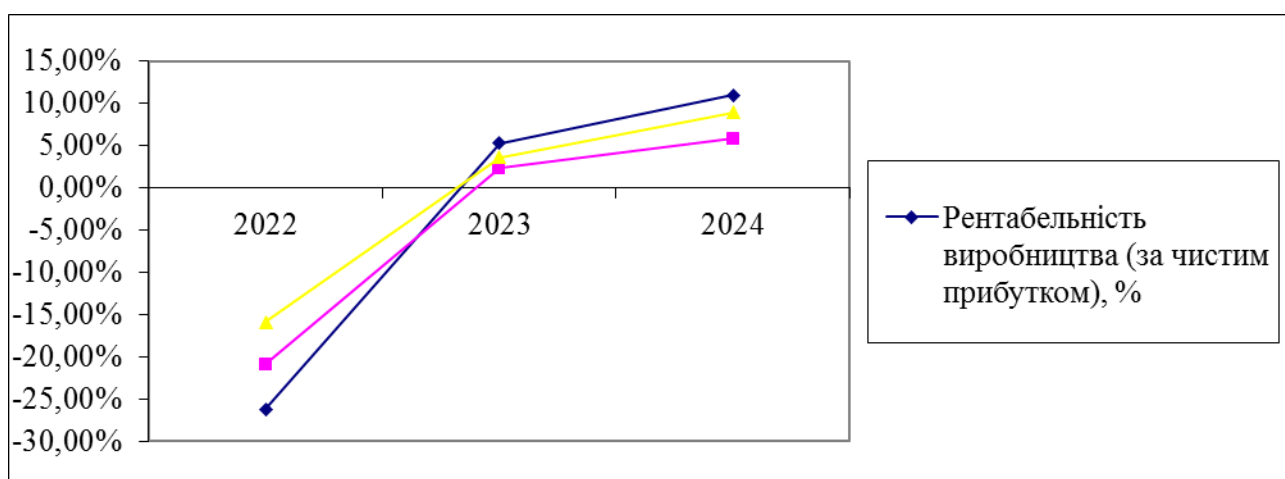


Рисунок 2.4 – Динаміка показників рентабельності (збитковості) ТОВ «Волинська фабрика гофротари»

Динаміка показників рентабельності свідчить про позитивні зміни. Підприємство почало ефективніше використовувати свій потенціал, ліквідувало збитковість, прибуток підприємства поступово збільшується.

Результати виробничої і комерційної діяльності впливають на фінансовий стан підприємства. Чим вищі показники виробництва і реалізації продукції робіт і послуг, нижча їх собівартість, тим вища рентабельність і більший прибуток, і тим кращим є фінансовий стан підприємства. І навпаки, в результаті недовиконання плану з виробництва і реалізації відбувається підвищення собівартості продукції, робіт, послуг, зменшення суми прибутку і, як наслідок, - погіршення фінансового стану підприємства, його платоспроможності.

В табл. 2.5 наведено показники фінансової стійкості підприємства та їх динаміку.

Оскільки власний оборотний капітал у підприємства відсутній, показники забезпеченості власним оборотним капіталом, маневреність робочого капіталу та ін. не розраховуємо.

Дані таблиці свідчать, що у 2023 році коефіцієнт фінансової стійкості збільшився на 0,014, а у 2024 році - на 0,073. Але рівень цього показника не є високим, що свідчить про залежність підприємства від позикового капіталу.

Таблиця 2.5 - Показники фінансової стійкості ТОВ «Волинська фабрика гофротари» та їх динаміка

Показники	Значення			Зміна	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,339	0,353	0,426	0,014	0,073
Коефіцієнт фінансової залежності	0,661	0,647	0,574	-0,014	-0,073
Коефіцієнт фінансового ризику	1,954	1,833	1,346	-0,120	-0,487
Індекс постійного активу	2,585	2,193	1,808	-0,392	-0,385
Частка довгострокових позичок у загальній сумі позикових коштів	0,824	0,863	0,864	0,039	0,001
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,512	0,545	0,743	0,034	0,197

Оберненим до показника фінансової автономії є коефіцієнт фінансової залежності. Динаміка цього показника свідчить про зменшення впродовж 2023-2024 років залежності від позиченого капіталу, але рівень залежності ще залишається високим.

Коефіцієнт фінансового ризику (плече фінансового важеля у 2022 році становив 1,954, у 2023 році – 1,833, а у 2024 році – 1,346. Впродовж 2022-2024 років цей коефіцієнт зменшується, що підтверджує висновок про зменшення залежності від позиченого капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності впродовж трьох років зростає.

Коефіцієнт структури залученого капіталу характеризує частку довгострокових зобов'язань у загальній сумі залученого капіталу підприємства.

Цей коефіцієнт впродовж трьох років зростає, що свідчить про збільшення довгострокових зобов'язань у складі позиченого капіталу.

В результаті проведення аналізу фінансової стійкості ТОВ «Волинська фабрика гофротари» можна зробити висновки що фінансова стійкість підприємства зростає, але власний оборотний капітал у підприємства відсутній, тому вважати достатньою фінансову стійкість не можна. Залежність від позиченого капіталу залишається високою.

Однією з важливих показників фінансового стану є забезпечення ліквідності та платоспроможності.

В табл. 2.6 наведено коефіцієнти ліквідності та їх динаміку.

Таблиця 2.6 - Коефіцієнти ліквідності та їх динаміка

Показники	Значення			Відхилення	
	2008 р.	2022 р.	2023 р.	2022-2008 рр.	2023-2022 рр.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,0008	0,0272	0,0369	0,0264	0,0097
Проміжний коефіцієнт ліквідності	0,6606	0,6061	0,8187	-0,0545	0,2126
Коефіцієнт покриття	1,0737	2,5519	2,9339	1,4781	0,3820

Дані табл. 2.6 свідчать про недостатній рівень коефіцієнту абсолютної ліквідності, який є значно меншим за рекомендовані значення. Але позитивним є його зростання у 2023 і 2024 році.

Коефіцієнти проміжної ліквідності і покриття є задовільними, при цьому як позитивне слід відмітити зростання коефіцієнту покриття на кінець 2023 року на 1,4781 і на кінець 2024 року – на 0,382. Негативним є зменшення коефіцієнту проміжної ліквідності на 0,0545 у 2023 році, але у 2024 році його значення знову збільшилось до 0,8187.

Отже, загальним висновком про фінансовий стан ТОВ «Волинська фабрика гофротари» є наступне:

- фінансова стійкість і платоспроможність є задовільними,

- спостерігаються позитивні тенденції збільшення фінансової стійкості,
- недоліком є відсутність власного оборотного капіталу.

В цілому проведений аналіз економічних та фінансових результатів діяльності свідчить про збільшення ефективності управління підприємством.

При цьому зауважмо, що значну роль у покращанні результатів діяльності підприємства відіграє стан та ефективність використання трудових ресурсів підприємства, яка залежить від ефективності кадрової політики підприємства.

2.2 Аналіз ефективності використання трудових ресурсів підприємства

Ефективне функціонування підприємства, насамперед, визначається ступенем розвитку її персоналу. В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним з найважливіших факторів забезпечення конкурентоспроможності її на ринку.

Ефективне використання трудового потенціалу позитивно впливає на збільшення обсягів та оновлення номенклатури випуску продукції, забезпечує покращення результатів фінансової діяльності організації.

В таких умовах розвиток персоналу є одним із найважливіших напрямів раціонального функціонування будь-якої організації, її конкурентоспроможності на ринку.

Саме тому основним завданням кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари» є забезпечення умов для найповнішого використання і розвитку трудового потенціалу підприємства.

У 2023 році чисельність працюючих на підприємстві зменшилась на 5 осіб, або на 3,73%. Чисельність робітників зменшилася на 2 особи, або на 2,44%, чисельність управлінського персоналу і спеціалістів зменшилася на 1 особу, або на 4,17%, чисельність службовців зменшилася на 1 особу, або на 6,25%, чисельність МОП - на 1 особу, або на 8,33%.

В табл. 2.7 наведено динаміку чисельності і структури працівників.

Таблиця 2.7 – Динаміка чисельності працюючих ТОВ «Волинська фабрика гофротари»

Категорії працюючих	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення			
				Абсолютне, (+,-)		Відносне, %	
				2023-2022 рр.	2024-2023 рр.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Робітники	82	80	86	-2	6	-2,44%	7,50%
Управлінський персонал	24	23	25	-1	2	-4,17%	8,70%
Службовці	16	15	18	-1	3	-6,25%	20,00%
МОП	12	11	11	-1	0	-8,33%	-
Всього	134	129	140	-5	11	-3,73%	8,53%

У 2024 році чисельність працюючих на підприємстві збільшилась на 11 осіб, або на 8,53%. Чисельність робітників збільшилася на 6 осіб, або на 7,5%, чисельність управлінського персоналу і спеціалістів збільшилася на 2 особи, або на 8,7%, чисельність службовців збільшилася на 3 особи, або на 20%, чисельність МОП не змінилася.

На рис. 2.5 можна простежити динаміку зміни чисельності працівників підприємства гофротари.

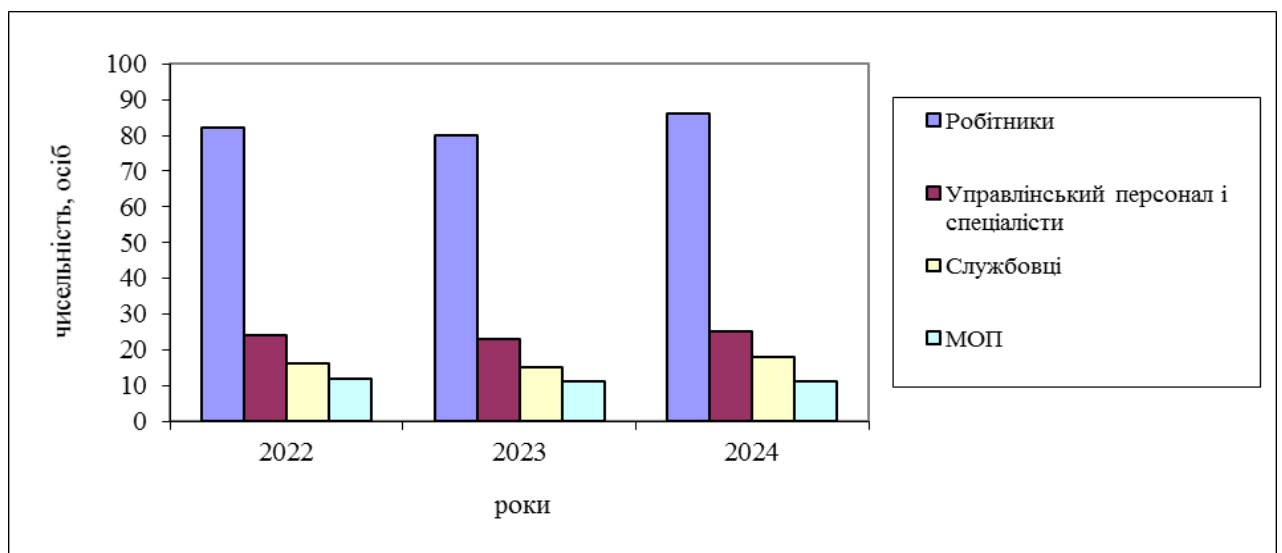


Рисунок 2.5 – Динаміка зміни чисельності працівників ТОВ

Можна зробити висновок, що у 2024 році підприємство збільшило свій трудовий потенціал, що позитивно вплинуло на обсяги виробництва продукції.

В табл. 2.8 наведено динаміку зміни структури персоналу ТОВ «Волинська фабрика гофротари».

Таблиця 2.8 - Динаміка зміни структури персоналу ТОВ «Волинська фабрика гофротари»

Категорії працюючих	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Зміна структури, %	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%	2023-2022 рр	2024-2023 рр.
Робітники	82	61,19	80	62,02	86	61,43	0,82	-0,59
Управлінський персонал і спеціалісти	24	17,91	23	17,83	25	17,86	-0,08	0,03
Службовці	16	11,94	15	11,63	18	12,86	-0,31	1,23
МОП	12	8,96	11	8,53	11	7,86	-0,43	-0,67
Всього	134	100	129	100	140	100	-	-

У 2023 році в структурі працюючих збільшилась питома вага робітників на 0,82 п.п і зменшилась – всіх інших категорій: управлінського персоналу – на 0,08 п.п., службовців – на 0,31 п.п., МОП – на 0,43 п.п..

У 2024 році в структурі працюючих зменшилась питома вага робітників на 0,59 п.п. і МОП – на 0,67 п.п. Питома вага управлінського персоналу збільшилась на 0,03 п.п., службовців – на 1,31 п.п.

На рис. 2.6 зображена структура персоналу підприємства на кінець 2024 року.

Найбільшу питому вагу в загальній чисельності працюючих мають робітники, питома вага цієї категорії у 2024 році становить 61,43%.

Питома вага управлінського персоналу і спеціалістів становить 17,86%, службовців – 12,86%, МОП – 7,86%.

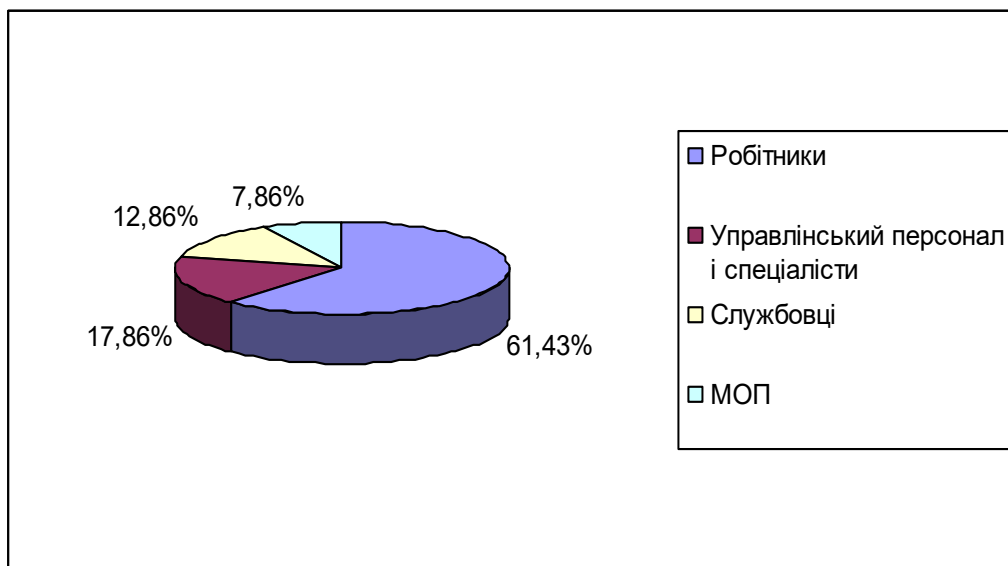


Рисунок 2.6 – Структура персоналу ТОВ «Волинська фабрика гофротари» у 2024 році

Для управління трудовим колективом на підприємстві є досвідчений управлінський персонал, який координує і контролює всю виробничо-господарську діяльність.

Серед спеціалістів 50% мають стаж від 15 до 20 років; 37,5% - від 20 до 25 років; 12,5% - від 25 до 30 років. Керівний склад має стаж роботи від 20 до 25 років. Службовці – 66,67% - 15-20 років, 33,33% - 20-25 років. Така ситуація свідчить про достатність професійної відповідальності керівного складу і спеціалістів.

Підприємство забезпечене робітниками досить високої кваліфікації, що дозволяє забезпечувати виготовлення якісної продукції в необхідному обсязі.

Однією з основних характеристик для визначення ефективності кадрової політики, може слугувати показник плинності кадрів, тому що в значній мірі є свідченням ступеню задоволення робітників умовами праці і її оплатою.

У табл. 2.9 наведена характеристика показників руху робочої сили на підприємстві ТОВ «Волинська фабрика гофротари».

Таблиця 2.9 – Рух робочої сили на ТОВ «Волинська фабрика гофротари»

Показники	Роки			Відхилення	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.
Середньооблікова чисельність, осіб	134	129	140	-5	11
Всього прийнято, осіб	24	35	21	11	-14
Всього вибуло, осіб	17	15	15	-2	0
в т.ч. за власним бажанням і прогули	17	15	15	-2	0
Коефіцієнт обороту по прийому	0,1791	0,2713	0,1500	0,0922	-0,1213
Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,1269	0,1163	0,1071	-0,0106	-0,0092
Коефіцієнт плинності кадрів	0,1269	0,1163	0,1071	-0,0106	-0,0092

Середньооблікова чисельність у 2023 році зменшилась на 5 осіб, а у 2024 році збільшилась на 11 осіб.

Чисельність прийнятих на роботу у 2023 році збільшилась на 11 осіб, а у 2024 році – зменшилась на 14 осіб. Чисельність звільнених у 2023 році збільшилась на 2 особи, а у 2024 році – не змінилась.

В 2023 році збільшились коефіцієнти обороту по прийому на 0,0922 і зменшились коефіцієнти по вибуттю і плинності на 0,0106.

Коефіцієнт обороту з прийому в 2024 році зменшився на 0,1213, а коефіцієнт обороту з вибуття і плинності зменшились на 0,0092.

Якщо враховувати, що у 2024 році відбулося покращання фінансових результатів діяльності, збільшилась заробітна плата, то це значною мірою пов'язане із стабілізацією трудового колективу, збільшенням задоволеності працівників умовами праці та її оплатою.

Ефективність використання трудових ресурсів підприємства та стан трудового потенціалу, крім чисельності працівників і показників руху робочої сили, характеризується також кількістю робочого часу та ступенем його використання.

Покращання використання робочого часу на підприємстві, що забезпечує більш повне використання трудового потенціалу підприємства, має визначальне значення для збільшення обсягів реалізації.

У табл. 2.10 проаналізовано використання робочого часу.

Таблиця 2.10 – Використання робочого часу ТОВ «Волинська фабрика гофротари»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.	2023-2022 рр.	2024-2023 рр.
Фонд робочого часу, люд.год	272958	262839	285180	-10119	22341	-3,71%	8,50%
Всього відпрацьовано, люд.год	230570	219169	242060	-11401	22891	-4,94%	10,44%
в т.ч. понаднормово	4268	3464	3568	-804	104	-18,84%	3,00%
Всього невідпрацьовано, люд.год	42388	43670	43120	1282	-550	3,02%	-1,26%
Неявки з поважних причин, люд.год							
- щорічні відпустки	12444	12564	13468	120	904	0,96%	7,20%
- тимчасова непрацездатність	5712	6584	6670	872	86	15,27%	1,31%
- навчальні відпустки та інші, передбачені законодавством	11586	11272	11324	-314	52	-2,71%	0,46%
- неявки у зв'язку з тимчасовим переводом для роботи на іншому підприємстві		31		31	-31		
Неявки з дозволу адміністрації, люд.год	2416	2231	2278	-185	47	-7,66%	2,11%
Втрати робочого часу, люд.год	10230	11411	9380	1181	-2031	11,54%	-17,80%
- в т.ч. переведено на скорочений робочий день (тиждень)	9662	10988	9056	1326	-1932	13,72%	-17,58%
- інші неявки	568	423	324	-145	-99	-25,53%	-23,40%
Коефіцієнт використання календарного фонду часу	0,5893	0,5818	0,5921	-0,0075	0,0103	-1,27%	1,77%
Коефіцієнт використання табельного фонду часу	0,8447	0,8339	0,8488	-0,0108	0,0149	-1,28%	1,79%

Фонд робочого часу на підприємстві в 2023 році зменшився порівняно з 2022 р. на 10119 люд-год, або на 3,71%, а у 2024 році збільшився на 22341 люд-год, або на 8,5% порівняно з 2023 роком. Аналогічно змінився також і

відпрацьований час: у 2023 році зменшився на 11401 люд-год, або на 4,94%, а у 2024 році – збільшився на 22891 люд-год, або на 10,44%.

Негативним у 2024 році є збільшення понаднормово відпрацьованого часу на 700 люд-год, неявок з дозволу адміністрації на 47 люд-год. Як позитивне у 2024 році, слід відмітити зменшення інших неявок на 99 люд-год, неявок у зв'язку з тимчасовим переводом для роботи на іншому підприємстві – на 31 люд-год. та в цілому зменшення втрат часу на 2031 люд-год, або на 17,8%.

Коефіцієнт використання календарного фонду часу у 2023 році зменшився на 0,0075, а у 2024 році - збільшився на 0,0103. Коефіцієнт використання табельного фонду часу у 2023 році зменшився на 0,0108, а у 2024 році – збільшився на 0,0149. Така ситуація свідчить про покращення використання робочого часу в 2024 році.

Величина фонду робочого часу ($\Phi_{рч}$) залежить від чисельності робітників, кількості відпрацьованих одним робітником днів у середньому за звітний період та середньої тривалості робочого дня (зміни). Ця залежність виражається формулою:

$$\Phi_{рч} = Ч \cdot \gamma \cdot Д \cdot Т \quad (2.1)$$

де Ч – чисельність працівників, осіб;

γ – питома вага робітників у загальній чисельності, долі;

Д – кількість днів, відпрацьованих одним робітником, дні;

Т – середня тривалість робочої зміни., год.

В загальну кількість відпрацьованих робітниками годин включають і години, відпрацьовані надурочно. Якщо їх виключити, то фактична кількість годин роботи в середньому на одного робітника буде меншою, а розмір втрат відповідно зросте. Конкретні причини втрат робочого часу можна встановити, порівнюючи плановий і фактичний баланс робочого часу.

Розглянемо динаміку показників робочого часу робітників у табл. 2.11 за 2022-2024 роки.

Таблиця 2.11 – Використання робочого часу на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	абсолютне,		відносне, %	
				2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.	2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	134	129	140	-5	11	-3,73%	8,53%
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	82	80	86	-2	6	-2,44%	7,50%
Загальна кількість відпрацьованих людино-днів робітниками, люд.днів	17876	16640	18232	-1236	1592	-6,91%	9,57%
Загальна кількість відпрацьованих робітниками, люд.год	129494	120238	132072	-9386	11964	-7,25%	9,96%
Питома вага робітників, %	61,19%	62,02%	61,43%	0,82%	-0,59%	-	-
Кількість відпрацьованих днів одним робітником, днів	218	208	212	-10	4,00	-4,59%	1,92%
Середня тривалість зміни, год	7,244	7,218	7,244	-0,026	0,026	-0,36%	0,36%

Як свідчать дані табл. 2.11, у 2024 році збільшується загальна кількість відпрацьованих людино-днів і людино-годин робітниками, кількість днів, відпрацьованих одним робітником, але зменшується фактична тривалість зміни та питома вага робітників у загальній чисельності.

На основі даних табл. 2.11 проаналізуємо вплив різних факторів на зміну відпрацьованого часу робітниками у 2024 році.

1. За рахунок зміни чисельності працівників відпрацьований час збільшився на:

$$\Delta F = 11 \times 0,6202 \times 208 \times 7,218 = 10242 \text{ люд-год.}$$

2. За рахунок зміни питомої ваги робітників у загальній чисельності працівників відпрацьований час зменшився на:

$$\Delta F = 140 \times (0,0059) \times 208 \times 7,218 = -1234 \text{ люд-год.}$$

3. За рахунок зміни кількості відпрацьованих днів відпрацьований час

збільшився на:

$$\Delta F = 140 \times 0,6143 \times 4 \times 7,218 = 2483 \text{ люд-год}$$

4. За рахунок зміни середньої тривалості зміни відпрацьований час зменшився на:

$$\Delta F = 140 \times 0,6143 \times 212 \times (-0,026) = -475 \text{ люд-год.}$$

Всього загальний вплив всіх факторів становить:

$$10242 - 1234 + 2483 - 474 \approx 11964 \text{ люд-год.}$$

Таким чином, можна зробити висновок, що використання робочого часу на підприємстві покращилось, але негативними факторами є зменшення питомої ваги робітників у загальній чисельності та зменшення середньої тривалості зміни. Саме на ці фактори необхідно звернути увагу при плануванні заходів щодо покращання ефективності використання трудових ресурсів.

При аналізі використання трудових ресурсів значну увагу приділяють дослідженню інтенсивності праці, тому що цей показник є найголовнішим узагальнюючим показником трудової діяльності.

Економічний зміст підвищення продуктивності праці полягає в скороченні витрат робочого часу на виробництво одиниці продукції або у збільшенні кількості продукції, виробленої за одиницю часу.

Виробіток продукції визначаємо за формулою:

$$B = O_v / Ч \quad (2.2)$$

де O_v - обсяг виготовленої продукції, грн.;

$Ч$ – чисельність ПВП, осіб.

Розглянемо динаміку показників продуктивності праці робітників за 2022-2024 роки. Як свідчать дані таблиці 2.12, протягом двох років значно покращуються показники, що характеризують інтенсивність використання трудових ресурсів: спостерігається збільшення середньо-годинного, середньо-денного і середньо-річного виробітку.

Таблиця 2.12 – Використання трудових ресурсів на підприємстві

Показники	Роки			Відхилення			
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	абсолютне,		відносне, %	
				2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.	2023- 2022 рр.	2024- 2023 рр.
Чистий дохід, тис.грн	44054	85940	90208	41886	4268	95,08%	4,97%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	134	129	140	-5	11	-3,73%	8,53%
Середньооблікова чисельність робітників, осіб	82	80	86	-2	6	-2,44%	7,50%
Питома вага робітників, %	61,19%	62,02%	61,43%	0,83%	-0,59%		
Середньорічний виробіток одного працівника, тис.грн/особу	328,76	666,20	644,34	337,44	-21,86	102,64%	-3,28%
Середньорічний виробіток одного робітника, тис. грн.	537,24	1074,25	1048,93	537,00	-25,32	99,96%	-2,36%
Середньоденний виробіток одного робітника, грн/чол	2464,42	5164,66	4947,78	2700,24	-216,88	109,57%	-4,20%
Середньогодинний виробіток одного робітника, грн./год	340,20	714,75	683,02	374,55	-31,73	110,10%	-4,44%
Загальна кількість відпрацьованих людино-днів робітниками, люд.днів	17876	16640	18232	-1236	1592	-6,91%	9,57%
Загальна кількість відпрацьованих робітниками, люд.год	129494	120238	132072	-9256	11834	-7,15%	9,84%

Порівняно з 2022 роком годинна продуктивність праці робітників у 2023 році зросла на 374,55 грн/особу, або на 110,1%, але у 2024 році зменшилась порівняно із 2023 роком - на 31,73 грн/особу, або на 4,44%. Значний ріст продуктивності праці робітників у 2023 році свідчить перш за все про стабілізацію виробничої діяльності після труднощів в економіці України, пов'язаних із військової агресією росії, які негативно вплинули на діяльність всіх вітчизняних підприємств.

На рис. 2.7 наведено динаміку продуктивності праці працівників і

робітників підприємства.

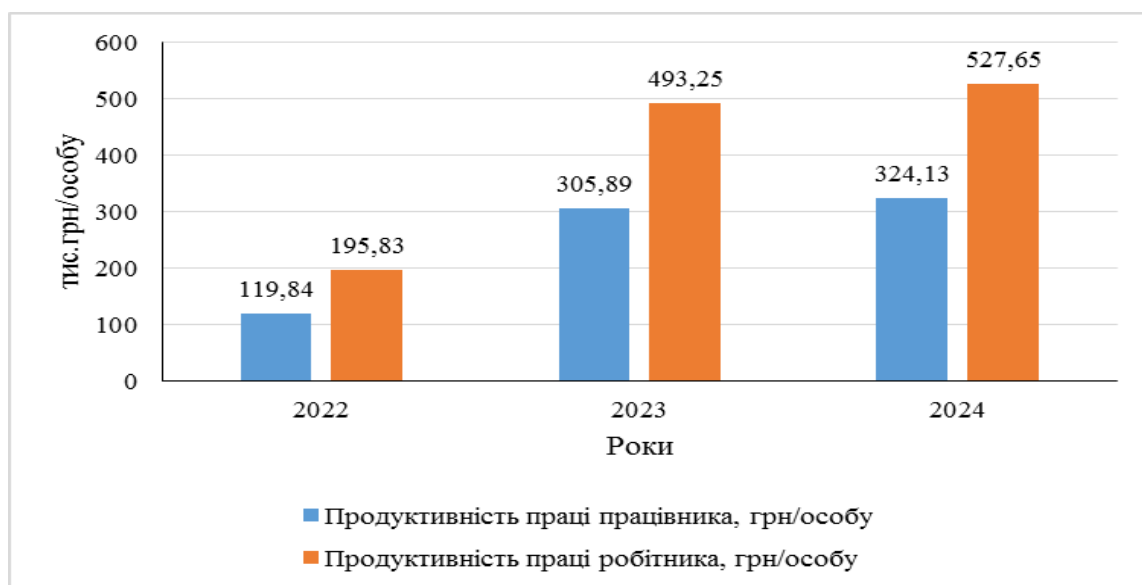


Рисунок 2.7 – Динаміка продуктивності праці працівників і робітників підприємства

Наведені розрахунки з аналізу продуктивності праці дають підставу твердити, що ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві у 2024 році значно збільшилось, що свідчить про ефективну діяльність управлінського персоналу.

Отже, механізм кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари» в цілому можна охарактеризувати як дієвий, але для остаточного висновку оцінимо стан та ефективність мотивації на підприємстві.

2.3 Аналіз мотивації праці на підприємстві

Основним завданням кадрової політики підприємства є створення належного рівня мотивації, яка є основою поведінки та активізації зусиль працівників підприємства і сприяє підвищенню результативності їх діяльності.

Для створення належного відношення до праці потрібно забезпечити такі умови, які допомогли б працівникам сприймати свою працю як свідому

діяльність, що є основою професійного та службового зростання, засобом самовдосконалення. Мотиваційний механізм повинен розвивати почуття належності до свого підприємства.

Проаналізуємо стан мотивації праці на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» в даний час.

Важливу роль в мотиваційному механізмі ТОВ «Волинська фабрика гофротари» відіграє оплата праці. Заробітна плата на підприємстві нараховується за посадовими окладами, тарифними ставками та відрядними розцінками в залежності від спеціальності, посади, кваліфікації працівників.

У табл. 2.13 відображено склад фонду оплати праці та його динаміку.

Таблиця 2.13 – Динаміка фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати ТОВ «Волинська фабрика гофротари»

Показники	Роки			Відхилення	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024- 2023 рр.
1. Фонд оплати праці, всього, тис.грн	20590	24080	31920	3490	7840
в. т.ч. фонд основної заробітної плати	17436	20626	27525	3190	6899
фонд додаткової заробітної плати	3154	3454	4395	300	941
2. Чисельність працівників, осіб	134	129	140	-5	11
3. Середньомісячна заробітна плати, грн./особу	12804,73	15555,56	19000,00	2750,83	3444,44

У 2023 році фонд оплати праці працівників підприємства зріс на 3490 тис.грн, а у 2024 році – на 7840 тис.грн. Фонд основної заробітної плати збільшився у 2023 році на 3190 тис.грн, а у 2024 році – на 6899 тис.грн. Фонд додаткової заробітної плати збільшився у 2023 році на 300 тис.грн, а у 2024 році – на 941 тис.грн.

Середньомісячна заробітна плата збільшилась у 2023 році на 2750,8 грн/особу, або на 21,48%. а у 2024 році – на 3444,4 грн/ особу, або на 22,147%.

Динаміка середньомісячної заробітної плати наведена на рис. 2.8.

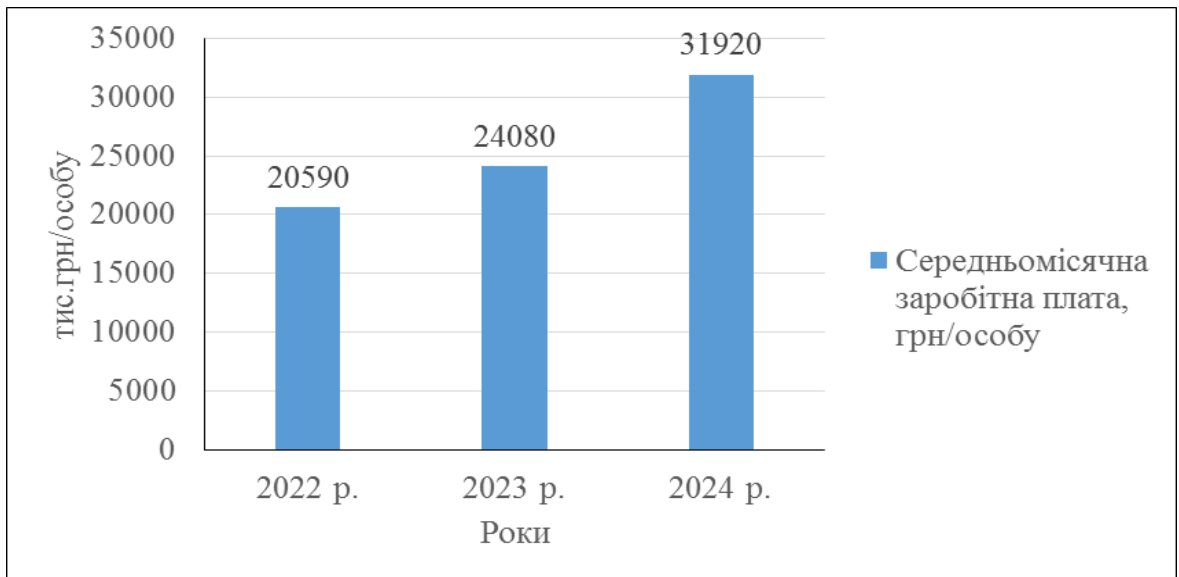


Рисунок 2.8 – Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників

На збільшення фонду оплати праці у 2024 році вплинуло збільшення чисельності працівників і збільшення середньомісячної заробітної плати.

Для проведення аналізу використовуємо факторну модель:

$$\text{ФОП} = \text{Ч} \times \text{Зсер} \times 12 \quad (2.3)$$

де Ч - чисельність працівників, осіб;

Зсер – середньомісячна заробітна плата, грн/особу.

За рахунок збільшення чисельності працівників фонд оплати праці зріс на:

$$\Delta \text{ФОП} = 11 \times 15555,6 \times 12 = 2053,3 \text{ тис.грн}$$

За рахунок збільшення середньомісячної заробітної плати працівників фонд оплати праці зріс на:

$$\Delta \text{ФОП} = 140 \times 3444,4 \times 12 = 5786,7 \text{ тис.грн}$$

Загальний вплив двох факторів:

$$\Delta \text{ФОП} = 2053,3 + 5786,7 = 7840 \text{ тис.грн}$$

Динаміка зміни фонду оплати праці та середньомісячної заробітної плати

свідчить про збільшення рівня мотивації працівників даного підприємства впродовж 2022-2024 років. У табл. 2.14 наведено структуру фонду оплати праці, можна проаналізувати її динаміку.

Таблиця 2.14 – Динаміка структури фонду оплати праці ТОВ «Волинська фабрика гофротари»

Показники	Роки			Відхилення	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023-2022 рр.	2024- 2023 рр.
1. Фонд оплати праці, всього, тис.грн	20590	24080	31920	3490	7840
в. т.ч. фонд основної заробітної плати	17436	20626	27525	3190	6898,6
у % до фонду оплати праці	84,68%	85,66%	86,23%	0,97%	0,58%
фонд додаткової заробітної плати	3154	3454	4395	109	1132,4
у % до фонду оплати праці	15,32%	14,34%	13,77%	-0,97%	-0,58%

Переважаючу частину фонду оплати праці займає фонд основної заробітної плати. При цьому його питома вага у 2023 році збільшилась на 0,97%, а у 2001 році – на 0,58%.

На рис.2.9 описано структуру фонду оплати праці, де частка кожного елемента зарплати в загальному її обсязі у 2024 році складає:

- фонд основної заробітної плати – 86,23%;
- фонд додаткової заробітної плати – 13,77%.

Дані значення показують, що побудова структури фонду оплати праці на підприємстві є правильною. Адже фонд основної заробітної плати повинен становити більшу частку, ніж фонд додаткової заробітної плати.

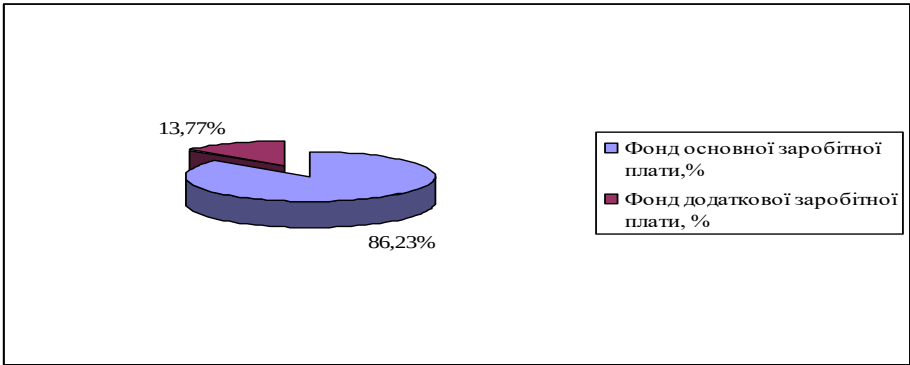


Рисунок 2.9 – Структура фонду оплати праці у 2024 році

Працівник отримує частку своєї заробітної плати за виконану ним роботу, а не за результати роботи підприємства за певний період. Саме заробітна плата є одним із основних мотивуючих факторів працівників до ефективної діяльності, проілюстровано у табл. 2.15.

Таблиця 2.15 – Розподіл працівників ТОВ «Волинська фабрика гофротари» за розмірами заробітної плати за грудень 2024 року

Назва показників	Фактично, осіб
Чисельність штатних працівників на кінець місяця	140
Нараховано заробітну плату у розмірі однієї мінімальної заробітної плати	
до 9600 грн.	15
від 9600 до 12000	25
від 12000 до 15000	25
від 15000 до 17000	26
від 17000 до 20000	36
від 20000 до 25000	6
від 25000 до 30000	4
від 30000 до 35000	3

З метою підвищення стимулюючого впливу на покращення кінцевих результатів, підвищення ефективності виробництва та якості праці на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» запроваджено преміювання керівних працівників, фахівців та службовців. Преміювання відбувається за основні результати господарської діяльності та проводиться з фонду оплати праці за результатами роботи товариства. Загальний розмір премій може складати до 120% посадового окладу пропорційно відпрацьованому часу.

Розміри премій за основні результати господарської діяльності визначаються з урахуванням доплат і надбавок, що виплачуються працівникам за суміщення посад, виконання обов'язків відсутнього працівника, високу кваліфікацію.

Основні показники діяльності, за якими здійснюється преміювання, та відсотки премій на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» наведені у табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Показники та відсотки преміювання на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» у 2024 році

Показники	Питома вага від загального розміру премій, у%
1. Рівень рентабельності реалізації продукції	50
2. Обсяг виготовленої продукції за місяць, порівняно з попереднім місяцем поточного року	25
3. Питома вага реалізованої продукції, оплаченої у грошовій формі, за місяць	15
4. Обсяг реалізованої продукції за місяць, порівняно з попереднім місяцем (з урахуванням індексу інфляції)	10

У випадку особистого внеску працівника у загальну діяльність підприємства з врахуванням якості роботи премія, нарахована працівнику за виконання встановлених нормативів, може бути підвищена чи знижена, але не більше, ніж на 25%.

Уважне ставлення з боку керівництва спонукає працівників підвищувати свою трудову активність. Проте, всі пільги та заохочення повинні бути економічно виправданими і достатніми для сприяння мотиваційному механізму.

Крім мотиваційних заходів, що заохочують персонал підприємства до активних дій, на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» передбачені певні міри впливу у випадку порушення технології, трудової дисципліни. Так, наприклад, згідно Положення про порядок преміювання керівних працівників, фахівців та службовців встановлено, що премія за основні результати господарської діяльності зменшується або взагалі не виплачується працівникам, якими були допущені виробничі порушення трудової дисципліни і на них були покладені дисциплінарні або громадські стягнення. Це відбувається у випадку порушення правил санітарного та технологічного режиму, вимог з охорони праці та протипожежних заходів, трудової дисципліни та правил внутрішнього розпорядку (а саме - спізнення на роботу, передчасне залишення робочого місця, прогули, поява на роботі у нетверезому стані); нанесення матеріальних збитків підприємству, крадіжки власності; притягнення до адміністративної та

карної відповідальності, невиконання наказів керівника. Відміна премій та стягнення можливі у випадку повернення підприємству продукції у зв'язку з її низькою якістю.

Організація праці на підприємстві передбачає встановлений режим праці і відпочинку. Тривалість робочого часу складає 40 годин на тиждень і 8 годин на день, з перервою для відпочинку 1 година. Для жінок, які мають дітей віком до трьох років та інвалідів, які працюють на створених для них робочих місцях, використовується скорочений робочий день за їх власним проханням. Мінімальна відпустка становить 24 календарних дня, для неповнолітніх - 31 календарний день, інвалідам - від 26 до 30 календарних днів.

Також забезпечується оздоровлення працівників заводу та їх дітей в санаторіях, дитячих таборах та базах відпочинку з частковою оплатою за рахунок працівників 10% вартості путівок санаторно-курортних та дитячі табори, 30-50% - на літнє оздоровлення на базах відпочинку.

Значна увага на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» приділяється питанню організації охорони праці з точки зору її мотиваційного ефекту. Керівництво підприємства створює безпечні умови праці для своїх працівників та здійснює контроль за дотриманням правил безпеки праці. Охорона праці на підприємстві - це сукупність правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів і засобів, спрямованих на збереження здоров'я і працездатності людини. Мотиваційний ефект полягає в тому, що ефективна організація охорони праці сприяє підвищенню продуктивності праці і належному ставленню до результатів своєї роботи.

Заходи мотивації праці, що здійснюються на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» через створення безпечних умов праці, полягають у обов'язковому забезпеченні працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці, пов'язаних із забрудненням чи здійснюваних у несприятливих умовах, безкоштовно спецодягом, спецвзуттям, миючими та знешкоджуючими засобами, захисними окулярами, касками, респіраторами, протигазами.

Адміністрація за кошти підприємства організовує медичні огляди працівників на важких чи шкідливих роботах.

Підприємство значну увагу приділяє таким методам мотивації працівників як покращення умов праці і, зокрема, робочих місць.

Повністю автоматизований бухгалтерський облік, склади сировини, готової продукції. Автоматизовані інформаційні потоки роботи з клієнтами; оформлення вантажно-митних декларацій; розрахунки заробітної плати; подача документів про доходи до податкової адміністрації і в пенсійний фонд. Велика увага приділяється автоматизації виробництва. У рамках технологічного переоснащення і реконструкції підприємства планується і надалі автоматизувати технологічні процеси.

Всі ці заходи сприяють вдосконаленню умов праці працівників, підвищенню професійної майстерності, а отже, викликають задоволення від здійснення своєї роботи. Забезпечення належних умов праці, які діють як мотивуючий фактор, впливає на рівень віддачі працівників та зумовлює відповідну продуктивність праці та загальну ефективність виробництва.

У формуванні мотивації робітників, підвищенні їх віддачі у виробничій діяльності особливе місце займає соціальна політика підприємства. На підприємстві реалізуються пільги і гарантії в рамках соціального захисту робітників, встановленні законодавчо (соціальне страхування на випадок хвороби, на випадок безробіття тощо). Це пільги закріплені законодавством України, її конституцією. Крім того, підприємство може надавати і пільги за рахунок виділених на ці цілі коштів, зароблених колективом.

Для оцінки взаємовідносин в колективі було проведене соціометричне опитування з метою аналізу психологічного клімату. Опитуваним пропонувалося визначити своє ставлення до інших членів групи при виконанні роботи, визначивши перевагу (+), відхилення (-) або нейтральність (0). Результати опитування наведені в табл. 2.17. Для спрощення члени кожної групи позначені буквами.

Таблиця 2.17 – Соціоматриця дільниці пакування

Хто обирав	Кого обирають																Виборів дано		
	А	Б	В	Г	Д	Ж	З	Е	К	Л	М	Н	О	П	Р	С	+	-	Σ
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
А		+	+	0	0	0	+	+	+	0	0	0	+	+	0	-	7	1	8
Б	+		+	0	0	+	+	+	0	+	+	+	0	0	-	0	8	1	9
В	+	+		+	0	0	+	+	+	0	0	+	0	+	0	-	8	1	9
Г	+	+	+		0	+	+	-	+	+	0	+	+	+	+	0	11	1	12
Д	+	+	+	+		+	+	+	+	+	0	+	+	+	+	-	13	1	14
Ж	+	+	0	+	+		+	+	+	+	-	+	+	+	0	+	12	1	13
З	+	+	+	+	+	0		+	+	-	+	+	0	+	-	-	10	3	13
Е	+	+	+	-	+		0		+	+	+	+	+	-	+	0	10	3	13
К	+	+	+	0	+	0	-	0		+	+	+	+	+	0	-	9	2	11
Л	0	+	+	+	0	+	+	+	+		+	+	+	+	+	-	12	1	13
М	0	+	+	+	+	-	+	+	-	+		0	+	+	-	-	9	4	13
Н	+	0	+	+	+	-	+	+	+	+	0		0	+	+	-	10	2	12
О	+	+	+	+	+	+	+	+	+	0	-	0		+	-	0	10	2	12
П	+	+	-	+	0	+	+	0	+	+	+	+	+		-	+	11	2	13
Р	0	+	+	+	+	+	0	+	+	-	+	+	+	+		0	11	1	12
С	-	+	0	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-		12	2	14
	Отримані вибори																		
+	11	14	12	11	9	8	12	12	13	10	8	12	11	13	5	2	163		
-	1	-	1	1	-	3	1	1	1	2	2	-	-	1	6	8		28	
Σ	13	14	13	12	9	11	13	13	14	12	10	12	11	14	11	10			191

Визначимо основні соціометричні індекси в групі.

Індекс соціометричного статусу члена групи:

$$I_{c.c} = \sum V / (n-1), \quad (2.4)$$

$\sum V$ – сума отриманих позитивних або негативних виборів;

де $(n - 1)$ – максимальна кількість виборів.

Індекс емоційної експансивності (позитивної, негативної, загальної):

$$I_{e.e} = \sum V_v / (n-1), \quad (2.5)$$

де $\sum V_v$ – сума позитивних (негативних, загальних) відданих виборів.

У табл. 2.18 зведено результати досліджень щодо мотивації працівників.

Таблиця 2.18 – Соціометричні індекси працівників ділянки

Члени групи	Індекси			
	соціометричного статусу	позитивної експансивності	негативної експансивності	загальної експансивності
А	0,73	0,47	0,067	0,53
Б	0,93	0,53	0,067	0,6
В	0,8	0,53	0,067	0,6
Г	0,73	0,73	0,067	0,8
Д	0,6	0,87	0,067	0,93
Ж	0,53	0,8	0,067	0,87
З	0,8	0,67	0,2	0,87
Е	0,8	0,67	0,2	0,87
К	0,87	0,6	0,133	0,73
Л	0,67	0,8	0,067	0,87
М	0,53	0,6	0,26	0,87
Н	0,8	0,67	0,13	0,8
О	0,73	0,67	0,13	0,8
П	0,86	0,73	0,13	0,87
Р	- 0,4	0,73	0,067	0,8
С	- 0,53	0,8	0,13	0,93

Для розрахунку позитивного або негативного статусу приймаємо той варіант, де більша кількість отриманих виборів.

Індекс згуртованості:

$$I_z = \sum V_{п+} / \pi_{п}, \quad (2.6)$$

де $\sum V_{п+}$ – сума позитивних парних виборів;

$\pi_{п}$ – максимально можлива кількість парних виборів.

$$\pi_{п} = n \times (n - 1) / 2 \quad (2.7)$$

У нашому випадку $\pi_{п} = 16 \times 15 / 2 = 120$

$$I_z = 82 / 120 = 0,683$$

Індекс конфліктності:

$$I_k = \sum V_{п-} / \pi_{п}, \quad (2.8)$$

де $\sum V_{п-}$ – сума негативних парних виборів

$$I_k = 4/120 = 0,033$$

Отже, проведений аналіз засвідчив, що в цілому психологічний клімат в групі є задовільний, основна чисельність групи згуртована, але проблемними членами групи є працівники Р і С, про що свідчать негативний індекс соціометричного статусу.

Отже, проведений аналіз психологічного клімату в колективі пакувальної дільниці дає змогу зробити висновки, що є недоліки у формуванні виробничих колективів і недостатньо задовільним є психологічний клімат в групах.

Для оцінки задоволеності умовами і оплатою праці за свою роботу у 2024 році було проведено анкетування, у якому пропонувалося оцінити в балах (10 - 50) ряд показників (порівняно з 2022 роком).

Метою анкетування було виявлення змін впродовж двох років, виявлення недоліків і вивчення пропозицій щодо їх усунення.

У табл. 2.19 наведені результати анкетування.

Наведені показники свідчать про покращення ступеню задоволеності робітників умовами роботи, відповідною оплатою праці, управлінням, наданням додаткових соціальних послуг.

Хоча оптимальний рівень ще не досягнутий, підприємство повинно вдосконалювати соціальну політику.

Таблиця 2.19 – Результати анкетування

Показники	Середня оцінка в балах			
	Управлінський персонал		Робітники	
	2022 р.	2024 р.	2022 р.	2024 р.
Умови праці	30	40	20	30
Рівень оплати праці	20	30	30	40
Умови преміювання	20	20	40	40
Перспективи кар'єри і наявність умов для навчання	20	20	30	40
Рівень соціальних послуг	40	40	40	40
Організація і управління	30	40	40	30
Оцінка трудового вкладу	10	10	40	40

Керівництво дільниць відзначає позитивні зміни в умовах праці, рівні оплати та організації управління. Однак, за їхньою оцінкою, умови для професійного розвитку, підвищення кваліфікації та система преміювання залишаються незмінними.

При цьому оцінка останніх трьох показників є невисокою. Незадоволеність викликає також оцінка трудового вкладу працівників.

Робітники відмічають покращання умов праці, рівня оплати праці, вони більше задоволені умовами преміювання, перспективами підвищення кваліфікації, оцінкою трудового вкладу.

Відтак, можна констатувати, що ТОВ «Волинська фабрика гофротари» демонструє турботу про своїх працівників, прагнучи задовольнити їхні матеріальні та моральні потреби. Підприємство також докладає зусиль для створення сприятливих умов праці, що є фундаментом для подальшого розвитку трудового колективу.

2.4 Аналіз ефективності кадрової політики підприємства

Управлінська складова повинна забезпечувати внутрішньо-фірмову гнучкість, ефективність всього сукупного потенціалу. Вона досягається за рахунок ефективності і гнучкості керівництва на всіх рівнях управління, його творчої активності і здатності ухвалювати рішення в умовах ризику і невизначеності, а також за рахунок ефективності і гнучкості системи управління і структури підприємства, їх здатності адекватно реагувати на всілякі зміни.

Для забезпечення процесу управління і контролю на підприємстві існує лінійно-функціональна структура (рис. 2.10), яка забезпечує комунікацію між різними рівнями управління.

До вищого рівня управління на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» відносяться директор та його заступники, до середнього рівня начальники відділів і служб, до нижчого – майстри, працівники функціональних служб. На

підприємстві використовуються вертикальні, діагональні та горизонтальні комунікації.

На ТОВ «Волинська фабрика гофротари» використовують переважно адміністративні методи управління. Рішення, які приймаються керівником, є в більшості випадків однозначними і часто не дозволяють виконавцям вибирати різні способи дій для їх виконання.

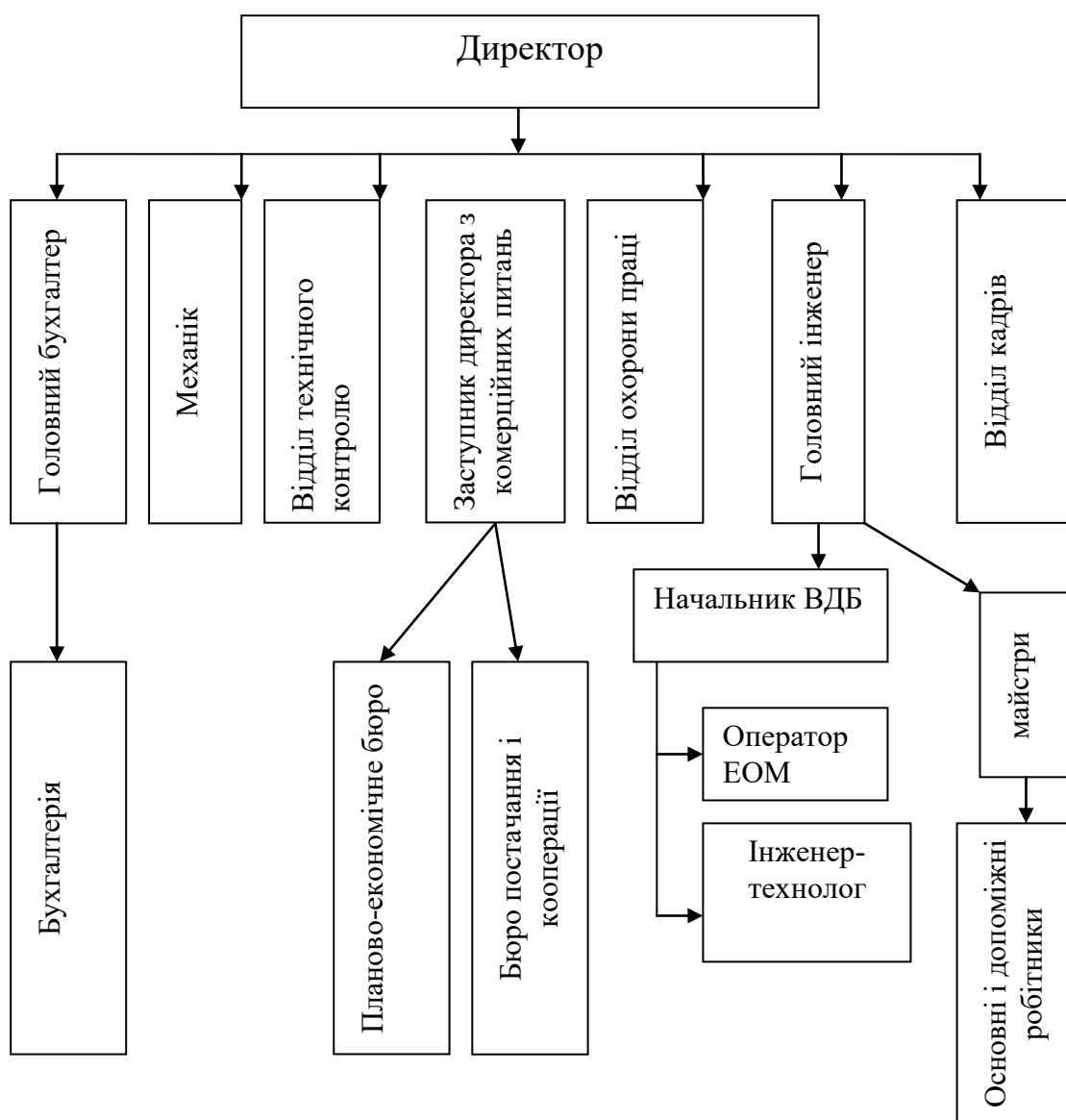


Рисунок 2.10 – Організаційна структура управління

ТОВ «Волинська фабрика гофротари»

В останні роки на підприємстві приділяється значна увага підвищенню ефективності управління і використання кадрового потенціалу підприємства.

Управлінська складова включає управлінські активи підприємства, тобто технології, методи і процеси управління підприємством. До управлінських активів відносяться організаційна культура, інноваційний клімат, концепції управління підприємством. При цьому йдеться не стільки про вартість засобів, які складають основу управлінських ресурсів, скільки про характер їх використання.

Експертна оцінка управлінської складової ТОВ «Волинська фабрика гофротари» наведена в табл. 2.20.

Таблиця 2.20 - Оцінка управлінської складової сукупного потенціалу підприємства

Характеристики	Вагомість фактору	Оцінка, бали	Рейтингова оцінка
1.Швидкість ухвалення рішень, адекватність реагування на ринкову ситуацію	0,1	4	0,4
2.Делегування повноважень	0,1	4	0,4
3.Активність, ініціатива персоналу	0,1	3	0,3
4.Мотивація персоналу	0,1	3	0,3
5.Стиль керівництва	0,08	3	0,24
6.Психологічний клімат в колективі	0,08	3	0,24
7.Компетентність, досвід керівників	0,1	5	0,5
8.Система планування робіт	0,06	3	0,18
9.Організація документообігу	0,06	3	0,18
10.Контроль за виконанням рішень	0,1	4	0,4
11.Ставлення до інновацій	0,06	3	0,18
12. Ставлення до ризику	0,06	3	0,18
Разом	1		3,5

Аналіз даних табл. 2.20 показує, що управлінська складова підприємства в цілому є задовільною. Проте, існує необхідність переглянути ставлення до інновацій та готовність до ризиків. Потребують вдосконалення система мотивації персоналу, психологічний клімат у колективі, стиль керівництва, механізми планування робіт та організація документообігу.

Управлінська функція працівника реалізується через його професійні

компетенції, які забезпечують ефективне функціонування. Тому, аналіз цієї функції має здійснюватися з урахуванням економічних передумов та у тісному взаємозв'язку з інноваційним та виробничим потенціалом. Останні безпосередньо впливають на кількісні та якісні показники, закономірності розвитку та ефективності використання управлінського потенціалу. У табл. 2.21 показано динаміку основних показників ефективності управління.

Таблиця 2.21 – Динаміка основних показників ефективності управління на підприємстві за 2022–2024 роки

Назва показника	Дані за роками			Темпи зростання, %	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2023/ 2022 рр.	2024 / 2023 рр.
1	2	3	4	5	6
Виручка від реалізації продукції, тис.грн	44054	85940	90208	195,08%	104,97%
Чисельність працюючих, всього, осіб	134	129	140	96,27%	108,53%
у т.ч. управлінських працівників, осіб	24	23	25	95,83%	108,70%
Загальні витрати (собівартість), тис.грн	48005	83977	85522	174,93%	101,84%
Валовий прибуток, тис.грн	-1652	4741	7694	-286,99%	162,29%
Витрат на 1 грн. виручки від реалізації, грн	1,09	0,98	0,95	89,67%	97,02%
Витрати на управління, тис.грн	6120	6098	7140	99,64%	117,09%
Фонд оплати праці, тис.грн	20590	24080	31920	116,95%	132,56%
в т.ч. управлінських працівників, тис.грн	5760	5520	6000	95,83%	108,70%
Обсяг виробництва на одного управлінського працівників, тис.грн	1835,58	3736,52	3608,32	203,56%	96,57%
Прибуток на 1 грн. витрат на управління, тис.грн	-0,27	0,78	1,08	-288,02%	138,60%
Питома вага витрат на управління в загальних витратах, %	1,82%	2,32%	0,97%	127,47%	41,81%
Питома вага управлінських працівників в загальній чисельності працюючих,%	17,91%	17,83%	17,86%	99,55%	100,16%
Питома вага заробітної плати управлінських працівників у загальному фонді оплати праці, %	27,97%	22,92%	18,80%	81,94%	82,00%

Дані свідчать про підвищення ефективності управління на підприємстві у 2023 і 2024 роках. Питома вага витрат на управління і в цілому витрати на управління зростають, але прибуток на 1 грн витрат на управління збільшується. У 2022 році прибуток взагалі не отримано, у 2023 році він становить 0,78 грн на 1 грн витрат на управління, а у 2024 році – 1,08 грн/грн.

Функціонування будь-якої системи управління пов'язане з циркуляцією в ній інформації. Будь-який процес управління - перш за все, інформаційний процес, який передбачає виконання функцій збору, передачі, обробки, аналізу інформації та прийняття відповідних рішень.

Забезпечення якісного інформаційного обслуговування користувачів шляхом видачі вірогідної, своєчасної та достатньої для прийняття управлінських рішень інформації у формі, яка є зручною для використання, є основним призначенням інформаційного забезпечення.

Управління інформаційними потоками є ключовим аспектом ефективної роботи підприємства. Зростання масштабів діяльності компанії прямо пропорційно веде до збільшення обсягів оброблюваної інформації. Успішне вирішення цієї задачі багато в чому залежить від раціональної організації інформаційного забезпечення, яке дозволяє вирішувати такі проблеми як: централізоване керування даними, інформаційна сумісність, гнучкість та ефективна актуалізація інформаційної бази. Впровадження інформаційних систем для автоматизації процесів суттєво зменшує обсяги ручної праці, скорочує час на обробку та отримання необхідної інформації, а також збільшує продуктивність роботи персоналу.

Розраховані показники продуктивності праці, плинності кадрів свідчать, що кадрова політика ТОВ «Волинська фабрика гофротари» є ефективною. Але можна відмітити і існуючі недоліки: неповне використання принципів менеджменту, погіршення використання робочого часу, переважне використання адміністративних методів управління, відсутність ефективної оцінки кожного працівника.

Серед основних завдань кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика

гофротари» слід назвати:

- вдосконалення планування потреби в кадрах, розвитку і професійного росту персоналу;
- забезпечення ефективності використання персоналу через систему матеріальних і нематеріальних стимулів, впровадження ефективної оцінки вкладу кожного працівника у загальні результати діяльності;
- збільшення ефективності використання робочого часу.

Висновки до другого розділу

«Волинська фабрика гофротари» успішно працює на ринку українського бізнесу упаковки з 2005 року. Асортимент продукції, що виготовляється, надзвичайно широкий: різноманітна картонна упаковка, гофрокартон, гофроящики та коробки. За час своєї роботи підприємство зарекомендувало себе стабільним та надійним партнером. Основними споживачами є підприємства м.Нововолинська і Волинської області, але збут здійснюється і за межами області.

Динаміка основних економічних результатів є позитивною. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства у 2023 році збільшився порівняно з 2022 роком на 95,08%, а у 2024 році - на 4,97% порівняно із 2023 роком.

У 2023 році рентабельність реалізації продукції становить 2,28%, а рентабельність витрат – 2,34%. Аналогічні показники у 2024 році становлять 5,19% та 5,48%. Відповідно спостерігається збільшення показників рентабельності на 2,91% і 3,14%.

У 2024 валовий прибуток збільшився на 2953 тис.грн, фінансовий результат від операційної діяльності - на 3494 тис.грн. Чистий прибуток підприємства становить 5284 тис.грн, що на 161,58 % краще за результат 2023 року.

Динаміка показників рентабельності свідчить про позитивні зміни. Підприємство почало ефективніше використовувати свій потенціал, ліквідувало

збитковість, прибуток підприємства поступово збільшується.

Аналіз фінансового стану свідчить про позитивні зміни у 2024 році: власний капітал підприємства збільшився на 4242 тис.грн, коефіцієнт фінансової стійкості збільшився на 0,073, зменшився коефіцієнт фінансової залежності на 0,073, збільшився коефіцієнт фінансової стабільності на 0,197 і зменшився коефіцієнт фінансового ризику – на 0,487. Але власний оборотний капітал у підприємства відсутній, тому вважати достатньою фінансову стійкість не можна. Залежність від позиченого капіталу залишається високою.

Основним завданням кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари» є забезпечення умов для найповнішого використання і розвитку трудового потенціалу підприємства.

У 2024 році підприємство збільшило свій трудовий потенціал, що позитивно вплинуло на обсяги виробництва продукції. Порівняно з 2022 роком годинна продуктивність праці робітників у 2023 році зросла на 374,55 грн/особу, або на 110,1%, але у 2024 році зменшилась порівняно із 2023 роком - на 31,73 грн/особу, або на 4,44%. Значний ріст продуктивності праці робітників у 2023 році свідчить перш за все про стабілізацію виробничої діяльності після труднощів в економіці України, пов'язаних із військовою агресією росії, які негативно вплинули на діяльність всіх вітчизняних підприємств.

Використання робочого часу у 2024 році на підприємстві покращилось, збільшились коефіцієнти використання календарного і табельного фонду часу, але негативними факторами є зменшення питомої ваги робітників у загальній чисельності та зменшення середньої тривалості зміни. Негативним у 2024 році є також збільшення понаднормово відпрацьованого часу на 700 люд-год.

Середньомісячна заробітна плата збільшилась у 2023 році на 2750,8 грн/особу, або на 21,48%. а у 2024 році – на 3444,4 грн/ особу, або на 22,147%.

ТОВ «Волинська фабрика гофротари» піклується про своїх працівників і зацікавлене у задоволенні їхніх матеріальних і моральних потреб. Слід відзначити і намагання створити сприятливі умови праці для подальшого розвитку трудового колективу підприємства.

Розраховані показники продуктивності праці, плинності кадрів свідчать, що кадрова політика ТОВ «Волинська фабрика гофротари» є ефективною. Але можна відмітити і існуючі недоліки: неповне використання принципів менеджменту, погіршення використання робочого часу, переважне використання адміністративних методів управління, відсутність ефективної оцінки кожного працівника.

Серед основних завдань кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари» слід назвати:

- вдосконалення планування потреби в кадрах, розвитку і професійного росту персоналу;
- забезпечення ефективності використання персоналу через систему матеріальних і нематеріальних стимулів;
- впровадження ефективної оцінки вкладу кожного працівника у загальні результати діяльності;
- збільшення ефективності використання робочого часу.

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ТРУДОВИХ РЕСУРСІВ ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Вдосконалення системи мотивації

Кадрова політика підприємства є складним процесом, потребує системного підходу, зваженого застосування різних методів та способів, прозорості та визначеності. Для підвищення ефективності діяльності підприємства необхідно використовувати матеріальні та духовні мотиви і стимули з метою активізації трудової діяльності різних категорій працівників. Такі дії сприятимуть підвищенню продуктивності праці, збільшенню прибутків підприємств, внаслідок цього покращуватиметься і матеріальне становище працівників.

Основним завданням кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари» є збільшення ефективності використання трудових ресурсів через забезпечення достатнього рівня мотивації праці.

Мотиваційну систему на підприємстві доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для працівників, виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації.

Акцент слід зробити на розробці ефективної системи мотивації для виробничого персоналу. Це дозволить знизити плинність кадрів, сприятиме формуванню стабільних та згуртованих виробничих груп (змін), які будуть зацікавлені у досягненні поставлених цілей та усвідомлюватимуть свій внесок у

спільний результат.

Система мотивації ТОВ «Волинська фабрика гофротари» має передбачити не тільки матеріальні стимули, але й методи нематеріальної мотивації: сприяння кар'єрному росту, розвиток організаційної культури, покращання психологічного клімату, методів управління, вдосконалення організації праці і робочих місць, умов праці.

Основні напрямки вдосконалення мотиваційної складової кадрової політики наведені на рис. 3.1.

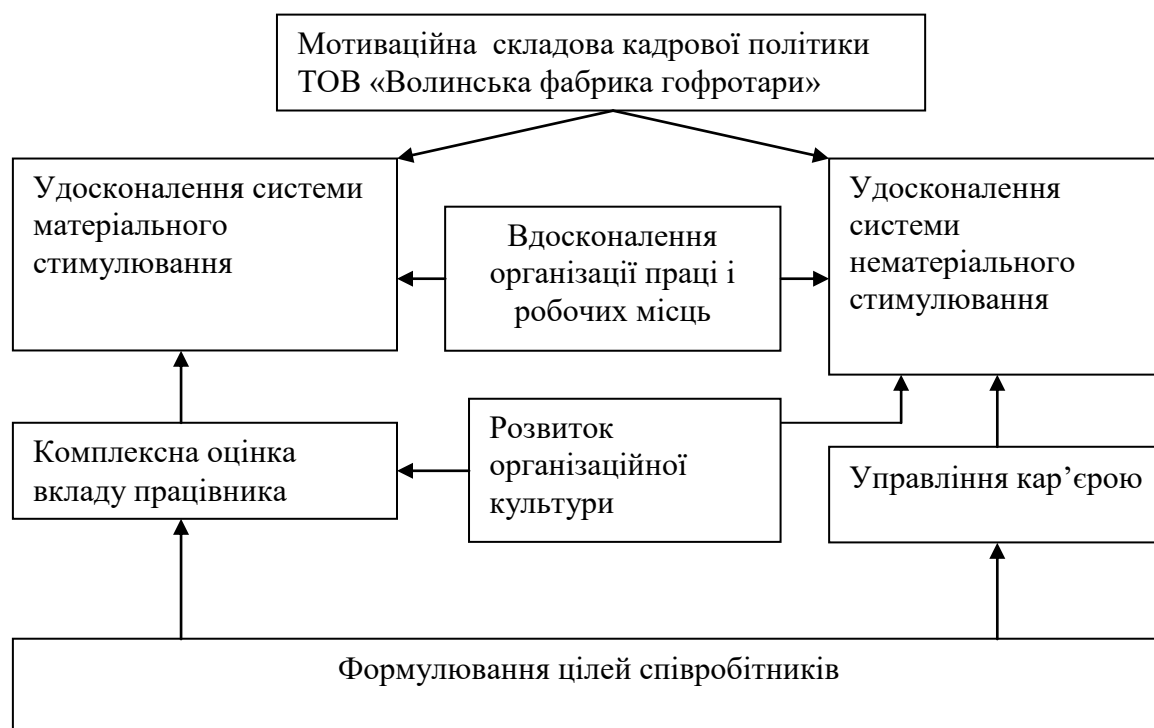


Рисунок 3.1 – Модель удосконалення мотиваційної складової кадрової політики

Для кожного співробітника ТОВ «Волинська фабрика гофротари» необхідно чітко сформулювати (у формалізованому вигляді) основні цілі, що будуть підвищувати відповідальність і мотивацію співробітника. Документально зафіксована (а ще краще – винесена як епіграф на внутрішньофірмові документи, заставки на комп'ютерах, титульні аркуші ділових органайзерів тощо) ціль буде сприяти тому, що працівник постійно

концентруватиметься на її досягненні.

Ціль необхідно періодично актуалізувати, причому вона обов'язково має бути вимірюваною, що дасть можливість визначити темпи досягнення цілі, а наявність кількох вимірюваних проміжних критичних точок на шляху прямування підвищить зацікавленість у кінцевому результаті.

Ціль повинна бути реальною, відповідати внутрішнім ресурсам і зовнішнім можливостям, але важко досяжною, тому що легко досяжні цілі характеризуються слабкою мотивацією.

Ціль повинна мати термін реалізації. Протягом терміну повинні бути визначені етапи, кроки тощо, для того, щоб знати пройдений шлях і шлях, який залишилося пройти.

Своєчасне і повне інформування персоналу про хід досягнення цілі допомагає тримати її в полі зору.

Цілі необхідно зв'язувати із системою винагороди. Працівники повинні мати чітке уявлення про те, за які дії вони будуть премійовані.

Для того, щоб система стимулюючого винагородження була ефективною, необхідно виконання двох основних вимог: проведення періодичної оцінки робіт, справедливості оцінки.

Ключове питання при розробці системи стимулюючого винагородження – система оцінки праці, а у вимірюванні виконаної роботи – ступінь довіри до адміністрації, що проводить цю оцінку. Службовці повинні відчувати пряму залежність між виконаною роботою і винагородою.

У процесі реалізації удосконалення мотиваційної складової кадрової політики на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» можна отримати наступні результати:

1. У сфері оплати праці:

- узгодження розміру матеріального заохочення працівника з його внеском у кінцевий результат;
- збільшення гнучкості і розмаїтості форм матеріальної винагороди працівників, у першу чергу, за рахунок розвитку системи додаткових пільг;

- збільшення частки непрямих компенсацій і нетрадиційних винагород.

2. У сфері оцінки персоналу:

- збільшення ролі керівників лінійних підрозділів в оцінці своїх підлеглих;
- підвищення рівня об'єктивності оцінки працівників на основі комплексу методичних засобів;

- підвищення стимулюючої ролі оцінки персоналу.

3. У сфері продуктивності праці:

- підвищення якості роботи персоналу;
- ріст відповідальності працівників не тільки за індивідуальні, але і за групові результати праці;

- підвищення ініціативності працівників, розвиток змагання як між ними, так і між підрозділами організації.

4. У сфері використання робочого часу:

- підвищення ефективності використання робочого часу;
- зменшення втрат часу;
- узгодження матеріального стимулювання з ефективністю використання робочого часу.

Розробка і впровадження моделі удосконалення мотиваційної складової кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари» розрахована на досить тривалий період часу і повинна проходити наступні етапи.

На першому етапі, який триватиме від 3 до 6 місяців, передбачається розробка та впровадження програми з удосконалення базових інструментів мотивації персоналу. Цей етап охоплює наступні заходи:

- розробка програми удосконалення базисних засобів;
- упровадження програми в рамках служб (відділів);
- доробка програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу;
- впровадження програми удосконалення системи базисних засобів мотивації персоналу в рамках всієї організації.

На другому етапі, який триватиме від 12 до 18 місяців, планується

впровадити і вдосконалити систему оцінки і стимулювання персоналу.

Отже, удосконалення мотиваційної складової кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари» передбачає реалізацію низки напрямків, ключові з яких будуть детально розглянуті нижче.

3.2 Впровадження комплексної оцінки персоналу підприємства

Основою для розробки системи стимулювання на підприємстві повинна стати атестація працівників.

Атестація являє собою форму комплексної оцінки кадрів, за результатами якої приймаються рішення про подальший службовий ріст працівника, його чи переміщенні звільненні. Атестація проводиться з метою найбільш раціонального використання потенціалу фахівців, підвищення ефективності їхньої праці і відповідальності за доручене їм справа. Вона сприяє подальшому поліпшенню підбора, розміщення і виховання кадрів, підвищенню їхньої кваліфікації, допомагає визначити ділові якості працівника й установити чи відповідає він займаній посади, виявити його слабкі і сильні сторони, а також створити резерв кадрів на підвищення.

Запропонована методика атестації передбачає оцінювання результатів праці та ділових якостей співробітника за десятибальною системою. Кожен з 10 критеріїв оцінки включає від 10 до 15 деталізованих показників.

Кожний із критеріїв, що входять у систему оцінки, по-різному впливає на оцінку загальних результатів роботи фахівця, тобто має визначену питому вагу в групі критеріїв. Його визначають керівники підприємства в залежності від специфіки праці як підприємства, так і кожного працівника.

У додатку А, приведені критерії оцінки персоналу і керівників підприємства. Ці критерії можуть бути узяті за основу, а питому вагу кожного з них доцільно коректувати з врахуванням коефіцієнта виправлення (КПР), який розробляється на кожну посаду відповідно до її специфіки.

Експерти проставляють оцінки працівникам, які атестуються по кожному

з десяти критеріїв. Так, для персоналу ВАТ «Волинська фабрика гофротари» оцінки можуть проставлятися таким чином.

За першим критерієм – «Виконання виробничих завдань» – показником, що використовується для оцінки працівників, є відсоток виконання робіт за звітний період. Оцінка по цьому показнику залежить від ступеня виконання виробничих завдань.

При цьому можливі наступні варіанти:

- заплановані роботи і доручення виконані протягом оцінюваного періоду на 95-100% – оцінка «добре»;
- заплановані роботи виконані на 90-95% – оцінка «задовільно»;
- виконано менш 90% запланованого обсягу робіт – оцінка «погано».

За кожен відсоток перевиконання роботи оцінка підвищується, а при невиконанні – знижується на 0,2 бали. Тобто, якщо працівник виконав завдання на 98%, отже, оцінка складе 3,6 бали, тобто 3 бали за 95% і 0,6 – за перевиконання.

Якісні оцінки показників і критеріїв у балах переводяться у відносні величини, що називаються коефіцієнтами відповідності (K_B). Принцип розрахунку коефіцієнтів відповідності наступний: якісна оцінка «добре» приймається за оптимальний рівень вимог до працівника за всіма критеріями і показникам його оцінки. При цьому коефіцієнт відповідності встановлюється рівним одиниці. Інші можливі значення коефіцієнтів визначаються відношенням відповідної якісної оцінки в балах до 4 (оцінка «добре»). Так, за першим критерієм оцінці 4 відповідає 1, а 3,6 - 0,9; 3,7 - 0,925; 3,8 - 0,95; 3,9 - 0,975; 4,1 - 1,025; 4,2 - 1,05; 4,3 - 1,075; 4,4 - 1,10 і т.д.

За другим критерієм – «Оперативність виконання» – показником оцінки є відсоток робіт, виконаних у чи термін достроково (Π_B):

$$\Pi_B = \frac{V_B}{V_O} \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

де V_B – обсяг робіт, виконаних у чи термін достроково за звітний період;

V_o – загальний обсяг робіт, виконаних працівником за звітний період.

У залежності від отриманого результату ставляться оцінки.

За третім критерієм – «Якість виконання робіт (бездефектність праці)» – оцінка залежить від часу, що затрачається на чи доробку виправлення помилок.

За четвертим критерієм – «Професійно важливі якості і навички» – оцінка залежить від ступеня відповідності професійно важливих якостей і навичок працівника прийнятим вимогам.

Для визначення професійно важливих якостей і навичок доцільно для кожної посади розробити професіонограми, які складаються з посадових характеристик і моделей посади. Перша частина (посадова характеристика) розкриває змістовну сторону професіонограми, тобто коло обов'язків працівників, функції, права, місце в системі управління, зміст праці. Друга частина професіонограми характеризує структуру вимог до працівника. У залежності від сукупності вимог, до працівника по кожній посаді, доцільно розробити систему тестів для визначення відповідності професійно важливих якостей і навичок працівника еталону якостей. Так, для менеджерів ТОВ «Гофротара» доцільно виділити дев'ять основних груп вимог: розумові здібності, організаційні здібності, морально-психологічні якості, стресостійкість, працездатність, володіння усною і письмовою мовою, темперамент, відсутність шкідливих звичок, стан здоров'я.

По кожній групі вимог ставиться оцінка в балах у залежності від результатів тестування і порівняння з еталоном. Кожна група вимог має відповідну питому вагу в загальній системі вимог, тому загальна оцінка за критерієм визначається за формулою:

$$O_4 = \sum_{i=1}^9 K_i \cdot O_i, \quad (3.2)$$

де K_i – питома вага відповідної групи;

O_i – оцінка по групі.

Для визначення оцінки за п'ятим критерієм – «Компетентність,

професійні знання і практичний досвід» – доцільно розробити одне-два контрольних завдань у залежності від специфіки діяльності. Наприклад, для менеджера по збуту це може бути маркетинговий аналіз нових ринків збуту і 100-150 контрольних питань. Щоб полегшити визначення оцінки за цим критерієм, доцільно використовувати комп'ютерну програму, що складається з блоків питань і відповідей (по кожній посаді).

Кожне питання має п'ять варіантів відповідей, що повинні бути представлені врозкид, і тільки один з них правильний. За правильну відповідь ставиться оцінка «п'ять» (у залежності від того, наскільки він неправильний, відповідно «4», «3», «2», «1»). Кожне питання має питома вага в загальній групі питань. Загальна оцінка (O_5) визначається по формулі:

$$O_5 = \sum_{i=1}^g K_i \cdot O_i, \quad (3.3)$$

де K_i – питома вага кожного питання;

O_i – оцінка за результатами відповіді.

За шостим критерієм – «Освіта» – оцінка залежить від рівня отриманої освіти. Наприклад, вища освіта - магістратура – оцінка «відмінно», відсутність фахової освіти – оцінка «незадовільно».

За сьомим критерієм – «Стаж роботи зі спеціальності» – оцінка ставиться в залежності від кількості відпрацьованого років за фахом, наприклад стаж 5-10 років відповідає оцінці «відмінно».

За восьмим критерієм – «Трудова дисципліна» – оцінка залежить від кількості порушень трудової дисципліни.

За дев'ятим критерієм – «Інноваційна діяльність» – оцінка ставиться в залежності від кількості винаходів, раціоналізаторських пропозицій і публікацій. Загальна оцінка (O_9) розраховується за формулою:

$$O_9 = \sum_{i=1}^2 K_i \cdot O_i, \quad (3.4)$$

де K_i – питома вага (наприклад, $DO_1 = 0,8$ – питома вага

раціоналізаторських пропозицій і винаходів; DO_2 - 0,2 – питома вага публікацій);

O_i – оцінка за кожним з показників, що залежить від кількості раціоналізаторських пропозицій, винаходів і публікацій працівника за оцінюваний період).

За десятим критерієм – «Соціально-психологічний фактор» – оцінка проставляється з врахуванням числа конфліктних ситуацій, які виникли з вини працівника. При цьому доцільно використовувати характеристики керівників і підлеглих на працівника, який атестується.

Критерії, за якими оцінюються керівники функціональних підрозділів і служб, хоча і подібні з критеріями, за якими оцінюється персонал підприємства, усе-таки мають мати і деякі відмінності. Керівник – це насамперед працівник, однак він відповідає не тільки за результати своєї праці, але і за організацію роботи в очолюваному їм підрозділі.

Так, перший критерій, по якому оцінюється керівник – «Рівень організації робіт у керованому підрозділі», – складається з 8 компонентів:

1. Обсяг виконання виробничих завдань у колективі.
2. Оперативність працівників.
3. Якість виконання завдань.
4. Підвищення кваліфікації працівників.
5. Інноваційна діяльність у колективі.
6. Участь колективу в суспільних роботах.
7. Трудова дисципліна.
8. Знання роботи й уміння трактувати законодавчу і нормативно-технічну документацію співробітниками підрозділу.

За цими показниками можна судити про ефективність роботи керівника функціонального підрозділу. Оцінки проставляються в залежності від дійсної картини оперативного виконання запланованого обсягу робіт і дисципліни праці в колективі.

Детальніше зупинимося на восьмому показнику – «Знання роботи й

уміння трактувати законодавчу і нормативно-технічну документацію». Він визначається за результатами тестування співробітників за допомогою формули:

$$П_{\text{ПР}} = \frac{K_{\text{ПР}}}{K_{\text{ОБ}}} \cdot 100\%, \quad (3.5)$$

де $П_{\text{ПР}}$ – відсоток правильних відповідей;

$K_{\text{ПР}}$ – кількість правильних відповідей підлеглих;

$K_{\text{ОБ}}$ – загальна кількість питань.

При $П_{\text{ПР}} = 95-100\%$ – ставиться оцінка «відмінно»; $90-95\%$ – «добре»; $85-80\%$ – «задовільно»; менше 80% – «незадовільно». Цей показник характеризує можливість керівника довести до підлеглі знання, необхідні їм для виконання посадових обов'язків і функцій, навчити трактувати нормативно-технічну і законодавчу документацію, необхідну для роботи відділу.

За критерієм «Рівень організації робіт у керованому колективі» розраховується загальна оцінка (O_1):

$$O_1 = \sum_{i=1}^8 A_i \cdot K_{\text{зн}i}, \quad (3.6)$$

де A_i – оцінка по кожному з показників;

$K_{\text{зн}i}$ - питома вага кожного показника в залежності від його значимості.

Після оцінки по кожному з критеріїв визначається підсумковий коефіцієнт відповідності займаної посади ($K_{\text{взп}}$):

$$K_{\text{сзд}} = \sum_{i=1}^{10} K_{\text{зн}i} \cdot K_{\text{с}i}, \quad (3.7)$$

де $K_{\text{взп}}$ – питома вага кожного критерію;

$K_{\text{с}i}$ – коефіцієнт відповідності, принцип розрахунку якого описаний вище.

За результатами оцінки ділових якостей працівників їх доцільно розділити на наступні групи:

1) за своїми діловими якостями ідеально відповідають займаної посади

($K_{\text{СЗД}}$ = від 0,85 до 1,05);

2) ділові якості знаходяться на верхньому рівні відповідності ($K_{\text{СЗД}} > 1,05$);

3) ділові якості знаходяться на нижньому рівні відповідності ($K_{\text{СЗД}}$ = від 0,75 до 0,85);

4) якості цілком не відповідають вимогам ($K_{\text{СЗД}} < 0,75$).

З огляду на коефіцієнти відповідності працівників займаний посаді, можна скласти конкретну сітку виплати премій і дати рекомендації щодо подальшого перебування працівника на займаний посаді.

При $K_{\text{СЗД}} < 0,75$ – працівник підлягає чи звільненню зниженню по службі за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новій посаді. Премія не виплачується.

$K_{\text{СЗД}}$ = від 0,75 до 0,85 – працівника можна залишити на займаний посаді, рекомендувати пройти курси підвищення кваліфікації; якщо після цього результати роботи не зміняться – понизити в посаді.

За кожен 0,1 зниження $K_{\text{СЗД}}$ у порівнянні з нормативним коефіцієнтом (у даному випадку нормативний коефіцієнт складає 0,85-1,01) працівник депреміюється на 4% запланованого обсягу премії.

$K_{\text{СЗД}}$ – від 0,85 до 1,01 – працівник залишається на займаний посаді, може просуватися по службі за умови проходження курсів підвищення кваліфікації на новому робочому місці. Переходить у резерв на підвищення. Премія виплачується в повному обсязі.

$K_{\text{СЗД}} = 1,02$ і вище – рекомендується підвищення по службі. При відсутності вакантного місця працівника заносять у резерв на підвищення. За кожен 0,1 збільшення $K_{\text{СЗД}}$ розмір премії зростає на 2%.

Запропонована система оцінки персоналу дасть змогу створити дієву систему мотивації, тому що забезпечить зв'язок між вкладом кожного працівника у загальні результати і отриманою винагородою, яку виплачує підприємство.

За наведеними рекомендаціями проведемо оцінку провідних працівників

ТОВ «Волинська фабрика гофротари».

Ознайомитися з результатами оцінки можна в табл. 3.1.

Наведемо приклад оцінки для керівника установи.

Керівник – Шумин З.В., стаж 20 років, освіта вища.

Оцінка рівня кваліфікації

$$K = (1,2 + 0,75)/3 = 0,65$$

Оцінка ознак, що визначають професійні і особові якості: $\Pi = 0,42$.

Складність робіт: 1.

Оцінка ознак, що визначають результати праці:

$$P = (0,375 + 0,375 + 0,5) = 0,95$$

Комплексна оцінка:

$$K = 0,65 \times 0,42 + 0,95 \times 1 = 1,223$$

Доцільність запропонованої системи оцінки можна обґрунтувати і економічно.

Зацікавленість працівників у підвищенні рівня оплати праці, який буде встановлюватися за допомогою такої оцінки приведе до підвищення рівня результативності їх роботи. Відповідно підвищення результативності окремих працівників вплине і на результативність діяльності організації в цілому.

Таблиця 3.1 – Оцінка результатів праці і ділових якостей спеціалістів і управлінського персоналу

№	Посада, П.І.Б	Ступень досягнення ознак, що визначають професійні і особові якості	Рівень освіти	Стаж роботи	Ступень прояву ознак визначаючих результати праці	Оцінка професійних і особистих якостей (П)	Оцінка складності роботи (С)	Оцінка результативності праці (Р)	Оцінка рівня кваліфікації (К0)	Комплексна оцінка
1	Дмитрук П.Б	1,25	1,2	0,75	1,25	1	1	0,95	0,65	1,27
2	Пилипчик В.І	1,25	1,2	1	1,25	1	0,89	1,0	0,73	1,47
3	Байдала Т.В	1,0	1,2	0,75	1,25	1	0,89	0,95	0,65	1,27
4.	Приступа Е.К.	1,0	1,2	0,75	1,0	1	0,8	1,0	0,65	1,30
5	Бойчук В.П.	1,0	1,2	0,5	1,0	1	0,8	0,85	0,57	1,05
6	Нагорняк Н.Г	0,75	1,2	0,5	1,0	1	0,8	0,85	0,57	1,05

Загальна ефективність організації досягається у результаті комбінації двох її складових – внутрішньої та зовнішньої, тому її розрахунок можна умовно представити таким чином:

$$E_3 = E_1 \times E_2 \quad (3.8)$$

де E_3 – рівень загальної ефективності;

E_1 – рівень зовнішньої ефективності (ступінь використання ринкових можливостей, визначається в межах від 0,5 до 1);

E_2 – рівень внутрішньої ефективності (ступінь використання внутрішніх можливостей, яка характеризує ефективність управління організацією).

Якщо на зовнішню ефективність в сучасних кризових умовах в економіці підприємство вплинути не може, то внутрішня ефективність залежить від організації роботи в організації, тобто від ефективності управління.

Найуживанішим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління.

Проведення періодичної оцінки працівників і встановлення за її результатами відповідних доплат і премій приведе, за моїми розрахунками, до збільшення витрат на оплату праці.

Але це зростання компенсується підвищенням активності працівників (оскільки підвищиться рівень їх мотивації) і приведе до зростання обсягів виготовленої продукції.

В таблиці 3.2 наведено фактичні результати діяльності ТОВ «Волинська фабрика гофротари» і очікувальні результати, визначені експертним методом.

Якщо до впровадження системи оцінювання ефективність становила 1,78, то після її впровадження очікується на рівні 1,85, тобто на 0,08 пунктів вищою.

Таблиця 3.2 – Оцінка результативності проектної системи оцінювання персоналу

Показники	Фактичне значення	Проектне значення	Відхилення
Обсяг виготовленої продукції, тис.грн	90208	108640	18432
Витрати на управління, і фонд оплати управлінських працівників, тис.грн	13140	14800	1660
Ефективність управління	6,865	7,341	0,475
Зовнішня ефективність	0,5	0,5	0
Загальна ефективність організації	3,43	3,67	0,24

Витрати на управління на 1 грн виготовленої продукції зменшуються на:

$$13140/90208 - 14500/108640 = 0,0094 \text{ грн/грн.}$$

Періодичне проведення такої оцінки дасть змогу реально оцінити вклад кожного працівника в діяльність відповідного підрозділу, створить базу для впровадження раціональної системи матеріального стимулювання, сприятиме покращанню психологічного клімату в колективі, а це, в свою чергу, сприятиме створенню умов для збільшення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

3.3 Вдосконалення механізмів планування та контролю за робочим часом

Поряд з системою мотивації іншим напрямком кадрової політики, який потребує вдосконалення, є підвищення ефективності використання робочого часу, що є одним з факторів росту продуктивності праці, а, отже, безпосередньо впливає на покращання кінцевих результатів діяльності підприємства.

Одним із ключових напрямків оптимізації використання робочого часу є вдосконалення систем його планування та контролю. Своєю чергою, підвищення ефективності планування робочого часу безпосередньо залежить від удосконалення процесів його нормування.

З метою вдосконалення нормування робочого часу, на мій погляд, доцільно більш широко використовувати такі методи дослідження, як фотографія і хронометраж. Особливо доцільним є їх періодичне проведення на роботах, що мають значну повторюваність.

Проведення фотографії дасть змогу виявити причини втрат робочого часу на протязі зміни, а проведення хронометражу - виявити доцільність встановлених норм на виконання окремих операцій та раціональні прийоми роботи, які можна вивчити і розповсюдити серед всіх робітників.

Отримані результати в подальшому потрібно використати при плануванні робочого часу на наступний період.

Для вдосконалення планування робочого часу велике значення має також проведення регулярного аналізу використання робочого часу з виявленням причин відхилень. Результати проведеного аналізу за минулий період повинні бути враховані при плануванні робочого часу на наступний період.

При аналізі використання робочого часу особливу увагу слід приділити внутрішньозмінним простоям. Їх виникнення, як правило, зумовлене недоліками в організації виробничих процесів та управлінській діяльності, простоями обладнання, браком сировини та матеріалів, а також низьким рівнем трудової дисципліни.

Необхідно врахувати, що поточні розрахунки втрат робочого часу не повною мірою відображають реальну ситуацію. Це зумовлено тим, що короточасні (15-20 хвилин і більше) втрати робочого часу, які не підлягають документації, не включаються до офіційної звітності, що призводить до завищення показників відпрацьованого часу. Для точнішої оцінки таких прихованих втрат рекомендується застосовувати методи вибіркового спостережень, опитування персоналу, а також фотографії робочого дня.

Дані таблиці 2.10 свідчать, що на підприємстві є втрати часу. У 2024 році вони становили 9380 люд-год. В процентному відношенні це становить: $9380 \times 100\% / 285180 = 3,29\%$.

Ліквідація цих втрат робочого часу дала б змогу збільшити обсяг

виробництва продукції в 2025 році на:

$$\Delta \text{ВП} = 683,02 \times 0,6143 \times 9380/1000 = 3935,65 \text{ тис.грн}$$

Умовне вивільнення робітників за рахунок ліквідації втрат робочого часу становить:

$$\Delta P = \text{ПВП}_{\text{баз}} * d_p \left(\frac{T_{\text{пр.пл}} - T_{\text{пр.баз}}}{100} \right) \quad (3.9)$$

де d_p – питома вага виробничих робітників в чисельності ПВП;

$T_{\text{пр.пл.}}$, $T_{\text{пр.баз}}$ – тривалість втрат часу відповідно у плановому та базовому періодах, %.

$$\Delta P = 140 \times 0,6143 \times 0,0329 = 2,83 \approx 3 \text{ (особи)}$$

Значним резервом збільшення ефективності використання робочого часу є також зменшення невиходів з дозволу адміністрації і зменшення невиходів у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю. Зрозуміло, що повністю ліквідувати ці втрати часу підприємство не зможе, оскільки бувають випадки, що потребують звільнення від роботи на декілька годин або навіть днів. Крім того, стан здоров'я робітників залежить не тільки від умов праці, психологічного клімату на підприємстві, але й від багатьох інших факторів, на які підприємство вплинути не може. Але вживати заходів в цих напрямках необхідно.

Для вдосконалення проведення контролю за використанням робочого часу, на мій погляд, доцільним є впровадження автоматизованої системи IDS-Personnel, яка призначена для автоматизованої реєстрації працівників на підприємствах, в установах, на режимних об'єктах і т.п. на початку робочого дня і після обідньої перерви; здійснення оперативного обліку запізнь та прогулів, причин відсутності працівників; ведення графіка роботи кожного працівника; аналіз використання робочого часу за різні часові періоди та представлення результатів у зручній аналітичній та графічній формах.

Вся інформація зберігається в централізованій базі даних, що забезпечує швидкий доступ до неї та дозволяє здійснювати оперативний контроль за

присутністю працівників на робочому місці в даний момент часу з урахуванням причин їх можливої відсутності; проводити аналіз використання робочого часу та нарахування заробітної плати за різні часові періоди; підвищити ефективність діяльності всього підприємства за рахунок оптимізації використання робочого часу.

Крім того, програма IDS-Personnel забезпечує облік особового складу підприємства, який здійснює відділ кадрів: ведення штатного розпису, обліку наказів про прийняття та звільнення з роботи, особових карток, алфавітних карток, трудових книжок тощо.

Ефект від використання програми реєстрації та обліку робочого часу працівників IDS-Personnel:

- автоматизована реєстрація часу приходу працівників на роботу;
- облік запізнь та прогулів, причин відсутності працівників;
- ведення графіка роботи кожного працівника;
- аналіз ефективності використання робочого часу за різні часові періоди та підвищення ефективності його використання;
- прогнозування використання робочого часу;
- підвищення ефективності діяльності підприємства.

Важливим завданням при плануванні збільшення ефективності використання робочого часу є забезпечення нормальної організації праці, санітарно-гігієнічних умов, відповідного соціального технологічного капіталу, морального та матеріального стимулювання.

Організація праці включає в себе ряд елементів: розподіл і кооперацію праці; раціональні методи і прийоми праці, завдяки яким забезпечується економія часу і зусиль; організація робочого місця, тобто оснащення його всім необхідним для організації роботи; організація обслуговування робочих місць; раціональне нормування праці; створення сприятливих фізіологічних і психологічних умов праці; дисципліна праці тощо.

Через організацію праці реалізується ідея гуманізації праці – забезпечення найбільш нового пристосування матеріально-технічної бази до

людини, змістовність праці, активна участь робітників в розв'язку виробничих задач.

3.4 Планування кар'єри

Кар'єрне стимулювання сьогодні все більш привертає увагу менеджерів серйозних фірм. Воно дозволить задіяти внутрішній потенціал співробітників ТОВ «Волинська фабрика гофротари», об'єднуючи в собі цілий комплекс заходів стимулювання ефективної праці і розвитку професійного потенціалу співробітників.

Ефективна система управління кар'єрним розвитком має бути інтегрованою та охоплювати взаємопов'язані цілі, функції, технології, принципи, структуру та відповідний кадровий склад. Цілі цієї системи повинні узгоджуватися із загальними стратегічними цілями управління персоналом, проте мати свою специфіку, що відображає особливості управління людськими ресурсами в даній організації. Для ТОВ «Волинська фабрика гофротари» цілі системи управління кар'єрним процесом включатимуть:

- формування, розвиток і раціональне використання професійного потенціалу кожного менеджера і організації в цілому;
- забезпечення спадкоємності професійного досвіду і культури організації;
- досягнення взаєморозуміння між організацією і менеджером з питань його розвитку і просування;
- створення сприятливих умов для розвитку і просування персоналу в рамках організаційного простору і ін.

Основними функціями системи управління кар'єрним процесом ТОВ «Волинська фабрика гофротари» відповідно цілям будуть:

1. Дослідження проблем, пов'язаних з виявленням потреб в управлінських кадрах, з їх розвитком і просуванням; прогнозування переміщень на ключових керівних посадах.
2. Планування професійного розвитку (навчання, стажувань і ін.), процедур

оцінки і посадового переміщення (підвищення, ротації) менеджерів. Кар'єрного процесу по підприємству в цілому, зокрема розробка організаційного простору відповідно до цілей і можливостей підприємства, потреб і здібностей персоналу. При цьому розробка не повинна обмежуватися тільки організаційним проектуванням, а активно включати формалізацію інших кар'єрних векторів, а саме побудова кваліфікаційної сітки, статусних сходів.

3. Організація процесів навчання. Зокрема основам самоврядування кар'єрою), оцінки, адаптації і професійної орієнтації, конкурсів на заміщення вакансій менеджерів.

4. Активізація кар'єрних устремлінь керівників, створення сприятливих умов для самоврядування кар'єрою: самомаркетингу (самопрезентації, самореклами), самоменеджменту.

5. Регулювання протікання кар'єрних процесів, попередження і профілактика кризових явищ, відхилень від норми, зокрема появи кар'єризму.

6. Координація і узгодження дій різних ланок системи управління кар'єрою.

7. Контроль за виконанням функцій, оцінка ефективності управління кар'єрним процесом на основі певної системи показників.

Ефективність реалізації функцій системи управління кар'єрним процесом ТОВ «Волинська фабрика гофротари» може бути досягнутий за допомогою їх інтеграції, комбінування в різні технології, серед яких разом з такими універсальними персонал-технологіями, як управління по цілях, навчання, управління адаптацією і професійною орієнтацією, повинні застосовуватися і специфічні кар'єрні: робота з резервом на висунення, індивідуальне психологічне консультування з питань кар'єри, моделювання кар'єрограм.

Механізм управління кар'єрою на підприємстві має бути комплексним і охоплювати організаційно-адміністративні, соціально-психологічні, економічні та морально-етичні інструменти впливу на розвиток і просування співробітників. В рамках цього механізму слід інтегровано застосовувати такі методи, як фіксація умов та вимог до розвитку і просування керівників у посадових інструкціях та статуті підприємства; створення такого середовища,

що заохочує прагнення до кар'єрного зростання як форми самовираження в межах організації, водночас засуджуючи кар'єризм, що орієнтований на отримання вигод (атрибутів влади, привілеїв) за будь-яку ціну, включно з ігноруванням етичних норм; забезпечення матеріального та фінансового стимулювання кар'єрного просування.

Механізм управління кар'єрою повинен виступати як «сукупність засобів дії і, перш за все, кадрових технологій, які забезпечують управління професійним досвідом персоналу в організації, реалізацію його кар'єрної стратегії». Процес управління кар'єрою повинен бути результатом взаємодії системи і механізму і включати послідовність дій, направлених на досягнення мети розвитку, відбору і просування персоналу в рамках організаційного простору: постановку цілей, аналіз дійсної ситуації, виявлення проблем (невідповідності між бажаним і дійсним) і планування і реалізацію заходів по їх конструктивному рішенню.

Пропозиція підприємством можливостей розвитку кар'єри співробітникам може формуватися з простих програм у вигляді навчання і більш деталізованих консультаційних послуг з вдосконалення подальших планів просування по службі. Дані програми при раціональному підході не вимагають великих витрат, хоч і здатні надати істотну мотивуючу дію.

Створювана програма із використання можливостей просувань на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» повинна включати наступні послуги:

- давати широкий спектр інформації про вакантні місця і про кваліфікацію, яка потрібна, щоб їх зайняти;
- вказувати систему, у відповідності з якою кваліфіковані службовці можуть претендувати на ці місця;
- допомагати працівникам встановити цілі кар'єри;
- заохочувати осмислений діалог між працівниками і їх керівниками про цілі цієї кар'єри.

Програми розвитку кар'єри для забезпечення систематичної мотивуючої дії повинні регулярно пропонуватися, бути відкритими для всіх працівників,

модифікуватися, якщо їх оцінка показує, що необхідні зміни.

Загальною метою програм розвитку кар'єри є поєднання потреб і цілей працівника з поточними або майбутніми можливостями просування, що є на підприємстві.

Для ефективного кар'єрного консультування співробітників підприємства можуть застосовуватися як формальні, так і неформальні підходи. Формальне консультування передбачає залучення зовнішніх фахівців-консультантів або створення спеціалізованого структурного підрозділу всередині компанії. Він забезпечує глибший та системніший підхід, проте є більш витратним. Неформальне консультування є менш затратним, але його можливості можуть бути обмежені порівняно з формальним консультуванням. Він включає використання внутрішніх ресурсів, таких як менторство, коучинг від керівників або більш досвідчених колег.

У поточній ситуації реальнішою для ТОВ «Волинська фабрика гофротари» доцільнішим є використання неформальної форми консультування співробітників з приводу розвитку кар'єри. Для цього в обов'язки управлінського штату необхідно включити послуги з консультування працівників, які бажають оцінити свої можливості.

Процес консультування може зачіпати особисті інтереси, і це правильно, оскільки вони є важливими чинниками, що визначають очікування, пов'язані з кар'єрою. Консультація з боку керівника повинна бути частиною оцінки виконання обов'язків працівником.

Характерною рисою ефективної оцінки роботи є те, що вона містить інформацію, що дозволяє працівникові не тільки зрозуміти, наскільки він добре працює, але і чого може добитися в майбутньому, — таким чином прокидається інтерес до планування просування. Керівники повинні бути готові дати своїм підлеглим інформацію про потреби і можливості у фірмі не тільки в межах якоїсь окремої ділянки роботи, але і в цілому по організації.

Обов'язковою умовою ефективного функціонування і стимулюючої дії системи управління кар'єрою є формування ефективної комунікаційної системи

на підприємстві. На ТОВ «Волинська фабрика гофротари» може бути використане публічне систематичне інформування про вакансії у фірмі. Ефективна практика такого роду вимагає більшого, ніж просте сповіщення на дошці оголошень.

При організації інформування про вакансії повинні задовольнятися наступні умови:

- співробітники інформуються не тільки про вільні місця, але і про переміщення, що дійсно відбуваються, і просування;
- інформація дається не менше чим за п'ять-шість тижнів до оголошення набору ззовні;
- правила обрання відкриті і обов'язкові для всіх;
- стандарти відбору і інструкції формуються чітко і ясно;
- кожен має можливість спробувати свої сили;
- працівники, які претендували, але не отримали місця, у письмовій формі сповіщаються про причини відмови.

Запропоновані заходи сприятимуть закладенню основи функціонування системи управління кар'єрою на підприємстві. Надалі ж на основі вивчення потреб і інтересів працівників необхідно планувати подальший розвиток кар'єрної системи підприємства і методів стимулювання, що при цьому використовуються.

В цілому необхідно сказати, що система кар'єрного консультування здатна надати чималу допомогу керівництву підприємства в частині розуміння системи мотивації своїх співробітників і здійснення коректування використовуваних методів і систем мотивації.

3.5 Впровадження автоматизованої системи управління кадрами

Обов'язковою умовою ефективного функціонування системи мотивації є інформаційне забезпечення, що потребує додаткових капіталовкладень на придбання комп'ютерної техніки, створення програмного забезпечення для

забезпечення обліку, аналізу, зберігання і оцінки всієї інформації щодо запропонованих заходів. Тому, для вирішення інформаційно-технологічних завдань ТОВ «Волинська фабрика гофротари» необхідно створити внутрішньо-фірмовий структурний підрозділ, який би збирав, оброблював і розповсюджував необхідну інформацію.

Завданнями цієї служби мають стати оптимізація інформаційних функцій в системі управління трудовими ресурсами; визначення джерел інформації, розробка механізмів інтеграції і синтезу інформації, порядку і методів обробки інформації, розробку заходів, які б забезпечували найбільш ефективно використання інформаційних ресурсів кадрової складової.

Ефективність діяльності такої служби зможе забезпечити лише впровадження АСУКП (автоматизованої системи управління кадрами підприємства), яка потребує додаткових капіталовкладень.

Досвід успішних підприємств свідчить, що активне впровадження заходів з підвищення мотивації персоналу в межах кадрової політики призводить до зростання економічних показників на 15–25%. З високою ймовірністю можна очікувати, що аналогічні дії на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» зумовлять збільшення обсягів виробництва та реалізації на 10%.

При рівні рентабельності 2024 року, яка становить 5,19%, це забезпечить збільшення прибутку на:

$$\Delta \text{ПР} = 90208 \times 0,1 \times 0,0519 = 468,18 \text{ тис.грн}$$

Здійснимо оцінку доцільності впровадження автоматизованої системи управління кадрами за допомогою визначення чистої теперішньої вартості, часу окупності і внутрішньої норми доходності, оскільки функціонування системи буде здійснюватися впродовж декількох років.

Затрати на впровадження запропонованої системи наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 –Затрати на впровадження АСУКП

Показники	Сума, тис.грн
Початкові витрати:	
Технічне комп'ютерне забезпечення	98
Програмне забезпечення	25
Розробка основних організаційних, нормативних і методичних документів з методики оцінки і стимулювання персоналу	18
Всього	141
Поточні витрати:	
- на експлуатацію комп'ютерної техніки	8,5
- на заробітну плату обслуговуючого персоналу	152
- на оновлення програмного забезпечення, антивірусний захист	8
Всього	168,5

За ставку дисконтування прийmemo 10% річних. Тоді коефіцієнт дисконтування становитиме:

$$K_d = 1/(1+r)^n \quad (3.10)$$

Значення теперішньої вартості вигод і витрат за кожний рік визначаємо за формулою:

$$P = S/(1+r)^n, \quad (3.11)$$

де S – майбутня вартість грошових потоків;

r – дисконтна ставка, долі;

n – період, роки.

Результати дисконтування наведені в табл. 3.4.

Індекс доходності (коефіцієнт вигоди/витрати) становить:

$$I_d = 738,648 / 324,046 = 1,87$$

Визначимо термін окупності початкових вкладень. Для цього визначимо середньорічну суму дисконтованих чистих вигід. Вона становить:

$$B_{\text{ср}} = (128,183 + 139,248)/2 = 236,403 \text{ тис.грн}$$

Таблиця 3.4 – Розрахунок ефективності впровадження АСУКП

Роки	Вигоди	Витрати	Чисті вигоди	Коефіцієнт дисконтування	Дискон- товані вигоди	Дискон- товані витрати	Дисконтова ні чисті вигоди
2026	0	141	-141	0,9091	0,000	128,183	-128,183
2027	468,18	168,5	299,68	0,8264	386,904	139,248	247,656
2028	468,18	168,5	299,68	0,7513	351,744	126,594	225,150
Всього					738,648	394,026	344,622

З врахуванням середньорічної вартості чистих вигід термін окупності початкових вкладень відповідно становить:

$$T_o = 128,183 / 236,403 = 0,54 \text{ року}$$

За критеріями ЧТВ, індексу доходності і часу окупності проект впровадження АСУКП та моделі удосконалення мотиваційної складової кадрової політики є доцільним.

В табл. 3.5 узагальнено рекомендовані заходи щодо вдосконалення кадрової політики та характеристику їх впливу.

Вдосконалення системи управління трудовими ресурсами і мотиваційної складової кадрової політики підприємства в цілому сприятиме зменшенню можливості конфліктів, покращенню координації між співробітниками підприємства, правильному розподілу службових обов'язків, чіткому просуванню по службі, створенню духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконаленню відносин між керівниками і підлеглими.

Управління трудовими ресурсами на підприємстві повинно бути націлене на розвиток трудового потенціалу, створення умов для розкриття можливостей людини, забезпечення більшої віддачі від коштів, витрачених на робочу силу для забезпечення виробничого процесу.

Все це сприятиме росту продуктивності, підвищенню ефективності використання робочого часу і трудових ресурсів підприємства в цілому.

Таблиця 3.5 – Рекомендовані заходи щодо підвищення ефективності діяльності підприємства

Рекомендовані заходи	Методи здійснення заходів	Цілі, що досягаються
Вдосконалення системи мотивації	Впровадження моделі удосконалення мотиваційної складової кадрової політики, яка включає комплексну оцінку вкладу кожного працівника і впровадження стимулюючої системи винагородження	Покращання психологічного клімату Збільшення рівня мотивації Підвищення продуктивності на 10%
Впровадження комплексної оцінки персоналу підприємства	Проведення атестації за результатами праці і діловими якостями працівника	Створення бази для ефективного матеріального стимулювання Зниження витрат на управління на 1грн продукції на 0,0094 грн/грн
Покращання використання робочого часу	Впровадження програми реєстрації та обліку робочого часу працівників IDS-Personnel.	Зменшення втрат часу на 3,29%. Зростання обсягів виробництва на 3935,65 тис.грн
Планування кар'єри	Створення чіткої моделі ділової кар'єри – набору кількох напрямків службового зростання, заміщення певних посад і відповідного навчання і стажування	Реалізація потреб професійного зростання працівників і впровадження трудових та статусних мотивів; що зумовлюють підвищення продуктивності праці
Впровадження КСУКП	Створення спеціалізованого підрозділу. Вдосконалення інформаційного забезпечення	Ріст продуктивності праці. Зростання прибутку на 468,18 тис.грн

Таким чином, розроблені пропозиції сприятимуть збільшенню мотивації та підвищенню ефективності використання трудових ресурсів підприємства.

Висновки до третього розділу

У третьому розділі було розглянуто основні напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів на ТОВ «Волинська фабрика гофротари» шляхом удосконалення кадрової політики підприємства.

Удосконалення системи мотивації персоналу передбачає поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів, формування гнучкої системи винагороди, що базується на реальних результатах праці кожного працівника.

Це сприятиме підвищенню продуктивності праці, зниженню плинності кадрів та поліпшенню психологічного клімату в колективі.

Запропонована система комплексної оцінки персоналу, заснована на багатокритеріальному підході, забезпечує об'єктивність результатів атестації, створює умови для справедливого матеріального стимулювання та визначення резервів для просування кадрів. Її впровадження дозволить підвищити ефективність управління та знизити витрати на управління на одиницю продукції.

Вдосконалення механізмів планування та контролю робочого часу, зокрема через впровадження автоматизованої системи IDS-Personnel, сприятиме скороченню втрат часу, підвищенню дисципліни та оптимізації трудових процесів. Це забезпечить зростання обсягів виробництва і підвищення ефективності використання робочого часу.

Планування кар'єри працівників розглянуто як дієвий інструмент нематеріальної мотивації. Реалізація системи управління кар'єрним процесом забезпечить узгодження інтересів підприємства та працівників, формування резерву керівних кадрів і підвищення рівня професійної підготовки персоналу.

Запровадження автоматизованої системи управління кадрами (АСУКП) підвищить якість інформаційного забезпечення кадрової роботи, дозволить швидше здійснювати аналітичні розрахунки, сприятиме зростанню продуктивності праці та прибутковості підприємства.

У цілому запропоновані заходи формують комплексну систему підвищення ефективності використання трудових ресурсів, яка поєднує економічні, організаційні та соціально-психологічні аспекти управління персоналом. Реалізація цих пропозицій забезпечить стабільний розвиток підприємства, підвищення конкурентоспроможності та зміцнення кадрового потенціалу ТОВ «Волинська фабрика гофротари».

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретичних основ формування і підвищення ефективності кадрової політики підприємства дало змогу зробити такі висновки.

Кадрова політика підприємства – це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Кадрова політика підприємства повинна ґрунтуватися на принципах справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації за віком, статтю, релігією, науковості, комплексності, системності, ефективності.

Залежно від рівня усвідомленості тих правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів і безпосереднього впливу управлінського апарата на кадрову ситуацію в організації виділяють пасивну, реактивну, превентивну, активну кадрову політику.

Залежно від принципової орієнтації на власний персонал або на зовнішній персонал, ступеню відкритості стосовно зовнішнього середовища при формуванні кадрового складу традиційно виділяють два типи кадрової політики - відкриту і закриту.

Механізм розробки кадрової політики підприємства має враховувати цілий ряд внутрішніх і зовнішніх чинників і являє собою систему планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних, соціальних, економічних і інших заходів, спрямованих на рішення кадрових проблем і задоволення потреб підприємства в персоналі.

Оцінка ефективності кадрової політики підприємства - це систематичний і планомірно організований процес, спрямований на порівняння витрат і результатів, пов'язаних з діяльністю кадрових служб, а також на співвіднесення цих результатів з підсумками діяльності організації в цілому.

Найбільш загальним та універсальним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів (персоналу) підприємства є

продуктивність праці робітників. Продуктивність праці характеризує її результативність (ефективність), тобто оцінює результат праці, отриманий на одиницю витрат, пов'язаних з використанням трудових ресурсів підприємства.

Ефективність діяльності підприємства в цілому безпосередньо залежить від ефективності використання його трудового потенціалу, тому для її підвищення необхідно вдосконалювати управління трудовими ресурсами в цілому.

Для ринкової економіки характерний диференційований мотиваційний механізм трудової діяльності, бо неможливо створити єдиний мотиваційний підхід до людей, які працюють на підприємствах різних типів власності, методів ведення господарства.

Ефективним можна назвати такий мотиваційний механізм, який ураховує всю специфіку діяльності окремого підприємства і має у своєму арсеналі ті методи мотивації, що є найбільш доречними для даного підприємства та забезпечують здійснення мотивації персоналу. Необхідність застосування на підприємстві нематеріальної мотивації як основи мотиваційного механізму управління персоналом обумовлена взаємозв'язком матеріальних та нематеріальних методів мотивації.

Але мотиваційний механізм на підприємстві повинен більшою мірою ґрунтуватися на нематеріальній мотивації, бо підґрунтя трудової діяльності є людські взаємовідносини, які є основою трудової діяльності кожного працівника.

ТОВ «Гофротара», яке було обране об'єктом дослідження, успішно працює на ринку українського бізнесу упаковки з 2005 року. У 2024 році підприємство активізувало свою діяльність, що сприяло отриманню чистого прибутку в сумі 5284 тис.грн Динаміка показників рентабельності свідчить про позитивні зміни. Підприємство почало ефективніше використовувати свій потенціал, ліквідувало збитковість, прибуток підприємства поступово збільшується.

Фінансова стійкість і платоспроможність підприємства є задовільними, спостерігаються позитивні тенденції збільшення фінансової стійкості, але недоліком є відсутність власного оборотного капіталу.

Основним завданням кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари» є забезпечення умов для найповнішого використання і розвитку трудового потенціалу підприємства.

У 2024 році підприємство збільшило свій трудовий потенціал, що позитивно вплинуло на обсяги виробництва продукції. Порівняно з 2022 роком годинна продуктивність праці робітників у 2023 році зросла на 374,55 грн/особу, або на 110,1%, але у 2024 році зменшилась порівняно із 2023 роком - на 31,73 грн/особу, або на 4,44%. Значний ріст продуктивності праці робітників у 2023 році свідчить перш за все про стабілізацію виробничої діяльності після труднощів в економіці України, пов'язаних із військовою агресією росії, які негативно вплинули на діяльність всіх вітчизняних підприємств.

Розраховані показники продуктивності праці, плинності кадрів свідчать, що кадрова політика ТОВ «Волинська фабрика гофротари» в цілому є ефективною. Але можна відмітити і існуючі недоліки: неповне використання принципів менеджменту, погіршення використання робочого часу, переважне використання адміністративних методів управління, відсутність ефективної оцінки кожного працівника.

Серед основних завдань кадрової політики ТОВ «Волинська фабрика гофротари» слід назвати:

- вдосконалення планування потреби в кадрах, розвитку і професійного росту персоналу;

- забезпечення ефективності використання персоналу через систему матеріальних і нематеріальних стимулів, впровадження ефективної оцінки вкладу кожного працівника у загальні результати діяльності;

- збільшення ефективності використання робочого часу.

Мотиваційну систему на підприємстві доцільно сформувати таким чином, щоб кожен працівник був зацікавлений в делегуванні йому більшої долі

повноважень та спрямовувати роботу кожного на позитивний результат. Необхідно розробити показники діяльності для працівників, виходячи з поставлених стратегічних цілей підприємства, а не просто поставити в залежність виконання тих чи інших показників до виплати заробітної плати. В такий спосіб кожен працівник буде працювати над досягненням поставлених підприємством цілей та особисто буде зацікавлений в їх досягненні через систему мотивації.

Система мотивації ТОВ «Волинська фабрика гофротари» має передбачити не тільки матеріальні стимули, але й методи нематеріальної мотивації: сприяння кар'єрному росту, розвиток організаційної культури, покращання психологічного клімату, методів управління, вдосконалення організації праці і робочих місць, умов праці та ін.

Для збільшення ефективності кадрової політики і використання трудового потенціалу ТОВ «Волинська фабрика гофротари» є доцільним:

- впровадження моделі вдосконалення мотиваційної складової кадрової політики;
- впровадження комплексної оцінки персоналу підприємства за результатами праці і діловими якостями працівника;
- впровадження програми реєстрації та обліку робочого часу працівників IDS-Personnel з метою збільшення ефективності використання робочого часу;
- планування кар'єри для реалізації потреб професійного зростання працівників і впровадження трудових та статусних мотивів; що зумовлюють підвищення продуктивності праці;
- впровадження автоматизованої системи управління кадрами підприємства з метою збирання, систематизації, обліку, обробки необхідної інформації для управління трудовими ресурсами.

Ключове питання при розробці системи стимулюючого винагородження – система оцінки праці, а у вимірюванні виконаної роботи – ступінь довіри до адміністрації, що проводить цю оцінку. Службовці повинні відчувати пряму

залежність між виконаною роботою і винагородою. Основою для розробки системи стимулювання на підприємстві повинна стати атестація працівників.

Пропонована методика атестації передбачає оцінку (по шестибальній системі) результатів праці і ділових якостей працівника по 10 критеріям. Кожний з них містить в собі 10-15 показників.

Періодичне проведення такої оцінки дасть змогу реально оцінити вклад кожного працівника в діяльність відповідного підрозділу, створить базу для впровадження раціональної системи матеріального стимулювання, сприятиме покращанню психологічного клімату в колективі, а це, в свою чергу, сприятиме створенню умов для збільшення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства.

Одним з основних напрямків вдосконалення використання робочого часу є покращання механізмів планування та контролю за робочим часом.

Для вдосконалення проведення контролю за використанням робочого часу, на мій погляд, доцільним є впровадження автоматизованої системи IDS-Personnel, яка призначена для автоматизованої реєстрації працівників на підприємствах, в установах, на режимних об'єктах і т.п. на початку робочого дня і після обідньої перерви; здійснення оперативного обліку запізнь та прогулів, причин відсутності працівників; ведення графіка роботи кожного працівника; аналіз використання робочого часу за різні часові періоди та представлення результатів у зручній аналітичній та графічній формах.

Механізм управління кар'єрою на підприємстві повинен включати сукупність організаційно-адміністративних, соціально-психологічних, економічних і морально-етичних засобів і методів дії на розвиток і просування співробітника.

Для вирішення інформаційно-технологічних завдань ТОВ «Волинська фабрика гофротари» необхідно створити внутрішньо-фірмовий структурний підрозділ, який би збирав, оброблював і розповсюджував необхідну інформацію.

Ефективність діяльності такої служби зможе забезпечити лише впровадження АСУКП (автоматизованої системи управління кадрами підприємства), що потребує додаткових капіталовкладень.

Економічне обґрунтування запропонованих заходів підтверджує їх доцільність.

Вдосконалення системи управління трудовими ресурсами підприємства в цілому сприятиме зменшенню можливості конфліктів, покращенню координації між співробітниками підприємства, правильному розподілу службових обов'язків, чіткому просуванню по службі, створенню духу взаємодопомоги і підтримки, вдосконаленню відносин між керівниками і підлеглими. Все це сприятиме росту продуктивності, підвищенню ефективності використання робочого часу і трудових ресурсів підприємства в цілому.

Управління трудовими ресурсами на підприємстві повинно бути націлене на розвиток трудового потенціалу, створення умов для розкриття можливостей людини, забезпечення більшої віддачі від коштів, витрачених на робочу силу для забезпечення виробничого процесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми менеджменту в умовах сучасних викликів. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції, Івано-Франківськ, 2021. 165 с.
2. Андрейцева І. А. Кадрова політика: навч. посіб. Кам'янець-Подільський: КПУ, 2020. 175 с.
3. Андрейцева І. Ринок праці України: сучасні тенденції. *Економіка та суспільство*. 2021. С. 56-58. URL: <https://orcid.org/0000-0003-0337-4107>
4. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. URL : http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26.pdf (дата звернення: 19.08.2019).
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом: курс лекцій. Київ: ЦУЛ, 219. 468с.
6. Білоус О.Ю. Конвенції Міжнародної організації праці як джерела трудового права України. Одеса, 2021. 195 с.
7. Борданова Л. С., Семенченко Н. В., Попович Ж. В. Особливості формування та впровадження кадрової політики на підприємстві. *Економіка та держава*. 2022. № 6. С. 54–60.
8. Граждан О. Б. Оцінка ефективності роботи HR-служби. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф. Київ : КНЕУ, 2020. С. 51–54.
9. Дашко І.М., Крилов Д.В., Серова В.Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4 (52). С. 121-128.
10. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 138-142.

11. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. *Програма розвитку ООН в Україні*. 2022. 77 с.
12. Єсауленко В. А., Аксюта Р. В. Методика формування кадрової політики підприємства. 2020. URL: <https://surl.li/wxytzu.pdf> (дата звернення: 01.11.2024).
13. Зачосова, Н. В., Кімлик, В. М. Кадрова політика збереження інтелектуального капіталу: в очікуванні Індустрії 5.0. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 1(103), с. 36–42. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-36-42](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-36-42)
14. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні підходи в практиці управління персоналом конкурент. підприємства. Ужгород: НУНУ. 2021. 143 с.
15. Коваленко А. О., Гриненко В. В. Кадрова політика як ефективний інструмент безпеки орієнтованого управління персоналом організації. *Modern Economics*. 2022. № 24. С. 75–80.
16. Криворучко О.М. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. *Економіка транспортного комплексу: зб. наук. праць*. 2021. Вип. 25. С. 88–98.
17. Леськова С.В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3 (03). С. 26-31.
18. Лісогор Л., Руденко Н. Кадровий потенціал забезпечення соціально-економічного розвитку України в сучасних умовах. *Вісник КНУ*. 2022. № 4 (221). С. 19-26. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2022/221-4/3>
19. Лозова О.В., Сосян М.М. Особливості формування кадрового потенціалу підприємства в умовах війни. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами: Матер. VIII Міжнар. наук.-практ. конф. 15 грудня 2022 року. Луцьк: ЛНТУ. С. 260-261.
20. Мажура І.А., Невмержицька С.М. Стратегічне управління персоналом підприємства. Київ: ЦУЛ, 2021. 272 с.

21. Мазур Г, Мазур Д., Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. Вісник ХНУ. Том 312 №6(1). 2022. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/issue/view/14>
22. Масхма М.Б. Економіка праці та соціально-трудова відносини: навч. посібник. Київ: Талком, 2019. 422 с.
23. Миколайчук І. П. Методичний підхід до оцінювання ефективності процесу управління персоналом підприємства на засадах збалансованої системи показників. *Вісник ХНТУ*. 2019. № 3. С. 182–188.
24. Моделі управління кадровою політикою підприємств: збірник матеріалів/ за ред. Т.О. Харченко, Харченко Т.О. Київ: КНУТД, 2019. 42 с.
25. Назарова Г.В. Економіка праці: навч. посібник. Харків: ХНЕУ. 2019. 331с.
26. Новак І. М., Альошкіна Л. П. Методологічні підходи до формування та ефективного управління кадровою політикою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9871> (дата звернення: 01.11.2024).
27. Остапчук Т., Бірюченко С., Орлова К., Сотник А. Методологія оцінювання в HR-менеджменті. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 3(82). С. 134–144.
28. Петряєв О.О., Бутенко М.К. Теоретичні аспекти визначення кадрової політики підприємства. URL: <https://openarchive.nure.ua/items/83849a53-7c8c-4ee0-8248-139136eccc28/full> (дата звернення: 24.11.2022).
29. Полякова Н. О. Кадровий потенціал регіонів України: проблеми формування та використання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. с. 124–127.
30. Посвалюк О.А. Трудовий і кадровий потенціали підприємства: взаємозв'язок категорій. *Вісник ХНУ. Економічні науки*. 2023. № 2. С. 220–226. URL: <https://surl.lu/gqmcww>

31. Пшик-Ковальська О.О., Ковальський О.І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Науковий вісник*. 2022. Випуск 4. С. 88-93.
32. Сорока Л. М. Сутність кадрової політики та її види: збірник матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. Чернігів: ГО «Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій», 2022. 82 с. URL: https://reicst.com.ua/asp/issue/view/conf_hum_12_2022
33. Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології: матеріали XXI Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 23 квіт. 2020 р. Одеса: ОРІДУ НАДУ. 2020. 642 с.
34. Серьогін С.М., Бородін Є.І., Комарова К.В., Липовська Н.А., Тарасенко Т.М. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.
35. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах: науковий вісник/ за ред. Л. В. Дробиш. Полтава: ПУЕТ, 2023, 72с. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/578/583>
36. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1> (дата звернення: 20.08.2019).
37. Угринюк О. М. Формування ефективної кадрової політики підприємства. Тернопіль: ТНУ, 2021. 78 с.
38. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / за ред. В.Г. Воронкової, Воронкова В.Г. Київ: Професіонал, 2015. 567 с.
39. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
40. Хміль Ф. І. Управління персоналом: підруч. для студ. Київ: Академвидав, 2020. 488 с.

41. Чернишова Л., Заложнікова А. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55.
42. Чорнодід І.С., Василець Н.М., Петренко В.М. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Проблеми сучасних трансформацій. *Економіка та управління*. 2022. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-08>
43. Шаповал О.А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 712-715.
44. Шубалий О.М., Гордійчук А.І., Дзямулич М.І. та ін. Управління персоналом: підручник. Луцьк, ІВВ Луцького НТУ, 2019. 403 с. URL: <http://surl.li/ewzmn>

ДОДАТОК А Критерії оцінки результатів праці

Таблиця 1 - Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей персоналу підприємства

Критерій	Питома вага критерію, К _{зн}
Виконання виробничих завдань.	0,16
Оперативність виконання.	0,16
Якість виконання робіт (бездефектність праці).	0,16
Професійно важливі якості і навички.	0,1
Компетентність, професійні знання і практичний досвід.	0,1
Освіта.	0,1
Стаж роботи зі спеціальності.	0,07
Трудова дисципліна	0,05
Інноваційна діяльність.	0,05
Соціально-психологічний фактор.	0,05
Всього	1

Таблиця 2 - Питома вага критеріїв оцінки результатів праці і ділових якостей керівників підрозділів підприємства

Критерій	Питома вага критерію, К _{зн}
Рівень організації робіт у підрозділі	0,16
Виконання посадових і функціональних обов'язків	0,12
Оперативність виконання	0,12
Якість виконання	0,12
Професійно важливі якості і навички	0,1
Компетентність, професійні знання і досвід роботи	0,1
Освіта	0,09
Стаж роботи зі спеціальності	0,09
Інноваційна діяльність	0,05
Соціально-психологічний фактор	0,05
Всього	1

ДОДАТОК В Фінансова звітність підприємства

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство <u>ТОВ «Волинська фабрика гофротари»</u>	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Територія <u>ВОЛИНСЬКА</u>	за ЄДРПОУ	2025 01 01
Організаційно-правова форма господарювання _____	за КОАТУУ	
Вид економічної діяльності _____	за КОПФГ	
Середня кількість працівників ¹ _____	за КВЕД	
Адреса, телефон <u>45400 вул. Луцька, 25</u>		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)		
Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):		
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку		
за міжнародними стандартами фінансової звітності		

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на **01.01 2025** р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000		
первісна вартість	1001	1	
накопичена амортизація	1002	1	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	27868	21568
Основні засоби	1010		
первісна вартість	1011	17099	24986
знос	1012	28045	38768
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	44967	46554
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	10017	9986
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	2826	3246
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		

з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45	234
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	140	174
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	109	211
Усього за розділом II	1195	13137	13851
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	58104	60405
Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5000	5000
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	38409	38409
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(17684)	(15664)
Неоплачений капітал	1425	(5222)	(2000)
Вилучений капітал	1430	()	()
Усього за розділом I	1495	20503	25745
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	25598	22994
Інші довгострокові зобов'язання	1515	6945	6945
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525		
Усього за розділом II	1595	32543	29939
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1324	
товари, роботи, послуги	1615	3688	4122
розрахунками з бюджетом	1620	42	56
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	19	23
розрахунками з оплати праці	1630	57	64
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	18	456
Усього за розділом III	1695	5148	4721
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	58194	60405

Керівник
Головний бухгалтер

Підприємство *ТОВ «Волинська фабрика гофротари»*

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)

за
ЄДРПО
У

КОДИ		
2025	01	01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ рік 2024 р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	90208	85240
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(82514)	(81199)
Валовий: прибуток	2090	7694	4741
збиток	2095	()	()
Інші операційні доходи	2120	12090	11029
Адміністративні витрати	2130	(2768)	(2607)
Витрати на збут	2150	(240)	(171)
Інші операційні витрати	2180	(7125)	(6835)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	9651	6157
збиток	2195	()	()
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2	2
Інші доходи	2240	1	
Фінансові витрати	2250	(2450)	(3358)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	()
Інші витрати	2270	(342)	(321)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	6860	2480
збиток	2295	()	()
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1576	460
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	5284	2020
збиток	2355	()	()

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	48624	39498
Витрати на оплату праці	2505	31920	24080
Відрахування на соціальні заходи	2510	7022	5298
Амортизація	2515	2967	2825
Інші операційні витрати	2520	9876	9498
Разом	2550	100409	81199

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник
Головний бухгалтер

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство ТОВ «Волинська фабрика гофротари»

Територія ВОЛИНСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання _____

Вид економічної діяльності _____

Середня кількість працівників¹ _____

Адреса, телефон 45400 вул. Луцька, 25

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку
за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ

2024

01

01

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 01.01 2024 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1	1
первісна вартість	1001	1	1
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	26378	27868
Основні засоби	1010	19648	17099
первісна вартість	1011	27769	28045
знос	1012	8121	10946
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	46027	44967
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	2527	10017
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3663	2826
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		

Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	336	45
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	5	140
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190	37	109
Усього за розділом II	1195	6567	13137
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	52594	58104
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	5000	5000
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	38409	38409
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(25604)	(17684)
Неоплачений капітал	1425		(5222)
Вилучений капітал	1430		()
Усього за розділом I	1495	17805	20503
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	21728	25598
Інші довгострокові зобов'язання	1515		6945
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	6945	
Усього за розділом II	1595	28673	32543
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2685	1324
товари, роботи, послуги	1615	2762	3688
розрахунками з бюджетом	1620	34	42
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	33	19
розрахунками з оплати праці	1630	71	57
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	531	18
Усього за розділом III	1695	6116	5148
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	52594	58194

Керівник

Головний бухгалтер

Підприємство *ТОВ «Волинська фабрика гофротари»*
(найменування)

Дата (рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2024	01	01

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за _____ рік _____ 2023 р.

Форма № 2 Код за ДКУД 1801003

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	85240	44054
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(81199)	(45706)
Валовий: прибуток	2090	4741	
збиток	2095	()	(1652)
Інші операційні доходи	2120	11029	2513
Адміністративні витрати	2130	(2607)	(2069)
Витрати на збут	2150	(171)	(230)
Інші операційні витрати	2180	(6835)	(4623)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	6157	
збиток	2195	()	(6061)
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220	2	1
Інші доходи	2240		2
Фінансові витрати	2250	(3358)	(2852)
Втрати від участі в капіталі	2255	()	
Інші витрати	2270	(321)	(312)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	2480	
збиток	2295	()	(9222)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	460	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	2020	
збиток	2355	()	(9222)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

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

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	39498	32498
Витрати на оплату праці	2505	24080	20590
Відрахування на соціальні заходи	2510	5298	4530
Амортизація	2515	2825	2792
Інші операційні витрати	2520	9498	5296
Разом	2550	81199	65706

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку
1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»

Підприємство ТОВ «Волинська фабрика гофротари» Дата (рік, місяць, число) _____ за ЄДРПОУ _____
 Територія ВОЛИНСЬКА _____ за КОАТУУ _____
 Організаційно-правова форма господарювання _____ за КОПФГ _____
 Вид економічної діяльності _____ за КВЕД _____
 Середня кількість працівників¹ _____
 Адреса, телефон 45400 вул. Луцька, 25 _____
 Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма N 2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)
 Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):
 за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку _____
 за міжнародними стандартами фінансової звітності _____

КОДИ		
2023	01	01

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 01.01 2023 р.

Форма № 1 Код за ДКУД 1801001

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	1	1
первісна вартість	1001	1	1
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005	26175	26378
Основні засоби	1010	22297	19648
первісна вартість	1011	27628	27769
знос	1012	5331	8121
Інвестиційна нерухомість	1015		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові активи	1045		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	48473	46027
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	4185	2527
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7954	3663
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		
з бюджетом	1135	1668	

у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	654	336
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	43	5
Витрати майбутніх періодів	1170	55	
Інші оборотні активи	1190	587	36
Усього за розділом II	1195	15146	6567
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	63619	52594
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2		4
I. Власний капітал		100	100
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410	38409	38409
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(11482)	-20704
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Усього за розділом I	1495	27027	17805
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Довгострокові кредити банків	1510	20200	21728
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Цільове фінансування	1525	12614	6945
Усього за розділом II	1595	32814	28673
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		2685
товари, роботи, послуги	1615	3238	2762
розрахунками з бюджетом	1620	22	34
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	75	33
розрахунками з оплати праці	1630	114	71
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690	329	531
Усього за розділом III	1695	3778	6116
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900	63619	52524

Керівник

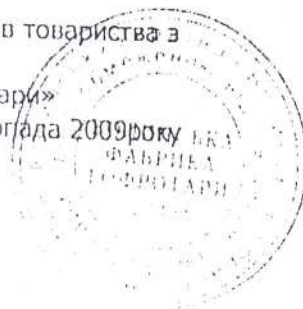
Головний бухгалтер

ДОДАТОК С Статут підприємства

ФОТОКОПІЯ

Додаток до статуту підприємства
документ ПРОМ. Д. 1/100
Дата реєстрації 01.12.2009
Номер акту 1129105001200039
Державний реєстратор

ЗАТВЕРДЖЕНО
загальними зборами учасників товариства з
обмеженою відповідальністю
«Волинська фабрика гофротари»
Протокол №23 від «30» листопада 2009 року



СТАТУТ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВОЛИНСЬКА ФАБРИКА ГОФРОТАРИ"

(нова редакція)

- медичне обслуговування;
- стоматологічне лікування;
- організація та/або проведення масових спортивних, культурно-розважальних, ігрових заходів;
- організація та/або проведення тренувальних, навчально-тренувальних зборів, навчальних семінарів, інших освітніх, спортивних, фізкультурно-оздоровчих, фізкультурно-лікувальних та пов'язаних з ними заходів, та/або участь в таких заходах;
- організація та/або проведення, та/або надання послуг з проведення науково-практичних конференцій, інших подібних заходів;
- організація та/або надання послуг навчально-тренувальних центрів, баз, пунктів, спортивних шкіл, станцій, тренажерних комплексів, тренажерних залів, клубів (аеро-, спортивних, спортивно-технічних, стрілецько-спортивних), манежів, тирів, альпіністських таборів, туристичних бюро, пристаней;
- організація та/або надання послуг, пов'язаних з мисливством та/або рибальством;
- організація та/або надання освітніх, фізкультурно-оздоровчих, фізкультурно-лікувальних, спортивних послуг;
- організація та/або надання послуг щодо здобуття загальної середньої та професійної освіти, підготовки спеціалістів різних кваліфікаційних рівнів маркетинг та маркетингові послуги;
- організація та/або надання телекомунікаційних послуг;
- надання послуг телефонного зв'язку, технічне обслуговування мереж теле-, радіо- і проводового мовлення в межах промислової експлуатації;
- організація та/або надання послуг, пов'язаних з діяльністю у сфері радіомовлення та/або телебачення;
- організація діяльності та/або ведення діяльності в сфері реклами, включаючи створення, та/або надання послуг, пов'язаних зі створенням радіо- і телевізійних програм;
- обслуговування технічних засобів автоматизованої системи зв'язку та засобів теле-, кабельного та радіомовлення;
- організація та/або надання послуг з екологічного аудиту;
- всі види побутових послуг;
- внутрішні та міжнародні перевезення пасажирів, вантажів та пошти в Україні та за її межами;
- організація та/або надання транспортно-експедиційних послуг;
- допоміжна діяльність, пов'язана з забезпеченням перевезень;
- організація театральної - концертної діяльності;
- послуги з надання позик та/чи порук фінансовими активами;
- послуги з фінансового лізингу;

2.2.6. в сфері інвестиційної діяльності:

- інвестування власних і (або) позикових коштів в пріоритетні галузі народного господарства України, інших країн, в тому числі через створення спільних підприємств, участь в асоціаціях, корпораціях, концернах, консорціумах;

2.2.7. інші види діяльності:

- організація і участь у виставках, ярмарках, салонах та інших подібних заходах, семінарах, симпозиумах, конференціях, аукціонах і торгах як на території України так і за її межами;
- рекламно-видавнича діяльність;
- інформаційна діяльність та діяльність в сфері інформатизації, досліджень та розробок;
- торгівля та прокат відеокaset, аудіо kaset, дисків для лазерних систем зчитування;
- послуги з обміну валют за наявності агентської угоди з уповноваженим банком;
- всі види зовнішньоекономічної діяльності;
- виробництво та сервісне обслуговування систем і засобів, виконання робіт, надання послуг, що забезпечують технічний захист інформації;
- створення, придбання та використання комутаційних систем, функціонування яких здійснюється в межах єдиної національної системи зв'язку (за винятком відомчих та інших систем, які не мають виходу на мережу загального користування);
- виробництво, передача та постачання електроенергії;
- розробка, впровадження, закупівля та реалізація медичних препаратів, ліків та обладнання;
- будь-які інші види діяльності, що не заборонені чинним законодавством України.

2.3. Діяльність, для здійснення якої нормативними актами передбачені особливі умови, здійснюється Товариством за умови дотримання відповідних умов, зокрема, при наявності відповідних ліцензій або дозволів.

2.4. Товариство має право укладати як дарувальник чи обдарований правочини дарування, зокрема й з суб'єктами підприємницької діяльності, правочини щодо безоплатного зберігання майна.

2.5. Товариство вправі вчиняти всі дії, не заборонені чинним законодавством. Діяльність Товариства не обмежується вказаною у Статуті. Угоди, що виходять за межі статутної діяльності, але не суперечать закону, є дійсними.

Товариство має право на недоторканість його ділової репутації, на таємницю кореспонденції, на інформацію та інші особисті немайнові права, які можуть йому належати.

3. УЧАСНИКИ ТОВАРИСТВА, ЇХ ПРАВА ТА ОБОВ'ЯЗКИ

3.1. Учасниками товариства можуть бути фізичні та/або юридичні особи. Товариство може мати одного або кількох учасників. Учасниками Товариства є громадяни України:

Герасимчук Ігор Степанович, який проживає: 81700 Україна, Львівська область, м.Жидачів, вул. Сковороди, 6/14; паспорт серія КА № 294668 виданий 5 листопада 1996 року Жидачівським РВ УМВС України у Львівській області, ідентифікаційний номер 2379607316;

3.2. Фізичні особи, які є учасниками Товариства, діють в межах цього статуту особисто та/або через представників. Повноваження представників викладаються та посвідчуються в порядку, встановленому законом.

3.3. Учасник Товариства має право:

- приймати участь в управлінні Товариством особисто або через своїх представників, вибирати і бути обраними в органи управління та контролю Товариства;
- брати участь у розподілі прибутку Товариства та одержувати його частку (дивіденди);
- вийти в установленому порядку з Товариства;
- відчужити свою частку в статутному капіталі Товариства повністю або частково у порядку, передбаченому законодавством України, цим статутом;
- при виході із товариства відмовитись від свого права на отримання частки;
- переваги при купівлі частки чи частини частки іншого учасника;
- одержати при виході або виключенні з Товариства частину майна товариства в порядку та розмірі, визначеному законом та цим статутом;
- включити належну йому частку в статутному капіталі Товариства до складу спадкового майна, за винятком пов'язаних з нею права участі та інших особистих немайнових прав;
- призначати, замінювати та відкликати постійного або тимчасового представника (представників) у вищому органі управління Товариства;
- не пізніше 25-ти днів до початку роботи вищого органу Товариства ставити питання на розгляд цього органу, вимагаючи доповнення (зміни) порядку денного засідання зборів;
- оскаржувати до суду рішення вищого органу Товариства;
- знайомитися в строк, визначений законом, з документами, що пов'язані з питаннями, внесеними до порядку денного вищого органу Товариства;
- вимагати проведення аудиторської перевірки річної фінансової звітності;
- одержувати інформацію про діяльність Товариства. На вимогу учасника Товариство зобов'язане надавати йому для ознайомлення річні баланси, звіти Товариства про діяльність, протоколи та рішення загальних зборів учасників Товариства.

3.4. Учасники Товариства зобов'язані:

- дотримуватись статуту, внутрішніх документів Товариства та виконувати рішення загальних зборів учасників та інших органів управління Товариства;
- виконувати свої зобов'язання перед Товариством, в тому числі, пов'язані з майновою участю, а також вносити вклади у розмірі, порядку та засобами, передбаченими цим Статутом;
- нести ризик діяльності Товариства в межах повністю сплаченого (внесеного) вкладу та солідарно відповідати за зобов'язаннями Товариства в частині вкладу, що не сплачена (не внесена);
- не розголошувати комерційну таємницю та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства;
- надавати на вимогу вищого органу Товариства інформацію Товариству, необхідну в його діяльності;
- своєчасно повідомляти інших учасників та Товариство про зміну відомостей щодо себе, включених до цього статуту;
- бути присутнім на зборах учасників. У разі неможливості прибути на збори учасників, повідомити письмово про причину;
- всебічно сприяти законній діяльності Товариства та досягненню ним визначених цілей, зокрема

й мети, визначеної цим статутом;

- виконувати інші обов'язки, передбачені законодавством України, цим Статутом.

3.5. Учасники Товариства мають кількість голосів на загальних зборах учасників Товариства, що пропорційна розміру їх частки у статутному капіталі Товариства.

3.6. Учасник Товариства не має права голосу при вирішенні загальними зборами учасників Товариства питань щодо вчинення з ним правочину та щодо спору між ним і Товариством.

4. ПОРЯДОК ВСТУПУ ДО ТОВАРИСТВА, ВИХОДУ З НЬОГО

4.1. Фізичні та юридичні особи можуть набути права участі в Товаристві шляхом набуття прав власності на частку у статутному капіталі Товариства у порядку, передбаченому цим Статутом, законодавством України.

4.2. Склад та порядок внесення учасниками своїх вкладів визначається самими учасниками за взаємним погодженням.

4.3. Питання щодо вступу третіх осіб до Товариства вирішуються загальними зборами учасників Товариства.

4.4. Учасник Товариства має право вийти з Товариства, повідомивши Товариство заявою (рішенням) про свій вихід.

4.5. Днем виходу особи зі складу учасників Товариства вважається день реєстрації змін до установчих документів.

4.6. Заява (рішення) особи про вихід зі складу учасників Товариства має наслідком внесення змін до цього статуту щодо складу учасників Товариства та інші наслідки, передбачені цим статутом та законом.

4.7. Учасник, який виходить із Товариства, має право одержати вартість частини майна, пропорційну його частці у статутному капіталі Товариства. Виплата учаснику проводиться після затвердження звіту за рік, в якому він вийшов з Товариства і в строк до 12 місяців з дня виходу. За домовленістю між учасником та Товариством виплата вартості відповідної частини майна Товариства може бути замінена переданням майна в натурі.

4.8. Учасник, який виходить із Товариства, має право відмовитись від свого права на отримання частки, заявивши про відсутність претензій, у тому числі й майнових, до Товариства та інших його учасників.

4.9. Порядок і спосіб визначення вартості частини майна, що пропорційна частці учасника у статутному капіталі Товариства, а також порядок і строки її виплати встановлюються за погодженням між учасниками відповідно до законодавства України.

4.10. Якщо вклад до статутного капіталу був здійснений шляхом передання прав користування майном, відповідне майно повертається учасникові без виплати винагороди.

4.11. Спори, що виникають у зв'язку з виходом учасника із Товариства, у тому числі спори щодо порядку визначення частки у статутному капіталі, її розміру і строків виплати, вирішуються судом.

4.12. Звернення стягнення на всю частку учасника в статутному капіталі Товариства припиняє його участь у Товаристві.

4.13. Учасника Товариства, який систематично не виконує або неналежним чином виконує обов'язки, або перешкоджає своїми діями досягненню цілей Товариства, може бути виключено з Товариства на основі рішення загальних зборів учасників, за яке проголосували учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників Товариства. При цьому цей учасник (його представник) у голосуванні участі не бере.

4.14. Заява (рішення) особи про вихід зі складу учасників Товариства має наслідком внесення змін до цього статуту щодо складу учасників Товариства та інші наслідки, передбачені цим статутом та законом.

4.15. Будь-яка зміна складу учасників Товариства потребує внесення змін до цього Статуту.

5. ПОРЯДОК ПЕРЕДАННЯ (ПЕРЕХОДУ) ЧАСТОК У СТАТУТНОМУ КАПІТАЛІ

5.1. Учасник Товариства має право продати чи іншим чином відступити свою частку (її частину) у статутному капіталі одному або кільком учасникам Товариства або третім особам, або Товариству.

5.2. Учасники Товариства користуються переважним правом купівлі частки (її частини) учасника пропорційно до розмірів своїх часток, якщо домовленістю між учасниками не встановлений інший порядок здійснення цього права. Купівля здійснюється за ціною та на інших умовах, на яких частка (її частина) пропонувалася для продажу третім особам. Якщо учасники Товариства не користуються своїм переважним правом протягом місяця з дня повідомлення про намір учасника продати частку (її частину), частка (її частина) учасника може бути відчужена третій особі.

5.3. Частка учасника Товариства може бути відчужена до повної її сплати лише у тій частині, у якій її не сплачено.

5.4. У разі придбання частки (її частини) учасника самим Товариством воно зобов'язане реалізувати її іншим учасникам або третім особам протягом одного року в порядку, передбаченому цим статутом та законом, або зменшити свій статутний капітал на суму (вартість) вкладу, якому така частка відповідає.

5.5. Частка у статутному капіталі Товариства переходить до спадкоємця фізичної особи або правонаступника юридичної особи-учасника Товариства лише за згодою інших учасників Товариства. Розрахунки із спадкоємцями (правонаступниками) учасника, які не вступили до Товариства, здійснюються відповідно до законодавства України та цього статуту.

6. УПРАВЛІННЯ ТОВАРИСТВОМ

6.1. Загальні збори учасників Товариства.

6.1.1. Вищим органом Товариства є загальні збори учасників (далі - збори), що складаються з учасників Товариства або їх представників. Збори вважають повноважними, якщо на них присутні учасники, які володіють більш як 60 % голосів.

6.1.2. До виключної компетенції зборів Товариства належить вирішення таких питань:

- визначення основних напрямків діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін та доповнень до статуту Товариства;
- зміна розміру його статутного капіталу;
- виключення учасника та/або прийняття нових учасників;
- призначення та відкликання директора;
- прийняття рішення про створення ревізійної комісії, обрання та відкликання її членів;
- прийняття рішень про створення філій, представництв, інших відокремлених підрозділів, участь в інших юридичних особах, затвердження статутів та положень дочірніх підприємств, відокремлених підрозділів;
- прийняття рішень про припинення діяльності Товариства, призначення ліквідаційної комісії та затвердження ліквідаційного балансу;
- затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів, розподіл прибутку та збитків Товариства;
- встановлення розміру, форми, порядку внесення учасниками додаткових внесків;
- визначення умов оплати праці директора Товариства;
- прийняття рішення про притягнення до дисциплінарної та/чи матеріальної відповідальності директора Товариства;
- вирішення питання про придбання Товариством частки учасника;
- відчуження майна Товариства на суму, що становить 50 % і більше відсотків статутного капіталу Товариства;
- інші питання передбачені чинним законодавством України.

6.1.3. Питання, віднесені до виключної компетенції зборів Товариства, не можуть бути передані ними для вирішення виконавчому органу Товариства.

6.1.4. При прийнятті рішень з питань визначення основних напрямків діяльності Товариства, затвердження його планів та звітів про їх виконання, виключення учасника з Товариства рішення вважається прийнятим, якщо за нього проголосують учасники, що володіють у сукупності більш як 50 відсотками загальної кількості голосів учасників Товариства.

6.1.5. Рішення про внесення змін до статуту, відчуження майна Товариства на суму, що становить 50% і більше відсотків майна Товариства, та про ліквідацію Товариства приймаються більшістю, не менш, як 2/3 голосів.

З решти питань рішення приймаються простою більшістю голосів.

6.1.6. Вид голосування (відкрите, таємне) з питань порядку денного та з інших питань, порядок розрахунку голосів визначають збори.

Учасник не бере участі в голосуванні при вирішенні зборами питань щодо вчинення Товариством з таким учасником правочину, щодо спору між ним та Товариством, щодо виключення учасника з Товариства.

6.1.7. Збори організовують свою роботу у формі засідань або опитування. Порядок проведення засідань зборів, порядок роботи зборів у формі опитування визначається законом та внутрішнім документом Товариства.

6.1.8. Під час засідання зборів ведеться протокол. Ведення протоколу організовує головуючий на засіданні, протокол підписується головуючим на засіданні та, за наявності, секретарем.

6.1.9. Чергові збори скликаються не рідше двох разів на рік.

6.1.10. Позачергові збори скликаються на вимогу директора Товариства, на вимогу учасників, що у сукупності володіють більше, ніж 10 % голосів, у випадку неплатоспроможності Товариства, у разі виникнення загрози значного скорочення статутного капіталу Товариства та в інших випадках, передбачених законодавством України.

6.1.11. Збори Товариства скликаються Головою Товариства шляхом повідомлення учасників про час, місце проведення зборів та порядок денний.

6.1.12. Учасники Товариства, що володіють у сукупності більш як 10 % голосів, мають право вимагати скликання позачергових зборів у будь-який час і з будь-якого приводу, що стосується діяльності Товариства. Якщо протягом 25 днів Голова Товариства не виконав зазначеної вимоги, вони вправі самі скликати збори.

6.1.13. Збори Товариства обирають Голову Товариства.

6.1.14. Голова Товариства розробляє і пропонує на розгляд зборів стратегічні напрямки роботи Товариства, скликає, відкриває та проводить засідання зборів, укладає трудовий контракт з Директором Товариства.

6.2. Виконавчим органом Товариства є директор.

6.2.1. Особа вважається такою, що перебуває в трудових відносинах з Товариством як директор Товариства і є керівником з моменту, визначеному в Протоколі зборів учасників та наказі про призначення директором.

6.2.2. Директор вирішує всі питання господарської діяльності Товариства за винятком тих, що віднесені до виключної компетенції зборів. Директор має право бути присутнім на засіданнях зборів Товариства з дорадчим голосом.

6.2.3. Директор діє від імені Товариства без доручення, укладає договори (угоди, контракти), а також приймає на роботу та звільняє працівників, в межах своєї компетенції видає накази, розпорядження та інші локальні акти, що є обов'язковими для всіх працівників Товариства, розподіляє обов'язки між керівниками структурних підрозділів, визначає їх повноваження, виконує інші функції відповідно до даного Статуту та трудового контракту. У відсутність Директора його функції виконує заступник або інша особа з числа працівників Товариства, уповноважена ним.

6.2.4. Зокрема, але не обмежуючись, директор має наступні повноваження:

- має право вимагати скликання зборів Товариства;
- має право надавати пропозиції та рекомендації зборам Товариства щодо питань порядку денного;
- організовує виконання рішень зборів Товариства;
- без довіреності діє від імені Товариства, представляє його у відносинах з усіма юридичними та фізичними особами;
- має право першого підпису фінансових документів;
- розподіляє посадові обов'язки, затверджує організаційну структуру, штатний розклад Товариства;
- відкриває в банках поточні та інші рахунки у національній та іноземній валюті;
- затверджує положення та інші внутрішні акти, які регулюють діяльність Товариства;
- затверджує правила внутрішнього трудового розпорядку Товариства та його відокремлених підрозділів;
- наймає, визначає умови праці та оплати праці, переводить на іншу роботу та звільняє працівників Товариства, посадових осіб відокремлених підрозділів Товариства, застосовує до них заходи заохочення та накладає дисциплінарні стягнення, матеріальну відповідальність;
- в межах своїх повноважень видає накази, розпорядження, інструкції, інші розпорядчі та інструктивні документи, вказівки, обов'язкові для всіх працівників Товариства;
- укладає від імені зборів колективний договір;
- розробляє проекти річного бюджету, бізнес-планів, програм фінансово-господарської діяльності Товариства, проекти розподілу прибутку та покриття збитків Товариства;
- перевіряє достовірність річної фінансової звітності, бухгалтерських балансів до їх подання на розгляд зборів Товариства;
- пред'являє від імені Товариства претензії третім особам, подає позови, відзиває на позови, представляє Товариство в державній виконавчій службі, суді, господарському суді як позивача, відповідача, третю особу;
- організовує ведення в Товаристві згідно з законодавством обліку та звітності;
- має право подавати державному реєстратору документи для заміни свідоцтва про державну реєстрацію у зв'язку з його втратою або пошкодженням;
- здійснює будь-які фактичні та юридичні дії, що не суперечать чинному законодавству України по захисту та представництву майнових та особистих немайнових інтересів Товариства, необхідні для забезпечення нормальної роботи Товариства, згідно з чинним законодавством та внутрішніми документами Товариства.

Директор виконує функції і несе обов'язки, які законодавством і іншими актами, що поширюються на Товариство, закріплені за керівником адміністрацією, іншим виконавчим керівним органом, якщо з вказаних актів, Статуту Товариства не випливає інше.

6.2.5. Всі рішення в межах своєї компетенції директор приймає одноособово.

6.2.6. Директор підзвітний зборам учасників і організовує виконання їх рішень.

6.2.7. У випадку тимчасової відсутності директора Товариства його обов'язки виконує особа, призначена ним.

6.2.8. Повноваження директора можуть бути доповнені або обмежені рішенням зборів Товариства з оформленням відповідного протоколу. Копія протоколу в обов'язковому порядку направляється директору.

6.2.9. Директор Товариства є відповідальним за організацію впровадження в Товаристві техніки безпеки, запобігання виробничому травматизму, забезпечення санітарно-гігієнічних умов праці, дотримання правил пожежної безпеки, створення належних умов праці і відпочинку, за виконання завдань та обов'язків, з врахуванням вимог цього статуту, покладених на нього нормативною кваліфікаційною характеристикою керівника.

6.3. Вищий орган Товариства здійснює безпосередньо контроль за діяльністю виконавчого органу Товариства. Вищим органом Товариства в Товаристві може обиратися контрольний орган для постійного контролю за фінансовою та господарською діяльністю виконавчого органу Товариства. Контрольний орган може бути одноособовим (ревізор) або колегіальним (ревізійна комісія).

6.4. Ревізійна комісія створюється лише після прийняття відповідного рішення зборами Товариства. До створення ревізійної комісії контроль за фінансово-господарською діяльністю директора Товариства здійснюється в іншому порядку, передбаченому цим статутом та законодавством України.

6.4.1. Ревізійна комісія утворюється зборами з числа учасників, в кількості не менше трьох осіб строком на 2 роки. Директор Товариства не може бути членом Ревізійної комісії.

6.4.2. Члени Ревізійної комісії з свого числа обирають голову Ревізійної комісії, котрий керує засіданнями Ревізійної комісії.

6.4.3. Перевірки діяльності Директора проводяться Ревізійною комісією за дорученням зборів, з власної ініціативи або на вимогу учасників Товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб Товариства подання усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів, особистих пояснень.

6.4.4. Ревізійна комісія доповідає результати проведених нею перевірок зборам Товариства.

6.4.5. Ревізійна комісія складає висновок по річних звітах та балансах. Без висновку Ревізійної комісії збори Товариства не мають права затверджувати річний баланс Товариства.

6.4.6. Ревізійна комісія, в разі виявлення зловживання посадовими особами Товариства або якщо виникла загроза суттєвим інтересам Товариства, може вимагати від Голови Товариства скликання позачергових зборів Товариства.

6.4.7. Засідання Ревізійної комісії вважається правомочним, якщо на ньому присутні всі члени Ревізійної комісії.

6.4.8. Рішення Ревізійною комісією приймаються на її засіданні голосуванням та оформляються протоколами.

6.4.9. Кожен член Ревізійної комісії має 1 голос. Рішення Ревізійної комісії вважається прийнятим, якщо за нього проголосували $\frac{3}{4}$ членів Ревізійної комісії.

6.5. Для здійснення контролю за фінансовою діяльністю Товариства згідно з рішенням зборів або на вимогу будь-кого з учасників може призначатися аудиторська перевірка. У разі проведення аудиторської перевірки за рішенням зборів витрати, пов'язані з проведенням такої перевірки, складаються на Товариство. У разі укладання договору на вимогу учасника Товариства, витрати за ним несе такий учасник.

6.6. Порядок проведення аудиторських перевірок діяльності та звітності Товариства встановлюється договором та законом.

7. МАЙНО І КОШТИ ТОВАРИСТВА

7.1. Товариство має право від свого імені володіти, користуватись та розпоряджатися власним майном, майновими та немайновими правами відповідно до предмету своєї діяльності.

7.2. Для забезпечення діяльності Товариства за рахунок вкладів засновників (учасників) створюється статутний капітал Товариства в розмірі **5 000 000,00 грн. (п'ять мільйонів гривень)**.

7.3. Вкладами учасників до статутного капіталу Товариства можуть бути нерухоме та рухоме майно, грошові кошти (у валюті України та/або іноземній валюті), об'єкти інтелектуальної власності, майнові

7.16. Порядок утворення та використання, склад та розмір фондів визначається зборами.

8. ЗМІНА РОЗМІРУ СТАТУТНОГО КАПІТАЛУ

8.1. Статутний капітал Товариства може бути змінено (збільшено чи зменшено). Вищий орган управління Товариства приймає рішення про збільшення чи зменшення статутного капіталу Товариства згідно з цим статутом за необхідності та/або у випадках, визначених законом.

Рішення про збільшення або зменшення статутного капіталу набирає чинності з моменту внесення змін до державного реєстру.

8.2. Збільшення розміру статутного капіталу.

8.2.1. Статутний капітал Товариства може бути збільшений за рішенням зборів Товариства за рахунок додаткових вкладів учасників Товариства або включенням нових учасників відповідно до законодавства України та рішення зборів Товариства.

8.2.2. Вид, обсяг, сума (вартість) додаткових вкладів та вкладу нового учасника, строки їх внесення визначаються учасниками у вищому органі Товариства.

8.3. Зменшення розміру статутного капіталу.

8.3.1. Статутний капітал Товариства підлягає зменшенню у випадках та в порядку, встановлених законом та цим статутом. Статутний капітал Товариства зменшується за рішенням вищого органу управління Товариства шляхом:

а) зменшення вартості вкладів учасників Товариства;
б) виплати вартості вкладу в складі вартості частини майна Товариства, пропорційної частці в статутному капіталі Товариства учасника, що з нього виходить або якого виключено з Товариства, включаючи й повернення такому учасникові у вказаному складі майна його вкладу повністю чи частково в натуральній формі;

в) видачі правонаступнику (спадкоємцеві) учасника, що реорганізований, (ліквідований чи помер), вкладу в складі вартості грошової чи натуральної (включаючи й можливість натуральної форми вкладу) частини майна Товариства, належної такому учаснику;

г) виділу вкладу та/або виплати вартості вкладу учасника в складі частини майна Товариства, пропорційної частці учасника в статутному капіталі Товариства, у разі звернення згідно з законодавством Товариства на вказану частину майна Товариства, включаючи вклад та/або його суму (вартість), за зборами учасника;

д) виключення вкладу зі складу статутного капіталу Товариства при припиненні існування придбаної Товариством частки в статутному капіталі Товариства, що відповідає такому вкладу.

8.3.2. Зменшення розміру статутного капіталу Товариства можливе лише до його мінімального розміру, встановленого законом. Зменшення статутного капіталу Товариства допускається після встановлення в порядку, встановленому законом, усіх його кредиторів.

8.3.3. У випадках, передбачених підпунктами (б), (в) цього пункту, статутний капітал Товариства зменшується на вартість вкладу учасника незалежно від того, більша чи менша сума (вартість) вкладу від суми (вартості) частини майна Товариства, яка виплачується, видається відповідно учаснику чи його правонаступнику (спадкоємцеві). Майно, право користування яким було передано до статутного капіталу Товариства, повертається такому учаснику при його виході (виключенні) або його правонаступнику (спадкоємцеві) без винагороди.

8.3.4. Статутний капітал Товариства підлягає зменшенню шляхом зменшення вартості (суми) вкладів учасників (учасника), зокрема:

а) якщо учасники протягом першого року діяльності Товариства не сплатили (не внесли) повністю своїх вкладів – на суму (вартість) несплаченої частини вкладів учасників, але не нижче мінімального розміру статутного капіталу Товариства, визначеного законом;

б) якщо після закінчення другого чи кожного наступного фінансового року діяльності Товариства вартість його чистих активів виявиться меншою від статутного капіталу і якщо учасники не прийняли рішення про внесення додаткових вкладів до статутного капіталу Товариства.

8.3.5. Обсяг та сума (вартість) частини майна, пропорційної частці учасника в статутному капіталі Товариства, у випадку, передбаченому підпунктом (б) пункту 8.3.1. цього статуту, визначається на день виходу учасника з Товариства. День виходу учасника з Товариства визначається згідно з пунктом 4.5 цього статуту.

8.3.6. Обсяг та сума (вартість) частини майна Товариства, що підлягає видачі правонаступнику (спадкоємцеві) у випадку, передбаченому підпунктом (в) пункту 8.3.1. цього статуту, визначається на день реорганізації (ліквідації, смерті) учасника Товариства пропорційно його частці в статутному капіталі Товариства.

8.3.7. Сума (вартість) частини майна Товариства у випадках, передбачених підпунктами (б), (в) пункту 8.3.1. цього статуту, визначається:

а) майна грошових коштів, яким є валюта України (грошові кошти) – за номінальною вартістю валюти України;

є майна (грошових коштів), яким є іноземна валюта – у разі повернення її як вкладу чи як частини вклату в валюті України – за курсом національної валюти України на день, визначений в пунктах 4.5, 8.3.6 цього статуту; у разі повернення іноземної валюти як вкладу чи як частини вкладу в натурі – за номінальною вартістю іноземної валюти; іншого майна – за балансовою вартістю (якщо майно належить до основних засобів) чи (якщо майно належить до основних засобів) за ціною придбання його Товариством або за звичайною ціною на день, визначений в пунктах 4.5, 8.3.6 цього статуту. Ця вартість майна у випадках, передбачених підпунктами (б), (в) пункту 8.3.1. цього статуту, визначається Товариством. Особа, якій належить видати майно та/або виплатити його суму (вартість), має право до одержання майна знайомитися з документами, що підтверджують обсяг, суму (вартість) належного їй майна.

8.3.8. Обсяг та сума (вартість) частини майна Товариства, що підлягає видачі та/або виплаті кредиторам учасника у випадку, передбаченому підпунктом (г) пункту 8.3.1 цього статуту, визначається за балансом Товариства на день пред'явлення вимог кредиторами.

8.3.9. Видача майна та/або виплата його суми (вартості) у випадках, передбачених підпунктами а), б), (г) 8.3.1 цього статуту, підтверджується:

а) майна (грошових коштів), яким є валюта України та/або іноземна валюта – документом, що видається банком;

б) іншого майна – актом передання та прийняття майна, який підписується виконавчим органом Товариства та особою, що приймає майно.

Особа, яка була учасником Товариства і вийшла з нього, правонаступник (спадкоємець) учасника, кредитор набувають право власності на виплачене, передане кожному з них майно з моменту засадування коштів на рахунок кожного з них або з моменту складання акту передання та прийняття майна, якщо інше не передбачено законодавством.

8.3.10. У випадку, передбаченому підпунктом (б) пункту 8.3.1 цього статуту, майно та/або його сума (вартість) мають бути видані та/або виплачені після затвердження Товариством звіту за рік, в якому учасник вийшов з Товариства, не пізніше дванадцяти місяців з дня виходу учасника. День виходу учасника та день закінчення дванадцятимісячного строку визначається за правилами, встановленими пунктом 4.5 цього статуту.

8.3.11. У разі, якщо дванадцятимісячний строк закінчується до запланованого затвердження Товариством звіту за рік, в якому учасник вийшов з Товариства, то таке затвердження має відбутися до закінчення дванадцятимісячного строку.

8.3.12. У випадку, передбаченому підпунктом (в) пункту 8.3.1 цього статуту, майно та/або його сума (вартість) мають бути видані та/або виплачені впродовж трьох місяців з дня реорганізації (ліквідації, припинення) учасника або в інший строк, погоджений Товариством та правонаступником (спадкоємцем) учасника.

8.3.13. У випадку, передбаченому підпунктом (г) пункту 8.3.1 цього статуту, майно та/або його сума (вартість) виділяються та/або виплачуються кредиторам в строк, погоджений Товариством та кредиторами.

8.3.14. У випадку, передбаченому підпунктом (г) пункту 8.3.1 цього статуту, статутний капітал Товариства підлягає зменшенню на суму (вартість) вкладу, на який припадає частка в статутному капіталі Товариства, що знаходиться у власності Товариства і припиняється існуванням.

9. ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ

9.1. Товариство має право самостійно здійснювати зовнішньоекономічну діяльність у порядку, встановленому законодавством України.

9.2. Товариство розвиває економічне, науково-технічне співробітництво, ділові зв'язки відповідно до предмету своєї діяльності з юридичними та/чи фізичними особами на території України та за її межами.

9.3. Товариство здійснює операції з експорту та/чи імпорту послуг, товарів та робіт.

9.4. Товариство може продати, купити ліцензії, патенти, ноу-хау - технології і технічну документацію, що є частиною операцій з експорту (імпорту).

9.5. Товариство сприяє навчанню та стажуванню спеціалістів за кордоном.

9.6. Товариство має право залучати в установленому порядку іноземних спеціалістів для консультацій, експертизи, участі в організації виробництва, виконанні робіт, наданні послуг.

9.7. Товариство надає послуги іноземним юридичним особам, їх представництвам, розташованим на території України і за її межами, відповідно до предмету своєї діяльності.

9.8. Виручка Товариства в іноземній валюті зараховується на відповідний рахунок Товариства і використовується Товариством самостійно після здійснення всіх обов'язкових платежів та розрахунків з контрагентами.

10. ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВАРИСТВА

10.1. Товариство діє на принципах вільного вибору видів підприємницької та іншої господарської діяльності, комерційного розрахунку та власного комерційного ризику, самостійного формування програм діяльності, вибору постачальників та споживачів продукції, робіт та послуг, залучення будь-яких видів ресурсів, використання яких не заборонено законом, вільного розпорядження чистим прибутком.

10.2. Товариство має право:

- вчиняти будь-які правочини, зокрема, договори купівлі-продажу, найму (оренди), міни, бастею, підряду, послуг, позики, дарування, схову, застави, тощо, набувати та/чи відчужувати майнові права, набувати особистих немайнових прав, надавати позики (в т.ч. безпроцентні) за рахунок прибутку, що залишається в розпорядженні Товариства, залучати (отримувати) інвестиції;
- створювати відокремлені підрозділи, вступати в договірні відносини з іншими юридичними та фізичними особами як на території України, так і за її межами, засновувати, бути учасником інших підприємств осіб, зокрема, бути учасником об'єднань підприємств (консорціумів, концернів, асоціацій, кооперативів тощо);
- створювати представництва, філії інші відокремлені підрозділи;
- здійснювати спільну діяльність з юридичними та/чи фізичними особами;
- залучати (отримувати) інвестиції та кредити, кошти, у тому числі, від фізичних осіб;
- випускати, брати участь в обігу цінних паперів, зокрема, векселів, облігацій, інших цінних паперів, відповідно до законодавства України.
- інші права, що відповідають предмету діяльності Товариства.

10.3. Товариство забезпечує охорону праці та дотримання правил техніки безпеки, екологічного природного середовища, протипожежну і санітарну безпеку.

10.4. Товариство реалізує свою продукцію, майно за цінами і тарифами, встановленими законодавством або на договірних засадах.

10.5. Товариство має право самостійно визначати свою організаційну структуру, встановлювати чисельність працівників, штатний розпис, залучати до роботи українських та іноземних спеціалістів, самостійно визначати форми, системи, розмір та види оплати праці працівників Товариства.

10.6. Посадові особи Товариства приймаються на роботу директором Товариства.

10.7. Працівники працюють в Товаристві на підставі трудових договорів. У випадках, передбачених законодавством України, з працівниками можуть укладатися строкові трудові договори (контракти).

10.8. Виробничі і трудові відносини, соціальне страхування працівників Товариства та їх соціальне забезпечення регулюються законодавством України.

11. ПОРЯДОК ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВАРИСТВА

11.1. Припинення діяльності Товариства здійснюється шляхом ліквідації або реорганізації. Порядок припинення Товариства визначається законодавством України та органом, що прийняв рішення про припинення Товариства.

11.2. Товариство ліквідується:

- а) за рішенням зборів Товариства;
- б) за рішенням суду про визнання судом недійсною державної реєстрації Товариства через допущені ним порушення, які не можна усунути, а також в інших випадках, встановлених законодавством України.

11.3. Ліквідація проводиться ліквідаційною комісією, яка призначається ініціатором ліквідації. З моменту призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню справами Товариства. Комісія оцінює майно, виявляє дебіторів та кредиторів та розраховується з ними, складає ліквідаційний баланс та здійснює інші дії щодо припинення діяльності Товариства.

11.4. Майно та майнові права, що належать Товариству, після розрахунків по оплаті праці та виконанні зобов'язань перед бюджетом, банками та іншими кредиторами, розподіляється між учасниками Товариства пропорційно розміру їх часток у 6-місячний термін після опублікування інформації про його ліквідацію.

11.5. Ліквідаційна комісія несе майнову відповідальність за шкоду, нанесену нею Товариству, працівникам, третім особам, відповідно до законодавства України.

11.6. Товариство вважається припиненим з моменту внесення відповідного запису до державного реєстру.

12. ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ ТОВАРИСТВА

Товариство зобов'язане у п'ятиденний строк з дати прийняття зборами Товариства рішення повідомити орган, що провів реєстрацію, про зміни, які сталися в цьому Статуті, для внесення необхідних змін до державного реєстру.

Зміни до Статуту Товариства набирають чинності для третіх осіб з дня їх державної реєстрації у випадках, встановлених законом, з дати повідомлення органу, що здійснює державну реєстрацію про такі зміни.

ПІДПИСИ УЧАСНИКІВ:


 Ігор Степанович Герасимчук

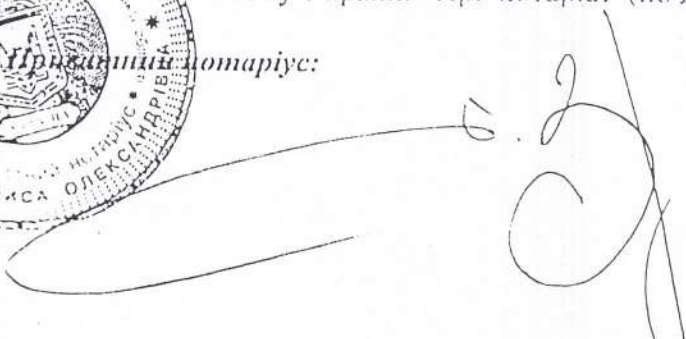
Факти, викладені в документі,
 нотаріусом не перевірялися

40 грудня 2009 року, я, Пасюк Л.О., приватний нотаріус Нововолинського міського нотаріального округу Волинської області, засвідчую справжність, підпису **ГЕРАСИМЧУКА ІГОРА СТЕПАНОВИЧА** який зроблено в моїй присутності.

Особу Герасимчука І.С., який підписав документ, встановлено.



Зареєстровано в реєстрі за № 6359
 Стягнуто плати згідно до статті 31
 Закону України "Про нотаріат" (по домовленості)


 Пасюк Л.О.