

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму
Кваліфікаційна робота на правах рукопису**

КОЛЕСНИК Ніколь Миколаївна

УДК 336.563

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СОФІЇВКА»**

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ 051 «ЕКОНОМІКА»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр», кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Н.М. Колесник

Керівник роботи:

Скидан О.В.,

**д.е.н., професор кафедри економіки,
підприємництва та туризму**

Житомир – 2023

Висновок кафедри _____

за результатами попереднього захисту: _____

Протокол засідання кафедри № 9 від 18.12.2023р.

Завідувач кафедри

економіки, підприємництва та туризму

д.е.н., професор _____

Валінкевич Н. В.

«__» _____ 2023 р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти Колесник Ніколь Миколаївна захистила кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за шкалою ECTS _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК,

завідувач навчальної лабораторії

технології ресторанної справи кафедри

економіки, підприємництва

та туризму _____

С.А. Мутасова

АНОТАЦІЯ

Колесник Н.М. «Удосконалення процесу розвитку кадрового потенціалу ТОВ «СОФІВКА». – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістр за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2023.

Систематизовано методичні аспекти діагностики кадрового потенціалу підприємства, зміст та складові формування кадрового потенціалу підприємства, система управління кадровим потенціалом підприємства. Проаналізовано середовище та кадровий потенціал підприємства. Визначено та обґрунтовано забезпеченість підприємства ресурсним потенціалом та обґрунтовано ефективність його використання. Запропоновано ефективні напрями удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства.

Ключові слова: управління, кадровий потенціал, зростання, ефективність, трудовий потенціал, забезпечення, реалізація, процес розвитку, аналіз, кадрова політика.

ANNOTATION

Kolesnyk N.M. "Improving the process of developing personnel potential of «SOFIIVKA LLC». - Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 051 «Economics». – Polissia National University, Zhytomyr, 2023.

Systematized the content and components of the formation of the company's personnel potential, methodical aspects of diagnostics of the company's personnel potential, the management system of the company's personnel potential. The environment and personnel potential of the enterprise were analyzed. The provision of the enterprise with resource potential and the efficiency of its use are identified and substantiated. Effective directions for improving the management of the company's personnel potential are proposed and substantiated.

Key words: management, personnel potential, growth, efficiency, labor potential, provision, implementation, development process, analysis, personnel policy.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Зміст та складові формування кадрового потенціалу підприємства	6
1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства	9
1.3. Методичні аспекти діагностики кадрового потенціалу підприємства	11
Висновки до розділу 1	14
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СОФІЇВКА»	15
2.1. Діагностика зовнішнього середовища підприємства	15
2.2. Організаційно-економічна та соціальна характеристика підприємства	18
2.3. Забезпеченість підприємства ресурсним потенціалом та ефективність його використання	20
2.4. Діагностика кадрового потенціалу підприємства	22
Висновки до розділу 2	24
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СОФІЇВКА»	25
3.1. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства	25
3.2. Розвиток кадрової безпеки в системі формування кадрового потенціалу підприємства	28
3.3. Обґрунтування результатів від впроваджених заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства	32
Висновки до розділу 3	34
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	37
ДОДАТКИ	41

ВСТУП

Актуальність теми. Аналіз сучасного стану економічного розвитку засвідчив той факт, що основними причинами кризисного стану багатьох вітчизняних підприємств є не лише неспроможність забезпечити конкурентоспроможність, а й невідповідність принципів і методів управління кадровим потенціалом в сучасних умовах під впливом як зовнішніх так і внутрішніх факторів функціонування ринкової економіки [5, с.17].

В сучасних умовах функціонування ринкової економіки немає, на наше переконання, загальновизнаного тлумачення даного поняття. Також, необхідно відмітити, не створено єдиних еталонів саме діагностики рівня його розвитку. Тому, необхідно визнати, що теорія кадрового потенціалу поки не має чітких наукових інструментів його оцінки. Таким чином, дослідження з метою удосконалення системи діагностики кадрового потенціалу є одним із напрямів стратегії розвитку організації.

Аналіз останніх досліджень. Питанням сутності кадрового потенціалу підприємства приділено наукові праці відомих науковців: Бая С., Кібанова А., Гармідер Л., Логвінової Н., Бурди І., Мокрієва М., Єременка А., П'ятницької Г., Швеця Н., Чумаріна І., Лисенка М., Козаченка Г., Рабиніної Ю., Ареф'єва О., Литовченка О., Гриньової В., Кравченко М., Жидецької Х., Герасименка О. та ін. Водночас, відсутні комплексні та системні дослідження у сфері вирішення проблеми діагностики кадрового потенціалу підприємства.

Метою дослідження є розробка науково-методичних та практичних рекомендацій щодо діагностики кадрового потенціалу підприємства. Відповідно до мети сформовано наступні завдання:

- вивчити зміст та складові формування кадрового потенціалу підприємства;
- дослідити систему управління кадровим потенціалом підприємства;
- узагальнити методичні аспекти діагностики кадрового потенціалу підприємства;

- провести діагностику зовнішнього середовища підприємства;
- надати організаційно-економічну та соціальну характеристику підприємства;
- оцінити наявність у підприємства необхідного ресурсного потенціалу та економічну ефективність використання;
- провести діагностику кадрового потенціалу підприємства;
- розробити напрями удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства;
- обґрунтувати напрями розвитку кадрової безпеки в системі формування кадрового потенціалу підприємства;
- представити обґрунтування результатів від впроваджених заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес діагностики кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Софіївка». Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних і практичних підходів щодо проведення діагностики кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Софіївка».

Методи дослідження. В процесі дослідження використано широкий спектр економічних методів та прийомів, зокрема: монографічний, абстрактно-логічний, розрахунково-конструктивний, графічний, балансовий методи, а також необхідні для аналізу і синтезу, індукції та дедукції прийоми тощо.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати проведеного кваліфікаційного дослідження опубліковано: 1) Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць у 2 ч. Ч. 2. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 212 с.; 2) Студентські наукові читання – 2022: Збірник наукових праць Науково–практичної конференції «Студентські наукові читання – 2023» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2023. 410 с.

Практичне значення результатів роботи. Розроблені в роботі положення щодо удосконалення механізму управління кадровим потенціалом в сучасній організації можуть бути використані в процесі подальшого реформування

системи управління персоналом на підприємстві.

Структура та обсяг роботи. Структура кваліфікаційної роботи: анотація, зміст, вступ, 3 розділи, висновки та пропозиції, список використаної літератури, додатки. Викладена на 71 аркуші А 4 та виконана в текстовому редакторі Word 2016 (містить 11 таблиць, 14 рисунків, 42 літ.дж. та додатки).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ДІАГНОСТИКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст та складові формування кадрового потенціалу підприємства

Поява терміну «кадровий потенціал» пов'язана з посиленням ролі людського фактора в підприємницькій діяльності. Цей термін використовується сьогодні економістами і соціологами для характеристики поняття «людський фактор» в об'ємному вираженні як в діапазонах суспільства в цілому, так і в межах поодиноких виробничих колективів. Загалом, «кадровий потенціал» являє собою використання компанією людського фактора у вигляді безперервного, динамічного процесу, який характеризує приховані та явні здібності її співробітників [3, с.67].

При переході від екстенсивного до інтенсивного розвитку виробництва закріпився термін «кадровий потенціал». Це, виявилось, є специфічна реакція сучасної науки на нагальну потребу дійсності забезпечити якісне вдосконалення освіти та використання відповідних навичок працівника як колективного об'єкта виробництва та управління [13, с. 15]. Посилення ролі людського фактора в діяльності підприємства призвело до появи терміна «кадровий потенціал», який зараз використовується для характеристики терміна «людський фактор» як у масштабі суспільства, так і в масштабі суспільства в рамках окремого виробництва. команди.

Кадровий потенціал – це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні та психологічні здібності працівників, їх інтелектуальні та творчі здібності, професійні знання та кваліфікацію, комунікабельність і здатність до співпраці, ставлення до належності. до роботи та інші якісні характеристики [7, с.56].

Кадровий потенціал - це навички та здібності працівників, які можуть бути використані для підвищення ефективності в різних сферах виробництва з

метою отримання прибутку або створення соціального впливу [29, с.87].

Кадровий потенціал характеризується не ступенем бажання працівника зайняти ту чи іншу посаду, а довгостроковою роботою з урахуванням віку, освіти, підприємницьких якостей і рівня мотивації. З точки зору стратегічного управління людськими ресурсами, людські ресурси - це сукупні навички та здібності співробітників компанії, які необхідні для виконання дій, які дають компанії стратегічні переваги над конкурентами. Важливість кадрового потенціалу для досягнення стратегічних цілей компанії характеризує саме роль і місце в ході перспективного стратегічного управління людськими ресурсами. Тому предметом стратегічного управління персоналом підприємства є кадровий потенціал, резерви його сучасного формування та результативного використання.

Кадровий потенціал базується на таких характеристиках трудового потенціалу, як кваліфікація, рівень свідомості, соціальна зрілість, розумові та фізичні здібності працівника та інші, які можуть бути використані в процесі його трудової діяльності [29, с.61].

У загальному вигляді сутність кадрового потенціалу відображає якісну та кількісну характеристику трудового потенціалу постійних, насамперед кваліфікованих працівників підприємства.

У більш вузькому розумінні під кадровим потенціалом можна розуміти тимчасово вакантні або резервні посади, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями шляхом їх розвитку та навчання. Управління кадровим потенціалом має сприяти організації, підтриманню якісної якості, вдосконаленню та розвитку персоналу [16, с.50].

Як уже зазначалося, кадровий потенціал – це сукупність умінь і навичок персоналу для забезпечення досягнення цілей довгострокового (орієнтованого на майбутнє) розвитку компанії. Для того, щоб зробити ці навички та можливості видимими для співробітників, призначаються групи, які беруть на себе різні ролі в процесі досягнення цілей розвитку компанії [10, с. 220]:

- співробітники, які визначають цілі корпоративного розвитку;

- співробітники, які розробляють засоби досягнення цілей (продукти, науково-дослідні розробки, технології);

- співробітники, які організують процес створення засобів досягнення цілей;

- співробітники, які безпосередньо створюють засоби досягнення цілей;

- співробітники, що обслуговують процес створення засобів досягнення цілей.

Саме співробітники здійснюють і координують дії, що забезпечують переваги на ринках товарів і послуг і, як наслідок, високу реалізацію ефективності компанії [12, с.39]. У кадровому потенціалі відображається сукупність таких умінь і навичок персоналу:

- оплачувана праця працівників з виробництва товарів (послуг), що реалізуються на ринку;

- інтелектуальна власність, створена оплачуваною працею працівників (секрети виробництва, технології, патенти тощо), яка відображається на балансі підприємства, але не призначена для продажу як товар;

- інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідей, а також ділових зв'язків і особистого іміджу співробітників, які створюються працівниками компанії, але не оплачуються і тому не відображаються в балансі;

- організаційна культура компанії - це набір формальних і неформальних норм або стандартів поведінки, унікальних для кожної організації, яким підкоряються члени організації; структура влади та її юрисдикція; систему винагород та способи їх розподілу; унікальні цінності цієї організації; комунікаційні моделі; основні переконання, які поділяють члени організації, які діють несвідомо та визначають погляд на себе та оточення [14, с.336].

Таким чином, кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), яка закономірно супроводжує його діяльність як відповідну реакцію на зміни зовнішнього середовища (макроекономічного, політичного, соціального, демографічного, правового, ринкового тощо) та внутрішньої структури компанії.

1.2. Система управління кадровим потенціалом підприємства

Управління кадровим потенціалом – це система принципів, методів і механізмів оптимального комплектування, розвитку та мотивації персоналу, а також раціонального використання персоналу. Управління кадровим потенціалом має відповідати концепції корпоративного розвитку, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання норм трудового законодавства при формуванні, консолідації (стабілізації) і розстановці персоналу [32].

Управління кадровим потенціалом як система складається з двох структурних модулів (Додаток А.1).

Основним завданням управління кадровим потенціалом на організаційному рівні є вдосконалення [24, с.160]:

- кадрової політики;
- працевлаштування та розвитку персоналу;
- вибір і реалізація стилю управління персоналом;
- організації горизонтальної координації та співпраці;
- організації робочих місць та умов праці;
- визнання особистих досягнень у роботі;
- вибір системи оплати та заохочення.

У теорії і практиці управління використовуються три групи методів: адміністративні, економічні та соціально-психологічні [14, с.106].

Отже, розглянемо більш детально, вони дуже різноманітні і працюють за допомогою таких механізмів [24, с.161]:

- правові норми і закони - державні закони, укази, постанови, стандарти, інструкції, затверджені державними органами і обов'язкові для виконання;
- інструкції, організаційні схеми, положення, – документи, що регламентують склад, зміст і взаємозв'язки всіх підсистем організації;
- накази, розпорядження, що використовуються в процесі оперативного управління.

Ключовими функціями методів управління є забезпечення стабільного правового середовища для діяльності організації, захист конкурентного середовища та гарантування прав і свобод.

Механізмом соціально-економічного методу на рівні держави можливо визначити наступні інструментарій: мінімальна заробітна плата працівників, податкова система, система цін, кредитно-фінансова система держави, розробка стратегії соціально-економічного розвитку територіальних громад. Стосовно підприємств це економічні норми діяльності, система матеріального стимулювання, участі в прибутку та капіталі, преміювання тощо.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на використанні моральних стимулів до праці та впливу на персонал за допомогою психологічних механізмів з метою перетворення управлінського завдання на свідомий обов'язок, внутрішню потребу людини, що можливо досягнути через наступні складові системи [18, с.226]:

- формування колективу, створення нормального психологічного клімату та творчої атмосфери;
- особистий приклад;
- задоволення культурних і духовних потреб працівників;
- встановлення соціальних норм поведінки та соціальне стимулювання розвитку колективу;
- встановлення моральних санкцій і заохочень;
- соціальний захист.

Крім цих основних методів управління кадровим потенціалом використовується система методів, зазначена в Додатку А.2.

Для вирішення проблемних завдань управління кадровим потенціалом організації можна рекомендувати наступний алгоритм [5, с.497]:

1. Поділ працівників підприємства на однорідні групи за професією, кваліфікацією, статтю, віком та іншими ознаками. Сегментацію персоналу компанії необхідно проводити за метою аналізу та схожістю реакції представників компанії на типові управлінські рішення. Заключним наслідком

цього поступу є створення щонайменших сегментів підприємства в частині трудових ресурсів.

2. Розробка саме багаторівневої системи факторів, що визначають інтенсивність праці та її ефективність щодо окремих сегментів роботи підприємства. Визначаються лише внутрішньо залежні фактори по кожній громаді, а ще фронтальні фактори впливу компанії (організаційний клімат, корпоративна культура тощо). Формування кількісних та якісних механізмів виявлення та врахування структури факторів. Кінцевим результатом цього кроку є визначення значущих факторів, що впливають на чисельність робочої сили окремих сегментів компанії.

3. Комплексний опис та оцінка результатів діяльності компанії в розрізі різних систем класифікації (систем сегментів) з факторним аналізом їх розміру.

4. Оцінка кадровим потенціалом окремих сегментних груп працівників.

Пропонована модель не позбавлена недоліків, але має ряд переваг. У практиці економічного аналізу найчастіше використовуються попарні лінійні залежності. Виділення двох факторів для кожного з трьох векторів і уникнення лінійності зв'язків між ними дає підстави, по-перше, формалізувати модель на основі статистичного аналізу, а по-друге, уникнути невиправданого спрощення робочих зв'язків.

1.3. Методичні аспекти діагностики кадрового потенціалу підприємства

Діагностика кадрового потенціалу проводиться власником або незалежним експертом від імені компанії з метою визначення шляхів покращення використання наявного трудового потенціалу та розвитку середовища. Відповідно до цього підходу діагностика потребує інших етапів реалізації та складу показників, ніж оцінка витрат [8, с.117].

Специфіка діагностики кадрового потенціалу така, що не можна визначити всі чинники та напрямки. Тому у наведеному в роботі переліку етапів наведено

лише основні показники та напрями, тим більше, що вони можуть відрізнятися в залежності від специфіки конкретної галузі.

Діагностичний рівень кадрового потенціалу змінюється залежно від ступеня зниження рівня агрегування ресурсу: повний облік промислово-виробничого персоналу; керівники, інженерно-технічні працівники, працівники власного виробництва, цеху, дільниці, відділу; бригада, група; окремих працівників. Кожен рівень агрегації має свої показники, характерні тільки для даного рівня. Індивідуальні характеристики окремих працівників відображають насамперед професійні якості та основні риси особистості, а групові характеристики характеризують здатність об'єднаного ресурсу виконувати поставлені перед ним завдання. Отже, основною проблемою діагностики кадрового потенціалу є визначення та створення списку показників, які необхідно аналізувати на кожному рівні агрегації. Цей перелік показників і критеріїв може відрізнятися не тільки між рівнями, але й на одному рівні залежно від мети діагностики, специфіки галузі та загальноекономічних умов, в яких вона проводиться.

Наприклад Г.В. Козаченко пропонує оцінювати людський потенціал з урахуванням як економічних показників компанії, так і її організаційної культури. Ефективність праці залежить не тільки від особистості, а й від складних внутрішньогосподарських зв'язків групи. Особливу увагу вчений приділяє також корпоративній культурі як важливому чиннику підвищення ефективності людських ресурсів. Значну роль відіграє система цінностей, традиції та стиль взаємовідносин між співробітниками, підлеглими та керівництвом [13, с.27].

Вчені В.В. Немченко, Ф.А. Трішин, Л.В. Іванченкова, пропонують методику вимірювання людського потенціалу підприємства, яка складається з трьох етапів [27, с.38]:

Етап 1: У компанії формується експертна група з 4-7 осіб.

Етап 2а: Група експертів розробляє модель навичок для кожної позиції та ранжує їх у порядку важливості, причому найважливіша навичка отримує найвищий бал.

Етап 2б: Розробка моделі якості та ранжування за важливістю.

Крок 2в: Відповідно до описаного вище, ми вимірюємо принцип дії.

Етап 3: Експерти задають кожному співробітнику всі підготовлені запитання та дають свою оцінку.

Порівнюючи моделі певних співробітників з різних компаній, підраховуються бали, фіксується особистий потенціал співробітника і всі фактичні результати зводяться в загальну картину. Цей прийом дозволяє [14, с.148]:

- визначити, де саме має бути зібраний найбільший потенціал для зростання (у підрозділі, на рівні керівництва тощо);

- реалізація проекту вимагає величезних зусиль від групи експертів, особливо коли він реалізується вперше;

- для зниження ризиків бажано залучати до роботи групи стороннього експерта, здатного забезпечити неупередженість вимірювальної шкали.

Є.П. Михайлов пропонує оцінювати потенціал людських ресурсів у тривимірному аспекті. Можна виділити етапи комплексного обліку та аналізу розвитку кадрового потенціалу [17, с.37]:

- перший етап – це комплексна кількісна та якісна оцінка персоналу підприємства, яка є основою для оцінки потенціалу персоналу. Для комплексної оцінки кадрового потенціалу використовуються три набори взаємодоповнюючих оцінок: вартість, кількісний, якісний. Якісні показники повинні включати всі виділені елементи структури кадрового потенціалу. Розвиток кадрового потенціалу підприємства залежить від розвитку окремих елементів структури кадрового потенціалу, хоча і з різним впливом;

- другий етап – комплексна оцінка індивідуального трудового потенціалу працівників підприємства, їх професійних знань і вмінь, виробничого досвіду,

ділових і моральних якостей, психології особистості, стану здоров'я і працездатності, рівня загальної культури;

- третій етап - це оцінка індивідуального внеску кожного співробітника в бізнес-процес, яка допомагає спеціальними методами визначити якість, складність і ефективність роботи конкретного співробітника і його відповідність посаді, яку він займає;

- четвертий етап – оцінка ефективності реалізації людського потенціалу шляхом моніторингу персоналу;

- п'ятий етап - оцінка рівня корпоративної культури та виявлення ядра людського потенціалу, що представляє особливу цінність для компанії;

- шостий етап - проведення кадрового аудиту для оцінки відповідності кадрового потенціалу підприємства його цілям і стратегії розвитку;

- сьомий етап – аналіз ефективності роботи з оцінки кадрового потенціалу підприємства [8, с.109].

Висновки до розділу 1

Таким чином, діагностика кадрового потенціалу є процесом виявлення відповідності системи взаємодії сукупності фізичних, психологічних, особистісних і професійних якостей кожного працівника основній меті компанії, а також необхідний для розвитку системи розширення спектру потенційних можливостей кадрового забезпечення населення. Наявність великої кількості факторів у структурі кадрового потенціалу дає можливість для комплексного аналізу стану підприємства з метою вдосконалення та розвитку.

Запропонована модель не позбавлена недоліків, але має ряд переваг. У практиці економічного аналізу найчастіше використовуються попарні лінійні залежності. Виділення двох факторів для кожного з трьох векторів і уникнення лінійності зв'язків між ними дає підстави, по-перше, формалізувати модель на основі статистичного аналізу, а по-друге, уникнути невиправданого спрощення робочих зв'язків.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ЗОВНІШНЬОГО І ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ТА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СОФІЇВКА»

2.1. Діагностика зовнішнього середовища підприємства

Базою для вивчення кадрового потенціалу обрано виробничо-торговельну фірму ТОВ «Софіївка», створену у 1998 році згідно з розпорядженням Кабінету Міністрів України як спеціалізоване підприємство з виробництва опалювального обладнання. З цього моменту почалося виробництво газових котлів і приладів різних модифікацій, призначених для опалення та гарячого водопостачання квартир, будинків, офісів, магазинів та інших будівель в межах заданої потужності.

Сьогодні ТОВ «Софіївка» виробляє більше 70 найменувань опалювальних приладів потужністю від 2 до 100 кВт, які роблять і на природному газі, і на твердому паливі. За обсягами виробництва та технічними характеристиками завод займає лідируючі позиції на ринку України та має розвинену сервісну мережу [19].

Сферою діяльності ТОВ «Софіївка» є: виробництво газових котлів та приладів різних модифікацій для опалення та гарячого водопостачання квартир, будинків, офісів, магазинів та інших будівель, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Вважаємо, що доцільно провести комплексне дослідження зовнішнього середовища в управлінні персоналом компанії ТОВ «Софіївка» за допомогою відомого в компанії методу SWOT-аналізу.

Звичний метод SWOT аналізу безпосередньо дає нам можливість здійснити деталізоване дослідження, діагностику внутрішнього та зовнішнього середовища функціонування підприємства.

У зв'язку з адаптацією методології SWOT-аналізу до специфіки

маркетингового дослідження системи управління персоналом ТОВ «Софіївка», ми проводимо його поетапно:

1. Визначення та ранжування зовнішніх можливостей і ризиків у сфері підготовки та розміщення персоналу.

Складемо зведену таблицю для оцінки зовнішніх можливостей і загроз у сфері стратегічного розвитку системи управління персоналом ТОВ «Софіївка» (Додаток Б.1).

2. Побудова матриць шансів і небезпек у сфері управління персоналом. На основі результатів попереднього аналізу діагностики можливостей. Тому ми будемо саме тут використовувати метод позиціонування для кожного конкретного резерву (Додаток В.2).

Можливості 3, 5, 2, 6 найбільш важливі для компанії; їх необхідно враховувати і використовувати. Можливості 8, 10 заслуговують на увагу компанії, якщо є достатні ресурси для їх використання.

Аналогічна матриця також створена для оцінки загроз зовнішнього середовища для функціонування системи управління персоналом ТОВ «Софіївка» (Додаток В.3).

Загрози 1, 8, 9, 10 мають бути на баченні вищого керівництва та усунені в першочерговому порядку. Як і у випадку з загрозами 3, 5, тут потрібне уважне та відповідальне ставлення до їх усунення. Керівництво не повинно ігнорувати загрози 2, 6, їх розвиток слід уважно стежити.

Але треба враховувати, що можливості та ризики можуть обернутися протилежністю. Таким чином, невикористана можливість може стати загрозою, коли нею скористаються конкуренти, і навпаки, успішно усунена загроза може створити додаткову силу для компанії, якщо конкуренти не усунули цю загрозу.

3. Оцінка сильних і слабких сторін ТОВ «Софіївка» у стратегічному розвитку людських ресурсів.

4. Побудова SWOT-матриці та вибір стратегії адаптації стратегічного розвитку людських ресурсів.

Після створення конкретного списку слабких і сильних сторін стратегічного розвитку персоналу, а також загроз і можливостей, слід етап встановлення зв'язків.

Для встановлення цих зв'язків будується SWOT-матриця, яка має наступний вигляд (Додаток Б.4).

Отже, за результатами дослідження основними стратегічними діями ТОВ «Софіївка» щодо коригування стратегії управління персоналом у напрямку забезпечення її адекватності сучасним тенденціям та вимогам мають бути наступні:

1. Використовуйте можливість контролювати цикли найму та легкий доступ до персоналу для забезпечення очікуваних потреб у кваліфікованій робочій силі.

2. З урахуванням слабого кадрового потенціалу основних конкурентів і використання досвіду власних співробітників нейтралізувати вплив конкурентів шляхом прийняття більш оптимальних управлінських рішень.

3. Враховуючи зниження активності конкурентів у сфері управління персоналом, забезпечити максимальне використання вищим керівництвом власного кадрового потенціалу.

4. Продумайте легкий доступ до персоналу, забезпечте компанію молодими спеціалістами.

5. Забезпечити підвищення кваліфікації працівників середньої ланки за зовнішньою системою навчання.

На нашу думку, комплексне застосування вищезазначених напрямків дослідження ринку дозволить ТОВ «Софіївка» забезпечити себе висококваліфікованими кадрами на майбутнє та успішно виступати як на внутрішньому, на нашу думку, так і на зовнішньому товарних ринках.

2.2. Організаційно-економічна та соціальна характеристика підприємства

Діагностику виробничо-господарської діяльності ТОВ «Софіївка» вважаємо засобом систематичного оперативного контролю, а також основою порівняння отриманих показників з рівнем минулих періодів. В першу чергу потрібно здійснити розрахунок основних економічних показників діяльності ТОВ «Софіївка» згідно даних у Додатку Б.5.

Аналіз засвідчив, що чистий дохід підприємства у 2022 році становив 234484 тис.грн, що на 58004 тис.грн або на 19,83 % менше, ніж у базовому 2020 році. Значним є чистий прибуток підприємства, однак як негативне потрібно засвідчити його скорочення в 2020-2022 роках на 9175 тис.грн або на 53,87 %, що у 2022 р. становило 7856 тис.грн. Водночас, спостерігаємо тенденцію до зростання середньорічної вартості необоротних активів підприємства на 23806,5 тис.грн та скорочення середньорічної вартості оборотних активів підприємства на 12321,5 тис.грн. Доводиться констатувати, що підприємство є низькорентабельним, водночас у 2022 році спостерігалась тенденція до зменшення рівня рентабельності господарської діяльності на 2,47 пункти в порівнянні з 2020 роком.

Основою організаційного забезпечення управління персоналом в ТОВ «Софіївка» є сформована організаційна структура управління. Особливістю організаційної структури ТОВ «Софіївка» є її стислість і компактність, невелика кількість керівних посад. Організаційна структура компанії наведена нами в Додатку Б.6.

Організаційна структура управління - це сукупність ланок управління, які певним чином пов'язані між собою. Він характеризується кількістю органів управління, порядком їх спільної роботи та функціями, які вони виконують [29, с.76].

У господарській та фінансово-економічній діяльності будь-якого підприємства окремі функції можна виділити як окремі складові та об'єднати їх

у функціональні підсистеми:

– підсистема виробничих процесів включає технічну підготовку виробництва, основні виробничі процеси, забезпечення якості продукції, організацію живої праці;

– підсистема складу виробничих елементів об'єднує основне виробниче обладнання, предмети праці, персонал;

– підсистема допоміжних відділів компанії включає складське господарство, транспортне обслуговування, матеріально-технічне забезпечення [8, с.117].

Отже, проаналізувавши загальну характеристику ТОВ «Софіївка», можна зробити наступний висновок. Підприємство має злагоджену організаційну структуру, яка забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень та сприяє спеціалізації та підвищенню ефективності роботи функціональних напрямків. Також має ефективну структуру управління, яка забезпечує стабільну роботу компанії.

Усіма питаннями щодо організаційно-методичного забезпечення формування та розвитку трудового колективу ТОВ «Софіївка» займається відділ кадрів.

Відділ кадрів ТОВ «Софіївка» функціонує, його працівники не беруть безпосередньої участі в основній діяльності організації. Рішення про прийняття на роботу, звільнення, заміщення, направлення на навчання, стажування приймаються безпосередньо керівниками підрозділів. Відділ кадрів створює рамкові різноманітні програми, розробки систем та інших процедур, що допомагають відкрити потенціал співробітника компанії, і контролює їх виконання. Лінійні керівники здійснюють повсякденне управління людьми, тобто забезпечують роботу цих систем [16, с.45]. Такий розподіл завдань дозволяє використовувати навички кожної зі сторін - досвід управління персоналом і професіоналізм кадровиків поєднуються з розумінням і специфікою організації і прямим контактом з людьми лінійних керівників.

2.3. Забезпеченість підприємства ресурсним потенціалом та ефективність його використання

За даними фінансової звітності ТОВ «Софіївка» проведемо аналіз динаміки майна підприємства та джерел його утворення, який наведено у Додатку Б.7.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що загальна вартість майна ТОВ «Софіївка» зросла на 4519 тис.грн або на 1,84 %, що становило 275860 тис.грн у 2022 році. Оборотні активи склали основу майна підприємства. У 2022 році вартість оборотних активів скоротилась на 48892 тис.грн або на 25,92 %. Основу пасивів (джерел утворення майна) ТОВ «Софіївка» становив додатковий капітал. У 2022 році ця стаття балансу становила 173747 тис.грн, що на 18603 тис.грн більше, ніж у 2020 році. Поточна заборгованість за зобов'язаннями підприємства у 2022 році становила 43296 тис.грн, що на 75,28 % більше, ніж у 2020 році.

Аналіз ліквідності за даними фінансової звітності ТОВ «Софіївка» наведено у Додатку Б.8.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що ТОВ «Софіївка» характеризується достатнім запасом ліквідності майна. Усі індикатори ліквідності знаходились в межах нормативних значень у 2020-2022 роках. У 2022 році значення індикатора загального коефіцієнту покриття було в межах нормативу, а саме 2,43, що на 1,11 менше, ніж у 2020 році. Значення коефіцієнту швидкої ліквідності у 2022 році складало 0,84, при нормативному значенні більше 0,5, що менше ніж у 2020 році на 1,51.

Аналіз фінансової стійкості за даними фінансової звітності ТОВ «Софіївка» представлено у Додатку Б.9.

За даними табл. видно, що компанія ТОВ «Софіївка» характеризується сприятливим станом окремих показників фінансової стійкості. Так, коефіцієнт автономії (концентрації власного капіталу) у 2022 році мав значення 0,75 при нормативному значенні не нижче 0,5, однак відбулося скорочення значення

цього індикатора на 0,02 пунктів. Сприятливим є значення коефіцієнта фінансової залежності, оскільки за нормативу не більше 2,0 в 2022 р. його значення було 1,32. Коефіцієнт фінансової стабільності в 2020 р. мав значення 3,51, а в 2022 році – 3,21, при нормативному значенні більше від 1. Значення коефіцієнту маневреності власного капіталу на рівні 0,41 свідчить про недостатній рівень мобільності (гнучкості) застосування власних коштів суб'єкта господарювання.

Аналіз ділової активності ТОВ «Софіївка» представлено у Додатку Б.10.

За даними табл. встановлено, що в 2022 році компанія ТОВ «Софіївка» відзначалась певним погіршенням ділової активності. Так, додана вартість підприємства скоротилась на 12944 тис.грн, або на 29,21 %. Водночас, коефіцієнт оборотності оборотних активів, який відображає здатність до вивільнення їх з господарської діяльності та напрями ефективнішого використання коштів в 2020 році становив 1,63 оборотів, проте у 2022 році відбулося його скорочення до 1,40 обороти, тобто на 0,23 пункти. Має негативну динаміку скорочення коефіцієнт оборотності запасів, оскільки у 2022 році він мав значення 2,47 обороти, що на 2,90 пункти менше 2020 року. Тривалість операційного циклу компанії була 259,23 дня, що на 16,14 % більше, ніж у 2020 році. Це є негативним зрушенням, яке засвідчує уповільнення кругообігу фінансових ресурсів ТОВ «Софіївка».

Аналіз рентабельності та ефективності діяльності ТОВ «Софіївка» представлено у Додатку Б.11.

Аналіз показав, що основні індикатори рентабельності основної діяльності, операційної, господарської діяльності характеризуються позитивними значеннями, що може засвідчувати про значну ефективність господарської діяльності ТОВ «Софіївка».

За результатами проведеної діагностики основних показників рентабельності господарської діяльності можна стверджувати про суцільну економічну ефективність як рентабельності виробничої діяльності ТОВ «Софіївка», так і високу рентабельність застосування власних активів.

2.4. Діагностика кадрового потенціалу підприємства

Основні напрями діагностики кадрового потенціалу підприємства ТОВ «Софіївка» наступні:

1. Діагностика формування та використання персоналу ТОВ «Софіївка».

Головною умовою формування майна й значного підвищення ефективності фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання є забезпеченість кадрами та їх раціональне використання. В Додатку Б.12 розглянемо структуру персоналу підприємства ТОВ «Софіївка» за категоріями.

Як видно з таблиці, кількість основних та допоміжних робітників у 2022 році – 56 чол., що становить 66,7% від загальної чисельності працюючих та 98,2% від основного та допоміжного виробничого персоналу у 2020 р. Адміністративний персонал у 2022 р. (28 чол.) становить 33,3% від загальної кількості працівників.

Оцінка використання персоналу за показниками руху персоналу у 2020–2022 рр. представлена у Додатку Б.13.

За даними таблиці можна зробити висновок, що коефіцієнти прийняття і вибуття працівників у 2022 році порівняно з 2020 роком змінилися на 0,020 та 0,015 пункти відповідно. При цьому коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,011 і у 2022 році склав 0,036, а коефіцієнт постійності кадрів відповідно збільшився на 0,0011 пункти і склав 0,964. Взагалі, ми бачимо сприяння до зменшення плинності кадрів підприємства, що позитивно вплине на ефективність господарської діяльності. Хоча плинність кадрів складає всього 3,6%, що є в межах норми.

На основі розрахункових даних можна проаналізувати використання працівниками ТОВ «Софіївка» робочого часу, за даними Додатку Б.14.

Аналіз показав, що у 2022 році відбулося скорочення непродуктивних витрат робочого часу на підприємстві. Якщо у 2020 році їх значення складало 15712,2 год., то у 2022 році відбулося скорочення непродуктивних витрат робочого часу на 11461,8 год, до рівня 4250,4 год.

2. Діагностика у сфері використання прогресивних форм організації праці працівників ТОВ «Софіївка».

Результат проведення маркетингових досліджень за показниками прогресивних форм організації праці працівників ТОВ «Софіївка» представлений у Додатку Б.15.

Дані таблиці свідчать, що на підприємстві ТОВ «Софіївка» у 2022 році праця на 82 % механізована та автоматизована. У 2022 році в порівнянні з 2020 роком цей показник на підприємстві збільшився на 17 відсоткових пунктів, що свідчить про вдосконалення умов виробництва на підприємстві. У зв'язку з зростанням попиту на продукцію та укладанням вигідних контрактів обсяги понаднормованих робіт у 2022 році на підприємстві в порівнянні з 2020 роком зросли на 90%. У зв'язку з налагодженою організацією виробництва у 2022 році на підприємстві простоїв та втрат робочого часу практично немає. За ініціативою адміністрації звільнення працівників, надання їм відпусток без збереження заробітної плати у 2020–2022 рр. не спостерігалось.

3. Діагностика витрат на персонал підприємства ТОВ «Софіївка».

В системі діагностики системи управління персоналом важливого значення набуває перелік витрат, які компанія виділяє на формування трудового потенціалу та оцінити їх зміну в динаміці. Це дозволяє визначити, з чого складаються витрати, визначити раціональність такої структури, а також зробити висновки про потребу і можливість її зміни з метою оптимізації витрат на персонал [31, с.33].

За результатами проведеного дослідження визначено, що до основних складових формування витрат на персонал слід віднести витрати на оплату праці, витрати на заходи з охорони праці, витрати на соціальні заходи підприємства, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників, витрати на соціальну підтримку співробітників тощо.

Проведемо аналіз динаміки загальних витрат на персонал підприємства ТОВ «Софіївка» у 2020-2022 роках в Додатку Б.16.

Як ми бачимо з проведеного нами дослідження, що чітко визначено, що у 2020 році загальні витрати на персонал підприємства ТОВ «Софіївка» становили 9514 тис.грн. За аналізований період відбулося поступове зростання витрат на персонал до рівня 11519 тис.грн, тобто на 2005 тис.грн або на 2107 %.

Відповідно до визначеного переліку витрат на персонал, проведемо аналіз динамічних зрушень у формуванні основних витрат на персонал ТОВ «Софіївка» в Додатку Б.17.

За результатами проведеного аналізу встановлено, що загальні витрати на персонал підприємства ТОВ «Софіївка» у 2022 році становили 11519 тис.грн, що на 2005 тис.грн або на 21,07 % більше, ніж у 2020 році. За обсягами найбільш значення займає фонд оплати праці на підприємстві, а саме 8628 тис.грн у 2022 році, що на 1616 тис.грн або на 23,05 % більше, ніж у 2020 році. В динаміці відбулося найбільше збільшення витрат підприємства на соціальні заходи, а саме на 61,43 % та фонду оплати праці – на 23,05 %.

Висновки до розділу 2

Найвагомішим за обсягом та структурою елементом витрат на персонал є оплата праці працівників ТОВ «Софіївка». Вона перед усім спрямована на мотивацію досягнення бажаного рівня продуктивності праці.

Можна зробити висновок, що з 2020 року по 2022 рік розмір фонду основної заробітної плати виріс на 23,05%. При цьому розмір фонду основної заробітної плати збільшився на 24,83%, а його питома вага в загальній структурі зменшилася на 1%. Розмір фонду додаткової заробітної плати збільшився на 19,08%, а його питома вага в загальній структурі зменшилася на 1%. У самому фонді додаткової заробітної плати на 44,9% збільшилися розмір премій за виробничі результати. Збільшився розмір інших заохочувальних компенсаційних виплат за період, що аналізується на 0,8%. Отже, у ТОВ «Софіївка» має місце тенденція щодо зниження питомої ваги основної і питомої ваги додаткової заробітної плати у загальній структурі за аналізований період.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СОФІЙКА»

3.1. Напрями удосконалення управління кадровим потенціалом підприємства

Дослідження теоретико-методологічних аспектів управління кадровим потенціалом та результати аналізу стану та ефективності формування та використання персоналу компанії ТОВ «Софійка» дозволяють стверджувати, що в системі сучасних технологій має бути удосконалення управління кадровим потенціалом. Необхідно звернути увагу керівництва на чотири аспекти, які часто забувають керівники (Додаток В.1).

1. Професійний розвиток – це безперервний комплексний процес, який включає: професійну підготовку, розвиток кар'єри та підвищення кваліфікації[8, с.97] .

Роль управління безперервним професійним розвитком ТОВ «Софійка» полягає в забезпеченні [18, с.66]:

- відповідний професійний рівень працівників вимогам роботи, посади;
- умови для мобільності працівників як передумови їх раціональної зайнятості та використання;
- можливості для просування співробітників як у професійній, так і в офіційній кар'єрі.

Застосовуючи систему безперервної освіти, компанія може забезпечити найбільш повну відповідність структури співробітників і структури робочого місця з урахуванням всього спектру вимог до співробітників.

У зв'язку з цим управління персоналом має зосередити свої зусилля на вирішенні таких питань:

- розробка стратегії підготовки кваліфікованих кадрів;

- визначення потреб у навчанні працівників за дисциплінами та професіями;

- вибір форм і методів виховання, навчання та підвищення кваліфікації.

2. Нормування та оптимізація використання робочого часу. Робочий час - це встановлена законодавством тривалість робочого дня, протягом якого працівники зобов'язані виконувати свої виробничі або службові обов'язки [22, с.19].

Фактичний баланс використання робочого часу на ТОВ «Софіївка» за 2021 рік представлений у Додатку Б.2.

Основними способами скорочення втрат часу на ТОВ «Софіївка» є:

- поліпшення організації робочих процесів;
- зниження трудомісткості виробництва шляхом усунення зазначених причин і умов, що цьому сприяють.

Нормування праці на ТОВ «Софіївка» слугує засобом створення та забезпечення контролю за кількістю праці, а отже і обсягом споживання, і спрямоване на підвищення продуктивності праці та ефективного використання робочої сили. Оскільки будь-який трудовий процес відбувається в часі, то універсальною мірою обсягу живої праці є робочий час, об'єктивно необхідний для виконання даної роботи кваліфікованими виконавцями послуг за сприятливих організаційно-технічних умов [25, с.84].

3. Мотивація праці не може бути ефективною без використання сучасних форм і методів матеріального стимулювання персоналу [25, с.107]. Тому, саме формування в ТОВ «Софіївка» мотиваційного механізму має бути спрямоване на:

- збереження зайнятості персоналу;
- справедливий розподіл доходу та вплив зростання преміальної частини заробітної плати;
- створення умов для професійного та професійного розвитку працівників;
- забезпечення сприятливих умов праці та збереження здоров'я працівників;

- створення атмосфери взаємної довіри та зворотного зв'язку.

У загальному вигляді мотиваційне управління здійснюється на основі економічних методів, методу мети, методу розширення і збагачення робіт, методу участі. Таким чином, застосування вищезазначених підходів до організації навчання та розстановки персоналу повинно підвищити ефективність системи управління персоналом на підприємстві [16, с.48].

4. Ми виявили, що на кожному етапі кадрової політики є певні недоліки. У результаті проведеного дослідження ми вважаємо, що для більш комплексного охоплення та вирішення завдань, які стоять перед керівництвом підприємства у сфері управління освітою та управління персоналом, доцільним було б створити окрему стратегічно орієнтовану службу управління персоналом, організаційна схема якої представлена в Додатку В.3.

Отже, основними завданнями служби кадрового забезпечення ТОВ «Софіївка» в новій структурі мають бути:

- покращення складу робочої сили робочих, професійних фахівців і спеціалістів;
- підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації кадрів, створення системи навчання;
- удосконалення системи оплати праці та мотивації;
- формування та підтримання морально-психологічного клімату;
- вдосконалення методів оцінки персоналу;
- управління внутрішнім рухом і кар'єрою.

Служба управління персоналом ТОВ «Софіївка» може отримати нові функції, такі як розвиток конкурентного середовища, рівень розвитку ринку праці, зміни в правовій сфері, тощо.

3.2. Розвиток кадрової безпеки в системі формування кадрового потенціалу підприємства

Дослідження показали, що основними загрозами, які негативно впливають на кадровий потенціал ТОВ «Софіївка», є:

- висока плинність кадрів, тобто організація має кадрові проблеми, пов'язані з надмірним звільненням її співробітників. Наявність даної загрози безпеці персоналу пов'язана з поганим підбором персоналу, неефективною адаптацією, наявністю конфліктів у колективі та низьким рівнем лояльності;

- система навчання та навчання на підприємстві має низький рівень, оскільки такі основні методи внутрішнього навчання, як наставництво, дистанційне навчання, навчання в рамках вищих навчальних закладів (семінари, курси підвищення кваліфікації тощо) підвищують їх рівень. кваліфікація не розвинена;

- стимулювання праці співробітників, що виражається в матеріальній і моральній мотивації, також має низькі показники, що характеризують те, що працівники компанії не цінують роботу в компанії, що зумовлює високу плинність кадрів;

- низький ступінь автоматизації праці співробітників підприємства, що характеризується слабкою забезпеченістю технічними засобами.

В системі розвитку кадрового потенціалу ми запропонуємо ті, що перераховані в Додатку Б.4, як основні заходи мінімізації існуючих загроз безпеці персоналу.

1. Нижче представлено впровадження таких методів навчання та розвитку персоналу на ТОВ «Софіївка».

Наставництво – це форма взаємодії більш досвідченого співробітника-наставника з менш досвідченим співробітником-студентом, яка також покращує адаптацію нового співробітника в колективі [26, с.31]. Система наставництва відрізняється від звичайного індивідуального навчання на виробництві тим, що студенту одночасно з навчанням надаються додаткові

права та обов'язки. При цьому навчання проходить паралельно з процесом розширення завдань працюючого студента. Цей метод вимагає особливої підготовки та характеру наставника, яким згори стати практично неможливо [6, с.144].

Основними цілями наставництва в ТОВ «Софіївка» є:

- передача знань, умінь і елементів корпоративної культури;
- зміна поведінки;
- зростання та розвиток потенціалу наставника;
- ефективне використання потенціалу наставника;
- поліпшення спілкування.

Семінари (проводяться на базі регіональних ВНЗ) – цей спосіб навчання персоналу передбачає участь у наукових конференціях, присвячених різним фінансовим аспектам діяльності (МСФЗ, аудит, податкове законодавство, управлінський облік тощо) або соціально-економічному розвитку колективу, що дозволяє розвивати логічне мислення співробітників ТОВ «Софіївка», застосовувати нові знання в практиці корпоративної діяльності та виробляти методи поведінки в різних ситуаціях. Цей метод навчання зазвичай використовується для топ-менеджменту, менеджерів і провідних спеціалістів структурних підрозділів компанії [3, с.35].

Тренінг (проходить в регіональних ВНЗ) – даний метод навчання використовується в рамках розвитку управлінської команди ТОВ «Софіївка», відповідно використовується бізнес-тренінг, який дозволяє відповісти на наступні питання [1, с.37]:

- як організувати (самоорганізація);
- як навчитися організовувати роботу інших людей (підлеглих);
- як навчитися координувати діяльність з колегами та бути корисним членом команди;
- як розвинути здатність взаємодіяти із зовнішніми агентами по відношенню до організації.

Ділові ігри (для проведення на підприємстві) - цей метод навчання

персоналу спрямований на навчання поведінки в різних виробничих ситуаціях, як вести переговори, а виконавці ролей повинні виробити альтернативні точки зору. Цей метод найбільше наближається до реальної професійної діяльності студентів. Ділові ігри бувають як глобальні (управління компанією), так і локальні (переговори, складання бізнес-плану). Використання методу «імітаційних ігор» дозволяє студентам виконувати різноманітні виробничі функції і тим самим розширювати власне уявлення про організацію та стосунки між її працівниками [1, с.90].

Виробничо-технічні курси - цей метод підготовки кадрів спрямований на підвищення виробничої кваліфікації і технічних знань працівників до рівня, необхідного для їх роботи, з метою підвищення кваліфікації робітників за даною професією і спеціальністю. Вони також організовані за фірмовим принципом, з кількістю студентів у групі від 5 до 30 осіб. Тривалість навчання встановлюється індивідуально для кожної навчальної групи від одного до трьох місяців. Навчання на виробничо-технологічних курсах завершується здачею іспиту [8, с.34].

2. Проведення атестації персоналу є дієвим інструментом, який дозволяє керівництву ТОВ «Софіївка» на основі оцінки результатів роботи працівників визначити наявність у них достатньої кваліфікації, а також їх відповідність займаній посаді чи виду діяльності (огляд ділові якості, рівень знань, умінь) [14, с.73].

У ТОВ «Софіївка» необхідно щорічно проводити внутрішню атестацію працівників на підставі розробленого положення про порядок проведення атестації, за рішенням генерального директора.

Працівники отримують повідомлення за 30 днів до внутрішньої атестації. Утворюється акредитаційна комісія, яку очолюють генеральний директор, начальник підрозділу, старший спеціаліст та начальник відділу кадрів. Генеральний директор ТОВ «Софіївка» за результатами атестації має право не тільки просувати працівників за посадами та/або заробітною платою, а й розривати трудові відносини з особами, які не відповідають займаній посаді.

Усі працівники ТОВ «Софіївка» діляться на три категорії: адміністративні, виробничі та інші. Процедура внутрішньої атестації різних категорій персоналу на ТОВ «Софіївка» матиме свої особливості, про які ми поговоримо докладніше.

Для категорії персоналу: виробничники (посадові особи, робітники) внутрішня атестація проводиться за тестовою методикою. Атестовані проходять професійні тести. Позитивними сторонами тестової оцінки є те, що можна отримати кількісні характеристики за більшістю критеріїв оцінки та можлива комп'ютерна обробка результатів.

Для категорії персонал: керівники та спеціалісти ТОВ «Софіївка» в рамках внутрішньої методики атестації також обирають тестову методику та ділову гру. Атестація персоналу відбувається в рамках спеціально розроблених ігор-симуляторів та ігор-симуляторів розвитку. Вони проводяться з метою оцінки готовності особового складу до вирішення поточних і перспективних завдань, а також індивідуального внеску кожного учасника гри.

Для інших працівників (водії, комірники, охорона) ТОВ «Софіївка» у вигляді внутрішньої атестації розробляються різноманітні робочі ситуації, а кандидату пропонується прийняти рішення у дії, характерній для його робочого місця.

3. Для вдосконалення існуючої системи мотивації працівників ТОВ «Софіївка» необхідно створити фонд матеріального заохочення, сформований за рахунок прибутку організації, що, в першу чергу, дозволить якісно змінити напрямок матеріального заохочення. Для створення фонду матеріального заохочення ТОВ «Софіївка» необхідно вирішити наступні питання:

1. Створення фонду матеріального заохочення.
2. Розподіл фонду матеріального стимулювання за сферами застосування.
3. Розподіл фонду матеріального заохочення за категоріями працівників.
4. Визначення розміру та розміру премії.

Перед розробкою положень про преміювання працівників із фонду розподілу фонду матеріального заохочення за напрямками та категоріями

працівників передувє формування зацікавленості працівників усіх категорій у досягненні найвищих результатів праці за всіма показниками. Фонд матеріального заохочення пропонується витратити за такими напрямками:

1. Одноразові премії працівників за результатами виконання особливо важливих виробничих завдань.
2. Оплата праці за підсумками роботи за рік.
3. Поточна премія.

У Додатку В.5 ми надамо короткий опис поточної та запровадженої схеми преміювання персоналу ТОВ «Софіївка».

Так, запроваджено преміювання працівників, яке здійснюється на ТОВ «Софіївка» за рахунок коштів фонду матеріального заохочення: поточне – 50-60%, річне – 30-40%, одноразове – 5-6%.

4. Підвищення автоматизації та поліпшення умов праці. Для покращення умов виробництва керівництву ТОВ «Софіївка» необхідно встановити у двох цехах чотири потужні кондиціонери та зробити шумоізоляцію. Також встановити ПК та принтери з необхідним програмним забезпеченням, фірмову електронну пошту для працівників, які працюють у цих майстернях на посаді майстра, замінити ручну працю автоматизацією. Це нововведення дозволяє майстрам цехів швидко передавати в бухгалтерію дані про виготовлення продукції та необхідні витрати.

3.3. Обґрунтування результатів від впроваджених заходів з розвитку кадрового потенціалу підприємства

Для того, щоб оцінити ефект від впровадження заходів, реалізованих нами в ТОВ «Софіївка», ми складаємо в Додатку Б.6 план впровадження запропонованих заходів і отримуємо оптимізаційне значення для підвищення кадрового потенціалу підприємства.

На основі наведених даних розрахуємо оптимізовані значення показників безпеки персоналу:

Загальна сума витрат на навчання персоналу становитиме 3411,9 тис. грн, або сума витрат на навчання в валовій сумі затрат на персонал ТОВ «Софіївка» у 2023 році становитиме:

$$U_{zn_{2023}} = 3411,9/11519,0=29,62\%$$

За результатами опитування щодо впровадженої системи преміювання з урахуванням створення фонду матеріального заохочення, новою формою оплати праці були б задоволені 77 працівників, тому рівень задоволеності визначається наступним чином:

$$U_{zn_{2022}} = 77 \times 100\%/84=91,5\%$$

В рамках автоматизації виробничих цехів з комп'ютерною технікою та програмним забезпеченням, а також оснащення їх кондиціонуванням та системою шумозахисту буде відповідно автоматизовано трудову діяльність 95 працівників ТОВ «Софіївка» у 2023 році (у 2022 році – 45 осіб), Розрахунок показника, що показує ступінь автоматизації відображення роботи, складається з:

$$U_{avt_{2022}} = 75 \times 100\%/84=89,62\%$$

З урахуванням реалізованих заходів щодо підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Софіївка», системи мотивації та рівня автоматизації, значення коефіцієнта плинності кадрів у 2023 році зменшиться на 30% і становитиме 1,51.

Узагальнимо отримані дані щодо оптимізованих значень показників безпеки персоналу ТОВ «Софіївка» у Додатку Б.7.

Виходячи з розрахункових значень таблиці на ТОВ «Софіївка» видно, що в результаті розроблених та впроваджених заходів рівень кадрової забезпеченості підприємства за 2023 рік значно покращився. Значення показника ступеня задоволеності працівників заробітною платою склало 91,5% (початкове значення – 52%), що характеризує покращення загальної системи матеріальної мотивації працівників ТОВ «Софіївка», що сприятиме розвитку лояльності працівників до компанії, відповідне зниження плинності кадрів і той факт, що кожен працівник цінує свою роботу.

На підставі розрахункового оптимізованого значення показників та нормативу, ваги показників та кількості найбільш небезпечних загроз кадровій безпеці розраховуємо нижче інтегральне значення коефіцієнта кадрової безпеки ТОВ «Софіївка» на прогнозний 2023 рік:

$$m = \frac{\sum (\text{сер.зн.індикатора} \times \text{еталон} / 100) \times \text{вага}}{4} = \frac{3,28}{4} = 0,82$$

На підставі розрахунку ТОВ «Софіївка» інтегральний показник безпеки персоналу, який склав 0,82 (початкове значення – 0,43) і знаходиться в інтервалі 0,81-0,100, що свідчить про стабільний рівень безпеки персоналу, який підтримується на досягнутому рівні, який повинен стати.

Висновки до розділу 3

Таким чином, щоб мінімізувати загрози безпеці персоналу ТОВ «Софіївка», нами розроблено та впроваджено заходи щодо вдосконалення навчання та розвитку персоналу, системи мотивації та автоматизації виробництва, що в кінцевому підсумку зменшить «плинність кадрів» підприємства.

За результатами дослідження зазначимо, що основними заходами, спрямованими на формування кадрового потенціалу ТОВ «Софіївка», є: впровадження таких методів навчання та розвитку персоналу, як наставництво (внутрішнє) та зовнішнє навчання на базі регіональних ВНЗ, семінари, тренінги, ділові ігри, виробництво - і включають технічні курси, що дозволяють підвищити рівень кваліфікації співробітників; здійснення атестації персоналу; підвищення мотивації співробітників шляхом створення системи оплати праці, що знижує плинність кадрів; вдосконалення автоматизації праці в ТОВ «Софіївка».

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження та діагностики кадрового потенціалу підприємства можна зробити наступні висновки:

Визначено, що кадровий потенціал – це сума кількісних і, звісно, якісних особистих характеристик персоналу підприємства, які безпосередньо містять склад і структуру, фізичні та психологічні здібності працівників, загальну чисельність, професійні знання та кваліфікацію, їх інтелектуальні та творчі здібності, комунікабельність і здатність до співпраці, ставлення до належності до роботи та інші якісні характеристики.

Встановлено, що кадровий потенціал характеризується мінливістю (нестабільністю), яка закономірно супроводжує його діяльність як відповідну реакцію на зміни зовнішнього середовища (макроекономічного, політичного, соціального, демографічного, правового, ринкового тощо) та внутрішньої структури компанії.

Узагальнено, що управління кадровим потенціалом підприємства здійснюється за допомогою прикладних наукових визнаних методів. Саме методи є певним способом здійснення впливу на окремого працівника або весь колектив задля опанування визначеної місії, мети та чіткої координації їх поведінки в ході виробництва продукції, товарів та послуг.

Обґрунтовано, що діагностика кадрового потенціалу є процесом виявлення відповідності системи взаємодії сукупності фізичних, психологічних, особистісних і професійних якостей кожного працівника основній меті компанії, а також необхідний для розвитку системи розширення спектру потенційних можливостей кадрового забезпечення населення. Наявність великої кількості факторів у структурі кадрового потенціалу дає можливість для комплексного аналізу стану підприємства з метою вдосконалення та розвитку.

Визначено, що сферою діяльності ТОВ «Софіївка» є: виробництво газових котлів та приладів різних модифікацій для опалення та гарячого

водопостачання квартир, будинків, офісів, магазинів та інших будівель, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Аналіз засвідчив, що чистий дохід підприємства у 2022 році становив 234484 тис.грн, що на 58004 тис.грн або на 19,83 % менше, ніж у базовому 2020 році. Значним є чистий прибуток підприємства, однак як негативне потрібно засвідчити його скорочення в 2020-2022 роках на 9175 тис.грн або на 53,87 %, що у 2022 р. становило 7856 тис.грн. Доводиться констатувати, що підприємство є низькорентабельним, водночас в 2022 році спостерігалась тенденція до зменшення рівня рентабельності господарської діяльності на 2,47 пункти в порівнянні з 2020 роком.

Встановлено, що коефіцієнти прийняття і вибуття працівників у 2022 році порівняно з 2020 роком змінилися на 0,020 та 0,015 пункти відповідно. При цьому коефіцієнт плинності кадрів зменшився на 0,011 і у 2022 році склав 0,036, а коефіцієнт постійності кадрів відповідно збільшився на 0,0011 пункти і склав 0,964. Загалом, спостерігається тенденція до зменшення плинності кадрів, що позитивно вплине на ефективність господарської діяльності підприємства. Хоча плинність кадрів складає всього 3,6%, що є в межах норми.

Доведено, що основними заходами, спрямованими на формування кадрового потенціалу ТОВ «Софіївка», є: впровадження таких методів навчання та розвитку персоналу, як наставництво (внутрішнє) та зовнішнє навчання на базі регіональних ВНЗ, семінари, тренінги, ділові ігри, виробництво - і включають технічні курси, що дозволяють підвищити рівень кваліфікації співробітників; здійснення атестації персоналу; підвищення мотивації співробітників шляхом створення системи оплати праці, що знижує плинність кадрів; вдосконалення автоматизації праці в ТОВ «Софіївка».

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрейцева І.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: навч.-метод. посіб. для студентів екон. ф-ту. Кам'янець-Поділ.: Сисин Я. І., 2015. 232 с.
2. Белоусов А.В. Кадрова політика: теорія та практика. Менеджер. 2018. № 2 (4). С. 54-66.
3. Богиня Д.П. Основи економіки праці: навчальний посіб. К.: Знання-Прес, 2015. 313 с.
4. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2019. 502 с.
5. Гавриш О.А. Технології управління персоналом : монографія / О.А. Гавриш, Л.Є. Довгань, І.М. Крейдич, Н.В. Семенченко. К.: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 582 с.
6. Гречішкіна А.А. Сутність поняття «кадровий потенціал підприємств залізничного транспорту». Науковий вісник Херсонського державного університету. Вип. 6, Частина 2. 2014. С. 144-146.
7. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: підручник. 3-є вид., випр. і доп. К.: Знання, 2017. 559 с.
8. Економіка праці і соціально-трудові відносини: навч. посіб. / М. Г. Акулов, А.В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. К.: Центр учб. л-ри, 2012. 328 с.
9. Євдокимов Ф.І., Федорова Н.В. Оцінка економічної безпеки підприємства та її планування. Вісник технологічного університету Поділля. 2019. № 4. Ч.2. С. 108-110.
10. Завіновська Г.Т. Економіка праці: навч. посіб. 3-є вид., без змін. К.: КНЕУ, 2017. 304 с.
11. Кодекс законів про працю України від 10.12.1971 р. № 322-VIII в редакції від 02.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
12. Козак Л.С., Голубєва Ю.Є. Розвиток антикризового управління персоналом в сучасних умовах реформування економіки. 2018. № 10. С. 249-

250.

13. Козаченко Г.В., Ілляшенко О.В. Механізм управління кадровим потенціалом. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 3. С. 25–28.

14. Комарницький І.М. Економіка праці та соціально-трудова відносина: підручник. Хмельницький: ФОП Цюпак А. А., 2016. 424 с.

15. Литовченко О.Ю. Концептуальні основи механізму антикризового управління персоналом підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 39. С. 302-307.

16. Мехеда Н.Г. Соціально-мотиваційні складові кадрового потенціалу. Фінансовий простір. №2 (6), 2019. С. 44-51.

17. Михайлов Є.П. Економіка праці і соціально-трудова відносина: підручник. К.: Центр навчальної літератури, 2015. 520 с.

18. Мойсеєнко І.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Львів, 2016. 380 с.

19. Офіційний сайт компанії ТОВ «Софіївка». URL: <http://sofievka.zt.ua/about.html>.

20. Петров М.І. Економічна безпека підприємства: сутність, трактування, точки зору. Менеджер. 2020. №1 (17). С. 67-71.

21. Податковий Кодекс України від 02.12.2010 р. №2755–VI в редакції від 02.03.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>.

22. Про оплату праці : закон України від 24.03.95 р. №108/95–ВР в редакції від 13.02.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-вр>.

23. Про охорону праці : закон України від 14.10.1992 року № 2694-XII в редакції від 27.12.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12>.

24. Реверчук Н.Й. Кадровий потенціал підприємства та методологія управління ним. Вісник Університету банківської справи Національного банку України. 2019. № 1 (4). С. 159– 163.

25. Савельєва В.С. Управління персоналом: навчальний посібник / В.С. Савельєва, О.Л. Єськов. К.: ВД “Професіонал”, 2015. 336 с.

26. Савченко В. Управління розвитком персоналу : навч. пос. К. : КНЕУ, 2015. 351 с.
27. Смачило В. В., Цесельська К. А. Обґрунтування характеристик кадрового потенціалу підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування. 2019. № 1. С. 29-35.
28. Стратегія управління персоналом підприємства: монографія / Орлов В. М. та ін.; за ред. проф. Воробієнка П. П. Одеса : Бондаренко М. О., 2015. 163 с.
29. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: монографія / В.В. Немченко, Ф.А. Трішин, Л.В. Іванченкова, Н.М. Купріна, Г.О. Ткачук та ін.; за заг. ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. Одеса: Фенікс, 2015. С. 31-45.
30. Управління людськими ресурсами: філософські засади : навч. посібник / під ред. В. Г. Воронкової. К. : ВД „Професіонал”, 2018. 576 с.
31. Управління персоналом в умовах знаннєвої економіки: колект. монографія / під ред. д-ра екон. наук, проф. Г. Г. Савіної; Херсон. нац. техн. ун-т. Херсон: Вишемирський В. С., 2019. 129 с.
32. Управління персоналом: підручник / за ред. д-ра екон. наук, проф. Шубалого О. М.; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк: ІВВ Луцького НТУ, 2018. 403 с.
33. Філатов В. М., Черкашина Т. С. Соціально-економічні засади мотивації управлінського персоналу: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 218 с.
34. Чижик І. І., Коваленко-Марченкова Є. В., Зозуля Н. В. Підвищення ефективності управління кадровим потенціалом підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. Вип. 3. С. 98-101.
35. Чаплигіна Ю.С. Етимологічний аналіз категорії «кадровий потенціал». Управління розвитком. 2020. №4 (101). С. 102–104.
36. Червінська Л.П. Економіка праці: навч. посіб. К.: Центр учб. л-ри, 2020. 288 с.

37. Черненко С.А. Сучасні методика оцінки стану кадрового потенціалу суб'єктів господарської діяльності. Ефективна економіка. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1923>

38. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників / Р. Хіт ; пер. з англ. Р. Ткачук, С. Рябчук, Н. Мішеніна. К. : Всеуито, Наукова думка, 2012. 566 с.

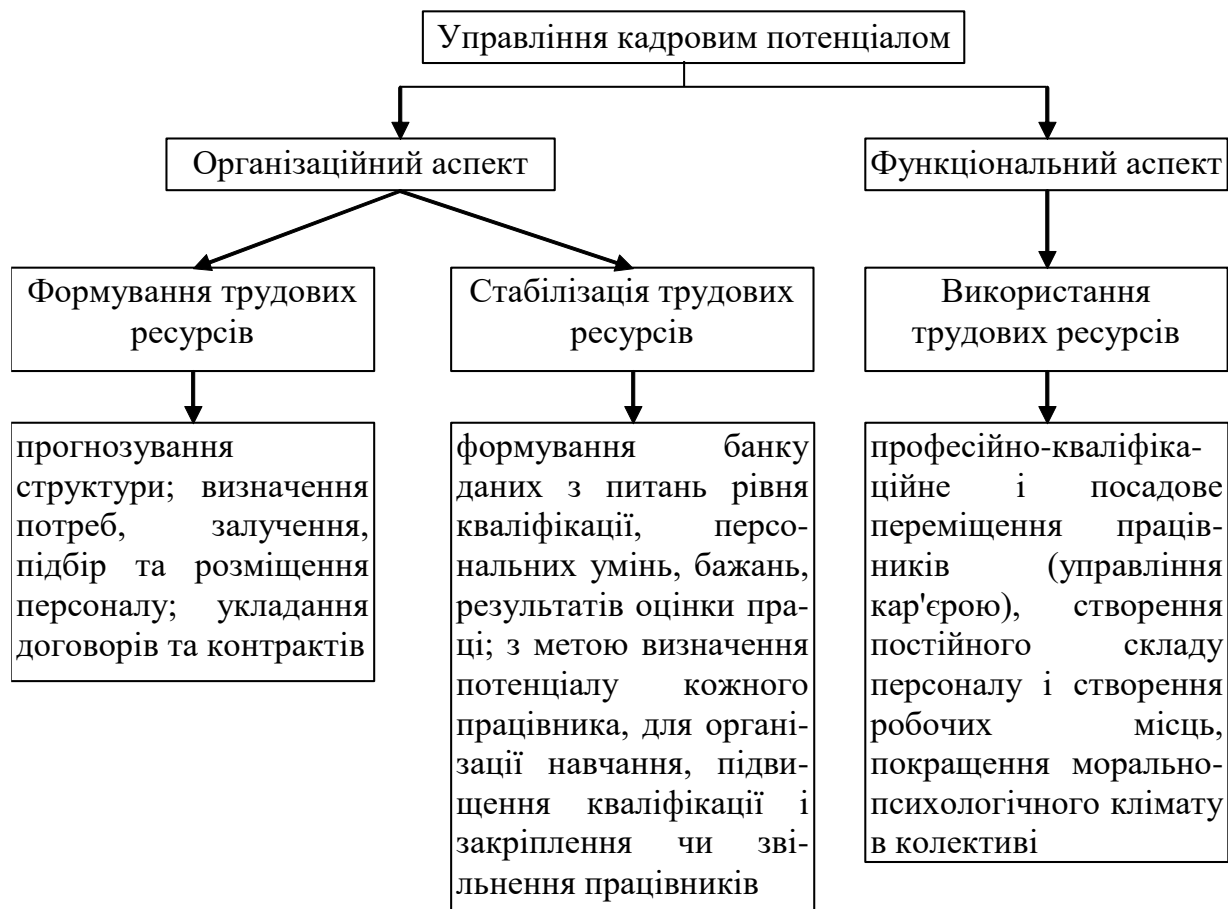
39. Швець Н.К. Методи виявлення і збереження кадрової безпеки, або як перемогти зловживання персоналу. Персонал. 2016. № 5. С. 70-75.

40. Шаульська Л. В. Стратегія розвитку трудового потенціалу України: монографія. Донецьк: НАН України, Ін-т економіки пром-ті, 2005. 502 с. 88 62. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. Економічні науки. Серія: Регіональна економіка. 2020. Вип. 17. С. 277-285.

41. YouControl – сервіс перевірки контрагентів. АТ «Фармак». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/00481198/.

42. Batova V. N., Rassadin V. V. Strategic management of enterprise labour potential as a tool for economic security. Middle-East Journal of Scientific Research. 2014. No. 21 (2). P. 401–405. 65. Mikoláš Z. Potential theory and innovation dynamics of enterprise. URL: http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/17_Z.Mikolas_Potential_theory_and_innovation.pdf.

ДОДАТКИ



Структурні блоки системи управління кадровим потенціалом

Джерело: складено автором за [25]

Система методів управління людським потенціалом організації

Завдання управління	Що потрібно визначити	Методи дослідження
Формування структури і штатів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Психологічно обґрунтовані норми керованості і оптимальний розмір виробничих колективів 2. Професійно-кваліфікаційні вимоги до працівників 3. Соціально-психологічні моделі виробничих колективів 	<p>Аналіз змісту трудової діяльності, відповідності професійним вимогам робочого місця.</p> <p>Моделювання, експертні оцінки</p>
Підбір кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень розвитку загальних і спеціальних здібностей особистості 2. Індивідуально-психологічні особливості людини, її спрямованість 	<p>Спостереження, бесіда, тести, вивчення документів, тести інтересів, інтелектуальні тести, тести спеціальних здібностей, експеримент</p>
Розвиток персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рівень професійних знань, умінь, навиків і бажань працівника 2. Найбільш ефективні форми професійного навчання 3. Ефективні міри впливу на тих, що навчаються 	<p>Опитування, експертні оцінки, бесіда, ділові ігри, ситуаційні завдання, експеримент, тренінг</p>
Оцінка і розстановка кадрів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Відповідність працівника його робочому місцю. 2. Можливість подальшого співробітництва 3. Результати трудової діяльності 4. Місце працівника в системі колективу 	<p>Метод опитування (анкетування, інтерв'ю), групова оцінка особистості, експертна оцінка, спостереження</p>
Раціональне використання персоналу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Причини порушення дисципліни 2. Стан соціально-психологічного клімату в колективі 3. Ефективність кадрової роботи 	<p>Аналіз документів, тести, анкетування, метод опитування, аналіз дисциплінарної влади, бесіда.</p> <p>Аналіз результатів роботи колективу, стилю керівництва</p>

Джерело: складено автором за [31]

Оцінка зовнішніх можливостей і загроз у стратегічному розвитку системи управління персоналом ТОВ «Софіївка»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	Mi	Pmi	Mi*Pmi	Фактори	Zi	Pzi	Zi*Pzi
1. Розвиненість ринку праці в країні	6	0,4	2,4	1. Нерозвиненість ринку праці в країні	6	0,6	3,6
2. Легкий доступ до кваліфікованих кадрів	8	0,8	6,4	2. Ускладнений доступ до кваліфікованих кадрів	8	0,2	1,6
3. Прогресивна нормативна база управління персоналом	9	0,6	5,4	3. Недосконала нормативна база управління персоналом	9	0,4	3,6
4. Сприятлива демографічна ситуація в країні	5	0,3	1,5	4. Складна демографічна ситуація в країні	5	0,7	3,5
5. Слабкий кадровий потенціал конкурентів	9	0,7	6,3	5. Сильний кадровий потенціал конкурентів	9	0,3	2,7
6. Розвиненість системи навчання та підвищення кваліфікації	7	0,8	5,6	6. Нерозвиненість системи навчання та підвищення кваліфікації	7	0,2	1,4
7. Зниження рівня безробіття	5	0,3	1,5	7. Зростання рівня безробіття	5	0,7	3,5
8. Посилення державних гарантій найманим працівникам	8	0,5	4,0	8. Зниження державних гарантій найманим працівникам	8	0,5	4,0
9. Підвищення рівня мінімальної заробітної плати	6	0,4	2,4	9. Зниження рівня мінімальної заробітної плати	6	0,6	3,6
10. Зниження активності конкурентів у сфері менеджменту персоналу	7	0,5	3,5	10. Посилення активності конкурентів у сфері менеджменту персоналу	7	0,5	3,5
Разом	70	–	39	Разом	70	–	31

Джерело: розроблено за результатами дослідження

		Вплив можливостей на підприємство		
		Сильний 10-9	Помірний 8-6	Малий 5-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0		2,6	
	Середня 0,5-0,7	3,5	8,10	
	Низька 0,1-0,4		1,9	4,7

**Матриця можливостей у сфері розвитку системи управління
персоналом ТОВ «Софіївка»**

Джерело: розроблено за результатами дослідження

		Вплив загроз на підприємство			
		Руйнування 10-9	Критичний стан 8-6	Важкий стан 5-4	"Легкі удари" 3-1
Ймовірність використання можливості	Висока 0,8-1,0				
	Середня 0,5-0,7		1,8,9,10	4,7	
	Низька 0,1-0,4	3,5	2,6		

**Матриця загроз у сфері розвитку системи
управління персоналом ТОВ «Софіївка»**

Джерело: розроблено за результатами дослідження

<p>Чинники зовнішнього середовища підприємства</p> <p>Фактори внутрішнього середовища підприємства</p>	<p>Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Легкий доступ до кваліфікованих кадрів 2. Прогресивна нормативна база управління персоналом 3. Слабкий кадровий потенціал конкурентів 4. Розвиненість системи навчання та підвищення кваліфікації 5. Посилення державних гарантій найманим працівникам 6. Зниження активності конкурентів у сфері менеджменту персоналу 	<p>Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нерозвиненість ринку праці в країні 2. Ускладнений доступ до кваліфікованих кадрів 3. Недосконала нормативна база управління персоналом 4. Сильний кадровий потенціал конкурентів 5. Нерозвиненість системи навчання та підвищення кваліфікації 6. Зниження державних гарантій найманим працівникам 7. Зниження рівня мінімальної заробітної плати 8. Посилення активності конкурентів у сфері менеджменту персоналу
	<p>Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Висока кваліфікація персоналу 2. Великий потенціал та здатність до навчання 3. Значний корпоративний дух 4. Велика частка досвідчених працівників 5. Використання прогресивних стимулів для мотивації працівників 6. Можливість контролювати цикли найму робочої сили 7. Ефективний менеджмент вищої ланки управління 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Використовуючи можливість контролювати цикли найму робочої сили та легкий доступ до кадрів забезпечити перспективні потреби у кваліфікованих працівниках. 2. Враховуючи слабкий кадровий потенціал основних конкурентів та використовуючи досвід власних працівників нейтралізувати вплив конкурентів за рахунок прийняття більш оптимальних управлінських рішень 3. З урахуванням зниження активності конкурентів у сфері менеджменту персоналу забезпечити вищому керівництву максимальне використання власного кадрового потенціалу
<p>Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Значна частка персоналу у передпенсійному віці 2. Неєфективний менеджмент середньої ланки 3. Значна плінність кадрів 4. Сукупність виплат робітникам в порівнянні з аналогічним показником у конкурентів є нижчою 5. Неповне використання власного кадрового потенціалу 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Враховуючи легкий доступ до персоналу забезпечити підприємство молодими спеціалістами 2. Забезпечити підвищення кваліфікації та навчання працівників середньої ланки використовуючи зовнішню систему навчання 3. Використовуючи систему державних соціальних гарантій знизити плінність кадрів на підприємстві 	<p>В цій ситуації необхідно повністю передивитись стратегію управління персоналом на підприємстві або ліквідувати бізнес</p>

**Альтернативні напрями розвитку системи управління персоналом
на матриці SWOT для ТОВ «Софіївка»**

Джерело: розроблено за результатами дослідження

Основні економічні показники господарської діяльності

ТОВ «Софіївка»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	292488	217634	234484	-58004,00	-19,83
Валовий прибуток, тис. грн.	55802	32571	37594	-18208,00	-32,63
Чистий прибуток, тис. грн.	17031	7215	7856	-9175,00	-53,87
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	3823	3793	3809	-14,00	-0,37
Середньорічна вартість, тис.грн.: – необоротних активів;	84147,5	81023,0	107954,0	23806,50	28,29
– оборотних активів	179580,0	191704,5	167258,5	-12321,50	-6,86
Фондовіддача, грн.	3,48	2,69	2,17	-1,30	-37,51
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів	1,63	1,14	1,40	-0,23	-13,93
Продуктивність праці, тис. грн.	76,51	57,38	61,56	-14,95	-19,54
Рентабельність господарської діяльності, %	5,82	3,32	3,35	-2,47	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства



Організаційна структура управління ТОВ «Софіївка»

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз динаміки майна та джерел його утворення за даними фінансової звітності ТОВ «Софіївка», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, -	%
Активи					
Незавершені капітальні інвестиції	591	1119	1121	530	89,68
Основні засоби	81684	78652	72316	-9368	-11,47
Усього необоротні активи	82275	79771	136137	53862	65,47
Запаси	60178	98471	91571	31393	52,17
Виробничі запаси	52484	89009	80928	28444	54,20
Незавершене виробництво	1126	1249	2982	1856	164,83
Готова продукція	5936	7218	6544	608	10,24
Товари	631	773	919	288	45,64
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	72336	62492	19506	-52830	-73,03
Дебіторська заборгованість за розрахунками	18989	19859	17933	-1056	-5,56
Інша поточна дебіторська заборгованість	34002	11173	6207	-27795	-81,75
Гроші та їх еквіваленти	2405	2343	3516	1111	46,20
Витрати майбутніх періодів	624	620	620	-4	-0,64
Інші оборотні активи	81	57	370	289	356,79
Усього оборотних активів	188615	194794	139723	-48892	-25,92
Разом	270889	274564	275860	4971	1,84
Зобов'язання					
Зареєстрований капітал	4626	4626	4626	0	0,00
Капітал в дооцінках	31673	31505	31286	-387	-1,22
Додатковий капітал	155144	173523	173747	18603	11,99
Резервний капітал	1156	1156	1156	0	0,00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	18379	226	825	-17554	-95,51
Усього власний капітал	210978	211035	209990	-988	-0,47
Довгострокові кредити банків	6283	6481	7623	1340	21,33
Усього довгострокові зобов'язання і забезпечення	6283	6481	7623	1340	21,33
Векселі видані	27575	29781	13795	-13780	-49,97
Поточна заборгованість за зобов'язаннями	24702	25839	43296	18594	75,27
Інші поточні зобов'язання	1353	1428	1156	-197	-14,56
Усього поточні зобов'язання і забезпечення	53628	57048	58247	4619	8,61
Разом	270889	274564	275860	4971	1,84

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

**Аналіз ліквідності за даними фінансової звітності
ТОВ «Софіївка»**

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	3,54	3,39	2,43	-1,11
Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,35	1,71	0,84	-1,51
Коефіцієнт незалежної (забезпеченої) ліквідності	0,13	0,15	0,14	0,01
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,05	0,07	0,02
Чистий оборотний капітал	122715	125223	74069	-48646
Частка оборотних активів в загальній сумі активів	0,71	0,72	0,49	-0,22
Частка виробничих запасів в оборотних активах	0,31	0,48	0,63	0,32

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Софіївка»

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії, концентрації власного капіталу)	0,77	0,78	0,75	-0,02
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,21	0,22	0,23	0,02
Коефіцієнт фінансової залежності	1,29	1,31	1,32	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості (забезпечення загальної заборгованості власним капіталом)	3,51	3,31	3,21	-0,3
Коефіцієнт фінансового левериджу (фінансового ризику)	0,31	0,32	0,34	0,03
Коефіцієнт забезпечення запасів власним капіталом	2,25	1,41	0,91	-1,34
Коефіцієнт маневреності оборотних активів	0,73	0,72	0,59	-0,14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,65	0,66	0,41	-0,24
Коефіцієнт маневреності позикового капіталу	2,27	2,21	1,27	-1
Коефіцієнт залучених джерел в необоротних активах	0,09	0,09	0,07	-0,02
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,03	0,03	0,04	0,01
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,90	0,90	0,88	-0,02

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз ділової активності ТОВ «Софіївка»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Додана вартість, тис. грн.	44319	25975	31375	-12944,00	-29,21
Коефіцієнт оборотності активів	1,11	0,80	0,85	-0,26	-23,18
Тривалість обороту активів, дні	329,11	457,40	428,40	99,29	30,17
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,63	1,14	1,40	-0,23	-13,93
Тривалість обороту оборотних активів, дні	224,10	321,51	260,36	36,26	16,18
Коефіцієнт оборотності запасів	5,37	2,74	2,47	-2,90	-54,03
Тривалість обороту запасів, дні	68,00	133,04	147,91	79,91	117,53
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,39	1,99	3,42	1,02	42,78
Термін погашення дебіторської заборгованості, дні	152,43	183,52	106,76	-45,67	-29,96
Тривалість операційного циклу, дні	223,20	320,54	259,23	36,03	16,14
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,44	1,03	1,11	-0,33	-22,90
Тривалість обороту власного капіталу, дні	252,66	353,88	327,69	75,03	29,70
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,55	4,03	4,16	-1,39	-24,99
Термін погашення кредиторської заборгованості, дні	65,80	90,48	87,72	21,92	33,32
Тривалість фінансового циклу, дні	157,40	230,06	171,51	14,11	8,96
Фондоозброєність праці, грн.	5,18	5,75	4,84	-0,34	-6,55
Матеріаломісткість господарської діяльності	0,74	0,78	0,77	0,02	3,07
Трудомісткість господарської діяльності	0,08	0,09	0,10	0,02	22,07
Фондомісткість господарської діяльності	0,03	0,03	0,04	0,01	46,97

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз рентабельності та ефективності діяльності ТОВ «Софіївка»

Показник	Роки			2022 р. до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	
Валова рентабельність виробничих витрат, %	23,58	17,60	19,09	-4,48
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	4,24	5,68	5,24	1,00
Коефіцієнт окупності чистого доходу	5,24	6,68	6,24	1,00
Рентабельність операційної діяльності, %	8,76	5,29	6,14	-2,62
Рентабельність господарської діяльності, %	8,16	4,52	5,36	-2,80
Рентабельність підприємства, %	6,19	3,40	3,44	-2,74
Чиста рентабельність виручки від реалізації продукції, %	5,82	3,32	3,35	-2,47
Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,81	0,85	0,84	0,03
Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,24	1,18	1,19	-0,04
Коефіцієнт покриття витрат операційної діяльності	0,92	0,95	0,94	0,02
Коефіцієнт окупності витрат операційної діяльності	1,09	1,09	0,04	-1,04
Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,02	0,03	0,04	0,01
Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,03	0,02	0,03	-0,01
Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	46,64	32,09	28,26	-18,38
Коефіцієнт окупності витрат на збут	30,50	40,96	38,08	7,58
Співвідношення адміністративних витрат і собівартості реалізованої продукції	0,03	0,04	0,04	0,02
Співвідношення витрат на збут і собівартості реалізованої продукції	0,04	0,03	0,03	-0,01
Частка адміністративних витрат в структурі операційних витрат	0,02	0,04	0,04	0,02
Частка витрат на збут в структурі операційних витрат	0,03	0,03	0,03	0,00
Загальна економічна рентабельність, %	9,17	4,12	5,09	-4,08
Рентабельність реалізації продукції, %	15,82	10,39	10,95	-4,87

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Структура персоналу підприємства ТОВ «Софіївка» за категоріями

Категорія персоналу	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	+/-	%
Робітники	57	66,3	58	66,7	56	66,7	-1	-1,75
основні робітники	41	47,7	41	47,1	40	47,6	-1	-2,44
допоміжні робітники	16	18,6	17	19,5	16	19,0	0	0,00
Майстри	3	3,5	3	3,4	3	3,6	0	0,00
Службовці та технічні виконавці	23	26,7	23	26,4	23	27,4	0	0,00
Спеціалісти	6	7,0	6	6,9	6	7,1	0	0,00
Керівники	8	9,3	8	9,2	8	9,5	0	0,00
Адміністративний персонал	29	33,7	29	33,3	28	33,3	-1	-3,45
Всього	86	100,0	87	100,0	84	100,0	-2	-2,33

Джерело: розраховано за даними підприємства

Оцінка використання персоналу за показниками руху кадрів

ТОВ «Софіївка» у 2020–2022 рр.

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
1. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	86	87	84	-2	97,67
2. Прийнято працівників, осіб	13	14	11	-2	84,62
3. Вибуло працівників, осіб, у тому числі	12	13	13	1	108,33
– за власним бажанням	4	6	3	-1	75,00
– по скороченню штатів	2	0	0	-100,00	-100,00
– на навчання	3	0	0	-100,00	-100,00
– на пенсію	3	7	10	233,33	233,33
4. Коефіцієнт прийняття кадрів	0,151	0,161	0,131	-13,25	x
5. Коефіцієнт вибуття кадрів	0,140	0,149	0,155	10,71	x
6. Коефіцієнт плинності кадрів	0,047	0,069	0,036	-23,40	x
7. Коефіцієнт стабільності кадрів	0,953	0,931	0,964	1,15	x

Джерело: розраховано за даними підприємства

**Оцінка персоналу на основі використання робочого часу ТОВ «Софіївка»
за 2020–2022 роки**

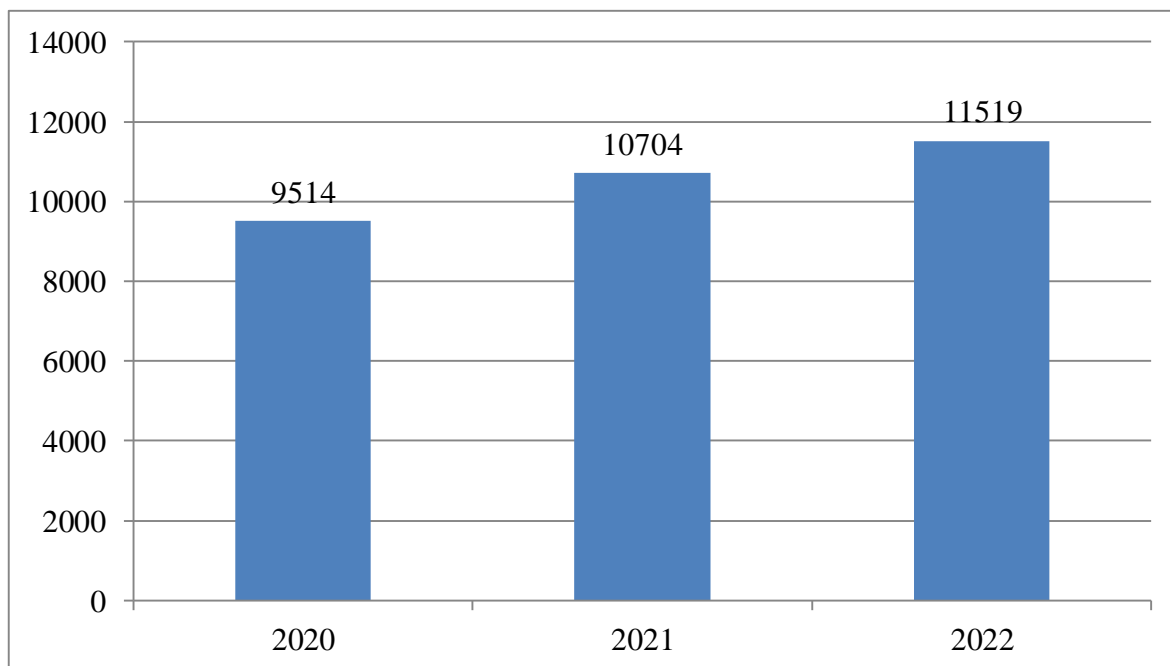
Показник	Одиниці виміру	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
					+/-	%
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	86	87	84	-2	97,67
Відпрацьовано одним робітником днів	дні	261	260	253	-8	96,93
Відпрацьовано одним робітником годин	год.	1905,3	2002	2024	118,7	106,23
Середня тривалість робочого дня	год.	7,3	7,7	7,8	0,5	106,85
Непродуктивні витрати робочого часу, всього	год.	15712,2	6786,0	4250,4	-11461,8	27,05

Джерело: розраховано за даними підприємства

**Оцінка використання прогресивних форм організації праці працівників
ТОВ «Софіївка» у 2020–2022 роках**

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+/-	%
1. Рівень механізації та автоматизації праці (відношення чисельності робітників, які виконують роботу повністю механізованим та автоматизованим способом, до загальної чисельності робітників), %	65,00	65,00	82,00	17,00	126,20
2. Питома вага продукції, яка виготовляється за прогресивною технологією, %	85,00	87,00	95,00	10,00	111,80
3. Частка робочих місць, які відповідають вимогам наукової організації праці, %	100,00	100,00	100,00	0,00	100,0
4. Обсяги понаднормованих робіт, годин	2900,00	3840,00	5528,00	2628,00	190,60
5. Кількість людино-днів роботи у вихідні дні	217,00	104,00	158,00	-59,00	72,80
6. Частка працівників, які вибули в зв'язку зі скороченням чисельності персоналу за ініціативою адміністрації, в їх загальній чисельності, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7. Середня фактична тривалість робочого дня з врахуванням втрат робочого часу та понад нормованого часу роботи, годин	8,10	8,00	8,10	0,00	100,00
8. Питома вага простоїв і втрат робочого часу в його номінальному фонді	0,05	0,01	0,01	0,00	20,00
9. Частка працівників, які працювали неповний робочий час за ініціативою адміністрації, в загальній їх чисельності, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10. Частка працівників, яким було надано відпустки без збереження заробітної плати за ініціативою адміністрації, в загальній їх чисельності, %	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Джерело: розраховано за даними підприємства



**Динаміка загального рівня витрат на персонал ТОВ «Софіївка»
за 2020–2022 роки, тис.грн.**

Джерело: розраховано за даними підприємства

**Динаміка формування витрат на персонал ТОВ «Софіївка»
за 2020–2022 роки, тис.грн.**

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	+, –	%
Фонд оплати праці	7012	7932	8628	1616	23,05
Витрати на відбір (рекрутинг), навчання, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації працівників	1170	1220	1463	293	25,01
Витрати для виконання соціальних заходів, передбачених у колективному договорі	828	985	945	117	14,12
Витрати на заходи з охорони праці	105	128	104	-1	-0,94
Витрати на соціальні заходи підприємства	86	118	138	53	61,43
Витрати на соціальну підтримку співробітників	314	321	242	-72	-22,95
Разом	9514	10704	11519	2005	21,07

Джерело: розраховано за даними підприємства



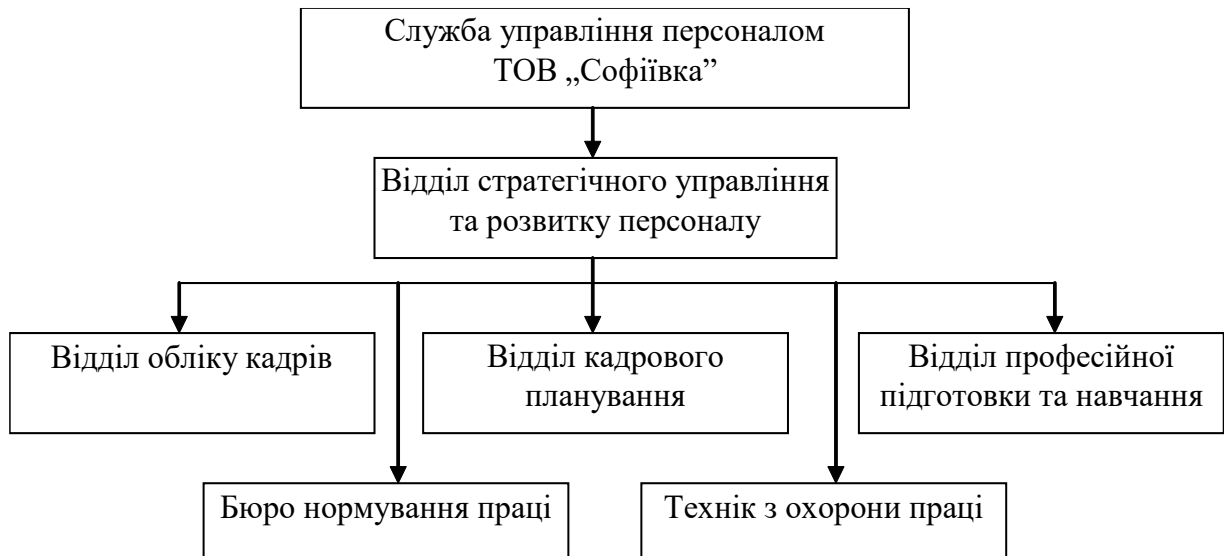
Напрями удосконалення кадрового потенціалу ТОВ «Софіївка»

Джерело: розроблено автором

Фактичний баланс використання робочого часу на ТОВ «Софіївка» за 2022 рік

Найменування видів затрат часу	Значення, год.
Підготовчо-завершальний	108
Оперативний	1296
Основний	1100
Допоміжний	196
На обслуговування робочого місця	21,6
На технічне обслуговування	43,2
На організаційне обслуговування	64,8
На відпочинок та особисті потреби	129,6
На непродуктивну роботу	32,4
На перерви у роботі	43,2
На регламентовані перерви з організаційно-технічних причин	54
На нерегламентовані перерви	75,6
Час перерв, що спричинені порушенням нормального перебігу виробничого процесу	216
Час перерв, спричинених порушенням трудової дисципліни	75,6

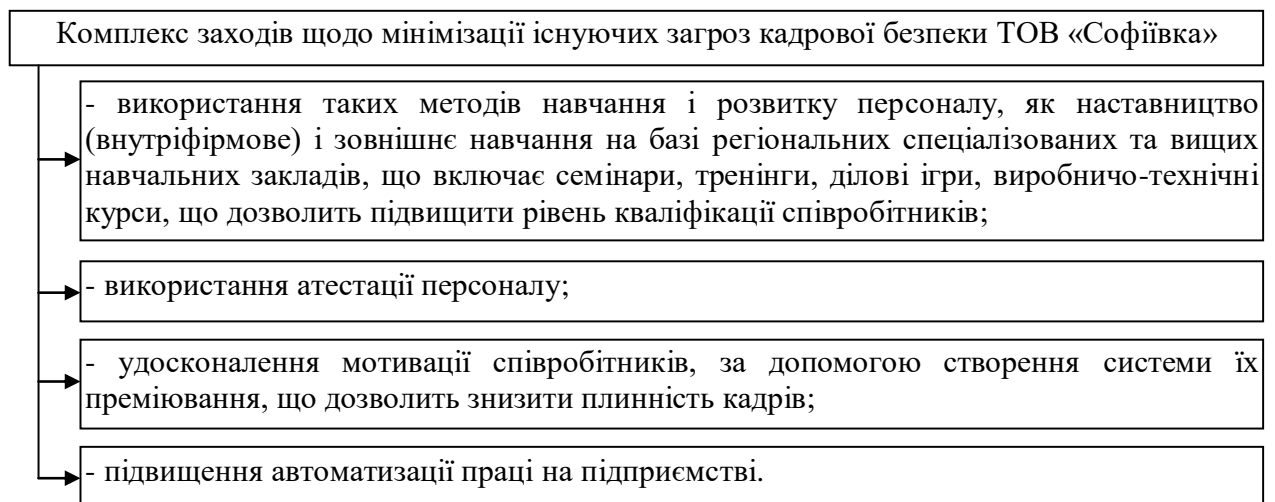
Джерело: розроблено автором



Організаційна структура служби управління персоналом

ТОВ «Софіївка», що планується до впровадження

Джерело: розроблено автором



Комплекс заходів щодо мінімізації існуючих загроз кадрової безпеки в системі розвитку кадрового потенціалу ТОВ «Софіївка»

Джерело: складено за результатами дослідження

**Характеристика діючої і впроваджуваної системи преміювання
співробітників ТОВ «Софіївка»**

Діюче преміювання	Впроваджуване преміювання
поточне преміювання 7-15% від окладу	поточне преміювання 50-60%
матеріальна допомога 4,3%	матеріальна допомога 2-3%
винагороди за підсумками роботи за рік - відсутні	винагороди за підсумками роботи за рік - 30-40%
одноразові заохочення - відсутні	одноразові заохочення - 5-6%

Джерело: розроблено автором

**План впроваджень заходів в рамках поліпшення кадрового потенціалу
ТОВ «Софіївка»**

Захід	Змст заходу	Строк	Відповідальна особа	Оптимізація
Підвищення кваліфікації	Наставництво	За необхідності 1 раз в рік	Керівник підрозділу Спеціаліст відділу кадрів	957,4 тис.грн.
	Навчання у ВНЗ			2141,7 тис.грн.
	Внутрішня атестація			312,8 тис.грн.
Мотивація	Преміювання	Щомісячно	Керівник підрозділу	Кількість задоволених оплатою праці – 77 осіб
Автоматизація	Установка кондиціонерів, ПК в цехах, програмне забезпечення	Єдиноразово	Керівник підрозділу	Кількість працюючих в умовах автоматизації – 75 осіб

Джерело: розроблено автором

Прогноз індикаторів кадрової безпеки ТОВ «Софіївка» у 2023 році

Індикатори	2023 р.	Еталон	Вага індикатора
Коефіцієнт плинності кадрів	1,51	2	0,01
Освітній склад персоналу	98,66	100	0,17
Частка витрат на навчання в загальному обсязі витрат на персонал	29,62	30	0,05
Ступінь задоволеності оплатою праці	91,50	100	0,16
Питома вага оплати праці в загальних витратах організації	29,90	70	0,13
Наявність профзахворювань	12,70	15	0,01
Рівень автоматизації праці	89,62	90	0,16
Частка персоналу, що не має порушень трудової дисципліни	100,00	100	0,17
Ймовірність збереження комерційної таємниці	85,00	100	0,15

Джерело: розроблено автором

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал		0	0
Зареєстрований капітал	1400	4626	4626
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал в дооцінках	1405	46595	31673
Додатковий капітал	1410	120760	155144
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1156	1156
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20810	18379
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучиний капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	193947	210978
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	7693	6283
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	7693	6283
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	23762	27575
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	21278	15814
розрахунки з бюджетом	1620	6931	7081
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунки зі страхування	1625	411	589
розрахунки з оплати праці	1630	798	1218
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1745	1353
Усього за розділом III	1695	54925	53628
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
БАЛАНС	1900	256565	270889

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	4	0
I. Власний капітал		0	0
Зареєстрований капітал	1400	4626	4626
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал в дооцінках	1405	31673	31505
Додатковий капітал	1410	155144	173523
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1156	1156
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	18379	226
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	210978	211035
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	6283	6481
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	6283	6481
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	27575	29781
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	15814	22911
розрахунки з бюджетом	1620	7081	1422
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунки зі страхування	1625	589	307
розрахунки з оплати праці	1630	1218	1199
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1353	1428
Усього за розділом III	1695	53628	57048
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
БАЛАНС	1900	270889	274564

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Софіївка»			31.12.2022
Територія Житомирська обл.		за ЄДРПОУ	34419383
Організаційно-правова форма господарювання ТОВ		за КОАТУУ	8036100000
Вид економічної діяльності Виробництво опалювальної техніки		за КОПФГ	230
Середня кількість працівників		за КВЕД	29.31
Адреса, телефон Житомирська область, Житомирський район, с. Березівка, вул. Ковальська 8.			
Баланс (Звіт про фінансовий стан)			
на 31 грудня 2022 року		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	0	0
первісна вартість	1001	395	395
накопичена амортизація	1002	395	395
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1119	1121
Основні засоби:	1010	78652	72316
первісна вартість	1011	306649	306271
знос	1012	227997	233955
Інвестиційна нерухомість	1015	0	0
первісна вартість	1016	0	0
знос	1017	0	0
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість	1021	0	0
знос	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	0	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	79771	136137
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	98471	91571
Виробничі запаси	1101	89009	80928
Незавершене виробництво	1102	1249	2982
Готова продукція	1103	7218	6544
Товари	1104	773	919
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховування	1115	0	0
Векселі одержані	1120	0	0
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	62492	19506
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за видами авансів	1130	0	0
з бюджетом	1135	19859	17933
у тому числі з податку на прибуток	1136	543	132
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	0	0
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11173	6207
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	0
Гроші та їх еквіваленти	1165	2343	3516
Готівка	1166	101	81
Рахунки в банках	1167	1906	3190
Витрати майбутніх періодів	1170	620	620
Частка перестраховика у страхових резервах у тому числі:	1180	0	0
резервах довгострокових зобов'язань	1181	0	0
резервах збитків або резервах належних витрат	1182	0	0
резервах незароблених премій	1183	0	0
інших страхових резервах	1184	0	0
Інші оборотні активи	1190	57	370
Усього за розділом II	1195	194794	139723
III. Необоротні активи отримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	0
БАЛАНС	1300	274564	275860

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2		
I. Власний капітал		0	0
Зареєстрований капітал	1400	4626	4626
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	0	0
Капітал в дооцінках	1405	31505	31286
Додатковий капітал	1410	173523	173747
Емісійний дохід	1411	0	0
Накопичені курсові різниці	1412	0	0
Резервний капітал	1415	1156	1156
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	226	825
Неоплачений капітал	1425	0	0
Вилучений капітал	1430	0	0
Інші резерви	1435	0	0
Усього за розділом I	1495	211035	209990
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	0	0
Пенсійні зобов'язання	1505	0	0
Довгострокові кредити банків	1510	6481	7623
Інші довгострокові зобов'язання	1515	0	0
Довгострокові забезпечення	1520	0	0
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	0	0
Цільове фінансування	1525	0	0
Благодійна допомога	1526	0	0
Страхові резерви	1530	0	0
у тому числі: резерв довгострокових зобов'язання	1531	0	0
резерв збитків або резерв належних витрат	1532	0	0
резерв незароблених премій	1533	0	0
інші страхові резерви	1534	0	0
Інвестиційні контракти	1535	0	0
Призовий фонд	1540	0	0
Резерв на виплату джек-поту	1545	0	0
Усього за розділом II	1595	6481	7623
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		0	0
Короткострокові кредити банків	1600	0	0
Векселі видані	1605	29781	13795
Поточна заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	0
товари, роботи, послуги	1615	22911	40332
розрахунки з бюджетом	1620	1422	2036
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	0
розрахунки зі страхування	1625	307	191
розрахунки з оплати праці	1630	1199	737
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за із внутрішніх розрахунків	1645	0	0
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	0	0
Поточні забезпечення	1660	0	0
Доходи майбутніх періодів	1665	0	0
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	0	0
Інші поточні зобов'язання	1690	1428	1156
Усього за розділом III	1695	57048	58247
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	1700	0	0
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	0	0
БАЛАНС	1900	274564	275860

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Софіївка»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2020
		за ЄДРПОУ	34419383
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2020 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	292488	304423
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	236686	251763
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:		0	0
прибуток	2090	55802	52660
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	6953	6173
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	6271	6582
Витрати на збут	2150	9589	10002
Інші операційні витрати	2180	22772	14022
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:		0	0
прибуток	2190	24123	28227
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	8	18
Інші доходи	2240	53	55
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1708	1379
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	9	3
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:		0	0
прибуток	2290	22466	26917
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	5435	6476
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:		0	0
прибуток	2350	17031	20444
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	17031	20441
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	207453	225123
Витрати на оплату праці	2505	16113	16445
Відрахування на соціальні заходи	2510	5740	6104
Амортизація	2515	7536	7409
Інші операційні витрати	2520	42207	28980
Разом	2550	279049	284060
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
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		

			КОДИ
Підприємство ТОВ «Софіївка»		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2021
		за ЄДРПОУ	34419383
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2021 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	217634	292488
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховування	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	185063	236686
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:		0	0
прибуток	2090	32571	55802
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	5545	6953
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	6783	6271
Витрати на збут	2150	5313	9589
Інші операційні витрати	2180	14803	22772
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:		0	0
прибуток	2190	11218	24123
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	4	8
Інші доходи	2240	7	53
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1637	1708
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	6	9
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:		0	0
прибуток	2290	9587	22466
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	2372	5435
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:		0	0
прибуток	2350	7215	17031
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7215	17031
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	144726	207453
Витрати на оплату праці	2505	13951	16113
Відрахування на соціальні заходи	2510	2437	5740
Амортизація	2515	5382	7536
Інші операційні витрати	2520	18932	42207
Разом	2550	185428	279049
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За звітний період
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		

		Дата (рік, місяць, число)	КОДИ
Підприємство ТОВ «Софіївка»		31.12.2022	
		за ЄДРПОУ	34419383
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)			
за 2022 рік			
	Форма №2	Код за ДКУД	1801003
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	234484	217634
Чисті зароблені страхові премії	2010	0	0
Премії підписані, валова сума	2011	0	0
Премії, передані у перестраховання	2012	0	0
Зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	0	0
Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	0	0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	196890	185063
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	0	0
Валовий:		0	0
прибуток	2090	37594	32571
збиток	2095	0	0
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	0	0
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	0	0
Зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	0	0
Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	0	0
Інші операційні доходи	2120	7603	5545
Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	0	0
Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	0	0
Адміністративні витрати	2130	8297	6783
Витрати на збут	2150	6158	5313
Інші операційні витрати	2180	16743	14803
Витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	0	0
Витрати від первісного визначення біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	0	0
Фінансовий результат від операційної діяльності:		0	0
прибуток	2190	13999	11218
збиток	2195	0	0
Дохід від участі в капіталі	2200	0	0
Інші фінансові доходи	2220	7	4
Інші доходи	2240	9	7
Дохід від благодійної допомоги	2241	0	0
Фінансові витрати	2250	1773	1637
Втрати від участі в капіталі	2255	0	0
Інші витрати	2270	7	6
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	0	0
Фінансовий результат до оподаткування:		0	0
прибуток	2290	12234	9587
збиток	2295	0	0
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	4378	2372
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	0	0
Чистий фінансовий результат:		0	0
прибуток	2350	7856	7215
збиток	2355	0	0

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	0	0
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	0	0
Накопичені курсові різниці	2410	0	0
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	0	0
Інший сукупний дохід	2445	0	0
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	0	0
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	0	0
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	0	0
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	7856	7215
III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
Матеріальні затрати	2500	153418	144726
Витрати на оплату праці	2505	15580	13951
Відрахування на соціальні заходи	2510	3561	2437
Амортизація	2515	7948	5382
Інші операційні витрати	2520	19721	18932
Разом	2550	200228	185428
IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За звітний період
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		