

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис)  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**  
зі спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Менеджмент»

на тему: **«Аналіз системи управління персоналом підприємства  
кримінально-виконавчої служби»**

Здобувача групи ЕН-93/1м Олексенка Вадима Юрійовича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело.

\_\_\_\_\_ Вадим Олексенко  
(підпис)

Керівники:

асистент кафедри управління  
імені Олега Балацького,  
к.е.н. Світлана РИБАЛЬЧЕНКО

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Регіональний координатор  
взаємодії з громадськістю  
Уповноваженого ВРУ з прав людини  
в Сумській області  
Марина ЄЖКУН

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Суми 2023**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Ігор РЕКУНЕНКО  
(підпис) (Ім'я та ПРІЗВИЩЕ)  
\_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 073 Менеджмент (ОП Менеджмент)

Здобувача групи ЕН-93/1м Олексенка Вадима Юрійовича

1. Тема роботи «Аналіз системи управління персоналом підприємства кримінально-виконавчої служби» затверджена наказом № 0569-VI від від 25.05.2023 р.
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 02.06.2023р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: розробка стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом для підприємства кримінально-виконавчої служби.
4. Об'єкт дослідження: процес організації системи управління на підприємстві кримінально-виконавчої служби.
5. Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти аналізу системи управління персоналом підприємства.
6. Кваліфікаційна робота виконується на підставі
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	02.05.2023 р.
II	МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	18.05.2023 р.
III	АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ПІДПРИЄМСТВО ДКВС УКРАЇНИ (№56)»	30.05.2023 р.

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:  
У розділі 1 студент має розглянути сутність системи управління персоналом та технології і функціональні підсистеми.

У розділі 2 студент має проаналізувати сучасні методики оцінки та мотивації персоналу і етапи та методи формування системи управління персоналом на підприємстві.

У розділі 3 студент має розробити стратегію «розвитку професіоналізму персоналу» та визначити етапи її реалізації.

#### 8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника/консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Рибальченко С.М.		
2	Рибальченко С.М.		
3	Єжун М.В., Рибальченко С.М.		

#### 9. Дата видачі завдання 20.04.2023 р.

#### Керівники кваліфікаційної роботи:

асистент кафедри управління  
імені Олега Балацького,  
к.е.н. Світлана РИБАЛЬЧЕНКО

\_\_\_\_\_

Регіональний координатор  
взаємодії з громадськістю  
Уповноваженого ВРУ з прав людини  
в Сумській області  
Марина ЄЖКУН

\_\_\_\_\_

Завдання до виконання одержав  
Вадим Олексенко

\_\_\_\_\_

## АНОТАЦІЯ

*Структура та обсяг дипломної роботи.* Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Повний обсяг роботи складає 72 сторінки, 17 таблиць, 2 рисунка, 3 додатка, список використаних джерел із 6 сторінок. Список використаних джерел містить 55 найменувань.

**Метою дослідження** є розробка стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом для підприємства кримінально-виконавчої служби.

Для досягнення зазначеної мети поставлені такі **завдання**:

- вивчити сутність системи управління персоналом, її цілі та завдання;
- розглянути технології та підсистеми управління персоналом;
- вивчити етапи та методи формування системи управління персоналом;
- охарактеризувати сучасні методики оцінки та мотивації персоналу;
- розглянути стратегії та моделі управління розвитком персоналу;
- проаналізувати організаційну структуру, економічні показники та фінансовий стан ДП «Підприємство ДКВС України (№56)»;
- проаналізувати систему управління персоналом у ДП «Підприємство ДКВС України (№56)»;
- розробити стратегію «розвитку професіоналізму персоналу» та етапи її реалізації для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)»;
- обґрунтувати заходи із підвищення ефективності системи управління персоналом для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти аналізу системи управління персоналом підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес організації системи управління на підприємстві кримінально-виконавчої служби.

**Методами дослідження** є аналітичний метод, метод системного аналізу, метод порівняльного аналізу, емпіричний методи (аналіз звітів та статистичних

даних), методи розрахунку показників фінансового стану, коефіцієнтний метод, графічний метод.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ, ПЕРСОНАЛ, РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність системи управління персоналом: цілі, завдання і функції.....	6
1.2 Технології та функціональні підсистеми управління персоналом.....	11
<b>РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>17</b>
2.1 Етапи та методи формування системи управління персоналом на підприємстві.....	17
2.2 Сучасні методики оцінки та мотивації персоналу.....	21
2.3. Управління розвитком персоналу: стратегії та моделі.....	24
<b>РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ПІДПРИЄМСТВО ДКВС УКРАЇНИ (№56)».....</b>	<b>29</b>
3.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності підприємства...	29
3.2 Аналіз організації системи управління персоналом підприємства.....	40
3.3 Розробка стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» та етапів її реалізації.....	47
3.4 Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві.....	50
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>54</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>57</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>64</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сьогодні в умовах повномасштабної війни РФ проти України система управління персоналом має бути гнучкою, орієнтованою на стратегічний розвиток, адаптацію до можливих змін у зовнішньому середовищі.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві є дієвим та наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності й розвитку. Ефективне функціонування підприємства визначається перш за все рівнем розвитку та професіоналізму його персоналу, оскільки висококваліфікований персонал сьогодні розглядається як стратегічна конкурентна перевага. Тому система управління персоналом навіть в умовах воєнного стану потребує вдосконалення та розробки стратегії розвитку персоналу підприємства.

Зважаючи на викладене вище обрана тема дослідження є надзвичайно актуальною.

**Метою дослідження** є розробка стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» та обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом для підприємства кримінально-виконавчої служби.

Для досягнення зазначеної мети поставлені такі **завдання**:

- вивчити сутність системи управління персоналом, її цілі та завдання;
- розглянути технології та підсистеми управління персоналом;
- вивчити етапи та методи формування системи управління персоналом;
- охарактеризувати сучасні методики оцінки та мотивації персоналу;
- розглянути стратегії та моделі управління розвитком персоналу;
- проаналізувати організаційну структуру, економічні показники та фінансовий стан ДП «Підприємство ДКВС України (№56)»;
- проаналізувати систему управління персоналом у ДП «Підприємство ДКВС України (№56)»;
- розробити стратегію «розвитку професіоналізму персоналу» та етапи її реалізації для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)»;

– обґрунтувати заходи із підвищення ефективності системи управління персоналом для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)».

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні аспекти аналізу системи управління персоналом підприємства.

**Об'єктом дослідження** є процес організації системи управління на підприємстві кримінально-виконавчої служби.

**Методами дослідження** є аналітичний метод, метод системного аналізу, метод порівняльного аналізу, емпіричний методи (аналіз звітів та статистичних даних), методи розрахунку показників фінансового стану, коефіцієнтний метод, графічний метод.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розвитку теоретичних і удосконаленні практичних аспектів аналізу системи управління персоналом підприємства, а саме: удосконалено трактування поняття «система управління персоналом» як процес управління персоналом підприємства відповідно до визначених цілей, завдань та основних напрямків діяльності, що спрямований на підвищення продуктивності праці персоналу та забезпечення конкурентоздатності підприємства в майбутньому. Крім того, для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» розроблена стратегія «розвитку професіоналізму персоналу» та етапи її реалізації, а також обґрунтовані заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом підприємства.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає у можливості практичного впровадження стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» та запропонованих заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом для підприємств кримінально-виконавчої служби в Україні.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків. Повний обсяг роботи складає 50 сторінок, 17 таблиць, 2 рисунка, 3 додатка, список використаних джерел із 6 сторінок. Список використаних джерел містить 55 найменувань.



## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### 1.1 Сутність системи управління персоналом: цілі, завдання і функції

«Персонал» (від латинського *personalis* – особистий) – це «весь особовий склад тих, що працюють, постійні і тимчасові фахівці і обслуговуючі їх діяльність робочі і службовці», «сукупність всіх людських ресурсів, якими володіє підприємство», «сукупність співробітників підприємства, що працюють по найму за наявності трудових відносин з працедавцем, зазвичай оформлених трудовим договором (контрактом) [1, с. 11].

Персонал є найважливішим трудовим ресурсом підприємства будь-якого підприємства, а тому потребує управління. Управління персоналом – це комплексне поняття, що охоплює широкий спектр питань: від розробки концепції кадрового менеджменту і мотивації працівників до організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації на підприємстві.

Управління персоналом передбачає системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [2, с. 219].

Процес управління персоналом є складним й важливим компонентом управління підприємством як системою. Ефективність функціонування кожного підприємства прямо залежить від того, наскільки вдало сформовано систему управління персоналом в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

В науковій літературі немає однозначності у визначенні поняття «системи управління персоналом». У табл.1.1 наведені основні підходи науковців щодо трактування змісту поняття «система управління персоналом».

Таблиця 1.1 – Основні підходи науковців визначення сутності поняття «система управління персоналом»\*

Автор, джерело	Визначення сутності поняття «система управління персоналом»
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [3, с. 126]	Система управління персоналом являє собою комплекс цілей, завдань і основних напрямків діяльності та різних методів і механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи.
Гурченков О.П. [4, с. 64]	Система управління персоналом – підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм.
Донець Л. [5, с.46]	Система управління персоналом – комплекс дій і методів, спрямованих на забезпечення конкурентоздатності підприємства в ринкових умовах, зростання продуктивності і якості праці, забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.
Криворучко О. М.[6]	Система управління персоналом є сукупністю усіх взаємопов'язаних елементів, у рамках яких реалізуються функції з управління персоналом.
Никифоренко В.Г. [7]	Система управління персоналом – сукупність методів, процедур і програм впливу організації на своїх працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу.
Осовська Г.В., Крушеницька О.В. [8]	Система управління – це упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети
Погорелова Т.О. [9]	Система управління персоналом є реалізатором функцій управління персоналом та являє собою сукупність пов'язаних, погоджених методів й засобів управління персоналом підприємства, які покликані направити, упорядкувати і організувати й діяльність персоналу на досягнення мети.
Позднякова Л.О. [10]	Система управління персоналом припускає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обґрунтування, ухвалення і реалізації управлінських рішень.

\*Джерело: складено автором на основі [3]-[9].

Аналіз табл. 1.1 дозволяє виділити такі основні підходи науковців щодо визначення сутності поняття «система управління персоналом», як:

– комплекс цілей, завдань, напрямків діяльності та різних видів, методів і механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці та якості роботи (Балабанова Л.В., Сардак О.В., Донець Л.);

– підсистема керування підприємством в цілому, яка має мету, зміст і певний механізм (Гурченков О.П.);

– упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, процедур і програм впливу на працівників із метою максимального використання їх трудового потенціалу (Осовська Г.В., Крушеницька О.В., Никифоренко В. Г.);

– реалізатор функцій, цілей, методів, структури управління персоналом у процесі реалізації управлінських рішень (Погорєлова Т.О., Познякова Л.О.).

Аналіз визначень та підходів науковцями щодо сутності «системи управління персоналом», дозволяє сформулювати власне бачення цього поняття. Система управління персоналом – це процес управління персоналом підприємства відповідно до визначених цілей, завдань та основних напрямків діяльності, що спрямований на підвищення продуктивності праці персоналу та забезпечення конкурентоздатності підприємства в майбутньому.

Цілі функціонування системи управління персоналом залежать від напрямку та «особливостей спрямування управлінського впливу, конкретних умов розвитку підприємства, впливу зовнішнього і внутрішнього середовища, а головне – вони повинні відповідати загальним цілям і стратегії розвитку підприємства загалом» [11, с. 20].

В системі управління персоналом підприємства виділяють такі групи організаційних цілей, як:

- економічні – цілі, що спрямовані на досягнення підвищення прибутку;
- науково-технічні – пов’язані із підвищенням продуктивності праці за рахунок впровадження інновацій та наукових технологій;
- комерційно-виробничі – цілі, пов’язані з виробництвом та реалізацією продукції в обсягах, необхідних для отримання планового рівня прибутку;
- соціальні цілі: спрямовані на організацію умов праці, стимулювання та мотивацію результатів роботи [12, с. 14].

Завдання системи управління персоналом полягають у: :

- забезпеченні підприємства кваліфікованими співробітниками;
- реалізації потенціалу колективу;
- підтримці комфортних умов праці для персоналу;
- розвитку у колективу позитивних персональних навичок;
- створення умов для кар’єрного зростання для співробітників.

Цілі та завдання управління персоналом підприємства досягаються через виконання суб’єктами функцій.

Функції управління персоналом – це основні напрямки управлінської діяльності, орієнтовані на задоволення визначених потреб підприємства, які умовно поділяють на загальні та специфічні.

До загальних функцій належать: планування, організація, координація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники підприємства у межах своїх посадових обов'язків, прав і відповідальності. Спеціальні функції з управління персоналом виконують функціональні підрозділи згідно з покладеними на них функціональними обов'язками [11, с. 17].

У табл. 1.2 наведені ключові функції системи управління персоналом та відповідні їм завдання, за допомогою яких відбувається реалізація функцій.

Таблиця 1.2 – Ключові функції управління персоналом\*

Функція	Завдання
Визначення потреби в персоналі	- планування якісної потреби у персоналі; - вибір методів розрахунку кількісної потреби в персоналі.
Забезпечення персоналом	- розробка інструментарію забезпечення потреби в персоналі; - добір персоналу, його ділова оцінка.
Використання персоналу	- адаптація в трудовій діяльності; - визначення змісту і результатів праці на робочих місцях; - упорядкування робочих місць та забезпечення безпеки праці.
Розвиток персоналу	- планування і реалізація кар'єри та службові переміщення; - організація і проведення навчання.
Мотивація результатів праці та поведінки персоналу	- управління змістом і процесом мотивації трудової поведінки; - управління конфліктами; - матеріальне заохочення: зарплата, участь персоналу в прибутках; - нематеріальне заохочення: соціальне, регулювання робочого часу.
Інформаційне та правове забезпечення процесу управління	- інформування колективу по кадрових питаннях; - облік і статистика персоналу; - правове регулювання трудових взаємин.

\*Джерело: складено автором на основі [14]-[15].

Отже, ключовими функціями системи управління персоналом є:

- визначення потреби підприємства в персоналі;
- забезпечення підприємства персоналом;
- використання персоналу
- розвиток персоналу
- мотивація результатів праці та поведінки персоналу;
- інформаційне та правове забезпечення процесу управління персоналом.

Формування системи управління персоналом – це процес, який охоплює основні напрямки діяльності підприємства, а також передбачає виконання цілей та завдань за допомогою ключових функцій управління персоналом.

В процесі формування системи управління персоналом підприємства важливо дотримуватися базових принципів. Принципи управління персоналом – це правила, основні положення та норми, що застосовуються в процесі формування системи управління персоналом. Вони відображають об'єктивно діючі закони і закономірності. Основними принципами управління персоналом підприємства є [11, с. 23]:

- економічність;
- комплексність;
- ієрархічність;
- оперативність;
- оптимальність;
- науковість;
- прогресивність

Для побудови ефективної системи управління персоналом застосовують такі підходи, як:

– функціональний підхід: передбачає обґрунтування основних функцій та їх об'єднання в підсистеми за загальними функціональними ознаками;

– системний підхід. Цей підхід передбачає побудову системи управління персоналом, що складається з трьох підсистем управління, а саме: економічної, організаційної й соціальної. Їх сукупність є комплексною системою управління персоналом;

– процесний підхід: передбачає побудову системи управління персоналом у вигляді взаємозв'язаних, циклічно повторюваних процесів [6, с. 98].

Сьогодні в сучасній практиці менеджменту, відбувається постійний процес вдосконалення, оновлення та пошуку нових підходів та концепцій щодо побудови ефективних систем управління персоналом на підприємстві.

## 1.2 Технології та функціональні підсистеми управління персоналом

Технології управління персоналом – це «сукупність прийомів, способів, форм і методів впливу на персонал у процесі його наймання, використання, розвитку та звільнення з метою отримання найкращих результатів трудової діяльності» [16, с. 22].

Науковці визначають два основних види технологій:

- кадрові технології;
- персонал-технології;

Кадрові технології – це професійні прийоми роботи з персоналом, які забезпечують виконання цільових завдань кадрової політики підприємства. Такі технології розробляються на підприємстві та використовуються під час прийняття управлінських рішень щодо персоналу.

Персонал-технології – це сукупність методів управління персоналом, які орієнтовані на оцінку та удосконалення «людського ресурсу» підприємства. Під персонал-технологією розуміють механізм взаємодії керівників усіх рівнів управління зі своїм персоналом із метою ефективного використання тих обмежених економічних ресурсів, що є на виробництві, насамперед робочої сили, трудового потенціалу всіх категорій працівників.

Основною метою управлінських персонал-технологій є оптимізація та підвищення результативності управлінського процесу роботи з персоналом, що досягається через застосування найбільш ефективних методів управління персоналом, які сприяють досягненню поставленої мети та вирішенню управлінських завдань. Саме персонал-технології мінімізують витрати на управління персоналом підприємства, що сприяє підвищенню ефективності його використання [17, с. 34].

В управлінні персоналом розрізняють декілька видів персонал-технологій: багатоланкові, комунікаційні, індивідуальні. Багатоланкові персонал-технології передбачають виконання серії послідовних взаємозв'язаних завдань, комунікаційні – встановлення трудових стосунків між окремими працівниками

і виробничими підрозділами підприємства, а індивідуальні – конкретизацію управлінських дій стосовно того або іншого працівника.

Усі сучасні персонал-технології об'єднують у такі групи:

- персонал-технології позикової праці;
- навчальні персонал-технології;
- персонал-технології підбору та найму персоналу;
- персонал-технології підвищення ефективності роботи персоналу;
- персонал-технології контролю праці персоналу;
- інформаційні персонал-технології [16, с. 25].

Одним з важливих завдань управління персоналом є підвищення його кваліфікації та навчання. Найбільш яскравим прикладом сучасних навчальних персонал-технологій є коучинг, який розглядається не просто як технологія навчання персоналу, а один з найбільш ефективних стилів управління на сучасному етапі розвитку бізнесу.

Вибір тієї чи іншої технології управління розвитком персоналу має спиратися на розуміння того, якими ресурсами володіє підприємство і які базові завдання. Наприклад, поєднання традиційних та інноваційних підходів в сфері підбору кадрів допомагає точніше виявити перспективних кандидатів на посаду, визначити лідерські якості претендентів. Інноваційні технології в управлінні персоналом розглядають двох позицій: як нові, що підвищують ефективність діяльності (інновації кадрового менеджменту) і як традиційні технології впровадження в роботу нововведень (традиційні управлінські технології впровадження інновацій). Фахівці рекомендують використовувати на кілька технологій, щоб підвищити ефективність управління персоналом.

Ефективність управління на підприємстві багато в чому залежить від якості діючої системи управління персоналом, яка на практиці складається із багатовекторної діяльності відповідних підрозділів підприємства та охоплює ряд функціональних підсистем [15].

На рис. 1.1 наведена система управління персоналом підприємства, яка складається із функціональних підсистем управління персоналом.

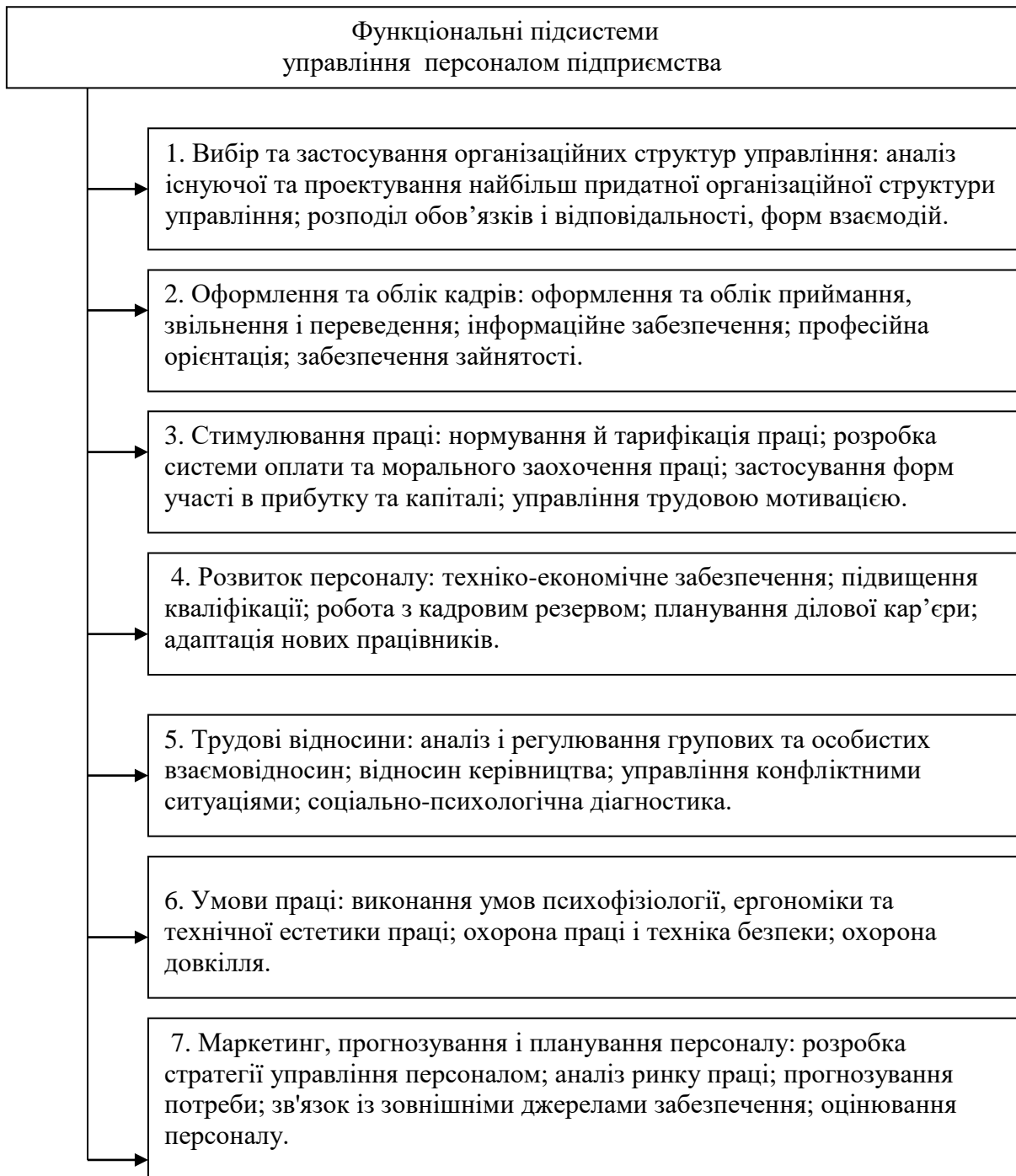


Рисунок 1.1 – Функціональні підсистеми управління персоналом на підприємстві [складено автором на основі [18]-[19] ]

Розглянемо далі більш детально зазначені на рис.1.1 функціональні підсистеми управління персоналом.

1. Функціональна підсистема вибору та застосування організаційних структур управління представлена у вигляді системи оптимального розподілу



функціональних обов'язків, відповідальності, порядку та форм взаємодії між керівництвом та персоналом. Організаційна структура управління складається як із окремих працівників (керівники, фахівці, службовці), так і служб або органів апарату управління, що виконують певні функціональні обов'язки.

У структурі управління персоналом підприємства розрізняються лінійні і функціональні зв'язки. Лінійні – ухвалюють і реалізують управлінські рішення та рух інформації між так званими лінійними керівниками, тобто особами, що повністю відповідають за діяльність підприємства. Функціональні зв'язки – встановлення взаємодій між функціями менеджменту.

Слід зазначити, що організаційна структура управління повинна перш за все відображати цілі і завдання підприємства.

2. Оформлення та облік кадрів починається з підбору персоналу, персоналу, який включає вимоги до кандидата на відповідність посади. Підбір персоналу – залучення на роботу таких кандидатів, що володіють якостями, необхідними для досягнення цілей підприємства. Найбільш розповсюдженими класичними методами підбору є: співбесіда, анкетування і резюме.

Співбесіда є із найбільш розповсюджених методів підбору персоналу. Співбесіда є методом отримання найбільш точної інформації про кандидата та проходить формі бесіди формату питання-відповідь. Менеджер з персоналу задає певні питання, що необхідні для прийняття рішення щодо прийому на роботу, а кандидат відповідає на них. Інколи до співбесіди може залучатися психолог, з метою аналізу психологічного портрету [19, с. 122].

Анкетування – це метод, який полягає в тому, що кандидатами надаються анкети з переліком питань із варіантами відповідей. Даний метод дозволяє опитати одразу декількох претендентів. Резюме – це подання кандидатом документа із стислою інформацією про свою трудову діяльність, освіту, професійні навички. Проте даний метод застосовується як допоміжний, адже аналіз за яким приймається остаточне рішення здійснюється під час співбесіди.

3. Функціональна підсистема стимулювання праці персоналу є системою заохочення праці та складається із: нормування та тарифікація праці; системи

оплати та морального заохочення праці; застосування форм участі у прибутках та капіталі; системи заохочення праці. За допомогою адміністративних, економічних, моральних та соціально-психологічних методів розробляється система матеріального та морального заохочення праці.

4. Функціональна підсистема розвитку персоналу – це організований процес системного професійного навчання персоналу для підготовки їх до професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу. Розвиток персоналу забезпечується заходами із технічного та економічного забезпечення; адаптації нових працівників, оцінювання кадрів із метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців.

5. Функціональна підсистема трудових відносин охоплюють широкий круг проблем, пов'язаних з організацією трудового процесу, аналізом та регулюванням колективних і особистих взаємовідносин, вибором оптимальної системи заробітної плати, а також управління конфліктними ситуаціями. При рішенні виробничих завдань велику роль грає мотивація персоналу, саме тому керівнику необхідно мати уяву про наявність у колективі стимулів, необхідних для досягнення встановлених цілей підприємства, а також підвищувати рівень мотивації кожного працівника.

6. Функціональна підсистема умови праці є системою, яка спрямована на виконання охорони праці, техніки безпеки, охорони довкілля, виконання умов психофізіології, ергономіки та естетики праці. Забезпечення сприятливих умов праці та охорона здоров'я персоналу є одним з основних завдань керівників підприємства. Оцінювання умов праці персоналу здійснюється з метою:

- контролю умов праці на відповідність санітарним правилам і нормам
- атестації робочих місць за умовами праці
- розслідування випадків професійних захворювань
- розроблення рекомендацій щодо поліпшення умов праці [19, с. 122].

7. Функціональна підсистема маркетингу, прогнозування і планування персоналу потреби включає у себе: 1) розробку стратегії управління

персоналом; 2) аналіз ринку праці; 3) прогнозування потреби; 4) зв'язок із зовнішніми джерелами забезпечення.

Стратегія управління персоналом відіграє важливу роль у забезпеченні ефективності діяльності будь-якого підприємства. Саме управління персоналом у довгостроковій перспективі здатне забезпечити ефективне функціонування.. Під час вибору стратегій необхідно обирати ті з них, які є найважливіші на певний момент часу в залежності від діяльності підприємства. Однією із ефективної стратегій управління персоналом є стратегія розвитку персоналу як одного з важливих ресурсів підприємства, а вкладення у навчання персоналу є запорукою підвищення його конкурентних позицій.

Прогнозування та планування персоналу залежить перш за все від різниці між наявною чисельністю персоналу та майбутніми потребами. Планування персоналу безперервним процесом, який передбачає постановку цілей, завдань, обґрунтування методів їх досягнення. Прогнозні розрахунки здійснюються в різних розрізах: в цілому, за професійно-кваліфікаційним, гендерними та іншими ознаками [20].

Слід зауважити, що можливості планування та прогнозування персоналу на підприємстві залежать від інформаційної бази. Ця база повинна включати банк даних персоналу, що характеризують кожного працівника. Для його забезпечення інформаційної підтримки банку даних необхідна надійна система збору та оновлення інформації. Здійснюючи планування персоналу в умовах воєнного стану, доцільно сформулювати нові цілі та завдання для персоналу, переглянути кадрову політику підприємства щодо збереження персоналу, підтримки продуктивності праці, забезпечення безпеки в нестабільних умовах зовнішнього середовища.

Таким чином, у розглянутих функціональних підсистемах управління персоналом реалізуються функції управління персоналом. Слід зауважити, що саме ці підсистеми складають систему управління персоналом підприємства.

## РОЗДІЛ 2 МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 2.1 Етапи та методи формування системи управління персоналом на підприємстві

Формування системи управління персоналом на будь-якому підприємстві включає ряд етапів, однак є окремі особливості, що стосуються змісту робіт за кожним етапом при створення нового підприємства або при реструктуризації (реорганізації) діючого підприємства. Етапи формування системи управління персоналом в залежності від створення нового або реструктуризації діючого підприємства наведені у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Етапи формування системи управління персоналом\*

Етапи	Формування системи управління персоналом під час:	
	створення нового підприємства	реструктуризації діючого підприємства
I етап	1. Формування організаційної структури управління підприємством	1. Удосконалення діючої організаційної структури управління підприємством.
	2. Розробка штатного розкладу.	2. Розробка штатного розкладу.
II етап	1. Набір персоналу підприємства згідно з організаційною структурою.	1. Переатестація діючого персоналу, їх розміщення згідно структури.
	2. Розміщення затвердженого персоналу за посадами згідно за штатним розкладом	2. Звільнення зайвого управлінського персоналу після атестації. 3. Набір додаткового персоналу.
III етап	Розробка регламентуючих документів за кожною посадою, що виконують працівники.	Удосконалення діючих та розробка нових документів регламентуючих діяльність управлінського персоналу.
IV етап	1. Оцінка ефективності системи управління персоналом, виявлення недоліків.	
	2. Розробка та реалізація заходів щодо усунення недоліків та підвищення ефективності системи управління персоналом.	

\* Джерело: складено автором на основі [11], [21].

Як бачимо з табл. 2.1, формування системи управління персоналом має проходити поетапно та давати змогу реалізуватися усім процесам – від підбору та розміщення персоналу до моменту звільнення.

Головною метою системи управління персоналом є: забезпечення підприємства кадрами, організація їх ефективного використання, професійного й соціального розвитку.

Формування ефективної системи управління персоналом – це складний процес, який охоплює багато напрямів діяльності та насамперед передбачає планування потреби в персоналі.

Планування потреби в персоналі охоплює: прогнозування потреб в персоналі (за категоріями); вивчення ринку праці; аналіз робочих місць та розроблення програм і заходів щодо розвитку персоналу [21, с. 101].

У процесі планування необхідно формувати й погоджувати цілі, завдання й види планування.

Розглянемо найбільш поширені традиційні методи планування потреби в персоналі [22]:

1. Балансовий метод планування полягає у встановленні динамічної рівноваги між персоналом, з одного боку, і їх розподілом відповідно до потреб – з іншого. При плануванні, в основному, застосовуються баланси трудових ресурсів, що відображають рух персоналу і використання фонду робочого часу.

2. Економетричний метод. Потреба в персоналі визначається підставі передбачуваних рівнів кінцевого попиту у певному періоді на майбутнє.

3. Екстраполяція – це перенесення минулих тенденцій, змін у кількості та структурі персоналу на майбутнє. Позитивною стороною методу є доступність, а негативною – неможливість врахувати зміни у розвитку підприємства. Тому екстраполяція підходить для короткострокового планування.

4. Метод експертних оцінок ґрунтується на оцінці експертів (фахівців) щодо потреби у персоналі. Залучення експертів та керівників з їх досвідом, знаннями дозволяє визначити необхідну потребу в кадрах.

5. Нормативний метод застосує систему норм праці. За допомогою норм визначається певна кількість персоналу, витрати праці в розрізі професій.

Планування за потребою включає розрахунок загальної та додаткової потреби персоналу підприємства.

Загальна потреба в персоналі (Ч) відповідає кількості персоналу, необхідних для вирішення завдань підприємства та розраховується як співвідношення обсягу товарообігу (Тз) до продуктивності праці (ППз) за формулою (2.1) [11, с. 130]:

$$\text{Ч} = \text{Тз} / \text{ППз} \quad (2.1)$$

Додаткова потреба в персоналі підприємства визначається як різниця між загальною кількістю персоналу і фактичною кількістю на початок планового періоду. Додаткова потреба у кадрах охоплює потребу підприємства на:

- заміщення вакантних посад;
- втрати фахівців унаслідок призову до лав Збройних сил України;
- компенсацію фахівців у зв'язку з їх навчанням у вищих навчальних закладах та закладах післядипломної освіти, аспірантурі, докторантурі.

Метою набору персоналу є добір персоналу на підприємстві для покриття потреби у необхідній кількості та потрібної якості до певного часу і на певний термін. Набір персоналу спрямований на одержання необхідної кількості людей, придатних для робочих місць, до певного часу і на визначений термін.

Процес набору персоналу складається із:

- вивчення змісту роботи та визначення вимог до кандидатів;
- прийняття рішення щодо мотивації кадрів та перспектив їх кар'єри;
- вибір джерел залучення персоналу;
- залучення персоналу [11, с. 138].

Вивчення змісту роботи та визначення вимог до кандидатів – це дослідження з метою оптимального відбору фахівця певної кваліфікації. На підставі цього змісту розробляють посадову інструкцію, де визначаються основні вимоги, задачі, відповідальність та повноваження виконавця.

Отже, набір персоналу на підприємстві складається із планування резерву кандидатів на вакантні посади та саме з цього резерву менеджери відбирають персонал. При цьому, враховуються такі фактори, як вихід на пенсію, плінність, розширення діяльності підприємства.

Виділяють внутрішні (в межах підприємства) та зовнішні (за її межами) джерела набору персоналу. Внутрішні джерела набору персоналу – це працівники підприємства, друзі, знайомі, колишні працівники, колишні кандидати на вакантні посади. До зовнішніх джерел персоналу належать:

- мережа Інтернет;
- освітні організації;
- агентства з працевлаштування;
- агенти-розповсюджувачі тощо [11, с. 140].

Процедура відбору персоналу на підприємстві передбачає: первинну співбесіду, оцінювання кандидата, розгляд документів, підсумкову співбесіду та ухвалення остаточного рішення щодо прийому на роботу.

Найбільш розповсюдженими методами оцінки кандидатів на посаду є:

- тестування (анкетування);
- відбіркові іспити;
- групові методи відбору ( дискусії, ділові ігри, рольові ігри);
- співбесіди [23].

Найбільш широке застосування отримали тести загальних здібностей. За їх допомогою здійснюють відбір персоналу. Метою відбіркового іспитів є перевірка рівня знань кандидатів на певну посаду. Для проведення таких іспитів спочатку розробляють питання, які стосуються спеціалізації вакантної посади. Співбесіда є обов'язковим методом при відборі персоналу. Для цього можуть залучатися фахівці, взаємодія з якими передбачена у межах посади. Чим більша кількість таких співбесід, тим вища якість оцінки. Зазвичай співбесіда проводиться із безпосереднім керівником підприємства.

Отже, прийом працівника здійснюється після усіх етапів відбору та завершується оформленням трудового контракту (договору). Після ухвалення рішення про прийом працівника на роботу підприємство повинно юридично оформити відносини: підписання трудового договору або контракту.

Розглянемо далі деякі із сучасних методів підбору персоналу, які наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Сучасні методи підбору персоналу\*

Назва методу	Характеристика методу
Аутстафінг	Залучення позаштатного спеціаліста або вивід персоналу за межі штату компанії-замовника та оформлення їх у штат компанії-провайдера.
Скринінг	Швидкий підбір персоналу, що здійснюється за формальними ознаками, зокрема освіта, кваліфікація, досвід роботи, вік, стать тощо.
Ексклюзивний пошук	Метод передбачає підбір Топ-менеджерів та керівників середньої ланки або спеціалістів рідкісних чи унікальних професій.
Рекрутинг	Поглиблений підбір персоналу, що враховує його ділові якості. Сучасні форми рекрутингу – це: цифровий (е-рекрутинг), реферальний, масовий.
Preliminaring	Метод залучення перспективних випускників університетів.
Brainteaser-інтерв'ю	Даний метод допомагає визначити рівень креативності кандидата та його вміння мислити нестандартно.
Шокове інтерв'ю	Метод застосовується тоді, коли одними із основних критеріїв відбору персоналу є стресостійкість.
Хедхантинг (Head hunting)	Підбор персоналу висококваліфікованих, рідкісних спеціалістів з унікальними компетенціями.

\*Джерело: складено автором на основі [24]-[25].

Аутстафінг – метод, який полягає у виведенні персоналу за штат організації-замовника та оформлення його у штат організації-провайдера [26].

Ексклюзивний пошук («executive search») – метод, що передбачає підбір топ-менеджерів, керівників, спеціалістів унікальних професій [27].

Рекрутинг – метод, який полягає у ретельному підборі персоналу та часто реалізується із залученням рекрутингових агентств. До сучасних форм методу відносять: цифровий, масовий, реферальний [28].

Preliminaring-метод – набір випускників університетів і студентів старших курсів. Такий метод сприяє появі нових ідей та «омолодженню» підприємства.

Слід виділити такі сучасні нетрадиційні методи, як: brainteaser інтерв'ю, шокове інтерв'ю, head hunting. Brainteaser інтерв'ю – допомагає визначити рівень креативності претендента на посаду [29]. Шокове інтерв'ю – головним критерієм відбору є стресостійкість. – це пошук «зірок» за фахом та за рівнем кваліфікації спеціалістів.

Отже, для забезпечення реалізації функцій управління персоналом підприємства використовуються певні методи. На етапі створення та в процесі функціонування підприємства одним із найважливіших завдань є підбір персоналу. Серед класичних методів підбору персоналі виділяють: тестування,



відбіркові іспити та співбесіду, а серед сучасних методів менеджери віддають перевагу ексклюзивному пошуку, цифровому рекрутингу та хедхантингу.

## 2.2 Сучасні методики оцінки та мотивації персоналу

В системі управління підприємства оцінювання персоналу займає значне місце, оскільки саме оцінювання персоналу дає змогу розкрити потенціал кожного співробітника й виявити невідповідність кваліфікації певній посаді.

За допомогою оцінювання можна виявити:

- потенційні можливостей персоналу та перспектив їх зростання;
- причини неефективної роботи окремих співробітників;
- потреб у навчанні та підвищенні кваліфікації персоналу.

Сьогодні науковці виділяють три групи методів оцінювання персоналу підприємства, а саме: якісні, кількісні та комбіновані.

До основних якісних (описових) методів оцінки персоналу відносять:

– метод системи довільних характеристик. Кадрова служба або керівник виділяють найбільші досягнення і найсерйозніші порушення в роботі і роблять висновки на основі їх зіставлення [30, с. 487];

– матричний метод – метод порівняння якостей конкретної людини з ідеальною моделлю співробітника для тієї чи іншої посади;

– оцінка виконання завдань – це найпростіший метод, коли оцінюється робота співробітника в цілому;

– метод «360 градусів»: оцінка працівника колегами, керівниками, підлеглими, клієнтами та їм самим.

Слід зауважити, що метод оцінки «360 градусів» або оцінка персоналу методом зворотного зв'язку є комплексним методом оцінювання персоналу в реальних робочих ситуаціях на основі інформації, отриманої від працівників різного рівня (начальника, колег), а також від клієнтів і партнерів. Зворотний зв'язок, отриманий за методом «360 градусів», вказує на можливості

підвищення ефективності співробітника та допомагає ставити цілі для його розвитку. В основі цього методу лежить «кругова» оцінка: свою думку про працівника висловлюють керівники, підлеглі, колеги, клієнти. Тобто, результат оцінки не залежить від суб'єктивної думки однієї людини [31].

Кількісні методи оцінки персоналу вважаються більш об'єктивними. До таких методів відносять:

- метод бальної оцінки: за кожне професійне досягнення персонал отримує певну кількість балів, які підсумовуються за певним періодом;

- ранговий метод: група керівників впроваджує рейтинг співробітників, потім всі рейтинги звіряються між собою, і тих співробітників, які опинилися на нижчих позиціях, звільняють або переводять на менш відповідальну посаду;

- метод вільної бальної оцінки – кожна якість оцінюється експертами на певну кількість балів. На основі усіх балів складається рейтинг.

Комбіновані методи – найбільш ефективні підходи до оцінки персоналу, оскільки в них використовуються і якісні і кількісні аспекти. До них відносять такі, як метод суми оцінок, метод система угруповання. Метод суми оцінок: кожна характеристика працівника оцінюється за певною шкалою, а потім розраховують середній показник, який порівнюють з ідеальним для конкретної посади. Метод система угруповання – всіх співробітників ділять на кілька груп – від тих, хто працює незадовільно, до тих, чия робота практично бездоганна, а потім проводиться порівняння та оцінка.

Найбільш поширеними методиками оцінювання компетенції персоналу є атестація і метод експертних оцінок персоналу. Атестація – оцінка результатів праці, кваліфікації, рівня практичних навичок та ділових якостей персоналу. Критеріями оцінки є професійний стандарт посад і спеціальностей. Методика експертних оцінок полягає у залученні до оцінки персоналу експертів, які на основі власного досвіду і знань аналізують компетенції персоналу, оцінюють їх професіоналізм та надають відповідні висновки та рекомендації.

У табл. 2.3 наведені основні сучасні методики мотивації персоналу.

Таблиця 2.3 – Сучасні методики мотивації персоналу\*

Назва методики	Характеристика методики
Кар'єрограма	Прогноз розвитку кар'єри співробітника в організації, де прописані зобов'язання адміністрації з горизонтального та вертикального переміщення працівника кар'єрними сходами через певний
Грейдинг (grade – ступінь, клас, ранг)	Система посадових розрядів. Для кожного грейду визначається оклад або «вилка окладів». В основі системи грейдів лежить методика Хей, його суть полягає в оцінці всіх посад на основі 3 груп факторів: 1) знання та вміння (практичні, управлінські, комунікативні) 2) вирішення проблем (область та складність проблем); 3) відповідальність (свобода дій, повноваження, вплив, важливість).
Pay for performance: плата за виконання	Винагорода (зарплата, премії) виплачується працівникам залежить від індивідуальних і групових досягнень (робіт, планових показників).
МВО (management by objectives): плата за цілями	Визначення цілей керівникам і співробітникам, використовується для оцінки їх ефективності та визначення розміру премій або будь-яких винагород за результатами роботи
Comp&ben: пільги і компенсації	Складова управління персоналом до якої належить матеріальна та нематеріальна винагорода, а також пільги та гарантії.
KPI (Key performance indicators) – ключові показники ефективності	Внутрішні ключові корпоративні показники, завдяки яким можна відстежити якість та ефективність виконаної роботи окремими співробітниками

\*Джерело: складено автором на основі [24].

Найбільш поширеними із сучасних методик мотивації персоналу сьогодні є кар'єрограма, грейдинг, плата за виконання, плата за цілями.

Отже, для підвищення ефективності оцінки та мотивації персоналу необхідно застосовувати сучасні моделі та методи, залучати персонал до регулярного проходження оцінювання, включаючи самоаналіз та саморозвиток.

### 2.3 Управління розвитком персоналу: стратегії та моделі

Розвиток персоналу є сукупністю організаційно-економічних заходів менеджерів організації щодо навчання кадрів, підвищення їх кваліфікації. Ці заходи повинні охоплюють питання професійної адаптації, оцінювання кандидатів на посаду, планування кар'єри і просування кадрів [21, с. 204].

Функціональна підсистема розвитку персоналу є одною з основних підсистем системи управління підприємства. Реалізація підсистеми розвитку персоналу на підприємстві здійснюється виходячи із стратегії розвитку, специфіки діяльності, комунікаційної спрямованості.

Стратегія розвитку персоналу – це узагальнююча модель дій, спрямована на формування і вимог до персоналу та рівня ефективності його роботи, який необхідний підприємству для досягнення поставлених бізнес-цілей [32].

До стратегій розвитку персоналу на підприємстві відносять:

- стратегія концентрованого розвитку: передбачає навчання та просування персоналу, пріоритетність розвитку окремих груп персоналу;
- стратегія розвитку потенційних працівників: полягає у навчанні та розвитку нових працівників, їх адаптації та професійної орієнтації;
- стратегія диверсифікованого розвитку персоналу: увага на навчання та отримання додаткової професії, програму розвитку, що спрямована на покращення комунікацій, формування команди;
- стратегія інтегрованого розвитку: використання спеціалізованих навчальних програм, створення передумов для формування необхідної поведінки працівників підприємства;
- кваліфікаційна стратегія: спрямована на діагностику персоналу, використання навчальних програм, що спрямовані на поповнення відсутньої (недостатньої) кваліфікації та характеристик персоналу;
- мотиваційна стратегія: Стратегія поєднує аналіз потреб підприємства та потенціалу працівників, їх професійну орієнтацію, просування по кар'єрі [32].

Основна мета розвитку персоналу полягає у тому, щоб не тільки забезпечити підприємство професійними та кваліфікованими співробітниками, а й розвивати у них потребу в постійному розвитку, зробити цей процес найважливішою частиною управлінської діяльності підприємства.

Управління розвитком персоналу складається із управління навчанням, вихованням та розвитком персоналу. Класифікація методів розвитку персоналу наведена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Методи розвитку персоналу\*

Ознака класифікації	Назва методу
За інноваційністю	- традиційні
	- сучасні
За залученням	- пасивні
	- активні
За кількістю осіб, що навчаються	- індивідуальні
	- групові
За тривалістю	- довгострокові
	- середньострокові
	- короткострокові
За джерелами фінансування	- власні фінансові ресурси індивіда
	- фінансові ресурси
	- бюджетне фінансування
	- недержавні суспільні фонди й організації
За засобами навчання	- власними силами підприємства
	- із залученням сторонніх організацій

\*Джерело: складено автором на основі [33, с. 557]

Однім із найбільш дієвих способів розвитку персоналу будь-якого підприємства є навчання. Методи навчання поділяють на внутрішні (на підприємстві) та зовнішні (поза межами підприємства).

Внутрішні методи навчання персоналу – це:

- працівники як асистенти та стажисти;
- ділове спілкування в колективі;
- професійне навчання та наставництво;
- лекції і семінари [33, с. 558].

Одним із найпоширеніших внутрішніх методів навчання персоналу на підприємстві є професійне навчання.

Вплив професійного навчання на діяльність підприємства залежить якості навчання: навчально-матеріальної бази, складу учнів і педагогічних кадрів. При відборі персоналу на курси підвищення кваліфікації враховують: вік, ступінь вмотивованості, імовірність появи вакансії у найближчий час тощо.

До зовнішніх методів навчання персоналу відносять:

- тренінги;
- підвищення кваліфікації;

– Інтернет-навчання

Серед зовнішніх методів навчання найбільш поширеними є тренінги. Тренінг є методом інтенсивного навчання із використанням ділових ігор, вправ та дискусій, спрямований на розвиток знань. Головною метою тренінгу є його побудова, яка буде більш наближеною до реальної ситуації для набуття практичних навичок та досягнення відповідної моделі поведінки.

Сьогодні дуже популярними є сучасні інноваційні моделі та методи, які широко використовуються в європейських країнах і також в Україні. Сучасні моделі та методи навчання персоналу наведені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Сучасні моделі та методи навчання персоналу\*

Назва методу	Коротка характеристика сутності методу навчання
Кейс Стаді	Система навчання на основі аналізу ситуацій змодельованих і реальних ситуацій, з метою кращого розуміння інших людей, приймати та аналізувати прийняті рішення.
Коучинг-метод	Бізнес-модель: тренер («коуч») допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.
Модель навчання ISA (income share agreement – угода о розподілі доходів).	Бізнес-модель, коли організація спочатку навчає людину за свій рахунок і допомагає їй влаштуватися на роботу, а студент оплачує навчання за фактом працевлаштування із зарплати, коли вона досягає певного рівня (у розмірі, встановлені у договорі).
Самонавчання	Модель освіти, під час якої особистість самостійно опановує навчальний матеріал, набуває навичок, практичного досвіду
E-learning (цифрове навчання)	Це форма освіти, що передбачає використання інформаційних і телекомунікаційних технологій з метою опанування навчального матеріалу, набуття навичок, практичного досвіду.
Модульне навчання	Очне навчання, що складається із модулів для рішення конкретних бізнес-задач, розвиток компетентностей тощо.
Баскет-метод	Метод імітації ситуацій «керівної діяльності» для працівників, які претендують на кар'єрне зростання та керівну посаду.
Buddying	Метод, що полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі.
Кейс-навчання	Розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності підприємств та обговорення реальних ситуацій. Метод дає можливість розвинути здібності до діагностики і прийняття управлінських рішень.

\*Джерело: складено автором на основі [24], [33].

Коучинг-метод сприяє розвитку творчого потенціалу працівників з метою одержання максимально можливого ефективного результату.

Для кожної категорії персоналу застосовувати індивідуальні методи розвитку та підвищення кваліфікації. Наприклад, для:

- керівників застосовують Кейс Стаді, баскет-методи, кейс-навчання;
- спеціалістів: коучинг-метод, самонавчання, цифрове навчання;
- службовців та працівників застосовують курси підвищення кваліфікації, buddying, модель навчання ISA, модульне навчання.

Сьогодні в умовах воєнного стану наявність висококваліфікованого та професійного персоналу є головною передумовою успішного функціонування підприємства. Навчання персоналу може здійснюватися у багатьох напрямках і багатьма методами, описаними вище. При цьому, попередньо слід ретельно вивчити потреби підприємства та самого персоналу щодо правильного вибору того чи іншого методу навчання.

Сучасні методи та моделі навчання персоналу становлять широкий простір для творчості персоналу. Слід зауважити, що менеджери підприємства повинні постійно використовуватися ті або інші методи навчання персоналу.

Отже, розвиток персоналу є запорукою успішної діяльності підприємства. Метою розвитку персоналу є зміни відповідно до потреб підприємства в кваліфікованих кадрах, у заміщенні певних посад для успішної діяльності та бізнесу, а також у підготовці персоналу до самостійного керування розвитком підприємства. Здатність підприємства здійснювати розвиток своїх працівників є одним із найважливіших факторів забезпечення його конкурентоспроможності на ринку, що сприятиме покращенню соціально-економічних та стратегічних переваг підприємства та досягненню намічених цілей.

## РОЗДІЛ 3 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ДП «ПІДПРИЄМСТВО ДКВС УКРАЇНИ (№56)»

### 3.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства

Державне підприємство «Підприємство Державної кримінально-виконавчої служби України (№56)» (скорочена назва: ДП «Підприємство ДКВС України (№56)») підпорядковується Міністерству юстиції України та засноване на загальнодержавній власності. Підприємство є юридичною особою, має самостійний баланс та розрахунковий рахунок в банку.

Юридична адреса ДП «Підприємства ДКВС України (№56)» 42073, Сумська обл., Роменський район, с. Перехрестівка, вул. Вишнева, буд. 19 [34].

Основними видами діяльності підприємства є:

- лісопилне та стругальне виробництво;
- деревообробне виробництво;
- виробництво баків та контейнерів металевих;
- виробництво металевих будівельних конструкцій;
- виробництво із бетону, гіпсу та цементу;
- виробництво взуття;
- виробництво текстильної продукції.

Основними видами продукції ДП «Підприємства ДКВС України (№56)» є: брус, дошка, рейка, паливні пелети, піддони, паливні пакети, причіп до мотоблоку, каркаси бесідки, послуги по: розпилюванні половника, з пошиття капців, виготовленню гойдалки, виготовленню паливних пелітів.

Метою діяльності ДП «Підприємства ДКВС України (№56)» є залучення до праці засуджених.

ДП «Підприємства ДКВС України (№56)» має право:

- визначати стратегію та основні напрями роботи;
- самостійно планувати свою виробничу діяльність;



– реалізовувати продукцію за цінами, що формуються відповідно до умов економічної діяльності;

– утворювати відділи, відокремлені підрозділи з можливістю відкриття поточних та розрахункових рахунків та затверджувати положення про них.

Майно підприємства, комунікації, будівлі, що знаходяться на його балансі, закріплені за ним на правах господарського відання. Підприємство має власну матеріально-технічну базу загальною площею 8709,0 м<sup>2</sup>, з них:

- виробничі приміщення – 5600 м<sup>2</sup>,
- складські приміщення – 2100 м<sup>2</sup>,
- допоміжні будівлі – 229 м<sup>2</sup>,
- автогараж – 780 м.

На балансі ДП «Підприємства ДКВС України (№56)» обліковуються дві земельні ділянки загальною площею 4,074 га. (Державний акт Серія ЯЯ № 283037 – 2,0973 га, Державний акт Серія ЯЯ № 283038 – 1,9767 га).

Організаційна структура управління ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Організаційна структура управління  
ДП «Підприємство ДКВС України (№56)»\*

№ з/п	Найменування підрозділу	Кількість штатних одиниць
1	Керівництво	2
2	Інженер-технолог	1
3	Юридична група	1
4	Сектор фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку	2
5	Група по роботі з персоналом	2
5	Група маркетингу, збуту та матеріально-технічного постачання	2
7	Планово-виробничий сектор	2
8	Група цивільного захисту	1
9	Виробничий цех №1	3
10	Гараж	1
	Всього:	17

\* Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності підприємства

Як бачимо з табл. 3.1, загальна кількість персоналу ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» складає 17 осіб. Очолює підприємство директор, який призначається на посаду наказом Голови Державної пенітенціарної служби України з дотриманням вимог чинного законодавства.

Основними обов'язками та завданнями директора підприємства є:

- організація діяльності підприємства та керівництво персоналом;
- забезпечення організації із підготовки виробництва, ефективності праці, скорочення матеріальних, фінансових та трудових витрат;
- організація роботи з добору кадрів спільно з керівниками відділів;
- проведенні індивідуально-виховної роботи з засудженими;
- контроль за дотриманням технологічної дисципліни, техніки безпеки, правил пожежної безпеки, правил і норм щодо охороні праці.

Директор ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» співпрацює з структурними підрозділами підприємства при розробці пропозицій та узгодженні проектів документів, що стосуються діяльності підприємства, а також отримує від відділів і служб колонії адміністративні, статистичні дані, що характеризує результати діяльності в межах своїх повноважень.

Директору підприємства підпорядковується інженер-технолог; юрист, сектор фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку, група по роботі з персоналом, планово-виробничий сектор, група маркетингу, збуту та матеріально-технічного постачання, виробничий цех.

Посадовими обов'язками інженера-технолога ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» є:

- організація та розробка прогресивних технологічних процесів, видів обладнання, оптимальних режимів при виробництві продукції;
- аналіз причин браку та випуску продукції низької якості, а також розробка заходів щодо їх усунення;
- розробка технічно-обґрунтованих норм часу виробітку, нормативів матеріальних витрат (витрат сировини), ефективності технологічних процесів.

Юрист ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» здійснює методичне управління правовою роботою на підприємстві, перевіряє відповідність законодавству проектів наказів, що подаються на підпис директора, подає пропозиції щодо вирішення правових питань.

Головний бухгалтер ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» керує сектором фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку. Фахівці сектору під керівництвом головного бухгалтера займаються веденням та плануванням бухгалтерської і фінансової роботи.

Планово-виробничий сектор ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» очолює начальник цього сектору, який безпосередньо підпорядковується директору підприємства. Начальник планово-виробничого сектору:

- здійснює керівництво роботою з економічного планування на підприємстві, спрямованого організацію виробничої діяльності, виявлення резервів виробництва з метою досягнення економічної ефективності.

- організує контроль за виконанням плану реалізації продукції та плану прибутку, правильністю застосування встановлених цін;

- керує участю відділу в розробленні заходів щодо підсилення режиму економії, зниженням збитків і непродуктивних витрат, ліквідацією збиткових окремих видів продукції, удосконаленням ціноутворення.

Начальник планово-виробничого сектору організує контроль за техніко-економічних показників роботи підприємства. Старший майстер виробничого цеху №1 цеху організує роботу цеху та забезпечує виконання планів.

Фахівці групи маркетингу, збуту та матеріально-технічного постачання займаються процесом матеріально-технічного постачання усіх видів ресурсів, дослідження ринку збуту продукції.

Сьогодні метою виробничої діяльності «Підприємство ДКВС України (№56)» є зацікавлення потенційних споживачів у розміщенні замовлень на виготовлення продукції підприємства, освоєння та виготовлення нових видів виробів в ринкових умовах. Для цього підприємство має великий потенціал та відповідне технологічне обладнання для виготовлення товарів з металу і

деревини в широкому асортименті, надання послуг по розпилюванні лісу, виготовлення продукції за індивідуальними замовленнями з дерева або металу та для потреб сільського господарства.

Ефективність організації виробництва на підприємстві залежить від раціонального використання ресурсів та формування витрат.

У табл. 3.2 наведені показники операційних витрат ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 роки. Джерелом інформації є Звіти про фінансові результати підприємства за 2020-2022 роки (Додаток Б).

Таблиця 3.2

Динаміка операційних витрат ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 рр., тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне	відносне, %
Матеріальні затрати	2483	3386	1825	-658	-26,5
Витрати на оплату праці	1021	1028	716	-305	-29,9
Відрахування на соціальні заходи	225	226	158	-67	-29,8
Амортизація	54	64	79	25	46,3
Інші операційні витрати	415	754	266	-149	-35,9
Усього витрат	4198	5458	3 044	-1154	-27,5

\* Джерело: складено автором на основі Додатку Б.

З табл. 3.2 бачимо, що загальне зниження усіх операційних витрат за 2020-2022 роки складає 1 154 тис. грн. або 27,5%, з них:

- матеріальні витрати знизилися на 658 тис. грн. (26,5%);
- витрати на оплату праці знизилися на 305 тис. грн. (29,9%);
- відрахування на соціальні заходи знизилися на 67 тис. грн. (29,8%);
- амортизації зросла на 25 тис. грн. (46,3%);
- інші операційні витрати знизилися на 149 тис. грн. (35,9%)

У структурі операційних витрат найбільшими є матеріальні, які складають 60% у 2022 р.

Отже, аналіз динаміки операційних витрат показав загальну тенденцію їх зниження за виключенням амортизації. Пріоритетними напрямками зниження операційних витрат є: нормування витрат енергоресурсів, застосування ресурсозберігаючих технологій, економне використання матеріальних ресурсів.

У табл. 3.3 наведені фінансово-економічні показники діяльності за 2020-2022 рр. на основі звітів підприємства (Додаток Б).

Таблиця 3.3

Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності  
ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 рр., тис грн\*

Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020	2021	2022	абсолютне (+, -)	відносне %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, товарів, послуг	4223	5324	2901	-1322	-31,3
Собівартість реалізованої продукції, товарів, послуг	3459	4711	2366	-1093	-31,6
Валовий прибуток	764	613	535	-229	-30,0
Інші операційні доходи	155	297	58	-97	-62,6
Адміністративні витрати	489	543	538	49	10,0
Витрати на збут	216	123	50	-166	-76,9
Інші операційні витрати	320	331	115	-205	-64,1
Фінансовий результат від операційної діяльності	-106	-87	-110	-4	3,8
Інші доходи	0	144	0	0	
Інші витрати	32	67	0	-32	-100,0
Чистий прибуток	-138	0	-110	28	-20,3

\* Джерело: складено автором на основі Додатку Б.

Як бачимо з табл. 3.3, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції підприємства за 2020-2022 рр. знизився на 1332 тис. грн або на 31,3%. Собівартість продукції знизилася на 1093 тис. грн, що є позитивною тенденцією у діяльності підприємства. Але валовий дохід підприємства мав негативну тенденцію зниження від 761 тис. грн у 2020 р. до 535 тис. грн. у 2022 р., тобто на 229 тис. грн або на 30%.

Позитивною тенденцією у діяльності підприємства є зниження витрат на збут на 166 тис. грн та інших операційних витрат на 205 тис. грн (64,1%). Але негативною тенденцією є зростання адміністративних витрат на 49 тис. грн та зниження інших операційних доходів на 97 тис. грн за 2020-2022 рр.

Фінансовий результат від операційної діяльності та чистий прибуток підприємства за 2022 р. становив 110 тис. грн збитку.

Випуск товарної продукції за 2022 р. склав 3019,1 тис. грн (60%) від показника затвердженого фінансовим планом, а реалізація готової продукції – 2 901 тис. грн. при плані 5100 тис. грн., отже, план виконано на 57%. Залишки готової продукції на 01.01.2023 склали 593,8 тис. грн. Середньомісячна заробітна плата засуджених на виробництві фактично склала 2 188 грн., при плані 2 365 грн (93%). Доходи від праці засуджених на виробництві за 2022 рік склали – 53,0 тис. грн. при плані 185,0 тис. грн., виконання склало 29%.

Сьогодні на підприємстві спостерігається зниження чистого доходу від реалізації продукції, за 2022 рік – 2901 тис. грн., за аналогічний попередній період – 5324 тис. грн (табл. 3.3). Це відбулось внаслідок простою виробництва в березні 2022 р., як наслідок воєнних дій на території Сумської області.

Отже, аналіз динаміки фінансово-економічних показників діяльності ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 рр. показав збитковість усіх показників доходності: чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку. Чистий збиток підприємства у 2022 р. становив 110 тис. грн.

Однією з важливіших характеристик діяльності підприємства є показники його фінансового стану. Під фінансовим станом підприємства розуміють рівень забезпеченості фінансовими ресурсів, необхідних для своєчасного здійснення грошових розрахунків за своїми зобов'язаннями. Джерелом інформації для оцінки фінансового стану є фінансова звітність підприємства.

З метою вивчення фінансового стану ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 рр. розрахуємо показники: майнового стану; ліквідності; фінансової стійкості (платоспроможності); ділової активності; рентабельності.

Формули розрахунку вищезазначених показників фінансового стану наведені у Додатку В [35]. Джерелом інформації для їх розрахунку є Баланс (Звіт про фінансовий стан) у Додатку А.

У табл. 3.4 розраховані майнового стану підприємства за 2020-2022 роки.

Таблиця 3.4

## Динаміка показників майнового стану

ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 рр.\*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2022/2020
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	0,665	0,672	0,693	0,027
Коефіцієнт надходження	збільшення	0,136	0,117	0,191	0,055
Коефіцієнт вибуття	менші, ніж коефіцієнт надходження	0,104	0,088	0,145	0,040
Тип відтворення	> 0	0,031	0,030	0,047	0,015

\* Джерело: складено автором на основі Додатку А.

Як бачимо з табл. 3.4, коефіцієнт зносу основних засобів, який характеризує частку зношених основних засобів у загальній їх вартості, мав негативну тенденцію зростання та у 2022 р. склав 0,693 (або 69,3%), що не повідає нормативному значенню (<0,5).

Коефіцієнт надходження показує рівень фізичного та морального оновлення основних фондів. Розрахований коефіцієнт надходження основних засобів у 2022 р. порівняно з 2020 р. збільшився на 0,055, що є позитивним

Коефіцієнт вибуття, що показує рівень вибуття зношених основних фондів за був нижчі коефіцієнту надходження і тому тип відтворення основних засобів є позитивним, а це свідчить про їх вчасне оновлення.

Отже, аналіз динаміки показників майнового стану ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 рр. показав, що майно використовується неефективно у зв'язку із високим рівнем зношеності основних засобів.

Далі у табл. 3.5 проаналізуємо ліквідність ДП «Підприємство ДКВС України (№56)», тобто здатність підприємства своєчасно розрахуватися за своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів.

Таблиця 3.5

## Динаміка показників ліквідності

ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 рр.\*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2022/2020
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,0	0,602	0,684	0,659	0,057
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	0,105	0,082	0,087	-0,018
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	0,019	0,010	0,010	-0,009

\* Джерело: складено автором на основі Додатку А.

Коефіцієнт загальної ліквідності характеризує достатність обігових коштів для погашення боргів протягом року. Для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» коефіцієнт загальної ліквідності за 2020-2022 рр. перевищує норматив, що свідчить про нездатність своєчасного погашення зобов'язань.

Коефіцієнт швидкої ліквідності показує скільки одиниць найбільш ліквідних активів припадає на одиницю термінових боргів. Цей показник за 2020-2022 рр. не відповідав нормативу (0,5-1,0), що показує нездатність термінового погашення боргів підприємства. Коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує готовність негайно ліквідувати короткострокову заборгованість на протязі 2020-2022 рр. не відповідав нормативному значенню (0,2-0,5) та у 2022 р. складав 0,010.

Отже, аналіз показників ліквідності за 2020-2022 рр. показав, що підприємство не здатне своєчасно погашати усі борги та зобов'язання за рахунок наявних активів. Крім того, спостерігається негативні тенденція зниження показників швидкої та абсолютної ліквідності.

У табл. 3.6 розраховані показники фінансової стійкості підприємства за 2020-2022 роки.



Показники фінансової стійкості  
ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 роки\*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2022/2020
		2020	2021	2022	
Власні оборотні кошти	>0	-687	-625	-657	30
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	0,349	0,318	0,297	-0,052
Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)	≤ 1	1,865	2,142	2,369	0,504
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	0,349	0,318	0,297	-0,052

\*Джерело: складено автором на основі Додатку А.

Як бачимо з табл. 3.6, власні оборотні кошти підприємства на протязі 2020-2022 рр. не відповідали нормативу (>0), тобто мали від'ємне значення та у 2022 р. склали -657 тис. грн.

Коефіцієнт автономії, який характеризує частку власного капіталу у загальній сумі активів, на протязі 2020-2022 рр. відповідав нормативу (0,4-0,6) та у 2022 р. становив 0,297, а це означає, що частка власного капіталу у загальних активах складає лише 29,7%.

Коефіцієнт фінансового ризику (левереджу) вказує на відношення залучених з зовнішніх джерел фінансів до власних коштів. За 2020-2022 роки цей показник перевищував норматив (≤ 1), що свідчить про високий рівень фінансового ризику. У 2022 р. коефіцієнт фінансового ризику становив 2,369, що майже у 2,4 рази перевищує норматив та вказує на наявність високого рівня фінансового ризику при залученні фінансових коштів підприємством.

Коефіцієнт фінансової стійкості на протязі 2020-2022 рр. був менші нормативу та мав тенденцію негативну тенденцію зниження, що свідчить про зниження фінансової стійкості підприємства.

Отже, розраховані показники фінансової стійкості ДП «Підприємство ДКВС України (№56) » за 2020-2022 роки свідчать про абсолютну фінансову нестійкість підприємства.

Розрахуємо показники рентабельності ДП «Підприємство ДКВС України (№56)», які характеризують ефективність фінансово-господарської діяльності та його рівень прибутковості (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Показники рентабельності  
ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 роки\*

Показник	Нормативне значення	Роки			Абсолютне відхилення 2022/2020
		2020	2021	2022	
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	-0,052	0,000	-0,040	0,012
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	-0,149	0,000	-0,135	0,014
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	>0, збільшення	-0,149	0,000	-0,135	0,014
Коефіцієнт рентабельності продукції	>0, збільшення	-0,033	0,000	-0,038	-0,005

\* Джерело: складено автором на основі Додатків А-Б.

Як бачимо з табл. 3.7, усі показники рентабельності ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 рр. а саме рентабельності: активів, власного капіталу, інвестиційного капіталу, реалізації продукції, мають від'ємні значення, тобто не відповідають нормативу. Це обумовлено тим, що за чистий на протязі останніх трьох років підприємство було збитковим.

Дослідження фінансового стану підприємства за 2020-2022 рр. дозволяє прийти висновку, що основні засоби використовуються неефективно, підприємства є фінансово-нестійким, та нерентабельним.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-економічних показників ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 рр. показав збитковість усіх показників доходності, а саме: чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку, фінансового результату від операційної діяльності та чистого прибутку. Чистий збиток підприємства у 2022 р. становив 110 тис. грн.

Непокритий збиток підприємства на 01.01.2022 року становив 969 тис. грн., та на 01.12.2022 року – 1079 тис. грн (Додаток А).

Протягом 2022 року діяльність у ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» була спрямована на виконання таких завдань, як:

- організації робочих місць для засуджених;
- забезпечення життєдіяльності установи за рахунок спеціального фонду;
- проведення розрахунків за податками та утриманнями згідно виконавчих листів засуджених минулих років.

Для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» заходами, які сприятимуть зменшенню та недопущенню збитків можуть бути:

- нарощування обсягів виробництва на рівні довоєнного часу;
- підвищення цін на продукцію підприємства;
- зниження видатків на оплату праці в зв'язку з простоем підприємства;
- проведення претензійної роботи щодо зменшення штрафних санкцій в судовому порядку.

### **3.2 Аналіз організації системи управління персоналом підприємства**

Сьогодні керівники підприємства зацікавлені в прийомі на роботу кваліфікованого персоналу. Управління персоналом – це самостійний вид діяльності фахівців-менеджерів, головною метою яких є:

- підвищення виробничої, творчої віддачі і активності персоналу;
- розробка і реалізація політики підбору і розстановки персоналу;
- вироблення правил прийому і звільнення персоналу;
- вирішення питань, пов'язаних з навчанням, підвищенням кваліфікації та розвитком персоналу [11, с. 184].

Персонал є значним джерелом розвитку підприємства, потенціалом, який впливає на його прибутковість. Тому управління персоналом визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності, спроможною підвищити ефективність функціонування підприємства.

Система управління персоналом на сучасному підприємстві забезпечує безперервне вдосконалювання методів роботи з кадрами та є ефективним інструментом забезпечення конкурентоздатності та розвитку підприємства.

Система управління персоналом у ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» складається із директора та групи по роботі з персоналом. Групу по роботі із персоналом очолює інспектор по роботі із персоналом.

Основними посадовими обов'язками і завданнями інспектора по роботі із персоналом підприємства є:

- організація відбору, розстановки, навчання та виховання робітників та різних категорій вільнонайманих працівників згідно штатного розкладу;
- проведення своєчасного оформлення та ведення трудових книжок, особових справ вільнонайманих працівників при їх прийомі, переводі та звільненні,
- складання необхідної звітності до служби зайнятості населення;
- ведення обліку персоналу, вільнонайманих робітників підприємства;
- внесення записів про зміни службового положення, заохочення, стягнення, зміни сімейного становища, адреси у відповідні розділи особової справи, службових карток та трудових книжок;
- підготовка інформації щодо переміщення, призначення, звільнення, а також перевірка її об'єктивності, повноти та достовірності;
- складання графіків чергових та щорічних відпусток персоналу, контроль надання відпусток згідно чинного законодавства;
- щорічне декларування доходів вільнонайманих працівників;
- оформлення документів щодо трудового стажу, призначення пенсій вільнонайманим співробітникам за віком, по інвалідності й вислужі років;
- надання довідок співробітникам підприємства та архівних довідок відносно стажу роботи колишнім працівникам підприємства.

На рис. 3.1 схематично представлена система управління персоналом у ДП «Підприємство ДКВС України (№56)».

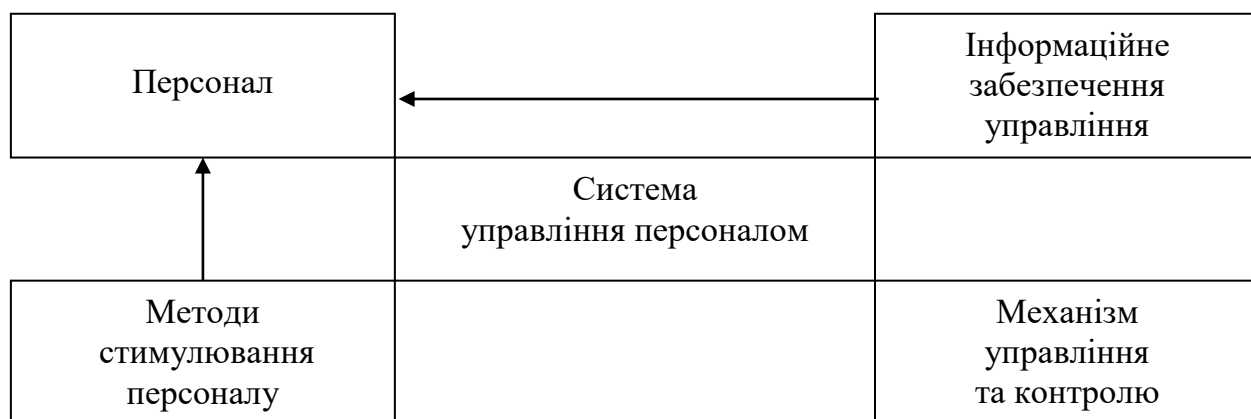


Рисунок 3.1 – Система управління персоналом ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» [складено автором на основі звітності підприємства ]

Як бачимо з рис. 3.1, система управління персоналом підприємства складається з персоналу, інформаційного забезпечення управління, методів стимулювання персоналу, механізму управління та контролю.

Інформаційне забезпечення управління персоналом – це забезпечення умов праці персоналу, обмін інформацією та комунікації між групами, відділами, секторами та керівництвом підприємства.

Механізм управління та контролю ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» визначає критерії оцінки роботи персоналу підприємства, тобто досягнення персоналу за певний період, а контроль – перевірку результатів, виплати та стимулювання праці персоналу.

Система управління персоналом у ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» спрямована на забезпечення підприємства кадрами, їх ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

Сьогодні на ДП «Підприємство ДКВС України (№ 56)» працює 17 співробітників. Згідно штатного розпису передбачено 25 посад. Некомплект складає 8 одиниць. Проте, не зважаючи на наявність незакритих вакансій, персонал забезпечує виконання усіх функцій підприємства, документальний супровід діяльності, подання бухгалтерської та фінансової звітності тощо.

Для виконання своїх посадових обов'язків працівники підприємства забезпечені комп'ютерною технікою, спеціалізованими програмами, зокрема у секторі фінансового забезпечення та бухгалтерського обліку функціонує інформаційне програмне забезпечення «М.Е.DOC».

Керівники та фахівці підприємства мають доступ до мережі Інтернет для вивчення змін в законодавстві України та для розміщення на сайті ДП «Підприємство ДКВС України (№ 56)» (<https://opendatabot.ua/c/37847337>) інформації про діяльність та основні напрямки роботи підприємства.

Слід зауважити, що сучасний документообіг, складний і масштабний, сьогодні вимагає наявності у бухгалтерів і економістів ефективного та в той же час простого інструменту. Саме таким інструментом є програма «М.Е.DOC» – надійним, функціональним і зручним у використанні.

«М.Е.DOC» – поширене українське програмне забезпечення щодо подання звітності до контролюючих органів та обміну юридично значущими первинними документами між контрагентами в електронному вигляді. У середині 2017 року в Україні саме цією програмою користувалася переважна більшість компаній та підприємств [36].

Програма «М.Е.DOC» складається із таких модулів::

- електронний документообіг – інформаційний модуль для обміну документами з контрагентами;
- зарплата – програмне забезпечення використовується для розрахунку та нарахування оплати праці персоналу, а також для обліку персоналу;
- звітність – складання та здійснення звітності будь-якого типу для різноманітних контролюючих органів;
- СОТА – ефективний та надійний мережевий сервіс для подання звітності будь-якого типу в державні органи [37].

Використання інформаційного програмного забезпечення «М.Е.DOC» у ДП «Підприємство ДКВС України (№ 56)» забезпечує:

- зниження адміністративних витрат підприємства, економію робочого часу при оформленні документації;

- максимальну автоматизацію документообігу і звітності;
- використовує шифрування електронного підпису, що забезпечує високий рівень інформаційної безпеки;
- підвищує рівень оперативності щодо інформаційної підтримки;
- контролює документообіг контролюється на всіх проміжних етапах.

Документи, сформовані в програмі «М.Е.ДОС», мають унікальний цифровий підпис, офіційно визнані державними службами та вважаються оригіналами відповідно до діючого законодавства України.

Головною метою роботи с персоналом на підприємстві в умовах воєнного стану та економічної нестабільності є збереження кваліфікованого персоналу, об'єктивна оцінка діяльності кожного працівника та мотивація праці.

Основними цілями управління персоналом підприємства є :

- формування висококваліфікованого та відповідального персоналу з сучасним мисленням;
- забезпечення потреб підприємства в кадрах у відповідності до штатного розпису та професійно-кваліфікаційних характеристик посад;
- узгодження інтересів та потреб персоналу за вимогами підприємства;
- забезпечення спроможності персоналу реалізувати цілі і завдання, що постійно змінюються відповідно вимогам підприємства.

Система управління персоналом ДП «Підприємство ДКВС України (№ 56)» – група по роботі з персоналом на чолі із директором – здійснює:

- реалізацію кадрової політики підприємства;
- координацію діяльності із управління трудовими ресурсами;
- створення нових систем стимулювання трудової діяльності;
- планування потреб в персоналі на довгостроковий період;
- забезпечення резервів кадрами для управлінського персоналу.

Планування потреби в персоналі на підприємстві охоплює:

- прогнозування потреб в персоналі (за категоріями);
- забезпечення необхідного рівня кваліфікації персоналу;
- розроблення програм і заходів щодо розвитку персоналу.

Отже, планування персоналу за потребою є діяльністю з підготовки кадрів, визначення їх професійно-кваліфікаційної структури та забезпечення персоналом, який необхідний ДП «Підприємство ДКВС України (№ 56)» задля його стабільної діяльності на ринку деревини та лісоматеріалів.

Інспектор по роботі із персоналом ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» безпосередньо відповідає за кадрову політику підприємства.

Основними напрямками роботи система управління персоналом у ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» є:

- відбір та розподіл персоналу за професійними та діловими якостями;
- забезпечення підприємства персоналом в потрібній кількості;
- забезпечення умов професійного розвитку персоналу;
- стимулювання та мотивація персоналу;
- організація сприятливих та безпечних умов праці для персоналу, дотримання законодавчих норм щодо охорони праці;
- організація заходів щодо забезпечення трудової та виробничої дисципліни, охорони праці, виконання правил санітарії та техніки безпеки згідно з чинним законодавством України.

Інспектор по роботі із персоналом відповідає за процес відбору кадрів, який складається із:

- первинного знайомства та співбесіди з претендентами на посаду;
- порівняння фактичних звідностей претендентів та вимог посади;
- порівняння різних кандидатів та вибір;
- затвердження кандидатів на посаду, підписання трудового договору.

Інспектор по роботі із персоналом роз'яснює в особистій бесіді вільнонайманому кандидату на працю порядок і умови виробництва на підприємств, матеріального забезпечення, права та виявляє обставини, що перешкоджають прийому на роботу.

При прийнятті на роботу працівники ознайомлюють з правилами внутрішнього розпорядку. У колективному договорі зазначено, що оплата праці проводиться згідно до Положення про оплату праці персоналу, де передбачено:



- посадові оклади персоналу установлює директор відповідно до посади з дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством;
- розмір мінімальної тарифної ставки працівника, який виконує просту роботу, не може бути меншим за мінімальні заробітну плату, встановлену законодавством України;
- робота керівників, менеджерів оплачується згідно штатного розпису і фактично відпрацьованого часу.

Формами оплати праці на підприємстві є тарифна система та почасова. Розрахунок фонду заробітної плати персоналу, фахівців та службовців виконується згідно з штатним розкладом, посадовими окладами.

ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» використовує державні тарифні ставки, посадові оклади як орієнтири для диференціації оплати праці персоналу залежно від їх кваліфікації та складності виконуваних ними робіт.

Для дотримання принципу справедливого розподілу фонду оплати праці на підприємстві застосовуються однакові показники оцінки роботи для всього персоналу. Прикладами стимулювання є виплати премій за відсутність запізнь, виконання та перевиконання плану.

Інспектор по роботі із персоналом ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» веде облік засуджених, які не мають професії, а також здійснює розробку планів проведення їх професійно-технічного навчання. Також інспектор по роботі із персоналом організовує професійно-технічне навчання у формі мінімальної професійної підготовки на виробництві.

Система стимулювання праці персоналу у ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» базується на певних вимогах, а саме:

- узгодження рівня оплати праці із її результатами та визнання особистого внеску в загальний успіх;
- надання однакових можливостей щодо зайнятості та посадового просування за критерієм результативності праці;
- створення належних умов для захисту здоров'я, безпеки праці та добробуту всього персоналу.

### **3.3 Розробка стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» та етапів її реалізації**

Сьогодні система управління персоналом в умовах воєнного стану має бути гнучкою, орієнтованою на стратегічний розвиток, адаптацію до можливих змін у зовнішньому середовищі. Система управління персоналом підприємства є наймогутнішим інструментом забезпечення конкурентоздатності та розвитку.

Ефективне функціонування підприємства навіть в умовах воєнного стану визначається перш за все рівнем розвитку та професіоналізму його персоналу.

Основними цілями розвитку персоналу підприємства є:

- підвищення потенціалу та конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечення діяльності підприємства в довгостроковій перспективі;
- підвищення продуктивності праці та її ефективності [38, с. 191].

Специфіка роботи в ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» вимагає професійної підготовки персоналу. Тому група по роботі з персоналом, яку очолює директор, займаються питаннями відбору персоналу та підвищення кваліфікації персоналу, який вже працює. Сьогодні актуальним є підвищення рівня професіоналізму персоналу, оскільки професіоналізм та компетентність впливають як на конкурентоздатність підприємства (фінансово-економічні показники, прибутковість, ефективність виробництва та збуту продукції), так й на виховну роботу персоналу із засудженими та результати їхньої праці.

З метою підвищення професіоналізму персоналу ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» розробимо стратегію «розвитку професіоналізму персоналу», яка полягатиме у забезпеченні цілісного підходу щодо розвитку персоналу, а саме: використанні сучасних методик якісного відбору персоналу, професійно-кваліфікаційного просування співробітників, організації процесу системного навчання та розвитку персоналу.

Стратегічною метою ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» при впровадженні стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» є підвищення рівня професіоналізму персоналу.

У табл. 3.8 наведені етапи реалізація стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)».

Таблиця 3.8

Етапи реалізації стратегії «розвитку професіоналізму персоналу»  
ДП «Підприємство ДКВС України (№56)»\*

Назва етапу	Зміст заходів
1. Підготовка стратегії	Специфіка роботи на підприємстві вимагає від менеджерів постійного розвитку професіоналізму персоналу та навчання. Формування стратегічної мети та стратегічних цілей. Стратегічна мета: – підвищення рівня професіоналізму персоналу. Стратегічні цілі: – покращення фінансово-економічних показників діяльності; – підвищення професіоналізму, ініціативності, результативності праці; – підвищення компетентних здібностей персоналу; – професійне та кар'єрне (посадове) зростання персоналу.
2. Прийняття рішення	Директор ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» відповідає за прийняття рішення щодо ухвалення стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» та заходів її реалізації.
3. Реалізація стратегії	1. Розроблення основних засад кадрової політики відповідно стратегії. 2. Створення умов для професійного зростання персоналу, у тому числі і стимулювання персоналу, який проходить навчання. 3. Забезпечення професійного розвитку персоналу: – професійне навчання та розвиток; – перепідготовка персоналу; – підвищення кваліфікації.
4. Стратегічне планування та контролю за реалізацією стратегії	Впровадження у діяльність підприємства стратегічного планування та стратегічного контролю. Метою стратегічного планування персоналу є забезпечення підприємства робочими місцями в необхідній кількості. Стратегічний контроль щодо: покращення фінансово-економічних показників (дохід, прибуток), підвищення рівня професіоналізму кадрів.
5. Аналіз ефективності виконання стратегії	Аналіз виконання стратегії «розвитку професіоналізму персоналу». Визначення ефективності реалізації стратегії щодо досягненням стратегічної мети та стратегічних цілей. Якщо в процесі реалізації стратегії, стратегічної мети не досягнуто, виявлення відповідних причин.

\* Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Як бачимо з табл. 3.8, за вибір та ухвалення заходів реалізації стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» відповідає директор ДП «Підприємство ДКВС України (№56)».

Стратегічними цілями стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» є:  
– покращення фінансово-економічних показників діяльності;  
– підвищення професіоналізму, ініціативності, результативності праці;

- підвищення компетентних здібностей персоналу;
- професійне та кар’єрне (посадове) зростання персоналу.

На етапі реалізації стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» (табл. 3.8) фахівцям групи по роботі з персоналом необхідно створити умови для професійного та кар’єрне зростання персоналу, а саме:

- підвищити освітній рівень персоналу;
- стимулювати професійне зростання співробітників;
- підвищувати кваліфікацію персоналу на робочому місці;
- використовувати сучасні методів навчання персоналу такі, як: модульне навчання, коучинг-метод, кейс-навчання тощо.

На етапі стратегічного планування та контролю за реалізацією стратегії

«розвитку професіоналізму персоналу» необхідно забезпечити підприємство кадрами в необхідній кількості. Сьогодні наявність незакритих вакансій на ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» складає 8 осіб, а тому менеджерам необхідно вдосконалити процес відбору персоналу на вакантні посади.

Стратегічний контроль за стратегією спрямований на виявлення того, якою мірою реалізація стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» приводить до досягнення стратегічних цілей, тобто до покращення фінансових показників діяльності підприємства, підвищення професіонального рівня персоналу, підвищення компетентних здібностей персоналу, професійного та кар’єрного зростання персоналу. Стратегічний контроль дозволяє фахівцям оцінити правильність вироблених цілей і стратегії, а також виявити відхилення і намітити кроки по виправленню відхилень.

Для реалізації стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» на підприємстві фахівцям групи по роботі з персоналом необхідне постійно вдосконалювати кваліфікацію кадрів, проводити навчання співробітників з метою професійного росту та підвищення кваліфікації. Для цього керівники підприємства повинні розробляти спеціальні професійні програми розвитку для персоналу, а також використовувати сучасні методи та моделі навчання.

Завершальним етапом реалізації стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» є аналіз ефективності (результативності) виконання стратегії. Оцінка результативності стратегії здійснюється шляхом порівняння фінансово-економічних показників до та після впровадження стратегії. Визначають ефективність досягненні стратегічних цілей та реалізації стратегії директор, головний бухгалтер та керівники підрозділів та секторів підприємства.

Вважаємо, що стратегія «розвитку професіоналізму персоналу», яку ми пропонуємо ДП «Підприємство ДКВС України (№56)», сприятиме не тільки підвищенню рівня професіоналізму персоналу, результативності його праці, професійному й кар'єрному зростанню працівників, а також покращить основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

### **3.4 Обґрунтування заходів щодо підвищення ефективності системи управління персоналом на підприємстві**

Сьогодні в умовах воєнного стану добре налагоджена система управління персоналом є запорукою ефективної діяльності підприємства.

Розглянемо заходи удосконалення системи управління персоналом для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)».

1. Впровадження стратегії «розвитку професіоналізму персоналу», яка була розроблена та описана вище.

На нашу думку, відповідальність за реалізацію усіх заходів стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» необхідно покласти на директора підприємства та фахівців групи по роботі з персоналом.

У табл. 3.9 наведений перелік найбільш вагомих пріоритетні здібностей персоналу, який можна порекомендувати ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» при відборі персоналу, оскільки сьогодні на підприємстві є незакриті вакансії у кількості 8 осіб. Також в процесі впровадження стратегії «розвитку

професіоналізму персоналу» такий захід буде доцільним, оскільки сприятиме більш якісному відбору персоналу.

Таблиця 3.9

Перелік пріоритетних здібності при відборі персоналу  
у ДП «Підприємство ДКВС України (№56)»\*

№ п/п	Найбільш вагомі пріоритетні здібності персоналу
1	Професіоналізм
2	Знання
3	Ініціативність
4	Досвід роботи на підприємствах кримінально-виконавчої служби
5	Рівень відповідальності
6	Рівень відповідальності
7	Комунікабельність

\*Джерело: складено автором на основі власних досліджень.

Наведені в табл. 3.9 здібності є якісними характеристиками персоналу. Тому при відборі персоналу на вакантні посади директор та інспектор по роботі із персоналом, які затверджують кандидатів на посади, повинні, насамперед, звертати увагу на ці пріоритетні здібності майбутніх співробітників.

## 2. Управління професійним ростом та розвитком персоналу.

Управління професійним ростом та розвитком персоналу на підприємстві сприятиме підвищенню кваліфікації персоналу. Розглянемо програми та заходи щодо управління професійним ростом та розвитком персоналу такі, як:

- програми систематичного навчання та розвитку працівників,
- підвищення кваліфікації персоналу;
- професійний розвиток та кар'єрне (посадове) просування персоналу.

Програми систематичного навчання та розвитку працівників дозволяють підвищити результативність праці. Мета навчання полягає у забезпеченні підприємства достатньою кількістю працівників з умінями та здібностями, необхідними для досягнення цілей підприємства. Програми навчання та розвитку дозволять персоналу придбати знання, необхідні виконання завдань у майбутньому. Знання використовуються для формування уміння. Чим ширше обсяг знань, тим різноманітніше уміння.

Уміння дозволяє виявити у працівників важливі якості, а саме:

- організованість,
- здатність правильного вибору прийомів і методів,
- оцінювання результатів своєї діяльності.

Професійне уміння в процесі його формування проходить ряд етапів, представлених у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

## Етапи формування умінь персоналу\*

Етапи	Критерії визначення
1. Первісне уміння	Усвідомлення мети дії й пошук способів його виконання, що спираються на раніше придбані знання й навички. Діяльність методом проб і помилок
2. Недостатньо вмiла діяльність	Наявність знань про способи виконання дії й використання раніше придбаних, не специфічних для даної діяльності навичок
3. Окремі загальні уміння	Ряд високорозвинених, але вузьких умінь, необхідних у різних видах діяльності
4. Високо розвите уміння	Творче використання знань і навичок даної діяльності зі свідомістю не тільки мети, але і мотивів вибору, способів досягнення мети
5. Майстерність	Творче використання різних умінь

\*Джерело: складено автором на основі [38].

Слід зауважити, що професійні уміння не тільки визначають якість трудової діяльності персоналу та збагачують досвід, але також стають якостями особистості. Пропонуємо для кожної категорії працівників розробити програми навчання, виходячи із специфіки підприємства кримінально-виконавчої служби ДП «Підприємство ДКВС України (№56)». Директор підприємства та група по роботі із персоналом обов'язково повинні оцінювати результати навчання.

Пріоритетними якісними показниками є професіоналізм, комунікації, технічні навички. Якщо розглядати професійні здібності як систему, то в ній необхідно виділити два етапи: перший – власне професійна підготовка; другий – поглиблення, розширення та підвищення кваліфікації.

Професійний розвиток та кар'єрне (посадове) просування персоналу є процесом порівняння здібностей персоналу з вимогами програм професійного і посадового росту. Також працівник повинний знати не тільки свої перспективи на короткостроковий і довгостроковий періоди, але і те, яких показників він

повинний домогтися, щоб розраховувати на кар'єрне зростання. Директор та фахівці групи по роботі із персоналом ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» повинні сприяти професійному розвитку співробітників персоналу та їх подальшому просуванню, тобто, кар'єрному зростанню.

### 3. Впровадження стратегічного планування персоналу.

Стратегічне планування – процес ухвалення управлінських рішень щодо формування стратегії, розподілу кадрів, розподілу ресурсів, а також адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» стратегічне планування персоналу необхідне для визначення:

- скільки працівників та якій кваліфікації необхідно прийняти на роботу;
- за якими критеріями необхідно провести якісний відбір персоналу;
- як краще вирішити питання щодо підвищення кваліфікації працівників.

В обов'язки інспектора по роботі із персоналом ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» необхідно включити визначення стратегічної (перспективної) потреби в кадрах.

### 4. Впровадження стратегічного контролю на підприємстві.

Стратегічний контроль дозволяє оцінити правильність вироблених цілей і стратегій, а також виявити відхилення і намітити кроки по їх виправленню.

Стратегічний контроль за реалізацією етапів і заходів стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» спрямований на з'ясування того, якою мірою дана стратегія сприятиме підвищенню професіонального рівня персоналу. Коректування за результатами стратегічного контролю може стосуватися як стратегії, так і цілей ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» .

### 5. Стимулювання праці персоналу.

Стимулювання праці персоналу за результати є дієвим інструментом як посилення мотивації так і підвищення ефективності праці.

Для персоналу ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» матеріальними та нематеріальні мотивами є:

- розмір заробітної платі та премій;
- похвальні грамоти, відзнаки (нематеріальні мотиви);



- прагнення до просування по службі;
- потреба у заохоченні, похвалі з боку інших;
- задоволення від результату роботи;
- можливість вчитись; .
- можливість якнайповнішої самореалізації саме в цій діяльності тощо.

Таким чином, заходами із підвищення ефективності системи управління персоналом у ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» є:

- впровадження стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» та етапів її реалізації;
- управління професійним ростом та розвитком персоналу (впровадження програм навчання й розвитку; підвищення кваліфікації персоналу; професійний розвиток та кар'єрне (посадове) просування персоналу);
- впровадження стратегічного планування персоналу;
- впровадження стратегічного контролю на підприємстві;.
- стимулювання праці персоналу

Вважаємо, що усі вищенаведені заходи сприятимуть підвищенню рівня професіоналізму персоналу ДП «Підприємство ДКВС України (№56)», що дозволить не тільки покращити показники фінансового стану підприємства, ефективність виробництва та збуту продукції, а також позитивно вплине на виховну роботу персоналу із засудженими та результати їхньої праці.

## ВИСНОВКИ

Розглянуті в роботі теоретичні та практичні аспекти аналізу системи управління персоналом підприємства кримінально-виконавчої служби дають можливість зробити наступні висновки.

1. Система управління персоналом – це складний механізм, який здійснює управління організацією в цілому та окремими її підрозділами, розробляє стратегію і політику управління кадрами, організує відбір персоналу та сприяє його розвитку, займається мотивацією і розвитком працівників. В системі управління персоналом виділяють такі групи цілей, як: економічні, науково-технічні, комерційно-виробничі та соціальні.

2. Функціональними підсистемами управління персоналом є підсистеми такі, як: 1) організаційна структура управління; 2) оформлення та відбір кадрів; 3) стимулювання праці; 4) розвиток персоналу; 5) трудові відносини; 6) умови праці; 8) маркетинг, прогнозування і планування персоналу. Основними видами технологій персоналу є: кадрові технології та персонал-технології.

3. Формування системи управління персоналом проходить поетапно від підбору і розміщення персоналу до моменту звільнення. Найбільш поширеними традиційними методи планування потреби в персоналі є: економетричний, балансовий, екстраполяція, метод експертних оцінок, нормативний метод. Серед класичних методів підбору персоналі виділяють: тестування, відбіркові іспити та співбесіду, а серед сучасних методів менеджери віддають перевагу ексклюзивному пошуку, цифровому рекрутингу та хедхантингу

4. Найбільш поширеними методиками оцінки компетенції персоналу є атестація і метод експертних оцінок персоналу. Атестація – оцінка результатів праці, кваліфікації, рівня практичних навичок та ділових якостей персоналу. До якісних методів оцінки персоналу відносять: метод довільних характеристик, матричний метод, оцінку виконання завдань, метод «360 градусів». Найбільш поширеними із сучасних методик мотивації персоналу сьогодні є кар'єрограма, грейдинг, плата за виконання, плата за цілями.

5. Стратегіями розвитку персоналу на підприємстві є: стратегія концентрованого розвитку, стратегія розвитку потенційних працівників, стратегія диверсифікованого розвитку, стратегія інтегрованого розвитку, мотиваційна стратегія. Сучасними методами навчання персоналу є: кейс Стаді, баскет-методи, сторітеллінг, buddying, модель навчання ISA, коучинг-метод.

6. В роботі досліджена система управління персоналом на прикладі підприємства кримінально-виконавчої служби ДП «Підприємство ДКВС України (№56)», яке знаходиться у с. Перехрестівка Роменського району Сумської області. Основними видами діяльності підприємства є: лісопильне і стругальне виробництво; деревообробне виробництво, виробництво із бетону, гіпсу та цементу. Метою діяльності підприємства є залучення до праці засуджених. Аналіз фінансово-економічних показників підприємства за 2020-2022 роки показав збитковість усіх показників доходності: чистого доходу від реалізації продукції, валового прибутку та чистого прибутку. Чистий збиток у 2022 р. становив 110 тис. грн. Дослідження фінансового стану підприємства за 2020-2022 рр. показало, що основні засоби використовуються неефективно, підприємство є фінансово-нестійким та нерентабельним. У 2022 р. діяльність підприємства була спрямована на виконання таких основних завдань, як: організація робочих місць для засуджених; забезпечення функціонування підприємства за рахунок спеціального фонду; проведення розрахунків за податками згідно виконавчих листів засуджених минулих років.

7. Аналіз організації системи управління персоналом підприємства показав, що систему управління персоналом ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» очолює директор та група по роботі з персоналом. Система управління персоналом складається із: персоналу, програмного забезпечення, методів стимулювання персоналу, механізму управління та контролю. Для виконання своїх посадових обов'язків працівники забезпечені комп'ютерною технікою, спеціалізованими програмами, зокрема у секторі фінансового забезпечення функціонує інформаційне програмне забезпечення «М.Е.DOC». Система управління персоналом ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» спрямована

на забезпечення підприємства персоналом, його ефективне використання, професійний та соціальний розвиток.

8. В роботі для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» з метою підвищення професіоналізму персоналу розроблена стратегія «розвитку професіоналізму персоналу», яка полягає у забезпеченні цілісного підходу щодо розвитку персоналу, а саме: використанні сучасних методик якісного відбору персоналу, професійно-кваліфікаційного просування співробітників, організації процесу навчання та розвитку персоналу. Також розроблені етапи та заходи реалізації стратегії «розвитку професіоналізму персоналу».

9. Для ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» обґрунтовані наступні заходи щодо підвищення ефективності системи управління персоналом:

- впровадження стратегії «розвитку професіоналізму персоналу» та етапів її реалізації;
- управління професійним ростом та розвитком персоналу (впровадження програм навчання й розвитку; підвищення кваліфікації персоналу; професійний розвиток та кар'єрне (посадове) просування персоналу);
- впровадження стратегічного планування персоналу;
- впровадження стратегічного контролю на підприємстві;
- стимулювання праці персоналу.

Зазначені заходи, на нашу думку, сприятимуть підвищенню рівня професіоналізму персоналу ДП «Підприємство ДКВС України (№56)», що дозволить не тільки покращити показники фінансового стану підприємства, ефективність виробництва та збуту продукції, а також позитивно вплине на виховну роботу персоналу із засудженими та результати їхньої праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
2. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Мукачівський державний університет. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 17. С. 216-224. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/17\\_ukr/32.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf)
3. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: Підручник. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468 с
4. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 2.С. 60-72.
5. Донець Л. Формування кадрової стратегії в загальній системі управління персоналом підприємства. *Науковий вісник*. 2014. № 1. С. 45-55.
6. Криворучко О. М., Водолажська Т.О. Управління персоналом підприємства: навч. посібник. Х. : ХНАДУ, 2016. 200 с.
7. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
8. Осовська Г.В., Крушеницька О.В. Управління трудовими ресурсами: навчальний посібник. К.: Кондор, 2008. 224 с.
9. Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент системи управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Сер. : Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 21. С. 127-134.
10. Позднякова Л.О.Методологічні засади системи управління персоналом організації. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип.158 (1). С. 51–56.
11. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серета; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

12. Герасименко О. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. *Економіка*. 2015. № 7 (172). С. 29-37.

13. Ожиганова М. І. Управління персоналом : навч. посіб. / М.І. Ожиганова, В. О. Хорошко, Ю. Є. Яремчук, В. В. Карпінєць. Вінниця: ВНТУ, 2014. 188 с.

14. Гризовська Л.О. Актуальні проблеми управління розвитком персоналу Вісник Хмельницького національного університету. 2011. № 5. Т. 2. С. 192-196

15. Сільченко І. А. Особливості сучасних систем управління персоналом та їх ефективність. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2016. № 1. С. 91-95.

16. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом: навчально-методичний посібник. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. 2022. 194 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni\\_2022.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/49846/1/Suchasni_2022.pdf)

17. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с. URL: [http://dglip.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska\\_STUP.pdf](http://dglip.nubip.edu.ua/bitstream/123456789/6297/3/Balanovska_STUP.pdf)

18. Олексенко Р.І. Управління персоналом у сучасних умовах господарювання. АгроСвіт. 2018. № 14. С. 41.

19. Болотова О. О. Сутність організаційно-економічного забезпечення ефективності менеджменту персоналу. Управління розвитком. 2018. № 2(192). С. 119-125.

20. Планування, добір і наймання персоналу. Кадровик.ua. 07.05.2018. URL: <https://www.kadrovik.ua/novyny/planuvannya-dobir-i-naumannya-personalu>

21. Колпаков В. М. Маркетинг персоналу. К. : МАУП, 2016. 408 с. URL: [https://lkkeip.at.ua/\\_ld/0/97\\_market\\_pers.pdf](https://lkkeip.at.ua/_ld/0/97_market_pers.pdf)

22. Ільч Л.М., Акіліна О.В. Економіка праці та соціально-трудова відносини: підручник. К.: Київський ун-т ім. Б. Грінченка, 2020. 952 с. URL:

[https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/Akilina\\_L\\_Illich\\_EP\\_pidruch\\_FITU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/33738/1/Akilina_L_Illich_EP_pidruch_FITU.pdf)

23. Акулов М. Г., Драбаніч А. В., Євась Т. В.: Економіка праці і соціально-трудова відносина: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2021. 328 с.

24. Євген Рудниченко, Наталія Гавловська, Василь Лутюк, Анна Чайнська. Сучасні технології управління персоналом. *Економічні науки*. Вісник Хмельницького національного університету 2022. № 5, Том 1. С. 311-315. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/01/2022-310-51.pdf>

25. Зось-Кіор М. В., Ільїн В.Ю., Свирида Е. О. Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту. *Економіка та суспільство*. . 2020. Випуск № 22. С. 187-192. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/76.-Zos-Kior-M.V..pdf>

26. Денисенко М. П. Особливості формування та оцінки трудового потенціалу підприємства в сучасних умовах. *Агросвіт*. 2017. № 6. С. 21-27.

27. Зось-Кіор М. В. Особливості мотивації персоналу в умовах нестабільного бізнес-середовища. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 143-148.

28. Гнатенко І. А., Кулікова Ю. Е. Перспективні напрями вдосконалення управління персоналом в організації. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2016. № 16. С. 55-58.

29. Чавичалов І. І. Методи оцінки ефективності управлінського персоналу підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 1. С. 41-44.

30. Малтиз В. В., Тарасенко Ю. В. Оцінка персоналу: сучасні методи та інструменти її проведення. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск № 19. С. 484-489. URL: [http://economyandsociety.in.ua/journals/19\\_ukr/73.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/73.pdf)

31. Система оцінки персоналу методом зворотного зв'язку HR.360°. URL: <https://softlist.ua/servises/360>

32. Якімова Н. С.Марценюк О. В., Мойсеева В. О. Удосконалення системи розвитку персоналом. *Економіка та суспільство*. 2021. Випуск № 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/743>

33. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу. Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Випуск 17, 2017. С. 556-561.

34. Офіційний сайт ДП «Підприємство ДКВС України (№56)». URL: <https://opendatabot.ua/c/37847337>

35. Паянок Т. М. Загальна оцінка фінансового стану підприємства: теоретичні та практичні підходи. *Економіка та держава*. 2020. №12. С. 88-94. URL: [www.economy.in.ua/pdf/12\\_2020/18.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/12_2020/18.pdf)

36. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. Офіційний сайт. М.Е.Дос. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/М.Е.Дос>

37. Офіційний сайт Укрзвіт. Що таке програма М.Е.ДОС (Медок). URL: <https://ukrzvit.ua/chto-takoe-programma-medoc-medok/>

38. Партика І. В. Стратегічно орієнтоване управління розвитком організації. *Економіка та управління підприємствами*. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. №3, 2020. С. 190-195. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/32.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/32.pdf)

39. Вороніна В. Л., Горопашна А. В., Стовбун Д. Е. Стратегія розвитку персоналу в системі стратегічного менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Випуск № 36. С. 46-50. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36\\_2021ua/10.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/36_2021ua/10.pdf)

40. Пшик-Ковальська О. О., Ковальський О. І. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. № 2 (8). 2022. С. 88-93. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-aper/2022/dec/29509/220972maket-92-97.pdf>

41. Дашко І. М., Крилов Д. В., Серова В. Ю. Сучасні системи управління персоналом. *Фінансові стратегії інноваційного розвитку економіки*. 2021. Вип. 4(52). С. 121–128



42. Терещенко Л. В. Розробка механізму забезпечення ефективності менеджменту персоналу в процесі організаційних змін. Інфраструктура ринку. 2017. № 9. С. 118–122.

43. Морозова М. Е. Управління персоналом як основа підвищення конкурентоспроможності організації. Вісник післядипломної освіти. 2016. Вип. 16 (29). С. 94–105.

44. Кальєніна Н. В. Сутність категорії «управління персоналом». Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2018. № 3. С. 187-192.

45. Кичко І. М. Інновації в управлінні персоналом та сучасний ринок праці: аспекти взаємодії. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2017. №5. 5(71). С. 139-147

46. Глушман Т.М. Маркетинг персоналу як інструмент реалізації кадрової політики підприємства. Випуск 14. 2016. С. 322-326.

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

48. Живко З. Б. Сучасні методи забезпечення надійності персоналу: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2019. 127 с.

49. Захарченко Л.А., Топалова І.А. Людський потенціал як чинник соціально-економічного розвитку України: монографія. Міжрегіональна академія управління персоналом. Одеса : ІПРЕЕД НАНУ, 2019. 156 с.

50. Трансформація системи управління персоналом підприємств : монографія Брич Василь, Борисяк Олена, Білоус Любомир, Галиш Наталія. Тернопільський національний економічний університет. Тернопіль. *Економічна думка*. ТНЕУ, 2020. 211 с

51. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навчально-методичний посібник. Тернопільський національний економічний університет Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 285 с.

52. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. Особливості управління персоналом в у в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. Випуск № 48. 2023. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2214>

53. Improving accounting-analytical processes of personnel management in the context of relevant threats and risks for an enterprise economic security system / O. Illiashenko, O. Zhehus, L. Matviychuk, V. Lopatovskyi, Y. Rudnichenko, N. Havlovska // *International Journal of Scientific & Technology Research* – 2020. – Vol.9, Issue 4. – P. 105-110.

54. Innovative Approach to Assessing Safety Culture in Enterprise Personnel Management System / N. Havlovska, S. Matiukh, L. Mykhalchyshyna, Y. Stavska, Y. Rudnichenko, V. Prytys // *TEM JOURNAL – Technology, Education, Management, Informatics*. – 2022. – Vol. 11(3). – P.1083-1092.

55. Shaulska L., Kovalenko S., Allayarov Sh., Sydorenko O., Sukhanova A. Strategic enterprise competitiveness management under global challenges. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 20. Issue 4. P. 1–7.

## Додаток А

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
**ДП «Підприємство ДКВС України (№56)»**  
**на 31.12.2020 -31.12.2022 рр. (тис. грн)**

Актив	Код рядка	2020	2021	2022
<b>I. Необоротні активи</b>				
Нематеріальні активи	1000	318	318	318
первісна вартість	1001	318	318	318
накопичена амортизація	1002	0	0	0
Незавершені капітальні інвестиції	1005			
Основні засоби	1010	1294	1230	1152
первісна вартість	1011	3867	3750	3750
знос	1012	2573	2520	2598
Інвестиційна нерухомість	1015			
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016			
Знос інвестиційної нерухомості	1017			
Довгострокові біологічні активи	1020			
Інші фінансові інвестиції	1035	1	1	1
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1613</b>	<b>1549</b>	<b>1471</b>
<b>II. Оборотні активи</b>				
Запаси	1100	859	1192	1104
Виробничі запаси	1101	487	7329	560
Готова продукція	1103	372	453	544
Товари	1104			
Векселі одержані	1120			
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	80	0	46
Дебіторська заборгованість за розрахунками:				
за виданими авансами	1130	55	81	69
з бюджетом	1135			
у тому числі з податку на прибуток	1136			
Дебіторська заборгованість за розрахунками з	1140			
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх	1145			
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	13	61	32
Поточні фінансові інвестиції	1160			
Гроші та їх еквіваленти	1165	33	20	20
Готівка	1166		2	
Рахунки в банках	1167	33	18	
Витрати майбутніх періодів	1170			
Інші оборотні активи	1190			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>1040</b>	<b>1354</b>	<b>1271</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>2653</b>	<b>2903</b>	<b>2742</b>

## Продовження додатку А

Пасив	Код рядка	2020	2021	2022
<b>I. Власний капітал</b>				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1573	1573	1573
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401			
Капітал у дооцінках	1405			
Додатковий капітал	1410	322	320	320
Резервний капітал	1415			
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-969	-969	-1079
Неоплачений капітал	1425			
Вилучений капітал	1430			
Інші резерви	1435			
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>926</b>	<b>924</b>	<b>814</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	1500			
Пенсійні зобов'язання	1505			
Довгострокові кредити банків	1510			
Інші довгострокові зобов'язання	1515			
Довгострокові забезпечення	1520			
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521			
Цільове фінансування	1525			
Благодійна допомога	1526			
Страхові резерви	1530			
Інвестиційні контракти	1535			
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>				
Короткострокові кредити банків	1600			
Векселі видані	1605			
Поточна кредиторська заборгованість за:	1610			
товари, роботи, послуги	1615	71	33	27
розрахунками з бюджетом	1620	1502	1635	1785
у тому числі з податку на прибуток	1621			
розрахунками зі страхування	1625			
розрахунками з оплати праці	1630			
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними	1635	17	2	2
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з	1640			
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	71	51	40
Доходи майбутніх періодів	1665			
Інші поточні зобов'язання	1690	66	258	74
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>1727</b>	<b>1979</b>	<b>1928</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами</b>	<b>1700</b>			
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>2653</b>	<b>2903</b>	<b>2742</b>

## Додаток Б

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**ДП «Підприємство ДКВС України (№56)» за 2020-2022 рр. (тис. грн)**

**I.ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022
<b>Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)</b>	<b>2000</b>	<b>4223</b>	<b>5324</b>	<b>2901</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів,робіт, послуг)	2050	3459	4711	2366
<b>Валовий: прибуток</b>	<b>2090</b>	<b>764</b>	<b>613</b>	<b>535</b>
збиток	2095			
Інші операційні доходи	2120	155	297	58
Адміністративні витрати	2130	489	543	538
Витрати на збут	2150	216	123	50
Інші операційні витрати	2180	320	331	115
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток</b>	<b>2190</b>			
збиток	<b>2195</b>	<b>(106)</b>	<b>(87)</b>	<b>(110)</b>
Доход від участі в капіталі	2200			
Інші фінансові доходи	2220			
Інші доходи	2240		144	
Фінансові витрати	2250			
Втрати від участі в капіталі	2255			
Інші витрати	2270	32	57	
<b>Фінансовий результат до оподаткування: прибуток</b>	<b>2290</b>			
збиток	<b>2295</b>	<b>(138)</b>		<b>(110)</b>
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300			
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305			
<b>Чистий фінансовий результат: прибуток</b>	<b>2350</b>			
збиток	<b>2355</b>	<b>(138)</b>		<b>(110)</b>

## Продовження Додатку Б

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2020	2021	2022
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400			
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405			
Накопичені курсові різниці	2410			
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та	2415			
Інший сукупний дохід	2445			
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450			
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460			
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>-138</b>	<b>345</b>	<b>-110</b>
Дивіденди на одну просту акцію	2650			

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	2020	2021	2022
Витрати на оплату праці	2505	1021	1028	716
Відрахування на соціальні заходи	2510	225	226	158
Амортизація	2515	54	64	79
Інші операційні витрати	2520	415	754	266
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>4198</b>	<b>5458</b>	<b>3 044</b>

## Додаток В

## Розрахунок показників фінансового стану [35]

Показники	Нормативне значення	Алгоритм розрахунку
<b>Показники майнового стану</b>		
Коефіцієнт зносу основних засобів	< 0,5 зменшення	ф1 р.1012/ ф1 р.1011
Коефіцієнт надходження	збільшення	ф5, розділ 2. р.3 / ф1 р.1011
Коефіцієнт вибуття	менші коефіцієнту надходження	ф5, розділ 2. р.8 / ф1 р.1011 п. р.
Тип відтворення	> 0	Коефіцієнт надходження – Коефіцієнт вибуття
<b>Показники ліквідності</b>		
Коефіцієнт загальної ліквідності	1,5-2,0	ф1 (р.1195 +р.1200)/ ф1 (р.1695+1700)
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1,0	ф1 (р.1195 +р.1200)– ф1 р.1100)/ ф1 (р.1695+1700)
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2-0,5	ф1 р.1695/ ф1 (р.1695+1700)
<b>Показники фінансової стійкості</b>		
Власні оборотні кошти	>0	ф1 р.1495 – ф1 р.1095
Коефіцієнт автономії	0,4-0,6	ф1 р.1495/ ф1 р.1300
Коефіцієнт фінансового ризику (левериджу)	≤ 1	ф1( р.1595 + р.1695 + р.1700 - р.1520 – р.1660 –р.1525)/ ф1( р.1495 + р.1520 – р.1660 –р.1525)
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,5-0,9	ф1( р.1495 + р.1595)/ ф1 р.1300
<b>Показники рентабельності</b>		
Коефіцієнт рентабельності активів	>0, збільшення	ф2 (р.2350 або р.2335)/ (ф1(р.1130)
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0, збільшення	ф2 (р.2350 або р. 2355)/ ф1(р.1495)
Коефіцієнт ефективності інвестиційного капіталу	>0, збільшення	ф2 (р.2350 або р.2355) / ф1(р.1495+р.1595)
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	>0, збільшення	ф2 (р.2350 або р.2355) / ф2 (р.2000)