

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ ОБЛІКУ ТА АУДИТУ

Фінансово-економічний факультет

Кафедра менеджменту, маркетингу та публічного управління

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма

«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

на тему

**«УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ПІДПРИЄМСТВА-
СУБ'ЄКТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ»**

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

Студент IV курсу групи МЗЕД-20.07 _____ Бондар Вадим Валерійович

Науковий керівник _____ к.е.н., доц. В.В. Пархоменко

Робота допущена до захисту:

Завідувач кафедри _____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

Київ 2024

Ім'я користувача:
Лариса Лазоренко

ID перевірки:
1016385498

Дата перевірки:
24.06.2024 13:35:09 EEST

Тип перевірки:
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:
24.06.2024 15:35:42 EEST

ID користувача:
100011453

Назва документа: КРБ_Бондар

Кількість сторінок: 70 Кількість слів: 12023 Кількість символів: 97019 Розмір файлу: 1.54 MB ID файлу: 1016196528

32.7% Схожість

Найбільша схожість: 10.8% з Інтернет-джерелом (<https://ela.kpi.ua/handle/123456789/27509>)

31.9% Джерела з Інтернету 671 Сторінка 72

8.78% Джерела з Бібліотеки 91 Сторінка 89

0% Цитат

Вилучення цитат вимкнене

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнене

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 52

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ СТАТИСТИКИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ**

Освітній ступінь - *бакалавр*

Галузь знань - *07 «Управління і адміністрування»*

Спеціальність – *073 «Менеджмент»*

Освітньо-професійна програма – *«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»*

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту, маркетингу та
публічного управління

_____ д.е.н., проф. Л.В. Лазоренко

“ _____ ” _____ 2024 року

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА
Бондара Вадима Валерійовича**

1. Тема роботи: «Управління кадровою політикою підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності»

керівник роботи: к.е.н., доц. Пархоменко В.В.

затвержені наказом НАСОНА №65 від 23.02.2024 р.

2. Строк подання студентом роботи: _____

3. Вихідні дані до роботи: дані Державної служби статистики України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова звітність ТОВ «ТАК-АГРО», матеріали мережі Інтернет.

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

- розкрити теоретичні аспекти управління кадровою політикою підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічного стану ТОВ «ТАК-АГРО»;
- проаналізувати управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО»;
- оцінити сучасний стан управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО»;
- обґрунтувати необхідність впровадження заходів для підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО»;
- обґрунтувати пропозицій щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО»;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО».

5. Перелік графічного матеріалу має бути достатнім для досягнення мети кваліфікаційної роботи бакалавра.

6. Дата видачі завдання _____

Керівник

_____ (підпис)

Завдання прийняв до виконання

_____ (підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи бакалавра	Строк виконання етапів роботи
1.	Визначення мети і завдань кваліфікаційної роботи бакалавра	23.02.2024 – 18.03.2024
2.	Оформлення плану кваліфікаційної роботи бакалавра	18.03.2024 – 29.03.2024
3.	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	01.04.2024 – 26.04.2024
4.	Підготовка другого розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	29.04.2024 – 15.05.2024
5.	Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи бакалавра	16.05.2024 – 06.06.2024
6.	Оформлення вступу і висновків	07.06.2024 – 14.06.2024
7.	Проведення попереднього захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	15.06.2024 – 19.06.2024
8.	Подання кваліфікаційної роботи бакалавра на кафедру для перевірки тексту на рівень оригінальності та отримання зовнішньої рецензії	20.06.2024
9.	Підготовка до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	10.06.2024 – 21.06.2024
10.	- оформлення доповіді захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
11.	- оформлення роздаткового матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи бакалавра	
12.	Захист кваліфікаційної роботи бакалавра	24.06.2024 – 28.06.2024

Студент _____ **Бондар В.В.**
(підпис)

Керівник роботи _____ **Пархоменко В.В.**
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	6
1.1 Поняття та сутність управління кадровою політикою підприємства.....	6
1.2 Механізм управління кадровою політикою підприємства	11
1.3 Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ТАК- АГРО».....	21
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ТАК-АГРО».....	21
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ТАК-АГРО»	27
2.3 Аналіз управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення його ефективності.....	36
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ТАК-АГРО» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ	43
3.1 Передумови та причини вдосконалення процесу управління кадровою політикою в ТОВ «ТАК-АГРО»	43
3.2 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО»	45
3.3 Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності діяльності підприємства	48
ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	55
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

Актуальність кваліфікаційної роботи бакалавра є безперечною у сучасних економічних умовах, оскільки успішне функціонування будь-якої організації значною мірою залежить від ефективності управління людськими ресурсами. Розглянемо декілька аспектів, які підкреслюють важливість цієї теми:

Адаптація до змін на ринку праці. Світова економіка та ринок праці постійно змінюються, що вимагає від підприємств гнучкості у кадровій політиці. Дослідження в цій галузі дозволяє виявити ефективні стратегії адаптації до цих змін.

Технологічний розвиток. Швидкий розвиток технологій впливає на вимоги до кваліфікації працівників, створюючи потребу в постійному навчанні та розвитку персоналу. Управління кадровою політикою має включати програми підвищення кваліфікації та реалізації потенціалу співробітників.

Корпоративна культура та залучення співробітників. Побудова сильної корпоративної культури та забезпечення високого рівня залученості співробітників сприяють підвищенню продуктивності та зниженню текучки кадрів. Дослідження в цій області можуть допомогти ідентифікувати ефективні методи мотивації та утримання талантів.

Міжнародна конкуренція. Глобалізація економіки збільшує конкуренцію на міжнародному рівні, акцентуючи увагу на необхідності високої ефективності управління кадрами, щоб забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Зміни в законодавстві. Законодавчі зміни, що стосуються працевлаштування, соціального захисту, охорони праці та інших аспектів взаємодії між роботодавцем та працівниками, вимагають постійного аналізу та адаптації кадрової політики.

Психологічне благополуччя співробітників. Зростаюча увага до психологічного благополуччя на робочому місці вимагає розробки програм, спрямованих на зниження стресу, попередження професійного вигорання та підвищення загального рівня задоволення роботою.

Дослідження в області управління кадровою політикою допомагає розробляти новітні підходи та стратегії, які враховують усі ці аспекти, сприяючи тим самим створенню конкурентоспроможних та ефективно функціонуючих підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є збір, систематизація та узагальнення теоретичних засад та практичних обґрунтувань, механізмів удосконалення системи управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО».

Відповідно до мети, в кваліфікаційній роботі бакалавра поставлено та вирішено наступні завдання:

- ознайомитися з теоретичними аспектами управління кадровою політикою підприємства;
- проаналізувати фінансово-економічного стану ТОВ «ТАК-АГРО»;
- проаналізувати управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО»;
- оцінити сучасний стан управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО»;
- обґрунтувати необхідність впровадження заходів для підвищення ефективності управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО»;
- обґрунтувати пропозицій щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО»;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення системи управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО».

Об'єктом кваліфікаційної роботи бакалавра є система управління кадровою політикою на ТОВ «ТАК-АГРО».

Предметом кваліфікаційної роботи бакалавра є теоретико-методичні та практичні положення щодо управління кадровою політикою на ТОВ «ТАК-АГРО».

Використані нормативно-правові й теоретичні джерела: дані Державної служби статистики України, вітчизняні та зарубіжні наукові публікації, фінансова звітність ТОВ «ТАК-АГРО», матеріали мережі Інтернет.

Методи дослідження: загальнонаукові, методи аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення та порівняння, статистичного та графічного аналізу і групування.

Практичне застосування отриманих результатів полягає у тому, що основні положення кваліфікаційної роботи бакалавра та рекомендації щодо вдосконалення системи управління кадровою політикою можуть бути використані при формуванні й здійсненні управління кадровою політикою українськими підприємствами.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 11 рисунків, 14 таблиць та додатки. Перелік використаних джерел налічує 59 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Поняття та сутність управління кадровою політикою підприємства

Управління персоналом підприємства здійснюється відповідно до концепції розвитку, яка складається з трьох частин: виробничої, фінансово-економічної та соціальної.

Кадрова політика передбачає чітке визначення цілей у роботі з персоналом через стратегічні та оперативні системи управління. Відповідальність за стратегічне й оперативне управління персоналом покладається на менеджерів з кадрів та лінійних керівників. Орієнтація на довгострокове планування підсилює необхідність довгострокової кадрової політики.

Кадрова політика реалізується на основі положень у сфері зайнятості, навчання, оплати праці, добробуту та виробничих відносин.

Реалізація кадрової політики, спираючись на низку базових положень, має на меті вирішувати проблеми забезпечення підприємства ефективним персоналом через створення привабливих умов праці, безпеки та можливостей для просування, а також надання конкурентної заробітної плати та сприятливих послуг і пільг.

Кадрова політика підприємства повинна базуватися на структурному аналізі професійно-кваліфікаційного складу персоналу, враховуючи рівень кваліфікації, віковий склад, виробничий стаж, гендерне співвідношення та ефективність використання робочого часу.

Після структурного аналізу проводиться планування використання персоналу через складання балансу продуктивності праці, що визначає обсяг трудовитрат для виробництва продукції.

Кадрова політика таким чином є цілісною стратегією і тактикою, що поєднують різні форми роботи з персоналом, стиль управління та плани щодо використання робочої сили. Вона визначається зв'язком зі стратегією підприємства, орієнтацією на довгострокове планування та значимістю ролі кадрів.

Залежність підприємства від зовнішнього середовища вимагає аналізу потенційних можливостей використання людських ресурсів та постійного моніторингу прогнозів зайнятості як в країні, так і на міжнародному ринку праці.

Кадрова політика не лише визначає нові завдання, але й вказує на застарілі аспекти, які гальмують розвиток і потребують усунення. Вона є важливим аспектом прогнозування використання робочої сили на підприємстві. Проблеми оптимізації планування і прогнозування викликають необхідність зміни підходів до кадрового забезпечення рішень на всіх рівнях управління.

Досвід організацій та оцінки фахівців свідчать, що в найближчі 10-15 років основні проблеми управління будуть пов'язані з роботою з персоналом. Управління кадрами є невід'ємною частиною господарської політики підприємства і включає стратегічний та оперативний аспекти.

Одним із найголовніших чинників розвитку підприємства є його ефективне управління, зокрема формування дієвої кадрової політики, яка спрямована на задоволення потреб організації у кваліфікованій робочій силі. [56]

Управління кадровою політикою підприємства - це комплекс стратегій, методів, інструментів та процесів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами в організації з метою досягнення її цілей і завдань. Суть управління кадровою політикою полягає в забезпеченні підприємством належного підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Основні аспекти управління кадровою політикою підприємства наведені на рис. 1.1.

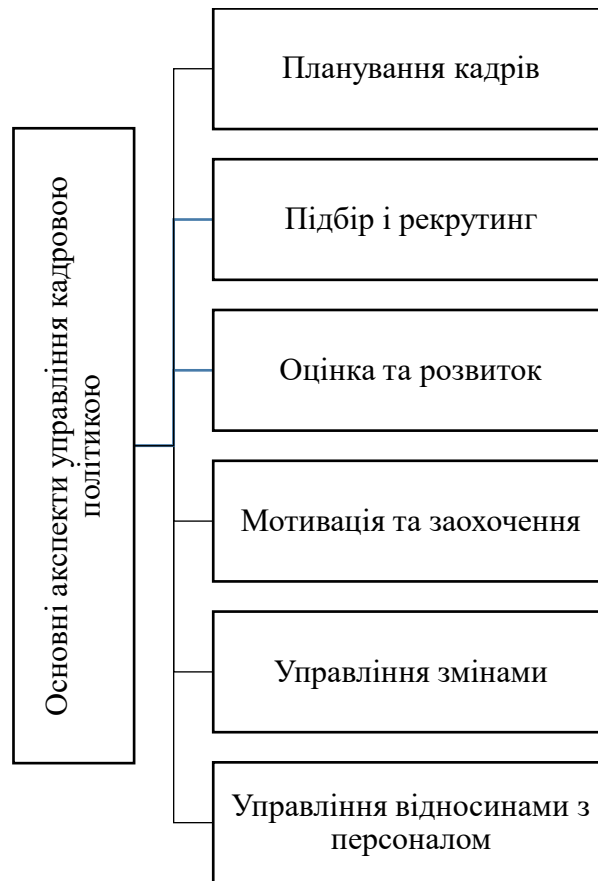


Рис. 1.1 Основні аспекти управління кадровою політикою підприємства

Планування кадрів: Аналіз потреб у персоналі, прогнозування майбутніх вакансій та розробка стратегій підбору необхідних кваліфікованих кадрів.

Підбір і рекрутинг: Вибір найкращих кандидатів для вакансій на основі вимог посади та культурних цінностей підприємства.

Оцінка та розвиток: Визначення потреб у навчанні та розвитку співробітників, проведення оцінки їхньої роботи та забезпечення можливостей для кар'єрного зростання.

Мотивація та заохочення: Створення системи мотивації, що включає фінансові та нефінансові стимули для стимулювання високої продуктивності та залученості працівників.

Управління відносинами з персоналом: Розробка політик, процедур та інструментів для вирішення конфліктів, підтримки співробітництва та підтримки задоволеності співробітників.

Управління змінами: Адаптація кадрової політики до змін в організаційній структурі, стратегії бізнесу, технологічних інновацій та інших факторів.

Управління кадровою політикою виступає ключовим елементом стратегічного управління підприємством, оскільки впливає на ефективність та конкурентоспроможність організації через максимальне використання потенціалу людських ресурсів.

Щоб правильно визначити те чи інше поняття, у «вузькому» та «широкому» сенсі, необхідно звернути увагу на законодавство та визначення, які надають вчені. Провівши аналіз наукової літератури, можна побачити такі визначення:

українські вчені О. В. Крушельницька, Д. Г. Мельничук розглядають процес управління кадровою політикою як сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, його мотивації та стимулювання [23];

Г. Співак трактує управління кадровою політикою підприємства як діяльність, що пов'язана з відносинами між суб'єктами організації (соціальними та професійно-кваліфікаційними групами, особистостями та організацією в цілому). Основна проблема управління кадровою політикою – це організація відносин «влада - підпорядкування» та сумісної діяльності, визначення ролей суб'єктів організації у справах підприємства, визначення форм, завдань, змісту діяльності суб'єктів організації, принципів і методів їх взаємодії [43].

Проаналізувавши законодавство та наукову літературу, можна зробити висновок, що система управління кадровою політикою – це широке поняття. Загалом, це комплекс стратегій, методів, інструментів та процесів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами в організації з метою досягнення її цілей і завдань.

Об'єкт управління кадрової політики – персонал підприємства. Суб'єкт управління кадрової політики – керівництво підприємства. Завдання управління кадрової політики – виконання різноманітних завдань, спрямованих на

ефективне управління кадровою політикою підприємства та досягнення стратегічних цілей підприємства. Предметом управління кадровою політикою є відносини працівників підприємства. Зокрема, вміння організувати роботу працівників таким чином, аби підлеглі могли працювати з розкриттям найбільш повного та ефективного власного потенціалу. Основу кадрової політики складають визнані принципи: демократія управління, знання потреб працівників, справедливість, дотримання рівності та послідовність. Завдання кадрової політики включають: підвищення престижу підприємства, дослідження внутрішньої атмосфери, аналіз потенціалу робочої сили в регіоні, та вивчення причин звільнень. Кадрова політика реалізується на основі положень у сфері зайнятості, навчання, оплати праці, добробуту та виробничих відносин.

Для найбільш ефективного управління кадровою політикою підприємства, необхідно здійснити ряд етапів. Кожний етап вимагає чітких, логічних та послідовних дій. Етапи управління кадровою політикою підприємства наведені у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи управління кадровою політикою підприємства

Номер етапу	Назва етапу	Характеристика
1	Аналіз потреб у персоналі	Передбачає детальний аналіз потреб організації у кадрах. Він включає в себе оцінку складу та кількості персоналу, аналіз навичок та компетенцій, що потрібні для досягнення стратегічних цілей підприємства.
2	Розробка кадрової стратегії	На основі результатів аналізу визначаються стратегічні напрямки управління персоналом.
3	Планування кадрів	Розробляється конкретний план дій щодо підбору, розвитку та управління персоналом.
4	Підбір та рекрутинг	Здійснюється пошук, відбір та найм нових працівників відповідно до потреб підприємства.
5	Оцінка та розвиток	Проводиться оцінка роботи персоналу, виявлення їхніх сильних та слабких сторін, а також розробка індивідуальних планів розвитку.
6	Мотивація та заохочення	Розробляються та впроваджуються системи мотивації та заохочення для підтримки високої продуктивності та морального духу персоналу.
7	Управління відносинами з персоналом	Встановлюються ефективні способи комунікації та співпраці з персоналом, а також вирішуються конфлікти та проблеми на робочому місці.

Таким чином, управління кадровою політикою це широке поняття, яке вимагає комплексного підходу. На основі кадрової політики формуються вимоги до штату працівників, капіталовкладень, розвитку персоналу та формування робочої сили.

1.2 Механізм управління кадровою політикою підприємства

Механізм реалізації кадрової політики являє собою регламентовану систему організаційних заходів, яка охоплює як соціальні, так і організаційно-адміністративні аспекти життєдіяльності організації з метою запобігання кадровим проблемам і задоволення потреб організації в персоналі.

Кадрову політику розробляють на основі концепції та принципів управління, вона включає основні напрями, форми, методи та критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання та діяльності організації в цілому.

Кадрова політика визначає загальні напрями кадрової роботи, реалізується в процесі управління персоналом і змінюється відповідно до змін стратегічних пріоритетів.

Основи формування кадрової політики на підприємстві включають такі принципи:

- Підпорядкування кадрової політики стану та завданням стратегічного розвитку підприємства.
- Баланс між економічними та соціальними аспектами кадрової політики.
- Відповідність кадрової політики регіональному ринку праці за кваліфікацією робітників, рівнем оплати праці, різноманітними категоріями, умовами праці, темпами розвитку підприємства та наявністю трудових ресурсів.
- Узгодження рішень адміністрації з трудовим колективом щодо кадрової політики при дотриманні чинного законодавства.
- Вплив особистості керівника на постановку кадрової роботи, що робить пріоритетним завданням управління персоналом постійну увагу до керівних

кадрів, забезпечуючи їх поповнення свіжими силами, посилення теоретичної підготовки та практичного досвіду, принциповий підхід до підбору та заміни кадрів, постійне підвищення відповідальності кадрів за доручені справи та безперервне покращення діяльності органів управління.

– Зміцнення правової основи державного та суспільного життя, дотримання законності у сфері кадрової роботи на всіх рівнях організації суспільства, що є гарантією забезпечення державних та суспільних інтересів і якісного розвитку всіх сфер життєдіяльності суспільства.

– Забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей робітника вимогам роботи (робочого місця, посади), що є основним завданням кадрової політики (врахування загальних та спеціальних здібностей, особистісних та ділових якостей працівника є головною вимогою наукової організації підбору та розстановки кадрів, одним з основних принципів кадрової політики).

– Поглиблення демократії, розвиток самоуправління, розширення відкритості в кадровій роботі, що є факторами соціально-економічного розвитку підприємства та принципами сучасної кадрової політики.

– Оновлення та вдосконалення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, соціальної мобільності, змін техніки та технології (цей принцип заснований на забезпеченні постійного притоку нових працівників, оптимальному поєднанні досвідчених кадрів з великим стажем та молодих, ініціативних спеціалістів).

– Принцип використання праці робітників відповідно до їх спеціальної підготовки (освіти).

Кадрова політика підприємства визначається внутрішніми та зовнішніми чинниками.

Зовнішні чинники, що впливають на кадрову політику підприємства, включають національне трудове законодавство, взаємини з профспілкою, стан економічної кон'юнктури та ситуацію на ринку праці.

Внутрішні чинники включають цілі підприємства, їхню перспективу, стиль управління, умови праці та якісні характеристики трудового колективу.

Механізм управління кадровою політикою підприємства - це система методів, інструментів, процедур і стратегій, спрямованих на залучення, утримання, розвиток та ефективне використання людських ресурсів підприємства з метою досягнення стратегічних цілей.

Основні складові механізму управління кадровою політикою включають:

1. Стратегічне планування кадрових ресурсів: Це визначення потреб у робочій силі підприємства в короткостроковому та довгостроковому планах відповідно до стратегічних цілей компанії.

2. Рекрутинг та підбір персоналу: Розроблення та виконання стратегій залучення та відбору найбільш підходящих кандидатів для вакансій на підприємстві.

3. Оцінка та розвиток персоналу: Визначення потреб у навчанні та розвитку працівників, проведення оцінки їхньої роботи та впровадження програм розвитку та планів кар'єрного зростання.

4. Мотивація та збереження персоналу: Створення системи мотивації, яка включає в себе заробітну плату, соціальні пакети, стимули та інші переваги для привернення та утримання талановитих працівників.

5. Управління продуктивністю: Встановлення метрик продуктивності, визначення очікуваних результатів та вдосконалення системи оцінки продуктивності працівників.

6. Управління змінами та конфліктами: Вирішення конфліктів на робочому місці та впровадження стратегій управління змінами для ефективного адаптування до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

7. Вивчення ринку праці: Аналіз поточного стану ринку праці, виявлення тенденцій та прогнозування майбутніх потреб у робочій силі для вчасного реагування.

8. Соціальна відповідальність та етика: Розроблення та впровадження політик, спрямованих на створення безпечного, здорового та етичного робочого середовища для всіх працівників.

Ці складові взаємодіють між собою та утворюють комплексний підхід до управління людськими ресурсами на підприємстві. Крім того, важливо постійно адаптувати механізм управління кадровою політикою до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії.

Механізм управління кадровою політикою включає в собі 5 складових, представлені на рис. 1.2



Рис. 1.2 Механізм управління кадровою політикою

Механізм управління політикою кадрового забезпечення являє собою комплекс заходів, спрямованих на вирішення завдань, щодо формування кадрового складу підприємства.

Управління політикою кадрового забезпечення проводиться у декілька етапів (табл. 1.2):

Етапи управління політикою кадрового забезпечення

Номер етапу	Назва етапу	Характеристика
1	Аналіз та оцінка	Аналіз та оцінка умов, що базуються на об'єктивних характеристиках праці, переліку завдань, витратах часу, характері зайнятості, системі оплати праці, відповідності робочих місць та інших умовах праці.
2	Прогнозування	Прогнозування, в рамках якого складаються прогнози щодо потреб у персоналі, джерел покриття цих потреб, потреб у професійній підготовці, перепідготовці або підвищенні кваліфікації наявного персоналу, а також прогнозування можливих витрат.
3	Відбір та набір персоналу	Етап відбору та набору персоналу також відіграє важливу роль, оскільки на цьому етапі важливим є правильне визначення кадрової потреби та критеріїв відбору, які згодом можуть вплинути на роботу всієї системи кадрового забезпечення.
4	Розвиток та навчання персоналу	Підвищення кваліфікації та професійної майстерності персоналу.
5	Контроль та оцінка	Процес порівняння результатів виконання певних завдань із цілями, що стоять перед організацією

Механізм управління політикою навчання – це комплекс заходів, спрямованих на забезпечення працівників необхідними навчальними потужностями. Підприємству необхідно проводити семінари та тренінги у різних коучів, задля підвищення кваліфікації працівників.

Механізм управління політикою оплати праці – це надання штатним працівникам гідної оплати праці, відповідно до їх кваліфікації, досвіду роботи та освіти.

Розмір заробітної плати працівників залежить від: складності роботи, кваліфікації працівників та результатів праці самого працівника.

Відповідно до Закону України «Про оплату праці», заробітна плата працівників складається з:

- Основна заробітна плата;
- Додаткова заробітна плата;

– Інші заохочувальні та компенсаційні виплати.

Також, в українських підприємствах розповсюджена практика «переманювання» працівників за рахунок вищої заробітної плати ніж у конкурентів.

Механізм управління політикою виробничих відносин – це комплекс прийомів, направлений на створення статусного іміджу компанії, налагодження зав'язків із профспілками та вміння швидко та ефективно реагувати на виробничі проблеми.

Механізм управління політикою добробуту – це комплекс заходів, спрямований на підвищення добробуту кожного працівника організації. Це виплати допомоги по хворобі та непрацездатності, а також пенсій; надання безкоштовних медичних послуг або оздоровчих путівок; виділення транспорту або житла; підвищення корпоративної культури; допомога із вирішенням особистих проблем, тощо.[4]

Проаналізувавши досвід вітчизняних та зарубіжних компаній, можна зробити висновок, що ефективність та якість праці колективу напряду залежить від умов праці та оплати.

Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств побудови й формування ефективної системи управління кадровою політикою. Ефективність такої системи, в першу чергу, має проявляється у її можливості пристосовуватись до мінливих умов ринкового середовища, цілей та умов роботи підприємства, а також у необхідності враховувати перспективи розвитку підприємства в цілому. Ефективна система управління кадровою політикою має створювати умови для мотивації персоналу, більш високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

1.3 Методичні підходи щодо оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства

Оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства є важливою складовою ефективного управління персоналом. Для цього можна використовувати різні методичні підходи, серед яких:

- Аналіз ключових показників ефективності (КПІ): Визначення ключових показників ефективності управління кадрами, таких як показники текучості кадрів, показники задоволеності персоналу, витрати на рекрутинг та збереження персоналу, показники навчальних програм та розвитку персоналу тощо.

- Оцінка здібностей та навичок керівництва: Аналіз здібностей та навичок керівництва управлінського персоналу, їхню здатність до стратегічного планування, розвитку та впровадженню кадрової політики.

- Оцінка відповідності стратегічних цілей: Перевірка відповідності кадрової політики стратегічним цілям підприємства. Це оцінювання того, наскільки ефективно кадрова політика сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

- Оцінка ефективності програм навчання та розвитку: Аналіз результатів програм навчання та розвитку персоналу, їхнього впливу на підвищення кваліфікації та продуктивності працівників.

- Застосування опитувань та анкетування: Проведення опитувань та анкет серед працівників для оцінювання їхнього задоволення роботою, ставлення до кадрової політики підприємства, виявлення проблем та можливостей для покращення.

- Аудит кадрових процесів: Проведення аудиту кадрових процесів з метою ідентифікації ефективності та ефективності процесів управління кадровим потенціалом підприємства.

- Вивчення кращих практик та benchmarking: Аналіз кращих практик управління кадрами в інших організаціях та використання їх для вдосконалення власної кадрової політики.

Ці методичні підходи допомагають підприємству здійснювати об'єктивну оцінку ефективності управління кадровою політикою та ідентифікувати області для подальшого вдосконалення.[27]

Для оцінки кадрової політики необхідно проаналізувати ряд показників:

- Коефіцієнт плинності кадрів;
- Показники середньооблікової чисельності робочої сили.

$$K_{\text{ПК}} = \frac{K_{\text{ЗВ}}}{R}$$

$K_{\text{ЗВ}}$ – кількість працівників, що звільнились за власним бажанням;

R – середньооблікова чисельність працівників.

Також здійснити оцінку рівня управління кадровою політикою можливо за допомогою методу експертних оцінок.

Існує дві групи методів експертних оцінок:

- Методи індивідуальних експертних оцінок;
- Методи колективних експертних оцінок.

Дані види методів мають як подібні ознаки, так і відмінні. Загалом, зі спільних процедур можна виділити: організація форм експертизи, вибір методів стимулювання експертів, вибір методів обробки інформації тощо.

Таблиця 1.3

Методи експертних оцінок

Методи індивідуальних експертних оцінок	Методи колективних експертних оцінок
Метод інтерв'ю	Метод комісій
Аналітичний метод	Метод колективної генерації ідей
Метод побудови сценаріїв	Метод Дельфі
Метод психоінтелектуальної інтеграції	Матричний метод

Оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства є важливою складовою ефективного управління персоналом. Для цього можна використовувати різні методичні підходи, серед яких: методи індивідуальних експертних оцінок (метод інтерв'ю, аналітичний метод тощо) та методи колективних оцінок (метод комісій, метод Дельфі тощо).

Підприємства можуть застосовувати різні типи кадрової політики. При цьому менеджмент кадрової служби повинен приділяти значну увагу дослідженню ринкової кон'юнктури та своєчасно вносити зміни до обраної кадрової політики.

Невеликі підприємства іноді не приділяють належної уваги кадровій політиці, яка існує у вигляді неофіційних вказівок менеджменту. У великих компаніях кадрова політика розробляється та фіксується у меморандумах, інструкціях чи інших документах щодо персоналу.

В умовах сучасного підходу кожен працівник організації має надзвичайне значення, оскільки якість його праці впливає на кінцеві результати. Основними засадами при формуванні кадрової політики мають бути моральне та матеріальне стимулювання, соціальні гарантії та зобов'язання, доплати та участь робітників у майбутніх доходах організації. Рекомендується здійснювати періодичний моніторинг відношення персоналу до впровадженої кадрової політики.

Якісно сформована кадрова політика сприяє своєчасному укомплектуванню виробничого та управлінського персоналу для досягнення конкурентоспроможності підприємства, використанню працівників за кваліфікацією відповідно до їх спеціальної підготовки, ефективному застосуванню навичок та можливостей кожного робітника, створенню сприятливих умов праці та самовираження, підвищенню якості життя, що стимулює бажання працювати в організації, збереженню позитивного морального клімату в колективі та прагненню колективу досягати поставлених перед організацією цілей.

Отже, в сучасних умовах кадрова політика організації повинна бути достатньо гнучкою. З одного боку, вона має бути стабільною, щоб відповідати очікуванням працівників, а з іншого — динамічною, щоб відповідати змінам тактики підприємства у виробничій та економічній сферах. Незмінними повинні залишатися ті засади, які орієнтовані на зацікавленість персоналу та стосуються організаційної культури. Лише завдяки якісно сформованій політиці управління персоналом, яка враховує особливості конкретного підприємства та соціально-

економічний стан економіки в цілому, можна створити сприятливі умови для ефективної діяльності працівників компанії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ТАК-АГРО»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ТАК-АГРО»

ТОВ «ТАК-АГРО» - це аграрне підприємство, яке займається тваринництвом, рослинництвом та насінництвом.

Група компаній «ТАК» заснована у 1999 році. В той період основними напрямками компанії були торгівля зерновими культурами та послуги елеватора, а також постачання місцевим споживачам, такі як, ВАТ «Тетіївське хлібоприймальне виробництво». Крім того, підприємство постачало мукомельну продукцію, виготовлену із давальницької сировини, на хлібокомбінати міста Києва та області.[34]

У 2003 році було створено ТОВ «ТАК-АГРО» та визначено сільськогосподарське виробництво, як пріоритетний напрямок. Підприємство розпочало свою діяльність з обробітку землі площею 2800,00 га. у місті Тетіїв, Київської області та поступово розширювало свої кордони. Сьогодні компанія володіє землями у Київській, Вінницькій, Одеській та Херсонській областях.

У 2007 році розпочалось перше розширення кордонів підприємства через приєднання до Групи Приватного підприємства «Агроекопродукт» з угіддями в Погребищенському районі Вінницької області. Тоді площа земельної ділянки підприємства збільшилась до 5000,00 га.

Наступне поповнення земельного банку підприємства відбулось у 2011 році. Сьогодні ТОВ «ТАК-АГРО» володіє більше 10000,00 га.

Місія підприємства – надати споживачам якісну та доступну сировину.

Ціль підприємства – збільшення обсягів виробництва та вихід на нові ринки збуту.

Завдання підприємства:

– Відповідати вимогам та постійно підвищувати результативність

- Безперервне навчання та збільшення компетентності працівників
- Постійне збільшення показників діяльності підприємства
- Вихід на нові ринки збуту
- Налагодження взаємовигідних стосунків із діловими партнерами.

Дане підприємство проводить такі види діяльності:

- Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур та насіння олійних культур
- Вирощування інших однорічних і дворічних культур
- Розведення великої рогатої худоби молочних порід
- Розведення іншої великої рогатої худоби та буйволів.

Організаційна структура ТОВ «ТАК-АГРО» постійно змінюється в залежності від потреб підприємства та ринку. Загалом, підприємство завжди було поділене на відділи, кількість відділів поступово додавалась, в залежності від умов.

Сьогодні підприємство складається з 9 відділів:

- Керівництво
- Відділ земельних відносин
- Фінансово-аналітичне управління
- Відділ охорони праці
- Основний персонал
- Допоміжний персонал
- 9 виробничих відділів
- Охорона
- Зерновий склад

В статуті підприємства вказано, що керує підприємством генеральний директор, що безпосередньо підпорядковується і призначається одноособово власнику. Всі поточні та організаційні питання вирішує генеральний директор.

Згідно штатного розпису розробленого директором підприємства та затвердженого 01.01.24 року, штат по адміністративно-господарському підрозділу налічує 68 штатних одиниць, штат по підрозділу «виробництво» в

розрізі по виробничих відділах налічує 154 штатні одиниці, штат по підрозділу «відділ охорони» налічує 52 штатні одиниці та штат по підрозділу «зерновий склад» в кількості 67 штатних одиниць.

Організаційна структура ТОВ «ТАК-АГРО» має дещо складну побудову, оскільки складається із підрозділів та відділів, кожен відділ має свого керівника (деякі відділи мають 2-3 керівника), крім того, підприємство має ще окремий відділ керівників, який налічує 22 особи.



Рис. 2.1 Організаційна структура ТОВ «ТАК-АГРО»

Адміністративно-господарський підрозділ, складається з:

- Керівництво
- Відділ земельних відносин
- Фінансово-аналітичне управління
- Відділ охорони праці
- Основний персонал
- Допоміжний персонал

Відділ керівництва складається з 22-х осіб: генеральний директор, директор з питань сільськогосподарського виробництва, директор фінансовий (сумісник), директор з економіки, директор з виробництва, 4 керівники виробничих відділів, директор з питань розвитку, директор адміністративний,

керівник служби безпеки, комерційний директор, їх заступники, а також юрист (сумісник) та агроном.

Відділ земельних відносин налічує 2 штатних працівники: керівник відділу земельних відносин та спеціаліст відділу земельних відносин. Даний відділ відповідає за здійснення ефективного управління землями, створює умови для раціонального та економічно обґрунтованого використання земель, готує договори оренди землі щодо земельних ділянок, видає юридичним та фізичним особам довідки про наявність земельних ділянок та інші довідки.

Фінансово-аналітичне управління налічує 11 осіб: головний бухгалтер, 4 бухгалтери, 3 спеціалісти-бухгалтери, начальник відділу кадрів та керівник аналітичного відділу. Дане управління можна умовно розділити на бухгалтерію та відділ кадрів. Відділ кадрів займається підбором кадрів та діловодством, а бухгалтерія веде облік матеріальних активів та складає фінансові звітності.

Відділ охорони праці складається з 2-х осіб: заступника генерального директора та інженера з охорони праці. Даний відділ контролює стан безпеки та гігієни праці на підприємстві.

Основний персонал налічує 10 осіб. Це: головний енергетик, головний інженер та інженер, менеджер з логістики, агроном з насінництва, агроном дослідник, адміністратор, секретар та два водії автотранспортних засобів.

Допоміжний персонал налічує 21 штатних одиниць. Зокрема, це: прибиральники, водії, токарі, електрик, електрозварювальник, садівник, механік, агрохімік, озеленювач тощо.

Також підприємство має 9 виробничих відділів. Відділи розміщені у с. Степове, с. Довгалівка, с. Борщагівка та с.Новопетрівка. Кожен виробничий відділ має: агронома, інженера, бухгалтера, електрика, механіка, водіїв та робітників з ком. обл. с/г виробництва, тракторист-машиніст с/г виробництва.

Відділ охорони складається з:

- Група швидкого реагування
- 8 виробничих відділів.

Група швидкого реагування налічує 3 охоронника, кожен виробничий відділ має 5-6 охоронників.

Зерновий склад розташований у м. Тетіїв поблизу виробничого відділу №8. Зерновий склад складається з 59 осіб. Зокрема, це керівник, головний інженер, начальник виробничої лабораторії, майстри, механік, бухгалтери, техніки-технологи, менеджери, слюсарі-ремонтники, машиністи, водії та підсобні робітники.

Таблиця 2.1

Кількість працівників за 2020-2022 роки

Кількість працівників за відділами	2020	2021	2022
Керівництво	22	22	22
Відділ земельних відносин	1	2	2
Фінансово-аналітичне управління	11	11	11
Відділ охорони праці	1	2	2
Основний персонал	8	9	10
Допоміжний персонал	22	24	21
Виробничі відділи	158	165	154
Зерновий склад	60	65	59
Охорона	55	58	52
Загальна кількість	338	358	333

Отже, проаналізувавши таблицю, можна зробити такі висновки: кількість працівників у 2022 році суттєво менша, порівняно із 2021 роком, це пов'язано із зменшенням прибутку підприємства (у 2021 році прибуток підприємства був більшим майже в два рази). Кількість керівників залишається незмінною протягом останніх трьох років.

Зменшилась кількість допоміжного персоналу, виробничого відділу, охорони та зернового складу. Сумарно кількість працівників у 2022 році була зменшена на 25 осіб порівняно із 2021 роком, та на 5 осіб порівняно із 2020 роком.

Найбільше працівників було у 2021 році, оскільки за той період було найбільше засіяно гектарів землі, відповідно були більші прибутки. У 2022 році

прибутки суттєво скоротились у зв'язку з воєнним станом, відповідно штат працівників довелось скоротити. Була зменшена кількість прибиральників, машиністів, слюсарів-ремонтників та працівників зернового складу.

ТОВ «ТАК-АГРО» має складну структуру управління, оскільки має багато підрозділів та відділів, які підпорядковані не одному керівнику та менеджерам з управління (рис.2.2). Головою підприємства є генеральний директор, якому підпорядковані 10 директорів різних відділів, та менеджер з управління. Кожен директор відповідно має заступника та власний відділ із підлеглими.



Рис. 2.2 Структура управління ТОВ «ТАК-АГРО»

Наприклад, бухгалтерія добре організована, має одного головного бухгалтера, 4 бухгалтерів та 3 спеціалісти-бухгалтера, але окрім бухгалтерії до

даного відділу входять головний економіст, начальник відділу кадрів та керівник аналітичного відділу. Тому, як показала практика, це порушує гармонію у відділі та відволікає працівників бухгалтерії. У зв'язку з цим, даний відділ часто має конфлікти.

Виробництво в рослинництві групи компаній «ТАК» - це понад 10,8 тис. га орендованих земель в Київській, Вінницькій, Одеській та Херсонській областях. Найродючіші землі, що обробляються підприємствами групи, розташовані у Київській та Вінницькій областях і становлять понад 7,1 тисяч га. Основними культурами тут є ранні зернові, кукурудза та соняшник.

Структура управління підприємства має складну будову, оскільки має багато керівників, директорів, начальників, заступників та менеджерів. У зв'язку з цим, підлеглі часто не можуть швидко зреагувати на проблему, оскільки підпорядковані не одному керівникові.

2.2 Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ТАК-АГРО»

Аналіз фінансово-економічного стану підприємства — це комплексний процес, що включає вивчення та оцінку різних аспектів діяльності компанії, щоб визначити її економічну стабільність, ефективність використання ресурсів, фінансове здоров'я та перспективи розвитку. Основною метою такого аналізу є підтримка прийняття обґрунтованих управлінських рішень, планування майбутньої діяльності, ідентифікація слабких місць та ризиків.

Фінансовий аналіз підприємства складається з таких етапів:

- Аналіз ліквідності
- Аналіз фінансової стійкості
- Аналіз ділової активності
- Аналіз рентабельності

Аналіз ліквідності включає такі показники (табл. 2.1):

Таблиця 2.2

Показники аналізу ліквідності

Показник	Формула
Коефіцієнт покриття	відношення оборотних активів до поточних зобов'язань підприємства
Коефіцієнт швидкої ліквідності	відношення найбільш ліквідних оборотних засобів до поточних зобов'язань
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення грошових засобів та їх еквівалентів і поточних фінансових інвестицій до поточних зобов'язань
Чистий оборотний капітал	різниця між оборотними активами підприємства та його поточними зобов'язаннями

На основі Балансу за 2019 - 2023 роки ТОВ «ТАК-АГРО» проведемо аналіз ліквідності ТОВ «ТАК-АГРО» (табл.2.3):

Таблиця 2.3

Аналіз ліквідності ТОВ «ТАК-АГРО»

Назва показника	Значення коефіцієнта				
	2019 р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт покриття	2,45	1,64	5,61	4,08	3,21
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,28	1,10	4,41	2,59	1,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,14	0,02	0,04	0,002	0,001
Чистий оборотний капітал	253978,00	163412,00	382536,00	460430,00	488030,00

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 році становив 0,001 – це найменше значення, за останні 5 років. Даний показник вказує, що в кінці розрахункового періоду на кожну 1 грн. поточної заборгованості підприємство має 0,01 копійку, які може сплатити негайно. Даний показник є негативним у

підприємства, оскільки нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. За останні 5 років, даний показник має тенденцію до зменшення (рис. 2.3). В нормі даний показник був лише у 2019 році.

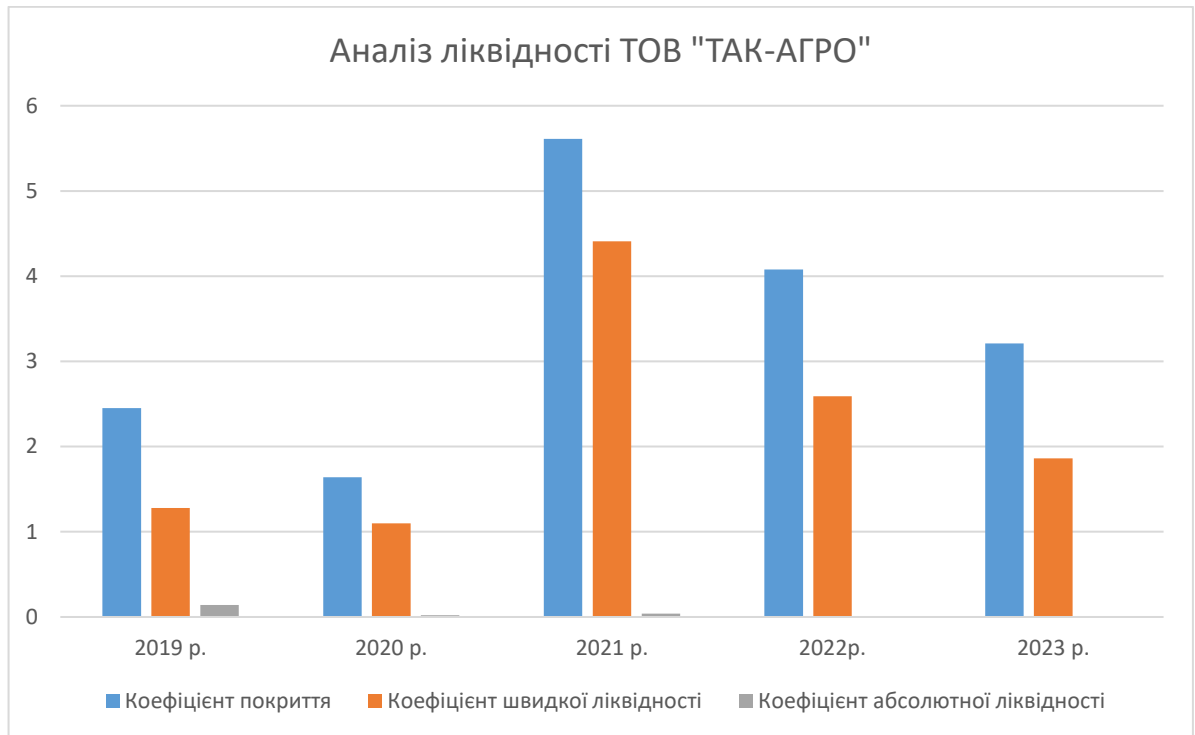


Рис. 2.3 Аналіз ліквідності ТОВ «ТАК-АГРО»

Коефіцієнт швидкої ліквідності за даними табл. 2.2 показує, що підприємство на кожну 1 грн. поточної заборгованості мало 1,86 грн. ліквідних активів у 2023 році. Найбільша сума ліквідних активів на 1 грн. поточної заборгованості становила 4,41 грн. у 2021 р. та найменше – 1,10 грн. у 2020 р.

Чистий оборотний капітал підприємства у 2023 р. становив 488030,00 грн. це свідчить, про здатність підприємства вчасно, в разі потреби, погасити короткострокові зобов'язання. За останні 5 років, чистий оборотний капітал мав тенденцію до збільшення щороку.

Показники ліквідності підприємства свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Дані показники знаходяться в межах норми, що вказує на стабільність компанії. Усі показники мають високі значення.[44]

Аналіз фінансової стійкості включає такі показники:

Коефіцієнт фінансової стійкості - співвідношення суми власного капіталу і довгострокових зобов'язань до суми пасивів.

Коефіцієнт фінансової залежності – співвідношення пасивів до власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу – відношення чистого оборотного капіталу до власного капіталу.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ТАК-АГРО»

Назва показника	Значення коефіцієнта				
	2019 р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,75	0,66	0,88	0,82	0,76
Коефіцієнт фінансової залежності	1,33	1,51	1,13	1,21	1,31
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,36	0,21	0,54	0,66	0,69

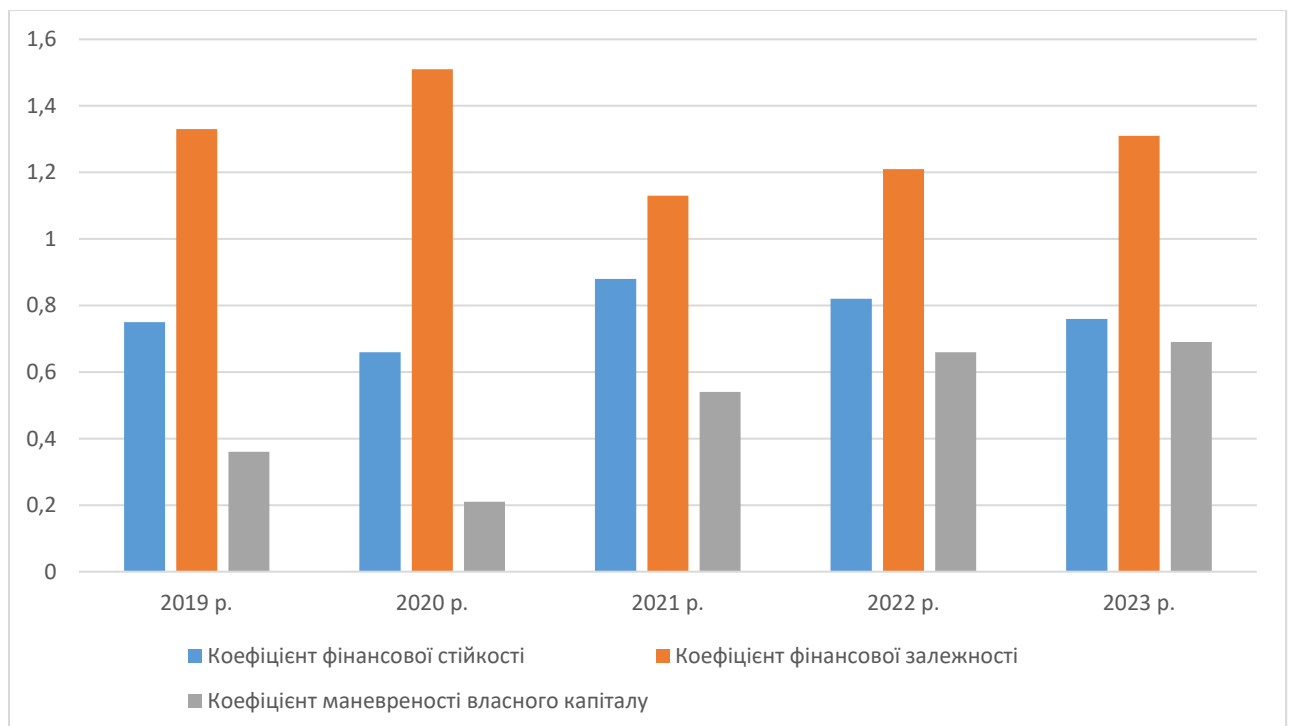


Рис. 2.4 Аналіз фінансової стійкості ТОВ «ТАК-АГРО»

Коефіцієнт фінансової стійкості показує здатність ТОВ «ТАК-АГРО» залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. За останні 5 років коефіцієнт фінансової стійкості підприємства знаходиться на рівні нижче нормативного. Це свідчить, про те, що у підприємства існує ризик втрати платоспроможності.

Коефіцієнт фінансової залежності – даний показник показує, скільки фінансових ресурсів використовує компанія на кожну гривню власного капіталу. У 2023 році підприємство використовувало 1,31 грн. фінансових ресурсів на кожну гривню власного капіталу. Найменший показник становив 1,13 грн. у 2021 р., та найбільший – 1,51 у 2020 році. Даний показник має позитивну тенденцію, оскільки знаходиться в межах норми.[55]

Коефіцієнт маневреності власного капіталу показує, яка частина капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка частина спрямована на фінансування необоротних активів. За останні 5 років значення даного показника постійно зростає та знаходиться в межах вище нормативного.[62]

Таким чином, можна зробити висновок, що загальний рівень фінансової стійкості підприємства середній, але варто проаналізувати основні показники фінансово-господарської діяльності (табл. 2.4):

Таблиця 2.5

Основні показники фінансово-господарської діяльності за 2020-2022 роки

ТОВ «ТАК-АГРО», тис. грн.

Показник	Роки		
	2020	2021	2022
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	352997	528274	262306
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт послуг)	291063	338232	155514
Адміністративні витрати	25399	28687	25030
Витрати на збут	6987	19938	13728
Інші операційні витрати	26576	18100	16169
Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток)	45093	147837	78941
Чистий фінансовий результат (прибуток)	403	123447	69435

Проаналізувавши фінансові показники ТОВ «ТАК-АГРО», за останні три роки, 2022 рік став для ТОВ «ТАК-АГРО» найгіршим за фінансовими результатами. Це пов'язано із ситуацією в країні. Всі землі, розташовані у Херсонській області, перебувають під окупацією, відповідно підприємство недоотримало прибутку.

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робі, послуг) суттєво збільшився у 2021 році, порівняно із 2020 (на 175277,00 грн.). планувалось збільшення доходу і у 2022 році, але військовий стан вніс свої корективи в роботу підприємства.

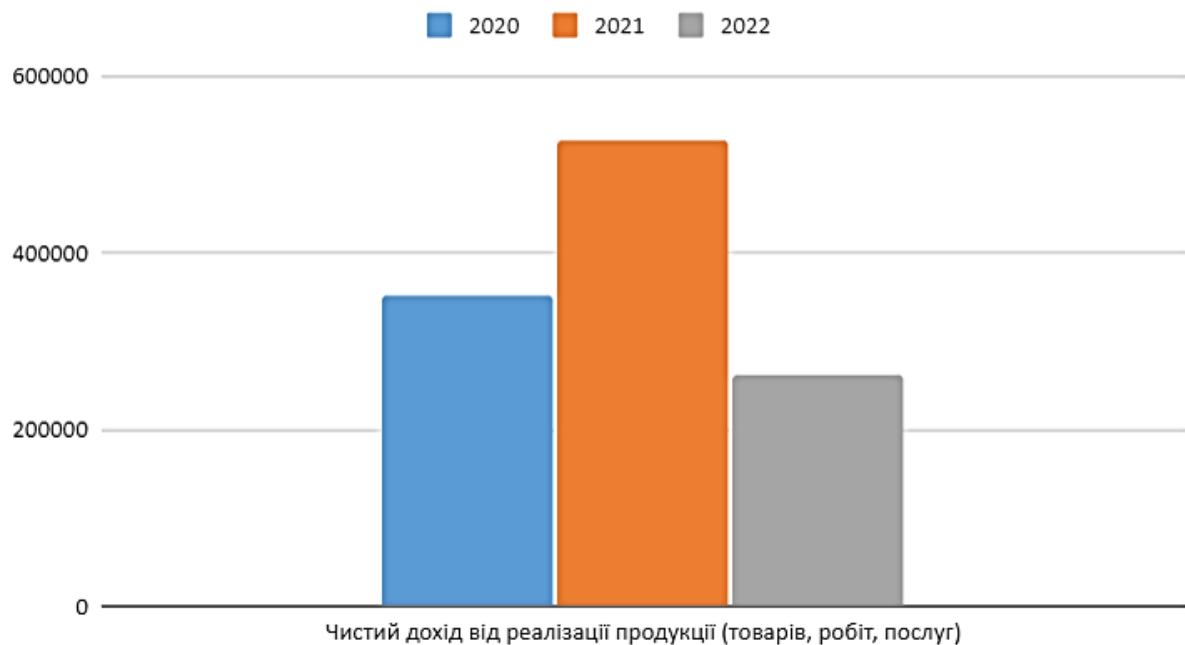


Рис. 2.5 Аналіз чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) ТОВ «ТАК-АГРО»

Аналіз ділової активності включає такі показники:

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості - співвідношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини дебіторської заборгованості;

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості - відношення собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини кредиторської заборгованості;

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів - відношення собівартості реалізованої продукції до середньорічної вартості матеріальних запасів;

Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача) - відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної вартості основних засобів;

Коефіцієнт оборотності власного капіталу – відношення чистої виручки від реалізації продукції (робіт, послуг) до середньорічної величини власного капіталу підприємства.

Аналіз ділової активності здійснено за даними Балансів підприємства за період в 5 років (табл. 2.5):

Таблиця 2.6

Аналіз ділової активності ТОВ «ТАК-АГРО»

Назва показника	Значення коефіцієнта				
	2019 р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,79	3,04	6,00	2,06	2,34
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	11,69	15,65	10,91	11,11	22,5
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	1,74	2,39	3,86	0,72	0,85
Коефіцієнт оборотності оз	2,27	1,58	2,67	1,51	2,06
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,00	0,74	0,84	0,39	0,46

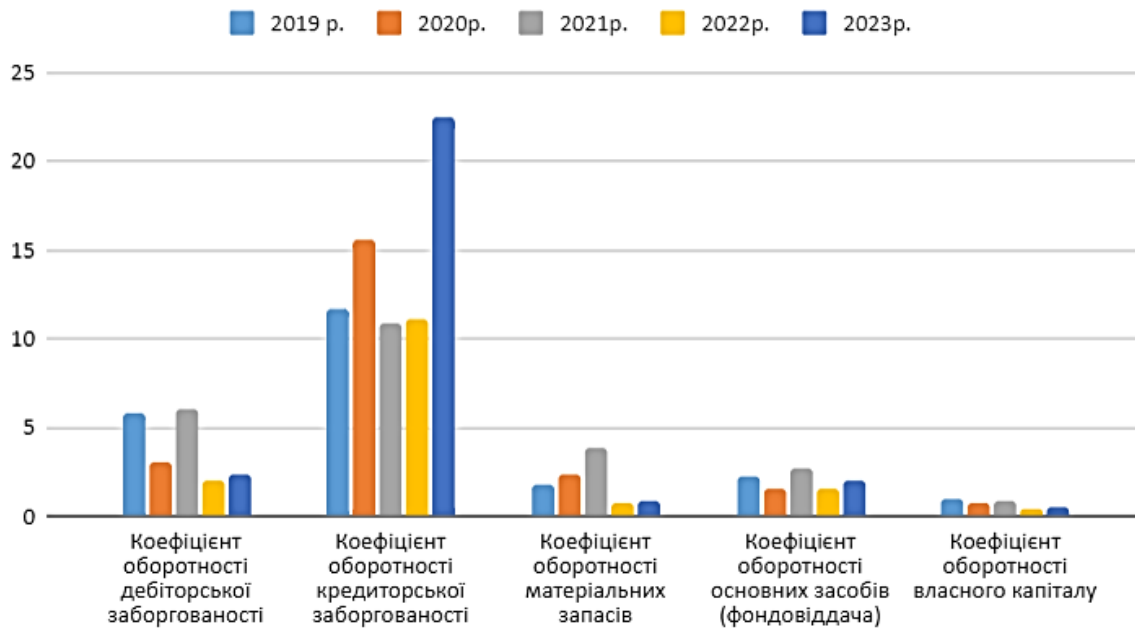


Рис. 2.6 Аналіз ділової активності ТОВ «ТАК-АГРО»

Проаналізувавши таблицю, можна зробити висновок, що:

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості був найвищим у 2021 р. – 6,00 грн.; та найнижчим у 2022 р. – 2,06 грн. Загалом, за останні 2 роки даний показник є нижчим за норму, це свідчить про позитивний стан дебіторської заборгованості ТОВ «ТАК-АГРО».

Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості був найвищим у 2023 р. – 22,5 грн., та найнижчим у 2021 р. – 10,91 грн. Показники є високими, це свідчить про неспроможність підприємства розплачуватися з постачальниками без затримок.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів та коефіцієнт оборотності власного капіталу мають тенденцію до коливання. Фондовіддача має таку ж тенденцію.

Проаналізувавши показники ділової активності ТОВ «ТАК-АГРО» можна зробити висновки, що ділова активність підприємства має нахил до коливань, знаходиться в нестабільному стані та загалом не має позитивної тенденції.

Аналіз рентабельності підприємства включає такі показники:

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу - відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості власного капіталу;

Коефіцієнт рентабельності активів - відношення чистого прибутку підприємства до середньорічної вартості активів.

Аналіз рентабельності здійснено за даними Балансів підприємства за період в 5 років (табл. 2.6):

Таблиця 2.7

Аналіз рентабельності ТОВ «ТАК-АГРО»

Назва показника	Значення коефіцієнта				
	2019 р.	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,95	0,74	0,88	0,38	0,46
Коефіцієнт рентабельності активів	0,71	0,46	0,74	0,31	0,35

Проаналізувавши коефіцієнт рентабельності власного капіталу та коефіцієнт рентабельності активів, можна зробити висновок, що одержані результати нижче норми. Тобто, загальний стан рентабельності ТОВ «ТАК-АГРО» має негативну динаміку.

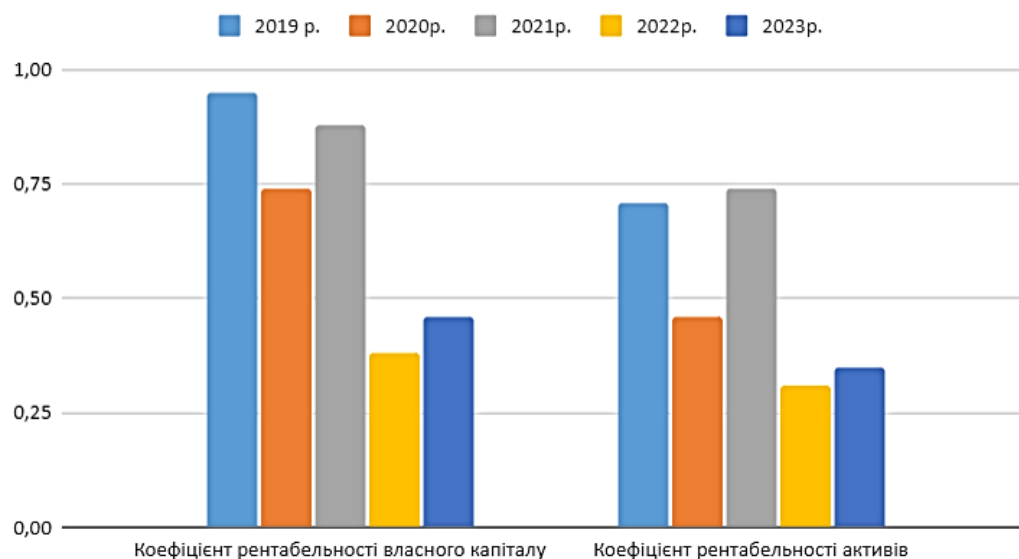


Рис. 2.7 Аналіз рентабельності ТОВ «ТАК-АГРО»

Отже, провівши комплексний аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ТАК-АГРО», а саме: аналіз ліквідності, аналіз фінансової стійкості, аналіз ділової активності та аналіз рентабельності, можна зробити наступні висновки:

– показники ліквідності підприємства свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Дані показники знаходяться в межах норми, що вказує на стабільність компанії. Усі показники мають високі значення;

– загальний рівень фінансової стійкості підприємства середній, більшість показників знаходяться в межах норми;

– ділова активність підприємства має нахил до коливань, знаходиться в нестабільному стані та загалом не має позитивної тенденції;

– загальний стан рентабельності ТОВ «ТАК-АГРО» має негативну динаміку.

Отже, більшість показників підприємства мають негативну тенденцію.

2.3 Аналіз управління кадровою політикою підприємства з метою підвищення його ефективності

Аналіз управління кадровою політикою підприємства може бути важливим інструментом для забезпечення його ефективності та конкурентоспроможності. Для аналізу управління кадровою політикою необхідно:

Оцінити поточний стан управління кадрами: необхідно розпочати з оцінки поточного стану кадрової політики підприємства, включаючи процеси найму, розвитку, оцінки та утримання персоналу. Також варто розглянути наскільки ефективно вони працюють і як вони відповідають стратегічним цілям підприємства.[17]

Визначення потреб у персоналі: необхідно оцінити поточні та майбутні потреби підприємства щодо персоналу. Це може включати оцінку здатності

підприємства пристосовуватися до змін у ринкових умовах та технологічному прогресі.

Аналіз системи винагород: необхідно провести оцінку системи винагород, щоб переконатися, що вона сприяє мотивації працівників та відповідає їхнім потребам та очікуванням.

Оцінка системи навчання та розвитку: необхідно визначити, як підприємство забезпечує навчання та розвиток свого персоналу, щоб забезпечити високий рівень компетентності та здатності до адаптації до змін.

Аналіз комунікації та залучення: необхідно оцінити, як ефективно підприємство взаємодіє зі своїми працівниками, сприяючи створенню позитивної організаційної культури та залученню співробітників до досягнення цілей.

Після проведення аналізу можна розробити план дій щодо вдосконалення кадрової політики, включаючи впровадження нових процесів, програм навчання та розвитку, а також вдосконалення системи винагород та комунікації. Такий підхід може допомогти підприємству забезпечити оптимальне використання свого головного ресурсу — людського капіталу — та досягти своїх стратегічних цілей.

Порівняльний аналіз: Проведіть порівняльний аналіз з аналогічними підприємствами у відповідній галузі, щоб визначити сильні та слабкі сторони кадрової політики підприємства.

Планування чисельності персоналу здійснюється відповідно до Інструкції щодо планування чисельності персоналу. Згідно з даною інструкцією планова середньооблікова чисельність персоналу розраховується на підставі даних про середньооблікову чисельність організації за рік і плану по закриттю вакансій на поточний та наступний рік.

Загальна чисельність адміністративно-господарського підрозділу за останні 5 років постійно налічує 68 осіб (табл. 2.8., рис. 2.8). Інколи бувають зміни у чисельності працівників окремих відділів, але загальна кількість

залишається стабільною. Плинність кадрів також мінімальна. Деякі співробітники працюють від початку заснування підприємства.

Таблиця 2.8

Чисельність працівників ТОВ «ТАК-АГРО»

Назва відділу	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6
Керівництво	19	18	19	21	22
Відділ земельних відносин	2	2	2	2	2
Фінансово-аналітичне управління	13	13	13	13	11
Відділ охорони праці	2	2	2	2	2
Основний персонал	11	11	11	11	11
Допоміжний персонал	11	9	11	11	21
Всього	68	68	68	68	68

Джерело: первинна документація ТОВ «ТАК-АГРО»

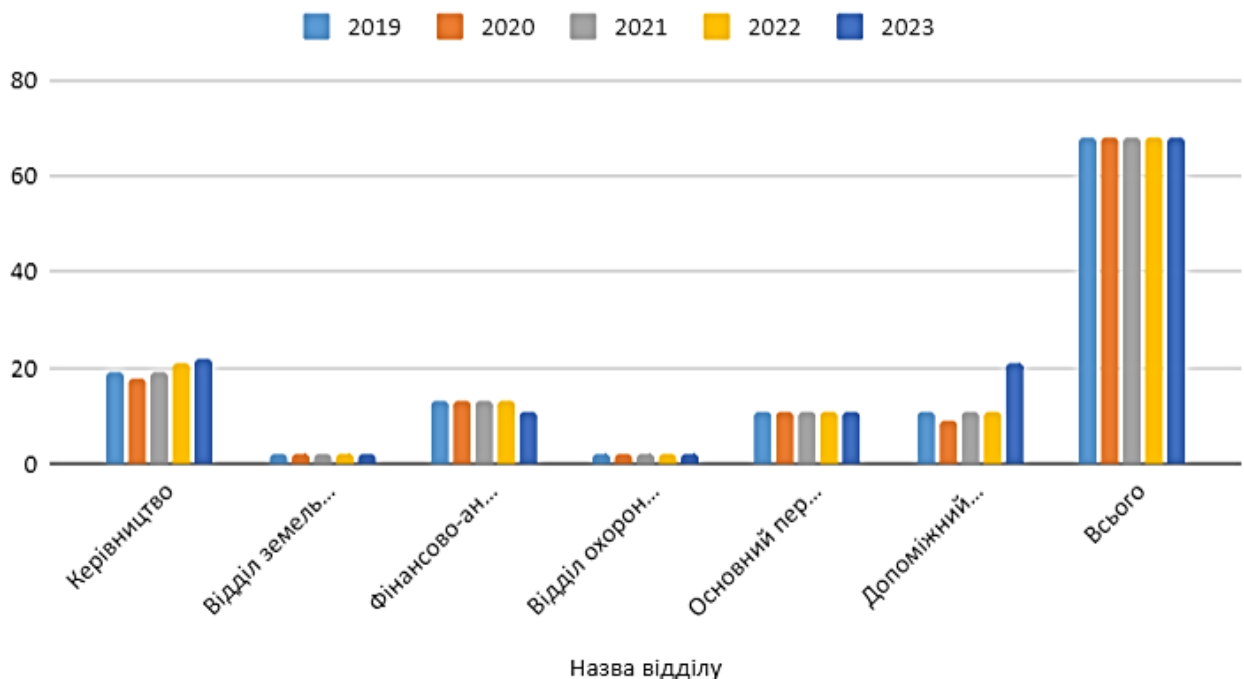


Рис. 2.8 Чисельність працівників ТОВ «ТАК-АГРО»

Провівши аналіз фонду оплати праці ТОВ «ТАК-АГРО» можна зробити висновок, що фонд має тенденцію до колювання. Загалом, відбулось зниження у 2022 році, що пов'язано із воєнним станом в країні та зменшенням обсягу роботи працівників (табл.2.9, рис.2.9).

Фонд оплати праці ТОВ «ТАК-АГРО»

	2019	2020	2021	2022	2023
Фонд оплати праці	670512,00	698314,00	750611,00	702658,00	762037,00

*Джерело: первинна документація ТОВ «ТАК-АГРО»

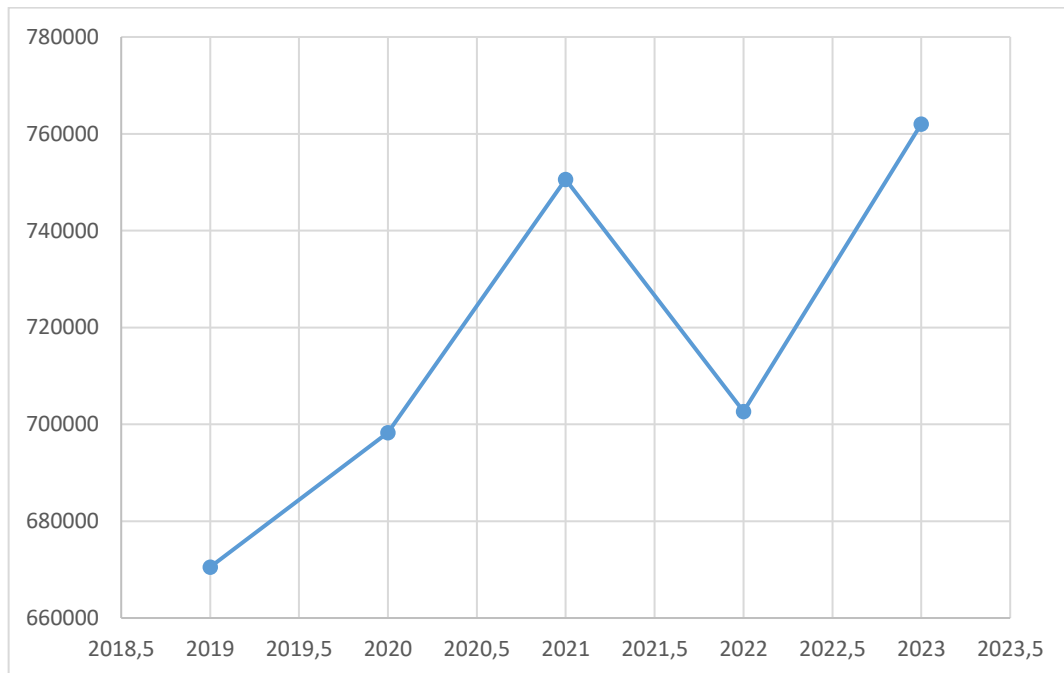


Рис. 2.9. Фонд оплати праці

Також для аналізу кадрової політики в цілому, варто звернути увагу на якісний склад працівників організації. Для проведення якісного складу працівників ТОВ «ТАК-АГРО» необхідно проаналізувати: стать, вік, освіту, кваліфікацію та стаж роботи працівників.

Аналіз якісного складу працівників ТОВ «ТАК-АГРО» наведено у таблиці 2.10.

Отже, проаналізувавши якісний склад працівників підприємства, можна зробити висновок про позитивну тенденцію.

За останні 5 років, кількість фахівців з вищою освітою становить 100%, це пов'язано із стабільністю кадрів та вимогами керівництва до підлеглих.

Робітників з вищою освітою стає менше, зокрема це прибиральники та садівники, до яких керівництво не має особливих вимог.

Таблиця 2.10

Якісний склад працівників ТОВ «ТАК-АГРО»

Показник	Значення за роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
Середньорічна чисельність працюючих, чол.	68	68	68	68	68
Жінок, чол.	42	45	43	43	43
Чоловіків, чол.	26	23	25	25	25
Фахівців з вищою освітою, чол.	58	58	58	58	58
Фахівців без вищої освіти, чол.	0	0	0	0	0
Робітників з вищою освітою, чол.	5	5	3	3	3
Робітників без вищої освіти, чол.	5	5	7	7	7

* Джерело: первинна документація ТОВ «ТАК-АГРО»

Середньорічна чисельність працівників підприємства за останні 5 років залишається незмінною, є незначні зміни між кількістю чоловіків та жінок. Загалом, кількість жінок завжди значно більша за кількість чоловіків. Найбільше жінок серед фахівців, посади робітників займають чоловіки.

Наступним етапом для загального аналізу кадрової політики є аналіз середньооблікової чисельності та структури працівників за категоріями.

Даний аналіз подано у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Середньооблікова чисельність та структура працівників за категоріями ТОВ «ТАК-АГРО»

Показник	Значення за роками				
	2019	2020	2021	2022	2023
Весь штат підприємства	68	68	68	68	68
Керівники	17	17	17	17	17
Працівники головного офісу	13	13	13	13	13
Менеджери з продажу	2	2	2	2	2
Інші фахівці	26	26	26	26	26
Робітники	10	10	10	10	10

Джерело: первинна документація ТОВ «ТАК-АГРО»

Щодо отриманих результатів можна зробити наступні висновки:

- Структура працівників залишається незмінною останні 5 років;
- Найбільше працівників у групі «Інші фахівці»;
- Найменше працівників у групі «Менеджери з продажу».

Аналіз управління кадровою політикою було проведено в такій послідовності:

- Аналіз чисельності працівників;
- Аналіз фонду оплати праці підприємства;
- Аналіз якісного складу працівників;
- Аналіз середньооблікової чисельності та структури працівників за категоріями.

За даними проведеного аналізу, можна зробити наступні висновки.

Аналіз чисельності працівників показав, що загальна чисельність адміністративно-господарського підрозділу за останні 5 років постійно налічує 68 осіб. Інколи бувають зміни у чисельності працівників окремих відділів, але загальна кількість залишається стабільною. Плинність кадрів також мінімальна. Деякі співробітники працюють від початку заснування підприємства.

Аналіз фонду оплати праці підприємства показав, що фонд має тенденцію до коливання. Загалом, відбулось зниження у 2022 році, що пов'язано із воєнним станом в країні та зменшенням обсягу роботи працівників.

Аналіз якісного складу працівників показав, що за останні 5 років, кількість фахівців з вищою освітою становить 100%, це пов'язано із стабільністю кадрів та вимогами керівництва до підлеглих. Робітників з вищою освітою стає менше, зокрема це прибиральники та садівники, до яких керівництво не має особливих вимог. Середньорічна чисельність працівників підприємства за останні 5 років залишається незмінною, є незначні зміни між кількістю чоловіків та жінок. Загалом, кількість жінок завжди значно більша за кількість чоловіків. Найбільше жінок серед фахівців, посади робітників займають чоловіки.

Аналіз середньооблікової чисельності та структури працівників за категоріями, показав, що середньооблікова чисельність працівників має

тенденцію стабільності, структура працівників за категоріями також залишається незмінною протягом останніх п'яти років.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ ПОЛІТИКОЮ ТОВ «ТАК-АГРО» З МЕТОЮ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО ЕФЕКТИВНОСТІ

3.1 Передумови та причини вдосконалення процесу управління кадровою політикою в ТОВ «ТАК-АГРО»

Управління кадровою політикою займає важливе місце в ефективній діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Будь-яка організація чи підприємство розробляє і здійснює свою функціональну політику у тому числі і кадрову. Робота з персоналом не починається з вакансії і не закінчується прийомом на роботу. Процес роботи з персоналом повинен бути побудований так, щоб найкоротшим шляхом приходити до бажаного результату відносно будь-якого питання або проблеми в кадровій сфері. Однак, для нормального розвитку необхідно вирішити ряд проблем.[8]

Першою та основною проблемою є обмеження розуміння співробітників ролі організації. Дана проблема призводить до відсутності довгострокових цілей та розвитку підприємства. За останні 5 років розвиток підприємства призупинився, до 2019 року підприємство постійно орендувало нові землі в різних областях країни, нарощувало виробництво, збільшувало штат працівників, постійно відбувалось підвищення заробітної плати та кваліфікації працівників.

Після 2019 року підприємство знаходиться в стані стабільності щодо кадрової політики, оскільки не нарощує обсяги виробництва та не розвивається в цілому.

Такий стан пояснюється відсутністю мотивації у працівників. Оскільки підприємство не виплачує премій та не підвищує заробітну плату працівникам. Відповідно, персонал не вмотивований на розвиток підприємства.

Основною проблемою є бачення керівників на персонал як на витрати, а не як на основний ресурс.

Друга проблема випливає з першої, це невдоволення працівників матеріальним становищем. Працівники повністю забезпечені необхідним технічним забезпеченням, також працівники задоволені колективом, але заробітна плата на низькому рівні. З даної проблеми впливає небажання працівників до роботи за розвитку підприємства.

Також працівники незадоволені відсутністю кар'єрного росту, оскільки посади керівників займають люди, ще з початку заснування підприємства.

Управлінському персоналу варто звернути увагу на систему мотивації працівників та кар'єрний зріст.

І нарешті, третя проблема ТОВ «ТАК-АГРО» - це відсутність вміння керівництва бачити проблеми кадрової політики підприємства, а також відсутність бачення потреб і проблем колективу, не належна увага до підлеглих.

Дана проблема пояснює першу та другу проблеми. Пасивна поведінка працівників зумовлена відсутністю вміння керівництва бачення проблем своїх підлеглих.

Тому серед персоналу поширений опір додатковій роботі, нововведенням, прагненням мати невисокий, але гарантований заробіток, при невисокій інтенсивності праці.[9]

Кінцевою метою управління кадровою політикою підприємства також можна назвати активацію професійних можливостей кожного співробітника задля використання їх при поточному стані діяльності підприємства, забезпечення стабільностей поточного розвитку для розширення можливостей діяльності у майбутньому.

Вирішення зазначених проблем стосовно формування кадрової політики призведе до збільшення ефективності процесу реалізації поставлених цілей організації, покращить процес роботи з персоналом та зменшить рівень незадоволеності працівників. Адже ефективність сучасної кадрової політики в управлінні організацією позначається на успішності праці, а також на рівні

задоволеності робітників своєю працею і морально-психологічною атмосферою в колективі.

3.2 Обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення процесу управління кадровою політикою ТОВ «ТАК-АГРО»

Для вдосконалення процесу управління кадровою політикою у ТОВ «ТАК-АГРО», потрібно зосередитись на кількох ключових аспектах. Кадрова політика компанії повинна бути гнучкою, відповідати сучасним вимогам ринку праці, а також враховувати специфіку аграрного сектору. Ось кілька пропозицій щодо вдосконалення:

1. Систематизація процесу набору та адаптації персоналу

Автоматизація процесу відбору. Використання сучасних HR-технологій для автоматизації відбору кандидатів може значно підвищити ефективність процесу набору. Це включає системи управління кандидатами (ATS), які дозволяють відсіювати резюме за ключовими словами, досвідом роботи, навичками тощо.[7]

Програми адаптації персоналу. Розробка структурованих програм адаптації для новачків допоможе їм швидше влитися в колектив і стати продуктивними.

2. Розвиток корпоративної культури

Формування цінностей компанії. Ясне визначення та комунікація корпоративних цінностей допоможе привабити та утримати талановитих співробітників, які поділяють ці цінності.

Залучення співробітників. Регулярні опитування та зустрічі з персоналом для обговорення ідей та проблем сприяють підвищенню залученості та мотивації.

3. Розвиток та навчання персоналу

Індивідуальні плани розвитку. Розробка індивідуальних планів розвитку для співробітників, які включають навчання, тренінги, вебінари, сертифікації, коучинг тощо.

Крос-функціональне навчання. Сприяння обміну досвідом між відділами для підвищення гнучкості та багатофункціональності команд.

Коучинг перекладається з англійської як «навчання» або «тренування». Цей метод відрізняється від тренінгу і класичного консультування тим, що коуч (на відміну від тренера-консультанта) не дає порад і жорстких рекомендацій, а шукає вирішення спільно з співробітником. Від психологічного консультування цей вид роботи відрізняється своєю спрямованістю. Якщо психологічне консультування і психотерапія спрямовані на позбавлення від якогось симптому, то робота з коучем передбачає пошук способу досягнення певної мети, нових, позитивно сформованих цілей в житті і роботі. [58]

4. Впровадження системи управління ефективністю

Цілепокладання та оцінювання. Встановлення чітких цілей та показників ефективності для кожного співробітника, регулярне оцінювання досягнень і зворотний зв'язок.

Система винагород. Розробка гнучкої системи винагород, яка включає як фінансові бонуси за досягнення цілей, так і нефінансові стимули (наприклад, додаткові вихідні, гнучкий графік).

5. Управління кар'єрним ростом

Кар'єрне планування. Створення можливостей для кар'єрного росту в межах компанії, включаючи внутрішні переміщення та просування.

Менторство та коучинг. Впровадження програм менторства та коучингу для підтримки персонального та професійного розвитку співробітників.

Реалізація цих пропозицій вимагатиме часу та ресурсів, але вона може значно покращити процес управління кадровою політикою в ТОВ «ТАК-АГРО», підвищити задоволеність та продуктивність персоналу, а також зміцнити репутацію компанії як привабливого роботодавця на аграрному ринку праці.

6 Впровадження новітніх технологій

Рекомендується запровадити використання спеціалізованого програмного обладнання для ефективного моніторингу робочого часу працівників. Таке рішення дозволить автоматизувати процес обліку робочих годин і надасть змогу точно оцінювати, як співробітники використовують робочий час та скільки часу вони реально присвячують своїм обов'язкам.

Використання такого програмного забезпечення допоможе визначити:

- фіксацію часу приходу на роботу та її завершення;
- випадки запізнень;
- відсутності на робочому місці;
- реальну кількість відпрацьованих годин.

Це програмне забезпечення також здатне виявити, хто із співробітників регулярно приходить на роботу із запізненням. Функція "Аналіз запізнень" надасть інформацію про частоту пізніх приходів на роботу співробітника і допоможе виявити системність таких випадків. Керівництво зможе переглядати загальну кількість запізнень та точний час, якого бракує до повного робочого дня.

Звіт "Підсумки передчасних виходів" вказуватиме на тих працівників, які самостійно скорочують свій робочий час, залишаючи місце роботи до офіційного закінчення робочого дня.

ТОВ «ТАК-АГРО» має ряд недоліків в управлінні кадровою політикою. Для вирішення визначених проблем, підприємству варто рухатись в таких напрямках:

- Систематизація процесу набору та адаптації персоналу;
- Розвиток корпоративної культури;
- Розвиток та навчання персоналу;
- Впровадження системи управління ефективністю;
- Управління кар'єрним ростом;
- Впровадження новітніх технологій.

Налагодити управління кадровою політикою бездоганно неможливо на будь-якому підприємстві, але завжди можливо вдосконалити. ТОВ «ТАК-АГРО»

варто рухатись в запропонованому руслі, для покращення системи управління кадровою політикою.

3.3 Вплив запропонованих заходів на підвищення ефективності діяльності підприємства

Впровадження запропонованих заходів матиме значний позитивний вплив на ефективність управління кадровою політикою в ТОВ "ТАК-АГРО". Детально розглянемо ключові аспекти цього впливу:

1. Підвищення продуктивності праці

Автоматизація процесів відбору, навчання та оцінювання персоналу дозволить керівництву компанії зосередитися на стратегічних завданнях, зменшивши час на рутинні операції. Це, в свою чергу, підвищить загальну продуктивність праці в компанії.

2. Збільшення мотивації персоналу

Розробка індивідуальних планів розвитку та впровадження гнучкої системи винагород сприятиме зростанню мотивації співробітників. Чітке розуміння перспектив кар'єрного зросту та відчуття власної значимості в компанії підвищать лояльність та знизять рівень текучки кадрів.

3. Покращення якості набору персоналу

Автоматизація процесу відбору та використання сучасних HR-технологій дозволить більш ефективно відбирати кандидатів, підвищуючи якість набору персоналу. Такий підхід допоможе залучити в компанію найбільш талановитих та відданих співробітників.[32]

4. Оптимізація робочого часу

Впровадження спеціалізованого програмного забезпечення для моніторингу робочого часу допоможе керівництву ефективно контролювати відвідуваність та робочий час співробітників. Це сприятиме зниженню випадків

запізнь та недопрацювань, а також дозволить точніше планувати робочий процес.[39]

5. Вдосконалення корпоративної культури

Формування цінностей компанії та залучення співробітників до їх розробки та впровадження зміцнить корпоративну культуру. Створення атмосфери відкритості, довіри та взаємоповаги між керівництвом та персоналом підвищить ефективність комунікацій і сприятиме покращенню загального клімату в колективі.

Загалом, системний підхід до вдосконалення кадрової політики та впровадження сучасних HR-технологій дозволить ТОВ "ТАК-АГРО" значно підвищити ефективність управління персоналом, забезпечити стійке зростання компанії та підвищити її конкурентоспроможність на ринку.

Підготовка персоналу до впровадження системи коучингу повинна розпочатися з надання систематичної та всебічної інформації щодо сутності цієї системи, переваг, які вона може принести для компанії загалом та для кожного працівника особисто. Необхідно використовувати різні форми спілкування, зокрема, через корпоративну інформаційну мережу розповсюджувати статті про коучинг та організовувати дискусії.

При розробці концепції системи коучингу у компанії ключовими етапами повинні стати:

- Визначення цілей і завдань проекту, встановлення його місця в загальній структурі компанії;
- Створення єдиної термінології та понятійного апарату для всіх учасників проекту;
- Розробка методів та адміністративних процедур управління проектом;
- Визначення форм та методів роботи, розробка процедур коучингу;
- Встановлення форм взаємодії між учасниками проекту та розподіл зон відповідальності;
- Планування заходів щодо реалізації проекту та розробка перспектив його подальшого розвитку.[45]

Програмне забезпечення для контролю за працівниками, яке пропонується встановити, вже існує на ринку України. Його вартість складає 150 грн за місяць на одного працівника.

На підприємстві працює 68 осіб, тому дане програмне забезпечення коштуватиме ТОВ «ТАК-АГРО» 10200,00 грн.

Впровадження першої та другої пропозицій дадуть змогу підприємству покращити свої економічні показники, збільшити прибуток, покращити форму контролю, яка призведе до більш продуктивнішої та ефективнішої роботи, підвищиться зацікавленість співробітників в самому підприємстві, професійний розвиток працівників підвищиться, плинність кадрів зменшиться, внутрішня комунікація на підприємстві покращиться, загальний рівень управління кадровою політикою підвищиться [28].

Впровадження програми коучингу сприятиме покращенню внутрішньої комунікації на підприємстві, підвищить якість та скоротить час навчання, підвищить професійність працівників, зменшить текучість кадрів і витрати на пошук нового персоналу. Додаткове впровадження форми контролю дозволить підвищити моніторинг робочого часу працівників та їх ефективність. За попередніми даними, продуктивність праці може збільшитися на 15-30%, що призведе до можливості зменшення штату на 3-7%.

Впровадження обох запропонованих ініціатив дозволить підприємству покращити свої економічні показники, збільшити прибуток та покращити контрольні механізми, що сприятиме більш продуктивній та ефективній діяльності. Внаслідок цього, зацікавленість працівників у підприємстві зросте, їхні можливості професійного розвитку збільшаться, текучість кадрів зменшиться, а внутрішня комунікація покращиться, що загалом підвищить ефективність управління кадровою політикою.

ВИСНОВКИ

Одним із найголовніших чинників розвитку підприємства є його ефективне управління, зокрема формування дієвої кадрової політики, яка спрямована на задоволення потреб організації у кваліфікованій робочій силі.

Управління кадровою політикою підприємства - це комплекс стратегій, методів, інструментів та процесів, спрямованих на ефективне управління людськими ресурсами в організації з метою досягнення її цілей і завдань. Суть управління кадровою політикою полягає в забезпеченні підприємством належного підбору, розвитку, мотивації та утримання персоналу для досягнення стратегічних цілей.

Сучасні умови господарювання вимагають від вітчизняних підприємств побудови й формування ефективної системи управління кадровою політикою. Ефективність такої системи, в першу чергу, має проявлятися у її можливості пристосовуватись до мінливих умов ринкового середовища, цілей та умов роботи підприємства, а також у необхідності враховувати перспективи розвитку підприємства в цілому. Ефективна система управління кадровою політикою має створювати умови для мотивації персоналу, більш високої продуктивності його праці та задоволеності роботою.

Оцінювання процесу управління кадровою політикою підприємства є важливою складовою ефективного управління персоналом. Для цього можна використовувати різні методичні підходи, серед яких: методи індивідуальних експертних оцінок (метод інтерв'ю, аналітичний метод тощо) та методи колективних оцінок (метод комісій, метод Дельфі тощо).

ТОВ «ТАК-АГРО» – це аграрне підприємство, яке займається тваринництвом, рослинництвом та насінництвом.

Виробництво в рослинництві групи компаній «ТАК» - це понад 10,8 тис. га орендованих земель в Київській, Вінницькій, Одеській та Херсонській областях. Найродючіші землі, що обробляються підприємствами групи,

розташовані у Київській та Вінницькій областях і становлять понад 7,1 тисяч га. Основними культурами тут є ранні зернові, кукурудза та соняшник.

Структура управління підприємства має складну будову, оскільки має багато керівників, директорів, начальників, заступників та менеджерів. У зв'язку з цим, підлеглі часто не можуть швидко зреагувати на проблему, оскільки підпорядковані не одному керівникові.

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «ТАК-АГРО» було проведено в такій послідовності:

- Аналіз ліквідності
- Аналіз фінансової стійкості
- Аналіз ділової активності
- Аналіз рентабельності

Показники ліквідності підприємства свідчать про спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання. Дані показники знаходяться в межах норми, що вказує на стабільність компанії. Усі показники мають високі значення.

Показники фінансової стійкості підприємства свідчать про середній рівень фінансової стійкості.

Проаналізувавши показники ділової активності ТОВ «ТАК-АГРО» можна зробити висновки, що ділова активність підприємства має нахил до коливань, знаходиться в нестабільному стані та загалом не має позитивної тенденції.

Проаналізувавши коефіцієнт рентабельності власного капіталу та коефіцієнт рентабельності активів, можна зробити висновок, що одержані результати нижче норми. Тобто, загальний стан рентабельності ТОВ «ТАК-АГРО» має негативну динаміку.

Аналіз управління кадровою політикою було проведено в такій послідовності:

- Аналіз чисельності працівників;
- Аналіз фонду оплати праці підприємства;
- Аналіз якісного складу працівників;

- Аналіз середньооблікової чисельності та структури працівників за категоріями.

За даними проведеного аналізу, можна зробити наступні висновки.

Аналіз чисельності працівників показав, що загальна чисельність адміністративно-господарського підрозділу за останні 5 років постійно налічує 68 осіб. Інколи бувають зміни у чисельності працівників окремих відділів, але загальна кількість залишається стабільною. Плинність кадрів також мінімальна. Деякі співробітники працюють від початку заснування підприємства.

Аналіз фонду оплати праці підприємства показав, що фонд має тенденцію до коливання. Загалом, відбулось зниження у 2022 році, що пов'язано із воєнним станом в країні та зменшенням обсягу роботи працівників.

Аналіз якісного складу працівників показав, що за останні 5 років, кількість фахівців з вищою освітою становить 100%, це пов'язано із стабільністю кадрів та вимогами керівництва до підлеглих. Робітників з вищою освітою стає менше, зокрема це прибиральники та садівники, до яких керівництво не має особливих вимог. Середньорічна чисельність працівників підприємства за останні 5 років залишається незмінною, є незначні зміни між кількістю чоловіків та жінок. Загалом, кількість жінок завжди значно більша за кількість чоловіків. Найбільше жінок серед фахівців, посади робітників займають чоловіки.

Аналіз середньооблікової чисельності та структури працівників за категоріями, показав, що середньооблікова чисельність працівників має тенденцію стабільності, структура працівників за категоріями також залишається незмінною протягом останніх п'яти років.

ТОВ «ТАК-АГРО» має ряд недоліків в управлінні кадровою політикою. Для вирішення визначених проблем, підприємству варто рухатись в таких напрямках:

- Систематизація процесу набору та адаптації персоналу;
- Розвиток корпоративної культури;
- Розвиток та навчання персоналу;
- Впровадження системи управління ефективністю;

- Управління кар'єрним ростом;
- Впровадження новітніх технологій.

Налагодити управління кадровою політикою бездоганно неможливо на будь-якому підприємстві, але завжди можливо вдосконалити. ТОВ «ТАК-АГРО» варто рухатись в запропонованому руслі, для покращення системи управління кадровою політикою.

Впровадження програми коучингу сприятиме покращенню внутрішньої комунікації на підприємстві, підвищить якість та скоротить час навчання, підвищить професійність працівників, зменшить текучість кадрів і витрати на пошук нового персоналу. Додаткове впровадження форми контролю дозволить підвищити моніторинг робочого часу працівників та їх ефективність. За попередніми даними, продуктивність праці може збільшитися на 15-30%, що призведе до можливості зменшення штату на 3-7%.

Впровадження обох запропонованих ініціатив дозволить підприємству покращити свої економічні показники, збільшити прибуток та покращити контрольні механізми, що сприятиме більш продуктивній та ефективній діяльності. Внаслідок цього, зацікавленість працівників у підприємстві зросте, їхні можливості професійного розвитку збільшаться, текучість кадрів зменшиться, а внутрішня комунікація покращиться, що загалом підвищить ефективність управління кадровою політикою.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. А. Ю. Погребняк, Ліннік І. М. Розробка кадрової політики як один з основних напрямів менеджменту персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/68.pdf
2. Адміністративне право України: підручник / Ю. П. Битяк (кер. авт. кол.), І.М Балакарева, І.В. Бойко та ін.; за заг. ред. Ю. П. Битяка. Харків: Право, 2020.392 с.
3. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка*. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/4995/3/inek_2015_1_26
4. Бакало Н.В., Струцька К.О. Ефективність управління кадровою політикою підприємства, що здійснює зовнішньоекономічну діяльність. *Економіка і регіони*. 2019. № 6 (61). С. 71-75
5. Балабаниць А.В., Горбашевська М.О., Кислова Л.А., Мацука В.М. Корпоративне управління: навчальний посібник. Маріуполь: МДУ, 2019. 234 с.
6. Балабанова, Л. В. Управління персоналом: підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ: ЦУЛ, 2019. 468 с. URL: <https://elib.chdtu.edu.ua/ebooks/2989>
7. Борданова Л. С., Омельчук В. І. Кадрова політика підприємства в сучасних ринкових умовах та шляхи її вдосконалення. *Управління персоналом в інституційній економіці: матеріали II Всеукр. наук. практ. конф. з міжнародною участю 28 квітня 2021 року*. URL: https://ecocyber.fmm.kpi.ua/wpcontent/uploads/2022/06/2021_up.pdf
8. Борщ В. І., Белякова В. В. Формування і реалізація кадрової політики на підприємствах України. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2017. № 3(37). URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/download/123714/118323>
9. Вікіпедія. Вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>

10. Гавриш О. А. Технології управління персоналом: монографія / О. А. Гавриш, Л. Є. Довгань, І. М. Крейдич, Н. В. Семенченко. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського». 2019. 528 с.

11. Герасименко О., Герасименко Г. Ефективність управління персоналом на малому підприємстві: індикатори стану та пріоритетні напрями підвищення. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 7. С. 29-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2015_7_6

12. Гетьман О. О., Чабан Л. І. Моделювання комплексної оцінки ефективності системи управління персоналом підприємства. *Молодий вчений*. 2019. № 11(2). С. 26-30

13. Глебова А. О., Головка С. А. Кадрова політика підприємства: особливості формування у сучасних соціально-економічних реаліях. *Молодий вчений*. 2019. № 12 (27). С.159-164

14. Гринчак Н. А. Big Data в підвищенні ефективності прийняття управлінських рішень. *Сучасна статистика: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції з нагоди Дня працівників статистики*. Київ: «Інформаційно-аналітичне агентство», 2022. С. 96 - 99.

15. Державна служба України з питань праці URL: <https://dsp.gov.ua/>

16. Деякі питання реформування державного управління : постанова Кабінету Міністрів України від 18.12.2019 р. № 1071. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1071-2019-п#Text>

17. Дикань В. В., Гладух М. В. Формування кадрової політики як запоруки ефективної економічної безпеки підприємства. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 88-92.

18. Довідник соціально-відповідальних компаній України. Київ: К.І.С., 2017. 170 с.

19. Офіційний сайт компанії ТакАгро. URL: <https://www.takagro.com/>

20. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування від нещасного випадку на виробництві та професійного

захворювання, які спричинили втрату працездатності» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1999, №46-47, ст.403). Остання версія – Редакція від 01.01.2024 року.

21. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» № 2801-ХІІ від 19.11.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2801-12>

22. Закон України «Про відпустки» № 504/96-ВР від 15.11.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/504/96-%D0%B2%D1%80>

23. Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік» № 3460-ІХ від 09.11.2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3460-20>

24. Закон України «Про зайнятість населення» № 5067-VІ від 05.07.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/5067-17>

25. Закон України «Про колективні договори і угоди» № 3356-ХІІ від 01.07.1993 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/3356-12>

26. Закон України «Про оплату праці» № 108/95-ВР від 24.03.1995 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/108/95-%D0%B2%D1%80>

27. Закон України «Про охорону праці» 2694-ХІІ від 21.11.2012 року.

28. Закон України «Про охорону праці» № 2694-ХІІ від 14.10.1992 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

29. Закон України «Про підвищення доступності та якості медичного обслуговування у сільській місцевості» № 2206-VІІІ від 14.11.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2206-19>

30. Захарова А.А., Долгальова О.В. Напрями підвищення продуктивності праці на підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2020. Випуск №4. Том 2. С.66-71.

31. Зачосова Н. В., Коваленко А. О., Куценко Д. М. Кадрова політика у механізмі управління економічною безпекою в умовах четвертої промислової революції. *Академічний огляд*. 2022. № 2 (57). URL: <https://acadrev.duan.edu.ua/images/PDF/2022/2/12.pdf>

32. Кагановська Т.Є. Кадрове забезпечення державного управління в Україні: монографія. Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2020. 330 с.

33. Кодекс законів про працю України (Затверджується Законом №332-VIII (322а-08) від 10.12.71 ВВР, 1971, додаток до №50, ст.375). Остання версія – від 24.12.23 року.

34. Конституція України № 254к/96-ВР від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>

35. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2 вид., перероблене і доповнене. Київ : «Кондор», 2020. 308 с.

36. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. 2022. 152 с.

37. Лазоренко Л.В. Соціально-економічний розвиток підприємств зв'язку: стан та перспективи: монографія. Київ: Талком, 2017. 279 с.

38. Мазур Г., Мазур Д., Мазур О. Трактуювання, цілі та основні завдання кадрової політики підприємства. *Науковий вісник Хмельницького національного університету*. 2022. №6. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wpcontent/uploads/2023/01/2022-312-61-26.pdf>

39. Малиновський В. Я. Державне управління: Навч. посіб. Луцьк: РВВ «Вежа». 2020. 325с

40. Мотузка О. М. Методики управління проектами. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції*. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2023. С. 390-391.

41. Науменко Р.А. Сучасні пріоритети розвитку державної кадрової політики. *Публічне урядування*. 2020. № 1. С. 139–146

42. Олійник Н. І., Слюсарчук О. П., Дяченко С. А., Кілієвич О. І., Криштоф Н. С., Сафронова О. М. Система публічного управління національною економікою в умовах євроінтеграції: формування та розвиток: монографія. К.: НАДУ, 2019. 452 с.

43. Олуйко В. Кадри в регіоні України: становлення та розвиток: монографія. / В. М. Олуйко. – К.: Наук. світ, 2021. – С. 21.

44. Пархоменко В.В. Глобальна продовольча безпека та вклад України в її забезпечення. *Науковий вісник Національної академії статистики, обліку та аудиту*. 2022. №3-4. С.79-86.

45. Педько А. Основи підприємництва і бізнес культури. Навчальний посібник. Київ: ЦУЛ. 2019. 168 с.

46. Рейкін В. С., Макара О. В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. *Економіка та суспільство*. 2021. №24. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16>

47. Рощина Н. В., Борданова Л. С. Визначальні чинники конкурентоспроможності персоналу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 3 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2017_3_10

48. Сазонова Т. О., Даниленко В. В. Особливості застосування психологічних методів управління в сучасному підприємстві. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики*. 2020. № 29. С. 167-170. URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1e05993ad061-4d57-8df4-08a9f03eda8f/content>

49. Стец В.А., Стец І.І., Костючик М.Ю. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей. Тернопіль: Лілея, 2019. 180 с.

50. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. *Вісник економічної науки України*. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/87520/27-Tkachenko.pdf?sequence=1>

51. Угринюк О. М. Формування ефективної кадрової політики підприємства. *Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах інноваційного розвитку економіки: матеріали доп. II Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю. Тернопіль: Західноукраїнський національний університет*, 2021. С. 338-341 URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/43440/1/%d0%a3%d0%93%d0%a0%d0%98%d0%9d%d0%ae%d0%9a.pdf>

52. Цивільний кодекс України № 435-IV від 16.01.2003 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/435-15>
53. Шаповал О. А. Кадрова політика та шляхи її покращення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 712-715. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/121.pdf
54. Шендель Т. В., Нтарова А. С., Решина Є. Д. Практика використання кадрового консалтингу як технології управління персоналом. *Епоха науки*. 2020. №22. С. 201-211
55. Шершньова З. Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. Посібник. 2022 року
56. Язлюк Б. О., Вороніна В. Л., Гордієнко В. О. Кадрова політика підприємства: сутність та значення для потреб управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 191-198.
57. Dunayev I, Petrovska I., Safronova O., Darovanets O., Nosyriev O. Development of methods for evaluating the effectiveness of smart cities under the conditions of digitalization of city governance Eastern-European. *Journal of Enterprise Technologies*, 2022. 3 (13(117)), P. 6–16.
58. Kozak U., Voytyk O. Formation and principles of public personnel policy in Ukraine. Masters thesis. Institute for Public Administration of the Lviv Polytechnic National University. Lviv, 2022 URL: https://www.researchgate.net/publication/366836755_Formation_and_principles_of_public_personnel_policy_in_Ukraine
59. Smokvina A., Hryhorieva A. The role of personnel policy in modern conditions: a statistical review and prerequisites for development. *Economics: Time Realities*. 2022. № 6 (64) URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf>

ДОДАТКИ

Додаток А

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «ТАК-АГРО»
за 2019-2024 роки**

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	501212	352997	528274	262306	320479
<i>Чисті зароблені страхові премії</i>	2010	-	-	-	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-	-	-	-
<i>премії, передані у перестраховання</i>	2012	-	-	-	-	-
<i>зміна резерву незароблених премій, валова сума</i>	2013	-	-	-	-	-
<i>зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій</i>	2014	-	-	-	-	-
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(328927)	(291063)	(338232)	(155514)	(247927)
<i>Чисті понесені збитки за</i>	2070	-	-	-	-	-
Валовий: прибуток	2090	172285	61934	190042	106792	72552
збиток	2095	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
<i>Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань</i>	2105	-	-	-	-	-
<i>Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів</i>	2110	-	-	-	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-	-	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-	-	-	-
Інші операційні доходи	2120	24468	42121	24520	27076	15808

Продовження Додатку А

1	2	3	4	5	6	7
<i>у тому числі:</i> дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2121	-	-	-	-	-
<i>Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2122	-	-	-	-	-
<i>дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування</i>	2123	-	-	-	-	-
Адміністративні витрати	2130	(25605)	(25399)	(28687)	(25030)	(28588)
Витрати на збут	2150	(19177)	(6987)	(19938)	(13728)	(13109)
Інші операційні витрати	2180	(31293)	(26576)	(18100)	(16169)	(17937)
<i>у тому числі:</i> витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю	2181	-	-	-	-	-
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-	-	-	-
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	120678	45093	147837		
збиток	2195	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-	2	-	-
Інші доходи	2240	145	1357	833	1267	453
<i>у тому числі:</i> дохід від благодійної допомоги	2241	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	2250	(29965)	(28199)	(24696)	(10773)	(19827)
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(-)	(17848)	(529)	(-)	(-)
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-	-	-	-

Продовження Додатку А

1	2	3	4	5	6	7
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	90858	403	123447	69435	9352
збиток	2295	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-	-	-	-	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-	-	-	-
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	90858	403	123447	69435	9352
збиток	2355	(-)	(-)	(-)	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5	6	7
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-	-	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-	-	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-	-	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-	-	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-	-	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-	-	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	90858	403	123447	69435	9352

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Стаття	Код рядка	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5	6	7
Матеріальні затрати	2500	151644	133569	172119	162106	189583
Витрати на оплату праці	2505	51489	51830	45113	46592	42200
Відрахування на соціальні заходи	2510	10955	10934	9588	10105	9145
Амортизація	2515	22743	26097	31817	26600	25982
Інші операційні витрати	2520	85142	48845	89590	57372	72545
Разом	2550	321973	271275	348227	302775	339455

Продовження Додатку А

IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Стаття	Код рядка	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік
1	2	3	4	5	6	7
Середньорічна кількість простих акцій	2600	-	-	-	-	-
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	2605	-	-	-	-	-
Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2610	-	-	-	-	-
Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію	2615	-	-	-	-	-
Дивіденди на одну просту акцію	2650	-	-	-	-	-