

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ТРАНСПОРТУ, МЕНЕДЖМЕНТУ І ЛОГІСТИКИ**  
Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
Кириленко О.М.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2022

**ДИПЛОМНА РОБОТА  
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

**ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ  
“МАГІСТР”**

**Тема:** Кадровий менеджмент підприємства та напрями його удосконалення  
(за матеріалами ТОВ «Черкасиенергозбут»)

**Виконала:** Тимошенко Віталія Олександрівна

**Керівник:** к.е.н, доц. Лановська Галина Іванівна

**Консультанти з розділів:** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Нормоконтролери з ЄСКД (ЄСПД):** \_\_\_\_\_ Лановська Г.І.  
\_\_\_\_\_ Серьогін С.С.

**Київ - 2022**

## НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет транспорту, менеджменту і логістики  
 Кафедра менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств  
 Освітній ступень Магістр  
 Спеціальність 073 «Менеджмент»  
 Освітньо-професійна програма:  
«Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Кириленко О.М.

"\_\_\_" \_\_\_\_\_ 2022

### ЗАВДАННЯ

**на виконання дипломного проекту (роботи) студентки**

***Тимошенко Віталії Олександрівни***

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проекту (роботи): «Кадровий менеджмент підприємства та напрями його удосконалення» (за матеріалами ТОВ «Черкасиенергозбут») затверджена наказом ректора від «12» 09. 2022, №1399
2. Термін виконання проекту (роботи): з «5» вересня 2022 р. до «30» листопада 2022 р.
3. Вихідні дані до проекту (роботи): Бухгалтерська звітність ТОВ «Черкасиенергозбут»: баланс форма форма №1, звіт про фінансові результати форма № 2, статут підприємства ТОВ «Черкасиенергозбут», українські та іноземні літературні джерела.
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): Необхідно: визначити сутність кадрового менеджменту: цілі, функції та завдання; дослідити місце і роль кадрового менеджменту в системі сучасних наук; розглянути критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту; навести загальну характеристику діяльності та дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Черкасиенергозбут»; провести аналіз ресурсного забезпечення кадрового менеджменту; провести аналіз ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Черкасиенергозбут»; виділити стратегічні напрямки підвищення ефективності системи кадрового менеджменту; здійснити розробку заходів щодо інформативності використання кадрового потенціалу; провести оцінку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового менеджменту.

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

**Теоретичний розділ: табл. – 7, рис. – 1**

**Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 28, рис – 1; формули – 19**

**Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 17, рис. – 3, формули – 6**

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи	04.09.2022-01.10.2022	ВИКОНАНО
2.	Проведення аналізу бухгалтерської та статистичної звітності ТОВ «Черкасиенергозбут»	04.10.2022-05.10.2022	ВИКОНАНО
3.	Оформлення списку літературних джерел, використаних під час дослідження	06.10.2022-06.10.2022	виконано
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи	07.10.2022-10.10.2022	виконано
5.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	13.10.2022-18.10.2022	виконано
6.	Вибір напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Черкасиенергозбут» (наукове обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі та розрахунки основних економічних показників)	19.10.2022-18.10.2022	виконано
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи	21.10.2022-20.10.2022	виконано
8.	Остаточне оформлення дипломної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	22.10.2022-23.10.2022	виконано
9.	Підготовка доповіді та презентації ДР	08.11.2022-15.11.2022	виконано
10.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту дипломної роботи та попередній захист дипломної роботи на випусковій кафедрі	22.11.2022-30.11.2022	виконано

Студентка \_\_\_\_\_ Тимошенко В. О.

## ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ПДВ – податок на додану вартість;

ПП – продуктивність праці;

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю;

Ф№1 – форма № 1 балансу підприємства (звіт про фінансовий стан);

Ф№2 – форма № 2 (звіт про фінансові результати);

ВОП – витрати на оплату праці.

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена теоретичному та практичному дослідженню кадрового менеджменту та розробці рекомендацій щодо вдосконалення кадрового менеджменту ТОВ «Черкасиенергозбут».

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, основну мету та завдання дослідження, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження та структуру.

Перший розділ присвячено визначенню сутності кадрового менеджменту: цілі, функції та завдання; дослідженню місця і ролі кадрового менеджменту в системі сучасних наук; розгляду критеріїв та методів оцінювання ефективності кадрового менеджменту. У другому розділі наведено загальну характеристику діяльності та дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Черкасиенергозбут»; проведено аналіз ресурсного забезпечення кадрового менеджменту; здійснено аналіз ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Черкасиенергозбут». Третій розділ присвячено виділенню стратегічних напрямків підвищення ефективності системи кадрового менеджменту; здійсненню розробки заходів щодо інформативності використання кадрового потенціалу; проведено оцінку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового менеджменту.

**Ключові слова:** *умови праці, кадровий менеджмент, кадровий потенціал, економічна діяльність, планування, прогнозування, організація, матеріальне стимулювання.*

## ABSTRACT

The thesis is devoted to the theoretical and practical research of personnel management and the development of recommendations for improving the personnel management of Cherkasyenergozbut LLC.

The introduction defines the relevance and practical value of the chosen research topic, the main goal and task of the research, the subject and object of the research, and the scientific research methods and structure.

The first chapter is devoted to defining the essence of personnel management: goals, functions and tasks; study of the place and role of personnel management in the system of modern sciences; consideration of criteria and methods of evaluating the effectiveness of personnel management. The second section provides a general description of the activity and research of the financial and economic activity of Cherkasyenergozbut LLC; an analysis of resource provision of personnel management was carried out; an analysis of the effectiveness of personnel management of Cherkasyenergosbut LLC was carried out. The third section is devoted to the selection of strategic directions for improving the efficiency of the personnel management system; carrying out the development of measures regarding the informativeness of the use of personnel potential; an assessment of the effectiveness of the proposed measures to improve personnel management was carried out.

**Keywords:** *working conditions, personnel management, personnel potential, economic activity, planning, forecasting, organization, material stimulation.*

Тимошенко В. О. Кадровий менеджмент підприємства та напрями його удосконалення (за матеріалами ТОВ «Черкасиенергозбут»)

Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел, додатків. У роботі міститься 52 таблиці, 5 рисунків, список використаних джерел складається з 76 найменування.

*Метою дослідження* є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів формування кадрового менеджменту та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи кадрового менеджменту підприємства.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні *завдання*:

- визначити сутність кадрового менеджменту: цілі, функції та завдання;
- дослідити місце і роль кадрового менеджменту в системі сучасних наук;
- розглянути критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту;
- навести загальну характеристику діяльності та дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Черкасиенергозбут»;
- провести аналіз ресурсного забезпечення кадрового менеджменту;
- провести аналіз ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Черкасиенергозбут»;
- виділити стратегічні напрями підвищення ефективності системи кадрового менеджменту;
- здійснити розробку заходів щодо інформативності використання кадрового потенціалу;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового менеджменту.

*Об'єктом дослідження* у роботі процес формування кадрового менеджменту та напрямків його вдосконалення.

*Предметом дослідження* є теоретичні та практичні засади кадрового менеджменту та практичні кадрового менеджменту підприємства.

*Інформаційну базу* дослідження склали фінансова та статистична звітність ТОВ «Черкасиенергозбут»; методичні та довідкові матеріали; офіційні інформаційні дані, які розміщені на інтернет-сайтах.

Рік написання роботи – 2022 рр.

Рік захисту роботи – 2022 рр.

## ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА	12
1.1. Сутність кадрового менеджменту: цілі, функції та завдання	12
1.2. Місце і роль кадрового менеджменту в системі сучасних наук	21
1.3. Критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЧЕРКАСИЕНЕРГОЗБУТ»	41
2.1. Загальна характеристика діяльності та дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Черкасиенергозбут»	41
2.2. Аналіз ресурсного забезпечення кадрового менеджменту	53
2.3. Аналіз ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Черкасиенергозбут»	60
РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЧЕРКАСИЕНЕРГОЗБУТ»	72
3.1. Стратегічні напрямки підвищення ефективності системи кадрового менеджменту	72
3.2. Розробка заходів щодо інформативності використання кадрового потенціалу	86
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового менеджменту	93
ВИСНОВКИ	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	111



## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Кадровий менеджмент, поряд з управлінням персоналом та кадровою роботою, є певним етапом у теорії та практиці управління людської складової організації. Потреба у ньому обумовлена зміщенням сфери конкуренції у сферу кадрового менеджменту, необхідністю використання з максимальною продуктивністю наявного у створенні людського потенціалу як головного конкурентного переваги.

Як управлінська практика кадровий менеджмент є ключовою ланкою менеджменту організації, оскільки спрямовує ресурси організації на оптимізацію управлінських витрат та досягнення цілей організації шляхом актуалізації професійного, інтелектуального та інноваційного потенціалів співробітників організації та створення мереж «взаємного знання» та «підвищення якості».

Постановка та постійне вдосконалення системи кадрового менеджменту в організаціях є одним з актуальних завдань ринкового розвитку. Оптимізація системи формування, використання та розвитку персоналу в рамках окремих підприємств незалежно від форми власності та виду діяльності, є питанням особливої важливості в сучасній Україні.

Діяльнісний аспект кадрового менеджменту виявляється у зростанні суб'єктності та інтерсуб'єктності. Первинним суб'єктом кадрового менеджменту виступає професійна кадрова служба, орієнтована на управлінський вплив та активізацію людського чинника організації. Вона виконує координуючу, контролюючу, навчальну, селективну та оціночну функції. На відміну від лінійних менеджерів, даний шар менеджерів покладається на соціально-мотиваційні та соціально-інтеграційні способи впливу на персонал. Таким чином, суб'єктно-об'єктна модель кадрової політики замінюється інтерсуб'єктною моделлю реалізації людського ресурсу як стратегічного ресурсу організації.

Стан кадрового менеджменту в українських організаціях відображує труднощі організаційної трансформації, змін, які здійснюються несвідомо, що

демонструє неефективність «адміністративного управління», що відтворюється на практиці централізації управлінських рішень. Орієнтованість на повну ідентичність персоналу з цілями менеджменту організації характеризується лінійно-функціональними структурами та здійсненням автономності у визначенні пріоритетів кадрової політики.

Теоретичною та методичною основою дослідження послужили праці вітчизняних та зарубіжних дослідників з питань удосконалення системи кадрового менеджменту в організації. Питання удосконалення системи кадрового менеджменту розглядали В. Алексєєв, Ю. Балашов, В. Рижов, С. Батишев, В. Сидоров, А. Касаєв, М. Ковригін, С. Мочерний, Г. Щокін, Н. Гавкалова, В. Галенко. Багато аспектів підготовки кадрів у системі ринкових відносин розвинених країн досліджено зарубіжними вченими, такими як, зокрема, Т. Алфтан, В. Джифорд, Дж. Кілінг, Б. Лапорт, Ф. Роджерс, Дж. Швейцер.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних та практичних аспектів формування кадрового менеджменту та практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи кадрового менеджменту підприємства.

Сформульована мета визначена вирішенням наступних **завдань**:

- визначити сутність кадрового менеджменту: цілі, функції та завдання;
- дослідити місце і роль кадрового менеджменту в системі сучасних наук;
- розглянути критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту;
- навести загальну характеристику діяльності та дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Черкасиенергозбут»;
- провести аналіз ресурсного забезпечення кадрового менеджменту;
- провести аналіз ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Черкасиенергозбут»;
- виділити стратегічні напрямки підвищення ефективності системи кадрового менеджменту;

- здійснити розробку заходів щодо інформативності використання кадрового потенціалу;
- провести оцінку ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового менеджменту.

**Об'єктом дослідження** у роботі є процес формування кадрового менеджменту та напрямків його вдосконалення.

**Предметом дослідження** є теоретичні та практичні засади кадрового менеджменту та практичні кадрового менеджменту підприємства.

**Методичною базою дослідження** є методи системного аналізу, обчислювальної діагностики, методу порівняння, узагальнення, синтезу, індукції та дедукції, розрахункового та описового методу. Також застосовано соціологічні методи: анкетування та напівстандартизовані інтерв'ю.

**Інформаційну базу дослідження** склали фінансова та статистична звітність ТОВ «Черкасиенергозбут»; методичні та довідкові матеріали; офіційні інформаційні дані, які розміщені на інтернет-сайтах.

**Практична значущість дослідження** полягає в тому, що воно містить розробки рекомендацій щодо вдосконалення кадрового менеджменту, що мають велике значення для подальшої діяльності підприємства.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1. Сутність кадрового менеджменту: цілі, функції та завдання

Збільшення конкурентної боротьби в умовах глобалізації економічних, політичних та культурних процесів у світі встановлює як головне завдання менеджменту забезпечення конкурентоспроможності організацій. Якщо раніше підвищення рівня конкурентоспроможності компанії, зростання її продуктивності пов'язувалися, перш за все, з техніко-технологічною модернізацією, розвитком маркетингу, то сьогодні все більша увага приділяється наявності кваліфікованого персоналу, їхнього ступеня мотивації та системи розвитку кадрового потенціалу [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Дослідження останніх десятиліть у галузі управління активами сучасної організації показують, що найважливішими активами компаній, вплив на які призводить до позитивних змін в інших видах активів, є людські та інтелектуальні активи, на управління якими і спрямоване стратегічне корпоративне управління [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Слід зауважити, що проблемним у наукових колах є співставлення понять «управління» та «менеджмент». Багато науковців у сфері управління знаходяться у процесі формулювання власного погляду на визначення відмінностей у зазначених поняттях. Загалом у сучасній науковій літературі склалося два основних підходи до визначення сутності зазначених понять.

Перший підхід полягає у тому, що деякі дослідники ототожнюють ці поняття (Б.З. Зельдович, З.П. Румянцева, М.А. Саломатін, Р.З. Акбердін та ін.). Прихильники другого підходу розмежовують дані категорії та загалом вважають, що «управління» є ширшим поняттям, ніж «менеджмент» (В.О. Кравченко [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 6], Л.С. Шевченко [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 7], С.І. Михайлов [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 5], Г.В. Атаманчук та ін.).

Слід зазначити, другий підхід більш ґрунтовний і наводить аргументацію стосовно співставлення досліджуваних понять. Управління на відміну від менеджменту має більш різноманітну природу свого прояву, адже може мати прояв у таких сферах:

- біологічній (управління біологічними явищами, системами та їх взаємодією - вивчається природничими науками);
- технічній (управління механізмами, технологічними процесами тощо - вивчається технічними науками);
- соціальної (управління людьми, групами людей, суспільством тощо - вивчається соціально-управлінськими науками).

Таким чином, категорія «управління» охоплює значно більшу кількість об'єктів та явищ, а власне менеджмент виникає та проявляється у соціальній сфері.

Не менш складним та проблемним питанням у наукових колах є й визначення поняття «персонал», а також зіставлення його з близьким за змістом поняттям «кадри». Так співставлення цих понять, яке наведено в табл. 2, показує, що поняття «персонал» традиційно розглядається у широкому і вузькому значеннях (табл. 1.1). І найчастіше саме на рівні вузького тлумачення деякими науковцями поняття «персонал» співвідноситься чи ототожнюється з поняттям «кадри». Таким чином, можна стверджувати, що поняття «персонал» у широкому розумінні є більш містким, адже включає у себе всіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників, які виконують роботи за договорами цивільно-правового характеру).

*Таблиця 1.1*

**Наукові підходи щодо сутності понять «персонал» та «кадри»\***

<b>Широке визначення</b>	<b>Вузьке визначення</b>
Персонал - це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем [1, с. 21].	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства [1, с. 21].

Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці [11, с. 15].	Персонал - це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності [20].
---	--

*Продовження табл. 1.1*

Персонал - працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості [41, с. 12].	Кадри - штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації [37, с. 20].
Персонал - це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату [60, с. 60].	Персонал - основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників [26, с. 10].

*\*Джерело: створено автором на основі дослідження*

Для успішної діяльності будь-якого підприємства необхідні:

- певний склад кадрів, що має професійний досвід та кваліфікацію;
- раціональна структура співробітників, які здійснюють роботу на виробництві;
- регулярне поповнення промислових кадрів співробітниками певної кваліфікації.

Роль трудових запасів значно зростає під час ринкових відносин. Інвестиційна природа виробництва, його велика наукомісткість, важливість вирішення завдань щодо підвищення якості продукту змінили запити до персоналу, збільшили значення творчого світовідчуття у роботі та відмінного рівня кваліфікації. Це спричинило значні зміни у правилах, методах і соціально-психологічних проблемах кадрового менеджменту для підприємства [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

В даний час у науковому світі існують різні уявлення про кадри. Можна виділити чотири основні визначення персоналу [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Людські ресурси можна розцінювати як кадрові можливості. У цьому випадку замість суб'єкта враховується саме його функціональне призначення, роль особистості, його життєва трудова сила, що визначається періодом праці та рівнем оплати праці. Ця теза знаходить відображення в марксизмі та тейлоризмі.

Кадри як працівники. Тут суб'єкт сприймає себе через певну рольову позицію. Уявлення про це знайшло відображення у теоріях менеджменту та теорії структур. У разі управління трудовими ресурсами відбувається у вигляді різних адміністративних принципів, методів тощо.

Кадри також можна розглядати як поновлюваний ресурс. В даному випадку людина розглядається не просто як посада (частини структури), а як елемент соціальної організації, що поєднує разом важливі частини, такі як трудова функція, соціальні відносини та стан працівника.

Людина як умова існування організацій. У разі людина сприймається як головний суб'єкт організації та особливий об'єкт управління, який може розглядатися як «ресурс». Відповідно до цієї концепції стратегія та структура організації будується виходячи з бажань та здібностей людини.

Якщо порівнювати поняття «персонал» із поняттям «кадри», то перше є ширшим. Персоналом називається особовий склад будь-якої установи, організації або підприємства, або частина цього складу, яка є групою людей, об'єднаних за професійними або будь-яким іншим ознакам (наприклад, обслуговуючий персонал).

Поняття «кадри» водночас можна як поняття збірне і багаторівневе. Дане поняття є збірним, оскільки поєднує співробітників різних галузей діяльності, різних спеціальностей та професій, а також різноманітних видів праці. Приналежність співробітника до будь-якої галузі діяльності може лише загальне уявлення у тому, яке він займає становище у громадському розподілі праці, у тому, які функції він виконує тощо. **[Ошибка! Источник ссылки не найден.]**

Кадровий менеджмент – це самостійна система, яка функціонує та розвивається. Вона має керівну й керовану підсистеми. Суб'єкт управління як керівна підсистема у своїй діяльності орієнтується на певну мету, керується

принципами, використовує методи, реалізує функції управління, досягає результатів.

У будь-якому управлінні визначальне місце завжди належить цілепокладанню, яке відіграє важливу роль у методології та організації. За відсутності мети або неявного її вираження як ідеального варіанта бажаного стану організації управлінські дії набувають ілюзорного характеру. Цілеспрямований характер притаманний і кадровому менеджменту. Мета в кадровому менеджменті має вигляд моделі майбутнього результату як деякий вихідний образ, до якого слід прагнути, щоб досягти результату [**Ошибка!** **Источник ссылки не найден.**].

Аналіз теорії та практики дозволив виявити два підходи до визначення цілей кадрового менеджменту:

1) організаційний підхід, відповідно до якого кадрова робота ведеться заради використання персоналу для реалізації місії і цілей організації. Цей підхід домінує в теорії і практиці кадрової роботи у випадках «управління персоналом» і до цього дня;

2) соціальний підхід, за якого акценти зміщуються з організаційних цілей до соціальних. Цей підхід виникає з розвитком наукового управління, зміною парадигм і моделей менеджменту. У межах нової моделі менеджменту досягнення організаційних цілей неможливе без реалізації соціальних цілей, оскільки ефективність організації пов'язується з двома групами факторів. До першої групи відносять психологічні чинники: задоволеність співробітників членством в організації й роботою, мотивація членів організації, авторитет керівника, самооцінка організаційної залученості.

До другої групи відносяться непсихологічні чинники: дієвість, економічність, якість, продуктивність, нововведення, прибутковість. Таку позицію вважаємо правильною, якщо згадати, що сутністю будь-якої соціальної організації є «досягнення яких-небудь спільних цілей, здійснюваних через досягнення індивідуальних цілей, або ж коли досягнення індивідуальних цілей здійснюється через висування і досягнення загальних цілей» [**Ошибка!**



**Источник ссылки не найден.]** Останнім часом у працях з кадрових проблем усе частіше трапляються спроби поєднати корпоративні й особисті цілі в кадровому менеджменті та суспільні цілі.

Відповідаючи на основне запитання менеджменту – що важливіше – задоволення потреб господарюючих суб'єктів, задоволення потреб та інтересів співробітників організації, задоволення потреб суспільства (країни, регіону, муніципального утворення) – з позиції кадрового менеджменту як сучасної концепції управління людською стороною організації, зазначимо, що всі моменти однаково важливі, їх неможливо ранжувати, вони взаємопов'язані і взаємообумовлені. З огляду на наші міркування про сутність кадрового менеджменту очевидно, що він покликаний «працювати» не тільки для досягнення організаційних цілей, але й в ім'я поліпшення життя людей, що працюють в організації, в ім'я соціуму, який її оточує. Підхід тільки з організаційних позицій помилковий (сучасна практика кадрового менеджменту в Україні наочно доводить це). Якщо звернутися до кадрового менеджменту Державної прикордонної служби України, то очевидно, що доцільно використовувати саме другий підхід.

Питання про цілі кадрового менеджменту тісно пов'язане з концепцією як системою поглядів на розуміння сутності, змісту, цілей і завдань, критеріїв, принципів, методів, стратегії і тактики кадрової роботи в конкретних умовах організації. Як ми зазначали вище, концепції кадрового менеджменту змінювалися протягом ХХ ст. у межах трьох моделей менеджменту. Основу сучасної концепції кадрового менеджменту становить ідея про зростаючу роль особистості працівника, про необхідність знання його мотиваційних настанов, уміння їх формувати і спрямовувати відповідно до завдань, що стоять перед організацією. У кращих компаніях світу розроблені нові підходи до пріоритету цінностей: головне всередині організації – співробітники, головне поза організацією - споживачі товарів і послуг.

Аналіз теоретичного матеріалу й узагальнення досвіду кращих компаній світу дозволяють сформулювати головну мету кадрового менеджменту

організацій в умовах нової моделі: забезпечення організації персоналом необхідної кількості і якості, організація його ефективної діяльності, професійного і соціального розвитку для реалізації корпоративних, особистих і суспільних цілей. Зазначимо, що мета кадрового менеджменту повинна бути, по-перше, зрозуміла і прийнята керуючою і керованою підсистемами управління; по-друге, чітко пов'язана з цілями інших підсистем менеджменту; по-третє, відповідати принципам, методам (механізму), функціям (утримання) та результатам управлінського впливу.

Мета визначає головне завдання кадрового менеджменту в організаціях - створення системи внутрішнього формування, використання і розвитку персоналу, яка буде сприяти виробленню в кожного співробітника активної самовіддачі на благо організації, а також його особисте і суспільне благо.

Науковий підхід до управління, що є характеристикою якості практики, передбачає його побудову на основі законів і принципів управління. Саме закони утворюють теоретичний фундамент науки, сприяють переходу від емпіричного підходу до професійного. Останніми роками робляться більш-менш вдалі спроби сформулювати закони управління. Однак «мабуть, і в управлінні, науці набагато молодшій і менш точній, ніж математика або фізика, немає універсальних законів, які б діяли в усіх середовищах і моментах часу. Не сформульовані, напевно, на сьогодні навіть приватні закони управління персоналом, крім базисної аксіоми про те, що ним потрібно управляти» [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**, с. 210]. Проте сформульовані принципи управління, у яких відображені закони. І це є дуже важливим, оскільки докорінна відмінність менеджменту від управління методом «спроб і помилок» полягає в тому, що в основі дій професійного менеджменту лежать науковообґрунтовані, перевірені практикою принципи управління [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

У вітчизняній літературі з управління існує кілька класифікацій управлінських принципів: загальні і локальні; ті, що забезпечують функціонування об'єкта управління і розвиток керованої системи; принципи канонічного (класичного менеджменту) і постканонічного (неокласичного

менеджменту. Оскільки ми розглядаємо кадровий менеджмент як частину загального менеджменту організації і публічного управління, принципи, що діють у загальному управлінні, правомірно поширити на спеціальний вид менеджменту - кадровий.

Отже, важливе значення для побудови і вдосконалення кадрового менеджменту мають такі основні принципи:

- гуманізму – заснований на сприйнятті і повазі кожного співробітника як унікальної особистості;

- духовної орієнтації управління – полягає в тому, що менеджмент спирається на національну філософію і не виходить за межі духовно-ціннісних орієнтирів народу і держави;

- об'єктивності – заснований на твердженні, що вплив суб'єкта управління на об'єкт на цілеспрямованій основі пізнання та використання об'єктивних закономірностей його функціонування та розвитку в інтересах забезпечення оптимального функціонування системи управління. Кадровий менеджмент повинен ґрунтуватися на останніх досягненнях науки управління та суміжних з нею наук, предметом досліджень яких є людина, соціальні спільності, організації, праця. Відступ від цього принципу неминуче призводить до суб'єктивізму в різних його проявах (волютаризм і фаталізм);

- перспективності – означає, що система кадрового менеджменту повинна забезпечувати не тільки функціонування організації, але й її розвиток;

- системності – покликаний розглядати всі частини системи кадрового менеджменту, які постійно взаємодіють між собою, як єдине ціле, а систему кадрового менеджменту – як частину системи управління організації і зовнішнього середовища. Зовнішнє середовище є джерелом формування персоналу, споживачем результатів діяльності організації, місцем існування і розвитку персоналу. Менеджмент персоналу відчуває різною мірою вплив факторів зовнішнього середовища: соціально-економічної ситуації, демографічної ситуації, державної кадрової політики тощо. Своєчасно реагувати

на зміни, адаптуватися до них є важливим завданням кадрового менеджменту організацій;

- комплексності – специфічна форма конкретизації системності; дозволяє проводити дослідження, оцінювання, експертизу прийнятих кадрових рішень з позицій різних галузей знання і різнопланового досвіду, забезпечуючи їх взаємне узгодження та інтеграцію;

- конкретно-історичний – означає дослідження виникнення, формування і розвитку проблем у кадровій роботі в хронологічній послідовності з урахуванням факторів і умов, що впливають на них. Так, в організації можна виділити кілька стадій життєвого циклу: зародження, прискорення зростання, уповільнення зростання, спадання. У зв'язку з відмінностями цілей кадрового управління на різних стадіях використовують різні методи, які відповідають конкретним умовам. Тому під час аналізу кадрових проблем організації особлива увага приділяється часу їх утворення й основним подіям розвитку;

- змагальності, суперництва – в органічному світі визнається механізмом природного відбору. Життєздатність будь-якої соціальної системи, у тому числі і кадрового менеджменту, залежить від того, якою мірою в ній розвинені змагальні елементи. Принцип змагальності слід ширше застосовувати як між системами управління, так і всередині них, наприклад під час конкурсного відбору кадрів;

- законності – вимагає від суб'єктів кадрового менеджменту в організації знання і дотримання чинного законодавства, уміння приймати управлінські рішення тільки з урахуванням відповідності цих рішень чинним правовим актам, а також нормам моралі та етики;

- прогресивності – означає необхідність відповідності кадрового менеджменту організації передовим вітчизняним і зарубіжним аналогам;

- транспарентності – означає, що система кадрової роботи повинна мати єдину теоретико-методологічну та організаційно-методичну основу. Діяльність усіх суб'єктів кадрового менеджменту повинна будуватися на єдиних принципах, зрозумілих усьому персоналу організації;

- узгодженості – означає, що кадрові рішення, які приймаються керівником організації, спеціалізованим підрозділом з кадрового менеджменту і лінійними керівниками на місцях, повинні бути узгоджені між собою і синхронізовані в часі;

- ефективності – передбачає врахування співвідношення цілей кадрового менеджменту та досягнутих у цій сфері результатів.

Ранжувати за важливістю принципи неможливо, вони всі важливі і реалізуються у взаємодії. Їх поєднання залежить від конкретних умов функціонування і розвитку системи кадрового менеджменту організації. Базисні, загальні принципи кадрового менеджменту є актуальними не тільки в межах окремої організації, але й у межах країни в цілому.

Під локальними принципами управління слід розуміти принципи, сфера дії яких обмежена, наприклад принципи кадрового менеджменту в окремих організаціях. Так, американська компанія ІВМ в кадровому менеджменті дотримується трьох принципів: повага до особистості, довічна зайнятість і рівні можливості для всіх. Японська компанія «Мацусіта електрик» керується сімома принципами кадрового менеджменту: об'єктивності, справедливості, згуртованості, благоустрою, скромності, оцінювання, гармонії. Локальними принципами можна вважати також принципи реалізації окремих кадрових функцій [Ошибка! Источник ссылки не найден., с. 86].

Поряд із принципами класичного менеджменту, про які йшлося вище, у сучасній теорії управління формулюються принципи неокласичного менеджменту постіндустріального етапу розвитку людства: децентралізації; самонезавершеності; самогенерації; полісемічності; кризовості; безпрецедентності, екологічності тощо.

## **1.2. Місце і роль кадрового менеджменту в системі сучасних наук**

Кадровий менеджмент належить до найважливіших аспектів діяльності організації, оскільки лише за умови ефективного використання трудових ресурсів у діяльності організації можливе здійснення беззбиткової діяльності

формування прибутку. Саме тому кадровий менеджменту може розглядатися як окремий аспект діяльності організації та як складова менеджменту компанії.

Виділення питань кадрової політики у окремий елемент управління організацією пов'язані з особливою значимістю працівників як ресурсу ведення бізнесу. Взаємозв'язок кадрового менеджменту із загальними питаннями управління проявляється через участь працівників у всіх інших аспектах діяльності організації [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Тому система кадрового менеджменту як сукупність взаємопов'язаних елементів, з допомогою яких досягається найефективніше використання трудових ресурсів на перспективу з погляду отримання організацією прибутку та досягнення інших цілей управління діяльністю можна розуміти як відокремлену систему управління чи як частина менеджменту. Відзначимо багатоплановість підходів та концепцій до системи кадрового менеджменту у науці менеджменту. Розглянемо основні з них. Історично склалося, що застосування комплексної системи кадрового менеджменту та організацією в загалом відбивається у певних концепціях (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

### Концепції системи кадрового менеджменту\*

Період	Концепції	Підходи	Представники
1. 20-40-ті роки XX століття	Використання трудових ресурсів (labour resources use)	Економічний – працівник є носієм трудової функції, «живий придаток машини»	Ф. Тейлор
2. 50-70-ті роки XX століття	Кадровий менеджмент (personnel management)	Органічний – працівник є суб'єкт трудових відносин, особистість	А. Файоль
3. 80-90-ті роки XX століття	Менеджмент людськими ресурсами (human resource management)	Органічний – працівник є ключовим стратегічним ресурсом організації	Е. Мейо
4. XXI століття	Управління людиною (human being management)	Гуманістичний – не для організації, а організація для людей.	-

\*Джерело: створено автором на основі [68]

Початок концепції використання трудових ресурсів було надано економічним підходом, згідно з яким основну роль відіграє технічна підготовка людей, а не управлінська директива [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Основою цієї концепції є теорія наукового управління Ф. Тейлора, який розглядав людину як «одну зі рядків у списку заробітної плати». Головною цінністю в організації був не сам працівник, а лише робота, яку він виконував, тому його діяльність повинна була відповідати насамперед таким критеріям, як технічні характеристики та відповідність високоякісної роботи з мінімально витраченим термінам виконання. Зазвичай, у процесі управління керівник був авторитарним. Невдовзі з'явилися нові концепції кадрового менеджменту. Концепція кадрового менеджменту ґрунтувалася на тому факті, що людина в організації виражала себе через ту роль, яку вона грає, а управління в цілому здійснювалося лише з використанням адміністративних механізмів [16]. Основою цієї концепції є розробка теорії бюрократичної організації А. Файоля. Концепція управління людськими ресурсами була замінена наступною, суть якої полягала в тому, що людина є невідновлюваним ресурсом, елементом соціальної організації, що включає трудову функцію, соціальні відносини та психофізіологічний статус працівника. Концепція була заснована на теорії «людських відносин» Е. Мейо. Відповідно до цього підходу була виражена нова перспектива кадрового менеджменту, що ізолює застарілий вид управлінської діяльності за рамками традиційних функцій організації праці [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

З кінця ХХ століття соціальні та гуманітарні аспекти управління організацією стали розвиватися інтенсивніше, отже було сформовано нову систему кадрового менеджменту. Відповідно до отриманої концепції, людина є основним ресурсом та соціальною цінністю організації. Дана концепція ґрунтується на японському менеджменті, при якому не існує певної системи якостей, що пред'являються до персоналу, організація оцінюється через рівень бажань та здібностей людських ресурсів.

Відповідно до теорії і практики кадрового менеджменту на підприємстві виділяються кілька концепцій. В основу цих концепцій лягли три підходи до управління – економічний, органічний і гуманістичний.

Економічний підхід характеризується тим, що провідну роль в управлінні персоналом займає технічна підготовка людей, це означає що даний підхід спрямований на вивчення трудових прийомів. В рамках даного підходу поняття "організація" характеризується впорядкованістю взаємодій чітко обмеженими складовими єдиного, які мають конкретні умови. Можна сказати, що організацією називають спільність взаємодій, які діють як певний механізм, тобто мають ефективний, надійний і передбачуваний алгоритм.

В результаті проведених досліджень в табл. 1.3 наведено зміст економічного підходу до управління.

Таблиця 1.3

#### Економічний підхід до управління\*

Умови ефективності	Особливі труднощі
Чітке завдання для виконання	Складність адаптації до мінливих умов
Середовище досить стабільне	Неповоротка бюрократична надбудова (сувора заданість і ієрархічність управлінської структури, що утрудняє прийняття креативних і самостійних рішень виконавцями при зміні ситуації)
Виробництво одного і того ж продукту	Якщо інтереси працівників візьмуть верх над цілями організації, можливі небажані наслідки (оскільки мотивація персоналу зводиться виключно до зовнішнього стимулювання, то навіть незначних змін у схемі стимулювання досить для непередбачуваних наслідків)
Людина згодна бути деталлю механізму і поводить ся як заплановано	Вплив, який дегуманізує на працівників (використання обмежених можливостей персоналу може бути ефективним при низькокваліфікованій праці)

\*Джерело: створено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]

Концепція використання трудових ресурсів з'явилася завдяки економічному підходу до управління. Розглянемо основні принципи даної концепції:

а) підприємство-роботодавець має мати єдине керівництво, тобто один начальник повинен давати накази співробітникам;



б) підприємство-роботодавець зобов'язаний дотримувати сувору управлінську вертикаль, тобто управлінський ланцюжок від начальника до співробітника веде зверху вниз по всьому підприємству і призначений для комунікацій і прийняття рішень;

в) підприємство-роботодавець має фіксувати певний обсяг контролю, тобто кількість співробітників, які підпорядковуються одному начальнику, було таким, щоб це не створювало проблем для комунікацій і координацій;

г) підприємство-роботодавець зобов'язаний дотримувати чітку роздільність штабний і лінійної структури підприємства - це означає, що на штабному персоналі лежить відповідальність фактичну роботу, але не в якому разі не мати при цьому владні повноваження, якими повинні бути наділені тільки лінійні керівники;

д) підприємство-роботодавець має мати баланс між владою і відповідальністю, тобто відповідальний за будь-яку роботу повинен мати відповідні повноваження;

е) підприємство-роботодавець зобов'язаний забезпечити дисципліну, тобто на підставі прийнятих правил та звичаїв повинні здійснюватися принципи підпорядкування, старанності, енергії і прояві поваги;

ж) основу діяльності підприємства-роботодавця повинні складати: підпорядкування індивідуальних інтересів для спільної справи завдяки твердості, особистий приклад, чесні угоди і постійний контроль;

з) підприємство-роботодавець має дотримуватися принципу рівності кожного рівня підприємства, основу, якої повинні складати доброзичливість і справедливість, з метою натхнення співробітників на ефективне виконання своїх зобов'язань.

Органічний підхід характеризується тим, що робить акцент, саме на людських ресурсах підприємства, що призвело до прийняття підприємства як живої системи з своїми циклами існування. В першу чергу варто відзначити те, що управлінські функції ставляться в пріоритеті і над традиційними грошовими і організаційними відносинами між співробітником і начальником.

Роль відділу кадрів всередині підприємства значно збільшилася. Якщо ж раніше роботу відділу до появи даного підходу полягала в тому, що виконувалися функції реєстрації та контролю, то тепер на додаток до них, відділ кадрів займається пошуком і підбором співробітників, плануванням кар'єрного росту істотних для підприємства кадрів, оцінкою кожного співробітника апарату управління.

Розглянутий підхід привабливий тим, що дозволяє взяти до уваги управлінські рішення апарату управління, які як виявилися не досить раціональними, через низку причин, а саме: дії ґрунтуються на неповноті інформації; здатність дослідження лише обмеженого набору пропозицій по кожному рішенню; нездатність точної оцінки результатів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Обмежена раціональність є принципом органічного підходу, тобто пошук інформації і контроль результатів обмежений, тому що не має контролю за поведінкою завдяки правилам і програмами.

Даний принцип має три ключові моменти:

а) необхідність акцентування уваги на навколишнє середовище, в якому існує підприємство;

б) необхідність виділення ключових підсистем, які функціонують як всередині підприємства, так і між підприємствами, а також аналізу способів управління їх відносин з навколишнім середовищем;

в) необхідність створення міжпідсистемну рівновагу і усунення різних дисфункцій.

З появою органічного підходу підприємство стали вважати живою системою, яка існує в навколишньому середовищі. Завдяки цьому підходу виділяють відразу дві концепції, а саме: концепцію кадрового менеджменту, і концепцію управління людськими ресурсами. Розглянемо табл. 1.4, у якій відображено короткий опис органічного підходу до управління.

*Таблиця 1.4*

**Органічний підхід до управління\***

Умови ефективності	Особливі труднощі
Підпорядкування цілей організації взаємодії з навколишнім середовищем	Неврахування соціальності організації як продукту поглядів, ідей, норм і вірувань
Поліпшення управління за рахунок уваги до диференційованих потреб людей	Перетворення людей у ресурс, який потрібно розвивати, на шкоду праву особистості на вибір
Погляд на організацію з точки зору взаємодії цілей, стратегії, структури та інших вимірів	Припущення про "функціональну єдність", коли всі органи працюють на благо організму в цілому
Виділення різних підсистем організації	Припущення про те, що працівники повинні задовольняти всі свої потреби через організацію
Облік природних можливостей в процесі інновації	Небезпека впасти в соціальний дарвінізм

*\*Джерело: створено автором на основі [Ошибка! Источник ссылки не найден.]*

З появою органічного підходу підприємство стали вважати живою системою, яка існує в навколишньому середовищі. Завдяки цьому підходу виділяють відразу дві концепції, а саме: концепцію управління персоналом, і концепцію управління людськими ресурсами.

Концепцію кадрового менеджменту називають концепцією, в якій акцентують увагу на людській особистості. З її появою були введені нові поняття, які показали організацію з нового боку, а також це дало новий погляд на підприємство. Тепер будь-яке підприємство наділялося цілями, потребами, мотивами, а також народженням, дорослішанням, старінням, смертю або відродженням. Для обґрунтування цієї концепції, яка виділяє напрямки і зміст діяльності пов'язаної з кадровим менеджментом, використовують теорію мотивації А. Маслоу.

Розглянемо табл.1.5, у якій відображено відповідності між діяльністю з управління персоналом і домінуючими потребами особистості.

*Таблиця 1.5*

### **Співвідношення між діяльністю з управління персоналом і домінуючими потребами особистості\***

Домінуюча потреба	Діяльність з управління персоналом
Самоактуалізація	Спонування службовців до максимального залучення в процес праці та управління. Перетворення роботи в головний засіб самовираження службовців

Самоповага	Робота повинна знаходитися в зоні устремлінь працівника, забезпечуючи його автономію, відповідальністю і розвиваючи самоідентичність
Соціальні потреби	Робота повинна дозволяти спілкуватися з колегами і відчувати потрібність людям
Потреба в безпеці	Робота повинна дозволяти співробітникам відчувати свою захищеність, для чого необхідно здійснювати програми пенсійного і соціального страхування, підтримки при хворобі, гарантії зайнятості, перспективи кар'єри усередині організації, створювати безпечні умови праці
Фізіологічні потреби	Робота повинна забезпечувати можливість відновлення витраченої працівником енергії - заробітної плати та інших видів матеріальної винагороди повинно вистачати, зокрема на відновлення працездатності

*\*Джерело: створено автором на основі [Помилка! Источник ссылки не найден.]*

Концепція управління людськими ресурсами характеризувалося як людський мозок, тобто щоб описати управлінську діяльність підприємства його прийняли як зразок, а саме те, як він функціонує. З появою даної концепції підприємство показало себе з іншої точки зору, а саме, що підприємство як мозок переробляє інформацію. Власне організація всередині підприємства є спільність частин, які з'єднані лініями управління, з комунікаціями і контролем.

Розглянемо принципи концепції управління людськими ресурсами, призначені для структуроутворення будь-якого підприємства:

- а) зберігання цілісності підприємства не тільки у всіх підрозділах, а й в кожного співробітника;
- б) створення надлишкової безлічі зв'язків між підрозділами підприємства;
- в) розвиток не тільки спеціалізації співробітників, але і їх універсальності;
- г) створення умов самоорганізації кожного співробітника окремо, а також всього підрозділу.

Гуманістичний підхід характеризується тим, що порівнює підприємство як культуру, а співробітник розглядається як істота, яка розвивається відповідно до культурної традиції.

Відповідно з гуманістичним підходом кадрового менеджменту мається на увазі наступне: культура - це модель реальності, згідно з якою люди можуть побачити і зрозуміти різну подію, дію, або ситуацію так, що дає можливість зрозуміти сенс і значення своєї власної поведінки. Писані і неписані правила

визначають все життя людини. Варто відзначити, що правило - це тільки лише засіб, а при виборі правила, яке потрібно застосувати в даний момент - це основна дія.

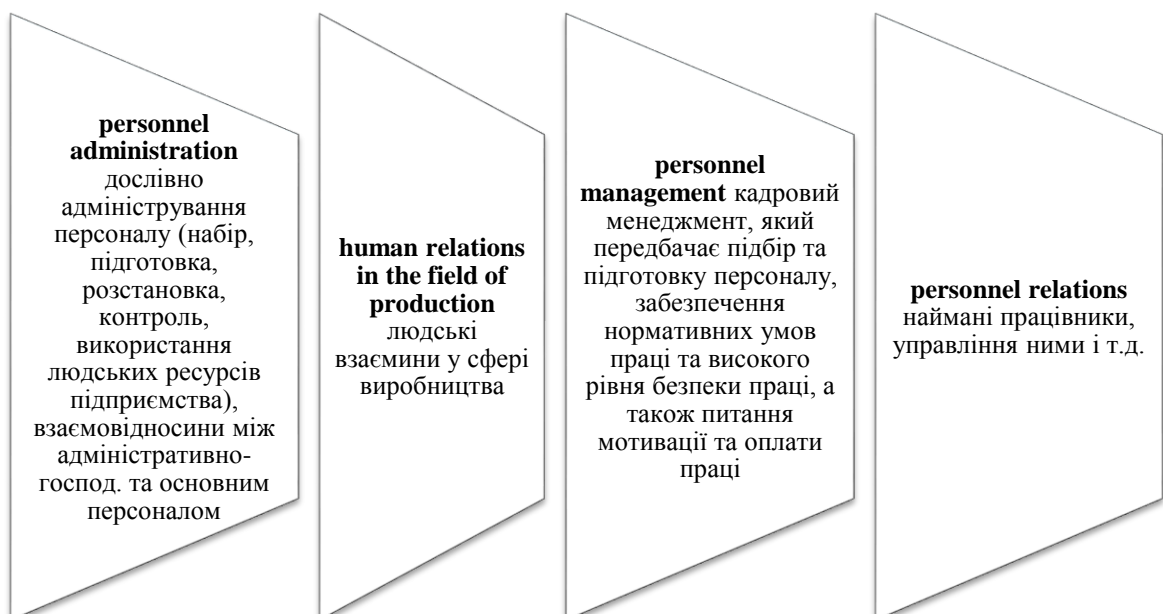
Гуманістичний підхід спрямований саме на людську сторону підприємства. Це означає що особлива увага всередині підприємства приділяється до співробітників, а саме проводиться аналіз кожного співробітника і оцінюється його ступінь сприйняття даної системи цінностей, чутливість, гнучкість і готовність змінюватися в даній сфері в зв'язку зі змінами умов життя і діяльності.

Також варто відзначити, то саме підприємство повинно мати однакові правила і принципи прийнять різних рішень.

Зарубіжна література представляє різні школи кадрового менеджменту. Тут можна зустріти такі поняття та терміни (рис.1.1).

Ці концепції є основними, виходячи з чого можна дійти висновку, що роль людини у суспільному виробництві виявляється у двох аспектах:

- людина як ресурс виробничої системи (праці, людини, людей) є важливим елементом процесу виробництва та управління;
- людина як особистість із її потребами, мотивами, цінностями, відносинами - головна тема управління.



### Рис. 1.1. Школи з кадрового менеджменту\*

\*Джерело: створено автором на основі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]

Сучасні концепції засновані, з одного боку, на принципах та методах адміністративного управління, а з іншого – на концепції цілісного розвитку особистості та теорії людських відносин. Зважаючи на всі підходи, перелічені для аналізу ролі людини у виробництві, можна виділити елементи управління [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]:

- підбір, пошук персоналу;
- кадрове планування, яке здійснюється з урахуванням зовнішніх умов та потреб організації;
- раціонування та нормування роботи на основі її аналізу;
- введення нових співробітників до організації, підрозділу, посади, щоб адаптувати їх до організації та забезпечити безперешкодний вхід до неї, а також швидше досягнення необхідних для них показників ефективності;
- розвиток та навчання, покликане зміцнити потенціал співробітників та їх особистий внесок у реалізацію завдань організації;
- стимулювання праці: широкий спектр засобів впливу на мотивацію працівників, від матеріального стимулювання до збагачення змісту роботи та підвищення зацікавленості у досягненні вищих показників. Оцінка виконання: порівняння фактичних результатів роботи з наявними стандартними результатами або з цілями, які встановлені для конкретної посадової позиції;
- переміщення співробітників всередині організації: зниження чи просування по службі, переходи з однієї посади в іншу, які відбивають цінність співробітника в організації;
- підтримання та формування культури організації: порядки, норми, традиції, правила, цінності, стандарти поведінки, що забезпечують найефективніше функціонування організації.

Взаємодія між елементами системи кадрового менеджменту слід вважати як обмін інформацією (знаннями, ідеями, повідомленнями), матеріальними

об'єктами (грошима, документами, іншими активами організації), рухами і як форму. Ця взаємодія пов'язана із взаєморозумінням між елементами системи кадрового менеджменту, обізнаністю, встановленням та виконанням цих функцій цих елементів, а також з усвідомленням лідером проблем, що виникають під час роботи з людьми.

При формуванні та розгляді класифікації взаємодії між елементами системи кадрового менеджменту, основними типами яких є організаційні, мотиваційні, освітні, можна помітити, що важливим типом такої взаємодії є мотиваційна взаємодія. Воно займає одне з центральних місць, оскільки визначає поведінку менеджерів та їх підлеглих, впливає з неминучості змін у структурі управління, змін у змісті та забезпеченні управлінської праці, а також зростання очікувань менеджерів [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Технології кадрового менеджменту сприяють ефективному функціонуванню організації. Вони охоплюють широкий спектр функцій і включають процеси найму, відбору, профорієнтації, стимулів і мотивації, процесів організації праці та підвищення соціального розвитку організації.

### **1.3. Критерії та методи оцінювання ефективності кадрового менеджменту**

Процес кадрового менеджменту є складним процесом і важливим компонентом управління організацією як системою. Складність процесу кадрового менеджменту зумовлюється своїм об'єктом, адже працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують специфічних підходів до управління.

Відтак, ефективно створена система кадрового менеджменту на підприємстві сприятиме:

- підвищенню рівня мотивації працівників на підприємстві;
- зростанню продуктивності праці;

- регулюванню та усуненню недоліків, які виникають у процесі виробничих відносин;
- створенню сприятливої атмосфери в трудовому колективі та формуванню корпоративної культури на підприємстві;

Для того, щоб розробити певні критерії оцінки результативності, потрібно, спочатку, отримати відповідь на питання, чим можна визначити ефективність систем кадрового менеджменту організації.

Оскільки структура цієї підсистеми менеджменту організації включає у собі кілька процесів, те й оцінювати ефективність кадрового менеджменту організації необхідно враховуючи як загальний результат від реалізації, і окремо в кожному з підпроцесів.

Досягнутий соціальний ефект і фінансовий результат від вироблених програм, такі види оцінювання поділяються всі показники оцінки ефективності системи кадрового менеджменту.

Визначити соціальну ефективність кадрового менеджменту можна, зрозумівши, чи задоволений співробітник роботою в організації, це відображається у задоволеності колективом, стилем управління керівництва, його робочим місцем та можливістю розвитку та пересування кар'єрними сходами. А економічну ефективність кадрового менеджменту можна визначити шляхом розрахунку економії загальних витрат та через визначення загального збільшення продуктивності праці [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Існують спеціальні критерії для отримання показників ефективності кадрового менеджменту, які потрібні для оцінки отриманого соціального ефекту, до них відносяться: ступінь задоволеності працівників заробітною платою, коефіцієнт плинності кадрів тощо.

Економічні показники допомагають оцінити економічний результат управління людськими ресурсами та визначити віддачу від кожного співробітника працюючого в організації.

Для того, щоб визначити показники ефективності управління витратами на персонал, потрібно знати, скільки всього витрат вкладено у всі HR-процеси за



напрямами найму, адаптації, оцінки, навчання та розвитку, мотивації. Вони можуть бути розраховані по-різному, наприклад:

- окремо щодо кожного з цих процесів;
- по відношенню до всіх витрат організації за період;
- через проведення оцінки результату, отриманого від вкладень.

У визначенні економічної, соціальної та організаційної ефективності полягають завдання оцінки ефективності кадрового менеджменту організації.

Досягнення цілей, які поставлені перед організацією, за допомогою ефективнішого використання трудового потенціалу, це визначає економічну ефективність. А безпосередньо результативність праці працівника показують критерії оцінки економічної ефективності кадрового менеджменту організації.

Соціальну ефективність визначає загальна задоволеність працівників організації, тобто задоволення їх інтересів та потреб.

Вона свідчить про організацію праці, на мотивацію співробітників, внутрішній клімат у створенні, настрої і задоволеність співробітників, переважно це впливає те, які методи вибере керівництво до роботи з кожним із співробітників.

Організаційна ефективність визначає організаційну структуру підприємства та її цілісність.

Зараз для оцінки ефективності кадрового менеджменту необхідно використовувати абсолютно всі наукові підходи, їхнє узагальнення та комбінування. Але на даний момент більшість керівників не використовують систему кадрового менеджменту у своїх організаціях або проводять різні оцінки ефективності лише за допомогою спеціально створених для цього показників, таких як рівень зарплати, плинність кадрів тощо. Популярна думка про те, що система кадрового менеджменту буде успішною лише в тому випадку, якщо вона дозволить керівникам управляти своїми працівниками максимально успішно у будь-яких виробничих підприємствах [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Можна сказати, що на даний момент оцінка ефективності управління людськими ресурсами виступає потужним поштовхом для зростання результатів в управлінському процесі [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**] (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

### Загальні підходи до визначення критеріїв ефективності кадрового менеджменту\*

Підхід	Сутність підходу
1. Підхід «А»	Сутність цього підходу у тому, що кінцеві результати виробництва повинні бути критеріями ефективності кадрового менеджменту. Критеріями показників виступають: а) прибуток підприємства; б) витрати на 1 грн продукції чи послуги; в) рівень рентабельності; г) дивіденди, з розрахунку на 1 акцію.
2. Підхід «Б»	Цей підхід передбачає, що результативність і складність «живої праці» мають відображати такі критерії: а) продуктивність праці; б) загальний ФОП; в) темпи зростання продуктивності праці та заробітної плати; г) питома вага заробітної плати у собівартості продукції.
3. Підхід «В»	З підходу «В» ефективність кадровий менеджмент визначається організацією і мотивацією праці, психологічним станом колективу. Критеріями показників, що виділяються цим підходом: а) плинність кадрів; б) рівень кваліфікації; в) витрати навчання співробітників; г) витрати створення реалізацію соціальних програм.

*\*Джерело: створено автором на основі [26]*

Саме в максимальному використанні кадрів організації з оптимальними витратами при досягненні її мети і полягає ефективне управління людськими ресурсами.

В даний час немає єдиного підходу до визначення критеріїв ефективності в кадровому менеджменті та проблеми вимірювання ефективності трудової діяльності. Складність полягає в тому, що процес трудової діяльності працівників пов'язаний із виробничим процесом та його кінцевими результатами, соціальною діяльністю суспільства, а також економічним розвитком підприємства.

Основні показники ефективності діяльності кадрового менеджменту представлені в табл. 1.7.

Таблиця 1.7

## Показники ефективності діяльності кадрового менеджменту\*

Показники власно економічної ефективності	Показники ступеня відповідності	Показники ступеня задоволеності робітників	Непрямі показники ефективності
Співвідношення витрат, які необхідні для забезпечення кваліфікованою робочою силою відповідної кількості якості, і отриманих результатів діяльності	Відповідність чисельності робітників та число робочих місць (кількісна укомплектованість кадрового складу)	Задоволеність роботою у даній організації.	Плинність кадрів Рівень абсентеїзму Продуктивність праці
Витрати на певні напрямки та програми діяльності робітників та організації в цілому	Відповідність професійно-кваліфікаційних характеристик робітників вимогам робочих місць, виробництва в цілому (якісна укомплектованість)	Задоволеність діяльністю підрозділу кадровий менеджмент	Показники якості продукції (відсоток браку, рекламаций)
Ефект дії певних кадрових програм на результативність діяльності робітників та організації в цілому			Кількість скарг працівників
Відношення бюджету підрозділу кадровий менеджмент до кількості обслуговуваного персоналу			Рівень виробничого травматизму та профзахворювань

\*Джерело: створено автором на основі [60]

Ефективність роботи з людьми керівників лінійних підрозділів визначається насамперед через економічні та виробничі показники роботи цих підрозділів, і критерієм є їхнє наближення до розрахункових (планових) цифр. Разом з тим, доцільно говорити і про специфічні критерії, характерні для кадрової роботи.

Йдеться показник задоволеності працівників корпоративною системою організації праці та соціальних відносин. Цей показник має інтегрально

характеризувати роботу всіх рівнів кадрового менеджменту. До складу цього показника повинні обов'язково ввійти об'єктивні показники якості роботи (норми освітленості, зростання зарплати, зміна посадового становища тощо), а також суб'єктивні, отримані методом опитувань та соціологічних вимірів думок самих співробітників.

У країнах Заходу широко використовують експертну оцінку, метод бенчмаркінгу, метод оцінки віддачі на кадрові інвестиції, методики Філіпса та інші. Розглянемо докладніше деякі з цих методів.

Найпростішим із них є метод експертних оцінок. Простота його полягає в тому, що його можна провести власними силами без додаткових фінансових витрат. За допомогою анкетування збирається інформація про задоволеність керівниками структурних підрозділів діяльністю кадрової служби підприємства. Ефективність кадрової діяльності можна визначити і за ступенем задоволеності персоналом своїми умовами праці. Цю задоволеність можна оцінити за допомогою опитувань та аналізу думок працівників. Мінусом такого методу буде суб'єктивність процесу.

Метод бенчмаркінгу використовується в основному у зарубіжній практиці. Особливість цього методу полягає у порівнянні результатів діяльності кількох кадрових служб, які працюють в одній галузі. Оцінку проводить експертна команда, яка збирає інформацію про діяльність кадрових служб фірм – учасників. Інформація збирається через документи та через опитування. Після обробки всієї інформації компаніям видається загальна статистика, яка згодом порівнюється з результатами діяльності кожної конкретної фірми. Ця методика досить популярна серед західних компаній, але має ряд мінусів, серед яких не зовсім точний результат через різну специфіку діяльності фірм - учасників, а також високу вартість участі.

Для цього можна використовувати метод оцінки віддачі на інвестиції в персонал (ROI). ROI є «різницю між отриманою від програми прибутку і витратами» [15]. ROI розраховують за такою формулою:

$$ROI = (\text{Дохід від навчання} - \text{Витрати}) / \text{витрати} * 100\% \quad (1.1)$$

Даний метод останнім часом став дуже популярним і використовується не лише для оцінки ефективності вкладеного в персонал капіталу, а й інших заходів у галузі кадрового менеджменту.

Проте слід зазначити, що це метод досить трудомісткий, оскільки за підрахунку слід врахувати чимало витрат, як прямих, і непрямих. Крім того, даний метод іноді дозволяє дати результат лише приблизно, оскільки він не завжди враховує вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому цей метод краще застосовувати в комплексі з іншими.

Комплексних методів є також достатня кількість. Це і метод оцінки Дональда Кіркпатріка, комплексна оцінка Джека Філіпса, модель Дейва Ульріха та низка інших. Метод Кіркпатрика складається з чотирьох рівнів оцінки, включаючи [23]:

- реакцію на навчання;
- об'єктивні результати навчання;
- зміну робочої поведінки;
- бізнес – результати фірми.

Джек Філіпс продовжив метод Кіркпатріка, додавши п'ятий компонент, а саме перевів результати четвертого рівня на матеріальну форму. Метод Філіпса виглядає так:

- Оцінка інвестицій у кадрову службу.

$$\text{Витрати кадрової служби} / \text{операційні витрати} \quad (1.2)$$

- Оцінка інвестицій у кадрову службу

$$\text{Витрати кадрової служби} / \text{кількість працівників} \quad (1.3)$$

- Показник відсутності на робочому місці

$$\text{Прогоули, відсутність без попередження} + \text{кількість співробітників, що звільнилися несподівано} \quad (1.4)$$

- Показник задоволеності - розрахунок відбувається за допомогою анкетування;

- критерій, який визначає єдність та злагоду на підприємстві – цей показник розраховується на основі статистичних даних щодо продуктивності та оцінки ефективності праці.

Витрати на заходи, спрямовані на поповнення та навчання персоналу, можна розрахувати за такими формулами:

*Середні витрати на одного прийнятого працівника = витрати на відбір персоналу/у прийнятих працівників*

(1.5)

*Середні витрати на навчання одного працівника = загальна вартість навчання/учнів*

(1.6)

Оцінка результативності праці кожного працівника спрямовано визначення рівня ефективності виконання його роботи [7]. Оцінка праці персоналу переслідує здійснення певних цілей, таких як:

По-перше, підвищення ефективності роботи співробітників.

По-друге, призначення справедливої та гідної винагороди за виконану роботу.

В – третіх, ухвалення рішення, пов'язаного з трудовою кар'єрою співробітника.

Творчі здібності людини виявляються через її компетенцію, яка є ключовим поняттям усієї концепції кадрового менеджменту.

Концепція – це доцільне поєднання здібностей, особистісних якостей та мотивації персоналу фірми, що розглядаються у часовому інтервалі.

Оцінюючи компетентність персоналу, розглядаються у найзагальнішому вигляді:

а) здібності персоналу (тобто рівень освіти, обсяг знань, професійні навички та досвід роботи у певній сфері);

б) особистісні властивості (тобто ініціативність, комунікабельність, надійність, працездатність, пунктуальність, відданість роботі та стресостійкість);

в) мотивацію (тобто коло професійних та особистих інтересів, прагнення зробити кар'єру, домогтися поставлених собі цілей).

Компетенція персоналу є дуже динамічною категорією. Вона може бути значно підвищена рахунок постійного навчання, самоосвіти, прийому працівників із боку і особливо мотивації.

Тому важливим завданням в кадровому менеджменті є покращення результативності його дій, яка залежить від компетенції та мотиваційного чинника.

При оцінці результативності праці важливе значення має бездоганне та точне визначення кількісних та якісних показників, що відображають кінцеві цілі підрозділу чи фірми в цілому. Показники, якими оцінюються працівники, називаються критеріями оцінки. [12] Концепція оцінки праці персоналу фірми ґрунтується на тому, що як критерії оцінки беруться показники, оцінюють рівень компетенції працівників. [16]

Дослідження, проведені у кількох фірмах США, показали, що частота використання різних критеріїв становить:

- якість виконаної роботи – 94%;
- обсяг наданої роботи – 91%;
- знання виконуваної справи – 86%.

Особистими якостями, які використовуються в ролі критеріїв виступили:

- ініціативність та підприємливість – 88%;
- комунікабельність та контактність – 88%;
- надійність та відповідальність – 87%.

Вибір критеріїв визначається призначенням критеріїв оцінки, тобто. тим, на вирішення яких завдань використовуються результати оцінки. Так, наприклад, якщо основною метою є підвищення результатів роботи та визначення заробітної плати працівників, то оцінку здійснюють за критеріями результативності. Якщо ж метою є кар'єрний поступ, то застосовуються критерії,



які визначають потенційну результативність на новому місці роботи. [**Ошибка!**  
**Источник ссылки не найден.**]

Оцінка результативності праці працівника спрямовано на реалізацію основних цілей:

1. Адміністративні цілі.
2. Інформаційні цілі.
3. Мотиваційні цілі.

Ефективність кадрового менеджменту здійснюється на основі наступних методів:

- по-перше, методу оцінки досягнення цілей;
- по-друге, методу оцінки компетенцій;
- методу мотивації;
- методу вивчення статистики людських ресурсів;
- способу оцінки витрат.

Впровадження системи оцінки ефективності діяльності кадрового менеджменту, на думку багатьох експертів, приносить свої результати [17]. Це пов'язано з тим, що результати оцінки допомагають визначити та підкоригувати слабкі місця в процесі управління кадрами на конкретному підприємстві. Крім того, оцінка віддачі від інвестицій у кадрову службу дозволяє оцінити та результати управління усім підприємством.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЧЕРКАСИЕНЕРГОЗБУТ»

### 2.1. Загальна характеристика діяльності та дослідження фінансово-економічної діяльності підприємства ТОВ «Черкасиенергозбут»

Україна виробляє близько двох третіх необхідних енергоресурсів самостійно, проте, при цьому, для задоволення внутрішнього попиту вона продовжує імпортувати газ, неочищену нафту та нафтопродукти. В останні роки у структурі виробництва енергії зросла також частка відновлюваних джерел енергії [39].

У 2020 році загальне постачання первинної енергії в Україні дорівнювало всього лише 89,6 млн. Найбільші частки в його структурі мали вугілля (29 %), природний газ (27 %) та ядерна енергетика (25 %).

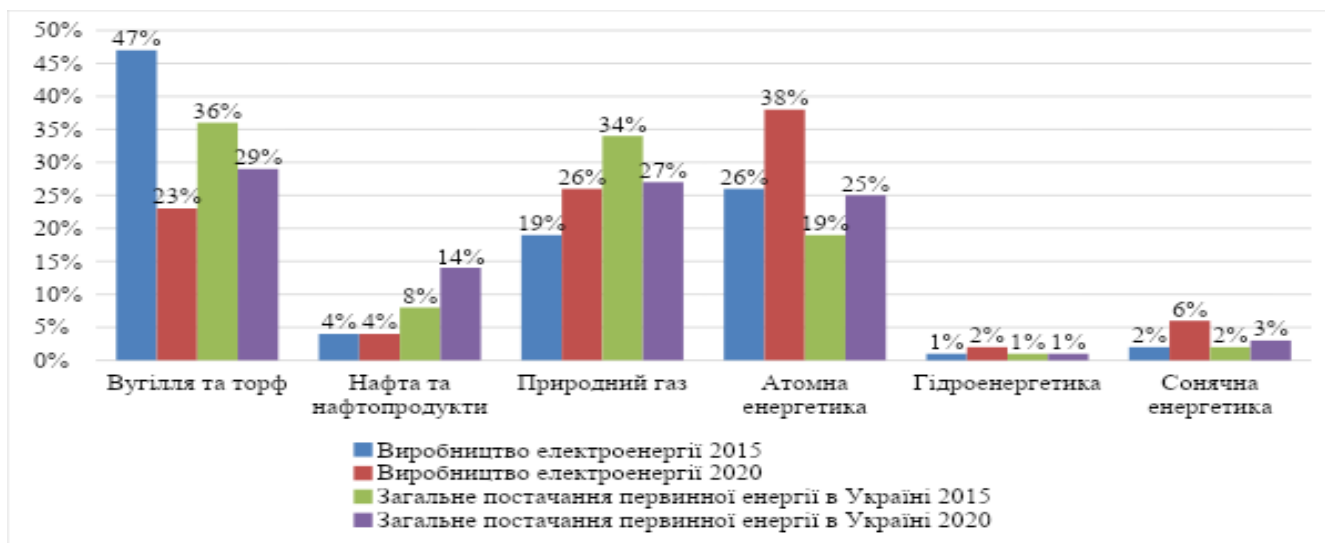


Рис.2.1. Загальне постачання первинної енергії (TPES)  
в Україні 2015-2020 рр. \*

\*Джерело: створено автором на основі [8]

ТОВ «Черкасиенергозбут» – всеукраїнська енергетична компанія, яка співпрацює з європейськими енергетичними компаніями та надає універсальні послуги в межах Черкаської області.

Розгалужена мережа з 20 центрів обслуговування клієнтів територіально охоплює всю Черкаську область. Клієнтська база налічує понад 600 000 побутових споживачів і понад 15 000 юридичних споживачів по всій Україні.

Головною перевагою є досвідчені та кваліфіковані співробітники, які присвятили своє життя енергетиці. Багаторічний досвід команди допомагає нам чітко розуміти функції, які необхідно виконувати, щоб забезпечити потребу споживача в надійному та якісному електропостачанні.

Цінності компанії:

– Споживачі є цінними партнерами, чия думка має значення. Це предмет, на якому компанія будує свою політику на принципах якісного надання послуг, чіткого, оперативного та своєчасного обслуговування.

– Надійність – це стабільність продуктивності, прогресу та прогресу. Це фінансова стабільність і незаперечна репутація. Це висока стабільність. Це здатність виконувати обіцянки.

– Відповідальність – це вміння рахувати свій час, брати відповідальність за свої вчинки, виконувати свої обіцянки. Це непохитне виконання обіцяного. Це вміння приймати рішення в складних ситуаціях. Йдеться про розуміння наслідків рішень і дій.

– Організація – це певний порядок дій. Це вміння неухильно дотримуватися чіткого графіка. Це раціональне використання часу.

– Клієнтоорієнтованість – це об'єктивність та універсальність принципів. Це справедливість оцінювання. Це бажання справедливості. Поважайте час свого партнера. Це відвертість і відсутність корупції. Це чесність і моральність. Це чесна гра з чіткими правилами. Мова йде про комфорт і розуміння інтересів споживача.

– Професіоналізм – це здатність систематично, ефективно та надійно виконувати складну діяльність у різноманітних ситуаціях. Це висока кваліфікація, глибоке володіння професією та якісна професійна робота. Це знання і безмежний інтерес до всіх тонкощів і деталей своєї професії.

Аналіз показників діяльності підприємства доцільно розпочати з формування Балансу та Звіту про фінансові результати (Додаток А). Далі розпочнемо проведення вертикального аналізу Балансу та Звіту про фінансові результати (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Черкасиенергозбут» за 2019-2021 роки\***

Стаття	Питома вага, %			Абсолютні відхилення у структурі, п.п.		Відносні відхилення у структурі, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
<b>Активи</b>	100,00	100,00	100,00				
Необоротні активи	3,01	3,24	2,70	0,23	-0,54	7,78	-16,67
Оборотні активи	96,99	96,76	97,30	-0,23	0,54	-0,24	0,56
<b>Пасиви</b>	100,00	100,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Власний капітал	7,95	7,78	5,72	-0,18	-2,06	-2,21	-26,46
Поточні зобов'язання та забезпечення	92,05	92,22	94,28	0,18	2,06	0,19	2,23

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Отже, необоротні активи щорічно зменшують свою вагу у балансі, оборотні активи збільшуються з 96,99% до 97,30%, тобто активи стають більш мобільними. Пасиви збільшується за рахунок поточних зобов'язань та забезпечень.

Таблиця 2.2

**Вертикальний аналіз необоротних активів ТОВ «Черкасиенергозбут» за 2019-2021 роки\***

Стаття	Питома вага, %			Абсолютні відхилення у структурі, п.п.		Відносні відхилення у структурі, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Залишкова вартість нематеріальних активів	0,0	0,55	0,81	0,55	0,26	-	47,75

## Продовження табл. 2.2

Незавершені капітальні інвестиції	0,0	17,99	11,67	17,99	-6,32	-	-35,14
Залишкова вартість основних засобів	0,0	80,99	87,32	80,99	6,33	-	7,81
Довгострокова дебіторська заборгованість	0,0	0,46	0,20	0,46	-0,27	-	-58,03
<b>Необоротні активи</b>	<b>0,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>0,00</b>	<b>-</b>	<b>0,00</b>

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

В структурі необоротних активів найбільшу частку займають основні засоби – 80,99% у 2020 році та 87,32% у 2021 році, нематеріальні активи займають менше 1%, але їх частка незначно зростає.

Таблиця 2.3

**Вертикальний аналіз оборотних активів ТОВ «Черкасиенергозбут» за 2019-2021 роки\***

Стаття	Питома вага, %			Абсолютні відхилення у структурі, п.п.		Відносні відхилення у структурі, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Запаси	0,09	0,05	0,05	-0,03	0,00	-35,99	-4,03
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	51,64	51,33	46,55	-0,31	-4,77	-0,60	-9,30
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,00	1,27	2,45	1,27	1,18		92,82
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	4,83	5,18	20,73	0,35	15,55	7,33	300,14
Інша поточна дебіторська заборгованість	3,31	1,94	0,71	-1,38	-1,23	-41,54	-63,53

## Продовження табл. 2.3

Гроші та їх еквіваленти	26,28	26,16	14,33	-0,12	-11,83	-0,47	-45,23
Витрати майбутніх періодів	0,02	0,01	0,00	-0,01	-0,01	-33,24	-67,03
Інші оборотні активи	13,83	14,06	15,18	0,22	1,12	1,62	7,98
<b>Оборотні активи</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

В оборотних активах найбільшу вагу займають інша поточна дебіторська заборгованість – 51,64% у 2019 році та 46,55% у 2021 році. Дебіторська заборгованість за виданими авансами займають біля 20% в оборотних активах.

У власному капіталі найбільшу частину займає нерозподілений прибуток 97,89% у 2019 році та 99,02% у 2021 році, тобто він щорічно збільшується.

Таблиця 2.4

**Вертикальний аналіз власного капіталу ТОВ «Черкасиенергозбут» за 2019-2021 роки\***

Стаття	Питома вага, %			Абсолютні відхилення у структурі, п.п.		Відносні відхилення у структурі, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Зареєстрований пайовий капітал	2,11	1,04	0,98	-1,07	-0,05	-50,78	-5,13
Додатковий капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Резервний капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	97,89	98,96	99,02	1,07	0,05	1,09	0,05
Неоплачений капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
Вилучений капітал	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
<b>Власний капітал</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

У поточних зобов'язаннях та забезпеченнях значну частину займають кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги – 53,57% у 2019 році та 47,97% у 2021 році, та аванси одержані – 36,89% у 2021 році, що отримані внаслідок особливостей енерго-розрахунків зі споживачами.

Таблиця 2.5

**Вертикальний аналіз поточних зобов'язань ТОВ  
«Черкасиенергозбут» за 2019-2021 роки\***

Стаття	Питома вага, %			Абсолютні відхилення у структурі, п.п.		Відносні відхилення у структурі, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	53,57	55,54	47,97	1,98	-7,57	3,69	-13,64
Поточні зобов'язання перед бюджетом	4,55	3,32	1,08	-1,23	-2,25	-26,97	-67,60
Поточні зобов'язання зі страхування	0,13	0,17	0,12	0,04	-0,05	29,65	-28,09
Поточні зобов'язання з оплати праці	0,67	0,84	0,64	0,17	-0,21	25,48	-24,41
Аванси одержані	30,98	29,85	36,89	-1,12	7,04	-3,63	23,57
Поточні забезпечення	0,70	0,41	0,07	-0,29	-0,34	-41,32	-82,35
Інші поточні зобов'язання	9,40	9,86	13,24	0,46	3,38	4,88	34,25
<b>Поточні зобов'язання та забезпечення</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Далі розглянемо горизонтальний аналіз фінансової діяльності ТОВ «Черкасиенергозбут» (табл. 2.6).

Активи постійно зростають за рахунок необоротних активів та оборотних активів у 2019-2021 роках. Пасиви зростають у 2019-2021 років за рахунок всіх форм капіталу.

Таблиця 2.6

**Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Черкасиенергозбут» за 2019-2021 роки\***

Стаття	Значення статті по роках			Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
<b>Активи</b>	<b>178903</b>	<b>371657</b>	<b>532725</b>	192754	161068	107,74	43,34

## Продовження табл. 2.6

Необоротні активи	5378	12040	14381	6663	2341	123,90	19,44
Оборотні активи	173526	359617	518344	186092	158727	107,24	44,14
<b>Пасиви</b>	<b>178903</b>	<b>371657</b>	<b>532725</b>	192754	161068	107,74	43,34
Власний капітал	178903	371657	532725	192754	161068	107,74	43,34
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	14226	28901	30465	14675	1564	103,16	5,41
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу та групами вибуття	164677	342756	502261	178079	159505	108,14	46,54

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Продовжимо аналіз горизонтальним аналізом необоротних активів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Горизонтальний аналіз необоротних активів ТОВ  
«Черкасиенергозбут» за 2019-2021 роки\***

Стаття	Значення статті по роках			Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Залишкова вартість нематеріальних активів	<b>29,5</b>	<b>83,5</b>	<b>891,5</b>	54	808	183,05	967,66
Незавершені капітальні інвестиції	967,5	1745	1867	777,5	122	80,36	6,99
Залишкова вартість основних засобів	4355,5	10173,5	11607,5	5818	1434	133,58	14,10
Інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0	0



## Продовження табл. 2.7

Довгострокові фінансові інвестиції, які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	0	0	0	0	0	0	0
Інші необоротні активи	0	0	0	0	0	112,02	10,35
<b>Необоротні активи</b>	<b>5377,5</b>	<b>12040</b>	<b>14381</b>	<b>6662,5</b>	<b>2341</b>	<b>123,90</b>	<b>19,44</b>

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Можна відмітити з табл. 2.7, що всі статті необоротних активів збільшуються щорічно, тобто підприємство збільшує інвестиції в реальні активи а не фінансові. Далі проаналізуємо оборотні активи в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Горизонтальний аналіз оборотних активів ТОВ «Черкасиенергозбут»  
за 2019-2021 роки\***

Стаття	Значення статті по роках			Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Запаси	148,5	197	272,5	48,5	75,5	32,66	38,32
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	89601,5	184582,5	241308	94981	56725,5	106,00	30,73
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0	4563,5	12683	4563,5	8119,5		177,92
Дебіторська заборгованість за виданими авансами	8376	18630,5	107452,5	10254,5	88822	122,43	476,76
Інша поточна дебіторська заборгованість	5752	6968,5	3663	1216,5	-3305,5	21,15	-47,43
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0		
Гроші та їх еквіваленти	45608	94072	74263	48464	-19809	106,26	-21,06

## Продовження табл. 2.8

Витрати майбутніх періодів	36,5	50,5	24	14	-26,5	38,36	-52,48
Інші оборотні активи	24003	50552,5	78678	26549,5	28125,5	110,61	55,64
<b>Оборотні активи</b>	<b>173525,5</b>	<b>359617</b>	<b>518344</b>	<b>186091,5</b>	<b>158727</b>	<b>107,24</b>	<b>44,14</b>

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

З табл. 2.8 видно, що підприємство у 2021 році збільшує оборотні активи за рахунок грошей та їх еквівалентів та витрат майбутніх періодів. Горизонтальний аналіз власного капіталу наведений у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Горизонтальний аналіз власного капіталу ТОВ «Черкасиенергозбут»  
за 2019-2021 роки\***

Стаття	Значення статті по роках			Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
Зареєстрований пайовий капітал	300	300	300	0	0	0,00	0,00
Додатковий капітал	0	0	0	0	0		
Резервний капітал	0	0	0	0	0		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	13926	28601	30164,5	14675	1563,5	105,38	5,47
<b>Власний капітал</b>	<b>14226</b>	<b>28901</b>	<b>30464,5</b>	<b>14675</b>	<b>1563,5</b>	<b>103,16</b>	<b>5,41</b>

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Таким чином, підприємство збільшує власний капітал протягом 2019-2021 років за рахунок нерозподіленого прибутку.

Дані таблиці 2.9 свідчать, що фінансові ресурси підприємства за 2020-2021 рік зросли на 1563,5 тис. грн. або на 5,41 %. Зареєстрований капітал залишається без змін протягом аналізованого періоду. Резервний капітал відсутній.

Таблиця 2.10

**Горизонтальний аналіз зобов'язань ТОВ «Черкасиенергозбут» за  
2019-2021 роки\***

Стаття	Значення статті по роках			Абсолютний приріст, тис. грн.		Темп приросту, %	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020	2020/2019	2021/2020
<b>Довгострокові зобов'язання та забезпечення</b>	0	0	0	0	0		
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	88212	190372,5	240920,5	102160,5	50548	115,81	26,55
Поточні зобов'язання перед бюджетом	7497	11395	5409,5	3898	-5985,5	51,99	-52,53
Поточні зобов'язання зі страхування	214	577,5	608,5	363,5	31	169,86	5,37
Поточні зобов'язання з оплати праці	1103,5	2882	3192,5	1778,5	310,5	161,17	10,77
За авансами отриманими	51011	102317,5	185275	51306,5	82957,5	100,58	81,08
Поточні забезпечення	1157	1413	365,5	256	-1047,5	22,13	-74,13
Доходи майбутніх періодів	0	0	0	0	0		
Інші поточні зобов'язання	15482,5	33798,5	66489	18316	32690,5	118,30	96,72
<b>Поточні зобов'язання та забезпечення</b>	<b>164677</b>	<b>342756</b>	<b>502260,5</b>	178079	159504,5	108,14	46,54

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Отже, довгострокові зобов'язання та забезпечення відсутні. Поточні зобов'язання та забезпечення щорічно збільшуються, що свідчить про погіршення структури зобов'язань, збільшення відбувається в основному за кредиторській заборгованість за товари, роботи, послуги та отриманими авансами, що пояснюється специфікою галузі.

Проведемо дослідження фінансового стану підприємства за 2019-2021 роки (табл. 2.11). Отже, за результатами табл. 2.11 можна зробити наступні висновки.

Коефіцієнт зносу збільшується, тобто підприємство незначно оновлює основні засоби, тип відтворення – від’ємний. Коефіцієнт абсолютної ліквідності дає змогу проаналізувати здатність покриття своїх поточних зобов’язань грошовими коштами, його значення досить значне, щоб забезпечити стабільний розвиток підприємства. Відтак на 31.12.2019 р. 27,7% короткострокових платіжних зобов’язань могли бути негайно закриті. Цей показник у 2021 р. склав 14,8%. Отже, ми спостерігаємо тенденцію до зменшення.

Таблиця 2.11

### Динаміка показників фінансового стану ТОВ «Черкасиенергозбут» за 2019-2021 роки\*

	Показники	2019	2020	2021
	I. Показники майнового стану			
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,161	0,236	0,358
	II. Показники ліквідності			
1	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,054	1,049	1,032
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,053	1,049	1,031
3	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,277	0,274	0,148
	III. Показники фінансової стійкості			
1	Робочий капітал	8848,500	16861,000	16083,500
2	Власні оборотні кошти	8848,500	16861,000	16083,500
3	Коефіцієнт автономії	0,080	0,078	0,057
4	Коефіцієнт фінансового ризику	10,630	11,260	16,279
5	Коефіцієнт фінансового левериджу	0,000	0,000	0,000
6	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,080	0,078	0,057
7	Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,000	0,000	0,000
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,622	0,583	0,528
	IV. Показники ділової активності			
1	Коефіцієнт оборотності активів	15,72	6,89	7,43
2	Тривалість одного обороту активів	22,90	52,24	48,42
3	Коефіцієнт оборотності запасів	18668,14	13398,22	14423,46
4	Термін зберігання запасів	0,02	0,03	0,02
5	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	31,39	13,87	16,41
6	Термін погашення дебіторської заборгованості	11,47	25,95	21,93
7	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	31,43	13,86	16,31
8	Термін погашення кредиторської заборгованості	11,46	25,97	22,07
9	Операційний цикл	11,49	25,97	21,96
10	Фінансовий цикл	0,03	0,01	-0,11

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Покриття поточних зобов'язань активами, які розуміють під собою або грошові кошти, або заборгованість у грошових коштах (дебіторська заборгованість) показує коефіцієнт швидкої ліквідності. Теоретично виправдане значення коефіцієнта швидкої ліквідності коливається у межах 0,8-1,5. Дані таблиці показують, що у періоді спостереження цей коефіцієнт у 2019-2021 роках відповідав критеріям, що свідчить про високу ліквідність.

Коефіцієнт покриття є найбільш узагальнюючим показником, який дає характеристику ліквідності всіх оборотних активів. Коефіцієнт покриття у 2019-2021 рр. збільшувався, але залишався нижчим нормативних значень.

Робочий капітал та власний оборотний капітал у підприємства додатній та збільшується, що свідчить про наявність фінансових ресурсів для роботи підприємства.

Коефіцієнт заборгованості показує, яка частка активів підприємства фінансується за рахунок залученого капіталу, або показує питому вагу довгострокового залученого капіталу в загальній сумі ресурсів ТОВ «Черкасиенергозбут». Коефіцієнт 0, отже, підприємство не залежить від зовнішніх довгострокових кредиторів.

Отже, показники діяльності ТОВ «Черкасиенергозбут» свідчать про стійке фінансове становище підприємства, це може свідчити про кадрову роботу підприємства. Ефективність діяльності підприємства ТОВ «Черкасиенергозбут» безпосередньо пов'язано з прибутковістю (табл. 2.12).

*Таблиця 2.12*

**Динаміка показників рентабельності ТОВ «Черкасиенергозбут» у 2019-2021 рр., %\***

	Показники рентабельності	2019	2020	2021
1	Показник рентабельності активів	15,73	0,33	0,36
2	Показник рентабельності власного капіталу	197,82	4,18	6,30
3	Показник ефективності інвестиційного капіталу	197,82	4,18	6,30
4	Показник рентабельності реалізації	1,00	0,05	0,05
5	Показник рентабельності витрат	1,02	0,05	0,05

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

Виходячи з даних табл. 2.12, необхідно зазначити, що підприємство ТОВ «Черкасиенергозбут» прибуткове протягом 2019-2021 років, але усі показники рентабельності мають негативну тенденцію щодо зниження, це зумовлено наслідками пандемії Covid-19.

## **2.2. Аналіз ресурсного забезпечення кадрового менеджменту**

Проведене дослідження вказує, що ТОВ «Черкасиенергозбут» має кваліфікований персонал з багаторічним досвідом роботи в електроенергетичній галузі, який професійно та якісно забезпечує постачання електричної енергії кожному споживачу.

У 2021 році чисельність кадрового складу в організації становила 234 особи, з яких 202 – це основний виробничий персонал, тобто працівники, які безпосередньо зайняті в процесі надання електричних послуг.

Загальне керівництво здійснює директор (він виступає вищим органом управління та аудиту за діяльністю ТОВ «Черкасиенергозбут»). В кожному відділі виділено керівника, який відповідає за взаємозв'язок власного підрозділу з іншими ланками підприємства.

Організаційна структура підприємства має досить чітку систему взаємних зв'язків функцій і підрозділів, в зв'язку з чим принципово склад підрозділів і систему їх взаємозв'язків міняти не слід. Також в даній організаційній структурі існує чітка система єдиноначальності – один керівник зосереджує в своїх руках керівництво всією сукупністю процесів, що мають спільну мету.

Кадрове питання залишається одним із головних питань у роботі аналізованого підприємства.

В організаційній структурі ТОВ «Черкасиенергозбут» виділяють такі категорії працівників: адміністративно-управлінський персонал, спеціалісти, робітники.

Склад персоналу аналізованої організації неоднорідний, люди різняться за природними і набутими ознаками – статтю, віком, освітою, стажем роботи, професії, спеціальності, кваліфікації, займаної посади.

Дослідження складу та структури персоналу в організації ТОВ «Черкасиенергозбут» за 2019-2021 роки відображені у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Динаміка кадрового забезпечення ТОВ «Черкасиенергозбут» 2019-2021 роки, осіб\***

Показники	Період аналізу						Темпи росту, %	Відхилення у структурі 2020/2019	Відхилення у структурі 2021/2019
	2019	питома вага, %	2020	питома вага, %	2021	питома вага, %			
Середньооблікова чисельність персоналу, з нього:	221	100	237	100	234	100	105,88		
Управлінський	27	12,4	25	10,5	26	11,3	96,30	-1,9	-1,1
Адміністративно-господарський	79	35,6	80	33,8	83	35,3	105,06	-1,8	-0,3
Виробничий	115	52	132	55,7	125	53,4	108,70	3,7	1,4

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Відповідно до поданих у табл. 2.13 даних можна дійти висновку, що у структурі персоналу організації найбільш численної є така категорія, як виробничий персонал, що можна пояснити специфікою аналізованої організації. На другому місці за чисельністю знаходиться така категорія персоналу, як «адміністративно-господарський», його частка у 2019 р. склала 36,5%, у 2020 р. – 33,8% та у 2021 р. – 35,3%. Частка керівників у загальній чисельності персоналу ТОВ «Черкасиенергозбут» зменшилася за три аналізовані роки.

Наступним етапом проведемо дослідження персоналу за категоріями (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

**Динаміка розподілу персоналу ТОВ «Черкасиенергозбут» за категоріями в 2019-2021 роки, осіб\***

Показники	Період аналізу						Темпи росту, %	Відхилення у структурі 2020/2019	Відхилення у структурі 2021/2019
	2019	питома вага, %	2020	питома вага, %	2021	питома вага, %			
Середньооблікова чисельність персоналу, з нього:	221	100	237	100	234	100	105,88		
а) управлінський персонал, у т.ч.:	27	12,4	25	10,5	26	11,3	96,30	-1,9	-1,1
керівники	17	7,8	13	5,3	13	5,6	76,47	-2,5	-2,2
робітники	10	4,6	12	5,2	13	5,7	130,00	0,6	1,1
в) адміністративно-господарський персонал, у т.ч.	79	35,6	80	33,8	83	35,3	105,06	-1,8	-0,3
інженерно-технічний	79	35,6	80	33,8	83	35,3	105,06	-1,8	-0,3
в) виробничий персонал, в тому числі	115	52	132	55,7	125	53,4	108,70	3,7	1,4
керівники	11	4,8	9	3,7	9	3,7	81,82	-1,1	-1,1
інженерно-технічний	17	7,5	19	8,1	17	7,4	100,00	0,6	-0,1
спеціалісти	25	11,1	27	11,4	25	10,8	100,00	0,3	-0,3
робітники	63	28,6	77	32,5	74	31,5	117,46	3,9	2,9

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Проведене дослідження табл. 2.14 вказує на те, що збільшення чисельності персоналу відбувалось за рахунок всіх видів персоналу, але в основному за рахунок відділу господарства – збільшення склало 50,0%, що свідчило про позитивні зрушення в складі кадрів. Темпи росту чисельності управлінського персоналу не відбувалося. За період аналізу питома вага адміністративного персоналу зменшилася з 35,6% в 2019 році до 35,3% в 2021 році або на 0,3%, питома вага виробничого персоналу збільшилася – з 52% до 53,4%. В організації





## Продовження табл. 2.16

чоловіки та жінки до 27 років	34	15,2	33	14	39	16,7	114,7 1	-1,2	1,5
чоловіки та жінки 28-34 роки	41	18,6	25	10,5	17	7,4	41,46	-8,1	-11,2
чоловіки та жінки 35-45 років	42	19,1	17	7,1	22	9,3	52,38	-12	-9,8
чоловіки 46-54 та жінки 46-49 років	71	32,2	71	29,8	78	33,3	109,8 6	-2,4	1,1
чоловіки 55-59 та жінки 50-54 років	32	14,3	83	35,1	74	31,5	231,2 5	20,8	17,2
чоловіки старше 60 та жінки старше 55 років	1	0,6	8	3,5	4	1,8	400,0 0	2,9	1,2

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

З табл. 2.16 бачимо, що організація має достатню кількість співробітників у всіх вікових групах, основна частка співробітників припадає на вікову групу чоловіки 46-54 та жінки 46-49 років, 33,3% у 2021 році від загальної кількості персоналу. З одного боку, це не найперспективніший і не власне та частина персоналу організації, що готова до навчання, але з іншого боку, це персонал, який має великий професійний досвід.

На другому місці за кількістю персоналу, чоловіки 55-59 та жінки 50-54 років, і становлять у 2021 році 31,5% від загальної чисельності працюючих.

Кількість молоді віком до 27 років становить лише 16,7%. Це вік персоналу, що найбільш ефективно навчається. Перспектива цієї категорії персоналу висока.

Частка персоналу чоловіки та жінки 28-45 років складає лише 9,3% у 2021 році, і є потенційно ефективними людьми щодо розробок та інновацій. Вони добре навчаються і сміливо висувають нестандартні ідеї. Таким чином, проведене дослідження вказує, що ТОВ «Черкасиенергозбут» має більшість співробітників передпенсійного віку і роботодавець не зацікавлений у навчанні такого персоналу, як і сам співробітник.

Основою кваліфікації та розвитку людини виступає освіта. Воно сприяє становленню загального інтелектуального та ділового потенціалу особистості,

регулює її соціальні переміщення, стимулює трудову та творчу активність. Тому доцільно розглянути динаміку освітньої структури персоналу в організації (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

### Освітня структура персоналу в організації за період 2019-2021 роки\*

Показники	Період аналізу						Темпи росту, %	Відхилення у структурі і 2020/2019	Відхилення у структурі 2021/2019
	2019	питом а вага, %	2020	питом а вага, %	2021	питом а вага, %			
Всього працівників	221	100	237	100	234	100	105,88		
Вища	56	25,42	67	28,12	74	31,57	132,14	2,7	6,15
Середнє спеціальне	126	56,89	131	55,11	123	52,71	97,62	-1,78	-4,18
Загально середнє	39	17,67	40	16,77	37	15,7	94,87	-0,9	-1,97

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

За даними таблиці 2.17 можна дійти висновку, що освітній рівень персоналу у створенні середнім. Протягом усього аналізованого періоду у структурі працівників за освітнім рівнем переважає персонал з середнє спеціальною освітою (у 2021 році співробітники з середнє спеціальною освітою склали 52,71%), ця категорія працівників має тенденцію до зменшення, відхилення становить -4,18%, В основному сюди відносяться майстри, лаборанти, слюсарі-сантехніки, електрики, зварювальники.

На будь-якому підприємстві наявність працівників, які мають вищу освіту, відіграє важливу роль. У 2021 році 74 осіб (31,57 %), у 2020 році 67 осіб (28,12%), мають вищу освіту, ця категорія працівників має тенденцію до зростання, відхилення становить 6,15%, представлена ознака пов'язана зі специфікою послуг, що надаються підприємством, що вимагають професійних знань.

За три аналізованих роки спостерігається зростання персоналу із вищою освітою та зниження частки працівників із середньою спеціальною освітою. Ця ситуація відбувалася через те, що рух персоналу в основному відбувався серед технічний персонал, які здебільшого має вищу освіту. Представники професій із

середньою спеціальною освітою дедалі частіше беруть він окремі функції, які раніше виконувалися найбільш кваліфікованими кадрами, забезпечуючи, тим самим, ефективніший розподіл праці всередині кваліфікованого сегмента робочої сили.

Рівень освіти співробітників мають загальну середню освіту у 2020 році становить 40 осіб (16,77%), у 2021 році 37 осіб, відхилення складає (мінус 1,97%) , переважно сюди відносяться кочегари, двірники, водії, прибиральники, чергові, виконання таких робіт не вимагає наявності диплома про освіту.

З метою вивчення закріплення персоналу на роботі в підприємстві здійснимо розподіл персоналу за стажем роботи, результати розподілу подано у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

### Розподіл персоналу за стажем роботи у 2019-2021 роках\*

Показники	Період аналізу						Темпи росту, %	Відхилення у структурі рі 2020/2019	Відхилення у структурі 2021/2019
	2019	питома вага, %	2020	питома вага, %	2021	питома вага, %			
Всього, осіб у тому числі	221	100	237	100	234	100	105,88		
до 1 року	22	9,8	29	12,1	30	12,8	136,36	2,3	3
від 1 до 3 років	50	22,5	87	36,8	100	42,6	200,00	14,3	20,1
від 3 до 5 років	47	21,2	41	17,1	37	15,6	78,72	-4,1	-5,6
від 5 до 10 років	54	24,3	23	9,6	25	10,5	46,30	-14,7	-13,8
від 10 до 15 років	41	18,6	16	6,9	17	7,4	41,46	-11,7	-11,2
від 15 до 25 років	5	2,4	33	14	22	9,3	440,00	11,6	6,9
понад 25 років	3	1,2	8	3,5	4	1,8	133,33	2,3	0,6

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Виходячи з даних таблиці 2.18 можна дійти висновку, що трудовий стаж співробітників понад 10 років (18,5%), понад 5 років – 10,5%, від 3 до 5 років – 15,6%. Найбільшість персоналу має стаж до 3 років – 42,6%.

Зауважимо, що потрібно ефективніше використовувати молоді кадри, виявити їхні проблеми, мотивувати їх на підвищення продуктивності праці, зацікавити та захопити роботою.

Зі статистичних даних таблиці 2.18 видно, що в досліджуваному періоді спостерігалась позитивна тенденція закріплення на підприємстві працівників з невеликим стажем роботи, в основному молодих спеціалістів до 27 років. Так, за період аналізу темпи зростання кількості працівників зі стажем роботи до 1 року склали 136,36%, зі стажем роботи від 1 до 3 років – 200,00%. Одночасно зменшилися темпи зростання кількості досвідчених працівників зі стажем роботи 5-10 років на 53,7% та зі стажем роботи від 10 до 15 років на 58,54%. Також можна відмітити спостерігання старіння працівників – частка працівників зі стажем роботи понад 25 років збільшилася на 0,6%, темп зростання склав 133,33%.

### **2.3. Аналіз ефективності кадрового менеджменту ТОВ «Черкасиенергозбут»**

У сучасних умовах зростає роль кадрового менеджменту. Його головною метою є достатнє забезпечення підприємств працівниками, які мають необхідні кваліфікацію та досвід, раціональне використання кадрів, підвищення рівня продуктивності праці.

Перший етап аналізу ефективності використання персоналу полягає у вивченні плинності кадрів та їх причин, виявленні резервів для підвищення ефективності використання персоналу. Аналіз проводиться, як на основі первинної документації відділу кадрів: прийом, звільнення, переміщення та ступінь навченості персоналу, так і даних табелів з обліку робочого часу та розрахунку заробітної плати та статистичної звітності з праці та трудових ресурсів (табл. 2.19).

Таблиця 2.19

**Аналіз чисельності, складу та руху кадрового забезпечення ТОВ  
«Черкасиенергозбут» у 2019-2021 рр.\***

Показник	2019	2020	2021	Відхилення 2020/2019, +/-		Відхилення 2021/2020, +/-	
				абсол ютне	відно сне	абсол ютне	Віднос не
Показник							
Кількість працівників	221	237	234	16	7,24	-3	-1,27
% відносно попереднього року		107,24	98,73			-8,51	-7,93
Кількість робітників	126	89	87	-37	-29,37	-2	-2,25
% відносно попереднього року		70,63	97,75			27,11 79	38,39
Чисельність прийнятих працівників за звітний період	45	39	38	-6	-13,33	-1	-2,56
Чисельність працівників які вибули за звітний період	39	23	41	-16	-41,03	18	78,26
Чисельність працівників які вибули з поважних причин	2	1	3	-1	-50,00	2	200,00
Чисельність звільнених за власним бажанням;	14	23	21	9	64,29	-2	-8,70
чисельність працівників звільнених за порушення трудової дисципліни	0	0	1	0		1	
чисельність працівників які перебували у списках організації протягом цілого року	137	175	155	38	27,74	-20	-11,43
Коефіцієнти							
обороту по прийманню працівників	0,204	0,165	0,162	-0,039	-19,18	0,00	-1,31
% відносно попереднього року	-	80,82	98,69			17,87	22,11
коефіцієнт обороту по звільненню	0,176	0,097	0,175	-0,079	-45,01	0,08	80,55
% відносно попереднього року	-	54,99	180,5 5			125,5 5	228,31
необхідно обороту	0,009	0,004	0,013	-0,005	-53,38	0,01	203,85
% відносно попереднього року	-	46,62	303,8 5			257,2 2	551,69

## Продовження табл. 2.19

плинності кадрів	0,063	0,097	0,090	0,034	53,19	-0,01	-7,53
% відносно попереднього року	-	153,19	92,47			-60,72	-39,64
стабільності кадрів	0,620	0,738	0,662	0,118	19,11	-0,08	-10,29

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

Отже, за даними табл. 2.19 можна зробити висновок про те, що середньооблікова чисельність працівників на 2021 рік збільшилася, що пов'язано з розширенням штату співробітників, у зв'язку з появою нових каналів збуту та розширенням виробництва.

Перевищення коефіцієнта прийому над коефіцієнтом вибуття у 2020 році свідчить, що кількість вакантних робочих місць зменшилося, що свідчить про ефективну роботу кадрового менеджменту.

У 2021 році, порівняно з 2019 роком, збільшилася плинність кадрів з 0,063 до 0,090, це сталося за рахунок збільшення коефіцієнта плинності таких фахівців, як менеджери відділу продажів, а також серед робочого персоналу. Плинність пов'язана з незадоволеністю працівників розміром заробітної плати та відсутністю перспективи професійного та службового зростання.

Коефіцієнт стабільності персоналу у 2019 р. дорівнює 0,620, у 2020 р. – 0,738 та у 2021 р. – 0,662. Це високі показники, що характеризують ступінь стабільності трудового колективу. При проведенні аналізу руху персоналу з метою запобігання масовим звільненням необхідно у кожному конкретному випадку розбиратися з причиною звільнення працівника. Як показує практика, в основному це незадоволеність розміром одержуваної заробітної плати.

Отже, внаслідок проведеного аналізу руху персоналу на аналізованій організації маємо середній коефіцієнт плинності. Не можна сказати, що це критична ситуація, яка потребує екстреного вжиття заходів. Однак цей показник повинен бути під контролем як спеціалістами з роботи з персоналом, так і керівництвом організації.

Проаналізуємо показники ефективності праці підприємства (табл. 2.20).

Таблиця 2.20

**Динаміка показників ефективності кадрового менеджменту ТОВ  
«Черкасиенергозбут» у 2019-2021 рр.\***

Показники	2019	2020	2021	Відхилення від 2019р. (+;-)	
				абсолютне	відносне, %
Дохід від реалізації, тис.грн.	2812637	2560966	3960501	1147864	40,8
Темп росту, %	-	91,1	154,6	-	-
Чистий прибуток, тис. грн.	28142	1208	1919	-26223	-93,2
Темп росту, %		4,3	158,9		
Середня чисельність працівників, чол	221	237	234	13,0	5,9
Темп росту, %		107,2	98,7		
Витрати на оплату праці (ВОП), тис.грн.	49276	62034	62635	13359,0	27,1
Темп росту, %		125,9	101,0		
Дохід від реалізації на 1 грн ВОП, грн	57,08	41,28	63,23	6,2	10,8
Дохід від реалізації на 1 робітника, тис.грн.	12726,86	10805,76	16925,22	4198,35	33,0
Прибуток на 1 грн ВОП, грн	0,57	0,02	0,03	-0,5	-94,6
Прибуток на 1 робітника, тис.грн.	127,34	5,10	8,20	-119,1	-93,6
Коефіцієнт співвідношення темпів росту витрат на оплату праці та:					
доходу від реалізації		1,38	0,65		
чистого прибутку		29,33	0,64		
чисельності працівників		1,17	1,02		

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Відповідно до таблиці 2.20. значення усіх зазначених показників ефективності витрат на оплату праці в 2021 році відносно 2020 року:

- прибуток на 1 грн. витрат на оплату праці в 2021 році в порівнянні з 2020 роком зменшився на 0,5 грн. або 94,6%; прибуток на одного робітника зменшився на 119,1 тис. грн. або 93,6%;



- показник доходу від реалізації на 1 грн. витрат на оплату праці у 2021 році збільшився на 6,2 тис. грн., або на 10,8 %.

Кадровий менеджмент ТОВ «Черкасиенергозбут» здійснюється спеціальним відділом. При цьому всі рішення фахівців цього відділу щодо персоналу організації в обов'язковому порядку узгоджуються з керівниками структурних підрозділів.

Основними завданнями кадрового менеджменту ТОВ «Черкасиенергозбут» є:

- пошук, відбір та прийом кадрів, а також їх звільнення;
- ведення документації особових справ працюючих;
- оцінка рівня безпеки праці;
- аналіз ринку праці;
- формування пропозиції за рівнем оплати праці.

У табл. 2.21 подамо структуру та обов'язки співробітників відділу кадрів ТОВ «Черкасиенергозбут».

Таблиця 2.21

**Функціональні обов'язки співробітників відділу кадрів ТОВ  
«Черкасиенергозбут»\***

Посада	Кількість осіб.	Обов'язки
Керівник відділу кадрів	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>- здійснює керівництво роботою відділу;</li> <li>- забезпечує виконання робіт;</li> <li>- розробляє необхідну документацію, пропозиції, рекомендації, інструкції тощо;</li> <li>- забезпечує раціональний розподіл навантаження між працівниками;</li> <li>- створює умови для зростання та підвищення кваліфікації персоналу.</li> </ul>
Менеджер відділу роботи з персоналом	3	Планування кадрів, переміщення, оформлення прийому, звільнення, облік документацій, зберігання, видача довідок.
Разом:	4	

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Для того, щоб зрозуміти, як існуюча система управління персоналом ТОВ

«Черкасиенергозбут» відповідає класичній системі, що рекомендується як базова структура, розглянемо табл. 2.22.

Таблиця 2.22

**Відповідність існуючої системи управління персоналом ТОВ  
«Черкасиенергозбут» класичній системі\***

Елемент класичної системи керування персоналом	Присутність елемента управління персоналом у ТОВ «Черкасиенергозбут»
1. Планування потреб у персоналі	ні
2. Набір та відбір персоналу	так
3. Адаптація персоналу	ні
4. Навчання та підвищення кваліфікації персоналу	ні
5. Мотивація персоналу	так
6. Ділова оцінка персоналу	ні

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

Аналізуючи дані табл. 2.22 можна дійти висновку, що у ТОВ «Черкасиенергозбут» із системи кадрового менеджменту присутні лише її елементи: набір і відбір персоналу та її мотивація. Ця ситуація негативно відбивається як управління персоналом в аналізованій організації та ефективності його роботи. Процес кадрового менеджменту ТОВ «Черкасиенергозбут» представляє окремі елементи, а не систему ефективного управління.

Процес пошуку персоналу здійснюється за допомогою розміщення оголошень на дошках оголошень великих торгових точок села та в ТОВ «Черкасиенергозбут», а також досить часто персонал для організації шукають через співробітників, які вже працюють в організації.

Спланований процес адаптації новонабраних працівників не здійснюється. Прийнятим співробітникам розповідаються їхні функціональні обов'язки, показується робоче місце, проводиться знайомство з колективом.

Процес навчання та підвищення кваліфікації працівників ТОВ «Черкасиенергозбут» не проводиться.

Ключовим моментом під час кадрового менеджменту у ТОВ

«Черкасиенергозбут» є мотивація та стимулювання працівників.

Результати проведеної у ТОВ «Черкасиенергозбут» політики у сфері оплати праці безпосередньо впливають ефективність його роботи, оскільки заробітна плата одна із найважливіших стимулів у раціональному використанні робочої сили.

При розробці політики у сфері заробітної плати та її організації у ТОВ «Черкасиенергозбут» керуються такими принципами:

- справедливістю, тобто. рівною оплатою за рівну працю;
- урахуванням складності виконуваної роботи та рівнем кваліфікації праці;
- врахуванням наявності шкідливих умов праці та важкої фізичної праці;
- стимулюванням за якість праці та сумлінне ставлення до праці;
- матеріальне покарання за допущений шлюб та безвідповідальне ставлення до своїх обов'язків, що призвело до якихось негативних наслідків;
- випередження темпів зростання продуктивність праці проти темпами зростання середньої зарплати.

У ТОВ «Черкасиенергозбут» розробляється положення про оплату праці, яке затверджується генеральним директором. Положення про оплату праці запроваджується відповідно до КзПП, Статуту підприємства та колективного договору, укладеного між працівником та адміністрацією підприємства з метою більш повного використання наявних ресурсів, підвищення ефективності виробництва, правильного поєднання особистих інтересів працівників організації з інтересами розвитку суспільного виробництва на розширеній основі. Воно визначає порядок оплати та стимулювання праці працівників аналізованої організації.

Види системи праці, розміри тарифних ставок, окладів, премій та інших виплат заохочень, і навіть співвідношення у тому розмірах між окремими категоріями персоналу ТОВ «Черкасиенергозбут» визначає самостійно.

Залежно та умовами виробництва, оплата праці працівників ТОВ

«Черкасиенергозбут» застосовується погодинна і з встановлених норм виробітку і розцінок.

Оплата праці керівних працівників і фахівців у ТОВ «Черкасиенергозбут» складається з двох частин – постійної, що є посадовим окладом, щомісячно нарахований у вигляді авансу, і змінний у вигляді заохочень, розмір яких залежить від фінансової діяльності аналізованої організації (збільшення виробництва продукції, поліпшення її якості, підвищення товарності, приросту прибутку, зростання продуктивності праці).

Змінна частина оплати праці керівних працівників та фахівців у ТОВ «Черкасиенергозбут» нараховується у вигляді надбавок, премій, доплат і виплачується за період, і наприкінці року конкретні розміри премій встановлюються в організації, виходячи з наявності коштів, що спрямовуються на споживання. Премії сплачуються від відрахувань прибутку.

Для оцінки задоволеності працівників ТОВ «Черкасиенергозбут» роботою в організації нами було проведено опитування персоналу організації (для опитування було обрано різні категорії працівників). В опитуванні взяло участь 25 респондентів.

Таблиця 2.23

**Задоволеність працівників ТОВ «Черкасиенергозбут» своєю працею\***

Ступінь задоволеності	Кількість голосів	Питома вага, %
1. Повністю задоволений	3	12
2. Скоріше так, ніж ні	10	40
3. Праця мені не цікава	2	8
4. Швидше ні, ніж так	0	0
5. Не задоволений повністю	10	40
Разом	25	100

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Як видно з таблиці 2.23, 40% працівників ТОВ «Черкасиенергозбут» швидше задоволені своєю роботою і таку кількість (40%) не задоволені повністю. 12% опитаних повністю задоволені своєю роботою, а для 8% праця байдужа.

Таким чином, можна дійти висновку, що кількість працівників ТОВ

«Черкасиенергозбут», задоволених своєю працею, лише трохи перевищує кількість незадоволених. У зв'язку з цим, намагатимемося з'ясувати, що саме не влаштовує працівників ТОВ «Черкасиенергозбут» в даний час у існуючій системі стимулювання (табл. 2.24).

Серед основних причин незадоволеності існуючою системою стимулювання найчастіше називалися: низький розмір заробітної плати (44%), невідповідність винагороди за виконану роботу (16%), занижена оцінка керівництвом трудових заслуг (16%), погана організація праці (13%) та виконання невластивих для посади функцій (7%).

Таблиця 2.24

**Причини незадоволеності працівників ТОВ «Черкасиенергозбут»  
існуючою системою стимулювання\***

Причини	Кількість голосів	Питома вага, %
1. Низький розмір заробітної плати	11	44
2. Несвоєчасність виплати заробітної плати	2	4
3. Невідповідність винагороди за виконану роботу	4	16
4. Виконання невластивих для посади функцій	1	7
5. Занижена оцінка керівництвом трудових заслуг	4	16
6. Монотонна та інтенсивна праця	0	0
7. Погані санітарно-гігієнічні умови праці	0	0
8. Неналагоджена організація праці	3	13
Разом	25	100

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

Серед основних причин незадоволеності існуючою системою стимулювання найчастіше називалися: низький розмір заробітної плати (44%), невідповідність винагороди за виконану роботу (16%), занижена оцінка керівництвом трудових заслуг (16%), погана організація праці (13%) та виконання невластивих для посади функцій (7%).

Основною причиною можливої зміни роботи працівників ТОВ «Черкасиенергозбут» (табл. 2.25) назвали незадоволеність заробітною платою (44%). Значна питома вага серед опитаних (32%) вказали на те, що основною

причиною зміни місця роботи є перспективи просування. Оскільки більшість працівників ТОВ «Черкасиенергозбут» вказало основною причиною можливої зміни роботи незадоволеність заробітною платою, то керівництву підприємства необхідно приділити увагу цій статті, оскільки подальше невдоволення оплатою може призвести до втрати цінних працівників. Забезпечення цих умов створить найбільш сприятливе середовище для мотивування цієї категорії працівників.

Таблиця 2.25

### Причини можливої зміни роботи\*

Причини	Кількість голосів	Питома вага, %
1. Недостатнє використання свого трудового потенціалу	3	8
2. Погані умови праці	1	3
3. Відсутність перспектив просування	9	40
4. Незадоволеність заробітною платою	10	44
5. Побоявання того, що організація закритється	2	5
Разом	25	100

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

На персоналі організації лежить велика відповідальність, що вимагає від них найбільшої компетентності та поінформованості, крім того, керівники повинні чітко планувати свою діяльність та мати уявлення про перспективи своєї роботи, що забезпечує стабільне виробництво та своєчасність виконання роботи. З метою оцінки цих чинників розглянемо табл. 2.26.

Таблиця 2.26

### Поінформованість працівників про свої перспективи\*

На скільки Ви обізнані про перспективи Вашої роботи на підприємстві	Кількість голосів	Питома вага, %
1. Повністю поінформовано	6	22
2. Частково ознайомлений	16	64
3. Не цікавить	0	0
4. Не ознайомлений зовсім	3	14
Разом	25	100

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

З табл. 2.26 випливає, більшість працівників ТОВ «Черкасиенергозбут»

(64%) частково обізнані про перспективи зростання цього підприємстві, 12% обізнані повністю, а 14% опитаних не ознайомлені абсолютно.

Таблиця 2.27

**Уподобання працівників ТОВ «Черкасиенергозбут» в додатковому соціальному стимулюванні\***

Додаткові форми соціального стимулювання	Кількість голосів	Питома вага, %
1. Оплата додаткових медичних послуг	2	6
2. Оплата навчання, підвищення кваліфікації	3	8
3. Надання додаткової відпустки	8	35
4. Виділення безвідсоткових позичок	12	51
Разом	25	100

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

З табл. 2.27 видно, більшість працівників (51%) з додаткових форм соціального стимулювання обрали виділення безвідсоткових позичок. Також для працівників важливим є надання додаткової відпустки (35%) та підвищення кваліфікації (8%), оплата додаткових медичних послуг (6%). Отже, підприємству, для того, щоб більше зацікавити працівників у підвищенні їх працездатності та продуктивності, необхідно врахувати обрані переваги.

Таблиця 2.28

**Додаткові умови, які мають бути включені до контракту, на думку працівників ТОВ «Черкасиенергозбут»\***

Умови	Кількість голосів	Питома вага, %
1. Оплата за переробку	15	60
2. Доплата за інтенсивність	4	16
3. Оплата виконаних робіт, не передбачених посадовою інструкцією	2	8
4. Доплата за навчання стажистів	2	8
5. Щорічні путівки до таборів для дітей	2	8
Разом	25	100

*Джерело: створено автором на основі даних підприємства*

Як видно з табл. 2.28, більшість працівників (60%) вважають, що до

контракту необхідно внести таку додаткову умову, як оплата за перевиконання норми. 16% опитаних вважають, що у контракті має враховуватись доплата за інтенсивність їх роботи, 8% опитаних вважають, що у контракті мають враховуватись умови оплати за виконання робіт, не передбачених посадовою інструкцією.

Отже, можна дійти висновку, що діюча система кадрового менеджменту у ТОВ «Черкасиенергозбут» немає чітко розробленої, послідовної системи. Насправді – це окремі елементи системи, які існують через свою необхідність.

В організації відсутня система ефективного відбору та оцінки персоналу, його адаптація на основі оцінки ефективності роботи на кожному етапі випробувального терміну, оцінки за результатами проходження випробувального терміну. Так само в організації не застосовується навчання працівників та їх подальша професійна оцінка.

Існуюча система матеріальної мотивації працівників у ТОВ «Черкасиенергозбут» вимагає доопрацювань, оскільки не враховує таких складових, як робота на посадах, рівень кваліфікації деяких працівників. Так само працівники незадоволені низьким рівнем базової частини заробітної плати, яка протягом кількох років не переглядалася.

Система соціальної мотивації взагалі нерозвинена у ТОВ «Черкасиенергозбут». На наш погляд, для підвищення ефективності праці працівників, продуктивності праці робочого складу, підвищення їхньої зацікавленості у покращенні діяльності організації важливо розробити комплекс заходів, які дозволять персоналу почуватися соціально захищеним та необхідним.



## **РОЗДІЛ 3. МОЖЛИВІ НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «ЧЕРКАСИЕНЕРГОЗБУТ»**

### **3.1. Стратегічні напрямки підвищення ефективності системи кадрового менеджменту**

Проведений аналіз дозволив виділити ряд недоліків, пов'язаних із системою кадрового менеджменту ТОВ «Черкасиенергозбут». Дані недоліки ведуть до зниження ефективності діяльності організації, а виникнення цих недоліків обумовлено активним збільшенням чисельності персоналу. Нарощування чисельності працівників організації веде до ускладнення умов управління персоналом, що вимагає формування нових елементів системи управління персоналом, і навіть вдосконалення регламентації управління працівниками у створенні. Існуюча система управління персоналом відповідає потребам підприємства в управлінні працівниками за тієї чисельності персоналу, яка існувала раніше, але не дозволяє ефективно використовувати трудові ресурси підприємства за існуючої чисельності.

Крім того, на підприємство впливають фактори зовнішнього середовища, зокрема впровадження новітніх систем енергокерування та енергозбереження. Тому вдосконалення системи кадрового менеджменту має відповідати як поточним, а й перспективним напрямкам діяльності підприємства.

Як наслідок, для вдосконалення системи кадрового менеджменту у ТОВ «Черкасиенергозбут» необхідно насамперед сформулювати кадрову стратегію виходячи з результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища. Відповідно до кадрової стратегії виділити ті складові кадрового менеджменту, які мають найбільше значення для підприємства, і сформулювати елементи системи кадрового менеджменту, що відповідають особливостям кадрової стратегії.

Організація могла б сформулювати систему кадрового менеджменту за всіма аспектами, але в цьому випадку зростають витрати на управління персоналом, оскільки підприємство має невеликий розмір навіть при збільшенні чисельності

працівників, з економічного погляду таке рішення було б неефективним.

Варіанти кадрової стратегії підприємства ґрунтуються на результатах SWOT-аналізу, представлені у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Варіанти кадрової стратегії ТОВ «Черкасиенергозбут»\***

Стратегія	Опис	Кадрова стратегія
Обмежене зростання	Реалізована нині стратегія. Основним чинником підвищення ефективності управління підприємством є вже створені переваги	Відповідність кваліфікації персоналу використовуваним технологіям виробництва, зниження плинності кадрів
Внутрішні переваги	Підприємство прагне знизити витрати на випуск продукції, використовує для цього, зокрема, технологічні фактори.	Орієнтація персоналу на внутрішнє середовище, заохочення працівників до виконання нормативів виробничих витрат
Зовнішні переваги	Підприємство прагне посилення відмінності надання сервісу енергозбуту від сервісу конкурентів. Також використовуються технологічні фактори	Орієнтація персоналу на зовнішнє середовище та вдосконалення управління винагородами працівників
Диверсифікація	Підприємство розширює продуктивний ряд сервісних послуг з використанням можливостей ринку, у тому числі формує продукцію за сегментами ринку.	Орієнтація персоналу на надання нових сервісів та заохочення до більш ефективної взаємодії зі споживачами

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

З табл. 3.1 видно, що це підприємство може реалізувати різні стратегії, напрями вдосконалення системи кадрового менеджменту у своїй різняться. Найменш ефективною є стратегія обмеженого зростання, оскільки організація при реалізації цієї стратегії стикається зі зниженням ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку. Стратегія диверсифікації, в цілому, приваблива, але інтерес до роботи у співробітників невисокий, тому організації може знадобитися тривалий період часу для того, щоб співробітники почали брати активну участь у покращенні сервісних послуг відповідно до запитів покупців. Стратегія зовнішніх переваг дозволяє компанії вирішити низку проблем, у тому числі проблему недостатньо високої рентабельності, але існуюча система кадрового менеджменту орієнтована на виробничу складову

внаслідок чого будуть потрібні значні витрати часу для формування кадрової стратегії відповідно до орієнтації не зовнішнє середовище.

У той же час персонал організації вже орієнтований на виробничу складову діяльності, підприємство має можливість за рахунок удосконалення технологій надання послуг знизити витрати. Як наслідок, основні орієнтири в кадровому менеджменті пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничу діяльність підприємства. Напрями вдосконалення системи кадрового менеджменту відповідно до стратегії зростання на основі внутрішніх переваг представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

### Напрями вдосконалення системи кадрового менеджменту ТОВ

#### «Черкасиенергозбут»\*

Проблема	Рішення	Документи
У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку	Необхідно досягнення вищої задоволеності працею працівників у тих напрямках, із якими пов'язані проблеми управління персоналом. Необхідно підвищити інтерес до роботи за рахунок заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності та задоволеність взаємовідносинами з керівництвом за рахунок розширення спілкування з керівництвом підприємства	- Проект Положення про матеріальне стимулювання - Проект Положення про систему управління персоналом
Нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії	Необхідно вдосконалити механізми контролю за ефективністю використання прийнятих на підприємство працівників. Для цього необхідно розробити порядок оцінки кадрової потреби з урахуванням описів посад працівників. Відбір персоналу повинен проводитись відповідно до вимог до конкретної посади, які розробляються на основі опису посад. При розстановці персоналу одним із елементів трудової адаптації стає формування цільових показників випробування при прийомі на роботу, на основі яких проводиться контроль ефективності залучення на підприємство нових працівників	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про найм персоналу

Продовження табл. 3.2

Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам компанії. Не використовується нематеріальне стимулювання праці працівників	Потрібно організувати ділову оцінку відповідно до потреб підприємства у вдосконаленні виробничої діяльності. Нематеріальне стимулювання має використовуватися як інструмент заохочення працівників за наслідками ділової оцінки. Основним інструментом нематеріального стимулювання стає заохочення працівників, які мають найвищу підготовку відповідно до потреб виробничої діяльності підприємства.	- Проект Положення про систему управління персоналом - Проект Положення про оцінку персоналу
Заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але оскільки вони не можуть задовольнити професійні домагання, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищий заробіток, реально не створює сутєвих стимулів до більш продуктивної праці. За відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників	Необхідно, насамперед, сформувати умови задоволення професійних домагань працівників. Для цього використовується навчання, оскільки воно є інструментом розвитку персоналу, забезпечуючи кращу відповідність кваліфікації працівників виробничим потребам підприємства. З погляду нематеріального стимулювання праці навчання має розглядатися як один із видів заохочень, який пропонується лише працівникам, які демонструють високі результати професійної діяльності. Тому в рамках ділової оцінки керівництво повинне не тільки доводити до працівників її результати, а й заохочувати працівників, які найбільш ефективно виконують обов'язки, за рахунок надання їм безкоштовного навчання або кращих умов навчання у порівнянні з іншими працівниками.	- Проект Положення про кадрового менеджменту персоналом - Проект Положення про навчання

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

На даний час базова стратегія організації ТОВ «Черкасиенергозбут» – стратегія динамічного зростання. Головне в стратегії управління персоналом – розвиток персоналу. Для цього необхідний розвиток компетенції. Компетенція працівників забезпечується за рахунок постійного підвищення кваліфікації. Важливою є також реальна можливість професійного просування спеціалістів.

Основні кадрові заходи, які слід реалізувати на ТОВ «Черкасиенергозбут»: у короткостроковому періоді: пошук перспективних людей, створення банку кандидатів на роботу в організацію, підвищення відповідальності менеджерів,

стимулювання ініціативності, розробка оптимальних програм оцінки діяльності та нематеріальної мотивації праці, використання ресурсів внутрішнього сумісництва, уведення посади психолога, вдосконалення структури управління. У середньостроковому періоді: навчання спеціалістів і менеджерів, професійний розвиток, планомірна ротація, професійний розвиток працівників виробничо-технічного призначення. У довгостроковому періоді: створення власних джерел залучення кандидатів на вакантну посаду (резерв персоналу), організація професійно-кваліфікаційного просування виробничого персоналу.

З урахуванням того, що в даний час все складніше стає знайти хорошого спеціаліста, який зможе ефективно справлятися з завданнями, що стоять перед компанією, розвиток креативного потенціалу компанії допомагає істотно полегшити це завдання. Виходячи з планів розвитку ТОВ «Черкасиенергозбут», необхідно поставити конкретні цілі, які повинні бути чітко сформульовані і розставлені за пріоритетами. Основні цілі проведення заходів щодо розвитку персоналу ТОВ «Черкасиенергозбут» представлені в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

### Основні цілі розвитку персоналу\*

Цілі	Критерії оцінки	Заплановані результати
1	2	3
Слід постійно поповнювати склад керівників	Відсоток співробітників, включених до кадрового резерву	Кількість працівників, включених в резерв, повинно відповідати числу посад, що підлягають забезпеченню резервом
Варто оптимізувати мотивацію кар'єрного росту працівників	Кількість працівників з індивідуальними планами розвитку	100% учасників кадрового резерву повинні мати індивідуальні плани розвитку
Слід більш повно забезпечити своєчасне заміщення вакансій за посадами керівників	Відсоток призначень співробітників з числа кадрового резерву	Не нижче 80%

## Продовження табл. 3.3

Слід підвищити освітнього рівня та професійної кваліфікації найбільш перспективних співробітників	Відсоток охоплення резервістів програмою розвитку	100% учасників кадрового резерву
	Частота навчання резервістів	Не менше 1 заходу на місяць
	Кількість стажувань на одного співробітника, що увійшов в резерв	Не менше 1 стажування протягом 6 місяців

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

Для того, щоб розвиток був ефективним, необхідно зробити його системним. Враховуючи це, доцільно відзначити ряд спеціальних заходів щодо вдосконалення роботи з кадровим резервом, які могли б поліпшити функціонування системи підготовки керівних кадрів підприємства та роботу підприємства в цілому.

На даному етапі роботи нам необхідно розглянути підсистему «навчання персоналу» як систему і як процес. На малюнку нижче представлена існуюча підсистема з навчання персоналу на ТОВ «Черкасиенергозбут» (рис. 3.1):

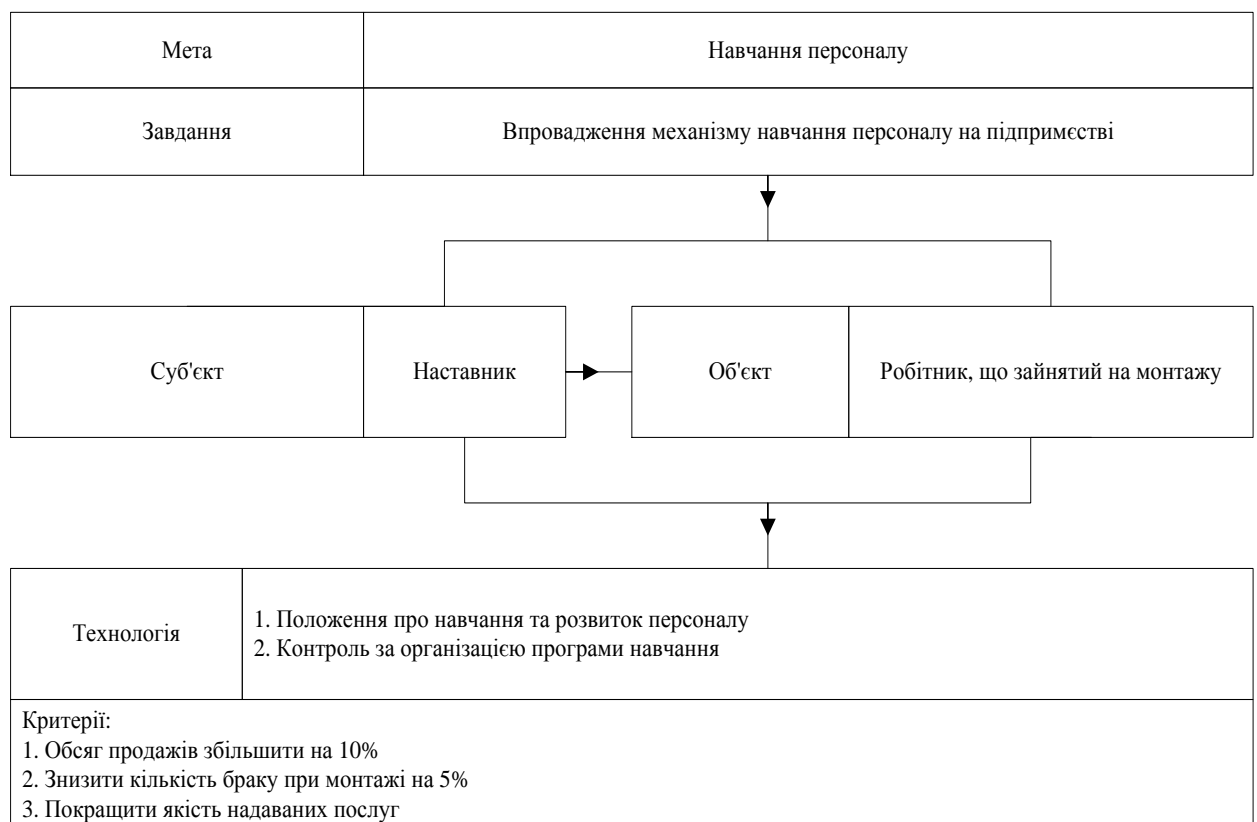


Рис. 3.1. Існуюча система навчання персоналу ТОВ «Черкасиенергозбут»\*

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

Видно, що на підприємстві ТОВ «Черкасиенергозбут» навчання персоналу існувала, як система, але в повній мірі не була здійснена ефективно.

В даний момент часу на підприємстві відсутній досвід навчання співробітників засобами професійних фахівців навчання в даній сфері.

Оцінка потреби в навчанні і розвитку виявляється наступними методами:

1) Оцінка інформації про працівників, наявний в кадровій службі (стаж роботи, робочий досвід, базову освіту, чи брав працівник раніше участь в програмах навчання або підвищення кваліфікації та ін.);

2) Аналіз скарг замовників.

3) Анкетування персоналу.

Система навчання і розвитку співробітників в компанії, з одного боку, повинна швидко відповідати на зміну потреб виготовлення в робочій силі, а з іншої - забезпечити співробітникам можливість навчання відповідно до їх навичок.

Перед концепцією кадрового менеджменту ТОВ «Черкасиенергозбут» встають наступні проблеми в сфері вивчення і формування:

- формування стратегії в створенні грамотних співробітників;
- встановлення необхідності в навчанні і формуванні працівників відповідно до окремих його типів;
- правильний вибір конфігурацій і способів формування персоналу;
- підбір програмно-методичного та матеріально-технологічного забезпечення ходу вивчення і формування як важливої обставини високоякісного навчання;
- пошук додаткових коштів з метою фінансування всіх різновидностей навчання і формування в потрібній кількості і з необхідною якістю.

Як такої високоструктурованої програми навчання персоналу немає, і практика відбувається в ході діяльності з наставників з найбільш досвідчених працівників. Результативність такого «навчання» знаходиться в залежності в основному тільки від самого учня, його можливостей і прагнення до навчання. При цьому будь-які економічні витрати на навчання з боку ТОВ

«Черкасиенергозбут» відсутні.

Однак такої підготовки для повноцінного включення співробітників в роботу явно недостатньо: вступний інструктаж займає 2-3 дні, причому за ці дні новачки отримують досить великий обсяг інформації. Тому підприємству просто необхідна ланка, яка б не тільки навчала персонал, а й сприяла їх якнайшвидшої соціально-психологічної та професійної адаптації.

Основний тип навчання в компанії є наставництво. Як правило, такий метод навчання поширюється тільки на новий персонал.

Розглянемо поетапно дану систему:

1. Передача власного досвіду наставником
2. Перевірка знань.
3. Здача заліку
4. Удосконалення діяльності співробітника
5. Оцінка індивідуальної діяльності співробітника

Наставництво відбувалося тільки для нових співробітників, для того щоб показати їм основні методи монтажу.

На першому етапі наставник пояснює завдання новому співробітнику, попередньо розподіливши його по кроках.

На другому етапі наставник показує, як потрібно виконувати завдання, по ходу процесу даючи коментарі про те, як і який з елементів він виконує.

На третьому етапі співробітник виконує завдання самостійно. Наставник може попросити співробітника зробити той чи інший крок заново, якщо він не задоволений якістю виконання роботи.

Для повного аналізу даного навчання, в таблиці 3.4 розглянемо переваги і недоліки даної системи:



Таблиця 3.4

**Переваги і недоліки системи навчання ТОВ «Черкасиенергозбут»\***

Переваги	Недоліки
Вартість навчання	Зниження робочої ефективності співробітника, який прийняв роль наставника;
Зниження плинності кадрів, зменшивши кількість співробітників, які звільнилися під час і відразу після випробувального терміну.	Неструктурована подача інформації;
Відсутність педагогічних алгоритмів навчання.	Неможливість розвитку інноваційних технологій в роботі

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

За результатами аналізу організаційно-господарської діяльності підприємства видно, що наставництво, як метод навчання справляється із завданням адаптації персоналу, але для досягнення мети підприємства необхідно вводити іншу систему навчання, саме з залученням професіоналів з навчального центру. Мета компанії передбачає ввести в виробництво нові техніки, методи, принципи монтажу електромереж. Введення технологічного прогресу у виробництво одна з основних задач.

На даний момент в ТОВ «Черкасиенергозбут» корпоративне навчання включає в себе лише:

- 1) Наставництво.
- 2) Курси по підвищенню кваліфікації, які оплачує співробітник.
- 3) Іспит на отримання атестата (оплачує співробітник).

Також всі інші освітні заходи співробітники відвідують і оплачують самостійно.

Першим етапом ми розглянули існуючу систему навчання персоналу на підприємства і зробили висновок про те, що дана система і методи навчання не сприяють досягнення основної мети підприємства. Необхідно уявити і впровадити нову підсистему навчання (рис. 3.2).

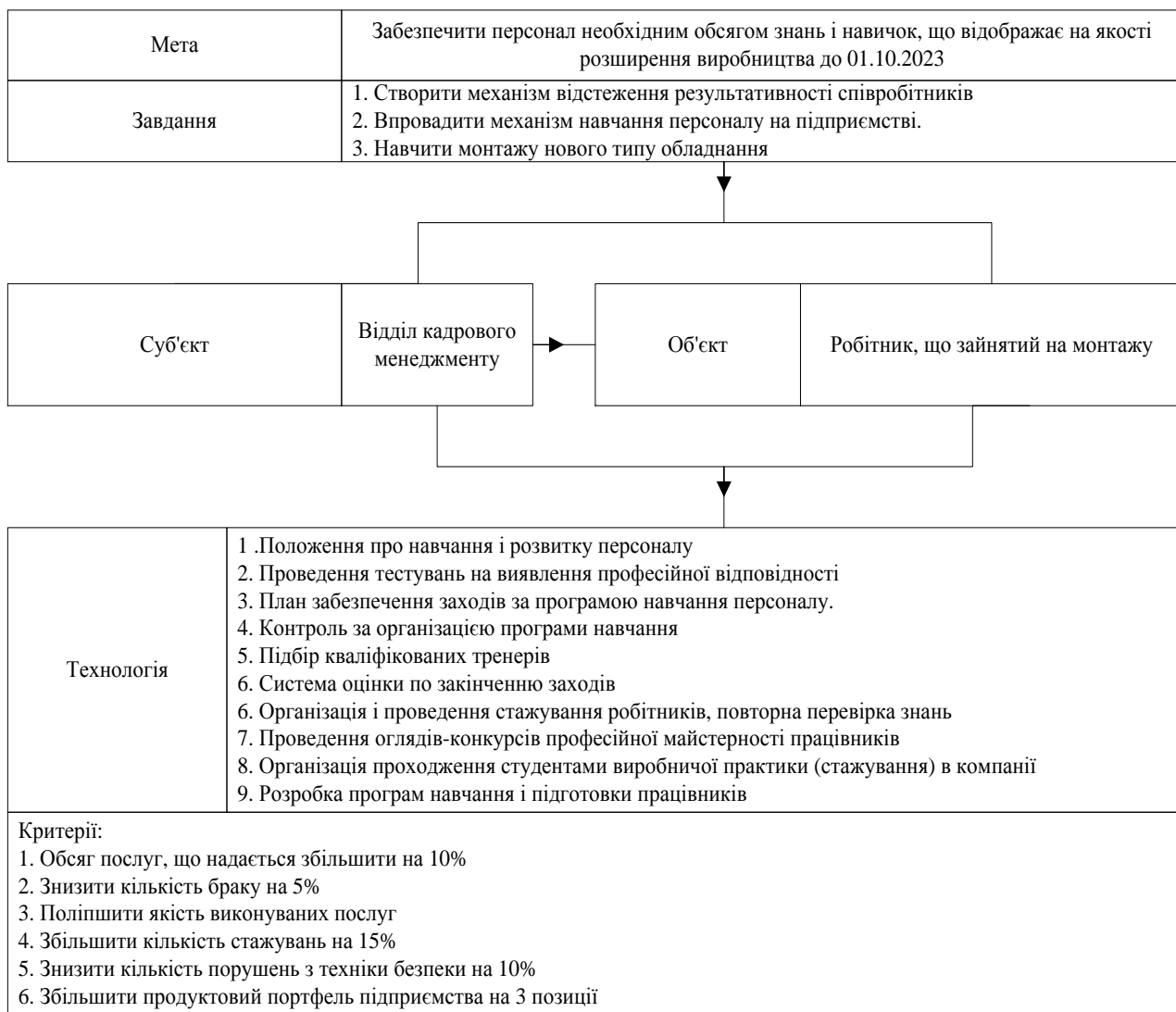


Рис. 3.2. Нова система навчання персоналу для ТОВ «Черкасиенергозбут»\*

*Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Черкасиенергозбут»*

З даної схеми ми бачимо, що в новій системі буде використовуватися велика кількість нових для ТОВ «Черкасиенергозбут» технологій, які до цього або взагалі не використовувалися компанією, або використовувалися, але недостатньо ефективно. Все це необхідно виправити в рамках нашого проекту, тому тепер ми опишемо всі представлені технології, докладно описавши їх призначення для досягнення цілей проекту.

Відповідно до поставленої мети процес організації навчання персоналу ТОВ «Черкасиенергозбут» міститимуть попередній, основний і заключний етапи.

Розглянемо підсистему навчання персоналу як процес, який включає:

1. Моніторинг.

2. Відбір персоналу на навчання.
3. Заключення договору з навчальним центром о наданні наставників.
4. Розробка/коригування документів про навчання даного персоналу.
5. Складання графіка навчання.
6. Забезпечення заходів по навчанню на підприємстві.
7. Моніторинг працівників після навчання.

Перший етап базується на зборі інформації про співробітників. Необхідний моніторинг роботи співробітників для більш ефективного навчання. Моніторинг роботи співробітників при монтажу необхідний для того, щоб з'ясувати потенціал розвитку певного співробітника. Аналіз якості виконання роботи необхідний для того, щоб дати оцінку певним працівникові, з'ясувати кількість браку при монтажі з вини співробітника.

Характеристика працівника потрібна, щоб дати певний портрет співробітника, наскільки він дисциплінований і старанний, навчання не буде ефективним, якщо навчати персонал, який не прагне розвиватися в даній сфері. Перший етап організації навчання на підприємстві (табл. 3.5):

Таблиця 3.5

### Перший етап організації навчання на підприємстві\*

Процедура	Опис
Моніторинг, аналіз роботи співробітників	
Моніторинг за даними програми 1С	Аналіз обсягу монтажних робіт, що виконується певним працівником
Аналіз якості виконання роботи	Аналіз обсягу браку монтажних робіт, що виконується певним працівником
Характеристика працівника	Дається якісна характеристика працівникам за показниками дисциплінарних стягнень.
Відбір персоналу на навчання	
Аналіз документів певного співробітника	Робота з особистими даними працівника для з'ясування освітньої бази
Співбесіда з працівниками	Пояснення причин навчання, з'ясування цілей співробітника на найближчий період часу

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Безпосередньо сам відбір персоналу на навчання проходить в два етапи.

Перший етап – аналіз документів, що знаходяться в особовій картці працівника. Ця функція виконується фахівцями відділу кадрів, необхідно з'ясувати яка освіта, які курси проходив даний співробітник і чи потребує він в навчанні.

Другий етап – співбесіда з працівниками, необхідно визначити плани на подальше існування працівника на підприємстві, чи є у нього мета розвиватися в даній сфері або ж він незабаром планує покинути підприємство.

Далі розглянемо другий етап організації навчання персоналу в ТОВ «Черкасиенергозбут» (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

### Другий етап організації навчання на підприємстві\*

Процедура	Опис
Укладення договору з навчальним центром	
Аналіз наявних навчальних центрів на ринку	Пошук на ринку актуальних навчальних центрів відповідно до специфіки підприємства
Укладення договору з навчальним центром	
Визначення програм навчання	Визначення програм у відповідності цілями
Укладення договору	Складання та укладання договору
Розробка / корегування документації про навчання персоналу	
Складання плану навчання у відповідності з цілями	Обговорення плану і часу навчання відповідно до графіка робочого часу
Формальне створення і коригування документів	Внесення змін до документів
Складання графіка навчання	
Формування навчальних груп	Формування навчальних груп на основі графіка роботи і штатного розкладу
Складання графіка навчання на півріччя і його узгодження з запрошеним фахівцем	Складання графіка навчання відповідно до плану і обсягом робіт на підприємстві та погодження з навчальним центром
Забезпечення заходів щодо навчання на підприємстві	
Підготовка аудиторії для навчального заходу	Звільнення офісного приміщення для теоретичного навчання, укомплектованість офісним приладдям.
Підготовка необхідного обладнання для навчання	Організація необхідного приміщення, обладнання для практичних занять

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Другий етап заснований на організації процесу навчання.

Необхідно вивчити ринок послуг з навчання персоналу.

Оцінити профпридатність, рейтинг, цінову політику навчальних центрів і вибрати найбільш підходящий під критерії вибору і укласти договір. Далі необхідно внести коректування в положення про навчання персоналу і скласти графік навчання. Графік навчання необхідно скласти відповідно до плану монтажних робіт, щоб не зупиняти виробничий процес. Необхідно зробити аналіз в які часові періоди затишшя виробництва, для того щоб зробити навчання. Для того, щоб мінімізувати втрату працівників під час виробництва і підвищити ефективність навчання, необхідно формувати групи, не більше 10 осіб.

Також необхідно забезпечити майданчик для навчання, необхідно обладнати кабінет всім необхідним – стільці, столи, офісне приладдя, так як навчання завжди складається з теоретичної та практичної частини, не обходимо виділити виробниче приміщення з інструментами та обладнанням.

Програма навчання для кожної групи розрахована на 127 годин, яка включає в себе практичну і теоретичну частину (табл. 3.7):

Таблиця 3.7

### Програма навчання\*

Тема	Результат	Термін навчання
Монтаж світлодіодних світильників. Частина 1: Збір вихідних даних для зедання деталей для нового виду обладнання	Здатність збирати і аналізувати вихідні дані для монтажу деталей, вузлів і модулів електронних засобів	Теорія: 13 годин Практика: 10 годин
Монтаж обладнання. Частина 2: Розбір технічного завдання.	Здатність виконувати розрахунки для монтажу деталей, вузлів і модулів електронних засобів згідно з технічним завданням	Теорія: 9 годин Практика: 11, годин
Монтаж обладнання. Частина 3: Налаштування обладнання.	Здатність брати участь в монтажі, налаштуванні, випробуванні електронних засобів	Теорія: 12 годин Практика: 15 годин
Попередження браку.	Здатність аналізувати причини браку і монтажу низької якості, вживати заходів щодо їх попередження	Теорія: 11 годин Практика: 15 годин
Способи захисту авторських прав.	Уміння організовувати захист об'єктів інтелектуальної власності, результатів досліджень і розробок, так як це є комерційною таємницею підприємства	Теорія 4 години

## Продовження табл. 3.7

Профілактика обладнання.	Попереджень аварій на виробництві. Уміння стежити за технічним станом виробничого обладнання та програмних засобів, налаштовувати, регулювати і здійснювати їх поточний ремонт	Теорія: 10 годин Практика: 10 годин
Профілактика виробничого травматизму	Знання про попередження виробничого травматизму, професійних захворювань, запобігання екологічним порушенням	Теорія 5 годин Практика 2 години

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

Заключний етап передбачає здійснення ряду процедур після завершення навчання з метою визначення ефективності заходу (табл. 3.8):

Таблиця 3.8

**Третій етап організації навчання на підприємстві\***

Процедура	Опис
Система оцінки по закінченню заходів	
Тестування	Проведення тестування співробітників з технічних питань відповідно програмою навчання
Порівняння якості монтажу	Порівняння якості монтажу до і після навчання
Порівняння показників браку	Порівняння показників браку до і після навчання

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

Третій етап включається в себе оцінку ефективності навчання. Рівень ефективності навчання виявляється за допомогою таких показників як: обсяг проведених монтажних робіт до і після програми навчання, рівень якості робіт та кількості браку при монтажі, характеристика керівника підрозділу про роботу кожного учня співробітника (зміна поведінки, установка мотивації). Відбувається тестування учнів. До уваги береться їх відгук про навчання, позитивна або негативна оцінка про ефективність та якість проведення навчання.

На основі даних оцінок можна робити висновок про ефективність навчання.

Основною метою для ТОВ «Черкасиенергозбут» буде забезпечення необхідним обсягом знань і навичок, що відображає на якості розширення монтажу до 01.12.2023.

### **3.2. Розробка заходів щодо інформативності використання кадрового потенціалу**

Для вдосконалення кадрового менеджменту підприємства знадобиться формування окремих підсистем у системі кадрового менеджменту. Крім того, оскільки система кадрового менеджменту має відповідати кадровій стратегії підприємства, пропонується окремо розробити Положення про систему кадрового менеджменту, яким встановлюється кадрова стратегія організації, визначаються основні напрямки кадрового менеджменту.

Також цей документ призначений для опису тих елементів управління персоналом, які не регламентовані іншими документами підприємства. Нематеріальне стимулювання не відіграє такої значної ролі як фінансове стимулювання праці, але використовується удосконалення кадрового менеджменту підприємства.

Зміст основних документів, запропонованих для удосконалення системи управління персоналом організації, сформовано та описано в Додатку Г.

Удосконалення кадрових документів підприємства дозволяє підприємству сформувати систему кадрового менеджменту відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства.

За рахунок розробки Положення про систему кадрового менеджменту забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямками управління людськими ресурсами в організації, формуються цілі організації щодо управління персоналом. Положення про навчання дозволяє працівнику ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою у створенні, з допомогою розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення.

Використання Положення оцінки створює об'єктивну можливість формування поглядів на професіоналізмі працівника у керівництва підприємства, а й у співробітників організації. За рахунок Положення про найм забезпечується залучення на підприємство працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника.

Положення про матеріальне стимулювання заохочує працівників підприємства до участі у вдосконаленні виробничої діяльності. Як наслідок, підвищується інтерес працівників підприємства до роботи.

Стратегії організації та кадрової стратегії встановлюється через Положення про систему кадрового менеджменту підприємства. Це Положення також забезпечує взаємозв'язок окремих документів у сфері кадрового менеджменту. Окремі документи забезпечують реалізацію конкретних складових стратегії кадрового менеджменту. За рахунок Положення про матеріальне стимулювання досягається можливість участі працівників у розробці рекомендацій щодо вдосконалення управління виробництвом на підприємстві. Положення про найм персоналу дозволяє формувати кадровий склад відповідно до потреб підприємства у трудових ресурсах.

Крім того, Положення про найм забезпечує контроль відповідності залучуваних працівників потребам підприємства.

Розробка Положення про ділову оцінку забезпечує контроль ефективності діяльності працівників та оцінку їх професійних навичок, у тому числі з огляду перспектив діяльності підприємства. За рахунок Положення про навчання підприємство отримує можливість як заохочувати працівників, використовуючи навчання, так і формувати відповідність між навичками працівника та перспективами вдосконалення діяльності підприємства. Крім того, працівники більш ефективно досягають поточних цілей, що стоять перед ними у виробничій діяльності.

Для полегшення отримання повної інформації з використання кадрового потенціалу ТОВ «Черкасиенергозбут» необхідно впровадження спільного програмного забезпечення, що дало би змогу автоматично та у повному обсязі



обліковувати інвестиції у людський капітал: витрати на освіту персоналу у вищих навчальних закладах за рахунок підприємства і за рахунок власних коштів працівника, професійне навчання у компанії, стажування за кордоном, участь у бізнес-тренінгах, перепідготовку, підвищення кваліфікації і тд.

Нами розроблена і запропонована наступна форма картки працівника (табл. 3.9). Отже, принципова особливість даного виду формування та визначення вартості кадрового потенціалу на підприємстві у тому, що ті вкладення, які плануються та обліковуються службою управління персоналом, планово-економічним відділом, бухгалтерією та частково профспілковим комітетом, будуть накопичуватися на індивідуальній (персоніфікованій) картці працівника, збільшуючи тим самим його кадровий потенціал.

Таблиця 3.9

**Картка обліку кадрового потенціалу в системі підвищення ефективності  
кадрового менеджменту у ТОВ «Черкасиенергозбут»\***

Ідентифікаційний код	№	Прізвище, ім'я, по батькові					
Накопичена вартість кадрового потенціалу працівника, тис. грн		Поточна вартість кадрового потенціалу працівника, тис. грн		Додаткова вартість кадрового потенціалу працівника, тис. грн		Поточна оплата праці, тис. грн	
індивідуальні характеристики	вартість	статті витрат	вартість	назва витрат	вартість		
освіта		бізнес-тренінги		здобуття вищої освіти		оклад	
стаж		службові відрядження				премія	
посада		стажування				надбавка	
стать		оздоровлення					
кількість дітей		телефон					
		транспорт					
		інтернет					
Всього накопичена		Всього поточна		Всього додаткова		Всього оплата праці	
Разом ринкова вартість людського капіталу працівника складає, тис. грн							

\*Джерело: розроблено автором

Таким чином, в основу формування ринкової вартості людського капіталу, що відображається на індивідуальній картці, покладено вартість навчання у вищих навчальних закладах, вартість інших витрат компанії та індивідів, здійснених для розвитку персоналу.

Зі зростанням вартості освіти, перепідготовки, стажування, перекваліфікації, бізнес-тренінгів, відповідно буде зростати і ринкова вартість кадрового потенціалу, накопиченого співробітниками організації.

Варто зазначити, що крім інвестування в освіту, ринкова вартість кадрового потенціалу також має враховувати інвестування у здоров'я, культуру, мобільність, інформаційний розвиток.

Отже, нагромадження кадрового потенціалу у ТОВ «Черкасиенергозбут» розглядається як комплексне інвестування в усі аспекти розвитку особистості.

У цілому індивідуальна картка обліку ринкової вартості кадрового потенціалу співробітників ТОВ «Черкасиенергозбут» має містити:

1. Загальні відомості про працівника: прізвище; ім'я; по батькові; ідентифікаційний код.

- Спеціальні: освіта; стаж; посада; стать; кількість дітей (для того, щоб визначити умовну частку заробітної плати, яку зможе індивід витратити як інвестиції у розвиток власного людського капіталу).

- Розмір оплати праці працівника.

- Визначену ринкову вартість кадрового потенціалу, що складається з накопиченої, поточної, додаткової вартості, кожен з яких формує відповідний відділ підприємства.

Накопичена ринкова вартість – це та вартість, що була створена у попередні періоди та в подальшому не може бути змінена, вона є сталою.

Ця вартість обліковується відділом кадрів залежно від освіти, кваліфікації, що була одержана працівником ще до прийняття його в організацію.

Поточна ринкова вартість – це та вартість, що створюється у теперішній час і щодня може збільшуватися. Вона обліковується бухгалтерією, фінансово-економічним відділом і є інвестицією організації у персонал.

Додаткова ринкова вартість – це та вартість людського капіталу, що створюється не за рахунок підприємства. Для організації ця вартість людського капіталу є додатковою, проте обліковується у картці, оскільки збільшує вартість людського капіталу працівника. Зокрема, до додаткової вартості належать витрати на здобуття освіти не за кошти компанії.

Повне право доступу до інформації, накопиченої на спеціальних (персоніфікованих) картках працівників, мають виключно представники вищої ланки управління підприємством – управляючий – для контролю та прийняття обґрунтованих управлінських рішень із приводу управління ключовими керівниками і професіоналами ТОВ «Черкасиенергозбут».

Принципи роботи з персоніфікованими картками такі:

а) вони можуть бути переглянуті індивідуально на кожного співробітника;

б) може бути створена вибірка по співробітниках за певний період.

Зважаючи на необхідність збереження якісного кадрового потенціалу, працівників організації, вкрай важливою є розробка комплексу заходів, спрямованих на розвиток і запобігання втрати кадрового потенціалу – юридичних, психологічних, фінансових, екологічних.

До комплексу юридичних заходів входить:

а) пошук і запрошення керівників і професіоналів в компанію з цінним людським капіталом (хед-хантерство);

б) створення юридичних важелів захисту – підписання контракту, згідно з яким працівник, який є носієм цінного людського капіталу для підприємства, зобов'язаний відпрацювати на ньому 3-5 років, залежно від обсягу вкладених інвестицій у розвиток його людського капіталу.

У системі підвищення ефективності кадровим потенціалом компанії ТОВ «Черкасиенергозбут» слід також розробити й застосовувати стандарти відповідності працівників посаді і, відповідно, створити програму оцінювання персоналу, що може містити такі пункти:

а) обсяг кадрового потенціалу фахівця;

б) обсяг кадрового потенціалу, що відповідає стандартам посади, яку обіймає фахівець;

в) які має знання, вміння, навички;

г) які знання, вміння, навички відповідають стандартам;

д) який має рівень компетенції;

е) який має бути рівень компетенції відповідно до вимог його посади.

У випадку, якщо працівник відповідно до стандартів не відповідає займаній посаді, він самостійно обирає шляхи професійного зростання і чітко дотримується їх.

Застосування програми має бути обов'язковим для усіх керівників і професіоналів і здійснюватися систематично, залежно від потреб у її застосуванні (один раз на рік, півріччя, квартал). Оцінка компетенції персоналу може коливатися від 0 до 10 балів. Після того, як кожен працівник компанії пройде тест на відповідність, результати заносяться в особову картку і ці результати мають зберігатися та щороку накопичуватися (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

**Значення показників відповідності працівника вимогам посади  
згідно зі стандартом ТОВ «Черкасиенергозбут»\***

Показник	Знання своєї справи	Креативність	Відповідальність за доручену справу	Майстерність	Здатність до прийняття рішень	Ініціативність
1	2	3	4	5	6	7
Оцінка працівника щодо відповідності стандарту в поточному періоді	5	6	7	3	9	8
Оцінка працівника щодо відповідності стандарту в попередньому періоді	4	4	5	6	5	6
Затверджений стандарт компанії	10	10	10	10	10	10

\*Джерело: створено автором

На сьогоднішній день в організації ТОВ «Черкасиенергозбут» відсутня єдина модель компетенцій, так як керівництво організації спрощує більшість управлінських процесів.

Для оцінки компетенцій кандидатів, зовнішньому експерту або навченому фахівцеві з підбору персоналу доцільно використовувати п'ятибальну шкалу оцінювання виявлених компетенцій, яка представлена нижче (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

### Шкала оцінки рівня розвитку компетенції\*

Рівень володіння компетенцією	Бал	Пояснення
Відмінний	5	Створюється виразна картина володіння певною компетенцією в досліджуваному поведінці. Негативні індикатори не були виявлені, тільки позитивні.
Хороший	4	Виявлялося багато позитивних індикаторів, негативні індикатори виявлялися, але рідко, в одиничному випадку.
Прийнятний	3	Відзначалися як позитивні, так і негативні поведінкові прояви компетенцій. Однак переважали позитивні індикатори.
Потребує розвитку	2	Відзначалися як позитивні, так і негативні поведінкові індикатори, причому переважали негативні. Є необхідність в розвитку компетенції.
Недостатній	1	Видається виразна картина нерозвиненості певної компетенції. Відсутні прояви позитивних індикаторів.
Немає інформації	-	Недостатньо інформації для того, щоб провести оцінку рівня володіння компетенціями.

\*Джерело: складено автором

Вибрати шляхи і способи розвитку компетенцій працівника може безпосередній керівник або співробітник відділу по роботі з персоналом. Після обраних методів розвитку доцільно скласти план з конкретними розвиваючими заходами і термінами їх проведення, а також методами оцінювання компетенцій після програм розвитку. План розвитку може виглядати наступним чином (табл. 3.12)

Таблиця 3.12

### Приклад плану розвитку компетенцій\*

Інформація про працівника	Компетенція	Програми розвитку	Терміни досягнення
ПІБ			
Підрозділ			
Посада			
Керівник			

\*Джерело: складено автором

Важливо відзначити, що використання компетентнісного підходу при наймі та розвитку персоналу може сприяти зниженню рівня плинності персоналу в організації, так як на етапі найму фахівець з підбору персоналу буде розпізнавати і виділяти кандидатів з найбільш розвиненими компетенціями.

Запропоновані заходи повинні сприяти створенню та розвитку компетенцій і в подальшому вдосконаленню системи кадрового менеджменту. Застосування компетентнісного підходу досить новий метод управління персоналом. Вводити і застосовувати його необхідно таким чином, щоб персонал був точно поінформований і зацікавлений в даному підході, що, в свою чергу, залежить від роботи професійних фахівців.

### **3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо вдосконалення кадрового менеджменту**

Ефективність удосконалення управління персоналом оцінюється у взаємозв'язку з реалізацією стратегії зростання з урахуванням внутрішніх переваг. Реалізація цієї стратегії неможлива без формування системи управління персоналом, з особливостей діяльності підприємства, саме кадрова стратегія становить основу реалізації цієї стратегії, оскільки забезпечується відповідність працівників виробничим потребам підприємства. Як наслідок, оцінка ефективності напрямку вдосконалення системи управління персоналом ведеться, виходячи зі збільшення прибутку. Збільшення прибутку оцінюється з урахуванням витрат, необхідні удосконалення запропонованих напрямів.

В організації ТОВ «Черкасиенергозбут» фіксуються всі скарги від клієнтів. На підставі їх аналізу можна виявити слабкі сторони компанії та намітити шляхи усунення проблем.

Однак аналіз скарг клієнтів до цих пір не співвідносився з проблемами навчання персоналу.

Структура скарг клієнтів за 2021 рік представлена на рис. 3.3.

Були виділені три основних групи претензій - до часу обслуговування, їх якості і до рівня обслуговування.

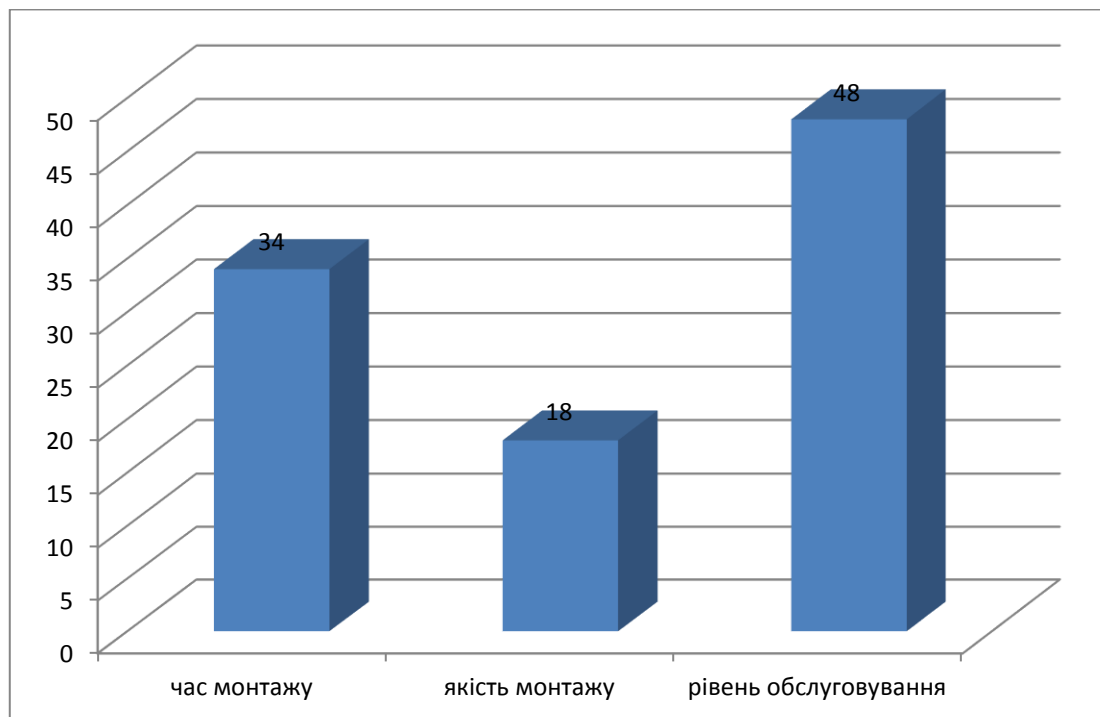


Рис. 3.3. Структура скарг клієнтів ТОВ «Черкасиенергозбут»\*

\*Джерело: складено автором за даними підприємства ТОВ «Черкасиенергозбут»

Як бачимо з рис. 3.3, практично п'ятдесят відсотків скарг були обумовлені недостатнім рівнем сервісу. Ця категорія містить в собі подібні нюанси:

- ступінь і якість комунікацій між покупцем і працівником;
- розмір і властивість одержуваної покупцем інформації при розмові з працівником;

Друга стаття претензій – незадоволеність споживача час сервісу. З метою ліквідації цього негативного явища, може бути, слід переглянути трудові витрати і планові терміни виконання дій. Іншим фактором може бути неможливість скласти достатньо плану часу працівниками.

Скарги на якість робіт складають найменшу частину скарг, що свідчить про досить високий професійний рівень персоналу.

Внаслідок запропонованих заходів заплановано зменшення скарг клієнтів до 30% від початкового рівня.

Оскільки йдеться про реалізацію стратегії зростання, оцінка проводиться на основі збільшення виручки. Виручка зростає за рахунок вищої конкурентоспроможності послуг підприємства, насамперед, за внутрішніми перевагами. Реалізація стратегії, що ґрунтується на внутрішніх перевагах, також передбачає підвищення рентабельності. Джерелом зростання рентабельності виступають пропозиції працівників щодо вдосконалення виробничої діяльності підприємства.

Оцінка приросту виручки ґрунтується на даних Відділу маркетингу. Підприємство могло б розширити збут продукції за умови посилення внутрішніх переваг, що ґрунтуються на технологічній складовій, на 25,4%. Приймається, що цей показник становить ефект вдосконалення системи управління персоналом виручкою. Розрахунок приросту виручки з допомогою вдосконалення системи управління персоналом підприємства представлений у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

**Приріст виручки ТОВ «Черкасиенергозбут» за рахунок  
удосконалення системи кадрового менеджменту підприємства\***

Показник	2017	За рахунок рекомендацій	Відхилення (+, -)
Виручка від реалізації, тис грн	3960501	4966468	1005967
Темп зростання виручки, %	-	25,4%	-

*\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»*

За рахунок рекомендацій виручка від реалізації становить:

$$3960501 \times 1,254 = 4966468 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення виручки порівняно з 2021 роком складає:

$$4966468 - 3960501 = 1005967 \text{ тис. грн.}$$

За даними Виробничого відділу, частка необґрунтованих витрат, які можуть бути знижені за рахунок удосконалення виробництва, становить 5,31% від собівартості продажів.

Розрахунок приросту прибутку від продажу та рентабельності продажів за рахунок удосконалення системи кадрового менеджменту представлений у табл. 3.15.



Таблиця 3.15

**Приріст прибутку від продажу та рентабельності продажів ТОВ  
«Черкасиенергозбут» за рахунок удосконалення системи кадрового  
менеджменту\***

Показник	2021	За рахунок рекомендацій	Відхилення (+, -)
Виручка від реалізації, тис грн	3960501	4966468	1005967
Собівартість послуг, тис грн	3930394	4666999	736605
Частка собівартості послуг у виручці, %	99,24	93,97	-5,27
Валовий прибуток, тис грн	30107	299469	269362
Витрати на збут, тис грн	202	292	90
Адміністративні витрати, тис грн	26966	33815	6849
Прибуток від продажу, тис грн	2939	265362	262423
Рентабельність продажів, %	0,07	5,34	5,27

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Збільшення прибуток від продажів досягається з допомогою зменшення частки собівартості продажів у виручці. Виходячи з даних за 2021 рік, частка собівартості продажів у виручці складе:

$$99,24 \times (1 - 0,0531) = 93,97\%$$

Виходячи з гаданої з урахуванням рекомендацій виручки, собівартість продажів складе:

$$4966468 \times 0,93971 = 4666999 \text{ тис. грн.}$$

Валовий прибуток з урахуванням рекомендацій складе:

$$4966468 - 4666999 = 299469 \text{ тис. грн.}$$

Сума витрат на збут оцінюється на основі показника середньорічного темпу зростання:

$$(229,05 + 59,59) / 2 = 144,32\%$$

У середньому за 2019-2021 роки витрати на збут зростали на 44,32% на рік.

Сума витрат на збут складе:

$$202 \times 1,4432 = 292 \text{ тис. грн.}$$

Величина витрат на збут складе 292 тис. грн.

Сума адміністративних витрат за рахунок удосконалення системи управління персоналом має зростати повільнішими темпами, ніж за 2019-2021

роки. Передбачається її збільшенням тими самими темпами, як і виручки підприємства:

$$26966 \times 1,254 = 33815 \text{ тис. грн.}$$

Збільшення прибутку від продажу з допомогою вдосконалення системи кадрового менеджменту підприємства становить 265362 тис. грн., рентабельність продажів збільшується на 5,27%.

Проте ці показники не враховують витрат на вдосконалення системи управління персоналом, сума яких складається з одноразових та поточних витрат організації. Одноразові витрати здійснюються лише для реалізації рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом. Розрахуємо приблизні річні витрати організації на вдосконалення кадрового менеджменту підприємства: проведення курсів підвищення кваліфікації, розробка документації, проведення оцінки персоналу (табл. 3.16).

*Таблиця 3.16*

**Річні витрати організації на вдосконалення кадрового менеджменту підприємства\***

Вид нематеріального стимулювання	Вартість за одиницю, грн.	Кількість, штук	Витрати на захід, грн.
Проведення курсів підвищення кваліфікації	3500	83	290500
Розробка документації (Проектів)	50000	5	250000
Розробка кадрових інструкцій	1500	234	351000
Проведення оцінки персоналу	5000	234	1170000
Разом:			2061500

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Оцінка економічного ефекту рекомендацій щодо вдосконалення системи управління персоналом представлена у табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Економічний ефект рекомендацій щодо вдосконалення системи  
кадрового менеджменту у ТОВ «Черкасиенергозбут, тис. грн.\***

Показник	Значення
Приріст виручки від реалізації	1005967
Приріст прибутку від продажу	262423
Витрати вдосконалення системи управління персоналом	2061,5
Приріст прибутку від продажу з урахуванням витрат	260361,5

\*Джерело: створено автором за даними ТОВ «Черкасиенергозбут»

Приріст прибуток від продажу з урахуванням витрат становитиме:

$$262423 - 2061,5 = 260361,5 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки витрати на вдосконалення системи кадрового менеджменту окупаються, запропоновані рекомендації є ефективними для підприємства. З іншого боку, створюється соціальний ефект з допомогою зростання задоволеності працею працівників.

Таким чином, ефективність удосконалення системи кадрового менеджменту на підприємстві визначається такими показниками:

- збільшення виручки становить 1005967 тис. грн.;
- приріст прибуток від продажу становить 262423 тис. грн.;
- витрати вдосконалення системи кадрового менеджменту становлять 2061,5 тис. грн.;
- приріст прибуток від продажу з урахуванням витрат становить 260361,5 тис. грн.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження теоретико-методичних аспектів та практичних заходів в даній роботі дозволило зробити наступні висновки.

1. Ретроспективний аналіз розвитку менеджменту показав існування двох підходів до формування механізмів впливу на персонал як сукупності методів управління: раціонального, заснованого насамперед на використанні методів управління, та орієнтованого на вплив, та соціально-психологічні методи. Зрозуміло, що управління персоналом приймає лише поведінковий підхід, який відповідає новій моделі управління.

За всю історію існування менеджменту багато зарубіжних країн накопичили знахідні відомості в галузі теорії та практики кадрового менеджменту. У всьому цьому різноманітному теоретичному та практичному досвіді управлінської діяльності американський менеджмент завжди був найбільш потужним та фундаментальним. Завдяки американському менеджменту США вдалося зайняти лідируючу позицію серед країн західного світу та Японії. Крім того, необхідно нагадати, що саме у США вперше була сформована наука та практика менеджменту.

2. Систему кадрового менеджменту можна визначити як сукупність взаємозалежних елементів, з допомогою яких досягається найефективніше використання трудових ресурсів на перспективу з погляду отримання організацією прибутку та досягнення інших цілей управління діяльністю організації. Елементи системи кадрового менеджменту включають цілі, функції, підсистеми, структуру кадрового менеджменту, а також взаємозв'язок суб'єктів кадрового менеджменту і участь працівників в управлінні організацією.

Кадровий менеджмент спрямований на досягнення цілей організації та цілей працівника. З погляду працівника підприємства необхідно створення умов, у яких формується задоволеність працею у взаємозв'язку з виконанням працівником трудових обов'язків як умови досягнення цілей організації. Організація орієнтується отримання прибутку, тому система управління

персоналом повинна забезпечувати можливості використання працівників задля досягнення цієї мети, і навіть створювати умови підвищення ефективності використання трудового потенціалу перспективу.

3. Сучасна концепція кадрового менеджменту – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння та визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів та методів кадрового менеджменту, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації у конкретних умовах функціонування організацій включає: розробку методології управління персоналом, формування системи управління персоналом та розробку технології управління персоналом.

Можна сказати, що на даний момент оцінка ефективності управління людськими ресурсами є потужним штовхачем для зростання результатів в управлінському процесі. Саме в максимальному використанні кадрів організації з оптимальними витратами при досягненні її мети полягає ефективне управління людськими ресурсами.

4. ТОВ «Черкасиенергозбут» – всеукраїнська енергетична компанія, яка співпрацює з європейськими енергетичними компаніями та надає універсальні послуги в межах Черкаської області.

Розгалужена мережа з 20 центрів обслуговування клієнтів територіально охоплює всю Черкаську область. Клієнтська база налічує понад 600 тис. побутових споживачів і понад 15 тис. юридичних споживачів по всій Україні.

Загалом досліджуване підприємство ТОВ «Черкасиенергозбут» є прибутковим, чистий прибуток та показники рентабельності в цілому мають позитивну динаміку. Проблемою у діяльності підприємства, яка може негативно вплинути на його фінансову стійкість є збільшення собівартості продукції, що призводить до збільшення витрат підприємства і погіршення його фінансової стійкості.

5. Підсумовуючи вивчення кадрового потенціалу ТОВ «Черкасиенергозбут», видно, що у підприємстві підвищується чисельність працівників. Значна частина працівників має середню професійну освіту та вищу

освіту. Слід зазначити, що формування підприємства обов'язково супроводжує функціонуванням з відбору висококваліфікованого персоналу, його навчання та перепідготовки.

Структура персоналу підприємства за період аналізу зазнала змін в бік збільшення частки низько-кваліфікованих працівників та зменшення частки висококваліфікованих працівників.

Можна дійти висновку, що діюча система кадрового менеджменту у ТОВ «Черкасиенергозбут» немає чітко розробленої, послідовної системи. Насправді – це окремі елементи системи, які існують через свою необхідність.

В організації відсутня система ефективного відбору та оцінки персоналу, його адаптація на основі оцінки ефективності роботи на кожному етапі випробувального терміну, оцінки за результатами проходження випробувального терміну. Так само в організації не застосовується навчання працівників та їх подальша професійна оцінка.

6. Існуюча система матеріальної мотивації працівників у ТОВ «Черкасиенергозбут» вимагає доопрацювань, оскільки не враховує таких складових, як робота на посадах, рівень кваліфікації деяких працівників. Так само працівники незадоволені низьким рівнем базової частини заробітної плати, яка протягом кількох років не переглядалася.

Система соціальної мотивації взагалі нерозвинена у ТОВ «Черкасиенергозбут». На наш погляд, для підвищення ефективності праці працівників, продуктивності праці робочого складу, підвищення їхньої зацікавленості у покращенні діяльності організації важливо розробити комплекс заходів, які дозволять персоналу почуватися соціально захищеним та необхідним.

7. Таким чином, виділено такі напрями вдосконалення системи кадрового менеджменту на підприємстві:

- основні орієнтири кадрового менеджменту пов'язані зі стратегією зростання на основі внутрішніх переваг, що передбачає підвищення кваліфікації працівників та їхню орієнтацію на виробничу діяльність підприємства;

- основу вдосконалення системи кадрового менеджменту підприємства становить підвищення інтересу до роботи як засобу реалізації професійних домагань на основі створення можливостей для професійного розвитку, що забезпечується використанням навчання як заохочення для працівників;

- вдосконалення кадрових документів підприємства дозволяє підприємству сформувати систему управління персоналом відповідно до найбільш значущих напрямів підвищення ефективності використання людських ресурсів. Ці напрями визначаються стратегією підприємства;

- для вдосконалення системи управління персоналом потрібна розробка наступних документів організації:

а) з допомогою розробки Положення про систему кадрового менеджменту забезпечується взаємозв'язок між окремими напрямами управління людськими ресурсами у створенні, формуються мети організації стосовно управління персоналом;

б) Положення про навчання дозволяє працівнику ефективніше задовольняти потреби, пов'язані з роботою у створенні, з допомогою розвитку професійних навичок, навчання сприймається як нематеріальне заохочення;

в) використання Положення про оцінку створює об'єктивну можливість формування поглядів на професіоналізмі працівника у керівництва підприємства, а й у співробітників організації;

г) за рахунок Положення про найм забезпечується залучення на підприємство працівників, які мають необхідну кваліфікацію, крім того, проводиться об'єктивна оцінка професійних навичок працівника;

д) Положення про матеріальне стимулювання заохочує працівників підприємства до участі у вдосконаленні виробничої діяльності.

8. Внесені нами пропозиції по вдосконаленню інформаційного забезпечення кадрового потенціалу у ТОВ «Черкасиенергозбут» підвищить ефективність управління персоналом завдяки впровадженню стандартів відповідності працівників своїй посаді, а застосування комплексу психологічних

заходів із мотивації людського капіталу в компанії таких, як індивідуальна й групова бесіди, опитування, анкетування, дасть змогу керівництву ретельно оцінити кожного працівника, зробити відповідні висновки і вжити заходи з мотивації співробітників до продуктивної праці на тривалий термін.

За результатами дослідження витрати на вдосконалення системи кадрового менеджменту окупаються, запропоновані рекомендації є ефективними для підприємства. З іншого боку, створюється соціальний ефект з допомогою зростання задоволеності працею працівників.

9. Таким чином, ефективність удосконалення системи кадрового менеджменту на підприємстві визначається такими показниками:

- збільшення виручки становить 1005967 тис. грн;
- приріст прибуток від продажу становить 262423 тис. грн;
- витрати вдосконалення системи кадрового менеджменту становлять 2061,5 тис. грн;
- приріст прибуток від продажу з урахуванням витрат становить 260361,5 тис. грн.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Кадровий менеджмент: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
2. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне кадровий менеджмент підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.
3. Балуєва О. В., Снопенко Г. В. Трансформація функції кадровий менеджмент: сучасні тренди. Ефективна економіка. 2020. № 12.
4. Визначення рівня енергетичної безпеки України: аналіт. доп. За ред. Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П.; за заг. ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2021. 71 с.
5. Воронкова А. Е., Баб'ян М. М. , Коренев Е. Н., Мажура І. В. Корпорації: управління та культура. Монографія. За заг. ред. док. екон. наук, професора Воронкової А. Е. Дрогобич: Вимір, 2021. 376 с.
6. Грузіна І. А., Дериховська В. І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с.
7. Давидюк Т.В. Трудові ресурси, трудовий потенціал, робоча сила, людський капітал: взаємозв'язок категорій. Вісник ЖДТУ. Сер. Економічні науки. 2020. № 1 (47). С. 32-35.
8. Державна служба статистики  
URL:<https://www.zp.ukrstat.gov.ua/index.php/statystychna-informatsiia> (дата звернення: 05.09.2022).
9. Державне управління і менеджмент: навч. посіб. За заг. ред. Г.С. Одинцової. Х.: ХарПІ УАДУ, 2012. 492 с.
10. Дерій Ж.В. Механізм державного регулювання системи відтворення людського потенціалу. Інноваційна економіка. 2021. № 3 (29). С. 279-285.
11. Домінік Р, Даніель С. Управління; пер. з фр. К.: Основи, 1995. 442 с.

12. Доцюк С. О. Сучасний стан розвитку трудового потенціалу в аграрній сфері. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9084> (дата звернення: 05.09.2022).

13. Дядик Т. В. Формування і використання трудових ресурсів на міжнародному рівні та в Україні. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. №1. С. 9-15.

14. Економіка праці та соціально-трудова відносини: А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. К.: КНЕУ, 2020. 711 с.

15. Економічні і соціально-трудова аспекти кадровий менеджмент: теорія та практика: колективна монографія. Авторський колектив за заг. ред. д. е. н., проф. Драган О. І.. К.: Кафедра, 2021. 272 с.

16. Енергетична безпека України: методологія системного аналізу та стратегічного планування : аналіт. доп. За ред. Суходоля О. М., Харазішвілі Ю. М., Бобро Д. Г., Сменковський А. Ю., Рябцев Г. Л., Завгородня С. П.; за заг. ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2020. 178 с.

17. ЕНЕРГЕТИЧНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ НА ПЕРІОД ДО 2035 РОКУ «БЕЗПЕКА, ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІСТЬ, КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ» URL: [https://mepr.gov.ua/files/images/news\\_2020/21012020/Енергетична%20стратегія%20України%20на%20період%20до%202035%20року.pdf](https://mepr.gov.ua/files/images/news_2020/21012020/Енергетична%20стратегія%20України%20на%20період%20до%202035%20року.pdf) (дата звернення: 05.09.2022).

18. Закон України «Про охорону праці» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 05.09.2022).

19. Зубрицька Я.О. Оцінка системи управління трудовим потенціалом підприємства Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2021. № 1. С. 172-182.

20. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.

21. Козик В. В. Організація виробництва: підручник. В. В. Козик, А. С. Гавриляк, Т. О. Петрушка; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2020. 255 с.
22. Колот А. М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу: навчальний посібник. К : КНЕУ. 2021. 224 с.
23. Кравченко В.О. Основи менеджменту: навч. посіб. Одеса: Атлант, 2012. 211 с.
24. Крамаренко В. І., Холод Б.І. Кадровий менеджмент фірми: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2020. 272 с.
25. Криворучко О. М. К Кадровий менеджмент підприємства: навч. посібник Криворучко О.М., Водолажська Т.О. Х. : ХНАДУ, 2021. 200 с.
26. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Кадровий менеджмент: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
27. Лебедєв Ж. Сутність та ознаки поняття «трудоий потенціал». Український географічний журнал. 2020. № 1. С. 37-39.
28. Людський капітал України: стан, проблеми, перспективи відтворення: монографія / В.М. Лич, І.К. Бондар, І.О. Лютий та ін.; за ред. В.М. Лича. Київ: КНУБА, 2020. Ч. I. 224 с.
29. Менеджмент: навч. посіб. За ред. Л.С. Шевченко, О.А. Гриценко, С.М. Макуха та ін.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л.С. Шевченко. Х.: Право, 2013. 216 с.
30. Месхі П. С. Управління трудовим потенціалом підприємства. Сімнадцята всеукраїнська практично-пізнавальна інтернет-конференція. 2021 URL: <http://naukam.triada.in.ua/index.php/konferentsiji/47-simnadtsyata-vseukrajinska-praktichno-piznavalna-internet-konferentsiya/384-upravlinnya-trudovim-potentsialom-pidpriemstva> (дата звернення: 05.05.2022).
31. Михайлов С.І. Менеджмент: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 536 с.
32. Михайлова Л. І. Кадровий менеджмент: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2020. 248 с.

33. Мігай Н. Б. Моніторинг ефективності використання трудового потенціалу регіону. Молодий вчений. № 4. 2020. С. 77-81.
34. Мініна О. В. Економіка та організація праці: навч. посіб. О. В. Мініна, Ж. В. Дерій, Н. Т. Шадуро-Никипорець; Чернігів : ЧНТУ, 2020. 199 с.
35. Мурашко М. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: ЦУЛ. 2021. 435 с.
36. Н. Й. Басюркіна, К. С. Богомолова. Менеджмент персоналу як складова управління бізнесом: креативні механізми реалізації. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 4. С. 19-25
37. Никифоренко В.Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.
38. Новікова М.М., Мажник Л.О. Технологія кадровий менеджмент: теоретичні та методичні аспекти: монографія; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2012. 215 с.
39. Огляд енергетичного сектору України: інституції, управління та політичні засади URL: <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/Monitoring-the-energy-strategy-Ukraine-2035-UKR.pdf> (дата звернення: 05.09.2022).
40. Огляд енергетичної галузі URL: <https://vse.energy/spec-projects/review-pek> (дата звернення: 05.09.2022).
41. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
42. Організація праці : навч.-наоч. посіб. Бикова А. Л. та ін.; за наук. ред. А. Г. Бабенка; Дніпропетровськ : ДДФА, 2020. 228 с.
43. Організація та нормування праці: практикум. Н. С. Данилевич та ін.; Київ: КНЕУ, 2020. 251 с.
44. Офіційний сайт ДП «НЕК «Укренерго» URL: <https://ua.energy> (дата звернення: 05.09.2022).
45. Офіційний сайт Міністерство енергетики України URL: <http://mpe.kmu.gov.ua> (дата звернення: 05.09.2022).

46. Охота Ю.В. Кадровий потенціал як інструмент забезпечення розвитку підприємницької діяльності. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 10. С. 126-132.
47. Петренко В.А. Складові результативної роботи державних інформаційних підприємств. Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 13. С. 26-28.
48. Петренко Н. О. Удосконалення системи комплексного аналізу використання трудових ресурсів в аграрній сфері на регіональному рівні. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. №27(2). 2021. С. 101-106.
49. Пивовар П. В. Методичні підходи до оцінки людського капіталу сільських територій. Агросвіт. 2022. № 5-6. С. 24–32.
50. Рейтинг постачальників електроенергії 2021 URL: <https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2021/06/rejtyng-postachalnykiv-ee-2021-v1-final.pdf> (дата звернення: 05.09.2022).
51. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навчальний посібник. К.: КНЕУ. 2021. 351 с.
52. Садовська Н.С. Формування трудового потенціалу організації в системі критеріїв ефективного функціонування. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. С. 250-253.
53. Сайт Розумкова. Базові причини енергетичної кризи в ОЗП 2021–2022рр. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/bazovi-prychyny-energetychnoi-kryzy-v-ozp-2021-2022rr> (дата звернення: 05.09.2022).
54. Стратегічне кадровий менеджмент підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: монографія. За ред. І.Р. Бузько, О.В. Вартанова, Г.О. Надьон та ін. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2009. 304 с.
55. Сьомченко В. В., Конєва А. В. Дослідження сучасного стану трудових ресурсів України. Ефективна економіка. 2021. № 4. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8816> (дата звернення: 05.09.2022).
56. Ткаченко А.М. Інноваційні підходи до управління трудовим потенціалом суб'єкта господарювання – основа формування антикризового

менеджменту. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: збірник наукових праць. Маріуполь, 2021. Вип. 1, Т. 1. С. 53–59.

57. Кадровий менеджмент. За ред. О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова та ін.; 2-е вид., доп. та перероб. Х.:НТУ «ХП», 2009. 248 с.

58. Кадровий менеджмент : навч. посіб. За ред. А. О. Азарова, О. О. Мороз, О. Й. Лесько, І. В. Романець; ВНТУ. Вінниця : ВНТУ, 2020. 283 с.

59. Кадровий менеджмент: навч. посіб. За ред. В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.

60. Кадровий менеджмент: підручник. За ред. В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

61. Харун О.А. Функції управління трудовим потенціалом промислового підприємства Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2021. Вип. 19(2). С. 102-105.

62. Хміль Ф.І. Кадровий менеджмент: підручник. Київ: Академвидав, 2006. 488 с.

63. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи кадровий менеджмент: навч.-метод. посіб. К.: МАУП, 2001. 112 с.

64. Черкасов А. В. Організація праці: навч. посіб. А. В. Черкасов, Л. А. Лутай, Н. П. Загородня; Київ : ІПК ДСЗУ, 2020. 217 с.

65. Шаповал О. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Харків : НАНГУ, 2021. 295 с.

66. Шаповал О., Іваній А., Гальченко А. Кадрова політика підприємства як інструмент системи кадровий менеджмент. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2021. № 5(17). С. 149–151.

67. Шаповал О.А., Коробко А.В. Систематизація теоретичних аспектів мотивації праці персоналу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2021. № 33. С. 137–140.

68. Шатун В. Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 376 с.

69. Щьокіна Є. Ю., Задорожнюк Н.О., Білоусова І.А. Система управління талантами в сучасних організаціях. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 43. С. 347-351.
70. Bollman R. Human capital and rural development: what are the linkages? Ottawa: Statistics Canada Agriculture Division, 2020. 36 p. (Working paper №39).
71. Education at a Glance 2020: OECD Indicators / OECD. Paris: OECD Publishing, 2020. 510 p.
72. Eisner R. The total incomes system of accounts. Chicago: University of Chicago Press, 2021. 423 p.
73. Fraumeni B. M. Human Capital and Investment in Education: a Streamlined Approach: presentation at a Fondazione Giovanni Agnelli /OECD workshop on human capital accounts. Turin, Italy, 2020. 214 p.
74. Goldin C., Katz L. F. The Incubator of Human Capital: The NBER and the Rise of the Human Capital Paradigm. Cambridge: National Bureau of Economic Research, 2020. 24 p.
75. Guide on measuring human capital / United Nations. Geneva: United Nations publication, 2021. 156 p.
76. Taylor J. E., Martin Ph. L. Human capital: Migration and rural population change. Handbook of agricultural economics. 2020. Vol. 1. P. 457-511.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Підприємство	ТОВ "ЧЕРКАСЕНЕРГОЗБУТ"	Дата (рік, місяць, число)	2019	09	30
Територія	ЧЕРКАСЬКА	за ЄДРПОУ	42474208		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	7110130000		
Вид економічної діяльності	Торгівля електроенергією	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	221	за КВЕД	35.14		
Адреса, телефон	18002, ЧЕРКАСЬКА, ЧЕРКАСИ, вулиця Благівісна, 166				
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "V" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку	V				
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

Баланс (Звіт про фінансовий стан)  
на 31 грудня 2019 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	59
первісна вартість	1001	-	76
накопичена амортизація	1002	-	17
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	1 935
Основні засоби	1010	-	8 711
первісна вартість	1011	-	10 386
знос	1012	-	1 675
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	-	50
Відстрочені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>-</b>	<b>10 755</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	58	239
Виробничі запаси	1101	58	110
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	-	129
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	179 203
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	-	16 752
з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	-	11 504
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	12 734	78 482
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	12 734	78 482
Витрати майбутніх періодів	1170	-	73
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-



інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	2 096	45 910
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>14 888</b>	<b>332 163</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>14 888</b>	<b>342 918</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(145)	27 997
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>155</b>	<b>28 297</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату диск-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1	176 423
розрахунками з бюджетом	1620	2 082	12 912
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	4 941
розрахунками зі страхування	1625	-	428
розрахунками з оплати праці	1630	-	2 207
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	12 577	89 445
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	-	2 314
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	73	30 892
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>14 733</b>	<b>314 621</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	-	-
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>14 888</b>	<b>342 918</b>

Керівник

Самойленко Руслан Юрійович

Головний бухгалтер

ЯРОШ ОЛЬГА ВАЛЕРІЇВНА



<sup>1</sup> Визначається в порядку, встановленому центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері статистики.

Підприємство <b>ТОВ "ЧЕРКАСИЕНЕРГОЗБУТ"</b> (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ		
	за СДРІПОУ	2019	04	01
		42474208		
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)				
за	Рік 2019	р.		
		Форма N2	Код за ДКУД <b>1801003</b>	

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 812 637	-
Чисті зароблені страхові премії	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	( 2 772 219 )	( - )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	40 418	-
збиток	2095	( - )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	23 990	-
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<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	( 23 904 )	( 145 )
Витрати на збут	2150	( 148 )	( - )
Інші операційні витрати	2180	( 5 302 )	( - )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	35 054	-
збиток	2195	( - )	( 145 )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 571 )	( - )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	34 483	-
збиток	2295	( - )	( 145 )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(6 341)	-
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	28 142	-
збиток	2355	( - )	( 145 )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>28 142</b>	<b>(145)</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	3 197	5
Витрати на оплату праці	2505	49 276	87
Відрахування на соціальні заходи	2510	9 918	19
Амортизація	2515	1 692	-
Інші операційні витрати	2520	29 460	34
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>93 543</b>	<b>145</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Самойленко Руслан Юрійович

Головний бухгалтер

ЯРОШ ОЛЬГА ВАЛЕРІЙВНА



## Додаток Б

Підприємство	<b>ТОВ "ЧЕРКАСЕНЕРГОЗБУТ"</b>	Дата (рік, місяць, число)	2020	12	31
Територія	ЧЕРКАСЬКА	за ЄДРПОУ	42474208		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	7110130000		
Вид економічної діяльності	Торгівля електроенергією	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	1 237	за КВЕД	35.14		
Адреса, телефон	18002, ЧЕРКАСЬКА, ЧЕРКАСИ, вулиця Благовісна, 166		316552		
Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого наводяться в гривнях з копійками)					
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):					
за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку					
за міжнародними стандартами фінансової звітності					

v
---

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на **31 грудня 2020** р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

<b>А К Т И В</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітного періоду</b>	<b>На кінець звітного періоду</b>
<b>I</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	59	108
первісна вартість	1001	76	207
накопичена амортизація	1002	17	99
Незвершені капітальні інвестиції	1005	1 935	1 555
Основні засоби	1010	8 711	11 636
первісна вартість	1011	10 386	16 243
знос	1012	1 675	4 607
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
Знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
Накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	50	26
Відтрончені податкові активи	1045	-	-
Гудвіл	1050	-	-
Відтрончені аквізиторські витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>10 755</b>	<b>13 325</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	239	155
Виробничі запаси	1101	110	155
Незавершене виробництво	1102	-	-
Готова продукція	1103	-	-
Товари	1104	129	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестраховування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	179 203	189 962
Дебіторська заборгованість за розрахунками:			
за виданими авансами	1130	16 752	20 509
з бюджетом	1135	-	9 127
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	9 127
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	11 504	2 433
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	78 482	109 662
Готівка	1166	-	-
Рахунки в банках	1167	78 482	109 662
Витрати майбутніх періодів	1170	73	28
Частка перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-

інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	45 910	55 195
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>332 163</b>	<b>387 071</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>342 918</b>	<b>400 396</b>

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	300	300
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
Емісійний дохід	1411	-	-
Накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	27 997	29 205
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Видучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>28 297</b>	<b>29 505</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
Благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видачі	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	176 423	204 322
розрахунками з бюджетом	1620	12 912	9 878
у тому числі з податку на прибуток	1621	4 941	-
розрахунками зі страхування	1625	428	727
розрахунками з оплати праці	1630	2 207	3 557
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	89 445	115 190
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	2 314	512
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	30 892	36 705
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>314 621</b>	<b>370 891</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду</b>	<b>1800</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>342 918</b>	<b>400 396</b>

Керівник



Самойленко Руслан Юрійович

Підприємство **ТОВ "ЧЕРКАСИЕНЕРГОЗБУТ"**

(найменування)

Дата (рік, місяць, число)  
за ЄДРПОУ

КОДИ		
2020	12	31
42474208		

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)  
за Рік 2020 р.Форма N2 Код за ДКУД **1801003**

## I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2 560 966	2 812 637
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-
<i>премії підписані, валова сума</i>	2011	-	-
<i>премії, передані у перестрахування</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	( 2 639 449 )	( 2 772 219 )
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	-	40 418
збиток	2095	( 78 483 )	( - )
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-
<i>зміна інших страхових резервів, валова сума</i>	2111	-	-
<i>зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах</i>	2112	-	-
Інші операційні доходи	2120	113 086	23 990
у тому числі:	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<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	( 27 095 )	( 23 904 )
Витрати на збут	2150	( 339 )	( 148 )
Інші операційні витрати	2180	( 4 589 )	( 5 302 )
у тому числі:	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	2 580	35 054
збиток	2195	( - )	( - )
Доход від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
у тому числі:	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 959 )	( 571 )
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	1 621	34 483
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(413)	(6 341)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 208	28 142
збиток	2355	( - )	( - )

**II. СУКУПНИЙ ДОХІД**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1 208</b>	<b>28 142</b>

**III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ**

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	4 654	3 197
Витрати на оплату праці	2505	62 034	49 276
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 365	9 918
Амортизація	2515	3 038	1 692
Інші операційні витрати	2520	26 220	29 460
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>108 311</b>	<b>93 543</b>

**IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ**

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

Керівник

Самойленко Руслан Юрійович

Головний бухгалтер

ЯРОШ ОЛЬГА ВАЛЕРІЙВНА



## Додаток В

Підприємство	<b>ТОВ "ЧЕРКАСИЕНЕРГОБУТ"</b>	Дата (рік, місяць, число)	2021	12	31
Територія	ЧЕРКАСЬКА	за ЄДРПОУ	42474208		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UA71080490010015879		
Вид економічної діяльності	Торгівля електроенергією	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників	2 234	за КВЕД	35.14		
Адреса, телефон	18002, ЧЕРКАСЬКА, ЧЕРКАСИ, вулиця Благівіона, 166	0472316552			

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака (окрім розділу IV Звіту про фінансові результати (Звіту про сукупний дохід) (форма №2), грошові показники якого виводяться в гривнях з копійками)  
Складено (зробити позначку "v" у відповідній клітинці):  
за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку  
за міжнародними стандартами фінансової звітності

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**  
на 31 грудня 2021 р.

Форма №1 Код за ДКУД 1801001

А К Т И В	Код рядка	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	108	1 675
первісна вартість	1001	207	1 933
накопичена амортизація	1002	99	258
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1 555	2 179
Основні засоби	1010	11 636	11 579
первісна вартість	1011	16 243	19 916
знос	1012	4 607	8 337
Інвестиційна нерухомість	1015	-	-
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	-	-
знос інвестиційної нерухомості	1017	-	-
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	-	-
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	-	-
інші фінансові інвестиції	1035	-	-
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	26	-
Відтерчені податкові активи	1045	-	4
Гудвил	1050	-	-
Відтерчені аквізичні витрати	1060	-	-
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>13 325</b>	<b>15 437</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	155	390
виробничі запаси	1101	155	390
незавершене виробництво	1102	-	-
готова продукція	1103	-	-
товари	1104	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Депозити перестрахування	1115	-	-
Векселі одержані	1120	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	189 962	292 654
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	20 509	194 396
з бюджетом	1135	9 127	16 239
у тому числі з податку на прибуток	1136	9 127	8 453
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками із внутрішніх розрахунків	1145	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2 433	4 893
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	109 662	38 864
готівка	1166	-	-
рахунки в банках	1167	109 662	38 864
Витрати майбутніх періодів	1170	28	20
Частина перестраховика у страхових резервах	1180	-	-
у тому числі в:			
резервах довгострокових зобов'язань	1181	-	-
резервах збитків або резервах належних виплат	1182	-	-
резервах незароблених премій	1183	-	-



інших страхових резервах	1184	-	-
Інші оборотні активи	1190	55 195	102 161
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>387 071</b>	<b>649 617</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>400 396</b>	<b>665 054</b>

Пасив	Код радянськ	На початок звітної періоду	На кінець звітної періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (паіновий) капітал	1400	300	300
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	-	-
Капітал у дооцінках	1405	-	-
Додатковий капітал	1410	-	-
емісійний дохід	1411	-	-
накопичені курсові різниці	1412	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	29 205	31 124
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Вилучений капітал	1430	( - )	( - )
Інші резерви	1435	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>29 505</b>	<b>31 424</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	-	-
Пенсійні зобов'язання	1505	-	-
Довгострокові кредити банків	1510	-	-
Інші довгострокові зобов'язання	1515	-	-
Довгострокові забезпечення	1520	-	-
довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	-	-
Цільове фінансування	1525	-	-
благодійна допомога	1526	-	-
Страхові резерви	1530	-	-
у тому числі:	1531	-	-
резерв довгострокових зобов'язань			
резерв збитків або резерв належних виплат	1532	-	-
резерв незароблених премій	1533	-	-
інші страхові резерви	1534	-	-
Інвестиційні контракти	1535	-	-
Призовий фонд	1540	-	-
Резерв на виплату джек-поту	1545	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1595</b>	-	-
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Векселі видані	1605	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	204 322	277 519
розрахунками з бюджетом	1620	9 878	941
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	727	490
розрахунками з оплати праці	1630	3 557	2 828
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	1635	115 190	255 360
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	1640	-	-
Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх розрахунків	1645	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за страховою діяльністю	1650	-	-
Поточні забезпечення	1660	512	219
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	36 705	96 273
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>370 891</b>	<b>633 630</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групи вибуття</b>			
	1700	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>400 396</b>	<b>665 054</b>

Керівник

Головний бухгалтер



САМОЙЛЕНКО РУСЛАН ЮРІЙОВИЧ

ЯРОШ ОЛЬГА ВАЛЕРІЙВНА

Підприємство <b>ТОВ "ЧЕРКАСИЕНЕРГОЗБУТ"</b> (найменування)	Дата (рік, місяць, число)	КОДИ	
	за ЄДРПОУ	2021	12   31
		42474208	

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
за **Рік 2021** р.

Форма № 2 Код за ДКУД **1801003**

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 960 501	2 560 966
<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	( 3 930 394 )	( 2 639 449 )
<i>Чисті понесені збитки за страховими виплатами</i>	2070	-	-
<b>Валовий:</b>			
прибуток	2090	30 107	-
збиток	2095	( - )	( 78 483 )
<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	3 383	113 086
<i>у тому числі:</i>	2121	-	-
<i>дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<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	( 26 966 )	( 27 095 )
Витрати на збут	2150	( 202 )	( 339 )
Інші операційні витрати	2180	( 3 694 )	( 4 589 )
<i>у тому числі:</i>	2181	-	-
<i>витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю</i>			
<i>витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції</i>	2182	-	-
<b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>			
прибуток	2190	2 628	2 580
збиток	2195	( - )	( - )
Дохід від участі в капіталі	2200	-	-
Інші фінансові доходи	2220	-	-
Інші доходи	2240	-	-
<i>у тому числі:</i>	2241	-	-
<i>дохід від благодійної допомоги</i>			
Фінансові витрати	2250	( - )	( - )
Втрати від участі в капіталі	2255	( - )	( - )
Інші витрати	2270	( 38 )	( 959 )
<i>Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті</i>	2275	-	-

Продовження додатка 2

<b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>			
прибуток	2290	2 590	1 621
збиток	2295	( - )	( - )
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(671)	(413)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
<b>Чистий фінансовий результат:</b>			
прибуток	2350	1 919	1 208
збиток	2355	( - )	( - )

## II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
<b>Інший сукупний дохід до оподаткування</b>	<b>2450</b>	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
<b>Інший сукупний дохід після оподаткування</b>	<b>2460</b>	-	-
<b>Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)</b>	<b>2465</b>	<b>1 919</b>	<b>1 208</b>

## III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	5 082	4 654
Витрати на оплату праці	2505	62 635	62 034
Відрахування на соціальні заходи	2510	12 255	12 365
Амортизація	2515	3 891	3 038
Інші операційні витрати	2520	31 130	26 220
<b>Разом</b>	<b>2550</b>	<b>114 993</b>	<b>108 311</b>

## IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

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

Керівник

Головний бухгалтер



САМОЙЛЕНКО РУСЛАН ЮРІЙОВИЧ

ЯРОШ ОЛЬГА ВАЛЕРІВНА

## Додаток Г

## Документи щодо вдосконалення системи кадрового менеджменту

Документ	Зміст
Проект Положення про систему кадрового менеджменту	<p>- кадрова стратегія підприємства спрямовано участь працівників у вдосконаленні виробничої діяльності підприємства. Ґрунтується на заохоченні працівників до вдосконалення професійних навичок, необхідних для досягнення цілей, що стоять перед працівниками, участі працівників у вдосконаленні виробничої діяльності та відповідності винагороди участі працівників у діяльності підприємства</p> <p>- формуються такі підсистеми кадрового менеджменту підприємства:</p> <p>а) стимулювання праці. Засновано на відповідності між участю працівника у діяльності підприємства та винагородою. Доповнюється заохоченням найкращих працівників за рахунок навчання</p> <p>б) залучення персоналу. Підприємство залучає персонал на основі обґрунтованого встановлення кількісних показників та вимог до персоналу. У період випробування прагне найбільш обґрунтованої оцінки результатів праці працівників</p> <p>в) оцінка персоналу. Спрямована на отримання як керівництвом, так і працівниками об'єктивної оцінки професійних навичок працівників підприємства з урахуванням його виробничих потреб</p> <p>г) навчання персоналу. Підприємство пропонує всім працівникам рівні можливості для підвищення професійних навичок, але заохочує навчанням працівників, які найактивніше беруть участь у діяльності підприємства</p> <p>- формується порядок взаємодії між працівниками та керівництвом підприємства:</p> <p>а) заохочення пропозицій щодо вдосконалення виробничої діяльності</p> <p>б) доведення до працівників результатів ділової оцінки</p> <p>в) доведення до працівників цілей виробничої діяльності організації та результатів діяльності підприємства</p>
Проект Положення про матеріальне стимулювання	<p>Ґрунтується на Положенні про матеріальне стимулювання:</p> <p>- порядок встановлення заохочень працівників за пропозиції щодо вдосконалення виробничої діяльності</p> <p>- необхідно детальніше врегулювати порядок винагород для працівників, що у виробничої діяльності. Необхідно враховувати обсяг виконаної роботи, відсутність нарікань до якості, професійні навички працівників. Встановлення винагород має бути обґрунтованим та зрозумілим працівникам підприємства</p>
Проект Положення про найм персоналу	<p>Основається на Регламенті підбору персоналу:</p> <p>- обґрунтування потреби у додаткових працівниках здійснюється поданням заявок Менеджеру з персоналу. Заявка повинна містити кількісну потребу, опис вимог до працівника та обґрунтування необхідності у додатковому працівнику.</p> <p>- Менеджер з персоналу на основі заявок складає описи на посади, які використовуються під час найму персоналу</p> <p>- для відбору персоналу Менеджер з персоналу використовує спеціальні методики, залежно від вимог посади. Під час відбору персоналу результати реєструються у спеціальних формах, які розробляє Менеджер з персоналу</p> <p>- при розстановці персоналу новому працівнику призначається наставник, відповідно до описів посади складаються цільові показники на період адаптації, які узгоджуються з працівником та керівником. За підсумками</p>

	<p>випробування оцінка проводиться за цими показниками на основі оцінки наставника та керівника. Рішення про відповідність працівника приймають наставник, керівник працівника та Менеджер з персоналу</p>
<p>Проект Положення про оцінку персоналу</p>	<p>Розробляється на основі Положення про проведення атестації:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оцінка персоналу проводиться у формі атестації та ділової оцінки</li> <li>- правила ділової оцінки розробляються Менеджером з персоналу, а конкретні вимоги до працівників розробляють керівники підрозділів та узгоджують з Менеджером з персоналу</li> <li>- ділова оцінка може бути лише джерелом відомостей для заохочення працівника у вигляді премії та прийняття рішень щодо необхідності навчання співробітника організації</li> <li>- результати ділової оцінки доводяться до працівників організації для того, щоб вони більш обґрунтовано представляли рівень професійних навичок та необхідність їх удосконалення</li> <li>- Ділова оцінка включає в себе оцінку результатів виробничої діяльності працівника та його професійних знань. Оцінка професійних знань проводиться тільки у тому обсязі, який необхідний ефективної діяльності співробітника. У разі, якщо передбачається освоєння нових видів продукції або технологічні перетворення, працівник також повинен бути знайомий із перспективами вдосконалення діяльності підприємства;</li> <li>- ділова оцінка проводиться лише щодо працівників виробничого та маркетингового підрозділів підприємства</li> </ul>
<p>Проект Положення про навчання</p>	<p>ґрунтується на Положенні про навчання персоналу: - Навчання персоналу виступає формою заохочення працівників, тому організація проводить навчання всіх працівників тільки в мінімальному обсязі відповідно до вимог законодавства або перспективних потреб підприємства. Щодо інших напрямів навчання воно проводиться лише щодо працівників підприємства, які демонструють найвищі результати</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Проведення поточного навчання ґрунтується на подачі керівниками підрозділів заявок Менеджеру з персоналу на навчання працівників, а також на перспективах удосконалення діяльності підприємства. Менеджер з персоналу оцінює обґрунтованість заявок, формує перелік працівників, які у будь-якому разі підлягають навчанню. Щодо інших працівників формується список, навчання за яким ведеться лише у порядку заохочення</li> <li>- заохочення працівників опроміненням ґрунтується на результатах ділової оцінки та пропозиції безпосереднього керівника щодо заохочення працівника підприємства</li> <li>- Менеджер із персоналу формує єдиний графік навчання. Відповідно до встановлених на підприємстві нормативів витрат на навчання працівників обираються освітні організації, в яких передбачається навчання працівників</li> <li>- наставництво є однією з форм навчання працівників, тому встановлюються винагороди для наставників</li> <li>- контроль результатів навчання може полягати у демонстрації практичних навичок, здобутих працівником під час навчання. Крім того, працівник може зробити доповідь за результатами здобуття професійних знань</li> <li>- навчання працівників підприємства може оплачуватись у рамках заохочення у повному обсязі або тільки в частині вартості навчання</li> </ul>