

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

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.
“__” _____ 2020р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
(ПОЯСНОВАЛЬНА ЗАПИСКА)
ВИПУСКНИКАЦІ ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ
"МАГІСТР"

Тема: Формування кадрової політики

ТОВ «Васильківхлібпродукт» з урахуванням світового досвіду

Виконала: Карпович Тетяна Євгенівна

Керівник: д.е.н., проф. Разумова Катерина Миколаївна

Консультанти з розділів: _____

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____ (Дипломний керівник)
_____ (Серьогін С.С.)

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет **транспорту, менеджменту і логістики**
 Кафедра **менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств**
 Освітній ступень **Магістр**
 Спеціальність **073 «Менеджмент»**
 Освітньо-професійна програма: **«Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності»**

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Кириленко О.М.

" ____ " _____ 2020

ЗАВДАННЯ

на виконання кваліфікаційної роботи студентки

Карпович Тетяни Євгенівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: **Формування кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт» з урахуванням світового досвіду**

затверджена наказом ректора від «01» жовтня 2020, № 1847/ст

2. Термін виконання кваліфікаційної роботи: з «05» жовтня 2020 до «31» грудня 2020

3. Вихідні данні до кваліфікаційної роботи: **Наукові праці вітчизняних та зарубіжних фахівців, бухгалтерська та статистична звітність ТОВ «Васильківхлібпродукт», нормативно-правова та законодавча база України, Інтернет - ресурси**

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): **дослідити сутність кадрової політики та надати її класифікацію; уточнити фактори, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства; визначити сутність теоретичних засад управління кадрової політики в сучасних ринкових умовах; проаналізувати господарську діяльність ТОВ «Васильківхлібпродукт» в ринкових умовах; оцінити фінансово-економічну діяльність ТОВ «Васильківхлібпродукт»; визначити сучасний стан кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт»; запропонувати основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт»; сформувати методичні підходи до оцінки кадрової політики досліджуваного підприємства; надати пропозиції, щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт».**

Перелік обов'язкового графічного матеріалу:

Теоретичний розділ: табл. – 2, рис. – 4.

Аналітико-дослідницький розділ: табл. – 8, рис – 6.

Проектно-рекомендаційний розділ: табл. – 5, рис. – 3.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір і проведення аналізу бухгалтерської звітності ТОВ «Васильківхлібпродукт»	01.09.2020 - 04.10.2020	виконано
2.	Визначення та аналіз особливостей формування кадрової політики на сучасному етапі	05.10.2020-15.10.2020	виконано
3.	Визначення основних напрямків формування кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт»	до 25.10.2020	виконано
4.	Оформлення списку літературних джерел, які використані в результаті аналізу основних напрямків формування кадрової політики підприємства на міжнародних ринках	до 29.10.2020	виконано
5.	Підготовка та оформлення аналітико-дослідницького розділу кваліфікаційної роботи	до 01.11.2020	виконано
6.	Підготовка та оформлення теоретичного розділу	до 05.11.2020	виконано
7.	Вибір напрямків удосконалення кадрової політики підприємства та їх реалізація, обґрунтування запропонованих заходів у проектному розділі, розрахунки основних економічних показників	до 25.11.2020	виконано
8.	Оформлення проектно-рекомендаційного розділу кваліфікаційної роботи	до 01.12.2020	виконано
9.	Остаточне оформлення кваліфікаційної роботи (зміст, вступ, висновки, додатки тощо)	до 05.12.2020	виконано
10.	Підготовка доповіді та презентації кваліфікаційної роботи	до 10.12.2020	виконано
11.	Підписання необхідних документів у встановленому порядку, підготовка до захисту кваліфікаційної роботи та попередній захист кваліфікаційної роботи на випусковій кафедрі	до 12.12.2020	виконано

Студентка _____ (Карпович Т.Є.)

Керівник кваліфікаційної роботи _____ (Разумова К.М.)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ ТА ТЕРМІНІВ

КВПіА – контрольно-вимірювальні прилади і автоматика

ГСТУ – галузеві стандарти України

ГОСТ – державний стандарт

ДСТУ - державні стандарти України

ЗЕД – зовнішньоекономічна діяльність

ТОВ – товариство з обмеженою відповідальністю

ВФ –виробнича фірма

ДП –дочірнє підприємство

ВАТ –відкрите акціонерне товариство

МТП – матеріально-технічне постачання

КЗпП – Кодекс законів про працю

рис. – рисунок

табл. – таблиця

тис. грн. – тисячі гривень

т – тонна

АНОТАЦІЯ

Дипломна робота присвячена дослідженню формування кадрової політики підприємства, розробці пропозицій щодо напрямків її удосконалення та оцінці наведених пропозицій щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики на базі ТОВ «Васильківхлібпродукт».

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.

Перший розділ присвячено теоретичним основам кадрової політики, досліджено сутність, фактори та їх вплив на кадрову політику підприємства.

У другому розділі наведена загальна характеристика досліджуваного підприємства, проведено аналіз його фінансово-економічної діяльності, а також проаналізовано сучасний стан кадрової політики підприємства.

У третьому розділі наведено основні напрямки удосконалення кадрової політики підприємства, визначено методичні підходи для її оцінки, а також наведені пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики підприємства.

У висновках та пропозиціях узагальнено результати дослідження.

Ключові слова: кадрової політика, кадровий менеджмент, система управління, кадрової стратегія, персонал.

АННОТАЦИЯ

Дипломная работа посвящена исследованию формирования кадровой политики предприятия, разработке предложений по направлениям ее совершенствования и оценке приведенных предложений по обеспечению эффективной реализации кадровой политики на базе ООО «Васильковхлебпродукт».

Во введении определены актуальность и практическую ценность темы исследования, основная цель и задачи исследования, отмечено предмет и объект исследования, указано научные методы исследования.

Первый раздел посвящен теоретическим основам кадровой политики, исследована сущность, факторы и их влияние на кадровую политику предприятия.

Во втором разделе приведена общая характеристика исследуемого предприятия, проведен анализ его финансово-экономической деятельности, а также проанализировано современное состояние кадровой политики предприятия.

В третьем разделе приведены основные направления совершенствования кадровой политики предприятия, определены методические подходы к его оценке, а также приведены предложения по обеспечению эффективной реализации кадровой политики предприятия.

В выводах и предложениях обобщены результаты исследования.

Ключевые слова: кадровая политика, кадровый менеджмент, система управления, кадровая стратегия, персонал.

ABSTRACT

The thesis is devoted to the study of the formation of personnel policy of the enterprise, the development of proposals for areas of improvement and evaluation of the proposals for ensuring the effective implementation of personnel policy on the basis of LLC "Vasylkivkhibproduct".

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, the main purpose and objectives of the study, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

The first section is devoted to the theoretical foundations of personnel policy, explores the nature, factors and their impact on personnel policy of the enterprise.

The second section presents the general characteristics of the studied enterprise, analyzes its financial and economic activities, as well as analyzes the current state of personnel policy of the enterprise.

The third section presents the main directions of improving the personnel policy of the enterprise, identifies methodological approaches for its evaluation, as well as proposals for ensuring the effective implementation of personnel policy of the enterprise.

The conclusions and proposals summarize the results of the study.

Key words: personnel policy, personnel management, management system, personnel strategy, personnel.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	11
1.1. Сутність кадрової політики та її класифікація.....	11
1.2. Фактори та їх вплив на кадрову політику підприємства.....	19
1.3. Теоретичні засади управління кадрової політики в сучасних ринкових умовах.....	25
РОЗДІЛ 2. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВАСИЛЬКІВХЛІБПРОДУКТ».....	35
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Васильківхлібопродукт»	35
2.2. Фінансово-економічна діяльність ТОВ «Васильківхлібопродукт».....	40
2.3. Сучасний стан кадрової політики ТОВ «Васильківхлібопродукт».....	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВАСИЛЬКІВХЛІБПРОДУКТ»	59
3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової політики підприємства....	59
3.2. Методичні підходи до оцінки кадрової політики ТОВ «Васильківхлібопродукт».....	69
3.3. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики підприємства.....	74
ВИСНОВКИ	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	83
ДОДАТКИ	95

ВСТУП

Актуальність теми полягає в тому, що форми й методи управління, а також організаційні структури, спрямовані на розвиток ринкових відносин підприємств, які вводяться нині на підприємствах, часто є неефективними й не досягають поставлених цілей. Однією з основних причин цього є слабка забезпеченість проведених реформ необхідними кадрами. Вирішенню цієї проблеми повинна допомогти чітко розроблена кадрова політика організації. Нині у виробничій діяльності систематично виникають нестандартні ситуації, які найчастіше вимагають від співробітників неформального підходу до їх вирішення.

Ринкова політика висуває цілу низку принципових завдань, одним із найважливіших серед яких є максимально ефективне використання кадрового потенціалу. Для того щоби досягти цих цілей, необхідно запровадити чітко розроблену кадрову політику.

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом. Нині українські підприємства функціонують в умовах кризи. У зв'язку з цим їх економіка значною мірою схильна до впливу різних ризиків та загроз, зокрема кадрових.

Метою дипломної роботи є напрями щодо удосконалення кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт» в сучасних ринкових умовах.

У процесі досягнення мети дипломної роботи передбачається вирішити такі завдання методичного, теоретичного та практичного характеру:

- дослідити сутність кадрової політики та надати її класифікацію;
- уточнити фактори, що здійснюють вплив на кадрову політику підприємства;

- визначити сутність теоретичних засад управління кадрової політики в сучасних ринкових умовах;
- проаналізувати господарську діяльність ТОВ«Васильківхлібпродукт» в ринкових умовах;
- оцінити фінансово-економічну діяльність ТОВ«Васильківхлібпродукт»;
- визначити сучасний стан кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт»;
- запропонувати основні напрямки удосконалення кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт»;
- сформувати методичні підходи до оцінки кадрової політики досліджуваного підприємства;
- надати пропозиції, щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики ТОВ«Васильківхлібпродукт».

Об'єктом дослідження виступає кадрова політика ТОВ «Васильківхлібпродукт».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні підходи щодо напрямів удосконалення кадрової політики сучасного підприємства.

Методи дослідження базуються на загальнонаукових та емпіричних методичних прийомах економічної науки. Вони засновані на системному та процесному підходах до аналізу процедури здійснення контролю, з урахуванням тенденцій і закономірностей розвитку сучасної економіки.

Вивченням теоретичних та практичних аспектів кадрової політики підприємства займалися такі вчені, як Азарова Л.О., Балабанова Л.В., Бутко М.П., Варганова О.В., Виноградський М.Д., Гасюк Л., Гебер Н.А., Грицай А., Гурченков О.П., Дарміць Р.З., Севастьянов Р.В., Стец В.А., Орлов О.О. та ін.

Для збору інформації було опрацьовано наступні джерела: Інтернет-

ресурси, наукові праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, баланси підприємства за досліджуваний період, звіти про фінансові результати, інструкції щодо технологічного процесу виробництва тощо.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність кадрової політики та її класифікація.

Реалізація цілей і завдань управління персоналом здійснюється через кадрову політику. Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивація та стимулювання.

Кадрова політика визначає генеральну лінію і принципові настанови в роботі з персоналом на довготривалу перспективу. Розвиток суспільства, організації значною мірою визначається його кадровою політикою[45].

Кадрова політика являє собою розраховану на тривалий строк лінію розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства.

Кадрова політика – один з головних напрямків діяльності держави, який охоплює розробку організаційних принципів роботи з людьми, формування та раціональне використання людських ресурсів, забезпечення ефективного розвитку кадрового потенціалу. Це – одна з базових сфер загальнодержавної соціально-економічної політики, оскільки безпосередньо пов'язано з активізацією людського фактора, реалізацію економічних, політичних та соціальних програм[2].

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності[54].

Кадрова політика - це заздалегідь визначений курс дій, яке встановлюється для керівництва виконанням роботи щодо досягнення цілей організації. Це тип стоячого плану, який служить для керівництва підлеглими у виконанні їх завдань[7].

Політика персоналу стосується принципів та правил поведінки, які «формулюють, переосмислюють, детально розглядають та вирішують ряд дій», які регулюють відносини з працівниками для досягнення цілей організації.

Для ефективного та успішного виконання своїх функцій та обов'язків кадрова політика повинна бути підготовлена усіма керівниками персоналу заздалегідь. Добре продумана та зважена кадрова політика є основою правильного управління персоналом[10].

Вона вносить одноманітність у прийнятті кадрових рішень, належний контроль та координацію між працівниками. Вона необхідна для ідеального функціонування організації. Об'єктивне та позитивне управління персоналом можливе лише тоді, коли керівництво готує кадрову політику.

Термін „кадрова політика” об'єднує два слова - „Персонал” та „Політика”, що позначає „правила, процедури, створені людиною” тощо.

Таким чином, кадрова політика є керівництвом до дій. Вона забезпечує загальні стандарти, на основі яких приймаються рішення[64].

Кадрова політика - це створене людиною правило або заздалегідь визначений курс дій, який встановлюється для керівництва щодо досягнення цілей організації.

Кадрова політика є керівництвом до дій. Вони дають загальний стандарт або основу, яка може приймати рішення. Їх генезис полягає у цінностях, філософії, концепціях та принципах організації[3].

Таким чином, із наведених вище визначень видно, що кадрова політика - це твердження загальних кадрових питань організацій - починаючи від наукового відбору до звільнення з роботи.

Вона допомагає керівництву мати справу з "людиною" організації. Вона є найкращим керівництвом щодо того, яку роботу хто повинен виконувати, і як керівники мають працювати зі своїми колегами та як можна підтримувати стабільні виробничі відносини в організації.

Кадрова політика є вираженням управлінського ставлення та філософії щодо своєї робочої сили, які направляють їх у майбутніх кадрових рішеннях.

Кадрова політика може бути різних типів, таких як загальна кадрова політика, конкретна кадрова політика та основна організаційні політики тощо.

Політику щодо персоналу потрібно розробити спеціально з наступних причин[12]:

- Основні потреби та вимоги як організації, так і її працівників вимагають глибокого продумування. Керівництво повинно вивчити свої основні переконання, а також повністю врахувати практику в інших організаціях.
- Встановлена політика забезпечує послідовне ставлення до всього персоналу в організації. Таким чином, фаворитизм та дискримінація зводяться до мінімуму.
- Забезпечується певність дій, навіть якщо вищий управлінський персонал може змінитися. Термін перебування на посаді будь-якого менеджера є обмеженим; але організація продовжує продовжує політику; і така безперервність політики сприяє стабільності в організації.
- Оскільки вони визначають шляхи до обраних цілей, політики слугують еталонами або вимірювальними аршинами для оцінки ефективності. Фактичні результати можна порівняти з політикою, щоб визначити, наскільки члени організації виправдали свої визнані наміри.
- Правильна політика сприяє формуванню ентузіазму та лояльності співробітників. Це особливо актуально, коли вони відображають усталені принципи чесної гри та справедливості та коли допомагають людям рости в організації.
- Вона встановлює моделі поведінки.
- Політика є керівництвом щодо контролю за прийняттям делегованих рішень. Вона прагне забезпечити послідовність і

одноманітність у вирішенні проблем, які часто повторюються за подібних, але не однакових обставин.

Під час формування кадрової політики керівництву слід враховувати наступні моменти[78]:

1. Вона повинна бути у письмовій формі.
2. Кадрова політика повинна бути чіткою, позитивною і зрозумілою для кожного працівника організації.
3. Вона повинна відповідати корпоративним цілям.
4. Кадрова політика повинна бути на державній мові.
5. Вона повинен бути загальновідомою усім зацікавленим сторонам.
6. Кадрова політика має бути досить стабільною, але не жорсткою.
7. Вона повинна будуватися на основі фактів та обґрунтованого судження.
8. Вона повинна забезпечувати двосторонню систему зв'язку між керівництвом та працівниками організації.
9. Кадрова політика повинна бути справедливою як до внутрішніх, так і до зовнішніх груп.
10. Політика повинна відповідати державній політиці.
11. Вона повинна підтримувати керівництво, а також налагоджувати співпрацю працівників на рівні відділу.
12. Вона повинна бути прогресивною і просвітленою.
13. Кадрова політика має застосовуватися однаково в організації.
14. Перед формуванням політики слід проконсультуватися з профспілками.
15. Її слід періодично оцінювати та переглядати з урахуванням змін часу.

Кадрова політика повинна включати такі особливості[76]:

1. Повинно підтвердити довгострокові цілі кадрових відносин. Такі цілі походять від продуманих принципів філософії, соціології та етики.
2. Вона зобов'язує представників керівництва на всіх рівнях підтвердити та підкріпити цю мету у своїх щоденних рішеннях та поведінці.

3. Вона вказує на свободу розсуду, коли довготермінова мета тлумачиться в різних конкретних ситуаціях та протягом певного періоду часу.

Основні цілі та завдання кадрової політики можуть бути перераховані таким чином[68]:

1. Надати організації змогу досягти або виконати основні цілі, які були визначені як бажані мінімуми загальної політики зайнятості;
2. Забезпечити інформування своїх працівників про ці пункти політики та забезпечити їх співпрацю для їх досягнення;
3. Забезпечити такі умови працевлаштування та процедури, які дозволять усім працівникам розвивати щире почуття єдності з підприємством та виконувати свої обов'язки найбільш бажано та ефективно;
4. Забезпечити адекватний, компетентний та навчений персонал для всіх рівнів та типів управління; і мотивувати їх;
5. Захищати спільні інтереси всіх сторін та визнавати роль профспілок в організаціях;
6. Для забезпечення консультативної участі працівників в управлінні організацією та формування умов для цієї участі, однак, це не повинно мати місця в технічній, фінансовій або торговій політиці;
7. Надати ефективну консультативну послугу - це має на меті створити взаємну віру серед тих, хто працює на підприємстві:
 - шляхом розвитку лідерського менеджменту, який є сміливим та образним та керується моральними цінностями;
 - шляхом ефективного делегування аспектів людських відносин функцій персоналу лінійним керівникам;

- застосовуючи дисципліну на основі взаєморозуміння та гуманного застосування норм і правил; і

- шляхом забезпечення щасливих стосунків на всіх рівнях;

8. Встановити умови для взаємної довіри та уникнути плутанини та непорозуміння між керівництвом та працівниками шляхом розробки планів пропозицій, спільних управлінських рад, робочих комітетів тощо, а також шляхом обговорення оцінки результатів;

9. Забезпечити безпеку зайнятості працівників, щоб вони не могли відволікатися на невизначеність свого майбутнього;

10. Надати можливість розвитку в організації людям, які бажають вчитися та проходити навчання для покращення своїх майбутніх перспектив;

11. Забезпечити виплату працівникам справедливої та належної заробітної плати, щоб забезпечити їх здорове співробітництво для ефективної роботи підприємства;

12. Визнавати працю та досягнення працівників, пропонуючи винагороду в негрошовій формі;

13. Створити почуття відповідальності з боку тих, хто має владу, за вимоги працівників як людей, яким слід гарантувати захист своїх основних прав та забезпечити достатньо можливостей для розвитку їхнього потенціалу.

Коротше кажучи, політика щодо персоналу повинна поважати людську гідність та особисту недоторканність, забезпечувати справедливе ставлення до всіх, незалежно від касти, віросповідання чи кольору, та пропонувати розумну соціальну та економічну безпеку працівникам.

Вона повинна бути розроблена таким чином, щоб забезпечити належне визнання роботи та досягнень праці, створення умов безпеки та гігієни праці, пропагування спільних інтересів та заохочення участі працівників, визнання ролі профспілок та їх функцій та відповідальності поважають, а також про те, щоб задоволення та мотивація працівників та їх розвиток як особистості належним чином доглядалися[8].

Отже, кадрова політика направлена на формування такої системи роботи з кадрами, яка б орієнтувалась на одержання не тільки економічного, але й соціального ефекту, при умові діючого законодавства, нормативних актів і урядових рішень.

В залежності від організації на власний чи зовнішній персонал, ступінь відкритості по відношенню до зовнішнього середовища при формуванні кадрової політики виділяють відкриту та закриту кадрову політику[5].

Відкрита кадрова політика характеризується тим, що організація є прозорою для потенційних працівників будь-якого рівня, можна прийти і починати роботу як із низької посади, так із найвищої.

Організація готова прийняти на роботу будь-якого спеціаліста, якщо він має відповідну кваліфікація без врахування досвіду роботи. Такого типу кадрова політика може бути адекватною для нових організацій, що ведуть агресивну політику завоювання ринку, орієнтованих на швидке зростання і вихід на передові позиції в своїй галузі[63].

Закрита кадрова політика характеризується тим, що організація орієнтується на залучення нового персоналу тільки нижчого посадового рівня, а заміщення проводиться лише за рахунок працівників організації. Кадрова політика такого типу властива компаніям що орієнтується на створення певної корпоративної атмосфери, або працюють в умовах дефіциту людських ресурсів.

А порівняння цих двох типів кадрової політики за базовими кадровими

процесами відображає таблиця 1.1.

Таблиця 1.1

Особливості реалізації кадрових процесів при відкритій та закритій кадровій політиці[27].

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці.	Ситуація дефіциту робочої сили.
Адаптація персоналу	Можливість швидкого входження в конкурентні відносини, введення нових для організації підходів, запропонованих новим працівникам.	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності колективу, включення в традиційні підходи.
Навчання та розвиток персоналу	Дуже часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє отриманню нових знань та опиту.	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, адаптовано до специфіки роботи організації.
Просування персоналу	З одного боку, можливість зросту важка за рахунок постійного притоку нових кадрів, а з другого – вірогідна кар'єра за рахунок високої мобільності кадрів.	Перевага при призначенні на вищу посаду завжди віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри.
Мотивація та стимулювання	Перевага віддається стимулюванню праці (по-перше	Перевага віддається мотивації (задовільненню потреб в стабільності,

	матеріальному).	безпеці та соціальному прийнятті).
Провадження інновацій	Постійний іноваційний вплив з боку нових робітників, основний механізм іновацій – контракт, визначення відповідальності робітника і організації.	Іноваційну поведінку необхідно ініціювати чи вона є результатом розуміння робітником загальності своєї долі з долею підприємства.

Кадрова політика на підприємствах майбутнього, за думкою західних спеціалістів, повинна будуватися на таких принципах: повна довіра робітнику та надання йому максимальної самостійності; в центрі економічного управління повинні бути не гроші а людина та її ініціатива; результат діяльності підприємства визначається ступенем єдності колективу; максимальне делегування функцій управління робітникам; справедливість, послідовність, рівність, відсутність дискримінації за віком, статтю, релігією, дотримання трудового законодавства[46].

Основна мета кадрової політики – це своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог діючого законодавства та стану ринку праці.

Механізмом реалізації кадрової політики є система планів, норм і нормативів, організаційних, адміністративних та соціальних заходів, спрямованих на вирішення кадрових проблем і задоволення потреб організації в персоналі[47].

1.2. Фактори та їх вплив на кадрову політику підприємства

Формування кадрового потенціалу підприємства являє собою складний і довготривалий процес набуття й використання навичок, знань і умінь, який охоплює собою відповідне навчання, набуття практичних навичок і конкретне їх цільове використання в певних умовах.

Фактори, що впливають на кадрову політику організації: філософія управління, тип робочої сили, цілі та практика робочої сили та ін.

Нижче наведені фактори, що впливають на кадрову політику організації[6].

Фактор №1. Філософія управління:

На кадрову політику організації впливає філософія управління.

Наступні пункти філософії управління вплинуть на кадрову політику:

1. Централізація та децентралізація управління
2. Делегування повноважень
3. Роль підлеглих в управлінні

Фактор № 2. Тип робочої сили:

Тип зайнятої робочої сили та які потреби в ній також впливають на формулювання кадрової політики[4].

Фактор № 3. Об'єднання цілей та практики діяльності:

Він включає такі міркування, які впливають на кадрову політику організації:

- Організація робочої сили
- Переговорна спроможність робочої сили
- Техніка тиску об'єднання
- Цілі організації.

Фактор №4. Фінансовий стан організації:

Кадрова політика формулюється з урахуванням фінансового стану компанії.

Він включає наступне[11]:

- Стимулювання працівників
- Матеріальні ресурси, які потрібно витратити на робочу силу
- Послуги, що пропонуються працівникам.

Фактор № 5. Кадрова політика конкурента:

На кадрову політику фірми впливає також кадрова політика конкурента. Це тому, що працівники очікують від своєї організації того, що отримують інші співробітники подібних фірм.

Існує велика суперечка щодо необхідності кадрової політики для бізнес-організацій. Деякі менеджери стверджують, що кадрова політика необхідна для бездоганного та безперебійного функціонування організацій[17]. Але з іншого боку, є керівники, які називають їх «наручниками на менеджерів», що перешкоджають їх незалежності в роботі та прийнятті рішень.

Такі думки заявляють, що кадрова політика є непотрібною і незначною. Але такі погляди є неповними та ілюзійними. Політика щодо персоналу не обмежує їх свободу рішень, але забезпечує послідовність та одноманітність у прийнятті рішень.

Важливість кадрової політики для організації бізнесу можна підкреслити наступними фактами[28]:

- Заохочення децентралізації - децентралізація означає розподіл роботи між різними особами та відомствами. Робота стає легкою завдяки кадровій політиці, оскільки кожна робота може бути виконана посадовою особою, і він не зобов'язаний щоразу зв'язуватися з вищими офіцерами для їх затвердження чи керівництва тощо.
- Допомога у досягненні цілей організації - Раціональна кадрова політика дуже допомагає у досягненні цілей організації. Формулювання такої політики саме вимагає пояснення цілей і процедур тощо. Зусилля кожного працівника, а також керівництва стають цілеспрямованими.
- Рівномірність у прийнятті рішень - Добре розроблена політика щодо персоналу забезпечує безперервність, масштабність та

послідовність у прийнятті різних рішень щодо працівників. Вони позбавляють шансів діючому від частковості прийняття рішень для одних, а інших підкоряють. У ділових питаннях написання кадрової політики не змінюється зі зміною посадових осіб компанії.

- Керівництво з управління - Кадрові політики керують керівництвом щодо того, яку роботу вони повинні виконувати, як вони мають справу з робочою силою тощо. Усі кадрові проблеми вирішуються за допомогою політик. Отже, управління персоналом є більш позитивним.

- Підвищення моралі - кожен працівник знає цілі та завдання організації. Вони працюють керівництвом для виконання роботи. Підвищується мораль робітників. Отже, політика приносить лояльність та стабільність в організації.

- Еволюція результативності - Політика визначається для досягнення цілей. Отже, вони виступають як стандарт для оцінки працездатності. Політика порівнюється з реальною роботою. Можна знати, хто такий і наскільки він успішно виконує цілі.

- Допомога у правильному контролі - політика контролює важливі кадрові дії та працівників. Політика прояснює стосунки між керівництвом, організацією та працівником. Отже, кожна група виконує власну квоту роботи, і причин для зіткнень немає.

- Гарантія безпеки - Кадрові політики гарантують свою безпеку, якщо вони не є членами профспілки, оскільки політика не має

різниці для члена та не членів профспілки. Робітники не стають жертвами примх керівників та керівництва.

Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що безпосередньо впливають на процес формування кадрової політики промислового підприємства наведені у рисунку[32].



Рис. 1.1. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на процес формування кадрової політики промислового підприємства[18]

Вплив зовнішніх факторів[86]:

1. Економічний стан країни. В умовах економічного підйому, що характеризується зростанням виробництва, персонал розглядається

як основний ресурс, на реалізацію функцій якого виділяється великий обсяг фінансових коштів. В умовах же економічного спаду діяльність з управління персоналом швидше будується на ентузіазмі співробітників кадрової служби.

2. Науково-технічний прогрес. В умовах впровадження в організацію нових технологій служба управління персоналом організації повинна враховувати мінливі потреби в людських ресурсах.
3. Рівень розвитку трудового законодавства. Необхідність контролю за виконанням трудового законодавства вимагає закріплення цих дій в рамках однієї з функцій управління персоналом.
4. Підвищення вимог з боку споживачів до якості товарів і послуг організації змушує менеджерів але персоналу шукати нові методи підвищення професіоналізму та мотивації праці співробітників організації.
5. Стан ринку праці. У зв'язку з можливою зміною якісного і кількісного складу персоналу, в залежності від стану ринку праці, у керівництва організації виникає проблема вироблення підходів до управління разнотипної робочою силою (працівники різних віку, національності, які дотримуються різних релігій, способу життя і т.д.) і реалізації функції організації праці та регулювання соціально-трудової відносин.
6. Конкуренція на ринку праці, ринку товарів і послуг. Даний фактор активізує функції маркетингу персоналу та адаптації працівників до змін зовнішнього середовища. Організація повинна зберігати свої конкурентні переваги за допомогою висококваліфікованого персоналу і намагатися утримати його.

Вплив внутрішніх факторів[86]:

1. Цілі, стратегія і політика організації. Необхідність досягнення цілей організації вимагає інтеграції системи управління персоналом на

внутрішньофірмові процеси, а також узгодженості дій з іншими підсистемами управління організацією.

2. Галузева специфіка виробництва. Викликає необхідність в розробці процедур управління персоналом, що враховують специфіку організації.
3. Етап життєвого циклу організації. Етапи розвитку організації вимагають розробки покрокового зміни системи управління персоналом відповідно до рівня розвитку організації.
4. Розміри організації та її організаційна структура визначають масштаб системи управління персоналом, чисельність співробітників служби управління персоналом.
5. Соціальна політика організації повинна відображатися в принципах, методологічних положеннях, програмах і планах управління персоналом.
6. Корпоративна культура впливає на ефективність реалізації функцій управління персоналом, наприклад на якість комунікацій між підрозділами і т.д.

Під час формування кадрової політики враховуються чинники, які властиві зовнішньому і внутрішньому середовищу підприємства: вимоги виробництва, стратегія розвитку підприємства; фінансові можливості підприємства; кількісні й якісні характеристики; ситуація на ринку; попит на робочу силу з боку конкурентів; впливовість профспілок, жорсткість у відстоюванні інтересів працівників; вимоги трудового законодавства, прийнята культура роботи з найманим персоналом та ін.

1.3. Теоретичні засади управління кадрової політики в сучасних ринкових умовах.

Ринкова економіка висуває цілу низку принципових завдань, одним із найважливіших серед яких є максимально ефективне використання кадрового

потенціалу. Для того щоб досягти цих цілей, необхідна чітко розроблена кадрова політика. У сучасних умовах кадрова політика більшістю вчених визнається фундаментом процесу управління персоналом[45].

Головну ланку в системі підприємства займає керівник, він є прикладом, обличчям підприємства, можна сказати, що подальше існування підприємства залежить від злагодженої «політики», яку він запровадить.

Колектив –це рушійна сила, проте це важка праця. Обрати ідеальний колектив майже не можливо, тому нажаль приходится миритися зі складнощами характеру, а вони є в кожного. Стосунки в колективі–річ тонка і делікатна. Від правильно підібраних співробітників залежить не тільки продуктивність компанії, але і загальна атмосфера. Правда в тому, що з хорошого колективу люди йдуть неохоче. Але і для того, щоб зробити колектив хорошим, слід добряче попрацювати[22].

На роботу колективу впливають як зовнішні чинники, які не можна змінити, так і внутрішні, які змінити можна.Кадрова політика традиційно реалізується в межах окремого підприємства та є одним з основних інструментів соціально-економічного впливу на стан його внутрішнього середовища, що забезпечує реалізацію основних завдань корпоративної політики.

Проте, кадрова політика поступово набуває нового значення, що виходить за межі класичного розуміння її лише як сукупності заходів з управління кадровою роботою та професійно-трудовими відносинами в колективі. Особливого значення при цьому набуває система організаційних пріоритетів, прагнень і цілей, що лежать в основі розроблення положень кадрової політики підприємства. Саме від роботи кадрової служби залежать внутрішні процеси організації, що пов'язані з управлінням персоналом. Це і сприятливий соціально-психологічний клімат, і загальна атмосфера[31].

Кадрова робота деякою мірою пов'язана з психологією, а це робота з людьми, їх підбір, підготовка, вивільнення.Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом підприємства, то кадровий менеджмент має

забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку[15].

Отже, необхідна умова взаємодії підприємства та працівників – стабілізація складу його найманих працівників. При цьому, враховуючи, що невпинний науково-технічний прогрес призводить до втрати актуальності знань найманих працівників.

Особливу увагу кадровій політиці сучасних підприємств приділено з огляду на визначення важливіших пріоритетів сучасного етапу розвитку країни – необхідності модернізації економіки й технічного оновлення виробничої сфери.

У цих умовах кадрова політика має забезпечувати досягнення конкурентоздатності кадрового потенціалу та підтримувати стабільний соціально-економічний розвиток суб'єктів господарювання[29].

Працівники є найбільш складним об'єктом управління, оскільки, вони виступають є рушійною живою силою, яка має можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати ситуацію яка склалася.

Наука, що займається вивченням системи планування, організації, мотивації і контролю дій персоналу підприємства –це кадровий менеджмент.

Для досягнення основної мети реалізується цілий ряд цілей, що являють собою цілі як засоби. Дерево цілей кадрового менеджменту включає в себе основні рівні (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Ієрархія цілей управління персоналом[9]

Отже, для досягнення основної мети процесу управління персоналом підприємства необхідно досягти виконання трьох головних цілей: стабілізації кадрового потенціалу, навчання персоналу, розвитку кадрового потенціалу.

Кадрова політика має за головну мету кожної посади, займаною персоналом, належної кваліфікації. Безумовно, основою цього, є формування й оптимальне використання кадрів для досягнення цілей підприємства[21].

Проблема полягає в тому, щоб забезпечити такий кадровий процес, який сприятиме сталому розвитку економіки, політичного життя та соціальної сфері суспільства.

На рівні підприємства роль кадрової політики полягають у такому[14]:

- кадрова політика є невід’ємною частиною загальної політики організації;
- кадрова політика відображає основні наміри керівництва щодо формування кадрового складу та його характеристик, механізму реалізації цілей та завдань, що спрямовані на збереження, укріплення та розвиток кадрового потенціалу, створення

відповідального та високопродуктивного згуртованого колективу, який здатен своєчасно реагувати на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку організації, що певним чином обумовлюється державною кадровою політикою;

- механізм кадрової політики перш за все обумовлюється економічними інтересами й не завжди відповідає цілям працівника як об'єкта кадрової політики;
- кадрова політика має забезпечити концентрацію очікувань та сподівань загальної політики організації;
- кадрова політика покликана узгодити інтереси соціальних груп, спрямувати їх активність на продуктивну ділову взаємодію, знизити ймовірність деструктивного протистояння;
- неузгодження кадровою політикою економічних інтересів підприємства та цілей працівника, зрештою, породжує мотивовані конфлікти.

Цільове завдання кадрової політики підприємства може бути вирішене по-різному, при цьому існують такі альтернативні варіанти[68]:

- звільняти працівників або зберігати; якщо зберігати, то яким шляхом;
- проводити підготовку працівників самостійно або шукати тих, хто вже має необхідну підготовку;
- проводити набір персоналу із зовнішніх джерел або перенавчати працівників, які підлягають звільненню з підприємства;
- проводити додатковий набір персоналу або задовольнятися наявною кількістю за умови більш раціонального її використання;
- вкладати гроші в підготовку «дешевих», але вузькоспеціалізованих працівників, або «дорожчих», але маневрених.

Незважаючи на очевидну вигідність вдосконалення кадрової політики організації для компаній, лише мала кількість вітчизняних підприємств займається цим питанням впритул.

На основі концепції та принципів управління розробляють кадрову

політику, що включає основні напрями, форми, методи й критерії роботи з персоналом, спрямовані на підвищення ефективності його використання та діяльності організації загалом[62].

Кадрова політика є генеральним напрямом кадрової роботи, яка реалізується в процесі управління персоналом і модифікується за ступенем зміни стратегічних пріоритетів.

Нині в умовах переходу до ринкової економіки багато керівників вітчизняних виробничих організації недооцінюють значення методів управління персоналом, що притаманні сучасному менеджменту й активно використовуються за кордоном для ефективного управління та підвищення продуктивності праці [1].

До засад формування кадрової політики на підприємстві належать[14]:

- підпорядкування кадрової політики стану та завданням стратегічного розвитку підприємства;
- баланс економічних та соціальних аспектів кадрової політики;
- узгодження кадрової політики з регіональним ринком праці за кваліфікацією робітників, рівнем оплати праці, різноманітними категоріями, умовами праці, темпами розвитку підприємства та наявністю трудових ресурсів;
- узгодження рішень адміністрації з трудовим колективом щодо кадрової політики за умови дотримання чинного законодавства;
- особистість керівника, що впливає на постановку кадрової роботи, тому першочерговою задачею управління персоналом є постійна турбота про керівні кадри, яка забезпечує постійне поповнення складу керівних кадрів свіжими силами; посилення теоретичної підготовки та практичного загартування кадрів управління; забезпечення принципового ставлення до кадрів під час їх підбору та заміни; постійне підвищення відповідальності кадрів за доручену справу; вжиття практичних заходів з безперервного покращенню діяльності органів управління;

- зміцнення правової основи державного та суспільного життя, дотримання законності у сфері кадрової роботи на всіх рівнях організації суспільства як гарантія забезпечення державних та суспільних інтересів, якісного розвитку всіх сфер життєдіяльності суспільства;
- забезпечення оптимальної відповідності особистих якостей робітника вимогам роботи (робочого місця, посади), що є основним завданням кадрової політики (облік загальних та спеціальних здібностей, особистісних та ділових якостей працівника є головною вимогою наукової організації підбору та розстановки кадрів, одним з основних принципів кадрової політики);
- поглиблення демократії, розвиток самоуправління, розширення відкритості в кадровій роботі, що є факторами соціально-економічного розвитку підприємства та принципами сучасної кадрової політики;
- оновлення та вдосконалення соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури кадрів, соціальної мобільності, змін техніки та технології (цей принцип заснований на забезпеченні постійного притоку нових працівників, оптимальному поєднанні досвідчених кадрів з великим стажем та молодих, ініціативних спеціалістів);
- принцип використання праці робітників згідно з їх спеціальною підготовкою (освітою).

Отже, кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці та її мотивації.

Цілями кадрової політики підприємства є своєчасне забезпечення підприємства персоналом необхідної якості у необхідній чисельності; забезпечення умов реалізації прав та обов'язків працівників, що передбачені трудовим законодавством; раціональне використання кадрового потенціалу; формування й підтримка ефективної роботи трудових колективів[12].

Кадрова політика підприємства засновується на принципах

справедливості, послідовності, дотримання трудового законодавства, рівності, відсутності дискримінації.

Для формування нових механізмів господарювання, орієнтованих на ринкову економіку, у всіх секторах промисловості необхідно проводити безперервні зміни, пристосовуючи всі сторони виробничої діяльності до мінливої ситуації. У зв'язку із цим варто постійно вдосконалювати структуру управління, вишукувати ефективні способи управління працею, виділяючи актуальні напрямки трансформації кадрової політики, формуючи кадрову політику як основу стратегічного управління.

Проведений аналіз проблем у сфері управління персоналом дав можливість виділити актуальні напрямки вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності використання трудових ресурсів промислових підприємств (рис. 1.3).

Головні з них пов'язані з необхідністю удосконалення стратегії планування й системи управління кадровим складом, мотивації трудової діяльності працівників, інформаційного забезпечення реалізації кадрової політики, удосконалення соціальних відношень та оцінки ефективності системи управління персоналом за допомогою контролінгу персоналу.

Стратегія планування персоналу припускає, що кадрова політика повинна базуватися на стратегічних планах підприємства. Фактично це означає, що цілі кадрової політики повинні бути похідними від цілей підприємства, тобто специфічні вихідні вимоги у вигляді набору характеристик, якими мають володіти працівники, визначаються виходячи із цілей усього підприємства.



Рис. 1.3. Актуальні напрямки підвищення ефективності управління персоналом промислових підприємств[77]

Схематично основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом на промисловому підприємстві наведено на рис. 1.4.

Сьогодні підприємствам потрібно вдосконалювати систему соціальних відносин, які здатні забезпечити певний рівень соціальних гарантій. Нові завдання управління персоналом вимагають, у свою чергу, оптимізації роботи кадрової служби, її участі в розв'язанні перспективних кадрових задач, включаючи кваліфікацію кадрів, створення кадрового резерву, процедури відбору й найму на роботу, внутрівиробничу конкуренцію. Необхідно й поліпшення технології кадрової роботи, її технічного й інформаційного забезпечення.

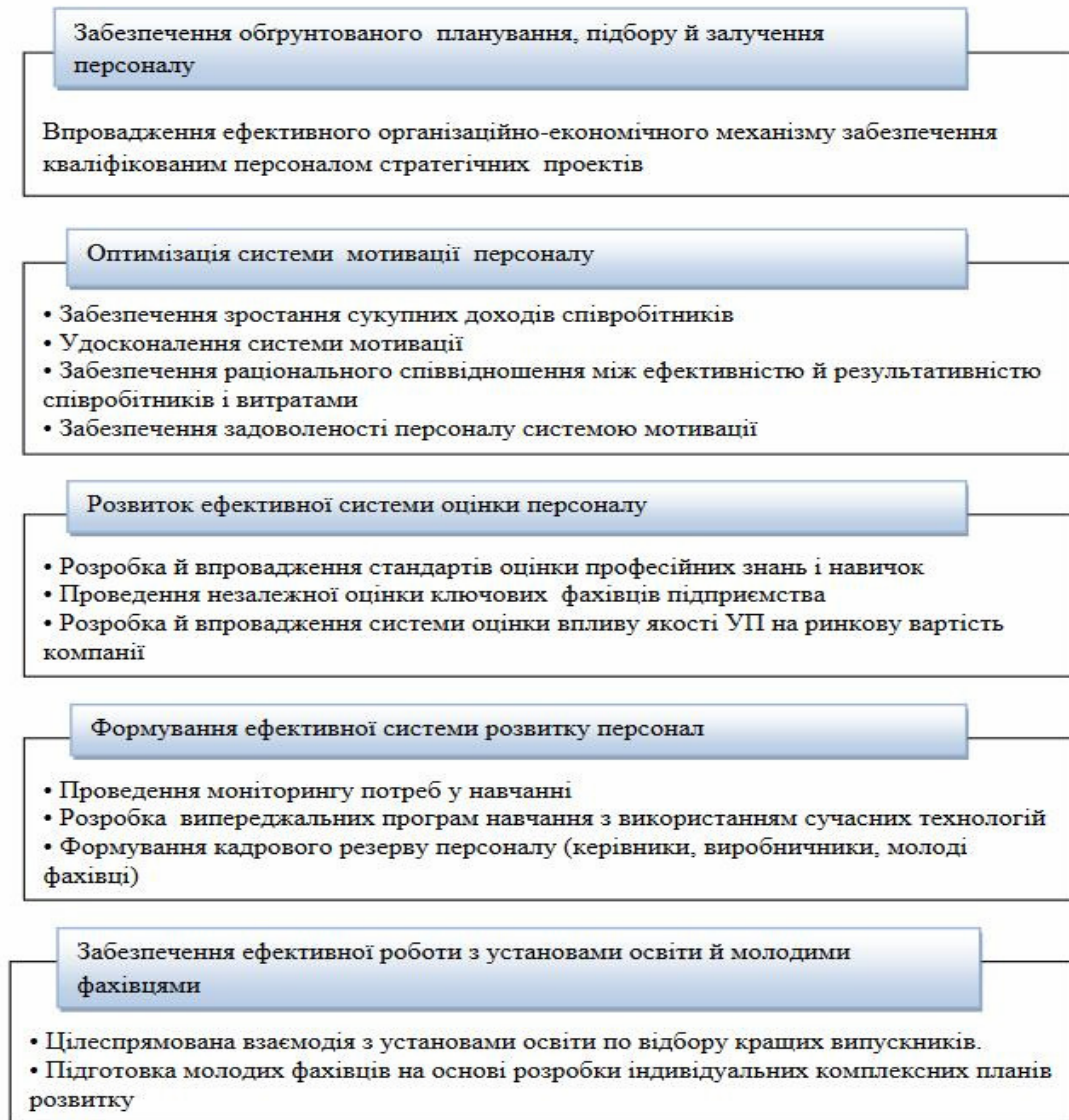


Рис. 1.4. Основні стратегічні напрямки розвитку системи управління персоналом промислових підприємств[24]

Кадрова політика має бути адекватна стратегії розвитку підприємства, орієнтована на тенденції й плани його розвитку і покликана враховувати забезпечення необхідного зростання виробничих показників, збереження фінансової рівноваги і конкурентних позицій на ринку.

Удосконалення організації управління персоналом передбачає розробку напрямків з ефективного управління трудовими ресурсами, що покликане забезпечити збалансованість трудових ресурсів і робочих місць й ефективне використання робочої сили в діючому виробництві[21].

Структурні компоненти системи управління персоналом, на які можуть бути спрямовані пропоновані заходи, наведені в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Деякі структурні компоненти та резерви підвищення ефективності системи управління персоналом[13]

Найменування	Резерви підвищення ефективності
Структура персоналу: чисельність, кваліфікаційна й вікова структура, групи співробітників за стажем роботи на підприємстві, потенціалом розвитку, рольовим статусом на підприємстві і його підрозділах	Постійні й змінні дані обліку й статистики персоналу, інформація про результати його навчання, ділова оцінка (атестація)
Структура розвитку персоналу	Планування потреби в персоналі, заміщення вакансій, заходи щодо розвитку персоналу
Організаційна структура: формальна ієрархія й неформальні структурні групи	Схеми організаційних структур, діаграми виконання функцій і комунікаційних зв'язків, опитування співробітників і керівників
Організація праці: розміщення персоналу, робочі місця і їх взаємозв'язки	План посад і робочих місць (штатний розклад), опис робіт і посад (посадові інструкції), діагностика робочих місць, опитування співробітників
Культура управління: стиль керівництва, соціально-психологічний клімат, задоволеність працею	Методи соціальних досліджень, робота з працівниками, яких звільняють
Мотиваційні установки	Опитування працівників, групові дискусії, аналіз застосування теорій мотивації

Для підвищення ефективності праці й якості трудового життя необхідне вживання комплексних заходів в усіх напрямках моделі трудової діяльності, у тому числі за допомогою державної політики та соціальних інструментів, що сприяють підвищенню громадянської й творчої активності співробітників, залученню їх до вирішення постійно виникаючих проблем в сфері організації виробництва й праці. Ці міри трансформуються в загальну кадрову політику підприємства[19].

РОЗДІЛ 2. ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВАСИЛЬКІВХЛІБПРОДУКТ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Васильківхлібпродукт».

Васильківський комбінат хлібопродуктів - один з найстаріших виробників борошномельної продукції на Україні. Підприємство утворено в 1905 році німецьким промисловцем.

З 1964 по 1991 роки підприємство випускало борошно макаронного помелу і було найбільшим постачальником борошна на макаронні фабрики України. В даний час у зв'язку з відсутністю в Україні твердої пшениці підприємство переробляє м'які сорти пшениці і виробляє хлібопекарську муку. Для макаронних фабрик ми випускаємо поліпшене борошно вищого ґатунку з клейковиною не менше 25%. Комбінат протягом 30-ти років є основним постачальником борошна на Київську макаронну фабрику.

До 2015 року підприємство було приватним акціонерним товариством. В 2015 році організаційна форма змінилась на товариство з обмеженою відповідальністю.

У штаті підприємства налічують 220 чоловік, які виробляють і реалізують борошно пшеничне вищого, першого сорту, крупу манну, а також висівки пшеничні під торговою маркою “Васильківхлібпродукт”.

ТОВ “Васильківхлібпродукт” знаходиться за адресою: 08600, Київська область, місто Васильків, вул. Володимирська, 22.

До складу підприємства входять:

- млиновий цех по переробці пшениці, який переробляє 300 тонн зерна на добу;
- млиновий цех по переробці жита, який переробляє 60 тонн зерна на добу;
- 3 автоматизовані елеватори загальною ємністю 70 тисяч тонн (25 тис. тонн+10 тис.тонн+6 бочок приблизно по 6 тис. тонн);
- елеватор для жита: ємність 4,5 тонн;

- склад силосного типу для сировини і зберігання висівок ємністю 7 тисяч тонн;
- склад безтарного зберігання борошна місткістю 3 тисячі тонн;
- фасувальний цех;
- виробничо-технологічна лабораторія із сучасним обладнанням;
- адміністративний корпус.

Продукція, що виготовляється:

- борошно вищого і першого сорту, яке фасується в поліпропіленові мішки по 50кг.; при безтарному відвантаженні перевозиться в муко возах;
- крупа манна, розфасована в поліпропіленові мішки 50 кг;
- висівки пшеничні, які гранулюються та відвантажуються на експорт;
- відходи зерна;

При виробництві борошна використовуються м'які сорти пшениці 2 та 3 кл.

Якість продукції, завдяки безперервному контролю якості зерна пшениці під час вступу, зберіганні і передачі його в розмелювальний цех, а також контролю виробничого процесу, відповідає стандартам: ГСТУ 46.004-99, ГОСТ 7022-97, ДСТУ 3016-95.

Послуги, які надає ТОВ “Васильківхлібпродукт”:

- переробка зерна
- перевезення зерна
- зберігання зерна

На підприємстві ТОВ “Васильківхлібпродукт” здійснюється переробка пшениці і жита в борошно.

Борошном називають продукт, який отримують при подрібненні зерна до порошкоподібного стану. Це цінний продукт, який використовують для виробництва хліба, макаронних і кондитерських виробів, а в невеликій кількості – у текстильній і хімічній промисловості.

Технологічний процес отримання борошна можна розділити на дві частини[56]:

- перша — технологічний процес очистки та підготовки зерна до помелу;
- друга — технологічний процес розмелювання зерна та сортування зернових продуктів.

Підготовка зернової маси зводиться до очистки від домішок, зниження зольності зерна, забезпеченні оптимальної вологості зерна при подачі його в розмелювальний цех.

Якість продукції – це сукупність її властивостей і характеристик, що зумовлюють спроможність даної продукції задовольняти потреби споживачів згідно з її цільовим призначенням. Режим роботи технологічних ліній і порядок здійснення деяких заходів із зерном визначає головний інженер підприємства разом із начальником лабораторії[72].

Переробка зерна в борошно на ТОВ “Васильківхлібпродукт” відбувається в декілька етапів, які можна схематично зобразити.

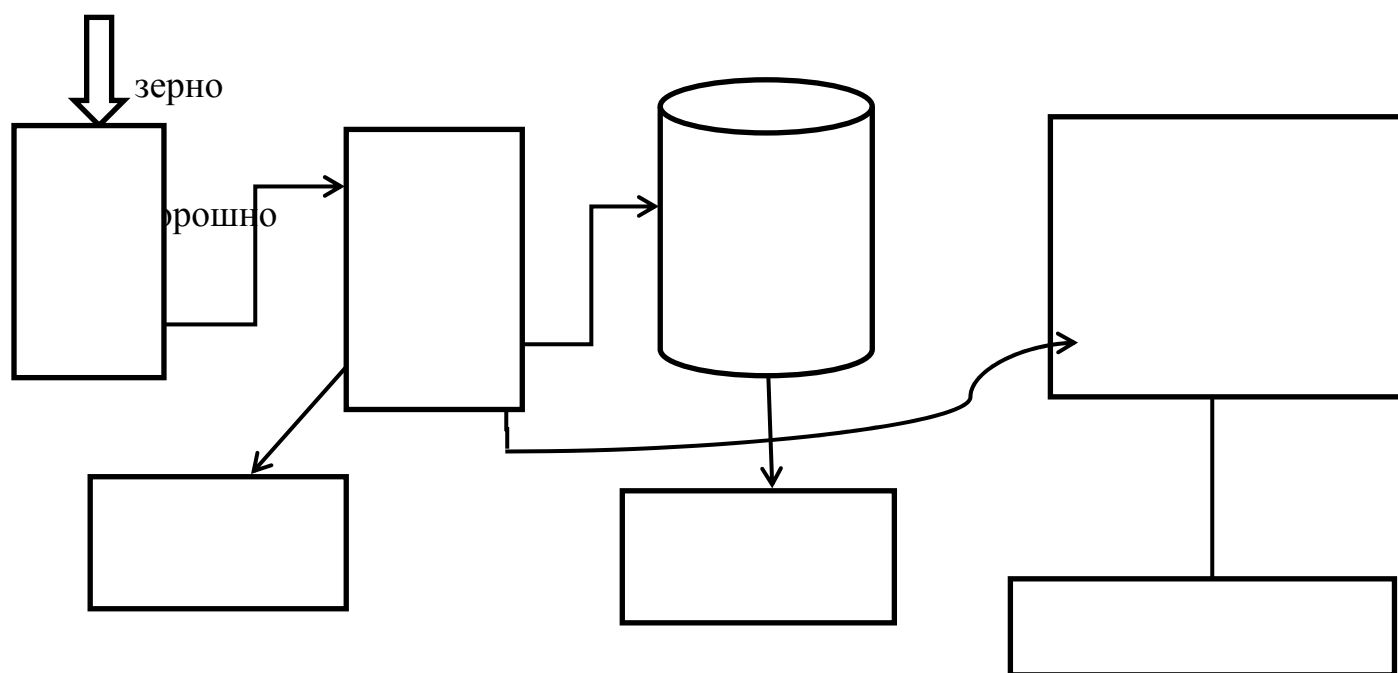


Рис. 2.1. Переробка зерна в борошно на ТОВ “Васильківхлібпродукт”[створено автором]

В логістичному центрі знаходяться завантажувальні машини на авто- та залізничний транспорт.

Автомуковозами борошно розвозиться по Україні, а залізничним транспортом в Одеський порт і далі відправляється на експорт.

Всі процеси переробки зерна в борошно на підприємстві ТОВ “Васильківхлібпродукт” автоматизовані.

Пшеницю на підприємство привозять автотранспортом та залізничними вагонами. Підприємство має 4 розвантажувальні точки, по 2 на кожен вид транспорту.

З пшениці виходить борошно 2-го та 3-го класу: 80% вихід, 17% зерновідходи та висівки та 3% відходів третьої категорії(які потім утилізуються).

З жита виходить борошно обдирне та сіяне(вищий клас): 83% вихід, 15% зерновідходи та висівки та 2% відходів третьої категорії.

Після того, як отримали пшеничне борошно, його відправляють на склад безтарного зберігання борошна(БЗБ). На складі знаходиться 24 силоса по 90 тонн.

Після отримання житнього борошна його відправляють у 2 ємності по 40 тонн, а далі борошно подають на вагони-муковози та транспортуються далі. Цей процес відбувається щодня.

Кожне підприємство має свою організаційну структуру. Під структурою управління організацією розуміється упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, які знаходяться між собою в сталих відношеннях, що забезпечують їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Елементами структури є окремі робітники, служби та інші ланки апарату управління, а відношення між ними підтримуються завдяки зв'язкам, що прийнято поділяти на горизонтальні і вертикальні.

Горизонтальні зв'язки носять характер погодження і є, як правило, однорівневими. Вертикальні зв'язки - це зв'язки підпорядкування, і необхідність в них виникає при ієрархічності управління, тобто, за наявності декількох рівнів управління.

Організаційна структура управління ТОВ “Васильківхлібпродукт” представлена нижче на схемі підпорядкування структурних підрозділів (рис.2.2).

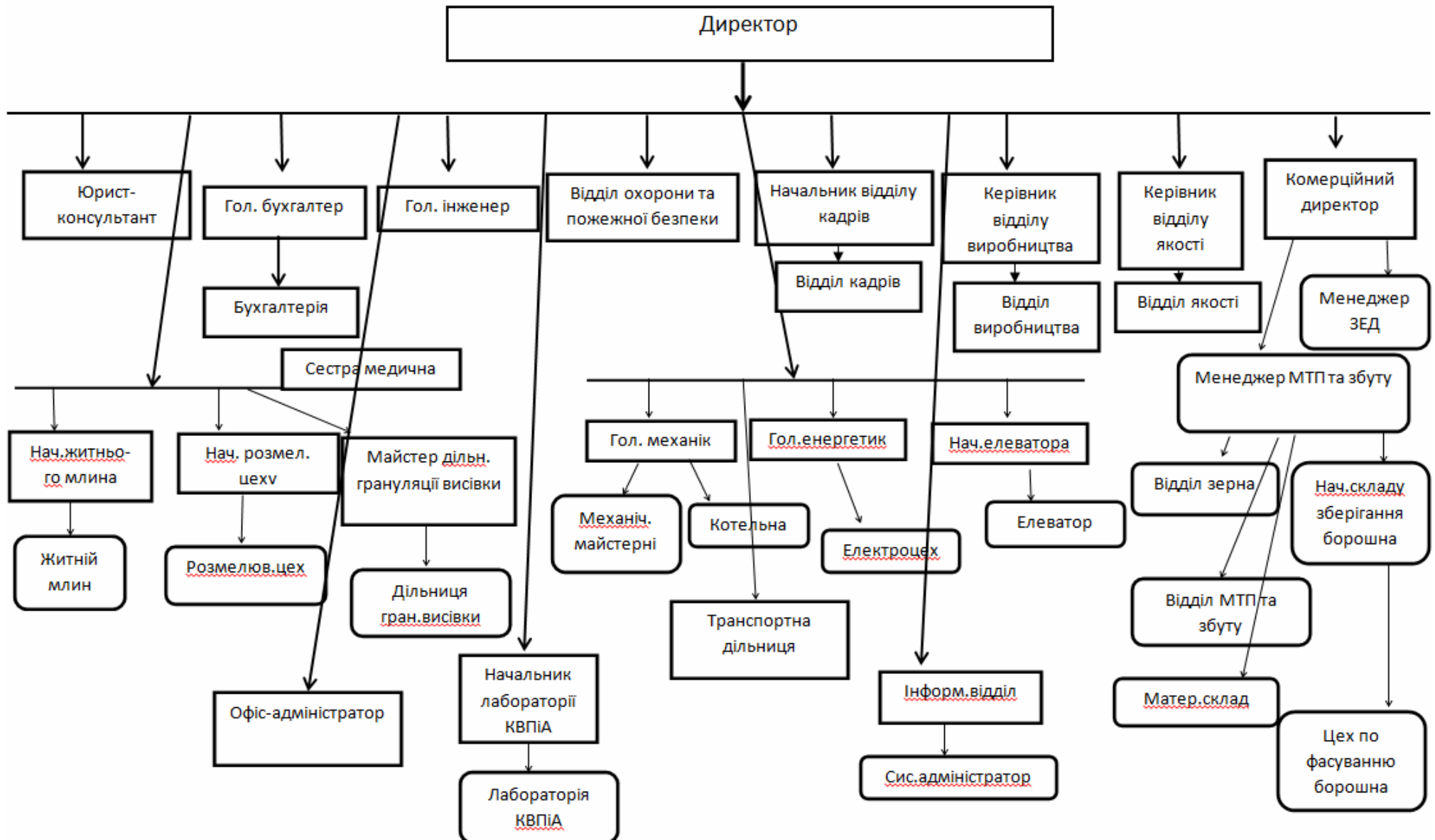


Рис. 2.2. Організаційна структура управління ТОВ «Васильківхлібопродукт» [створено автором]

2.2. Фінансово-економічна діяльність підприємства.

Фінансово-економічна діяльність - це економічне обґрунтування вигідності розвитку виробництва тих чи інших товарів або надання послуг на коротко -, середньо - та довгострокові періоди часу, розрахунки економічної ефективності впроваджуваних видів продукції і техніки, а також раціональний розподіл сировини, матеріалів і устаткування між виробничими підрозділами, щоб забезпечувати високу рентабельність, безперервність роботи і випуск високоякісної продукції[94].

Фінансовий аналіз є необхідною і важливою складовою діяльності підприємства. Основна мета фінансового аналізу — дати об'єктивну оцінку фінансового стану, фінансових результатів, ефективності фінансової діяльності підприємства з тим, щоб прийняти ефективні управлінські рішення[93].

Аналіз фінансово-господарської діяльності за 2017р.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “Васильківхлібпродукт” за 2017р. представлений у вигляді фінансового звіту(див. додаток В та додаток Г).

Нижче наведена порівняльна таблиця фінансово-господарської діяльності ТОВ “Васильківхлібпродукт” за 2016-2017рр.

Таблиця 2.1.

Порівняльна характеристика фінансових результатів за 2016-2017рр.

[створено автором]

Стаття	2016 рік	2017 рік	На скільки змінилось, тис. грн.
1	2	3	4
	тис. грн		
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	48 377,4	405 559,9	357 182,5
Інші операційні доходи	149,3	838,3	689
Разом доходи	48 526,7	406 398,2	357 871,5
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	42 493,8	298 380,2	255 886,4
Інші операційні витрати	3 346,1	9 083,0	5 736,9
Інші витрати	5 691,2	82 324,7	76 633,5
Разом витрати	51 531,1	389 787,9	338 256,8
Фін. результат до оподаткування	-3 004,4	16 610,3	-19 614,7
Податок на прибуток	5,0	2 989,9	
Чистий прибуток	-3 009,4	13 620,4	-16 629,8

Отже, як видно з таблиці 1.1.:

- ✓ чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) за 2017 рік, у порівнянні з 2016, збільшився на 357 182,5 тис. грн.;
- ✓ інші операційні доходи за 2017 рік, у порівнянні з 2016, збільшились на 689 тис. грн. Тобто, загалом дохід за 2017 рік, у порівнянні з 2016, збільшився на 357 871,5 тис. грн.
- ✓ загальні витрати за 2017 рік, у порівнянні з 2016, збільшились на 338 256,8 тис. грн. Це можна пояснити тим, що збільшились обсяги виробництва, тому збільшилась і собівартість продукції та операційні витрати.
- ✓ незважаючи на те, що у 2016р. підприємство отримало збиток у розмірі 3 009,4 тис. грн., у 2017р. йому вдалось збільшити свої доходи та отримати чистий прибуток у розмірі 13 620,4 тис. грн.

Загалом, такі результати за 2017р. були викликані тим, що підприємство почало експортувати висівку гранульовану та борошно 1-го сорту закордон, а також розширило точки збуту та наростило обсяги виробництва.

Аналіз фінансово-господарської діяльності за 2018р.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ “Васильківхлібпродукт” за 2017р. представлений у вигляді фінансового звіту. Нижче наведена порівняльна таблиця фінансово-господарської діяльності ТОВ “Васильківхлібпродукт” за 2017-2018рр.

Таблиця 2.2.

Порівняльна характеристика фінансових результатів за 2017-2018рр.

[створено автором]

Стаття	2017 рік	2018 рік	На скільки змінилось, тис. грн.
1	2	3	4
	тис. грн		
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	405 559,9	355 859	-49 700,9
Інші операційні доходи	838,3	10 993	10 154,7
Разом доходи	406 398,2	366 852	-39 546
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	298 380,2	335 216	36 836
Інші операційні витрати	9 083,0	8 132	-951
Інші витрати	82 324,7	352 084	269 759,3
Разом витрати	389 787,9	360 216	-29 571,9
Фін. результат до оподаткування	16 610,3	6 636	-9 974,3
Податок на прибуток	2 989,9	1 195	
Чистий прибуток	13 620,4	5 441	-8 179

Отже, як видно з таблиці 1.2.:

- ✓ чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) за 2018 рік, у порівнянні з 2017, зменшився на 49 700,9тис. грн.;

- ✓ інші операційні доходи за 2018 рік, у порівнянні з 2017, збільшились на 10 154,7 тис. грн. Тобто, загалом дохід за 2018 рік, у порівнянні з 2017, зменшився на 39 546 тис. грн.
- ✓ загальні витрати за 2018 рік, у порівнянні з 2017, зменшились на 29 571,9 тис. грн.
- ✓ чистий прибуток за 2018 рік, у порівнянні з 2017, зменшився на 8 179 тис. грн.

Аналіз фінансово-господарської діяльності за 2019р.

Таблиця 2.3.

Порівняльна характеристика фінансових результатів за 2018-2019рр.

[створено автором]

Стаття	2018 рік	2019 рік	На скільки змінилось, тис. грн.
1	2	3	4
	тис. грн		
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	355 859	312 132	-43 727
Інші операційні доходи	10 993	8 319	-2 674
Разом доходи	366 852	320 451	-46 401
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	335 216	295 073	-40 143
Інші операційні витрати	8 132	7 123	-1009
Інші витрати	352 084	310 205	-41879
Разом витрати	360 216	317 328	-42 888
Фін. результат до оподаткування	6 636	4 158	-2 478
Податок на прибуток	1 195	748	
Чистий прибуток	5 441	3 410	-2 031

Отже, як видно з таблиці 1.3.:

- ✓ чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) за 2019 рік, у порівнянні з 2018, зменшився на 43 727 тис. грн.;

- ✓ інші операційні доходи за 2019 рік, у порівнянні з 2018, зменшились на 2674 тис. грн. Тобто, загалом дохід за 2019 рік, у порівнянні з 2018, зменшився на 46 401 тис. грн.
- ✓ загальні витрати за 2019 рік, у порівнянні з 2018, зменшились на 42 888 тис. грн.
- ✓ чистий прибуток за 2019 рік, у порівнянні з 2018, зменшився на 2 031 тис. грн.

Таблиця 2.4.

Загальна порівняльна характеристика фінансових результатів за 2017-2019рр. [створено автором]

Стаття	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	3	4
	тис. грн		
Чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)	405 559,9	355 859	312 132
Інші операційні доходи	838,3	10 993	8 319
Разом доходи	406 398,2	366 852	320 451
Собівартість реалізованої продукції(товарів, робіт, послуг)	298 380,2	335 216	295 073
Інші операційні витрати	9 083,0	8 132	7 123
Інші витрати	82 324,7	352 084	310 205
Разом витрати	389 787,9	360 216	317 328
Фін. результат до оподаткування	16 610,3	6 636	4 158
Податок на прибуток	2 989,9	1 195	748
Чистий прибуток	13 620,4	5 441	3 410

Отже, як видно з таблиці 2.4.:

- ✓ чистий дохід від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг) був найбільшим у 2017р.;
- ✓ інші операційні доходи були найбільшими у 2018р.;
- ✓ загальні витрати зменшувались з кожним роком;
- ✓ чистий прибуток зменшувався з кожним роком.

Таблиця 2.5.

Показники оцінки ліквідності ТОВ “Васильківхлібпродукт” за 2017-2019рр. [створено автором]

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2017	2018	2019
Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності	1-3	0,94	0,98	0,99
Коефіцієнт покриття	1-3	0,94	0,98	0,99
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,5-1	0,49	0,66	0,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,1-0,2	0,1	0,1	0,2

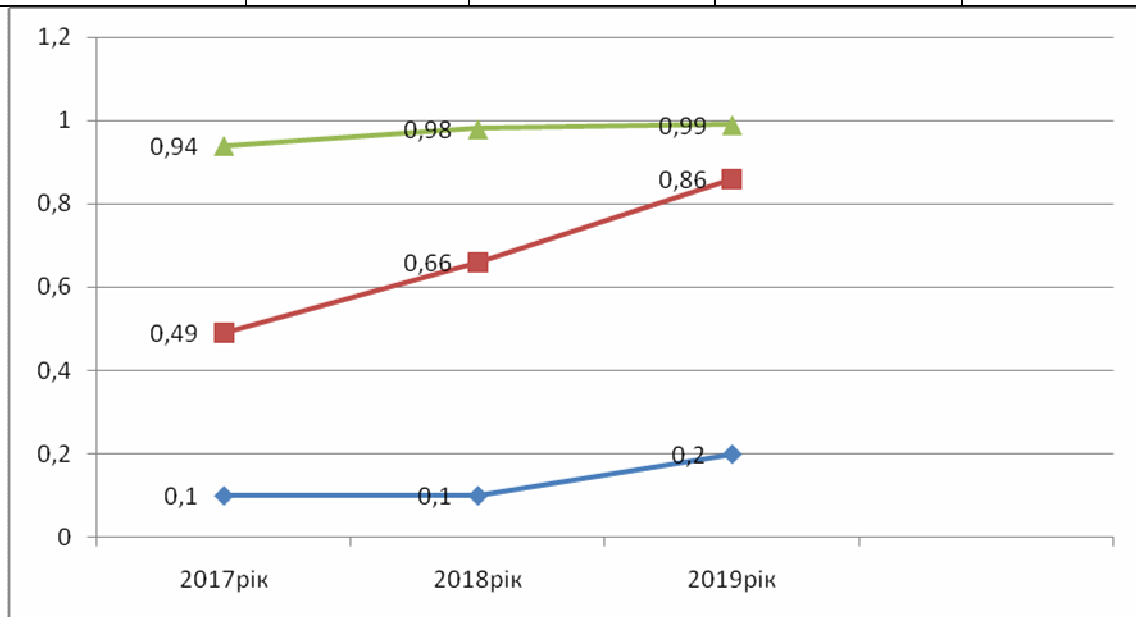


Рис.2.3. Показники оцінки ліквідності

ТОВ “Васильківхлібпродукт” за 2017-2019рр. [створено автором]

Висновок: показники ліквідності знаходяться в межах норми, а, отже, це припускає рівність поточних активів і пасивів. Однак якщо взяти до уваги, що ступінь ліквідності різних елементів поточних активів істотно відрізняється,

можна допустити, що не всі активи будуть негайно реалізовані або ж реалізовані по повній вартості, у результаті чого можлива загроза поліпшення фінансового стану підприємства. Крім того, у підприємства повинен бути деякий обсяг виробничих запасів для продовження виробничо-господарської діяльності після погашення всіх поточних зобов'язань.

Нижче наведена порівняльна характеристика доходів від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг).

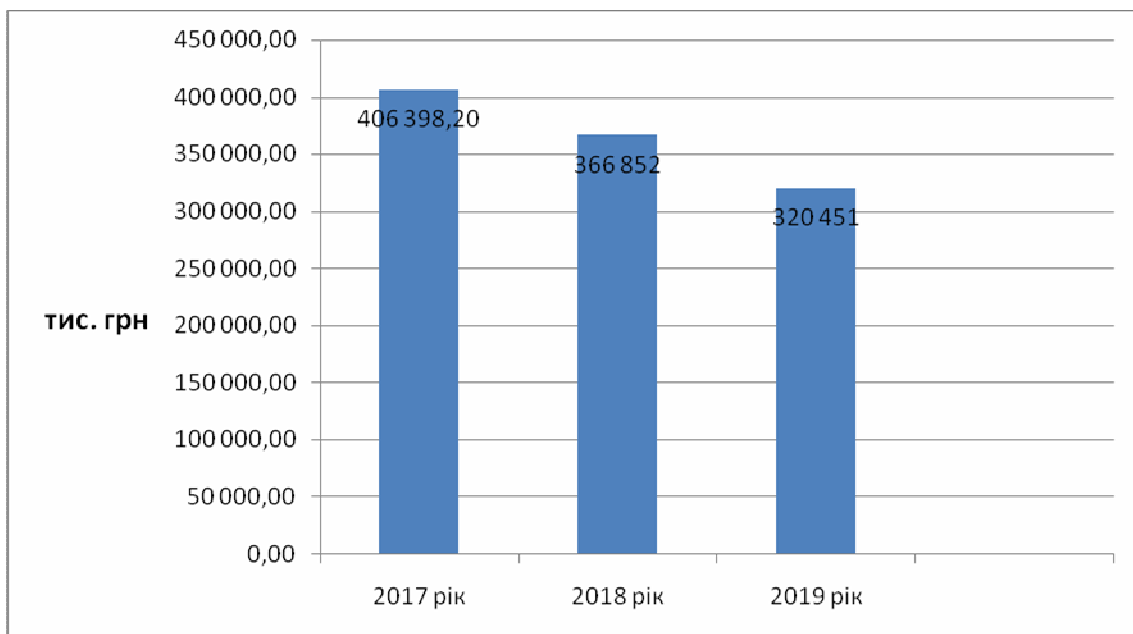


Рис. 2.4. Порівняльна характеристика всіх доходів від реалізації продукції(товарів, робіт, послуг)[створено автором]

Порівняльна характеристика витрат зображена на рис. 2.4.

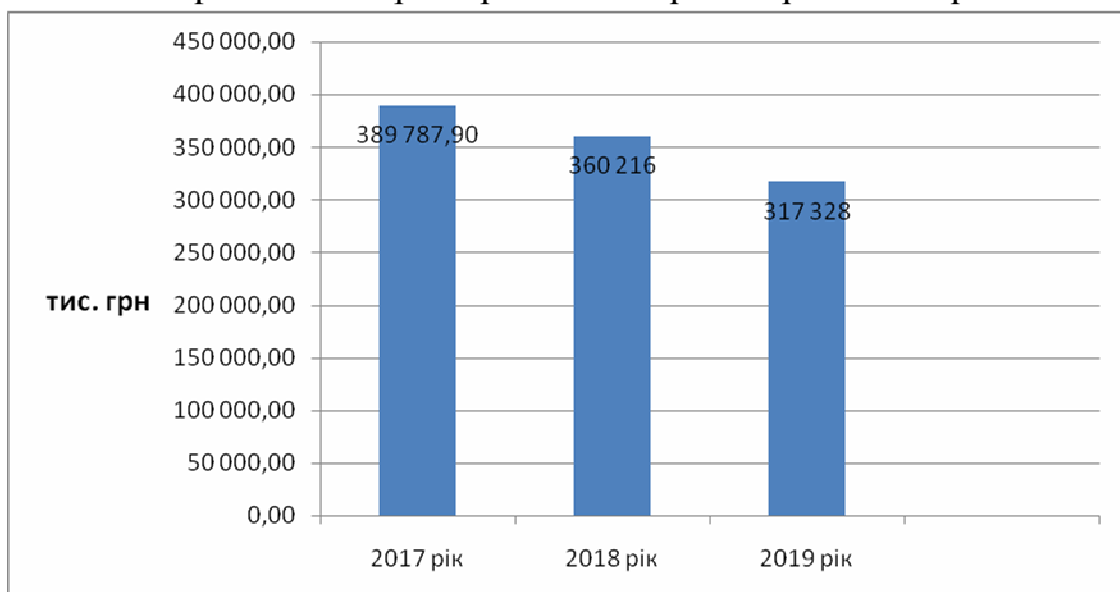


Рис. 2.5. Порівняльна характеристика всіх витрат [створено автором]

Порівняльна характеристика чистого прибутку зображена на рис. 2.6.

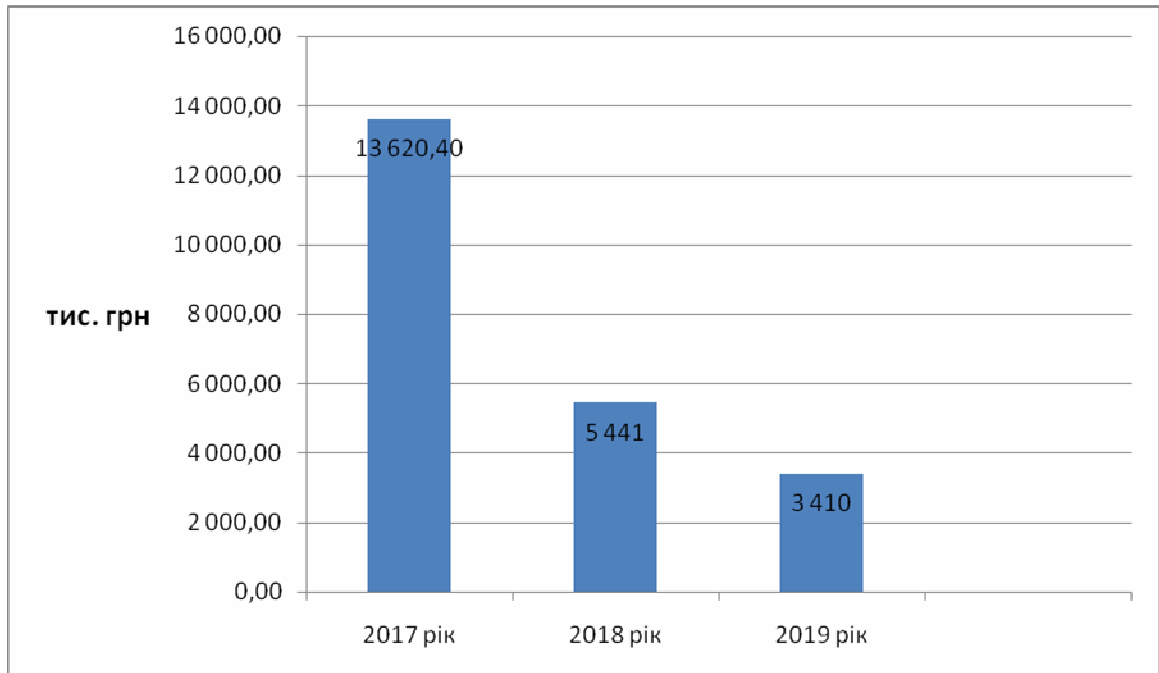


Рис. 2.6. Порівняльна характеристика чистого прибутку [створено автором]

Отже, якщо порівнювати діяльність ТОВ «Васильківхлібпродукт» за останні 3 роки, то найбільші доходи та найбільший чистий прибуток підприємство отримало в 2017р. Далі з кожним роком доходи та прибуток зменшувалися. Це пов'язано з тим, що розширився штат працівників: у 2017р. підприємство налічувало 140 чоловік, а до 2019р. зросло до 220 чол. Більше витрат пішло на навчання нового персоналу. Змінилась система мотивації та преміювання. Також змінилися масштаби виробництва. 2019 рік став переломним для підприємства, тому що зменшився обсяг експорту в зв'язку з епідеміологічною ситуацією в світі та з закритими кордонами. У 2019р. ТОВ «Васильківхлібпродукт» більше орієнтувалось на вітчизняний ринок.

2.3. Сучасний стан кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт».

Кадрова політика розроблена з метою викласти політику та процедури, що діють в даний час на підприємстві ТОВ «Васильківхлібпродукт» [23].

Реалізація кадрової політики призначена для досягнення наступних цілей[20]:

- забезпечити єдину систему управління людськими ресурсами на підприємстві;
- допомагати керівникам у розробці надійних практик та процедур управління та ефективно та послідовно використовувати людські ресурси на підприємстві.
- сприяти ефективному спілкуванню між керівниками, керівниками та працівниками.
- забезпечити, захистити та пояснити права та обов'язки як роботодавця, так і працівників.

Ці правила та процедури мають слугувати керівними принципами для сприяння рівномірному та послідовному адмініструванню кадрової політики.

Хороша кадрова політика допоможе підібрати кожного працівника на правильній посаді та зробить підприємство організованою та злагодженою командою. У ній окреслено робоче навчання для кожної посади, а дотримання вказівок повинно зробити кожного працівника повністю готовим до своєї роботи[25,26].

Політика ТОВ «Васильківхлібпродукт» щодо персоналу створює безпеку в межах можливостей та забезпечує стимул та визнання. Чітка політика допомагає працівникам найкраще виконувати свою роботу та працювати у напрямку кар'єрних цілей та майбутнього.

Політика щодо персоналу забезпечує основу для рівномірного та послідовного управління. Вона допомагає працівникам зрозуміти аргументи, що лежать в основі рішень, і запобігають фаворитизму - реальному чи сприйнятому.

Політика персоналу ТОВ «Васильківхлібпродукт» окреслює процедуру найму, включаючи те, чи слід тестувати працівників спочатку, інформацію про випробувальний термін чи інші питання навчання. Кадрова політика також окреслює функції оплати праці, включаючи заробітну плату, комісійні та премії, щоб працівники мали чітку мету та метод винагороди[20].

Кадрова політика ТОВ «Васильківхлібпродукт» охоплює три сфери:

1. очікування роботодавців;
2. очікування співробітників ;
3. адміністративні питання.

Всі вони повинні бути включені до довідника працівника чи інших навчальних або процедурних матеріалів.

Очікування роботодавців включають відвідуваність, пунктуальність, відпустки, вимоги до роботи та, можливо, політику щодо Інтернету чи наркотиків. Очікування працівників включають компенсацію, зарплату, пільги, права на приватність, працевлаштування з рівними можливостями та будь-які процедури подання скарг. До адміністративних питань належать будь-які відмови від відповідальності або зміни довідника чи інших правил.

Шість кроків, що використовуються для формулювання кадрової політики, такі[37]:

1. Збір інформації.
2. Дослідження навколишнього середовища
3. Вивчення альтернативної політики
4. Отримання схвалення запропонованої політики
5. Прийняття та запуск політики
6. Оцінка політики.

Політичне рішення - це той керівний принцип, який застосовується знову і знову протягом значного періоду часу. Отже, слід приймати належну обережність, щоб прийняти політичне рішення або сформулювати політику.

При формуванні кадрової політики першим кроком є чітке визначення сфер, що потребують кадрових змін. Політика необхідна в різних сферах управління персоналом, таких як найм, працевлаштування, навчання, встановлення заробітної плати, влаштування на роботу, переведення та підвищення, оцінка результатів роботи, добробут тощо. Для того, щоб сформулювати політику в цих сферах, може бути створений комітет[34].

Комітет здійснить наступні кроки для формулювання кадрової політики[35]:

1. Збір інформації:

Виявлення фактів зазвичай передається спеціалістам, які за допомогою співбесід та конференцій збирають дані всередині та поза організацією. Факти повинні бути надійними, різноманітними та якісними.

Коли етап розслідування закінчиться, комітет повинен мати надійний ґрунт для подальшого розвитку цього питання. Комітет також повинен знати про такі фактори[44]:

(a) Трудове законодавство:

Закони в цілому та законодавство про працю зокрема регулюють декілька аспектів кадрових питань. Політика повинна відповідати законодавству країни.

(b) Соціальні цінності та звичаї:

Політика формулюється управлінськими рішеннями. Таким чином, кожна політика включає різні етапи процесу прийняття рішень.

Це прийняті кодекси поведінки будь-якої спільноти, які політика повинна враховувати.

(с) Прагнення працівників:

Кадрова політика відображає наміри кадрового менеджменту компанії. Ці наміри повинні бути спрямовані на задоволення надій та прагнень людей, які працюють в організації.

2. Дослідження навколишнього середовища підприємства:

Комітету з питань кадрової політики слід ретельно проаналізувати наявну в ньому інформацію. Всю інформацію можна розділити на внутрішнє середовище та зовнішнє середовище.

Внутрішнє середовище має справу з фізичними ресурсами, людськими ресурсами, організаційною структурою, відносинами управління працівниками, інвентаризацією робочої сили, цінностями тощо[60].

Зовнішнє середовище пов'язане із соціальними, політичними, економічними та технологічними умовами в країні. Моніторинг та прогнозування змін навколишнього середовища є важливими для формулювання політики. Це допоможе визначити альтернативні політики.

3. Вивчення альтернативної політики:

Комітет з питань кадрової політики формує альтернативні політики та вивчає їх з точки зору їхнього внеску в цілі організації. Остаточний вибір політики повинен бути зроблений за активної участі тих, хто використовує та живе з результатом, який вона дає. Ті, хто внесли свій внесок на етапі пропозицій та фактів, будуть віддані цьому.

Співробітникам слід надати можливість вищого спілкування конструктивно реагувати на політику. Це дасть можливість оцінити їхнє

мислення. Керівництво може обґрунтовано очікувати, що ті, хто не дав свідчень проти запропонованої політики, будуть її дотримуватися. Якщо група працівників не переконана, керівництво повинно детально вивчити їхні погляди.

4. Отримання затвердження запропонованої політики[57]:

Комітет з формування політики звітує перед виконавчим директором про розглянутий висновок, включаючи рішення та висновки членів. Менеджер з персоналу повинен відігравати ключову роль у цьому питанні. Він може бути головним речником комітету; він повинен вжити адекватних запобіжних заходів, щоб забезпечити правильний час та подання звіту, щоб топ-менеджери визнали його прийнятним.

5. Прийняття та запуск політики:

Повноваження, необхідні для прийняття та запуску політики, безумовно, покладаються на керівництво. Вище керівництво може вирішити, відповідає політика адекватно організаційним цілям чи ні. Значна частина керівництва вагається звільнити прийняту ними політику, боячись взяти на себе зобов'язання. Випуск політики має важливе значення, якщо керівництво не означає того, що воно претендує на значення. Така ситуація створить не лише плутанину, але й відсутність впевненості у чітко виражених зобов'язаннях керівництва.

6. Оцінка політики:

Представники керівництва, які керуються політикою організації, та інші працівники, на яких впливає те чи інше політичне рішення, можуть набути досвіду, необхідного для оцінки його доцільності та корисності. Про серйозні труднощі з новою або переглянutoю політикою слід повідомляти вищому керівництву разом із конструктивними пропозиціями. Висхідне спілкування

відбуватиметься, якщо працівники дізнаються, що вони можуть отримувати увагу та отримувати заходи від вищого керівництва, беручи участь таким чином.

При формуванні кадрової політики першим кроком є чітке визначення сфер, які потребують політики. Політика необхідна в різних сферах управління персоналом, таких як найм, працевлаштування, навчання, встановлення заробітної плати, влаштування, переведення та підвищення, оцінка результатів роботи, добробут тощо. Для того, щоб сформулювати політику в цих сферах, може бути створений комітет[51].

Кадрова політика повинна відображати належну практику, бути записаною, та адаптуватись до мінливих обставин. Важливо залучити керівництво, керівників та співробітників. Обов'язково враховувати свої попередні політики, стилі управління та проблеми співробітників під час написання або оновлення своєї політики. Щоб бути ефективною, ваша політика повинна бути добре повідомлена. Переконайтеся, що вони доступні в будь-який час і передаються кожному працівникові, щоб уникнути пізніше скарг на незнання.

Таким чином, для реалізації сучасної кадрової політики потрібна нова когорта менеджерів у сфері персоналу[42].

Зміст і специфіка діяльності з управління персоналом у значній мірі визначаються задачами, що вирішуються підприємством на різних стадіях його розвитку. Так, організаційні, виробничі, технологічні та інші процеси, що відбуваються у підприємстві, вимагають відповідного кадрового забезпечення. У зв'язку з цим управління персоналом повинно забезпечити підприємство необхідними кадровими ресурсами.

Про готовність до змін свідчать наступні організаційні особливості підприємства[36]:

- гнучкість організаційної структури;
- орієнтація на постійне удосконалення та інновації;
- навчання персоналу, творчий підхід до справи, гнучка система оплати праці, система премій

Персонал підприємства класифікується за наступними ознаками[59]:

1) за характером участі у господарській діяльності:

- виробничий персонал - працівники, зайняті у виробництві та його обслуговуванні (зайняті в основних та допоміжних підрозділах підприємства, у лабораторіях, дослідницьких відділах, апараті управління);

- невиробничий персонал - працівники, зайняті в невиробничій сфері підприємства.

2) залежно від функцій, що виконуються:

- робітники - особи, які створюють матеріальні цінності або виконують роботи з надання виробничих послуг.

- службовці - працівники, які здійснюють підготовку та оформлення документації, господарське обслуговування, облік та контроль;

- спеціалісти - працівники, які виконують інженерно-технічні, економічні та інші роботи;

- керівники - працівники, які займають керівні посади на підприємстві та у його структурних підрозділах.

3) за професіями та спеціальностями:

- професія характеризує вид трудової діяльності, що вимагає визначеної підготовки;

- спеціальність виділяється в межах певної професії та характеризує вузький вид робіт.

4) за рівнем кваліфікації:

- робітники: висококваліфіковані, кваліфіковані, малокваліфіковані, некваліфіковані;

- спеціалісти: найвищої кваліфікації, вищої кваліфікації, середньої кваліфікації, практики.

5) за статтю та віком:

- до 30 років,
- від 30 до 60 років,
- більш ніж 60 років;

б) за стажем роботи:

- до 1 року;
- 1-3 роки;
- 3-10 років;
- більше 10 років.

Нижче наведена класифікація персоналу ТОВ «Васильківхлібпродукт».

Таблиця 2.6

Класифікація персоналу ТОВ «Васильківхлібпродукт» [створено автором]

Класифікація	% працівників
1) За характером участі у господарській діяльності:	
• виробничий персонал	79
• невиробничий персонал	21
2) Залежно від функцій, що виконуються:	
• робітники	45
• службовці	17
• спеціалісти	28
• керівники	10
3) За рівнем кваліфікації:	
• <i>Робітники:</i>	
- висококваліфіковані	19
- кваліфіковані	23
- малокваліфіковані	3

- некваліфіковані	0
• Спеціалісти:	
- найвищої кваліфікації	9
- вищої кваліфікації	10
- середньої кваліфікації	8
- практики	1
4) За статтю та віком:	
• до 30 років	25
• від 30 до 60 років	65
• більш ніж 60 років	10
5) За стажем роботи:	
• до 1 року	8
• 1-3 роки	11
• 3-10 років	43
• більше 10 років	38

Таблиця 2.7.

Середня заробітна плата працівників ТОВ
«Васильківхлібпродукт» [створено автором]

Класифікація	Середня заробітна плата працівників
За характером участі у господарській діяльності:	
• виробничий персонал	7540 грн.
• невиробничий персонал	9850 грн.
Залежно від функцій, що виконуються:	
• робітники	7200 грн.
• службовці	8425 грн.
• спеціалісти	10340 грн.
• керівники	11990 грн.

В цілому видно, що кожна категорія працівників отримує конкурентні заробітні плати.

Коефіцієнт плинності кадрів - показник, який показує співвідношення звільнених робітників до середньо чисельної кількості працівників в компанії за певний період[61].

Плинність працівників (іноді її також називають плинністю персоналу) - це показник того, скільки працівників покидає компанію. Коли працівники йдуть, компанія повинна замінити їх новими працівниками[61].

Сам показник плинності і його відхилення від норми для галузі або компанії служить тільки сигналом про проблему, але не говорить прямо про ті витрати, які несе фірма через це явище. Плинність працівників - одна з найважливіших і найчастіше використовуваних методик HR.

Про плинність працівників зазвичай згадують у негативному контексті. Це пов'язано з високими витратами, пов'язаними з високими показниками товарообігу[48].

Високий коефіцієнт плинності працівників - дорога проблема. Коли працівники йдуть, компанія повинна замінити їх новими працівниками. Заміна працівників коштує чималих грошей. Прямі витрати на заміщення можуть сягати 50% -60% річної зарплати працівника, а загальні витрати, пов'язані з оборотом, становлять від 90% до 200% річної зарплати.

Причина, чому заміна працівників коштує стільки грошей, стає набагато зрозумілішою, якщо врахувати всі витрати, пов'язані із заміною працівників. По-перше, потрібно знайти та найняти нових працівників. Тоді доведеться брати на роботу нових працівників і навчати їх[53].

Також повинно врахувати час нарощування. Недосвідчені працівники, як правило, менш продуктивні. Не кажучи вже про витрачений час на пошук, найм та навчання нових працівників, поки вони не будуть повністю продуктивні[49].

Надмірна плинність кадрів говорить про проблеми всередині компанії. Вони призводять до втрати прибутку через часту зміну персоналу. Виявлення причин та їх усунення дозволяє істотно збільшити ефективність роботи і покращити мікроклімат в колективі.

Формула коефіцієнта плинності кадрів[58]:

К.п.к

Коефіцієнт плинності кадрів розраховують як і по підприємству, так і по окремих підрозділах.

Допустима норма коефіцієнта плинності кадрів для великих підприємств становить 15%.

Таблиця 2.8.

Коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «Васильківхлібпродукт»[створено автором]

Рік	Коефіцієнт плинності кадрів, %
2017	15
2018	16
2019	17

Як видно, з таблиці коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «Васильківхлібпродукт» за 2017р. знаходиться в межах норми. У 2018-2019рр. трошки більше норми, у зв'язку зі зміною системи мотивації та преміювання та з проблемами у відносинах з керівництвом або колегами.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ ТОВ «ВАСИЛЬКІВХЛІБОПРОДУКТ»

3.1. Основні напрямки удосконалення кадрової політики підприємства.

В сучасних умовах господарювання економіки серед різноманітних проблем пов'язаних із забезпеченням ефективного розвитку підприємств, однією із головних є проблема управління персоналом[16].

Інформаційно-комунікаційні технології мають значний вплив на розвиток усіх галузей економіки, державного управління, національної оборони, державної безпеки, правоохоронних органів та стають частиною їх систем управління.

В умовах постійного розвитку економіки та соціальних змін кадрова політика підприємства має важливе значення для діяльності підприємства оскільки персонал є найважливішим ресурсом організації, його формування та збереження безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства[29].

Кадрова політика організації формується відповідно до загальної стратегії підприємства, питання формування кадрової політики підприємства має переважно тактичний характер[50].

Метою дослідження було виявлення проблем та визначення перспектив формування кадрової політики підприємства в умовах економіки[30].

Для функціонування підприємств різних галузей та сфер діяльності особливо важливою є проблема створення ефективної кадрової політики в умовах конкурентних відносин та євроінтеграційних процесів України.

Це обумовлено зміною ролі та значення трудових ресурсів, їх поступовою інтеграцією у світове співтовариство, характером їхнього ставлення до праці та умовами продажу робочої сили, а також збільшенням міграції робочої сили[40].

Основною метою ефективної кадрової політики є забезпечення оптимального балансу процесів відновлення та збереження чисельного та

якісного складу персоналу при його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог чинного законодавства та стан сучасного ринку праці в умовах швидкої європейської інтеграції у мінливій соціально-економічній ситуації та загостренні питань конкурентоспроможності[66].

Особливості ведення кадрової політики в провідних країнах світу, в порівнянні з Україною, представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

Особливості здійснення кадрової політики в Україні, Японії та США[80]

Хар-ка осн. складових кадр. політики	Україна	Японія	США
Політика набору, відбору і розстановки кадрів	Набір кадрів здійснюється шляхом проведення тестування, співбесід тощо. Перевірка вмінь претендента відбувається через практичне випробування – стажування. Відбір відбувається за відповідністю вимог працівника: «модель ідеального працівника» та модель доступних вимог. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.	Приймаючи на роботу, японські фірми дотримуються таких критеріїв: суміщення професій, спроможність працювати у колективі, розуміння значення своєї професії для загальної справи, вміння вирішувати виробничі проблеми, пов'язувати вирішення різних завдань, писати службові записки і уміння накреслювати графіки. Потенційні кандидати проходять попередню перевірку на здатність працювати у напівавтономних колективах. Кожна фірма формує для себе спеціаліста, орієнтуючись на довгострокове його використання. Корпоративний дух, повна відсутність конфліктів, злагодженість роботи залежать від національного складу організації. Тобто, багатьох проблем японським менеджерам вдається уникнути тому, що в Японії живе 99% японців.	Американські фірми, які використовують традиційні принципи відбору кадрів при наймі на роботу, головну увагу приділяють спеціалізованим знанням і професійним навичкам. Поступаючи на роботу, претенденти проходять тестування для виявлення професійної підготовки. Кожна фірма розробляє свої критерії відбору і свій порядок приймання працівників. При доборі персоналу загальними критеріями є: освіта, досвід роботи, психологічна сумісність, вміння працювати у колективі. Керівні кадри у фірмі призначаються.
Політика профорієнтації, адаптації та підвищення кваліфікації	Підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів відбувається у спеціальних навчальних закладах, навчальних центрах за спеціальними програмами.	Процес підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації кадрів відбувається без відриву від робочих місць. У японських фірмах вважають, що менеджер повинен бути спеціалістом, який може працювати на будь-якій ділянці, а не виконувати окремі функції, тому під час підвищення кваліфікації керівник	Нааявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів. Вона пристосована

ії кадрів		відділу підрозділу вибирає для вивчення нову сферу діяльності, в якій він раніше не працював.	до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США.
Політика зайнятості	Працівник, що відпрацював в одній фірмі більше п'яти років, втрачає стимул до самовдосконалення і починає деградувати в трудовому плані. Ця проблема практично залишається нерозв'язаною.	Довічне наймання працівників, які досягли пенсійного віку (55-60 років). Воно охоплює приблизно 25-30% японців, зайнятих на великих фірмах. Це є традиція: гарантована зайнятість, яка ґрунтується на високій продуктивності праці та якості продукції. Але з погіршенням фінансового стану фірми проводять звільнення, тому що офіційних документів, які гарантують довічне наймання, немає.	Працівник працює до тих пір поки він добре виконує свою роботу, розвивається та займається самовдосконаленням. Довічне наймання працівників відсутнє
Політика управління службовим зростанням	У міру роботи у фірмі передбачаються можливості службового росту й просування на більш високі рівні ієрархії, заповнення місць співробітників, що вийшли на пенсію. Старший за віком співробітник може працювати під керівництвом більш молодого.	У міру роботи у фірмі передбачаються можливості службового росту й просування на більш високі рівні ієрархії, заповнення місць співробітників, що вийшли на пенсію. Вважається, що старший за віком співробітник не повинен працювати під керівництвом більш молодого, і цього правила дотримуються за допомогою ряду перестановок. У ході посадового росту службовці проходять роботу послідовно в декількох підрозділах фірми; це передбачається системою ротації кадрів, що забезпечує різноманітний досвід і широку кваліфікацію кадрів	Вони орієнтуються на вузьку спеціалізацію менеджерів, тому просування їх по ієрархії управління проходить тільки по вертикалі, а це означає, що менеджер робитиме кар'єру тільки у цій галузі. Це обмежує можливості просування за рівнями управління, спричиняє плінність управлінських кадрів, їх перехід з однієї фірми до іншої.
Політика стимулювання	Надається за активну і віддану діяльність, яка підвищує добробут і прибутковість самого підприємства. Оплата праці за особистими досягненнями.	Поєднання інтересів і сфер життєдіяльності фірм і працівників, висока залежність працівника від фірми, надання йому значних спеціальних гарантій і благ в обмін на відданість фірмі і готовність захищати її інтереси. Підвищення заробітної плати за вислугу років.	Чим вищий рівень кваліфікації тим більший рівень стимулювання. Оплата праці за особистими досягненнями.
Соціальна політика	Участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми.	Участь працівників у профспілках, які створюються у рамках фірми. Заохочення кооперування людей у фірмі в рамках різного призначення невеликих груп, рівноправність між працівниками незалежно від займаної посади	Участь працівників у профспілках, які створюються у рамках галузі

Можна зробити висновок, що японська кадрова політика є досить складним, але ефективним механізмом функціонування великих японських корпорацій. Зважаючи на те, що Японія займає передові економічні позиції та з кожним роком пропонує нові технології, зрозуміло, що принципи японського управління й підбору персоналу є досить ефективними. Водночас не кожній країні під силу запровадити японську систему управління на своїх підприємствах, тому що майже все залежить від менталітету країни та її історичних особливостей та традицій, які формувалися протягом усього періоду існування країни [72].

Американська система заснована на розгляді діяльності управління як самостійної професії і наявності самої розвинутої у світі мережі навчальних закладів, інших навчальних центрів і спеціальних програм, що забезпечують широку підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації кадрів. Вона пристосована до умов високої мобільності керівного складу в промисловості США, що ускладнює проблему формування резерву кадрів.

Нині в Україні немає широкого застосування досвіду іноземних держав у розрізі управління персоналом. Лише деякі підприємства вводять нетрадиційні системи оплати праці, навчання спеціалістів явище поки що занадто рідкісне, підбору персоналу не надається потрібної уваги. Лише мотиваційні нововведення знайшли місце на українських підприємствах [55].

Кадрова політика ТОВ «Васильківхлібпродукт» представляє основні напрями та підходи управління персоналом для реалізації місії підприємства та декларованих керівництвом стратегічних цілей.

Основною метою кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт» є підвищення ефективності управління шляхом створення ефективної системи управління співробітниками підприємства, спрямованої на отримання максимального прибутку й забезпечення конкурентоспроможності, що ґрунтується на економічних стимулах і соціальних гарантіях та сприяє гармонійному поєднанню інтересів працівників і роботодавця.

Головною вимогою кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт» є якість, під якою варто розуміти:

- якість персоналу, задіяного на підприємстві;
- якість продукції та робіт, послуг;
- якість й ефективність бізнес-процесів.

Основними складовими кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт» є 5 взаємопов'язаних питань, за допомогою яких здійснюється сприяння досягненню цілей підприємства та втілюється бачення в галузі управління персоналом. Зокрема це [74,75]:

1. підвищення результативності роботи на всіх рівнях;
2. оптимізація та стабілізація кадрового складу підприємства й забезпечення ефективного використання їх можливостей та потенціалу;
3. створення та розвиток системи навчання й розвитку персоналу;
4. формування та підтримання високого рівня лояльності співробітників;
5. формування та зміцнення корпоративної культури підприємства.

Процедура пошуку, добору та прийому нових працівників регламентується внутрішнім нормативним документом — Положенням про приймання нових співробітників [43].

Підприємство визнає потребу не лише залучити персонал, який володіє необхідними характеристиками, а й забезпечити його найефективніше використання [41].

Однією з умов досягнення стратегічних цілей ТОВ «Васильківхлібпродукт» є: безумовне виконання всіма співробітниками своїх

посадових обов'язків, неухильне дотримання трудової та виробничої дисциплін, вимогливість керівників до підлеглих, безумовне виконання підлеглими розпоряджень, вказівок, робочих завдань[33,38].

З метою підтримки високого рівня організованості персоналу ТОВ «Васильківхлібпродукт» внесено такі вимоги:

- співробітники знають і виконують свої посадові обов'язки, зафіксовані в посадових інструкціях;
- керівники несуть відповідальність за прийняті рішення в межах своєї зони відповідальності;
- правила виробничої поведінки регламентуються «Правилами внутрішнього трудового розпорядку», етичні норми ділової поведінки — «Корпоративним кодексом»;
- посадові обов'язки кожного співробітника закріплені в посадових інструкціях[52].

Підрозділом, що відповідає за здійснення діяльності з управління персоналом на ТОВ «Васильківхлібпродукт» є відділ кадрів. Відділ кадрів – це самостійний структурний підрозділ, підпорядкований директору підприємства.

Кадровий відділ ТОВ «Васильківхлібпродукт» покладається на підготовку та розвиток своїх працівників, які вважаються одними з найважливіших ресурсів компанії.

Місія відділу кадрів ТОВ «Васильківхлібпродукт» полягає у забезпеченні належного управління працівниками компанії, належної компенсації та ефективної підготовки. Департамент також відповідає за найм, звільнення та управління працівниками[69].

Відділ кадрів ТОВ «Васильківхлібпродукт» бере участь у забезпеченні того, щоб компанія мала надійний список працівників, які навчені виконувати свої ролі та отримують за це належну компенсацію.

Відділ людських ресурсів ТОВ «Васильківхлібпродукт» забезпечує ефективну політику, процедури, а також рекомендації та підтримку, придатні для людей. Крім того, функція людських ресурсів слугує тому, щоб місія, бачення та цінності компанії були частиною культури компанії[73].

Іноді деякі обов'язки відділу кадрів можуть бути передані підрядникам, наприклад, управління заробітною платою. Це залишає у відділу більше часу для зосередження уваги на функціях вищого рівня, таких як організаційний розвиток або стратегія найму.

Крім того, у відділах кадрів у великих організаціях працюють співробітники, які організовані навколо надання певної складової служб людських ресурсів, таких як розвиток організації або безпека. Вони мають такі звання, як менеджер з навчання, консультант з розвитку організації або координатор з питань безпеки.

Сім основних завдань відділу кадрів ТОВ «Васильківхлібпродукт»[79]:

- | | |
|----|---|
| 1. | Набір та відбір. |
| 2. | Управління продуктивністю. |
| 3. | Навчання та розвиток. |
| 4. | Планування спадкоємності. |
| 5. | Компенсація та пільги. |
| 6. | Інформаційні системи управління персоналом. |

7. HR-дані та аналітика.

Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами ТОВ «Васильківхлібпродукт», представлено в табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

Розподіл завдань між відділом кадрів та іншими структурними підрозділами ТОВ «Васильківхлібпродукт»[створено автором]

Завдання	Керівники лінійних і функціональних підрозділів	Відділ кадрів
1. Прогнозування і планування чисельності персоналу		+
2. Професійний підбір кадрів		+
3. Виробнича і соціальна адаптація		+
4. Навчання персоналу	+	
5. Проектування трудових процесів	+	
6. Нормування праці	+	
7. Організація та обслуговування робочих місць	+	
8. Оплата праці	+	
9. Охорона праці	+	
10. Контроль за використанням робочого часу	+	
11. Формування і підготовка кадрового резерву		+
12. Планування ділової кар'єри		+
13. Наймання, переміщення і звільнення працівників		+
14. Облік наявності та руху персоналу		+
15. Розгляд заяв, скарг і пропозицій працівників	+	
16. Ведення і зберігання трудових книжок працівників		+
17. Ведення особових справ		+

Найбільш гострі проблеми кадрової політики, згідно з проведеним опитуванням робітників ТОВ «Васильківхлібпродукт», наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Найбільш гострі проблеми кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт»[створено автором]

Перелік гострих проблем кадрової політики	Кількість відповідей, %
1. Недосконалість системи розвитку персоналу (недостатність кваліфікації кадрів, навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо)	24
2. Недосконалість системи матеріального і морального стимулювання праці	16
3. Відсутність кадрового резерву	13
4. Недосконалість системи підбору і наймання персоналу, відсутність певних критеріїв при відборі	12
5. Дефіцит кваліфікованих кадрів	5
6. Необізнаність персоналу щодо кадрової політики підприємства	9
7. Відсутність певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, невизначеність складу компетентностей	7
8. Незадовільний стан взаємовідносин між керівниками і працівниками	9
9. Недосконалість системи атестації (відсутність об'єктивних критеріїв оцінювання, суб'єктивна атестація)	5

Однією з причин недостатнього приділення уваги розвитку персоналу є те, що підготовка кадрів у межах підприємства потребує власних засобів, яких не вистачає у підприємства. Ще однією причиною недостатнього розвитку підготовки кадрів на підприємстві є небажання управлінців витратити кошти на навчання персоналу, через можливу зміну роботи останніми, власне побоювання втратити витрачені кошти[96].

Щоб удосконалити кадрову політику ТОВ «Васильківхлібпродукт» я пропоную запровадити кадрову стратегію підприємства.

Грамотна кадрова стратегія ТОВ «Васильківхлібпродукт» є основою позитивних змін ефективності праці на підприємстві, підвищення задоволеності та професійного розвитку його співробітників[65].

Стратегія персоналу ТОВ «Васильківхлібпродукт» визначає напрямок, цілі та принципи управління людськими ресурсами на підприємстві. Добре розроблена особиста стратегія повинна включати план узгодження наявного потенціалу працівників з досягненням довгострокових цілей компанії. Такі дії вимагають оцінки людського потенціалу, відповіді на наступні питання[67]:

- Кого наймає компанія?
- Чи реалізує персонал цінності, цілі та завдання компанії, якщо так, то наскільки?
- Які навички та кваліфікація кадрової компанії вимагають і будуть потрібні в майбутньому?
- Наскільки можливо підвищити кваліфікацію працівників?
- Яка компанія здатна розвивати кваліфікацію працівників?
- Які зміни рівня зайнятості необхідні?

Ефективність від впровадження кадрової стратегії буде представлено в пункті 3.3.

3.2. Методичні підходи до оцінки кадрової політики ТОВ «Васильківхлібопродукт».

В даний час управління персоналом вважається одним із стратегічних напрямків розвитку організації, метою якого є забезпечення кожного сектору організації висококваліфікованими та мотивованими працівниками, формування творчо активного трудового колективу, що реагує позитивно до змін, здатних до розвитку та оновлення[83].

Для досягнення високих показників діяльності організація повинна:

- сформулювати місію та стратегію організації та донести їх зміст до кожного працівника;
- проектувати організаційну структуру відповідно до цілей організації;
- запровадити найбільш прогресивні методи управління людськими ресурсами.

Ефективність організації багато в чому залежить від людських ресурсів. Професійні рішення, що приймаються працівниками на будь-якому робочому місці, визначають ефективність реалізації виробничих цілей і визначають загальний успіх і результативність організації[81].

У теорії і практиці на сьогоднішній день склались п'ять найбільш поширених підходів щодо оцінки ефективності управління, а саме: цільовий, функціональний, композиційний, множинний, поведінковий (рис.3.1).



Рис. 3.1. Підходи до оцінки ефективності управління ТОВ «Васильківхлібпродукт» та їх характеристика [39]

Використовуючи ці методи, ТОВ «Васильківхлібпродукт» може визначити професіональний рівень розвитку співробітника та його кар'єрне планування: як він впорається зі своїми посадовими обов'язками, виявити його проблемні зони в роботі.

Цикли оцінки персоналу ТОВ «Васильківхлібпродукт» [70]:

1. Підбір кандидата на вакантну посаду – порівнюються вміння кандидата на посаду з вимогами до вакансії.
2. Випробувальний термін – під час цього терміну дивляться як працівник адаптується до умов, а також розуміють, відповідає він очікуванням чи ні.
3. Виконання поточної діяльності – оцінюють, як робітник виконує свою роботу та поставлені перед ним завдання. Також оцінюють кар'єрний розвиток співробітника.

4. Навчання співробітників – на цьому етапі можна визначити, на якому рівні професійного розвитку знаходиться співробітник, та розуміють чому він має навчитися.
5. Переведення в інший структурний підрозділ – аналіз допомагає визначити, які функціональні обов'язки покладуться на співробітника.
6. Формування кадрового резерву.
7. Звільнення. Під час звільнення менеджер проводить оцінку співробітника відносно некомпетентності[100].

Щоб система оцінка ТОВ «Васильківхлібпродукт» працювала ефективно, в ній повинні бути присутні критерії. Тут мова йде про особисті якості та характеристики співробітників, за допомогою яких менеджер зможе визначити його ефективність[71].

Для оцінки персоналу ТОВ «Васильківхлібпродукт» використовуються якісні та кількісні характеристики. Необхідна кількість працівників відображає кількісні характеристики персоналу.

ТОВ «Васильківхлібпродукт» прагне оптимізувати склад і кількість працівників, приділяючи більше уваги якісним характеристикам, що відображають певні суттєві властивості та можливості людських ресурсів.

Якісні характеристики визначаються специфікою працівників як особистостей, які відрізняються своїми індивідуальними здібностями та можливостями, мотивацією, навичками та досвідом.

Основною одиницею в аналізі персоналу є окремий працівник, врахований у сукупності їх якісних характеристик, що впливають на їх економічну поведінку.

На підприємстві ТОВ «Васильківхлібпродукт» найчастіше використовуваними методами оцінки персоналу є[90]:

1. Метод анкетування

Цей метод вважається найбільш зручним, швидким та недорогим. Для

цього методу використовують анкети, де знаходяться класичні запитання: бажаний рівень заробітної плати, досвід роботи, освіта тощо.

У методі анкетування можна виділити декілька недоліків: незавжди можна оцінити, на скільки чесно потенційний робітник розпише свої навички та уміння.

2. Інтерв'ю: біографічне, поведінкове, ситуаційне, проєктивне.

Метод інтерв'ю може застосовуватися під час найму кандидатів. Є 4 види інтерв'ю:

- I. Біографічне – менеджер може поставити будь-яке запитання кандидату щодо досвіду роботи, освіти, особисті якості та навички тощо та зробити певні висновки з цього.
- II. Поведінкове – менеджер може отримати інформацію щодо компетенції, методів та підходів до роботи, які він застосує в роботі.
- III. Ситуативне – менеджер пропонує певну ситуацію та дивиться, як кандидат може її вирішити.
- IV. Проєктивне – менеджер питає потенційного робітника щодо його ставлення до певних ситуацій, які можуть виникнути, та до людей. Також проєктивне інтерв'ю допоможе мотивацію кандидата[82].

3. Метод оцінки за вирішальною ситуацією

Цей метод простий у використанні. Метод оцінки за вирішальною ситуацією допомагає проаналізувати поведінку працівника в певних ситуаціях за 5-10-ти бальною шкалою. Потім менеджер підсумовує та отримує рейтинг по тому, як правильно кандидати повели себе у тій чи іншій ситуації[99].

4. Ранговий метод

В основі цього методу лежать посадові інструкції кожного працівника.

Особисті якості працівника шкалюються відповідно до посадових інструкцій. Шкала 7-ми бальна, де 7 – це найбільший бал.

Менеджер дивиться скільки часу кандидат витрачає на вирішення проблеми, якість виконання завдань, кількість використаних ресурсів та швидкості прийняття рішень.

Ранговий метод допомагає легко визначити працівників, які справилися найкраще та найгірше. Також цей метод дає можливість щодо прийняття рішень про підвищення заробітної плати, преміювання тощо.

5. Метод «360 градусів»

Цей метод оцінює професіоналізм працівника. Кандидат отримує оцінку від свого безпосереднього керівника та колег.

Метод «360 градусів» заповнюється за допомогою бланків.

6. MBO (Management by Objectives)

Перекладається як метод управління за цілями. Цілі йдуть зверху вниз: глобальна ціль(місія підприємства), потім завдання підрозділу і вже тоді завдання для кожного співробітника.

Цей метод дозволяє чітко зрозуміти та сформулювати цілі для кожного відділу і працівника окремо.

Дуже важливо надавати співробітникові зворотний зв'язок після кожної оцінки, обговорюючи результати.

На підприємстві ТОВ «Васильківхлібопродукт» найбільш вживаними є метод анкетування та метод інтерв'ю, тому що вони є найбільш швидкими і зручними та найменш затратними. Ці методи допомагають менеджеру поставити всі необхідні питання про особисті якості людини, професійні навички, досвід роботи. Інші методи також застосовуються на ТОВ «Васильківхлібопродукт», але рідше. Це відбувається тому, що вони займають багато часу та коштів, а це не завжди зручно, особливо, коли треба швидко прийняти рішення щодо найму нового працівника на роботу.

Отже, оцінка персоналу – важливий етап, який допоможе професійно вирости як окремо взятому співробітнику, так і всій компанії[85].

3.3. Пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики підприємства.

Тільки маючи конкретні знання, менеджери можуть приступити до формулювання різних елементів кадрової стратегії. Стратегія повинна визначати основні цілі розвитку персоналу. Слід включати цінності компанії, які формують діяльність персоналу, визначають різні дії в її рамках, оперативні плани та рішення[89].

Основні функції управління персоналом ТОВ «Васильківхлібопродукт» включають[84]:

- планування - визначення типу та кількості майбутніх робітників, прийняття, звільнення, переведення,
- найму - визначити джерела придбання необхідного персоналу, розробити відповідні процедури відбору, навчання, відбору працівників, відповідальних за впровадження цих процесів,
- адаптація - представлення нового працівника компанії, ознайомлення з компанією, відділом, командою та сферою відповідальності,
- розвиток - створення політики розвитку, прив'язка її до цілей та завдань кадрової стратегії, розробка засобів отримання інформації про потреби співробітників з точки зору розвитку, розробка процедур забезпечення навчання, моніторинг результатів навчання
- оцінка - пов'язує результати співробітників із цілями та завданнями, що впливають із стратегії, розробки та впровадження формалізованої системи оцінок, підготовки персоналу, що проводить оцінку, ознайомлення з системою оцінки,

- мотивація - розробка способів залучення працівників до справ компанії, винагорода та заохочення, створення нефінансових засобів мотивації.

Стратегія персоналу повинна включати конкретні, практичні рішення в рамках вищезазначеного.

Спектр функцій управління повинен вказувати, як ТОВ «Васильківхлібопродукт» вербує, як проводить періодичні оцінки, як навчає працівників тощо.

Повинен бути чіткий взаємозв'язок між цими функціями (наприклад, між оцінкою, розвитком та мотивацією). Підготовка процедур, необхідних для виконання цих завдань, вимагає співпраці та консультацій усіх підрозділів організації (а не лише відділу кадрів)[92].

Процес створення особистої стратегії ТОВ «Васильківхлібопродукт» складається з:

-визначення вимог до робочих місць, визначення структури персоналу (дозволяє визначити джерела набору, навчання, планування курсів тощо)

-аналіз структури зайнятості за статтю, віком. Певні пропорції зайнятості жінок визначають сферу розвитку та утримання соціальних закладів, медичну діяльність, безпеку у разі відпустки у зв'язку з вагітністю та пологами, звільнення через опіку тощо.

-визначення попиту на персонал - орієнтоване на кількість працівників, необхідну для здійснення стратегічної діяльності підприємства,

-прогнозування пропозиції персоналу - прогнозування майбутніх змін у структурі ринку праці. Враховує два джерела забезпечення працівників: внутрішнє (кількість і структура присутніх працівників) та зовнішнє (безробітні, які бажають влаштуватися на роботу, випускники середніх шкіл та коледжів, люди, які змінюють роботу).

-планування розвитку та навчання персоналу - передбачає внутрішнє навчання та зовнішні семінари, дистанційні курси, конференції, групове

навчання,

-розвиток ефективної системи стимулювання - така система допомагає у прийнятті рішень, плануванні та контролі. Він складається з мотиваційних факторів, системи завдань, витрат на оплату праці та участі працівника,

-визначення витрат, понесених у сфері управління людськими ресурсами в основному витрати на набір, навчання, винагороди та премії

-впровадження ефективної системи контролю - з метою виявлення помилок та вдосконалення системи[98].

Визначивши у підпункті 3.1 найбільш гострі проблеми кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт», основними завданнями будуть:

1. Вдосконалення системи розвитку персоналу (забезпечити навчання, суб'єктивне кар'єрне зростання тощо).
2. Удосконалення системи матеріального і морального стимулювання праці.
3. Підвищення кадрового резерву.
4. Покращення систему підбору і наймання персоналу.
5. Зменшення дефіциту кваліфікованих кадрів.
6. Зменшення необізнаності персоналу щодо кадрової політики підприємства.
7. Встановлення певних вимог до керівників, кандидатів на керівні посади, визначення складу компетентностей.
8. Налагодження стану взаємовідносин між керівниками і працівниками.
9. Вдосконалення системи атестації (наявність об'єктивних критеріїв оцінювання).

Оскільки компетентність персоналу є стратегічним ресурсом

підприємства, то кадровий менеджмент має забезпечити необхідні умови для її формування і розвитку[97].

Моніторинг системи стимулювання персоналу в ТОВ «Васильківхлібпродукт» підтвердив плінність кадрів.

Нова кадрова стратегія підприємства повинна бути розбита на наступні частини[88]:

1. планування чисельності персоналу компанії.
2. підбір, відбір і найм персоналу;
3. адаптація прийнятого на роботу персоналу;
4. професійного навчання та розвитку персоналу;
5. мотивація і контроль діяльності персоналу.



Рис. 3.2. Схема пропонованої кадрової стратегії ТОВ «Васильківхлібпродукт»[створено автором]

Кожен з перерахованих блоків повинен підтримуватися певними практичними діями, що, в свою чергу, вимагає формування операційних підсистем по кожному блоку. Крім того, як показано на рис. 3.2, запропонована кадрова стратегія повинна мати інформаційне, фінансове, нормативно-правове та методологічне підкріплення (обґрунтування).

Серед перерахованих складових найбільш проблемними на ТОВ «Васильківхлібпродукт» є система мотивації та навчання персоналу, саме для цих складових необхідно розробити нові заходи.

Оскільки на ТОВ «Васильківхлібпродукт» заробітна плата знаходиться на достатньому рівні, тому в системі мотивації необхідно вдосконалити саме нематеріальну складову. А саме ввести такі зміни:

- регулярно організовувати спортивні змагання або вікторини для підтримки сприятливого клімату в колективі, для збільшення рівня спілкування персоналу;
- створювати кадрові резерви по керівникам середньої ланки та вищої ланки (наприклад, за результатами атестації);
- ввести систему спонтанної винагороди;
- введення можливості участі співробітників в інших сферах розвитку підприємства, не пов'язаних з основними обов'язками[91].

Запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо поліпшення процесу стимулювання та навчання персоналу, які в результаті мають на увазі скорочення рівня плинності кадрів і на підприємстві ТОВ «Васильківхлібпродукт» сформується постійний згуртований колектив, який має хорошу психологічну атмосферу.

Економічна ефективність підприємства як показник характеризується співвідношенням доходу і витрат. Основним економічним ефектом є

підвищення ефективності праці, що безсумнівно веде до більшого отримання прибутку, зростання продуктивності праці і зниження плинності кадрів[95].

Для того, щоб зробити висновок про ефективність кадрової стратегії, треба для початку дослідити витрати, пов'язанні з впровадженням запропонованих заходів.

Таблиця 3.4.

Аналіз витрат на запровадження кадрової стратегії ТОВ «Васильківхлібпродукт»

Стаття витрат	2021р.	2022р.	2023р.
Подарунки для працівників (спонтанна винагорода), тис. грн.	75 000	80 000	85 000
Навчання персоналу, тис.грн.	20 000	25 000	29 000
Організація корпоративних заходів (змагання, вікторини), тис. грн.	35 000	41 000	45 000
Разом, тис. грн	130 000	146 000	159 000

Витрати на реалізацію кадрової стратегії будуть збільшуватись з кожним роком, проте таке явище обумовлено тим, що ТОВ «Васильківхлібпродукт» буде виходити на нові ринки з кожним роком, а відповідно за рахунок цього збільшаться і витрати.

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що витрати ТОВ «Васильківхлібпродукт» збільшаться в середньому на 1,9%. Для такого підприємства це не критичний показник, бо такі витрати призведуть до збільшення продуктивності праці персоналу, а відповідно і до збільшення прибутку.

Якщо подивитись на досвід інших підприємств, які ввели подібні заходи, то прибутки в середньому збільшилась на 4,9%.

У табл. 3.5 наведено розраховані прогностні показники збільшення доходу і прибутку на 2021-2023рр. В прогностному періоді підприємством буде впроваджений ряд заходів, які в кінці сприятливо позначаться на прибутку і сприятимуть його збільшенню.

Таблиця 3.5.

Прогнозовані показники ефективності ТОВ «Васильківхлібпродукт»[створено автором]

№	Показники	Роки		
		2021	2022	2023
1	Дохід від реалізації продукції, тис. грн	380 458 000	410 020 000	425 100 000
2	Чистий прибуток, тис. грн.	5 780 000	7 960 000	8 999 000
3	Коефіцієнт рентабельності	0,026	0,029	0,033

Чистий прибуток – це і є результат від впровадження кадрової стратегії та заходів, що з нею пов'язані[87].

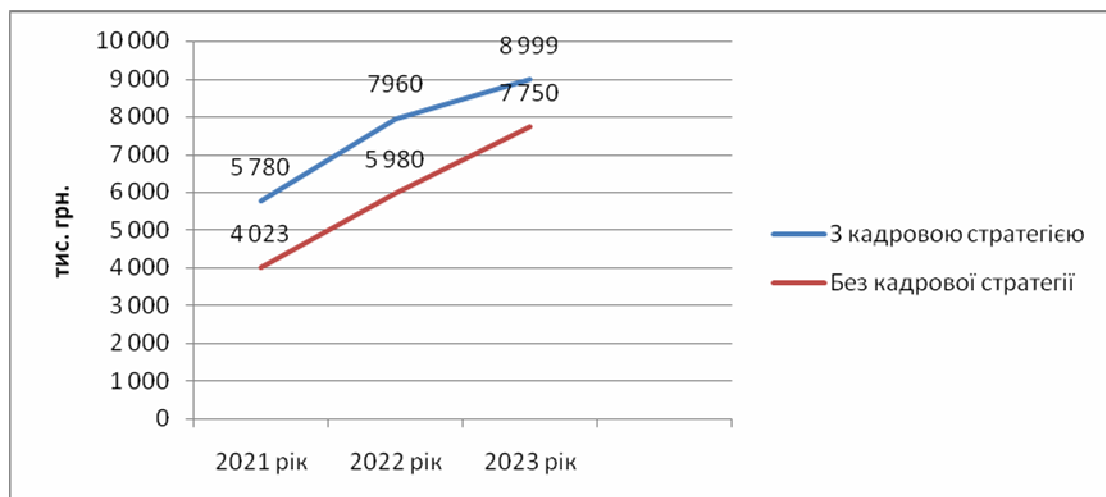


Рис. 3.3. Прогнозні значення чистого прибутку ТОВ «Васильківхлібпродукт»[створено автором]

Враховуючи вищенаведене, можна зробити висновок, що кадрова стратегія позитивно вплине на фінансові показники підприємства, оскільки виручка від реалізації продукції та чистий прибуток будуть зростати. Хоч без кадрової стратегії прибуток також зростає, проте після впровадження стратегії підприємство буде мати більший приріст прибутку. Також, зростає і коефіцієнт рентабельності діяльності, за рахунок збільшення чистого прибутку.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі розглянуто формування кадрової політики ТОВ «Васильківхлібпродукт».

Кадрова політика являє собою розраховану на тривалий строк лінію розвитку людських ресурсів, вдосконалення кадрів, певну перспективу економічного, політичного та культурного росту суспільства.

Кадрова політика – це система теоретичних поглядів, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Вона спрямована на вирішення виробничих, соціальних і особистих проблем людей на різних рівнях відповідальності.

ТОВ «Васильківхлібпродукт» як національний товаровиробник вважає своєю місією не тільки виробництво продукції, яка задовольняє смаки найвибагливіших споживачів, але й зміцнення позитивного іміджу.

Мета ТОВ «Васильківхлібпродукт»: задоволення щоденних потреб найширшого кола споживачів завдяки різноманітному асортименту і високій якості продукції.

Основними цінностями підприємства є: задоволення потреб і очікувань споживачів, цінування творчої ініціативи, моральне та матеріальне задоволення персоналу.

У штаті підприємства налічують 220 чоловік. Серед них найбільшу частку займає виробничий персонал(79%), невиробничий персонал становить 21%. Залежно від функцій, що виконуються на підприємстві найбільше налічують робітників та спеціалістів, меншу частку складають службовці та керівники. Загалом на ТОВ «Васильківхлібпродукт» працюють кваліфіковані та висококваліфіковані працівники, малокваліфікованих та середньо кваліфікованих дуже мала частка, некваліфікованих взагалі нема. Найбільше працівників налічують віком від 30 до 60 років, трохи менше до 30 років і найменше людей віком більше, ніж 60 років. Стаж роботи в основному складає

3-10 років та більше 10 років, найменше людей, які працюють на підприємстві зі стажем до 1 року або зі стажем 1-3 роки.

Коефіцієнт плинності кадрів ТОВ «Васильківхлібпродукт» за 2017р. знаходиться в межах норми. У 2018-2019рр. трошки більше норми, у зв'язку зі зміною системи мотивації та преміювання та з проблемами у відносинах з керівництвом або колегами.

На підприємстві ТОВ «Васильківхлібпродукт» застосовуються такі методичні підходи до оцінки кадрової політики: метод анкетування, інтерв'ю: біографічне, поведінкове, ситуаційне, проєктивне, метод оцінки за вирішальною ситуацією, ранговий метод, метод «360 градусів» та метод МВО(Management by Objectives).

Основні пропозиції щодо забезпечення ефективної реалізації кадрової політики підприємства введення кадрової стратегії.

Запропонована кадрова стратегія включає заходи щодо поліпшення процесу стимулювання та навчання персоналу, які в результаті мають на увазі скорочення рівня плинності кадрів і на підприємстві ТОВ «Васильківхлібпродукт» сформується постійний згуртований колектив, який має хорошу психологічну атмосферу.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження такого комплексу заходів надасть можливість покращити кадрову політику підприємства в цілому та сформувати імідж успішного суб'єкта ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Абесінова О. К. Аналіз використання кадрового потенціалу підприємства: автореферат дис. ...канд.екон.наук / О. К. Абесінова; 08.00.09-бухгалтерський облік, аналіз та аудит(за видами економічної діяльності). – Київ: ДВНЗ "КНЕУ ім. В.Гетьмана", 2014. – 20 с.
2. Азарова Л.О. Управління персоналом: навч. посіб. / А.О. Азарова, О.О. Мороз, О.Й. Лесько, І.В. Романець; ВНТУ. – Вінниця: ВНТУ, 2014. – 283 с.
3. Акулов М.Г. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
4. Алавердов А. Р. Управление кадровой безопасностью организации: [учеб.] / А. Р. Алавердов. – М.: Маркет ДС, 2011. – 176 с.
5. Алексєенко В.І. Вплив продуктивності праці персоналу на ефективність роботи підприємства [Електронний ресурс] / В.І. Алексєенко. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/evu/2011_17_1/Alekseenko.pdf
6. Арзамасова О. В. Дефініція «кадровий потенціал»: дослідження сутності / О. В. Арзамасова // Глобальні та національні проблеми економіки. – Випуск 4. – 2015. – С. 102 -106
7. Бабицький А. Моделі економічного зростання і проблема підвищення суспільної продуктивності праці / А. Бабицький // Персонал. – 2008. – № 1. – С. 23-27.
8. Базарова Т. Ю. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, 2012. – 560 с.

9. Байталюк Д.Б. Удосконалення системи управління персоналом / Д.Б. Байталюк, Д.Г. Толстопятова. // Збірник матеріалів за результатами IV науковопрактичної конференції студентів та молодих вчених «Сталий розвиток України: проблеми і перспективи». – Кам'янець-Подільський: ПП «Медобори2006», 2016. – С. 162-164.
10. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручник / Л.В. Балабанова, О.В.Сардак, – К.: Центр учбової літератури, 2011. – 468 с. 124
11. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Економіка и управление: научнопрактический журнал. – 2017. – № – С. 48–53.
12. Беляцкий Н.П. Управление персоналом: [учеб. пособие] / Н.П. Беляцкий, С.Е. Велесько, П.М. Ройш. – Минск: Интерпрессервис, 2013. – 352 с.
13. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства: режим доступу: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1>
14. Біловол Р.І.. Формування кадрової політики промислових підприємств / Р.І. Біловол //Економіка підприємств. Економіка Криму №3(44). – 2013. – с.266-268
15. Богачев О.С. Дослідження взаємозв'язку продуктивності та оплати праці в Україні / О.С. Богачев // Вісник економічної науки України. – 2014. – № 1. – С. 33-36.
16. Бутко М.П. Виробничий менеджмент [текст]: підручник. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, С.М. Задорожна, Н.В. Іванова та ін.] - К.: "Центр учбової літератури", 2015. – 424 с.

17. Буц Ю. В. Проблеми підвищення продуктивності праці в машинобудуванні / Ю. В. Буц., А. В. Бернатцька // Науковий вісник НГУ. – 2011. – № 1. – С. 128-130.
18. Вартанова О. В. Особливості формування персоналу міжнародної компанії / О.В. Вартанова, Є.П. Скляр, І.В. Шестер // Науковий вісник Херсонського державного університету: Серія «Економічні науки» №3. – 2015. – С. 50-54.
19. Виноградський М.Д. Управління персоналом в системі менеджменту організацій [навч. посіб.] / Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М. – [2-ге вид.]. – К.: Центр учбової літератури, 2016. – 502 с.
20. Віннікова В. А. Шляхи формування кадрового потенціалу торговельних підприємств / В. А. Віннікова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/esprstp_2011_1_103.pdf
21. Воронкова В. Г. Основи підприємництва: теорія та практикум: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. – К.:Ліра-К, 2014. – 455 с. 125
22. Воронкова В. Г. Концепція кадрового менеджменту в умовах кризи / В. Г. Воронкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://libfree.com/index.php>
23. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу / У. Б. Галицька, Д. П. Доманчук // Вісник ПДАТУ. – 2012. – № 14. – С. 72–78.
24. Гасюк Л. Сутність, роль і зміст кадрової політики підприємства в ринкових умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2011. № 5(50). – С. 155-159.
25. Гебер Н.А. До питання сутності концепту «кадровий потенціал підприємства»/ Н.А.Гебер // Вісник ОНУ імені І.І.Мечникова. – т.18.- Вип.4/1. – 2013. – С.102-105.

26. Головкова Л.С. Сутність і завдання управління кадровим потенціалом підприємства / Л.С. Головкова, О.О. Лукашов, А.Є. Головкова // Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво». – 2018. – № 5. – С. 33-39.
27. Гомба Л. А. Методичні підходи до оцінки персоналу сучасного підприємства [Електронний ресурс] / Л. А. Гомба. – Режим доступу: [http:// www.nbu.gov.ua/portal/](http://www.nbu.gov.ua/portal/).
28. Гречішкіна А.А. Сутність поняття « кадрова безпека підприємств залізничного транспорту» / А.А.Гречішкіна. – Науковий вісник Херсонського державного університету. – Вип. 6, Частина 2. – 2014. – С.144-146.
29. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства: монографія / Гриньова В. М., Писаревська Г. І. – Х.: Вид. ХНЕУ, 2012. – 228 с.
30. Грицай А. Теоретико-методичні засади формування кадрової політики підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 1(63). – С. 148-155.
31. Гурченков О.П. Формування системи управління персоналом та оцінка її ефективності / О.П. Гурченков, Н.В Гусаріна // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 2 (7). – С. 60-72.
32. Дарміць Р.З. Кадрове забезпечення діяльності підприємства в умовах розвитку міжнародної конкурентоспроможності / Р.З. Дарміць, Г.П. Горішна // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2013. – № 778: 126 Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 26–34.

33. Діденко Н. В. Система антикризового менеджменту персоналу в сучасних умовах [Електронний ресурс] – Режим доступу: irbis-nbuv.gov.ua>cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis/.
34. Долішній І.М. Мотивація персоналу як об'єкт управління на підприємстві / І.М. Долішній, А.В. Колодійчук [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/chem_biol/nvnlntu/20_5/211_Dolisznij_20_5.pdf.
35. Драбаніч А. В. Економіка праці і соціально трудові відносини: навч. посіб. / М.Г. Акулов, А. В. Драбаніч, Т. В. Євась та ін. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 328 с.
36. Дробиш Л. Теоретичні аспекти формування та реалізації кадрової політики на підприємствах у сучасних умовах. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2013. № 3(59). – С. 287-291.
37. Дуданов, Е. И. Социальные условия реализации кадрового потенциала промышленных предприятий: дис. канд. соц. наук / Е. И. Дуданов. – Пенза, 2011. – 184 с.
38. Дяченко Ю.Ю. Онтологічний підхід до формування вимог до навчання персоналу підприємств // Економіка Менеджмент Підприємництво. – № 24 (II), – 2012. – С. 127–132.
39. Егоров С. С. Кадровая безопасность и топ-менеджмент предприятий / С. С. Егоров, М. Я. Корнилов // Инициативы XXI века. – 2010. – № 4 – 5. – С. 80-83.
40. Егоршин А. П. Управление персоналом: ученик для вузов / А. П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2017. – 346 с.

41. Економіка праці і соціально-трудові відносини: [підручник] / [А.М. Колот, О.А. Грішнова, О.О. Герасименко та ін.]; за ред. А.М. Колота. – К.: КНЕУ, 2016. – 711 с.
42. Загородній А.Г. Система обліково-аналітичного забезпечення менеджменту підприємства / А.Г. Загородній // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів: вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2017. – № 576. – С. 94-102. 127
43. Закон України «Про професійний розвиток працівників» від 01.01.2013 №5067-VI [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради України. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17>
44. Запотоцька І.В. Ефективна система мотивації як основа успішного функціонування сучасних компаній / І.В. Запотоцька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право – 2012. – № 4. – С.167-171
45. Зелена М.І. Персонал підприємства як суб'єкт управління / М.І. Зелена. // Донецький національний технічний університет. – 2012. – №3 (29). – С. 101-103.
46. Зовнішня трудова міграція: статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2018. – 36 с.
47. Карпенко Т. В. Формування та використання кадрового потенціалу національної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.07 "Демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика" / Т. В. Карпенко; Харківський національний економічний університет. – Х., 2012. – 23 с
48. Касіч-Пилипенко Т.М. Кадровий потенціал як ключова складова конкурентної переваги підприємства / Т.М. Касіч-Пилипенко, Т.А. Дячко // Бізнес-Інформ. – 2011. – № 4. – С. 147–150.

49. Катценбах Д. Командный подход. Создание высокоэффективной организации / Д. Катценбах, Д. Смит. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 376 с.
50. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: [учеб. пособие] / В. В. Кафидов. – СПб.: Питер, 2012. – 208 с.
51. Кибанов А.Я. Управление персоналом: [учеб. для вузов] / А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская, Е.А. Митрофанова. – М.: РИОР, 2017. – 288 с.
52. Кириченко А.В., Шевчук В.Я., Мазарук А.А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Підручник / К.: Знання, 2015. – 493 с.
53. Класифікатор професій ДК 003:2010 від 30.11.2017, № v1744731-17 [Електронний ресурс] // Державний комітет України з питань технічного регулювання та споживчої політики. – Режим доступу до ресурсу: <http://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10>.
54. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент: учеб. пособ. / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2010. – 752 с.
55. Концевич О. К., Дернова А. Ю. Особливості кадрової політики на підприємствах провідних країн світу [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/33_DWS_2013/Economics/5_150156.doc.htm
56. Кравченко І.М. Розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця у випадку виявленої невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі: монографія / І.М. Кравченко, О.С. Арсентьєва, Л.В. Котова. – Сєверодонецьк: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. – 176 с.
57. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [навч. посібник] / Н.С. Краснокутська. – Х.: ХДУХТ, 2014. – 587 с.

58. Криворучко О., Водолажська Т. Обґрунтування типів кадрової політики підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2015. – Вип. 25. – С. 88-98.
59. Крушельницька О.В. Управління персоналом: навчальний посібник. Видання друге, перероблене й доповнене / О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук. – К.: «Кондор», 2015. – 308 с.
60. Лащенко О.Ю. Кадрова безпека як підсистема в системі економічної безпеки підприємства. Проблеми системного підходу в економіці [Електронний ресурс] / О.Ю. Лащенко. – К.: НАУ, 2007. – Вип. 4. – Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/e-journals/PSPE/2017-3/Laschenko_307.htm.
61. Лугінін О.Є. Статистика національної економіки та світового господарства: Навч. посіб./ Лугінін О.Є., Фомішин С.В. – К.: ЦНЛ, 2016. – 502 с.
62. Майстер Л.А. Економічна сутність персоналу та його сучасне значення в системі управління підприємством / Л.А. Майстер. // Формування ринкових відносин в Україні. – 2012. – №3 (130). – С. 212-218.
63. Маслов Е. В. Управление персоналом предприятия: учебное пособие / Е. В. Маслов. – М.: ИНФРА – М, 2014. – 312 с.
64. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер с англ. – М.: Дело, 1992. – 423 с. 10. Скібіцька Л. І. Антикризова кадрова політика підприємства / Л. І. Скібіцька [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16984/1/241-Skibitska-393-394.pdf>
65. Михайлюк О. В. Модель управління розвитком кадрового потенціалу підприємства / О. В. Михайлюк // Наукові праці МАУП. – 2014.– № 1(40). – С. 187-192 129

66. Мочерний С.В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій; за ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2015. – Т. 2. – 568 с.
67. Назарова Г.О. Передумови створення системи кадрової безпеки підприємства / Г.О. Назарова // Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. – Терноп. нац. екон. ун-т. – 2010. – Вип.15. – С. 34-37.
68. Недогонов Д. В. Управление рабочим персоналом в современных промышленных организациях Харькова: социологический анализ практик / Д. В. Недогонов [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://lomonosovmsu.ru/archive/Lomonosov_2017/17/ nedogonov_dv.doc.pdf](http://lomonosovmsu.ru/archive/Lomonosov_2017/17/nedogonov_dv.doc.pdf).
69. Никифорова В.Г. Управління персоналом: Навчальний посібник. 2-ге видання, виправлене та доповнене./ В.Г.Никифорова – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с.
70. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 467 с. – Серия: Бакалавр. Академический курс.
71. Озерчук Н., Сороківська О. Особливості формування кадрової політики підприємства з використанням аутсорсингу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. – Вип. 2(7). – С. 155-162.
72. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства. Підручник. - К.: Скарби, 2012. - 336 с.
73. Павловська Н. Основні складові кадрової політики підприємства / Н.Павловська, Ю. Спасенко // Довідник кадровика. – 2012. – № 2. С. 88-92

74. Петюх В. М. Управління персоналом: Навч.-метод. Посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2012. – 124 с.
75. Погорелова Т. А. Поліпшення кадрового забезпечення в сучасних умовах функціонування підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Погорелова, А. І. Погорелов // Результати конференції «Оптимум – 2014». – Режим доступу: <http://www.kpi.kharkov.ua/archive/conferences/Оптимум/2014> 130
76. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: навч. посібн. / В.А.Савченко. - КНЕУ, 2013. – 351 с.
77. Севастьянов Р.В.,Ткаченко С.А. Кадрова політика підприємства та напрями її вдосконалення. / «Економічний вісник Запорізької інженерної академії» 2016. – с.177-187
78. Семенов В.Ф. Дослідження процесів управління персоналом підприємств курортно-рекреаційної сфери: термінологічні уточнення / В.Ф. Семенов, Н.В. Нечева. // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2015. – №3 (58). – С. 214–220.
79. Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практичні рекомендації / В.Н. Слиньков. – К.: КНТ, 2017. – 476 с.
80. Стаценко Є.В. Адаптація міжнародних нематеріальних методів мотивації персоналу до сучасної системи стимулювання праці в Україні / Є. В.
81. Стец В. А. Менеджмент персоналу: навч. посіб. для студентів економічних спеціальностей / В. А. Стец, І. І. Стец, М. Ю. Костючик. – Тернопіль: Лілея, 2016. – 180 с.
82. Стеценко, Ю.В Лобода // Экономика предприятия. – 2012. – №1. – С. 15-17.
83. Стрехова С.В. Кадрова політика: важелі впливу на ефективність, механізми та інструменти реалізації / С.В. Стрехова // Економічний часопис XXI. – 2012. – № 3-4. – С. 66-76.

84. Ткачук Г.О. Обліково-аналітичне забезпечення кадрової політики підприємства / Г.О. Ткачук, О.В. Щукіна // Обліково-аналітичне забезпечення в умовах управління фінансово-економічною безпекою підприємства: [монографія] / [В.В. Немченко, Ф.А. Трішин, Л.В. Іванченкова, Н.М. Купріна, Г.О. Ткачук та ін.]; за заг. ред. д. е. н., проф. В.В. Немченко. – Одеса: Фенікс, 2015. – 360 с. – С. 31-45.
85. Травин В.В. Менеджмент персонала підприємства: учебн.-практич. посібник / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – 3-е изд. М. : Дело, 2017. – 272 с.
86. Управління персоналом: навч. посіб. для ВНЗ / [М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. – К.: ЦУЛ. – 2019. – 500 с.
87. Управління персоналом: навч. посіб. / [М. Д. Виноградський, С. В. Беляєва, А. М. Виноградська, О. М. Шканова]. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 504 с.
88. Управление персоналом организации. Учебни/под. ред. А.Я.Кибанова. – 2-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 638 с.
89. Формування людського капіталу у транснаціональних корпораціях / Н.І. Кара, О.С. Костюк, Л.А. Янковська, В.М. Пісний // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – 2009. – № 649: Логістика. – С. 276-282.
90. Харун О. А. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств / О. А. Харун. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. – 2016. – №10. – С. 121–125. 131
91. Хопчан М. І., Харів П. С., Бойчик І. М., Латиш О. Я. Організація і планування виробництва: Теорія і практика. Навч. посібник.- Тернопіль: Марком, Нова генерація, 2015. – 256с.

92. Хміль Ф.І. Управління персоналом/ Ф.І. Хміль. – К.: Видавничий центр «Академія», 2016. – 488 с.
93. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз: Навч. посібник. - 2-ге видання, перероблене і доповнене. - Житомир, ЖІТІ, 2011. - 300 с.
94. Цал-Цалко Ю.С., Холод Б.І. Економіка підприємства: Навч. посібник. - Житомир: ЖІТІ, 2010.-388 с.
95. Череп А.В. Необхідність формування механізму мотивації праці на підприємствах / А. В. Череп // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – №3 – С.134-147
96. Чикуркова А. Д. Стратегія управління / А. Д. Чикуркова. – Кам'янець-Подільський: Вид-ць ПП Зволейко Д. Г., 2010. – 428 с.
97. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: Підручник / Київський національний економічний ун- т. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К. : КНЕУ, 2013. — 700с.
98. Branch A.E. Export Practice and Management / A.E. Branch. – Boston: Cengage Learning EMEA, 2016 – 656 p.
99. Bush C. Key Trends in Global Trade Management [Electronic resource] / C. Bush. – Mode of access: <http://blog.amberroad.com/blog/key-trends-in-global-trade-management>
100. Business expansion: expansion strategies [Electronic resource]. – Mode of access: http://www.cf-sn.ca/business/business_expansion/expansion.php

ДОДАТКИ

Додаток А

**Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства ТОВ
«Васильківхлібопродукт» за 2017р.**

Додаток 1
до положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25
"Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства"

ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ
суб'єкта малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди		
		2018	01	01
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВАСИЛЬКІВХЛІБОПРОДУКТ"	за ЄДРПОУ	40036472		
Територія КИЇВСЬКА	за КОАТУУ	3210700000		
Організаційно-правова форма господарювання Підприємства	за КОПФГ	100		
Вид економічної діяльності Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості	за КВЕД	10.61		
Середня кількість працівників, осіб 287 / 287				
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон вулиця Володимирська, буд. 22, м. ВАСИЛЬКІВ, КИЇВСЬКА обл., 08600		24040		

1. Баланс на 31 грудня 2017 р.

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	11 554,8	18 968,3
Основні засоби	1010	589,0	894,1
первісна вартість	1011	647,3	1 338,9
знос	1012	(58,3)	(444,8)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	12 143,8	19 862,4
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	110 757,0	188 562,7
у тому числі готова продукція	1103	4 591,0	9 486,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	695,7	111 223,0
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	100 606,8	227 836,6
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	258,9	10 215,8
Витрати майбутніх періодів	1170	0,5	6,2
Інші оборотні активи	1190	22 494,6	38 915,6
Усього за розділом II	1195	234 813,5	574 759,9
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	246 957,3	594 622,3

Рис. А.1.1. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємства ТОВ
«Васильківхлібопродукт» за 2017р.

Додаток Б

**Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ
«Васильківхлібопродукт» за 2017р.**

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	6,3	6,3
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	(2 829,2)	10 756,7
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	(2 822,9)	10 763,0
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	2 235,4	140 747,4
розрахунками з бюджетом	1620	133,7	1 824,2
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	1 631,5
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	265,5	370,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	247 145,6	440 916,8
Усього за розділом III	1695	249 780,2	583 859,3
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	246 957,3	594 622,3

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2017

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	405 559,9	48 377,4
Інші операційні доходи	2120	838,3	149,3
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	406 398,2	48 526,7
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(288 380,2)	(42 493,8)
Інші операційні витрати	2180	(9 083,0)	(3 346,1)
Інші витрати	2270	(82 324,7)	(5 691,2)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(389 787,9)	(51 531,1)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	16 610,3	(3 004,4)
Податок на прибуток	2300	(2 989,9)	(5,0)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	13 620,4	(3 009,4)

Керівник



(підпис)

Кісіль Ірина Володимирівна
(ініціали, прізвище)

Рис. Б.1.2. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ
«Васильківхлібопродукт» за 2017р.

Додаток В

**Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ
«Васильківхлібопродукт» за 2018р.**

Стаття	Код рядка	За звітний період	КОДИ	
			2019	01 01
Підприємство ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВАСИЛЬКІВХЛІБОПРОДУКТ" <small>(найменування)</small>		Дата (рік, місяць, число) за С/ДР/КУ	40036472	
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) за Рік 2018 р.			Форма №2 Код за ДКУД 1801003	
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ				
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	355 859	405 560	
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-	
премії підписані, валова сума	2011	-	-	
премії, передані у перестрахування	2012	-	-	
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-	
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(335 216)	(298 380)	
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-	
Валовий:				
прибуток	2090	20 643	107 180	
збиток	2095	(-)	(-)	
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-	
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-	
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-	
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-	
Інші операційні доходи	2120	10 993	838	
у тому числі:	2121	-	-	
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		-	-	
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-	
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-	
Адміністративні витрати	2130	(2 261)	(1 762)	
Витрати на збут	2150	(14 607)	(7 321)	
Інші операційні витрати	2180	(8 132)	(82 325)	
у тому числі:	2181	-	-	
витрати від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю		-	-	
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-	
Фінансовий результат від операційної діяльності:				
прибуток	2190	6 636	16 610	
збиток	2195	(-)	(-)	
Доход від участі в капіталі	2200	-	-	
Інші фінансові доходи	2220	-	-	
Інші доходи	2240	-	-	
у тому числі:	2241	-	-	
дохід від благодійної допомоги		-	-	
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)	
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)	
Інші витрати	2270	(-)	(-)	
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-	

Рис. В.1.3. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ
«Васильківхлібопродукт» за 2018р.

Додаток Г

**Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ
«Васильківхлібпродукт» за 2018р.**

Продовження додатка 2

Фінансовий результат до оподаткування:			
прибуток	2290	6 636	16 610
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1 195)	(2 990)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	5 441	13 620
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	5 441	13 620

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	337 998	-
Витрати на оплату праці	2505	11 530	-
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 225	-
Амортизація	2515	331	-
Інші операційні витрати	2520	8 132	-
Разом	2550	360 216	-

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

Кисель Ірина Володимирівна

Головний бухгалтер

Рачківська Надія Анатолівна

Рис. Г.1.4. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ
«Васильківхлібпродукт» за 2018р.

Додаток Д

**Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ
«Васильківхлібопродукт» за 2019р.**

Підприємство		Дата (рік, місяць, число)		КОДИ	
ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ВАСИЛЬКІВХЛІБОПРОДУКТ" (найменування)		за СДРПОУ		2020	01
Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)		Рік 2019		40036472	
за		р.		1801003	
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ		Форма N2 Код за ДКУД		1801003	
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року		
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	312 132	355 859		
Чисті зароблені страхові премії	2010	-	-		
премії підписані, валова сума	2011	-	-		
премії, передані у перестраховання	2012	-	-		
зміна резерву незароблених премій, валова сума	2013	-	-		
зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій	2014	-	-		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(295 073)	(335 216)		
Чисті понесені збитки за страховими виплатами	2070	-	-		
Валовий:					
прибуток	2090	17 059	20 643		
збиток	2095	(-)	(-)		
Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань	2105	-	-		
Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів	2110	-	-		
зміна інших страхових резервів, валова сума	2111	-	-		
зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах	2112	-	-		
Інші операційні доходи	2120	8 319	10 993		
у тому числі:	2121	-	-		
дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю					
дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2122	-	-		
дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування	2123	-	-		
Адміністративні витрати	2130	(2 496)	(2 261)		
Витрати на збут	2150	(11 601)	(14 607)		
Інші операційні витрати	2180	(7 123)	(8 132)		
у тому числі:	2181	-	-		
витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	2182	-	-		
Фінансовий результат від операційної діяльності:					
прибуток	2190	4 158	6 636		
збиток	2195	(-)	(-)		
Доход від участі в капіталі	2200	-	-		
Інші фінансові доходи	2220	-	-		
Інші доходи	2240	-	-		
у тому числі:	2241	-	-		
дохід від благодійної допомоги					
Фінансові витрати	2250	(-)	(-)		
Втрати від участі в капіталі	2255	(-)	(-)		
Інші витрати	2270	(-)	(-)		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275	-	-		

Рис. Д.1.5. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ
«Васильківхлібопродукт» за 2019р.

Додаток Е

**Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ
«Васильківхлібопродукт» за 2019р.**

Фінансовий результат до оподаткування:		Продовження додатка 2	
прибуток	2290	4 158	6 636
збиток	2295	(-)	(-)
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(748)	(1 195)
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305	-	-
Чистий фінансовий результат:			
прибуток	2350	3 410	5 441
збиток	2355	(-)	(-)

II. СУКУПНИЙ ДОХІД			
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Дооцінка (уцінка) необоротних активів	2400	-	-
Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів	2405	-	-
Накопичені курсові різниці	2410	-	-
Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств	2415	-	-
Інший сукупний дохід	2445	-	-
Інший сукупний дохід до оподаткування	2450	-	-
Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом	2455	-	-
Інший сукупний дохід після оподаткування	2460	-	-
Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)	2465	3 410	5 441

III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ			
Назва статті	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Матеріальні затрати	2500	292 448	337 998
Витрати на оплату праці	2505	13 201	11 530
Відрахування на соціальні заходи	2510	2 541	2 225
Амортизація	2515	980	331
Інші операційні витрати	2520	7 123	8 132
Разом	2550	316 293	360 216

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	_____	Кісіль Ірина Володимирівна
Головний бухгалтер	_____	Рачківська Надія Анатоліївна

Рис. Е.1.6. Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва ТОВ
«Васильківхлібопродукт» за 2019р.

