

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
(назва навчально-наукового інституту)

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування
(назва кафедри)

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ
Гарант освітньої програми

_____ Барабанова В.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

« _____ » _____ 20 _____ року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти _____ магістр _____
(назва освітнього ступеню)

зі спеціальності _____ 073 «Менеджмент» _____
(шифр і назва)

освітньої програми _____ «Менеджмент» _____
(назва)

на тему: Стратегічне управління розвитком персоналу
в підприємстві (в групі підприємств)

Виконав:

здобувач вищої освіти _____ Попозогло Тетяна Сергіївна _____
(прізвище, ім'я, по-батькові) (підпис)

Керівник:

_____ д.е.н., доцент Приймак Н.С. _____
(посада, науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали) (підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній
роботі немає запозичень з праць
інших авторів без відповідних
посилань

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

Кривий Ріг
2020

4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):

- 1) Теоретичні основи стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві
- 2) Методичні основи аналізу та оцінки стратегічного управління розвитком персоналу
- 3) Аналіз та оцінка стратегічного управління розвитком персоналу ТОВ «Будинок-Сервіс»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).
Таблиці, графіки, схеми

(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: « _____ » _____ 20 ____ р.

7. Календарний план

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір напрямку дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи	до 20.06.2020	
2	Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи	до 05.10.2020	
3	Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи	до 19.10.2020	
4	Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи	до 16.11.2020	
5	Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу	до 30.11.2020	
6	Оформлення та представлення роботи на кафедрі	до 07.12.2020	
7	Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту	до 11.12.2020	
8	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю	до 14.12.2020	
9	Захист дипломної роботи	до 19.12.2020	

Здобувач ВО _____ П. І. Б.
(підпис)

Керівник роботи _____ П. І. Б.
(підпис)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

сторінок 52, рисуноків 7, таблиць 13, додатків 6,
графічного матеріалу 4, використаних джерел 28

Об'єкт дослідження: стратегічне управління розвитком персоналу у ТОВ «Будинок-Сервіс».

Предмет дослідження: ефективність стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві в сучасних умовах розвитку ринку праці та напрямки її забезпечення.

Мета дослідження: розробка ефективних інструментів удосконалення стратегічне управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Будинок-Сервіс».

Методи дослідження: У роботі були застосовані методи системного підходу – встановлення особливостей формування та реалізації використання людського капіталу, як ланки стратегічного потенціалу країни, діалектичного методу наукового пізнання – дослідження факторів які впливають на ефективність управління персоналом, а також літературного пошуку та узагальнення.

Основні результати дослідження: використання комплексу запропонованих заходів з розвитку персоналу дозволить підприємству у майбутньому:

- підвищити продуктивність співробітників, що дозволить підприємству досягати поставлених цілей;
- удосконалити вміння та навички персоналу;
- підвищити рівень мотивації на підприємстві;
- створити сприятливий психологічний простір;
- розвинути активність, цілеспрямованість та стратегічне мислення у середині колективу;
- сформувати почуття причетності співробітника до всіх процесів діяльності підприємства.

Ключові слова: стратегічне управління персоналом, розвиток персоналу, кадрова стратегія, стратегічне управління розвитком персоналу, людські ресурси

ЗМІСТ

ВСТУП	6
1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ	8
2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ	18
3. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БУДИНОК-СЕРВІС».....	22
ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	35
ДОДАТКИ.....	37

ВСТУП

В умовах динамічного розвитку сучасного світу кожне підприємство має застосовувати гнучкість управлінських технологій та вміти пристосовуватися до оточуючих його змін середовища функціонування. Здатність адаптуватися означає мати хист будувати господарську діяльність так, щоб кожен співробітник мав високий рівень якості життя. Для оптимального розвитку будь-якого підприємства, у першу чергу, необхідно враховувати наявність та стан усіх видів економічних ресурсів, а також їх конкурентоспроможність на внутрішньому та світовому ринках. Уся сукупність ресурсів відіграє важливу роль у досягненні цілей компанії, але особливої уваги потребує один з найцінніших – люди (трудові ресурси). Саме трудові ресурси можуть розкривати потенціал щодо здатності організації вести ефективну господарську діяльність на національному рівні та конкурувати у міжнародних відносинах світового ринку.

Україна є державою, яка наділена всіма ресурсами: працездатне населення, капітал, підприємницький хист, знання необхідні для ведення господарського життя, а також природні ресурси. Однак економічна, політична та соціальна нестабільність, яка зараз панує в нашій країні може спричинити ресурсний дефіцит. Особливо небезпечним для України у майбутньому є втрата працездатного населення (за 2014 – 2019 рр. економічно активне населення працездатного віку зменшилося у середньому на 9 % [1]). Відсутність можливостей для розвитку та організації кваліфікованих кадрів на території нашої держави спричинює процес «відтоку мізків». Наразі, головною проблемою нашої країни є низький рівень ефективного управління людськими ресурсами, що унеможливує зростання України в цілому. Це питання є дуже актуальним на всіх рівнях управління та адміністрування і потребує ґрунтовного вивчення.

Інформатизація та діджиталізація, науково-технічний прогрес, інноваційний розвиток та інші інтеграційні та глобалізаційні процеси, що відбуваються у світі, вимагають від співробітників багатьох компаній та підприємств адаптуватися до належного рівня умов, які складаються на ринку економічних відносин. Кваліфіковані кадри у певній галузі знань не є достатніми для виконання поставлених цілей організацією. Важливим аспектом у сучасному управлінні підприємством є розвиток персоналу як соціально-відповідального організму, що діє колективно для досягнення спільної мети, і при цьому вагомим внеском є саморозвиток співробітників, можливість розвитку їх внутрішнього потенціалу та ділових якостей. З цієї точки зору, тематика даної кваліфікаційної роботи є актуальною і підлягає подальшому вивченню, а саме зі сторони стратегічного управління розвитком персоналу.

Теоретичною і методологічною основою наукової роботи виступали результати фундаментальних та прикладних досліджень українських та зарубіжних вчених. Питаннями стратегічного управління персоналом займалися такі провідні вчені як М. Армстронг, І. Ансофф, В. Гриньова, А.

Кібанов, Г. Лич, В. Маслов, Г. Назарова, А. Ткаченко, О. Ястремська. Розвиток персоналу у довгостроковій перспективі розглядався у наукових працях таких вчених як В. Верхоглядова, І. Грузіна, А. Колот, Ю. Лисенко, В. Савченко, А. Топмсон та Дж. Стрікленд, Н. Федорова, С. Шекшня й ін. Проте невирішеними залишилися питання щодо стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві, а також визначення методології аналізу та оцінки даного управління.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка ефективних інструментів удосконалення стратегічне управління розвитком персоналу підприємства ТОВ «Будинок-Сервіс».

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичну сутність та зміст стратегічного управління персоналом та забезпечення його розвитку на стратегічних основах;
- охарактеризувати методичні основи аналізу та оцінки стратегічного управління розвитком персоналу;
- проаналізувати та оцінити стратегічне управління розвитком персоналу на обраному підприємстві;
- виконати розробку пропозицій з вдосконалення стратегічного управління розвитком персоналу.

Об'єктом дослідження даної кваліфікаційної роботи є стратегічне управління розвитком персоналу у ТОВ «Будинок-Сервіс», а предметом виступає ефективність стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві в сучасних умовах розвитку ринку праці та напрями її забезпечення.

Апробація висновків, рекомендацій і пропозицій автора відбувалась на базі статистичної та оперативної інформації ТОВ «Будинок-Сервіс».

1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

В умовах глобалізації та постійно зростаючої конкуренції, важливою складовою розвитку сучасної ринково-орієнтованої компанії є люди, тому стратегічне управління персоналом для багатьох підприємств виступає одним з найважливіших напрямків в успішному досягненні їх мети.

Зміст економічної категорії «стратегічне управління персоналом» розглядалося багатьма вченими, деякі з них наведено нижче у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «стратегічне управління персоналом»

Автор	Визначення
М. Армстронг [2]	Стратегічне управління персоналом – це підхід до прийняття рішень щодо намірів і планів компанії в галузі трудових відносин, а також при формуванні політики і практики в сфері найму, навчання, розвитку, управління ефективністю, оцінки роботи персоналу і міжособистісних відносин. Цей підхід є однією з основних складових корпоративної або ділової стратегії компанії.
Л. В. Балабанова [3]	Стратегічне управління персоналом підприємства – це багатогранний процес, спрямований на оптимізацію кадрової політики і забезпечення на цій основі конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі.
О. Н. Громова [4]	Стратегія управління персоналом – це довготривалий якісно визначений напрям у роботі з персоналом, що передбачає розробку складу рішень, які послідовно приймаються, для досягнення системою управління персоналом встановлених цілей.
Ф. І. Хміль [5]	Стратегія управління персоналом – комплекс загальних довготермінових підходів до управління зайнятістю в організації.
Дж. М. Іванцевич [6]	Стратегія управління персоналом – це те, чого хотіли б досягти вищі керівники фірми протягом тривалого періоду.
В. І. Маслов [7]	Стратегічне управління персоналом – здійснення найму персоналу, його оцінку, винагородження й розвиток, виходячи з цілісного уявлення про цілі розвитку підприємства.
А. Я. Кібанов [8]	Стратегія управління персоналом – ретельно продуманий, розроблений керівництвом організації пріоритетний, якісно визначений напрям дій, необхідний для досягнення довгострокових цілей зі створення високопрофесійного, відповідального та згуртованого колективу, що враховує стратегічні завдання підприємства і його ресурсні можливості.

Проаналізувавши вищенаведені трактування даної економічної категорії, нами запропоновано власне бачення даного терміну: стратегічне управління персоналом – це програма дій, яка спрямована на довготривалу перспективу і несе у собі вміння вищого керівництва спланувати, організувати, вмотивувати персонал підприємства для досягнення основної мети і високопрофесійного виконання стратегічних завдань компанії з найменшими ризиками.

Постійні зміни, що представлені технологічними інноваціями, діджиталізацією економічного і соціального життя, модернізацією старих технологій та поглядів, спонукають компанії робити інвестиції у головний капітал сучасності – людські ресурси. Розвиток персоналу набуває важливого стратегічного значення, і тому важливо розуміти його термінологічну дефініцію (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Сутність поняття «розвиток персоналу»

Автор	Визначення
О. А. Грیشнова [9]	Розвиток персоналу – це сукупність всіх організаційно-економічних заходів підприємства у сфері навчання персоналу, його перепідготовки і перекваліфікації. В широкому ж розумінні розвиток персоналу також охоплює питання професійної адаптації, оцінки кандидатів на вакантні посади, поточного періодичного оцінювання персоналу, планування ділової кар'єри, службово-професійного просування та багато інших.
В. Р. Веснін [10]	Розвиток персоналу – проведення заходів, що сприяють повній реалізації особистісного потенціалу працівників та підвищенню їх здатності вносити вклад у діяльність організації.
Й. Хентце [11]	Розвиток персоналу – одна з функцій менеджменту, яка спрямована на те, щоб сприяти членам трудового колективу усіх ієрархічних ланок в оволодінні кваліфікацією, необхідною для виконання сучасних і майбутніх професійних вимог. Також – це сприяння розвитку особистісних здібностей працівників із врахуванням змін роду діяльності та індивідуальних і виробничих цілей. Розвиток персоналу відбувається в певній послідовності та орієнтований на досягнення поставленої мети.
Д. Джой-Меттьюз [12]	Розвиток персоналу – цілісний та активний процес удосконалення, пов'язаний з робочою діяльністю знань та умінь із використання широкого спектру навчальних методів та стратегій.
П. Шлендер [13]	Розвиток персоналу – це система заходів, спрямованих на підтримку здібності до навчання працівників, розповсюдження знань та передового досвіду, навчання молодих співробітників.
В. А. Савченко [14]	Розвиток персоналу – системний організований процес безперервного професійного навчання працівників для підготовки їх до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.
Р. Марра і Г. Шмідт [15]	Розвиток персоналу – навчання і підвищення кваліфікації персоналу

Вище наведені дефініції дозволяють сформулювати власне бачення змістового наповнення сутності розвитку персоналу, а саме як процесу, що несе в собі постійне вдосконалення особистісних та професійних навичок індивідуума, які допомагають реалізовувати себе та свій потенціал на підприємстві, і в свою чергу дає поштовх для розвитку командного духу всередині компанії.

Персонал у довгостроковому періоді розглядається компаніями як цінний ресурс, який потрібно розвивати, вдосконалювати та направляти у напрямку досягнення генеральної мети. Стратегічний підхід до управління розвитком персоналу зумовлює запровадження сучасних кадрових стратегій, тому для більш детального огляду необхідно розуміти, що таке кадрова стратегія та як саме вона пов'язана з поняттям «розвиток персоналу».

«Кадрова стратегія полягає у визначенні шляхів розвитку компетенцій персоналу організації і покликана пов'язати між собою численні аспекти управління персоналом для стимулювання і оптимізації їхнього впливу на працівників, особливо їхні трудові якості, кваліфікацію і створення єдиної, що відповідає конкретній цільовій групі, політики управління персоналом» [16].

Згідно вище наведеного терміну можна дійти висновку, що кадрова стратегія напряму пов'язана з розвитком персоналу, тому що саме вона визначає шляхи розвитку особистісного та професійного потенціалу співробітників.

«Виділяють наступні напрями кадрової стратегії в організації: організація відносин та зв'язків з ринком праці і внутрішньофірмовими трудовими ресурсами; вибір і реалізація стилю управління кадрами, організація горизонтальної кооперації; організація робочого місця та умов праці; розробка політики визнання особистих успіхів у праці; вибір оптимальної системи оплати праці; розробка політики підготовки і підвищення кваліфікації персоналу; розробка комунікаційної політики» [17].

«Розвиток персоналу залежить від багатьох напрямів, але навчання є одним з найефективніших методів, що застосовуються підприємствами у світі. Окрім традиційних методів розвитку персоналу, існують інноваційні, які широко застосовуються в європейських країнах, тоді як в Україні тільки починають використовуватися в практиці діяльності підприємств. До сучасних методів навчання персоналу відносять такі:

- 1) Відеонавчання – наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо.
- 2) Дистанційне навчання – використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів).
- 3) Модульне навчання – очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетентностей тощо). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проектів. Тривалість модульного навчання залежить від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетентностей, яких слід набути.
- 4) Кейс-навчання – розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Цей метод є ефективним для керівників різного рівня.
- 5) В тренінговому навчанні основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо. Ділова гра передбачає відпрацювання навчальної тематики на основі ситуацій та матеріалу, що моделюють ті або інші аспекти професійної діяльності слухачів. Імітаційна гра спрямована на вироблення нових компетентностей, установок у поведінці, а також на формування підходів до вирішення нестандартних ситуацій; передбачає вибір метафори як проблемної ситуації, пошук рішення і подальше перенесення ефективних рішень в реальну практику. Рольова гра моделює реальні чи типові ситуації з визначенням ролей учасників для пошуку ефективних рішень проблемної ситуації. Цей метод ефективний під час набуття

навичок міжособистісного спілкування, зокрема, для працівників, які обіймають керівні посади.

6) Мозковий штурм – метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення. Найбільш ефективним цей метод є для роботи в команді (малих групах).

7) Метод поведінкового моделювання покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.

8) Сторітеллінг (мотиваційна розповідь) – метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).

9) Екшн-навчання – метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання.

10) Баскет-метод – метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.

11) Shadowing («стеження») – надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант «занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.

12) Secondment (своєрідне «відрядження») є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.

13) Buddying – метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва.

14) Коучинг – метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.

15) Майстер-клас – це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод» [18; 19].

Наведені методи є корисними для застосування у сфері розвитку персоналу, проте при виборі того, чи іншого методу необхідно розуміти, який саме буде найбільш точно задовольняти потреби компанії та відповідати її загальній стратегії.

Основною рушійною силою для національних здобутків країни у сфері виробництва та споживання є і залишаються люди з їх фізичними, розумовими властивостями. З часом плідне використання будь-якого ресурсу потребує його відновлення. Не є виключенням і трудові ресурси. Безвідповідальне ставлення до процесу використання людських ресурсів призводить до погіршення умов щодо їх відтворення, тому це питання набуває особливого значення, що актуалізує створення механізму раціонального управління та використання у подальшому. За даними Державної служби статистики України за січень-червень 2019 р., населення працездатного віку в державі становило 17308,7 тис. осіб., або 73,7% до всього населення відповідного віку (дані наведені без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях). Даний показник у порівнянні із аналогічним періодом попереднього року є більшим на 1%, що свідчить про зростання трудового потенціалу України (можливо ці зміни спричинено приходом нового уряду до влади), але дуже повільними темпами. За віковими групами слід виокремити молодих людей працездатного віку, що наразі представляють велику цінність для майбутнього нашої держави, а саме (дані рис. 1): 15-24 років – 36,2%; 25-29 років – 80,3%; 30-34 років – 81,8%. Найбільшу частку у структурі населення становить вікова група 35-39 років, у кількісному співвідношенні – 2620,9 тис. осіб.

Дані щодо зайнятості населення (рис. 2) показують, що з усіх жителів України віком від 15 років і старше, зайнятими є 15 781,2 тис. осіб, що на 8,8% менше від усього працездатного населення. Саме ця частка знаходить своє відображення у даних Державної статистики України щодо безробіття населення. Зазначений рівень безробіття в динаміці не є стійким, що актуалізує вивчення переліку чинників, які впливають на даний показник.

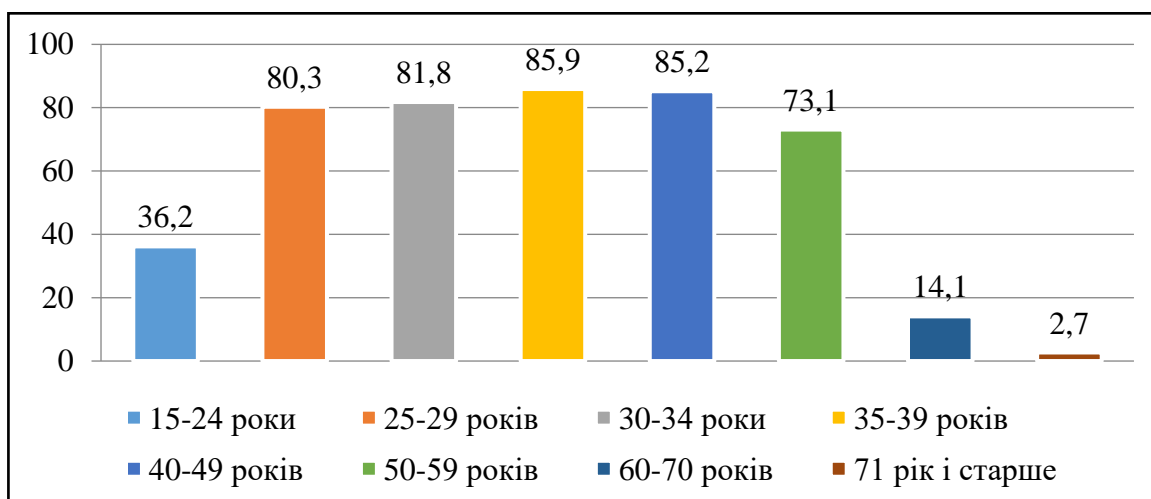


Рисунок 1.1 – Людські ресурси України за віковими групами у 2019 році, %
(складено автором на основі [1])

– «Чинників, що впливають на рівень безробіття в Україні дуже багато, їх можна поділити на природні та циклічні. Серед природніх можна виділити: тривалість пошуку робочих місць (період позначається отриманням допомоги по безробіттю, а також рівнем ефективної діяльності державних служб зайнятості); демографічна трансформація структури робочої сили (молоді люди часто змінюють своє робоче місце, а це в свою чергу і спричиняє коливання у складі кваліфікованих кадрів); науково-технічний прогрес (необхідність перекваліфікації трудових ресурсів з метою опанування нововведень)» [20];

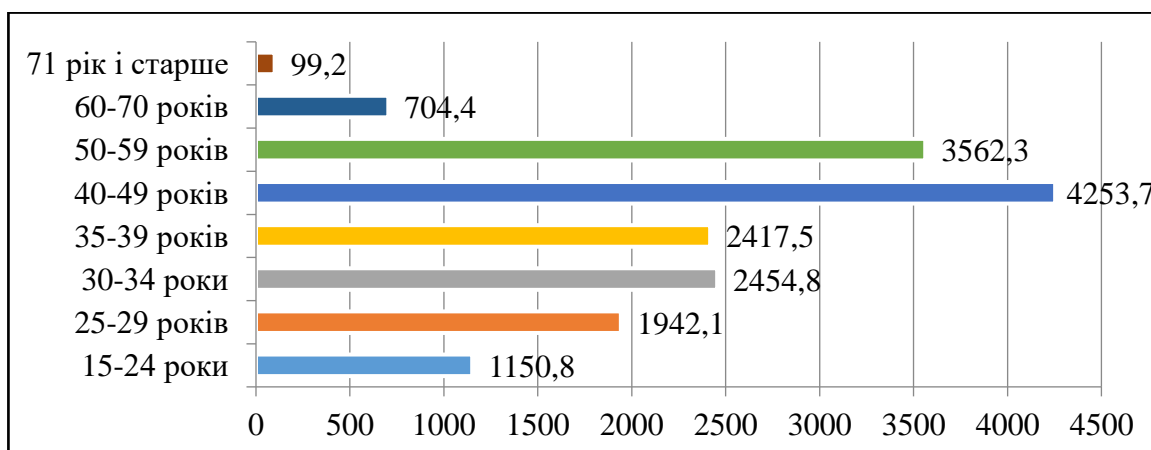


Рисунок 1.2 – Зайнятість населення за віковими групами у 2019 році, тис. осіб (складено автором на основі [1])

– «До циклічних чинників відносять: нерівноважний стан ринку праці (зменшення попиту на працю відносно її пропозиції); не здатність заробітної плати бути адаптивною до навколишніх змін» [20].

На рис. 2 можна побачити, що найбільший рівень зайнятості населення на території України зафіксовано у людей віком від 40 до 59 років. Саме ця категорія складає майже половину від усієї сукупності зайнятого населення.

Тобто ми можемо побачити, що до цих груп також входять люди пенсійного віку. Причин, що спричинили таку ситуацію можна виділити декілька:

- небажання роботодавців влаштовувати до себе на підприємство молодь без досвіду роботи;
- низький розмір пенсії та її співвідношення із вартістю продуктового споживчого кошику, що змушує пенсіонерів «триматися» за свої робочі місця, щоб хоч якось виживати при високих цінах на житлово-комунальні послуги та товари і послуги повсякденного вжитку;
- масовий відтік працездатного населення закордон.

Наявна чисельність населення на 1 вересня 2019 року на всій території України склала 42153,2 тис. осіб (різниця з попереднім роком становить 0,5%). Розглядаючи статистичні дані кількості населення за період починаючи з 1990 року до 2019 року ситуація змінилася на 18,7%. З цього можна зробити висновок, що за 29 років чисельність населення скоротилася майже в півтора рази, особливо помітним скорочення було у 2014 році, відповідно до рис. 3.

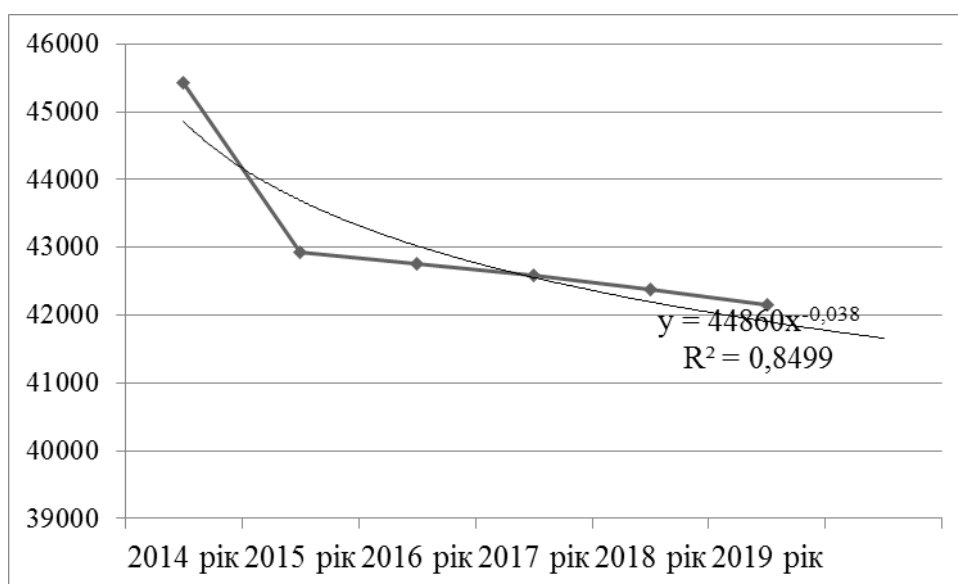


Рисунок 1.3 – Чисельність наявного населення за період 2014-2019 рр., тис. осіб (складено автором на основі [1])

Динаміка даного показника не є позитивною та свідчить про низький рівень якості життя в Україні, що спричиняє підвищення смертності населення та збільшення частоти здійснення міграційних процесів, значна частина наших співвітчизників залишають свої домівки у пошуках кращого життя.

Отже, аналіз статистичних показників вказує, що найбільшу частку зайнятих в економіці України складають люди у віці від 40 до 49 років. Частка безробітних поступово скорочується, попри це чисельність наявного населення України за складеним прогнозом продовжує поступово зменшуватися. Однією з причин скорочення є міграційні процеси. Великою часткою людей, які виїжджають закордон є молоді люди, що є невтішним показником для майбутнього України. У цьому випадку необхідно звернути увагу на те, яким чином можна вмотивувати людей залишатися в Україні. Усі сили державних

структур та установ повинні бути зосереджені саме на відновленні трудового потенціалу держави.

У даному дослідженні здійснено спробу запропонувати ключові характеристики так званої «української соціальної моделі захисту громадян», спрямованої на забезпечення не тільки ефективного управління людськими ресурсами, але й на збереження людського потенціалу країни у довгостроковій перспективі. Згідно неї:

- держава має виступати гарантом дотримання права на рівний доступ та справедливий розподіл соціальної допомоги громадянам;

- професійний стаж (читай – стаж сплати соціальних внесків) має бути показником, який визначає рівень покриття ризиків, що стали причиною виплат соціальної допомоги. Проте, відсутність професійного стажу не має бути завадою до отримання мінімального рівня допомоги;

- передбачається збереження вже існуючого переліку соціальних ризиків і життєвих ситуацій громадян які є підставою для отримання допомоги. Включення нових ризиків – після ґрунтовного дослідження їх доцільності та після оцінки фінансової спроможності щодо їх покриття;

- адресність соціальної допомоги та її подальший моніторинг;

- створення можливостей отримання соціальної допомоги нужденним не тільки у грошовій чи монетарній формах, але й у натуральній формі;

- налагоджування соціального моніторингу дієвості державної політики у сфері соціального захисту, її справедливого розподілу та доцільності;

- держава має виступати гарантом максимально-коротких термінів часу між виникненням ризикованої соціальної ситуації та наданням соціальної забезпечення чи соціальної послуги. Порухення розумних термінів часу має бути пов'язане із санкціями щодо виконавців.

Основою української моделі реалізації державної політики у сфері соціального захисту громадян має стати сукупність регіональних стратегічних програм соціального захисту населення, спрямованих на збереження та примноження людських ресурсів держави, забезпечення їх приросту відповідно до потреб розбудови конкурентної економіки України.

«Соціальний захист на місцевому рівні покликаний забезпечувати раціональне використання ресурсного потенціалу регіону і на цих засадах вирішувати соціальні проблеми місцевого населення, дотримуючись балансу інтересів і держави, і регіонів» [21, с. 54].

На основі узагальнення соціально-економічного становища України нами запропоновано такі стратегічні напрями удосконалення соціального захисту населення на регіональному рівні:

1. Надання соціальним пільгам переважної форми грошових трансферів (має стосуватися компенсації вартості тарифів на проїзд та вартості комунальних послуг) та/або соціальних послуг (відновлення масштабної регіональної системи соціального патронажу та соціального супроводу);

2. Створення системи раннього виявлення осіб та сімей громадян які знаходяться в соціально-небезпечних чи соціально-ризикованих ситуаціях. Така

система має стати пограничним інструментом профілактики та попередження соціально-ризикованих станів. «Реалізація поставленої мети потребує підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії відповідних органів державної влади та місцевого самоврядування, координації їх дій, тобто запровадження інтегрованої системи надання соціальних послуг сім'ям та особам, які цього потребують, на основі уніфікованих мінімальних стандартів та єдиних технологій» [22, с. 474];

3. Підвищення якості надання соціальної допомоги та соціального забезпечення населення, в тому числі за рахунок впровадження інновацій у організацію системи соціального захисту населення. У Дніпропетровській області частково така практика існує – у багатьох містах області (Дніпро, Кривий Ріг, Жовті Води, Павлоград та інші) створено центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) у яких акумульовано адміністративні послуги, в т.ч. і послуги із надання соціального забезпечення громадян.

4. Центральним осередком соціального захисту населення слід визнати сім'ю, родину та більшість соціальних послуг орієнтувати саме на даний об'єкт соціального захисту.

Стратегічні напрямки забезпечення соціального захисту населення України узагальнено на рис. 4.

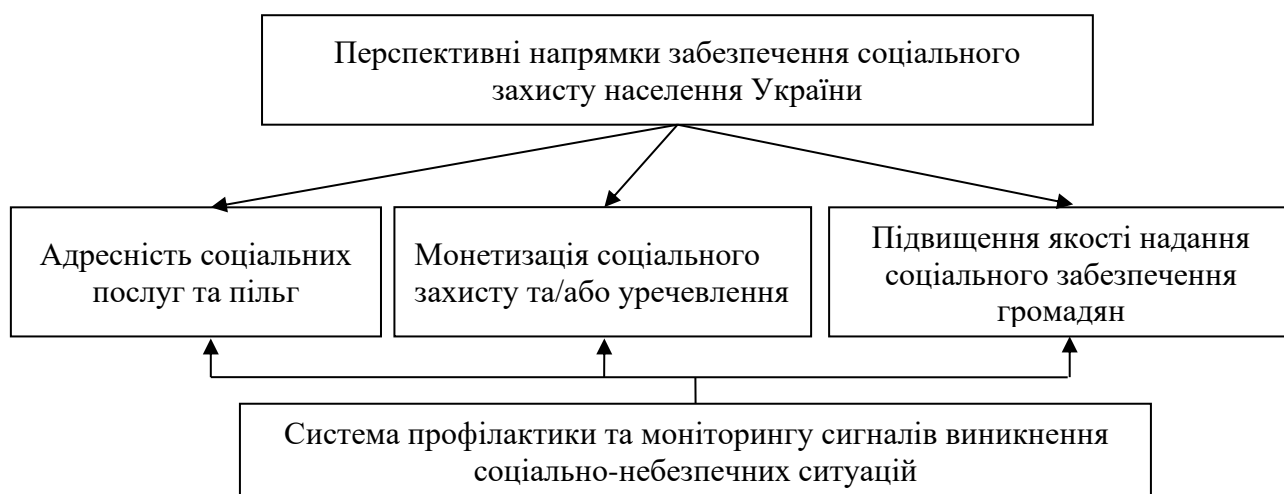


Рисунок 1.4 – Перспективні стратегічні напрямки забезпечення соціального захисту населення України (складено автором)

Поряд із тим, пропонується впровадження наступних проектів, покликаних забезпечити якість процесу надання послуг із соціального забезпечення:

– впровадження тотальної діджиталізації інструментів та програм регіональної та державної політики у сфері соціального захисту громадян.

«Термін “діджитал-економіка” (digital economy) введений у науковий обіг ще в 1995 р. американським ученим Н. Негропonte. Утім, це поняття досі трактується неоднозначно. Зокрема, діджитал-економіка ототожнюється зі знанневою, інформаційною або мережевою. На нашу думку, слушною є

позиція, згідно з якою в основі діджиталізації – інформація, а саме оцифрування значних обсягів знань і даних, що зумовлює якісні зміни в поведінці суб'єктів господарювання. Тобто відбувається інтеграція реальних господарських відносин у віртуальний простір» [23].

З огляду на наведену статистику, очевидною є потреба у врахуванні можливостей ІКТ у контексті окреслення стратегічних пріоритетів забезпечення соціального захисту населення» [24, с. 88; 38].

– розробка та використання інноваційних засобів для ранньої діагностики та попередження соціально-небезпечних ситуацій на рівні громади, міста, регіону, держави. Даний захід тісно пов'язаний із попереднім – діджиталізацією, але включає використання системи соціального моніторингу на базі краундфаундингу.

«Крауд-технології передбачають взаємодію підприємства із широким колом осіб за допомогою інтернет-технологій для активізації використання ресурсів широкого загалу з метою розв'язання нагальних завдань суб'єктів бізнесу. Згідно з авторським визначенням Г. Рейнгольда, віртуальне співтовариство є соціальним об'єднанням у рамках мережі, передбачає підтримку великої групи осіб у форматі відкритого обговорення задля досягнення конкретних цілей» [23].

– популяризація соціального підприємництва та створення нормативно-правової бази для його функціонування.

«Соціальне підприємництво— інноваційна діяльність, спрямована на створення або комбінацію соціальних та економічних ресурсів з метою формування ефективного механізму виробництва та надання цільового соціального блага» [25, с.36–44]. «Цільовими групами при цьому є найменш захищені та найменш благополучні верстви населення, що не мають фінансових ресурсів, або політичних важелів для досягнення власними силами «цінностей, що отримується в результаті трансформації» [26, с. 78].

– окремо слід відзначити, що інструментом, який дозволить втілити сукупність запропонованих заходів та проектів із вдосконалення соціального захисту громадян України має стати електронна «картка мешканця міста». Такі карти успішно функціонують у багатьох містах: «картка киянина», «картка львів'янина і т.д. Запровадження таких карток дозволить реалізувати пул запропонованих заходів та забезпечити їх доступність для кожного громадянина України, незалежно від їх віку, соціального статусу та рівня доходів.

Таким чином, стратегічне управління розвитком персоналу – першочергове завдання для будь-якого підприємства, реалізація якого є наскрізним стрижнем будь-яких соціальних, економічних чи політичних перетворень. Основою української моделі реалізації державної політики у сфері соціального захисту громадян має стати сукупність регіональних стратегічних програм соціального захисту населення, спрямованих на збереження та примноження людських ресурсів держави, забезпечення їх приросту відповідно до потреб розбудови конкурентної економіки України.

2. МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Ефективність глибокого аналізу та оцінки будь-якого дослідження досягається шляхом використання дієвої методики управління. Розвиток економічних відносин, зумовлює компанії використовувати різноманітні підходи та методи щодо управління підприємством, що дозволяє проводити моніторинг поточного стану діяльності організації та визначати майбутні перспективи розвитку.

В першу чергу важливим при виборі методики аналізу та оцінки є процес розробки стратегії управління персоналом. Науковець Дериховська В. І. вважає, що «...процес розробки стратегії управління персоналом слід проводити з урахуванням впливу факторів внутрішнього середовища, можливих змін, а також результатів аналізу сильних і слабких сторін трудового потенціалу підприємства. Оскільки сам процес розробки та реалізації стратегії управління персоналом відбувається в межах системи стратегічного управління персоналом, у якій реалізується весь комплекс його функцій, то доцільно виокремити її складові елементи – підсистеми:

- планування персоналу (складання планів та прогнозів щодо якісної й кількісної потреби в персоналі; вибір методів розрахунку кількісної потреби в працівниках; розробка автоматизованої системи управління персоналом);

- підбір та найм персоналу (аналіз відповідної інформації щодо персоналу; розробка посадових інструкцій; здійснення його відбору та оцінки; формування й комплектування кваліфікованого штату працівників);

- профорієнтація та адаптація персоналу (постійна робота з персоналом; створення належних умов для роботи та розвитку працівників; ознайомлення із системою цінностей підприємства);

- оцінка й атестація персоналу (розробка ефективних методів, критеріїв і принципів оцінки персоналу; оцінка кадрів, проведення атестації; оцінка результатів діяльності персоналу);

- формування кадрового потенціалу (аналіз якісного складу управлінських кадрів; організація постійної роботи з молодими спеціалістами; розробка науково-практичних основ підбору та розстановки керівних кадрів);

- мотивація персоналу (розробка ефективної системи мотивації; постійний аналіз потреб працівників; удосконалення форм матеріальної й морального стимулювання персоналу);

- розвиток персоналу (підготовка та контроль за реалізацією процесу навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів; сприяння самовираженню та саморозвитку працівників);

- управління плинністю кадрів (розробка процедур підвищення, пониження, переводу й звільнення працівників);

- соціальний розвиток та організаційна культура (організація громадського харчування; медичного й житлово-побутового обслуговування);

розвиток організаційної культури; забезпечення охорони здоров'я та відпочинку; організація соціального страхування)» [27].

Вище наведені дані дозволяють сформулювати наступне графічне зображення системи стратегічного управління персоналом (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Система стратегічного управління персоналом (складено автором на основі [27])

Бортнік С. пропонує до застосування наступну методику: «Комплексна діагностика рівня розвитку персоналу й стану реалізації цього процесу повинна супроводжуватися розробкою відповідного інструментарію оцінки, визначенням переліку показників, що характеризують розвиток працівників підприємства. Проведення такої оцінки на підприємстві може здійснюватися поетапно в такій послідовності:

1. Визначення мети дослідження й вибір методів оцінки рівня розвитку персоналу (для відбору найбільш значущих показників із груп результативності праці персоналу, якості процесів управління ним і витрат на розвиток).

2. Збір статистичної інформації та визначення складу експертної групи. Формування масиву вихідних даних (методами фіксації, опитування, спостереження тощо).

3. Обробка зібраної інформації (оцінка прояву кожної якості й визначення ймовірного рівня прояву якостей працівника). Стандартизація значень показників, установа ступеня їх впливу на розвиток персоналу та вибір найбільш значущих кількісних показників, що увійдуть до складу інтегрального показника рівня розвитку персоналу.

4. Перевірка достовірності отриманих результатів.

5. Визначення інтегрального показника рівня розвитку персоналу.

6. Аналіз отриманих результатів і розроблення рекомендацій щодо підвищення рівня розвитку персоналу підприємства» [28].

Узагальнивши існуючі методики, під час дослідження і вивчення стратегічного управління розвитком персоналу на підприємстві ТОВ «Будинок-Сервіс» в роботі буде застосовано і реалізовано наступну методику:

1) Формулювання мети, об'єкту та предмету дослідження і визначення методів, що будуть застосовуватися.

2) Дослідження результатів господарської діяльності підприємства, його організаційної структури та функцій, що покладені на підрозділи загалом і його окремих працівників.

3) Збір та обробка статистичної інформації щодо чисельності і структури персоналу.

4) Дослідження існуючих проблем управління персоналом на підприємстві за допомогою методу експертних оцінок та характеристика причин виникнення цих проблем.

5) Аналіз існуючої системи мотивації та оцінка соціальної активності колективу підприємства.

6) Узагальнення результатів дослідження та розроблення пропозицій щодо вдосконалення стратегічного управління розвитком персоналу.

Графічне відображення методики аналізу та оцінки стратегічного управління розвитком персоналу наведено на рис. 2.2.

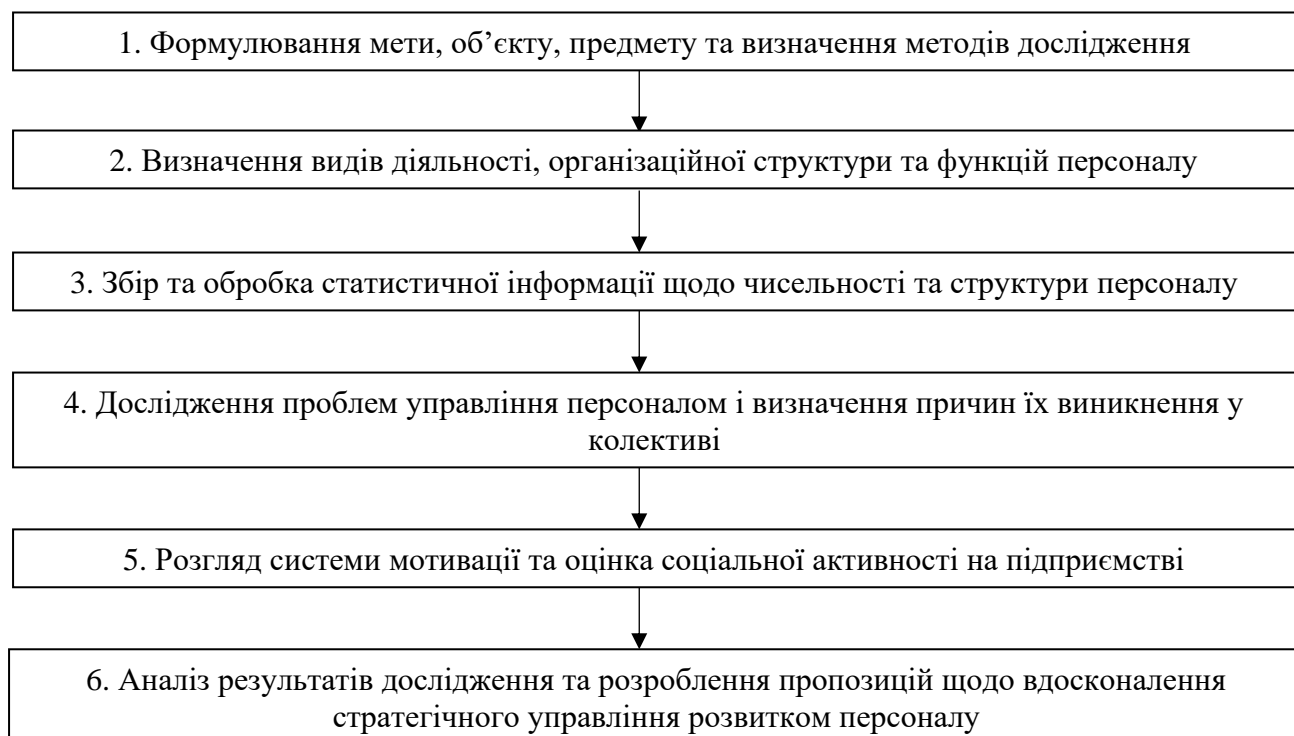


Рисунок 2.2 – Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки стратегічного управління розвитком персоналу

Використання зазначеної методики дозволить:

- забезпечити інтеграцію стратегічного розвитку персоналу підприємства до загальної стратегічної діяльності підприємства;
- визначити довгострокові перспективи кадрової політики підприємства;
- налагодити цілісну систему моніторингу ефективності використання персоналу підприємства;
- розробити заходи організаційного та економічного розвитку персоналу на підприємстві;
- забезпечити соціальну-орієнтацію кадрового та стратегічного менеджменту.

3. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «БУДИНОК-СЕРВІС»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будинок-Сервіс» - було засновано 2004 року фізичною особою.

Юридична адреса підприємства: 50096, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Ватутіна, 53, к. 38.

Предметом діяльності підприємства ТОВ «Будинок-Сервіс» є:

- здійснює виготовлення і реалізацію вітрин, міжкімнатних дверей, металопластикових дверей, жалюзі, металопластикових вікон, рошетів;
- виконує покрівельні роботи, будівельні та сантехнічні роботи.

Галузі діяльності за КВЕД:

- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 41.10 Організація будівництва будівель (основний).

Загальна характеристика ТОВ «Будинок-Сервіс» наведена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Відомості ТОВ «Будинок-Сервіс»

Повне найменування	Товариство з обмеженою відповідальністю «Будинок-Сервіс»
КОД ЄДРПОУ	21931866
Дата реєстрації	19.08.2004
Статутний капітал	625,00 грн.
Основний вид діяльності за КВЕД	<u>Основний:</u> 41.10 Організація будівництва будівель <u>Інші:</u> 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля 47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
Юридична адреса	50096, Дніпропетровська обл., м. Кривий Ріг, вул. Ватутіна, 53, к. 38.

ТОВ «Будинок-Сервіс» має лінійну організаційну структуру (додаток А). Існуюча організаційна структура на підприємстві обумовлена тим, що ТОВ «Будинок-Сервіс» є малою компанією, що здійснює надання будівельних послуг і не має широких коопераційних зв'язків. Основні переваги та недоліки такої структури подано у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки лінійної організаційної структури ТОВ «Будинок-Сервіс»

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • Чітка система взаємних зв'язків; • Швидкість реакції у відповідь на прямі накази; • Узгодженість дій виконавців; • Оперативність у прийнятті рішень; • Ясно виражена особиста відповідальність керівника за прийняті рішення. 	<ul style="list-style-type: none"> • Велика кількість ступенів управління між вищою ланкою і працівником; • Велика кількість управлінців верхнього рівня; • Вирішення оперативних проблем домінує над стратегічними; • Мала гнучкість та пристосованість до нової ситуації.

При ознайомленні із змістом роботи функціональних підрозділів підприємства було вивчено функції, покладені на підрозділи загалом і його окремих працівників. Оскільки функціональні обов'язки формалізовані в положеннях про структурні підрозділи і посадові інструкції працівників, було ознайомлення з цими документами і в процесі спостереження за роботою підрозділу виявлено відхилення фактичних функціональних обов'язків від формально закріплених, а саме дублювання функцій, що відображено у матриці (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3 – Матриця розподілу функцій в апараті управління підприємства

Відділи (служби) Функції управління	Комерційний відділ	Бухгалтерія	Відділ кадрів та ін.
Планування	+		+
Організація	+		+
Мотивація			+
Облік й аналіз		+	
Контроль	+		+

Результати побудови табл. 3.3 показують, що деякі функції управління на підприємстві дублюються, а це може призводити до нераціональної роботи підприємства. На основі виявлених відхилень було розроблено рекомендації щодо їх усунення, а саме використання методу поділу за функціями.

Основні результативні показники, які характеризують діяльність ТОВ «Будинок-Сервіс» за 2017-2019 рр. наведено у додатку В.

З даних додатку видно, що ТОВ «Будинок-Сервіс» реалізує загально конкурентну стратегію лідерства за витратами, що підтверджується зростанням прибутку на рівні 216,21% за 2017-2019рр. Згідно наведених даних підприємству не варто змінювати обрану стратегію, слід звернути увагу на укріплення позицій у напрямку даної стратегії.

У діяльності підприємства важливе місце належить визначенню потреби в трудових ресурсах. Планування трудових ресурсів на підприємстві починається з аналізу забезпеченості робочих місць працівниками відповідної кваліфікації та рівня їх використання. Виявлення мети і змісту трудових процесів, а також мотивів до праці дозволяє диференціювати підходи до окремим працівникам або їх однорідними групами. Економічні аспекти управління персоналом в більшій мірі акцентують свою увагу на витратах праці, його результати та оцінки ефективності використання кадрових ресурсів.

Аналіз персоналу доцільно починати з визначення його структури. Виділення різних категорій працівників дозволяє диференціювати завдання управління і показники оцінки результатів. В табл. 3.4 зображена структура працівників підприємства відповідно до здійснюваних ними трудових процесів.

Таблиця 3.4 - Динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «Будинок-Сервіс» за 2017-2019 рр.

Категорії персоналу	Роки						Темпи змін чисельності, %		
	2017		2018		2019		2017/ 2018	2018/ 2019	2017/ 2019
	чол.	% до підсумку	чол.	% до підсумку	чол.	% до підсумку			
Адміністративно-управлінський персонал, у т.ч.									
керівники	1	12,5	1	5,9	3	9,4	100	300	300
спеціалісти	3	37,5	8	47,1	16	50	266,7	200	533,3
Торгово-оперативний персонал, продавці-касири	3	37,5	5	29,4	8	25	166,7	160	266,7
Допоміжний персонал	1	12,5	3	17,6	5	15,6	300	166,7	500
За підсумком	8	100	20	100	32	100	250	160	400

Відповідно до даних табл. 3.4 можна зробити висновок, що у 2019 р. чисельність зросла на 25% відповідно до 2017 р., такі зміни відбулися через збільшення виробничої потужності, а саме збільшення кількості замовлень, що призвело до збільшення спеціалістів та продавців-касірів на 81,2% та на 62,5% відповідно.

Найважливішим завданням відділу кадрів є подальше розроблення методології застосування статистичних методів аналізу для виявлення резервів кращого використання працюючих. Існування багатьох форм власності зумовлює особливості обліку чисельності працюючих на державних підприємствах і установах, з одного боку, у колективних господарствах, кооперативах тощо, з другого.

Основним показником наявності робочої сили є облікова чисельність працюючих (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Облікова чисельність працюючих ТОВ «Будинок-Сервіс» за 2017-2019 рр., осіб

Показники	2017	2018	2019	Темпи змін чисельності, %		
				2017/ 2018	2018/ 2019	2017/ 2019
1.Середньооблікова чисельність робітників	8	20	32	40,00	62,50	25,00
2. Прийнято робітників	10	15	23	66,67	65,21	43,47
3.Вибуло робітників, у тому числі:	7	5	6	140,00	83,33	116,67
3.1. за власним бажанням;	3	2	1	150,00	50,00	300,00
3.2. за порушення трудової дисципліни;	4	3	5	133,33	60,00	80,00
3.3. по скороченню штатів.	-	-	-	-	-	-
4.Коефіцієнт прийому	1,25	0,75	0,72	-0,50	-0,03	-0,53
5.Коефіцієнт звільнення	0,88	0,25	0,19	-0,63	-0,06	-0,69
6.Коефіцієнт скорочення	-	-	-	-	-	-
7.Коефіцієнт плинності кадрів	0,88	0,25	0,19	-0,63	-0,25	-0,69
8.Коефіцієнт загального обороту кадрів	2,13	1,00	0,91	-1,13	-0,09	-1,22

Згідно з даними табл. 3.5 можна зробити висновок, що на підприємстві низький рівень плинності кадрів, що в свою чергу означає ефективну роботу відділу кадрів у напрямку розвитку персоналу.

Аналіз якісного складу персоналу є необхідним для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності підприємства. Рівень якісного складу управлінського персоналу визначає рівень ефективності функціонування підприємства тому, що від особистих властивостей працівників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежить якість управлінських рішень і результати їх реалізації. Від якісного складу оперативного і допоміжного персоналу залежить якість надання здійснюваних послуг підприємством. Аналіз якісного складу персоналу компанії передбачає вивчення працівників за статтю, віком, освітою, кваліфікацією, стажем роботи та іншими ознаками (табл. 3.6).

Таблиця 3.6 - Динаміка гендерної, вікової структури персоналу підприємства, а також поділ працівників ТОВ «Будинок-Сервіс» за стажем роботи, 2017-2019 рр.

Показники	2017		2018		2019		Темпи змін чисельності, %		
	чол.	% до підсумку	чол.	% до підсумку	чол.	% до підсумку	2017/ 2018	2018/ 2019	2017/ 2019
Середньооблікова чисельність персоналу осіб	8	100	17	100	32	100	47,1	53,1	25
1. За статевим складом:									
- чоловіки, осіб	5	62,5	10	58,8	21	65,6	50	47,6	23,8
- жінки, осіб	3	37,5	7	41,2	11	34,4	42,9	63,6	27,3
2. За віковим складом:									
- 20 – 34 років, осіб	3	37,5	5	29,4	9	28,1	60	55,6	33,3
- 35 – 49 років, осіб	3	37,5	6	35,3	12	37,5	50	50	25
- 50 – 54 років, осіб	1	12,5	3	17,6	6	18,6	33,3	50	16,7
- 55 – 59 років, осіб	1	12,5	3	17,6	5	15,6	33,3	60	20
3. За рівнем освіти									
- неповна середня освіта та середня освіта, осіб	2	25	1	5,9	3	9,4	200	33,3	66,7
- середня спеціальна освіта, осіб	3	37,5	10	58,8	20	62,5	30	50	15
- вища освіта, осіб	3	37,5	6	35,3	9	28,1	50	66,7	33,3
4. За стажем роботи на підприємстві									
- до 1 року, осіб	1	12,5	2	11,8	5	15,6	50	40	20
- від 1 до 3 років, осіб	2	25	5	29,4	9	28,1	40	55,6	22,2
- від 3 до 10 років, осіб	5	62,5	10	58,8	18	56,3	50	55,5	27,8

Відповідно до даних табл. 3.6 можна зазначити, що на підприємстві працюють люди в основному від 35 до 49 років це свідчить про те, що підприємство все ж таки орієнтовано на досвідчених працівників зі стажем. Серед працівників за гендерною структурою переважають чоловіки – більше 60%. Це може бути обумовлено тим, що підприємство займається виготовленням і реалізацією вітрин, міжкімнатних дверей, металопластикових дверей, жалюзі, металопластикових вікон, ролетів; виконує покрівельні роботи, будівельні та сантехнічні роботи, а це безпосередньо важка праця, тому робоча сила направлена на чоловіків. Працівники мають середню спеціальну освіту та вищу освіту, що в свою чергу визначає достатню кваліфікацію працівників. Також видно, що більшість працівників працюють на цьому підприємстві більше трьох років, що свідчить наявність налагодженої, високоорганізованої

роботи колективу, що позитивно позначається на збільшенні виробничих показників та ефективності роботи.

Багато проблем різних сфер людської діяльності не піддаються формалізації шляхом прямого використання певних кількісних співвідношень. Тим не менш, часто проблеми такого типу надзвичайно важливі і від їх вирішення залежить вибір стратегії розвитку політичних, економічних, соціальних, військових та інших систем різного ієрархічного рівня. При вирішенні дійсно складних, комплексних проблем, особливо в умовах невизначеності та неповноти інформації, часто єдиним способом визначитися в складній ситуації виявляється спосіб аналізу, що базується на експертному оцінюванні.

Ідея експертного оцінювання полягає в тому, що для отримання необхідної нової інформації з наявної вихідної залучаються компетентні в даній області люди - експерти, які проводять інтуїтивно-логічний аналіз якогось питання з метою винесення по ньому судження. Судження експертів певним чином обробляються з використанням спеціальних математичних процедур. У результаті отримують так звані експертні оцінки (табл. 3.7).

Таблиця 3.7 - Експертні оцінки проблем управління персоналом діяльності ТОВ «Будинок-Сервіс»

Назва проблеми	Значущість проблеми, бали	Невідкладність проблеми, бали	Тенденції розвитку проблеми
Порушення графіку виконання робіт	3	4	Розірвання угод та домовленостей між замовниками та постачальниками, зниження рентабельності підприємства, його доходів і т. д.
Стратегії розвитку підприємства не формалізовані, не оцінені, не вибрані і не сплановані	3	3	Втрата постачальників, застарілі технології, негнучкий менеджмент, негнучка ієрархічна структура організації, висока плінність, недостатня мобільність персоналу.
Зміни в ринковій кон'юктурі цін	3	4	Темпи зростання продажу, цін товарних запасів прибутку.

Дані табл. 3.7 свідчать, що проблеми, які існують на підприємстві мають негативні тенденції розвитку, внаслідок чого компанія може втратити замовників та постачальників, що в свою чергу може призвести до зниження доходів підприємства та рівня рентабельності.

Функціонування сучасних організацій – це процес, частиною якого є взаємодія працівників на різних рівнях, Важливим елементом будь-якої комунікації серед персоналу є конфлікт, він може виступати рушійною силою для розвитку, а може гальмувати трансформаційні процеси, тому актуальним питанням на підприємствах є запобігання конфліктів, а при їх появі – ефективно вирішення. Під час дослідження підприємства було звернено увагу на внутрішній стан стосунків між працівниками та виявлено можливі причини виникнення конфліктних ситуацій, які відображені у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 - Причини виникнення конфліктних ситуацій на ТОВ «Будинок-Сервіс»

Об'єктивні причини	Суб'єктивні причини
Недостатнє матеріальне забезпечення процесу функціонування організації.	Консерватизм поглядів, переконань, небажання долати застарілі традиції.
Неналагоджена система зовнішніх та внутрішніх комунікацій в організації.	Порушення професійної етики.

Проаналізувавши табл. 3.8 можна побачити, що причини виникнення конфліктних ситуацій мають об'єктивний та суб'єктивний вектор напрямку, вони призводять до зниження настрою у трудовому колективі, що тягне за собою такі наслідки: зниження мотивації, погіршення показників продуктивності праці, плинність кадрів та зниження авторитету керівника.

Шлях до ефективного управління людиною проходить через розуміння його мотивації. Тільки знаючи, що рухає людиною, що спонукає її до діяльності, які мотиви покладено в основу її дій можна спробувати розробити ефективну систему форм і методів управління людиною. Для цього необхідно знати як виникають, або викликаються ті чи інші мотиви, як і яким чином мотиви можна привести до дії, як здійснюється мотивація людей.

Мотиваційні засоби, які активізують, спрямовують і підтримують самостійну поведінку працівника, дозволяють підвищити його віддачу значно вище того рівня, який може бути досягнуто за допомогою вимог і тиску. Розумний керівник рахується з індивідуальними потребами працівників і вміє запевнити їх в тому, що ці потреби можуть бути задоволені в межах цієї організації.

Вплив мотивації на поведінку людини залежить від багатьох факторів і може змінюватись під впливом зворотного зв'язку зі сторони діяльності людини. Розглянемо динаміку рівня заробітної плати ТОВ «Будинок-Сервіс» у відношенні до продуктивності праці (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Рівень заробітної плати на ТОВ «Будинок-Сервіс» за 2017-2019 рр.

Згідно наведених даних, можна зробити висновок, що рівень заробітної плати за 2017-2019 рр. помітно підвищився на 73,5%, проте продуктивність спала на 8,9%. Для підприємства доцільним є дослідити та переглянути існуючу систему мотивації на підприємстві, за потреби ввести більш ефективні методи мотивації, що підвищать загальну продуктивність працівників на ТОВ «Будинок-Сервіс».

Методами матеріальної мотивації на ТОВ «Будинок-Сервіс» є:

- преміювання – 40%;
- персональні надбавки – 30 %;
- штрафи – 30 %.

Поширеними методами моральної мотивації на ТОВ «Будинок-Сервіс» є:

- публічна похвала;
- поздоровлення працівників зі святами державного значення;
- підвищення кваліфікації;
- дні відпочинку та корпоративні свята.

Найменш поширеними методами моральної мотивації на ТОВ «Будинок-Сервіс» – тренінги.

Для більш детального розуміння системи діючої мотивації на підприємстві ТОВ «Будинок-Сервіс» отримані дані представимо у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 - Елементи мотивації, які використовуються ТОВ «Будинок-Сервіс»

Елементи мотивації	Ступінь використання, %
1	2
1. Елементи матеріальної мотивації	
1.1. Преміювання	40%
1.2. Персональні надбавки	30%
1.3. Штрафи	30%
2. Елементи моральної мотивації	
2.1. Публічна похвала	20%
2.2. Поздоровлення працівників зі святами державного значення	30%
2.3. Підвищення кваліфікації	20%
2.4. Дні відпочинку та корпоративні свята	20%
2.5. Тренінги	10%

Методи мотивації працюючих - це частина організаційної культури. Основне призначення методів - забезпечення максимального залучення працюючих, що мають певні знання для вирішення загальних задач організації. Застосування кожного методу мотивації або їх сполучення залежить від конкретних умов, в яких працює організація. Методи мотивації, які застосовуються ТОВ «Будинок-Сервіс» відображено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 - Методи мотивації результативності праці ТОВ «Будинок-Сервіс»

Методи	Індивідуальні	Колективні
1	2	3
Економічні	Преміювання, персональні надбавки, штрафи	Преміювання, поздоровлення працівників зі святами державного значення
Організаційно-розпорядничі	Підвищення кваліфікації, дні відпочинку	Дні відпочинку та корпоративні свята, тренінги
Соціально-психологічні	Публічна похвала, підвищення кваліфікації	Дні відпочинку та корпоративні свята

Табл. 3.10 представляє собою класифікацію методів мотивації результативності праці. Методи поділяються на економічні, організаційно-розпорядничі, соціально-психологічні та бувають як індивідуальні, так і колективні. Отже, головним мотиватором результативності праці виступає економічний метод для індивідуального працівника, а саме штрафи, надбавки та преміювання.

Соціальна активність особистості — системна соціальна якість, у якій виражається і реалізується рівень її соціальності, тобто глибина і повнота зв'язків особистості із соціумом, рівень перетворення особистості в суб'єкт суспільних відносин. Забезпечення виконання плану соціального розвитку полягає у досягненні соціальних цілей колективу, підвищенні ефективності організації, впровадженні науково-технічного прогресу та прискоренні зростання продуктивності праці (табл. 3.11).

Таблиця 3.11 - Оцінка соціальної активності колективу ТОВ «Будинок-Сервіс»

Види соціальної активності	Система показників видів соціальної активності
Виробнича	Працівники підприємства активно беруть участь щодо пропозицій поліпшення праці, бо вони розуміють, що це насамперед впливає на продуктивність праці, тому неабайдуже відносяться до вдосконалення роботи на підприємстві.
Суспільно-політична	Високий кваліфікаційний рівень має керівництво і адміністрація. Але працівники бажають підвищувати свій кваліфікаційний рівень, тому підприємство надає таку можливість і кожен рік охочі можуть піти на курси з підвищення кваліфікаційного рівня. Багато працівників задіяні у системі органів самоврядування, активно приймають участь щодо його удосконалення, спілкуючись та обмінюючись досвідом з органами самоврядування інших підприємств.
Освітня	Кваліфікаційний рівень працівників на даний момент у повному обсязі відповідає нормам для роботи на підприємстві, але з кожним роком він підвищується.

З табл. 3.11 можна зробити висновок, що працівники підприємства є достатньо активними та висококваліфікованими. На підприємстві діють програми щодо підвищення кваліфікаційного рівня. Система органів самоврядування є досить розвиненою, але працівники підприємства намагаються, обмінюючись досвідом з іншими підприємствами, кожного разу удосконалювати вже набуті знання.

Узагальнюючи дослідження варто зазначити, що розвиток персоналу не окрема діяльність кадрового менеджменту, епізодично на підприємстві в рамках розвитку персоналу застосовуються такі заходи:

- преміювання;
- персональні надбавки;
- штрафи;
- публічна похвала;
- поздоровлення працівників зі святами державного значення;
- підвищення кваліфікації;
- дні відпочинку та корпоративні свята;
- тренінги.

В сучасних умовах ведення господарської діяльності цього недостатньо, підприємству необхідно бути більш гнучким щодо змін у макро- та мікросередовищі. Наслідком проблем, які виникають в управлінні персоналом на ТОВ «Будинок-Сервіс» є відсутність моніторингу співробітників та їх періодичного перенавчання, системи ротації та бюро стратегічного управління розвитком персоналу.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Дослідження діяльності підприємства ТОВ «Будинок-Сервіс» в аспекті управління розвитком персоналу надає підстави сформулювати кадрову стратегію за якою діятиме підприємство у майбутньому. Узагальнення результатів аналізу діяльності ТОВ «Будинок-Сервіс» дозволило дійти висновку, що найбільш адаптованою стратегією для компанії виступатиме стратегія помірною зростання. За цієї стратегії діяльність кадрового відділу буде спрямована на перенавчання, зміну посад, постійний розвиток та підвищення кваліфікації персоналу. На основі цих функціональних особливостей можна запропонувати наступні заходи з розвитку персоналу для ТОВ «Будинок-Сервіс»:

1. Модернізація процесу організації розвитку персоналу:
 - 1) Моніторинг співробітників та виявлення тих, яким необхідно підвищити кваліфікацію.
 - 2) Підвищення кваліфікації супроводжується перенавчанням (майстер-класи, тренінги, курси перепідготовки за професією) за підсумками якого проводиться оцінка отриманих знань та навичок.
 - 3) Результати оцінки передбачають за собою систему матеріальної мотивації у вигляді премій та бонусів в залежності від складності етапу перенавчання.
2. Вдосконалення навчального процесу персоналу:
 - 1) Навчання за допомогою онлайн-платформи на сайті підприємства, що передбачає використання навчальних матеріалів у каталозі курсів та тренінгів з фіксуванням досягнень в особистому кабінеті співробітника
 - 2) Делегування повноважень у сфері управління проектами
 - 3) Складання та облік і контроль індивідуального плану розвитку співробітника.
3. Формування системи ротації персоналу:
 - 1) Систематизація інформації щодо кар'єрних сподівань та планів співробітника, що супроводжуються врахуванням побажань подальшого професійного зростання на підприємстві.
 - 2) Переміщення працівника в залежності від очолюваної ним позиції у горизонтальній ієрархії організаційної структури підприємства задля забезпечення постійного вдосконалення професійних знань та навичок співробітника та покращення продуктивності роботи у відділі, куди його було переміщено.
 - 3) Результат раціонального переміщення персоналу повинен бути відображений у підвищенні рівня мотивації співробітника та його бажанні працювати.

Узагальнена характеристика запропонованих заходів наведена у додатку Г.

Найбільш ефективним методом підвищення рівня мотивації є матеріальне заохочення. Преміювання є одним з видів такого заохочення, і тому для підприємства важливо оцінити економічну ефективність даного типу матеріальної мотивації.

Відомим фактом є те, що система преміювання діє на багатьох підприємствах, і представляє собою досягнення співробітниками певних виробничих показників. Проте модернізаційні процеси, які відбуваються у сучасному економічному просторі, вимагають постійного вдосконалення та навчання персоналу. Доречною пропозицією буде вдосконалити існуючу систему преміювання, а саме матеріально заохочувати працівників шляхом саморозвитку, тобто проходження ними певної бази тренінгів за результатами яких буде нараховуватись премія та різноманітні бонуси.

Система преміювання має якісну та кількісну характеристику застосування. Якісна характеристика відображає відповідність принципам та цілям, які закладені у положення щодо преміювання. Її ефективність досягається за рахунок наступних умов:

- показники преміювання повинні бути спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства;
- виконання певних завдань (проходження тренінгів, курсів і т.д.), повинні прямо пропорційно залежати від показників преміювання;
- залежність від мети та часу діяльності (порівняння базових показників продуктивності з показниками, що були отримані при діючій системі преміювання);
- врахування факторів, які не залежать від персоналу та можуть безпосередньо впливати на результати виконання показників преміювання;
- обсяги премій повинні проходити перевірку та схвалення на основі певної кількості факторів (призначення, необхідність, термін дії, кількість показників, плановий та можливий результат їх виконання, вдосконалення характеристик системи преміювання та можливої їх зміни, рівень заохочення персоналу до виконання даного спектру робіт і т.д.);
- осередок преміювання повинен охоплювати персонал, який дійсно має реальний вплив на досягнення поставлених завдань та цілей.

Якісна характеристика генерує необхідність у кількісній, що несе в собі аналіз та оцінку ефективності запровадженої системи преміювання. Досягнутий рівень показника порівнюється з базовим рівнем до впровадження запропонованої системи преміювання, якщо система діє тривалий час, то фактичний результат порівнюється з середнім за попередній проміжок часу. Ефект від ініціювання програми преміювання повинен бути більшим, а ніж витрати на оплату премії співробітникам.

Під час дослідження господарської діяльності підприємства було виявлено, що стратегічне управління розвитком персоналу не розглядалося ТОВ «Будинок-Сервіс» як планова діяльність, що дозволить підвищити продуктивність роботи працівників та підвищити рівень фінансових показників у звітному періоді. Тому однією з рекомендацій підприємству є запровадження наступних заходів:

1. Створення бюро стратегічного управління розвитком персоналу у складі системи лінійного менеджменту підприємства. Створення бюро стратегічного управління розвитком персоналу передбачається на базі економічної служби підприємства та системи загального менеджменту. Дане бюро покликане активізувати роботу по стратегічному аналізу розвитку персоналу у діяльності та реалізації стратегії підприємства.

Обсяг витрат на створення бюро наведено у додатку Д.

З додатку Д видно, що затрати на створення бюро стратегічного управління розвитком персоналу становлять 87,8 тис. грн.

Передбачається, що організація даного бюро забезпечить усунення непродуктивних втрат та прибутків, а загальний економічний ефект від впровадження заходів, як різниця між вигодами та витратами становитиме 196,7 тис. грн.

2. Забезпечення повної укомплектованості персоналу підприємства шляхом досягнення ефективного суміщення професій. В межах заходу пропонується впровадження виплат премій за опанування робітниками другої спеціальності на рівні 10% розміру отриманої економії за умови успішної реалізації навичок, опанованих за другою спеціальністю.

Для впровадження даного заходу необхідно здійснити витрати на підвищення кваліфікації та навчання персоналу у розмірі 4,5 тис. грн.

Головним результатом реалізації заходу є скорочення простоїв технологічного автотранспорту на 30% та циркулярних станків на 12%. Реалізація даного заходу дозволить знизити втрати робочого часу персоналу в результаті технологічних простоїв, результат від впровадження заходу становитиме 204,18 тис. грн. Розмір економічного ефекту складе 17,62 тис. грн. Сума виплати премій робітникам складе 1,76 тис. грн., а загальна економічна ефективність від впровадження заходу дорівнюватиме 11,36 тис. грн.

Отриманий економічний ефект від впровадження премій за підвищення кваліфікації та опанування робітниками нової професії буде не одноразовим, а щорічним.

Результати від впровадження вищенаведених заходів щодо вдосконалення управління персоналом на ТОВ «Будинок-Сервіс» сприятимуть (додаток Е):

- активізації роботи за стратегічним аналізом розвитку персоналу у діяльності та реалізації стратегії підприємства;

- впровадженню виплат премій за опанування робітниками другої спеціальності та скороченню простоїв технологічного транспорту та циркулярних станків.

Використання комплексу запропонованих заходів з розвитку персоналу дозволить підприємству у майбутньому:

- підвищити продуктивність співробітників, що дозволить підприємству досягати поставлених цілей;
- удосконалити вміння та навички персоналу;
- підвищити рівень мотивації на підприємстві;
- створити сприятливий психологічний простір;
- розвинути активність, цілеспрямованість та стратегічне мислення у середині колективу;
- сформуванати почуття причетності співробітника до всіх процесів діяльності підприємства.

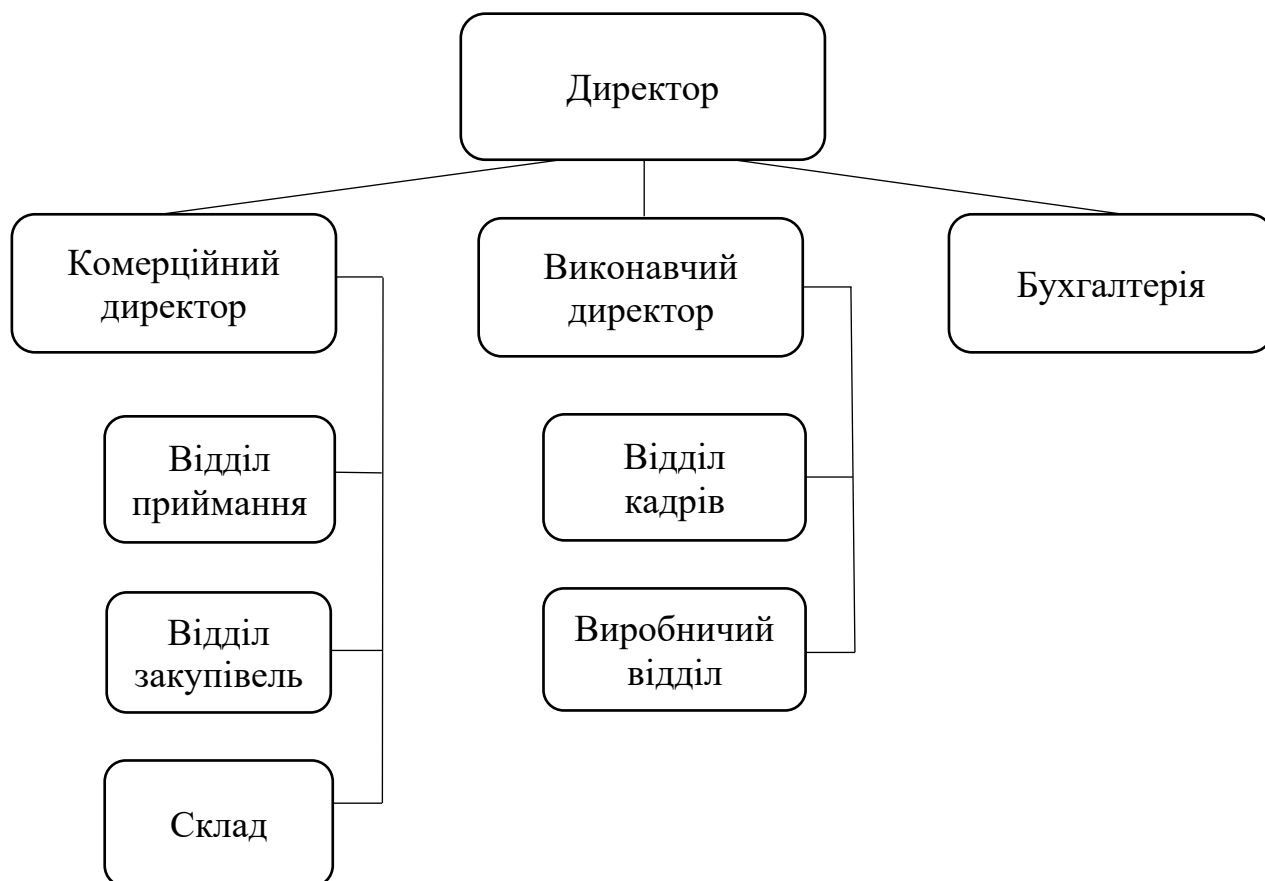
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.10.2020).
2. Майкл Армстронг. Стратегическое управление человеческими ресурсами : Пер.с англ. М. : ИНФРА-М, 2002. VIII. 328 с.
3. Балабанова Л.В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Донецьк : Донец. нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2008. 551 с.
4. Громова О.Н. Формирование стратегии управления персоналом предприятия (теоретические и методические аспекты) : дис. д-ра экон. наук : 08.00.05. М., 1999. 283 с.
5. Хміль Ф.І. Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : Академвидав, 2006. 488 с.
6. Иванцевич Дж. М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом. М. : Дело, 1993. 304 с.
7. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры. М. : Изд-во «Финпресс», 2004. 288 с.
8. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие. М. : Инфра-М, 2009. 301 с.
9. Грیشнова О.А. Розвиток персоналу як інвестиційний проект: методичні підходи до визначення ефективності. *Регіональні аспекти розвитку і розміщення продуктивних сил України: Зб. наук. пр.* Тернопіль : Економічна думка, 2004. Вип. 9. С. 15–19.
10. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. М. : Юрист, 1998. 496 с.
11. Хентце И. Теория управления кадрами в рыночной экономике. М. : Междунар. отношения, 1997. 320 с.
12. Джой-Меттьюз Д. Развитие человеческих ресурсов. М. : Эксмо, 2006. 432 с.
13. Шлендер П.Э. Управление персоналом / [и др.]. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 320 с.
14. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : Навч. Посібник. К. : КНЕУ, 2002. 351с.
15. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. Под на-уч. ред. проф., дра Р.Марра, д-ра Г.Шмидта. М. : Изд-во МГУ, 1997. 480 с.
16. Мамотенко Д.Ю. Розробка кадрової стратегії організації в сучасних умовах URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_14/95.pdf (дата звернення: 10.11.2020).
17. Колпаков В.М., Дмитренко Г.А. Стратегический кадровый менеджмент: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. К. : МАУП, 2005. 752 с.
18. Мартиненко І.О. Місце професійного навчання у процесі розвитку персоналу URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/businessinform-2013-4_0-pages-418_422.pdf (дата звернення: 18.11.2020).

19. Ткаченко А.М. Професійний розвиток персоналу – нагальне завдання сьогодення URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2014_1_32 (дата звернення: 27.11.2020).
20. Чинники, що впливають на безробіття URL: https://studopedia.su/9_45098_chinniki-prirodnogo-bezrobittya.html (дата звернення: 20.09.2020).
21. Жуковська А. Ю. Соціальна і гуманітарна політика : навч. посіб. Т. : ТНЕУ, 2012. С. 46
22. Заєць С. В. Показники життєвого середовища : складові аналізу соціального розвитку регіону. *Проблеми розвитку внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций : региональный аспект: сборник научных трудов*. Донецк. 2010. Часть 2. С. 473 – 475
23. Рабинович П., Лобода Ю. Соціальна сутність держави : теоретико-методологічні засади дослідження. *Право України*. 2006. №8. С. 41—44
24. Халецька А. А. Соціальний захист населення в Україні : теорія та практика державного управління : монографія. Донецьк : Юго-Восток, 2010. 430 с.
25. Воротін В. Є. Соціальний захист населення як об'єкт державного регулювання та управління в Україні. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2014. Вип. 2. С. 14-21
26. Іщенко О. Актуальні питання розвитку місцевого самоврядування на сучасному етапі. *Вісник Національної академії державного управління*. 2004. № 3. С. 333-339
27. Дериховська В. І. Стратегія управління персоналом : її види та особливості. *Науковий вісник : зб. наук. пр.* Одеса. 2013. № 10 (189). С. 37–50
28. Бортнік С. Стратегічне управління розвитком персоналу підприємства та сучасні підходи до оцінювання його рівня. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2015. №2. С. 33-39

ДОДАТКИ
ДОДАТОК А

Організаційна структура ТОВ «Будинок-Сервіс»



ДОДАТОК Б

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2017

Активи	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи:			
Нематеріальні активи:	1000		
первісна вартість	4764		
накопичена амортизація	1002		
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		368
первісна вартість	1011		522,2
знос	1012		-136,1
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020		
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Давгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030		
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові іктиви	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095	0	386,1
II. Оборотні активи			
Запаси	1100		78,2
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103		
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110		
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125		6982,1
Дебіторська заборгованість за рахунками: за видами авансами	1130		
з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		890
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		178,2
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		

Продовження додатку Б

1	2	3	4
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195	0	8517,2
III. Нероботні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	0	8903,3
Пасиви	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		20
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний капітал	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		449,8
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435	0	
Усього за розділом I	1495	0	469,8
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615		7960,5
за розрахунками з бюджетом	1620		101,9
за у тому числі податку на прибуток	1621		98,7
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630		1,5
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		

Продовження додатку Б

1	2	3	4
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690		369,6
Усього за розділом III	1695	0	8433,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900		8903,3

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
за 2017 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8799,2	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	4764	
Валовий: прибуток	2090		
Валовий: збиток	0		
Інші операційні доходи	2120	0,6	
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	-3487,3	
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-3486,7	
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240		
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	548,5	
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-98,7	
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	449,8	
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

Продовження додатку Б

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31.12.2018**

Активи	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи:			
Нематеріальні активи:	1000	0	14,4
первісна вартість	1001	0	21,7
накопичена амортизація	1002	0	-7,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0	19,3
Основні засоби:	1010	386,1	3570,6
первісна вартість	1011	522,2	5185,1
знос	1012	-136,1	-1614,5
Інвестиційна нерухомість:	1015		
первісна вартість	1016		
знос	1017		
Довгострокові біологічні активи:	1020	0	0
первісна вартість	1021		
накопичена амортизація	1022		
Давгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035		
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040		
Відстрочені податкові іктиви	1045		
Гудвіл	1050		
Відстрочені аквізиційні витрати	1060		
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065		
Інші необоротні активи	1090	0	0
Усього за розділом I	1095	386,1	3604,3
II. Оборотні активи			
Запаси	1100	78,2	4,4
Виробничі запаси	1101		
Незавершене виробництво	1102		
Готова продукція	1103	0	0
Товари	1104		
Поточні біологічні активи	1110	0	0
Депозити перестраховання	1115		
Векселі одержані	1120		
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	6982,1	12205,3
Дебіторська заборгованість за рахунками: за видами авансами	1130		
з бюджетом	1135	0	0
у тому числі з податку на прибуток	1136	0	0
з нарахованих доходів	1140		
із внутрішніх розрахунків	1145		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	890	0,6
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	178,2	35,1
Готівка	1166		
Рахунки в банках	1167		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Частка перестраховика у страхових резервах	1180		
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1181		

Продовження додатку Б

1	2	3	4
резервах збитків або резервах належних виплат	1182		
резервах незароблених премій	1183		
інших страхових резервах	1184		
Інші оборотні активи	1190	388,7	32,2
Усього за розділом II	1195	8517,2	12277,6
III. Нероботні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300	8903,3	15881,9
Пасиви	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20	20
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401		
Капітал у дооцінках	1405		
Додатковий капітал	1410		
Емісійний капітал	1411		
Накопичені курсові різниці	1412		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	449,8	1872,1
Неоплачений капітал	1425		
Вилучений капітал	1430		
Інші резерви	1435		
Усього за розділом I	1495	469,8	1892,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Відстрочені податкові зобов'язання	1500		
Пенсійні зобов'язання	1505		
Довгострокові кредити банків	1510		
Інші довгострокові зобов'язання	1515		
Довгострокові забезпечення	1520		
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521		
Цільове фінансування	1525		
Благодійна допомога	1526		
Страхові резерви, у тому числі:	1530		
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531		
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532		
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533		
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534		
Призовий фонд	1540		
Резерв на виплату джек-поту	1545		
Усього за розділом II	1595		
III. Поточні зобов'язання і забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600		745,1
Векселі видані	1605		
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610		
за товари, роботи, послуги	1615	7906,5	12312,5
за розрахунками з бюджетом	1620	101,9	330,6
за у тому числі податку на прибуток	1621	98,7	312,2
за розрахунками зі страхування	1625		
за розрахунками з оплати праці	1630	1,5	51,7
за одержаними авансами	1635		
за розрахунками з учасниками	1640		
із внутрішніх розрахунків	1645		
за страховою діяльністю	1650		

Продовження додатку Б

1	2	3	4
Поточні забезпечення	1660		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670		
Інші поточні зобов'язання	1690	369,6	549,9
Усього за розділом III	1695	8433,5	13989,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800		
Баланс	1900	8903,3	15881,9

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2018 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	20557,9	8799,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	13845,7	4764
Валовий: прибуток	2090		
Валовий: збиток	0		
Інші операційні доходи	2120	0,3	0,6
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	-5609,45	-3487,3
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-5609,75	-3486,7
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	42,2	
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1141,5	548,5
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-205,45	-98,7
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	936,05	449,8
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

Продовження додатку Б

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 2019 рік**

Активи 1	Код рядка 2	На початок звітного періоду 4
I. Необоротні активи:		
Нематеріальні активи:	1000	14,4
первісна вартість	1001	21,7
накопичена амортизація	1002	-7,3
Незавершені капітальні інвестиції	1005	19,3
Основні засоби:	1010	3570,6
первісна вартість	1011	5185,1
знос	1012	-1614,5
Інвестиційна нерухомість:	1015	
первісна вартість	1016	
знос	1017	
Довгострокові біологічні активи:	1020	0
первісна вартість	1021	
накопичена амортизація	1022	
Давгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0
інші фінансові інвестиції	1035	
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	
Відстрочені податкові іктиви	1045	
Гудвіл	1050	
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	
Інші необоротні активи	1090	0
Усього за розділом I	1095	3604,3
II. Оборотні активи		
Запаси	1100	4,4
Виробничі запаси	1101	
Незавершене виробництво	1102	
Готова продукція	1103	0
Товари	1104	
Поточні біологічні активи	1110	0
Депозити перестраховання	1115	
Векселі одержані	1120	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12205,3
Дебіторська заборгованість за рахунками: за видами авансами з бюджетом	1130	
у тому числі з податку на прибуток	1135	0
з нарахованих доходів	1136	0
із внутрішніх розрахунків	1140	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1145	
Поточні фінансові інвестиції	1155	0,6
Гроші та їх еквіваленти	1160	
Готівка	1165	35,1
Рахунки в банках	1166	
Витрати майбутніх періодів	1167	
Частка перестраховика у страхових резервах	1170	
у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань	1180	
резервах збитків або резервах належних виплат	1181	
	1182	

Продовження додатку Б

1	2	4
резервах незароблених премій	1183	
Інші оборотні активи	1190	32,2
Усього за розділом II	1195	12277,6
III. Нероботні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	
Баланс	1300	15881,9
Пасиви	Код рядка	На кінець звітного періоду
1	2	4
I. Власний капітал		
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	20
Внески до незареєстрованого статутного капіталу	1401	
Капітал у дооцінках	1405	
Додатковий капітал	1410	
Емісійний капітал	1411	
Накопичені курсові різниці	1412	
Резервний капітал	1415	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1872,1
Неоплачений капітал	1425	
Вилучений капітал	1430	
Інші резерви	1435	
Усього за розділом I	1495	1892,1
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення		
Відстрочені податкові зобов'язання	1500	
Пенсійні зобов'язання	1505	
Довгострокові кредити банків	1510	
Інші довгострокові зобов'язання	1515	
Довгострокові забезпечення	1520	
Довгострокові забезпечення витрат персоналу	1521	
Цільове фінансування	1525	
Благодійна допомога	1526	
Страхові резерви, у тому числі:	1530	
резерв довгострокових зобов'язань; (на початок звітного періоду)	1531	
резерв збитків або резерв належних виплат; (на початок звітного періоду)	1532	
резерв незароблених премій; (на початок звітного періоду)	1533	
інші страхові резерви; (на початок звітного періоду)	1534	
Призовий фонд	1540	
Резерв на виплату джек-поту	1545	
Усього за розділом II	1595	
III. Поточні зобов'язання і забезпечення		
Короткострокові кредити банків	1600	745,1
Векселі видані	1605	
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	
за товари, роботи, послуги	1615	12312,5
за розрахунками з бюджетом	1620	330,6
за у тому числі податку на прибуток	1621	312,2
за розрахунками зі страхування	1625	
за розрахунками з оплати праці	1630	51,7
за одержаними авансами	1635	
за розрахунками з учасниками	1640	
із внутрішніх розрахунків	1645	
за страховою діяльністю	1650	
Поточні забезпечення	1660	
Доходи майбутніх періодів	1665	
Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків	1670	

Продовження додатку Б

1	2	4
Інші поточні зобов'язання	1690	549,9
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	
Баланс	1900	15881,9

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)
За 2019 рік**

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32316,6	20557,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	22927,4	13845,7
Валовий: прибуток	2090		
Валовий: збиток	0		
Інші операційні доходи	2120		0,3
Адміністративні витрати	2130		
Витрати на збут	2150		
Інші операційні витрати	2180	-7731,6	-5609,45
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190		
Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	2195	-7731,6	-5609,75
Дохід від участі в капіталі	2200		
Інші фінансові доходи	2220		
Інші доходи	2240	84,4	42,2
Фінансові витрати	2250		
Втрати від участі в капіталі	2255		
Інші витрати	2270		
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	2275		
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	1734,5	1141,5
Фінансовий результат до оподаткування: збиток	2295		
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-312,2	-205,45
Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	2305		
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	1422,3	936,05
Чистий фінансовий результат: збиток	2355		

ДОДАТОК В

Динаміка ключових показників виробничо-господарської і фінансової діяльності ТОВ «Будинок-Сервіс» у 2017-2019 рр.

Найменування показника	Одиниці виміру	2017	2018	2019	Темп змін 2019/2020		
					2017/ 2018	2018/ 2019	2017/ 2019
1	2	3	4	5	6	7	8
Виручка від реалізації	тис.грн						
у поточних цінах		8799,20	20557,90	32316,60	233,63	157,20	367,27
у порівняних цінах		8013,84	18723,04	29432,24	233,63	157,20	367,27
Чиста виручка від реалізації продукції	тис.грн	1759,84	4111,58	6463,32	233,63	157,20	367,27
Собівартість реалізованої продукції	тис.грн	4764,00	13845,70	22927,40	290,63	165,59	481,26
у % до чистої виручки	%	184,70	148,48	140,95	80,39	94,93	76,31
Валовий прибуток (збиток)	тис.грн	-	-	-	-	-	-
у % до чистої виручки	%						
Інші операційні доходи	тис.грн	0,60	0,30	0,00	50,00	0,00	0,00
Витрати на збут	тис.грн	-	-	-	-	-	-
Адміністративні витрати	тис.грн	-	-	-	-	-	-
Інші операційні витрати	тис.грн	3487,30	5609,45	7731,60	160,85	137,83	221,71
Прибуток (збиток) від операційної діяльності	тис.грн	-	-	-	-	-	-
у % до чистої виручки	%						
Прибуток (збиток) від участі в капіталі	тис.грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Прибуток (збиток) від фінансової діяльності	тис.грн	449,80	936,05	1422,30	208,10	151,95	216,21
Інші доходи	тис.грн	0,00	42,20	84,40		200,00	
Інші витрати	тис.грн	0,00	3,75	7,50		200,00	
Прибуток (збиток) від звичайної діяльності до оподаткування	тис.грн	548,50	1141,50	1734,50	208,11	151,95	316,23
у % до чистої виручки	%	31,17	27,76	26,84	89,08	96,66	86,10
Чистий прибуток (збиток)	тис.грн	449,80	936,05	1422,30	208,10	151,95	216,21
у % до чистої виручки	%	25,56	22,77	22,01	89,07	96,66	86,10
Середньооблікова чисельність працівників, всього	осіб	8	20	32	250,00	160,00	400,00
у т.ч. робітників виробництва	осіб	4	12	18	300,00	150,00	450,00
Продуктивність праці одного працівника у порівняних цінах	тис.грн	1001,73	936,15	919,76	93,45	98,25	91,82
Продуктивність праці одного робітника у порівняних цінах	тис.грн	2003,46	1560,25	1635,12	77,88	104,80	81,61
Фонд оплати праці	тис.грн	357,41	1313,29	2480,44	898,66	188,87	1697,33

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8
у % до чистої виручки		20,31	31,94	38,38	384,65	120,15	462,15
Середньомісячна заробітна плата	.грн	3723,00	5472,03	6459,47	359,47	118,05	424,33
Середня вартість основних засобів	тис.грн	368,00	1969,30	3570,60	535,14	181,31	970,27
Середня вартість оборотних активів	тис.грн	8517,20	65397,40	122277,6	767,83	186,98	1435,65
Середньорічна вартість оборотних активів	тис.грн	8517,20	10454,90	12392,60	122,75	118,53	145,50
Фондовіддіча	тис.грн	21,78	2,09	1,81	9,59	86,70	8,31
Оборотність оборотних капіталів	об.	1,03	1,79	2,37	173,34	132,62	229,89
Капітал (майно)	тис.грн	20,00	20,00	20,00	100,00	100,00	100,00
Рентабельність капіталу	%	5,05	7,55	8,96	149,51	118,56	177,26
Власний капітал	тис.грн	469,80	825,38	1180,95	175,69	143,08	251,37
Рентабельність власного капіталу	%	95,74	113,41	120,44	118,45	106,20	125,79

ДОДАТОК Г

Заходи з розвитку персоналу на підприємстві ТОВ «Будинок-Сервіс»

Захід	Прогнозований результат
Модернізація процесу організації розвитку персоналу	
Моніторинг співробітників	Виявлення співробітників, яким необхідно підвищити кваліфікацію
Перенавчання	Майстер-класи, тренінги, курси перепідготовки за професією, оцінка
Результати оцінки	Система матеріальної мотивації у вигляді премій та бонусів
Вдосконалення навчального процесу персоналу	
Навчання за допомогою онлайн-платформи	Використання навчальних матеріалів, фіксування досягнень в особистому кабінеті співробітника
Делегування повноважень	Можливість управляти проектами
Складання індивідуального плану розвитку співробітника	Облік і контроль розвитку співробітника на підприємстві
Формування системи ротації персоналу	
Систематизація інформації щодо кар'єрних сподівань та планів співробітника	Врахування побажань подальшого професійного зростання на підприємстві
Переміщення працівника в залежності від очолюваної ним позиції у горизонтальній ієрархії організаційної структури підприємства	Забезпечення постійного вдосконалення професійних знань та навичок співробітника та покращення продуктивності роботи у відділі, куди його було переміщено
Результат раціонального переміщення персоналу	Підвищення рівня мотивації співробітника та його бажання працювати.

ДОДАТОК Д**Витрати на створення бюро стратегічного управління розвитком персоналу ТОВ «Будинок-Сервіс», тис. грн.**

Стаття витрат	Значення
Організація та облаштування робочих місць	16,4
Оплата праці 3-х спеціалістів відділу (доплата 1 291,89 грн.)	64,7
Методичне забезпечення	6,7
Разом	87,8

ДОДАТОК Е

Розрахункова частина

1. Затрати на створення бюро стратегічного управління розвитком персоналу становлять:

$$16,4 \text{ тис. грн.} + ((1291,89 \text{ грн./міс} * 12 \text{ міс} * 3 \text{ чол.} * 1,39) / 1000 \text{ грн.}) + 6,7 \text{ тис. грн.} = 87,8 \text{ тис. грн.}$$

Передбачається, що організація даного бюро забезпечить усунення непродуктивних втрат та прибутків на суму 284,5 тис. грн. (визначено за узагальненням результатів підрахунку втрат та витрат підприємства за 2019 рік). Загальний економічний ефект від впровадження заходів, як різниця між вигодами та витратами визначається за формулою (3.1):

$$284,5 \text{ тис. грн.} - 87,8 = 196,7 \text{ тис. грн.}$$

2. Забезпечення повної укомплектованості персоналу підприємства шляхом досягнення ефективного суміщення професій. В межах заходу пропонується впровадження виплат премій за опанування робітниками другої спеціальності на рівні 10% розміру отриманої економії за умови успішної реалізації навичок, опанованих за другою спеціальністю.

Для впровадження даного заходу необхідно здійснити витрати на підвищення кваліфікації та навчання персоналу на базі ЦППРК №1 м. Кривий Ріг у розмірі 0,25 тис грн./чол. (курси 4 місяці). Навчання пройдуть 18 чол (як правило, це робітники підприємства, що займаються будівельними та сантехнічними роботами). Витрати на навчання:

$$B = 0,25 \text{ тис. грн.} * 18 = 4,5 \text{ тис. грн.}$$

Головним результатом реалізації заходу є скорочення простоїв технологічного автотранспорту на 30% та циркулярних станків на 12% (визначено шляхом екстраполяції досвіду передових підприємств галузі). Реалізація даного заходу дозволить знизити втрати робочого часу персоналу в результаті технологічних простоїв на 222,91 тис. люд-год. При середньому денному виробітку 0,916 тис. грн/год. (на основі додатку В), результат від впровадження заходу:

$$222,91 * 0,916 = 204,18 \text{ тис. грн.}$$

Отриманий економічний ефект буде визначатися за формулою:

$$E = \Delta Q * I * q_i, \quad (3.2)$$

де ΔQ – приріст обсягів виробничої діяльності.
 I – витрати на 1 грн товарної продукції (прийнято з додатку В)
 q_i - частка постійних витрат у собівартості надання послуг
(прийнято 12,16%).

Згідно формули (3.2) розмір економічного ефекту:

$$E = 204,18 * 0,71 * 0,1216 = 17,62 \text{ (тис. грн.)}$$

Сума виплати премій робітникам (10% від отриманого економічного ефекту):

$$Pr = 17,62 * 0,1 = 1,76 \text{ (тис. грн.)}$$

Тоді загальна економічна ефективність від впровадження заходу:

$$E = 17,62 - 4,5 - 1,76 = 11,36 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця – Результати від впровадження вищенаведених заходів щодо вдосконалення управління персоналом на ТОВ «Будинок-Сервіс»

Назва заходу	Характеристика заходу	Економічний ефект
1. Створення бюро стратегічного управління розвитком персоналу	Активізація роботи за стратегічним аналізом змін у діяльності та реалізації стратегії підприємства	196,7 тис. грн.
2. Забезпечення повної укомплектованості персоналу підприємства шляхом досягнення ефективного суміщення професій	Впровадження виплат премій за опанування робітниками другої спеціальності та скорочення простоїв технологічного транспорту та циркулярних станків	11,36 тис. грн.