

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ ІМ. ДМИТРА МОТОРНОГО
Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту

МОХНАТКО ЄЛИЗАВЕТА ЮРІЇВНА

**Формування системи
управління персоналом організації**

Спеціальність: 073 - менеджмент

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

Керівник: д.е.н., проф., Людмила СИНЯЄВА

Рецензент: радник спостережної ради з економічних
питань ПАТ «ММК» Ігор ПЕРЕЛИГІН

Мелітополь –2021

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи (гарант)
освітньо-професійної програми

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО
(підпис) (ініціали та прізвище)

« _____ » _____ 202__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему: **«Формування системи управління персоналом організації»**

Здобувач вищої освіти: _____ Є.Ю. МОХНАТКО
(підпис) (ПІБ здобувача)

Науковий керівник: _____ д.е.н., проф., Л.В. СИНЯЄВА
(підпис) (учене звання, науковий ступінь, ПІБ)

Мелітополь, 2021 р.
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
імені ДМИТРА МОТОРНОГО

Навчально-науковий інститут загальноуніверситетської підготовки

Кафедра менеджменту
(назва кафедри)

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Спеціальність 073 Менеджмент

Спеціалізація (за наявності) _____

ПОГОДЖЕНО:

Керівник проектної групи (гарант)
 освітньо-професійної програми

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

«_____» _____ 202__ р.

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри

_____ С.А. НЕСТЕРЕНКО

(підпис) (ініціали та прізвище)

«_____» _____ 202__ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
 здобувача вищої освіти

МОХНАТКО ЄЛИЗАВЕТИ ЮРІЇВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної магістерської роботи: «Формування системи управління персоналом організації»

науковий керівник роботи Синяєва Людмила Василівна, д. е. н., професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора університету від «26» жовтня 2020 р. №1495-З

2. Строк подання кваліфікаційної магістерської роботи 22.01.21 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної магістерської роботи: закони, статистичні дані, звітна документація підприємств

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

1. Опрацювати теоретико-методологічну базу за темою дослідження

2. Проаналізувати суб'єкт дослідження

3. Обґрунтувати пропозиції за обраною темою кваліфікаційної роботи

5. Перелік графічного матеріалу: схеми, діаграми, графіки, таблиці,

6. Дата видачі завдання «26» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів	Відмітка про виконання
Затвердження плану роботи			
1	Виконання вступу	26.10.20 р. – 30.10.20 р.	
2	Виконання розділу 1	02.11.20 р.– 20.11.20 р.	
3	Виконання розділу 2	23.11.20 р. – 14.12.20 р.	
4	Виконання розділу 3	15.12.20 р. – 11.01.21 р.	
5	Формування висновків	12.01.21 р. – 14.01.21 р.	
6	Перевірка на плагіат	15.01.21 р. – 20.01.21 р.	
7	Попередній захист роботи на кафедрі	22.01.21 р.	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Є.Ю. МОХНАТКО

(ініціали та прізвище)

Керівник кваліфікаційної
магістерської роботи

(підпис)

Л.В. СИНЯЄВА

(ініціали та прізвище)

**Рішення комісії про попередній захист кваліфікаційної роботи від
«__» _____ 20__ року**

Члени комісії:

1. **НЕСТЕРЕНКО С.А., д.е.н., професор**

_____ (прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

2. **НЕХАЙ В.В., д.е.н., доцент**

_____ (прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

3. **ШЕВЧУК О.Ю., к.е.н., доцент**

_____ (прізвище та ініціали, науковий ступінь, вчене звання, підпис)

Допустити до захисту

Завідувач кафедри менеджменту

_____ **С.А. НЕСТЕРЕНКО**

(підпис)

(ініціали та прізвище)

« _____ » _____ **2021р.**

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ	10
1.1. Система управління персоналом: основні поняття, сутність	10
1.2. Функції, суб'єкти і методи управління персоналом	16
1.3. Основні концепції управління персоналом підприємства	32
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ У ПУБЛІЧНОМУ АКЦІОНЕРНОМУ ТОВАРИСТВІ «МЕЛІТОПОЛЬСЬКИЙ М'ЯСОКОМБІНАТ»	42
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	42
2.2. Аналіз організаційно-економічної діяльності Публічного Акціонерного Товариства «ММК»	54
2.3. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства	72
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТРУДОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	80
3.1. Оцінка ефективності використання робочої сили за соціально-економічними факторами	80
3.2. Підвищення ефективності управління персоналом експортноорієнтованих підприємств	86
3.3. Розробка системи управління трудовим потенціалом підприємства	94
ВИСНОВКИ	109
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	115
ДОДАТКИ	127

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ,

Слово / словосполучення	Скорочення	Умови використання
А		
адміністративно-управлінський персонал	АУП	за текстом
В		
Публічне Акціонерне Товариство	ПАТ	за текстом
відсоток	%	при цифрах
Г		
гривня	грн.	при цифрах
І		
інженерно-технічні працівники	ІТП	за текстом
К		
копійка	коп.	при цифрах
М		
Н		
номер	№	при цифрах
Р		
рисунок	рис.	при цифрах
рік	р.	при цифрах
роки	рр.	при цифрах
С		
сторінка	с.	при цифрах
Т		
таблиця	табл.	у таблицях

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних соціально-економічних умовах кадровий потенціал значною мірою визначає конкурентоспроможність підприємства, успішність надання продукції (послуг), гнучкість і економічність підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища. В цьому контексті проблема управління кадрами викликає інтерес як вчених-економістів, так і працівників, що здійснюють управлінські функції на підприємствах. На сучасному етапі підприємства зустрілись з важкою проблемою – відсутністю ефективної системи управління. Управління персоналом визнається однією з найбільш важливих сфер діяльності підприємства, як таке, що здатне значно підвищити його ефективність.

Удосконалення кадрової політики стає одним з пріоритетних завдань в українських підприємствах. Процес впровадження нових методів роботи з персоналом ілюструє гостру потребу в адаптації теоретичного і практичного досвіду до українських соціально-економічних реалій. Управління персоналом визначається специфікою підприємства, його розмірами, типом і характером виробництва, потребами і ресурсами, галуззю і сектором економіки. Відсутність можливості механічного застосування типових рішень з цих проблем ставить перед кожним підприємством проблему розробки власної системи управління персоналом. Тому обрана тема магістерської роботи є актуальною і своєчасною.

Процес управління персоналом підприємства є складним і розгалуженим предметом дослідження як вітчизняних дослідників (Т.Ю.Базаров, М.В.Грачов, А.Я.Кібанов, Ю.Г.Одегов, Г.В.Щокін, С.В.Шекшня), так і закордонних вчених (Р. Десслер, С. Вайда, М. Хучек, Дж. Хентце, Д. Бартоломію, А.Ф. Форбс та ін.). Значний внесок у розвиток понятійного апарата досліджень в області трудових ресурсів внесли такі вчені, як Адамчук В.В., Кокін Ю.П., Жуков Ю.Г., Бугуцкий А.А., Здоровцов

А.І., Касьянов Л.І., Мацибора В.І. Яковлєв Р.О. й ін.

Окрім фундаментальних наукових праць за останні роки зросла кількість практичних рекомендацій, що розробляються на провідних підприємствах світу та висвітлюються у спеціалізованих виданнях.

Метою написання магістерської роботи є розробка системи управління персоналом підприємства на базі існуючих теоретичних положень і практичної діяльності в здійсненні управління кадрами.

Мета конкретизується у наступних завданнях:

1. Проаналізувати наукові підходи до системи управління персоналом підприємства;
2. Визначити методичні основи й основні напрями використання трудових ресурсів підприємства;
3. Розкрити шляхи вдосконалення структури кадрових ресурсів;
4. Розробити ефективну систему управління персоналом для аналізованого підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління персоналом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні аспекти та організаційно-економічний механізм організація управління кадрами у Публічному Акціонерному Товаристві «Мелітопольський м'ясокомбінат»(ПАТ «ММК») у м. Мелітополь, Запорізької області.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі задач використано діалектичний метод наукового пізнання та загальнонаукові методи дослідження: аналізу, синтезу, індукції, дедукції, узагальнень, конкретизації, абстрагування, порівняння, монографічний, абстрактно-логічний, розрахунково-конструктивні, економіко-статистичні, нормативний, балансовий, графічний, економіко-соціологічні, економіко-математичні та інші.

Наукова новизна отриманих результатів. У результаті проведеного дослідження вирішено важливе наукове завдання системно-методичного

забезпечення розвитку системи управління трудовим потенціалом ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».

Розроблено механізм впливу системи управління персоналу на складові конкурентоздатності підприємства;

Виокремлені особливості роботи з персоналом на експортноорієнтованих підприємствах;

розроблено атестаційний лист, за допомогою якого можна визначати ефективність роботи кожного працівника підприємства;

розроблена модель стратегії управління трудовим потенціалом, що дозволить контролювати дії усіх підрозділів підприємства і дій багатьох управлінців нижчого рівня;

здійснено розрахунок потреби в персоналі на перспективу;

розроблено модель управління трудовим потенціалом підприємства, яка враховує закони управління соціальними системами.

Інформаційним забезпеченням дослідження є законодавчі та нормативні акти з питань управління виробничими системами, роботи сучасних вчених- науковців за темою дослідження, а також дані річної економічної звітності підприємства.

Практична значущість роботи полягає в наданні рекомендацій з формування системи управління персоналом підприємства. Запропонована система може становити інтерес для служб роботи з персоналом, відділів кадрів, HR-менеджерів, керівників підприємств.

Робота викладена на 139 сторінках комп'ютерного тексту, містить вступ, три розділи, висновки, рекомендації, список використаних джерел, який складається з 68 найменувань, 9 додатків, а також 21 таблиця, 11 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Система управління персоналом: основні поняття, сутність

Найбільш важливим елементом продуктивних чинностей і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їх майстерність, підготовка, до продуктивної діяльності.

На думку Покропивного С.Ф., персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які мають необхідну професійну підготовку і досвід практичної діяльності [50]. Кибанов А.Я. стверджує, що персонал підприємства – це особовий склад підприємства, який включає всіх найманих робітників та працюючих власників і співвласників [27]. Ми вважаємо, що Покропивний С.Ф. більш точно визначив поняття «персонал підприємства».

Термін «управління» – це поняття, що включає процеси планування, оцінки, реалізація проекту й контролю. [5]. Управління персоналом підприємства – це багатобічний, надзвичайно складний, специфічний процес, вважає Шегда А.В. [64]. Головним елементом усієї системи управління підприємством є кадри, які одночасно можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління. Під управлінням персоналом розуміється процес планування, добору, підготовки, оцінки й безперервного відтворення кадрів, спрямований на їх раціональне використання й підвищення ефективності виробництва.

Кибанов А.Я. вважає, що управління персоналом організації – це цілеспрямована діяльність керівників організації, керівників і фахівців підрозділів, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації. [27].

Завадський Й.С. пропонує своє визначення й вважає, що управління

персоналом підприємства – це багатосторонній, надзвичайно складний, специфічний процес [24]. Головним елементом системи управління підприємством є кадри, які одночасно можуть виступати як об'єктом, так і суб'єктом управління.

Аналіз наукових робіт економістів Шегди А.В., Кібанова А.Я., Завадського Й.С., Волкова О.І., дозволяє стверджувати, що кожний науковець по-своєму розкриває поняття «управління персоналом». Неможливо вибрати одну правильну думку, тому що кожний учений точно й зрозуміло викладає свою точку зору і вносить у поняття «управління кадрами (персоналом)» певні доповнення.

Управління персоналом передбачає інформаційне, технічне, нормативно-методичне, правове та документальне забезпечення системи управління персоналом. Керівники і робітники підрозділів системи управління персоналом підприємства вирішують питання оцінки результативності праці як керівників так і спеціалістів відділів управління, оцінки діяльності підрозділів системи управління організації, оцінки економічної і соціальної ефективності удосконалення управління персоналом, аудиту персоналу.

Управління персоналом базується на таких висхідних положеннях:

- необхідність тісного зв'язку планування персоналу зі стратегією розвитку організації (фірми);
- кількісна оцінка витрат на роботу з персоналом та їх вплив на економічні показники виробництва;
- визначення і розробка необхідного пакету компенсацій для ефективної роботи на ринку праці.

Керівництво персоналом, як функція управління, покликана об'єднувати, координувати, інтегрувати всі інші функції в єдине ціле. Досягається це реалізацією взаємодії принципів роботи з персоналом. Принципи управління персоналом – це фундаментальні основи управління.

Найважливішими принципами управління персоналом є: системність; демократизація; індивідуалізація; інформатизація; досягнення поставлених цілей перед організацією; підбір робітників з урахуванням їх психологічного поєднання; урахування побажань співробітників при визначенні форм і методів їх перепідготовки й підвищення кваліфікації.

Принцип системності в роботі з персоналом передбачає, що управління персоналом в організації має:

- охоплювати не окремі категорії працюючих, а весь склад персоналу;
- вирішувати не разові задачі, а проблеми, які безперервно виникають в діяльності робітника: від його приймання на роботу, в період просування по службі і до його останнього дня роботи на підприємстві;
- застосовувати різні методи, засоби, прийоми роботи з персоналом, а не випадково прийняте під впливом настрою рішення.

Принцип демократизації роботи з персоналом означає:

- демократичність в методах управління і стилі керівництва;
- участь в оцінці кожного робітника колективу того підрозділу, в якому він працює;
- регулярне виявлення думок співробітників по найважливіших проблемах діяльності організації й урахування цієї думки при розробці заходів з вирішення цих проблем;
- впровадження нововведень при погодженні з персоналом організації;
- залучення до процесу управління організацією рядових співробітників через їх участь в гуртках якості, громадських бюро економічного аналізу тощо;
- підвищення інформованості робітників про результати і перспективи виробничо-господарської діяльності організації.

Принцип індивідуалізації роботи з персоналом реалізується:

- в індивідуальному плануванні професійного і посадового зростання робітників;

- в індивідуальному підході до мотивації праці виконавців;
- в персональному підборі складу робітників з урахуванням здатностей та індивідуальних особливостей особистості.

Принцип інформатизації роботи з персоналом передбачає застосування сучасних засобів обчислювальної техніки для збору, передачі, обробки, зберігання, видачі інформації для оперативного ухвалення обґрунтованих кадрових рішень. Цьому сприяє оснащення кадрових служб персональними компютерами і створення на їх базі автоматизованих робочих місць.

Після визначення основних принципів управління персоналом розглянемо схему структури управління персоналом. Структура управління персоналом включає такі напрями діяльності:

- планування ресурсів – розробка плану задоволення потреб в людських ресурсах і необхідних для цього витрат;
- набір персоналу – створення резерву потенційних кандидатів по всіх посадах;
- відбір – оцінка кандидатів на робочі місця і відбір кращих із резерву, створеного в ході набору;
- визначення заробітної плати і компенсації – розробка її структури і пільг з метою залучення, найму і збереження персоналу;
- профорієнтація й адаптація – введення найнятих робітників в організацію та її підрозділи, розвиток у робітників розуміння того, що очікує від них організація і яка праця в ній одержує високу оцінку;
- навчання – розробка програм навчання персоналу в цілях ефективного виконання роботи і його просування;
- оцінка трудової діяльності – розробка методик оцінки трудової діяльності і доведення її до робітника;
- підвищення, пониження, перевод, звільнення – розробка методів переміщення робітників на посади з більшою або меншою відповідальністю,

розвиток їх професійного досвіду через переміщення на інші посади або ділянки роботи, а також процедур припинення договору найму;

- підготовка керівних кадрів, управління переміщенням по службі – розробка програм, спрямованих на розвиток здатностей і підвищення ефективності праці керівних кадрів;

- трудові відносини – проведення переговорів по укладенню колективних договорів;

- зайнятість – розробка програм забезпечення рівних можливостей зайнятості.

Цілі і функції системи управління персоналом.

Всю сукупність цілей організації можна поділити на чотири блока: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні і соціальні. Кожний з цих блоків має свою ціль.

Економічна ціль – одержання розрахункової величини прибутку від реалізації продукції або послуг; *науково-технічна ціль* – забезпечення заданого науково-технічного рівня продукції і розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок удосконалення технології; *виробничо-комерційна ціль* – виробництво і реалізація продукції або надання послуг в заданому обсязі та з заданою ритмічністю; *соціальна ціль* – досягнення певного ступеню задоволення соціальних потреб робітників.

На наступному рівні цілей необхідно виділити цільове забезпечення загальних функцій управління: планування, організації і регулювання, обліку і контролю, стимулювання. Всі зазначені загальні функції управління присутні в діяльності керівників підрозділів всіх рівней.

Система цілей є основою визначення складу функцій управління.

Між цілями і функціями існують певні відмінності. Ціль – це стан, до якого прямують, а функція – це фактична дія.

Формування системи управління персоналом передбачає, перш за все, побудову «дерева цілей», причому цілей робітників и цілей адміністрації,

забезпечення їх найменшлі суперечливості, виявлення ролі й місця управління персоналом в забезпеченості головних цілей діяльності підприємства.

Цілями управління персоналом підприємства є:

- підвищення конкурентоспроможності підприємства в ринкових умовах;
- підвищення ефективності виробництва і праці, зокрема, одержання максимального прибутку;
- забезпечення високої соціальної ефективності функціонування колективу.

Успішне виконання поставлених цілей потребує вирішення таких задач, як:

- забезпечення потреб підприємства в робочій силі в необхідних обсягах і необхідній кваліфікації;
- досягнення обгрунтованого співвідношення між організаційно-технічною структурою виробничого потенціалу і структурою трудового потенціалу;
- повне й ефективне використання потенціалу робітника та виробничого колективу в цілому;
- забезпечення умов для високопродуктивної праці, високого рівня її організованості, мотивації, самодисципліни, вироблення у робітника звички до взаємодії й співробітництва;
- закріплення робітника на підприємстві, формування стабільного колективу як умови окупності коштів, що витрачаються на робочу силу;
- забезпечення реалізації побажань, потреб та інтересів робітників стосовно змісту праці, умов праці, виду зайнятості, можливості професійно-кваліфікаційного й посадового просування тощо;
- узгодження виробничих і соціальних задач (збалансування інтересів підприємства й інтересів робітників, економічної та соціальної ефективності);

- підвищення ефективності управління персоналом, досягнення цілей управління при скороченні витрат на робочу силу.

Ефективність управління персоналом, найбільш повна реалізація поставлених цілей значно залежать від вибору варіантів побудови самої системи управління персоналом підприємства, знання механізму його функціонування, вибору оптимальних технологій і методів роботи з людьми.

Таким чином, управління персоналом здійснюється в процесі виконання певних цілеспрямованих дій і передбачає: визначення цілей й основних напрямів роботи з персоналом; визначення засобів, форм і методів впровадження поставлених цілей; організацію роботи по виконанню ухвалених рішень; координацію і контроль виконання намічених заходів; постійне удосконалення системи роботи з персоналом.

1.2. Функції, суб'єкти і методи управління персоналом

Необхідно зазначити, що останнім часом значна кількість вітчизняних організацій у своїй практиці застосовують міжнародний досвід управління персоналом. Багато вітчизняних наукових, навчальних і виробничих організацій активно займаються узагальненням і вдосконаленням методики і практики управління персоналом. Важливим питанням у цьому зв'язку є структуризація функціонального розподілу праці. В таблиці 1.1 наведені найважливіші етапи процесу управління персоналом, які існують в зарубіжній практиці.

Таблиця 1.1

Етапи процесу управління персоналом

Найменування етапу	Основні завдання етапу
1. Визначення потреби в персоналі	1. Планування якісної потреби в персоналі. Вибір методів розрахунку кількісної потреби в персоналі. Планування кількісної потреби в персоналі
2. Забезпечення потреби в персоналі	2. Одержання і аналіз маркетингової інформації. Розробка спонукальних систем. Застосування немонетарних спонукальних систем
3. Забезпечення процесу управління персоналом	3. Правове регулювання трудових відносин. Облік і статистика персоналу. Інформування колективу і зовнішніх організацій по кадрових питаннях. Розробка кадрової політики

4. Використання персоналу	4. Визначення змісту і результатів праці на робочих місцях. Виробнича соціалізація. Введення персоналу, його адаптація до процесу трудової діяльності. Упорядкування робочих місць. Забезпечення безпеки праці. Вивільнення персоналу
5. Розвиток персоналу	5. Планування і реалізація кар'єри і службових переміщень. Організація і проведення навчання.

При визначення кола задач по управлінню персоналом зарубіжні спеціалісти умовно виділяють так звані основні і додаткові задачі. До основних відносяться практично всі, які наведені в таблиці 1.1.

До додаткових відносять задачі, які можуть здійснюватись разом з основними. До такого рода задач відносяться: охорона праці і техніка безпеки; розрахунок і виплата заробітної плати; надання різного роду послуг (наприклад, організація інформаційного зв'язку, послуги в області соціальної інфраструктури).

Процес управління працею можна поділити на три складові: залучення персоналу; використання персоналу в процесі виробництва; управління мотивацією робітників.

Залучення персоналу передбачає виконання таких дій:

- визначення потреби в персоналі;
- вербовка и відбір персоналу;
- навчання й перенавчання;
- звільнення.

Визначення потреб в робочій силі здійснюється за допомогою різних способів, у тому числі шляхом планування, диференціації потреб в різні періоди і корегування стану робочої сили з урахуванням ринкової кон'юнктури.

Підбір персоналу відбувається самим підприємством або спеціальними організаціями за замовленням підприємства. В основі управління цими процесами знаходиться принцип: не людина для робочого місця, а робоче місце – для людини. Метою вербовки і відбору персоналу є надання підприємству робочих місць у необхідній кількості і необхідної якості, а

робітнику – роботи з урахуванням його підготовки, здатностей і нахилів і, нарешті, можливостей.

Управління відбором і вербовкою персоналу є досконало продуманим процесом, який, здійснюється на основі обраної стратегії підприємства і заходів по її досягненню. В роботі залученню персоналу навчанню і перенавчанню робітників приділяється особлива увага. Навчання може відбуватись як на самому підприємстві, так і поза ним.

Вивільнення персоналу – це скорочення надлишку робочої сили у кількісному, якісному або територіальному відношенні.

Залучення персоналу, як одна із складових роботи по управлінню працею, включає: розподіл співробітників; контролінг і розвиток персоналу; ротацию і заходи збагачення роботи; планування карєри; оцінку роботи; керівництво співробітниками; урахування впливу заходів з управління мотивацією праці.

Розподіл співробітників по робочих місцях відбувається на основі їх відповідності трудовим функціям, з урахуванням інтересів і нахилів, виявлених і вивчених впродовж досліджуваного періоду з урахуванням зовнішніх умов роботи.

Контролінг персоналу – це сучасна концепція управління персоналом. Він включає: по-перше, розробку гіпотези досягнення економічної і соціальної ефективності управління працею; по-друге, координацію різних заходів кадрової політики підприємства з політикою, наприклад, в області технічної модернізації; по-третє, підготовку інформації для прийняття обґрунтованих рішень.

Ротация, або запланована зміна для робітника робочого місця, дозволяє уникнути монотонності праці.

Планування карєри робітника – це планування розвитку конкретного робітника за час його роботи на підприємстві, в тому числі, визначення послідовності посад, які він охоплює за штатним розкладом.

Оцінка роботи співробітників застосовується як для організаційного впливу на них, так і для визначення матеріальної винагороди.

Функції управління персоналом здійснюються його суб'єктами – посадовими особами й організаціями, які безпосередньо зайняті цією діяльністю. Суб'єктами управління персоналом є:

- керівники всіх рівней;
- служби персоналу (відділи кадрів);
- органи трудових колективів, зокрема, ради трудових колективів, виробничі ради, загальні збори членів трудових колективів.

До зовнішніх регуляторів діяльності по управлінню персоналом відносяться: держава і, перш за все, ті його органи, які ухвалюють закони, що регулюють сферу трудових відносин; асоціації підприємців, які розробляють рекомендації в області управління, у тому числі управління персоналом; організації, що цікавляться питаннями праці, і в першу чергу, профспілки; власники підприємств (як приватні особи, так і асоціації), що часто встановлюють окремі правила в області управління персоналом. Так, на деяких підприємствах, що належать релігійним організаціям, принципи управління персоналом і взаємовідносин між співробітниками, в цілому дотримуючись вимог трудового і соціального права, значно відрізняються від відповідних принципів і норм світських організацій.

Управління персоналом, як специфічна діяльність, здійснюється за допомогою різних методів (способів) впливу на співробітників.

Методи управління персоналом, в залежності від прийнятої стратегії, умовно можна згрупувати таким чином:

- адміністративно-правові методи є способами здійснення управлінського впливу на персонал, які засновані на владних відносинах, дисципліні і системі адміністративно-правових стягнень. Розрізняють п'ять основних способів адміністративно-правового впливу: організаційний і розпорядчий вплив, дисциплінарна відповідальність і стягнення, матеріальна

відповідальність і стягнення, адміністративна відповідальність і стягнення;

- економічні методи управління є способами впливу на персонал на основі застосування економічних законів і забезпечують можливість в залежності від ситуації як «дарувати», так и «карати». Ефективність економічних методів управління визначається: формою власності і ведення господарської діяльності, принципами госпрозрахунку, системою матеріальної винагороди, ринком робочої сили, ринковим ціноутворенням, податковою системою, структурою кредитування тощо. Найбільш розповсюдженими формами прямої економічної дії на персонал є: госпрозрахунок, матеріальне стимулювання і участь у прибутках через придбання цінних паперів (акцій, облигацій) організацій;

- соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, засновані на використанні закономірностей соціології і психології. Ці методи спрямовані як на групу співробітників, так и на окремі особистості. За масштабами і способами впливу их можна поділити: на соціологічні, спрямовані на групи співробітників у процесі їх виробничої взаємодії, і психологічні, які цілеспрямовано діють на внутрішній світ конкретної особистості.

Основні функції управління персоналом та їх взаємозв'язки представлені на рисунку 1.1.

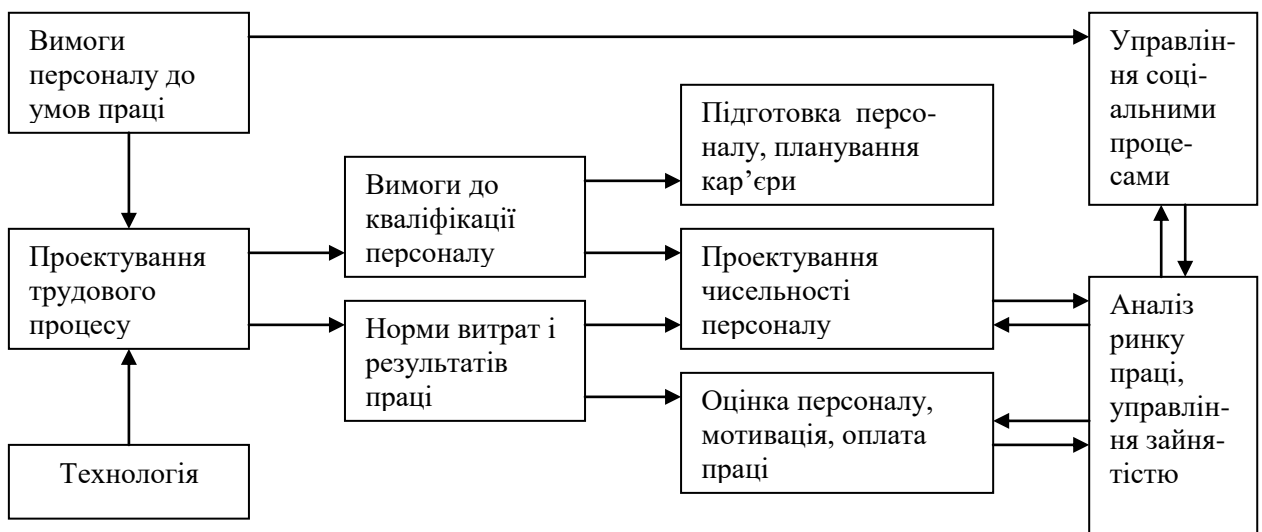


Рис. 1.1. Схема взаємозв'язків основних функцій управління персоналом[55]

З рисунку 1.1 видно, що чисельність персоналу, його кваліфікація, витрати на оплату праці визначаються, насамперед, спроектованим трудовим процесом, який, у свою чергу, повинен відповідати технології виробництва й вимогам до умов праці.

Управління персоналом організації охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів: ділова оцінка персоналу при найманні, атестації, доборі; профорієнтація й трудова адаптація; мотивація трудової діяльності персоналу і його використання; організація праці й дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами й стресами; забезпечення безпеки персоналу; управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації й перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою й службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації [3].

Система управління персоналом організації – система, в якій реалізуються функції управління персоналом. Вона включає підсистему лінійного керівництва, а також ряд функціональних підсистем, які спеціалізуються на виконанні однорідних функцій.

Підсистема лінійного керівництва здійснює управління організацією в цілому, управління окремими функціональними і виробничими підрозділами. Функції цієї підсистеми виконують: керівник організації, його заступники, керівники функціональних і виробничих підрозділів, їх заступники, майстри, бригадири.

Підсистема планування і маркетингу персоналу виконує такі функції:

- розробка кадрової політики і стратегії управління персоналом;
- аналіз кадрового потенціалу;
- аналіз ринку праці;

- організація кадрового планування;
- планування і прогнозування потреби в персоналі;
- організація реклами;
- підтримання взаємозв'язку із зовнішніми джерелами, які забезпечують організацію кадрами.

Підсистема управління наймом й обліком персоналу здійснює: організацію найму персоналу, переміщення, відбір і прийом персоналу, організацію співбесіди, оцінку, облік прийому, заохочень і звільнення персоналу, професійну орієнтацію і організацію раціонального використання персоналу, управління зайнятістю, документаційне забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема управління трудовими відносинами проводить: аналіз і регулювання відносин керівництва, управління виробничими конфліктами і стресами, соціально-психологічну діагностику, дотримання етичних норм взаємовідносин, управління взаємодією з профспілками.

Підсистема забезпечення нормальних умов праці виконує такі функції, як дотримання вимог психофізіології й ергономіки праці, дотримання вимог технічної естетики, охорони праці й оточуючого середовища, воєнізованої охорони організації й окремих посадових осіб.

Підсистема управління розвитком персоналу здійснює: навчання, перепідготовку і підвищення кваліфікації, введення в посаду й адаптацію нових робітників, оцінку кандидатів на вакантну посаду, поточну періодичну оцінку кадрів, організацію раціоналізаторської й винахідницької діяльності, реалізацію ділової кар'єри та службово-професійного просування, організацію роботи з кадровим резервом.

Підсистема управління мотивацією поведінки персоналу виконує такі функції: управління мотивацією трудової поведінки, нормування і тарифікація трудового процесу, розробка систем оплати праці, розробка форм участі персоналу в прибутках і капіталі, розробка форм морального

заохочення персоналу, організація нормативно-методичного забезпечення системи управління персоналом.

Підсистема управління соціальним розвитком здійснює: організацію громадського харчування, управління житлово-побутовим обслуговуванням, розвитком культури і фізичного виховання, забезпечення охорони здоров'я і відпочинку, забезпечення дитячими закладами, управління соціальними конфліктами і стресами, організацію продажу продуктів харчування і товарів народного споживання, організацію соціального страхування.

Підсистема розвитку організаційної структури управління виконує такі функції, як аналіз існуючої структури управління, проектування нової структури управління, розробка штатного розкладу, формування нової структури управління, розробка і реалізація рекомендацій з розвитку стилю і методів керівництва.

Підсистема правового забезпечення системи управління персоналом здійснює: вирішення правових питань трудових відносин, узгодження документів по управлінню персоналом, вирішення правових питань господарської діяльності, проведення консультацій з юридичних питань.

Підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом виконує такі функції: ведення обліку і статистики персоналу, інформаційне і технічне забезпечення системи управління персоналом, забезпечення персонала науково-технічною інформацією, організація роботи органів масової інформації організації, проведення патентно-лицензійної діяльності.

В залежності від розмірів організації склад підрозділів буде змінюватись: в невеликих організаціях один підрозділ може виконувати функції кількох підсистем. А в крупних організаціях функції кожної підсистеми виконує окремий підрозділ.

Таким чином, наявність зазначених тенденцій свідчить про високий рівень розвитку управління персоналом, загальної культури управління в

діяльності підприємств.

Наука й практика виробили три групи методів управління персоналом: адміністративні, економічні й соціально-психологічні (рис. 1.3).

Адміністративні методи базуються на владі, дисципліні й стягненнях, і відомі в історії як «методи батога». Економічні методи ґрунтуються на використанні економічних законів і по способах впливу відомі як «методи пряника». Соціально-психологічні методи виходять із мотивації й морального впливу на людей і відомі як «методи переконання».

Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття боргу, прагнення людини трудитися в організації, на культуру трудової діяльності. Ці методи відрізняє прямий характер впливу: будь-який регламентуючий і адміністративний акт підлягає обов'язковому використанню. Для адміністративних методів характерно їх відповідність правовим нормам, що діють на певному рівні управління, а також актам і розпорядженням вищих органів управління. Економічні й соціально-психологічні методи носять непрямий характер управлінського впливу. Не можна розраховувати на автоматичну дію цих методів і важко визначити дію їх впливу на кінцевий ефект.

Адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни й відповідальності, здійснюються у формі організаційного й розпорядчого впливу. Організаційний вплив спрямований на організацію процесу виробництва й управління й включає організаційне регламентування, організаційне нормування й організаційно-методичне інструктування [3].



Рис. 1.2. Система методів управління персоналом в організації

Організаційне регламентування визначає те, чому повинен займатися працівник управління, і представлене положеннями про структурні підрозділи, що встановлюють завдання, функції, права, обов'язки й відповідальність підрозділів і служб організації і їх керівників. На основі положень складається штатний розклад даного підрозділу, організує його повсякденна діяльність. Застосування положень дозволяє оцінювати результати діяльності структурного підрозділу, ухвалювати рішення щодо морального й матеріального стимулювання його працівників, уважає професор Кибанов А.Я. [27]

Економічні методи – це елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації. Найважливішим економічним методом управління персоналом є техніко-економічне планування, яке поєднує й синтезує в собі всі економічні методи управління.

За допомогою планування визначається програма діяльності організації. Після затвердження плани надходять лінійним керівникам для керівництва роботою. Кожний підрозділ одержує перспективні й поточні плани по певному колу показників. Наприклад, майстер ділянки щодня одержує змінно-добове завдання від адміністрації цеху й організує роботу колективу, використовуючи методи управління персоналом. При цьому потужним важелем виступають ціни на продукцію, що випускається, які впливають на розміри прибутки організації. Керівник повинен опікуватися про те, щоб зростання прибутку забезпечувалося за рахунок зниження собівартості, що випускається продукції. Тому необхідно застосовувати чітку систему матеріального стимулювання за вишукування резервів по зниженню собівартості продукції й реальні результати в цьому напрямку. Величезне значення в системі матеріального стимулювання має ефективна організація заробітної плати відповідно до кількості і якістю праці.

В умовах ринкової системи господарювання й складної взаємодії системи цін, прибутки й збитків, попиту та пропозиції підсилюється роль економічних методів управління. Вони стають найважливішою умовою створення цілісної, ефективної й гнучкої системи управління економікою організації, яка виступає на ринку рівним партнером інших організацій у суспільній кооперації праці. План економічного розвитку є основною формою забезпечення балансу між ринковим попитом на товар, необхідним ресурсом і виробництвом продукції й послуг. Державне замовлення трансформується в портфель замовлень організації з урахуванням попиту й пропозиції, у якому держзамовлення вже не має домінуючого значення.

Для досягнення поставлених цілей чітко визначають критерії ефективності й кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, установлених у плані економічного розвитку. Таким чином, роль економічних методів полягає в мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів [50].

Соціально-психологічні методи управління засновані на використанні соціального механізму управління (система взаємин у колективі, соціальні потреби й т.п). Специфіка цих методів полягає в урахуванні інтересів особистості, групи, колективу в процесі управління персоналом. Соціально-психологічні методи базуються на використанні закономірностей соціології й психології. Об'єктом їх впливу є групи людей і окремі особистості. За масштабом й способами впливу ці методи можна поділити на дві основні групи: соціологічні методи, які спрямовані на групи людей і їх взаємодію в процесі трудової діяльності; психологічні методи, які спрямовані на особистість конкретної людини.

Такий поділ достатньо умовний, тому що в сучасному суспільному виробництві люди завжди діють не в ізольованому світі, а в групі різних за психологією людей. Однак ефективне управління людськими ресурсами передбачає знання як соціологічних, так і психологічних методів.

Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналу, вони дозволяють установити призначення й місце співробітників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їхню підтримку, погодити мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації й розв'язання конфліктів у колективі.

Соціологічні методи дослідження, будучи науковим інструментарієм у роботі з персоналом, надають необхідні дані для добору, оцінки, розміщення й навчання персоналу й дозволяють обґрунтовано ухвалювати кадрові розв'язки. Анкетування дозволяє збирати необхідну інформацію шляхом масового опитування людей за допомогою спеціальних анкет. Інтерв'ювання

припускає підготовку до бесіди сценарію, потім – у ході діалогу зі співрозмовником – одержання необхідної інформації. Метод спостереження дозволяє виявити якість співробітників, які часом виявляються лише в неформальній обстановці або крайніх життєвих ситуаціях. Співбесіда є розповсюдженим методом при ділових переговорах, прийманні на роботу, у виховних заходах, коли в неформальній бесіді вирішуються невеликі кадрові завдання.

Психологічні методи відіграють важливу роль у роботі з персоналом, тому що спрямовані на конкретну особистість робітника або, що служить і, як правило, строго персоніфіковані й індивідуальні. Головною їхньою особливістю є звертання до внутрішнього миру людини, його особистості, інтелекту й поведінці, для того, щоб направити внутрішній потенціал людини на розв'язок конкретних завдань організації.

Психологічне планування являє собою новий напрямок у роботі з персоналом по формуванню ефективного психологічного стану колективу організації. Воно виходить із необхідності всебічного розвитку особистості, усунення негативних тенденції в трудовому колективі. Психологічне планування припускає постановку цілей розвитку й критеріїв ефективності, розробку психологічних нормативів, методів планування психологічного клімату й досягнення кінцевих результатів. Доцільно, щоб психологічне планування виконувала професійна психологічна служба організації, що полягає із соціальних психологів. До найбільш важливих результатів психологічного планування слід віднести: формування підрозділів на основі психологічної відповідності співробітників; комфортний психологічний клімат у колективі; формування особистої мотивації людей виходячи з філософії організації; мінімізацію психологічних конфліктів; розробку службової кар'єри на основі психологічної орієнтації працівників; ріст інтелектуальних здатностей членів колективу й рівня їх утвору; формування

корпоративної культури на основі норм поведінки й образів ідеальних співробітників.

Методи управління персоналом можна також класифікувати за ознакою приналежності до функцій управління (нормування, організації, планування, координації, регулювання, мотивації, стимулювання, контролю, аналізу, обліку). За цією ознакою виділяються методи: наймання, відбору й приймання персоналу; ділової оцінки персоналу; соціалізації, профорієнтації й трудової адаптації персоналу; мотивації трудової діяльності персоналу; організації системи навчання персоналу; управління конфліктами й стресами, управління безпекою персоналу, організації праці персоналу, управління діловою кар'єрою й службово-професійним просуванням персоналу; вивільнення персоналу [2].

Крім цього, при аналізі системи управління персоналом застосовують й інші методи. Так, *метод декомпозиції* дозволяє розчленувати складні явища на більш прості. Наприклад, систему управління персоналом можна розчленувати на підсистеми, підсистеми – на функції, функції – на процедури, процедури – на операції. Після розчленування необхідно відбудувати систему управління персоналом як єдине ціле, тобто синтезувати. При цьому застосовується метод декомпозиційного моделювання, де моделі можуть бути логічними, графічними і цифровими.

Метод послідовної підстановки дозволяє вивчити вплив на формування системи управління персоналом кожного фактора окремо, виключаючи дію інших факторів. Фактори ранжуються і відбираються найбільш суттєві.

Метод порівнянь дозволяє порівняти існуючу систему управління персоналом з подібною системою передової організації з нормативним станом або станом у попередньому періоді. Необхідно враховувати, що порівняння дає позитивний результат при умові співставності систем, їх однорідності. Розширити межі співставності можна через виключення

неспівставних факторів.

Динамічний метод передбачає розміщення даних в динамічному ряду та виключення з нього випадкових відхилень. Тоді рядок відображає стійкі тенденції. Цей метод застосовується при дослідженні кількісних показників, які характеризують систему управління персоналом.

Метод структуризації цілей передбачає кількісне і якісне обґрунтування цілей організації в цілому і цілей системи управління персоналом з точки зору їх відповідності цілям організації. Аналіз цілей, розгортання їх в ієрархічну систему, встановлення відповідальності підрозділів за кінцеві результати роботи, визначення їх місця в системі виробництва і управління, ліквідація дублювання в їх роботі є важливою передумовою побудови раціональної системи управління персоналом. При структуризації мають бути забезпечені взаємоув'язка, повнота, співставність цілей різних рівней управління персоналом.

Експертно-аналітичний метод удосконалення управління персоналом ґрунтується на залученні висококваліфікованих спеціалістів з управління персоналом, управлінського персоналу підприємства до процесу удосконалення. При застосуванні цього методу надто важливою є проработка форм систематизації, записи и ясне представлення думок і висновків експертів. За допомогою цього методу виявляються основні напрями удосконалення управління персоналом, оцінки результатів аналізу і причини недоліків. Проте він не завжди має високу точність і об'єктивність у зв'язку з тим, що в експертів відсутні єдині критерії оцінок. Цей метод є найбільш ефективним при багатошаговій експертизі.

Виключний ефект в практиці удосконалення управління персоналом дає *нормативний метод*. Він передбачає застосування системи нормативів, які визначають склад і зміст функцій з управління персоналом, чисельність робітників по функціях, тип організаційної структури, критерії побудови структури апарату управління організації в цілому і системи управління

персоналом (норма керованості, ступінь централізації функцій, кількість ступеней управління, ланок, розміри підрозділів, порядок підпорядкованості і взаємозв'язку підрозділів), поділ і кооперацію праці керівників і спеціалістів управління персоналом організації.

Все ширше застосовується *параметричний метод*. Задача цього методу – встановлення функціональних залежностей між параметрами елементів виробничої системи і системи управління персоналом для виявлення ступеня їх відповідності.

Останнього часу при удосконаленні системи управління персоналом почали застосовувати *метод функціонально-вартісного аналізу*. Цей метод дозволяє обрати такий варіант побудови системи управління персоналом або виконання тієї чи іншої функції управління персоналом, який потребує найменших затрат і є найбільш ефективним з точки зору кінцевих результатів. Він дозволяє виявити зайві функції управління, функції, які по тих чи інших причинах не виконуються, визначити ступінь централізації і децентралізації функцій управління персоналом.

Метод головних компонентів дозволяє відобразити в одному показнику (компоненті) властивості десятків показників. Це дозволяє порівнювати не безліч показників однієї системи управління персоналом з безліччю показників іншої подібної системи, а тільки один (1, 2 і 3-ю компоненту).

Балансовий метод дозволяє зробити балансові співставлення, ув'язки. Наприклад, порівнюються результати обробки фотографій робочого дня і технологічних карт виконання управлінських операцій і процедур з дійсним фондом робочого часу їх виконання.

Дослідний метод базується на досвіді попереднього періоду даної системи управління персоналом и досвіді іншої аналогічної системи.

Найбільший розвиток у справі удосконалення управління персоналом одержав *метод аналогій*. Він полягає в застосуванні організаційних форм, які виправдали себе в діючих системах управління персоналом із подібними

економіко-організаційними характеристиками по відношенню до існуючої системи. Сутність методу аналогій полягає також і в розробці типових рішень (наприклад, типової оргструктури управління персоналом) та визначенні меж і умов їх застосування.

Ефективним методом застосування типових рішень при удосконаленні управління персоналом є *блоковий метод* реалізації підсистем лінійно-функціональних і програмно-цільових структур. Типові блокові рішення пов'язуються з оригінальними організаційними рішеннями в єдиній організаційній системі управління персоналом. Блоковий метод прискорює процес формування нової системи управління персоналом і підвищує їх ефективність функціонування системи з найменшими затратами.

Метод творчих нарад передбачає колективне обговорення напрямів розвитку системи управління персоналом групою спеціалістів і керівників. Ефективність методу полягає в тому, що ідея, вимовлена однією людиною, викликає в інших учасників наради нові ідеї, в результаті чого виникає потік ідей. Мета творчої наради – виявити якомога більше варіантів шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Метод колективного блокноту («банка» ідей) дозволяє поєднати незалежну пропозицію ідей кожним експертом з подальшою їх колективною оцінкою на нараді по пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом.

Метод контрольних питань полягає в активізації творчого пошуку вирішення задачі удосконалення системи управління персоналом за допомогою раніше підготовленого списку питань. Форма питань має бути такою, щоби в них була «підказка» про те, що і як необхідно зробити для вирішення задачі

Метод 6-5-3 призначений для систематизації процесу знаходження ідей по розвитку системи управління персоналом. Суть цього методу полягає в тому, що кожний з шести членів експертної групи пише на окремому

листку паперу по три ідеї і передає їх іншим членам групи, які, в свою чергу, на основі уже запропонованих варіантів пишуть ще по три ідеї, і т.д. По закінченні цієї процедури на кожному з шести листків буде записано по 18 варіантів рішень, а всього буде 108 варіантів.

Морфологічний аналіз – засіб вивчення всіх можливих комбінацій і варіантів організаційних рішень, які пропонуються для здійснення окремих функцій управління персоналом. Якщо записати у стовбець всі функції, а далі навпроти кожної функції порядково зазначити всі можливі варіанти її виконання, то одержим морфологічну матрицю. Ідея цього методу полягає в тому, щоби складну задачу поділити на менші підзадачі, які легше вирішувати окремо. При цьому передбачається, що вирішення складної задачі складається з вирішення підзадач. Найбільший ефект і якість системи управління персоналом досягається у випадку застосування *системи методів у комплексі*. Застосування системи методів дозволяє подивитись на об'єкт з усіх сторін, що допомагає уникнути прорахунків. Далі доцільно розглянути основні концепції управління персоналом підприємства.

1.3. Основні концепції управління персоналом підприємства

Концепція управління персоналом – система теоретико-методичних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, задач, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування організацій.

Концепція включає розробку методики управління персоналом, формування системи управління персоналом і розробку технології управління персоналом:

-методика управління персоналом передбачає вивчення сутності персоналу організації як об'єкту управління, процесу формування поведінки індивідів, яка відповідає цілям і задачам організації, методів і принципів

управління персоналом;

-система управління персоналом передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, взаємозв'язків керівників і спеціалістів в процесі обґрунтування, опрацювання, прийняття і реалізації управлінських рішень;

-технологія управління персоналом передбачає організацію найма, відбір, прийом персоналу, його ділову оцінку, профорієнтацію і адаптацію, навчання, управління його діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням, організацію праці, управління конфліктами і стресами, забезпечення соціального розвитку організації, вивільнення персоналу й ін. Сюди ж необхідно віднести питання взаємодії керівників організації з профспілками і службами зайнятості, управління безпекою персоналу.

Основу концепції управління персоналом організації складає особистість працівника, знання його мотиваційних установок, уміння їх формувати і спрямовувати у відповідності до задач, що поставлені перед організацією.

Зміни в економічній і політичній системах в нашій країні несуть як великі можливості, так і значні загрози для кожної особистості, вносять значну невизначеність в життя практично кожної людини.

Управління персоналом в такій ситуації набуває особливої значущості, оскільки дозволяє реалізувати та узагальнити цілий ряд питань адаптації індивіду до зовнішніх умов, урахування особового фактора у побудові системи управління персоналом організації. Можні виділити три фактора, які впливають на людей в організації:

перший – ієрархічна структура організації, де основним засобом впливу – є відносини влади, підпорядкування, тиск на людину зверху за допомогою примусу, контролю над розподілом матеріальних благ;

другий – культура. Це спільні цінності, соціальні норми, установки поведінки, що виробляються суспільством, організацією, групою людей які

регламентують дії особистості, примушують індивіда поводити себе так, а не інакше без видимого примусу;

третій – ринок, мережа рівноправних відносин, заснованих на купівлі-продажу продукції і послуг, відносинах власності, урівноваження інтересів продавця і покупця.

При переході до ринку відбувається повільний відступ від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративної дії, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових відносин, відносин власності, які базуються на економічних методах. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до пріоритету цінностей. Головне в організації – робітники, а за межами – споживачі продукції. Необхідно повернути свідомість працівника до споживача, а не до начальника; до прибутку, а не до марнотратства; до ініціатора, а не до бездумного виконавця, перейти до соціальних норм, які базуються на здоровому економічному глузді, не забуваючи про моральність.

На сьогоднішній день управління персоналом підприємства є багатостороннім, достатньо складним та специфічним процесом формування відносин працівників в процесі виробництва з точки зору ефективного використання їх потенціалу в умовах конкретної організаційної системи.

В науковій літературі існують різні економічні тлумачення понять «персонал» та «управління». Розглянемо семантичне навантаження цих понять з метою кращого усвідомлення сутності та специфіки існуючих концепцій управління людськими ресурсами. Так, на думку С. Ф. Покропивного, поняття «персонал» означає сукупність постійних працівників підприємства, які отримали необхідну професійну підготовку і (або) мають досвід практичної діяльності. В свою чергу, А. Я. Кібанов вважає, що персонал становить особовий склад підприємства і включає всіх найнятих робітників, а також працюючих власників і співвласників [17]. Згідно висновків О. І. Волкова, персоналом є трудові ресурси підприємства та їх відносини усередині організації.

Більшість вчених одноголосні в розумінні персоналу як групи постійних і тимчасових працівників, що виконують кваліфіковану і некваліфіковану працю. Отже, поняття «персонал» розкриває кадровий склад працівників підприємства, який можна поділити на дві великі групи: кадри управління та робочі кадри. До робочих відносяться ті працівники, які безпосередньо зайняті створенням матеріальних цінностей. До кадрів управління відносяться працівники, що виконують або сприяють виконанню управлінських функцій [2].

Полісемантичне поняття «управління» розкриває сукупність дій та осіб, що ухвалюють рішення та пов'язані з процесами планування, оцінки, реалізації і контролю діяльності підприємства. В більш вузькому розумінні управління передбачає планові й оперативні заходи, характерною ознакою яких є певний порядок їх проходження [4]. Відповідно до проблем керівництва кадровим складом підприємства вчені деталізують свої визначення категорії «управління».

На думку А. Я. Кібанова, управління персоналом – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації. Відтак, управління персоналом полягає у розробці системи керування, оперативного плану роботи з персоналом, передбачає проведення маркетингу персоналу, визначення кадрового потенціалу і потреби організації в персоналі [17].

Вчений зазначає, що управління персоналом охоплює широкий спектр функцій від прийому до звільнення кадрів: наймання, відбір і прийом персоналу; ділова оцінка персоналу при прийомі, атестації; профорієнтація і трудова адаптація; мотивація трудової діяльності персоналу і його використання; організація праці і дотримання етики ділових відносин; управління конфліктами і стресами; забезпечення безпеки персоналу;

управління нововведеннями в кадровій роботі; навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовка кадрів; управління діловою кар'єрою і службово-професійним просуванням; управління поведінкою персоналу в організації [10].

На думку О. І. Волкова, управління персоналом – це частина менеджменту, яка пов'язана з розробкою і реалізацією кадрової політики, що включає: планування, наймання і розміщення робочої сили; навчання, підготовку і перепідготовку працівників; просування по службі і побудову кар'єри; умови найму, праці і його оплати; забезпечення формальних і неформальних зв'язків, створення комфортного психологічного клімату в трудовому колективі. Роботу з кадрами на підприємстві здійснюють відділ кадрів, відділ праці і заробітної плати, керівники відділів. Основними завданнями управління персоналом О. І. Волков вважає: задоволення потреби підприємства в людських ресурсах; забезпечення раціонального розподілу кадрів, їх професійно-кваліфікаційного і посадового просування, ефективне використання трудового потенціалу підприємства [10].

Відповідно до обраної теми дослідження зосередимо увагу на способах управління персоналом, які умовно можна віднести до економічного, органічного та гуманістичного підходів. Розглянемо змістовні особливості кожного з них.

Економічний підхід до управління становить основу концепції використання трудових ресурсів, де провідне місце займає інструментальна (скерована на оволодіння трудовими прийомами), а не управлінська підготовка персоналу підприємства. Підприємство являє собою набір механічних, економічних та соціальних відносин, які відбуваються алгоритмічно, ефективно, надійно і передбачено. Але, як завжди, у цих відносинах існують й ускладнення (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Характеристика умов ефективності та характерних ускладнень в рамках економічного підходу

Умови ефективності	Характерні ускладнення
Чітка директива для виконання	Складність адаптації до зміни середовища
Середовище достатньо стабільне	Чітка визначеність та ієрархічність структури керівництва, що гальмує прийняття творчих та самостійних рішень працівників в умовах зміни ситуації
Виробництво одного й того ж продукту	Якщо інтереси робітників будуть переважати інтереси організації, можливі негативні наслідки (оскільки мотивація персоналу зводиться виключно до зовнішнього стимулювання, то навіть незначні зміни в схемі стимулювання достатні для непередбачуваних наслідків)
Робітник згодний бути «деталлю машини» та діє за планом	Дегуманізація впливу на робітників (використання органічних можливостей персоналу може бути ефективним при малокваліфікованій праці)

Основними характеристиками концепції використання трудових ресурсів є:

- 1) забезпечення єдності керівництва (підлеглі отримують накази тільки від одного начальника);
- 2) дотримання чіткої управлінської вертикалі (управління від керівника до підлеглого здійснюється лінійно зверху вниз і використовується як канал комунікації в ухваленні рішень);
- 3) фіксація необхідного і достатнього обсягу контролю (кількість підлеглих одному керівнику повинно бути таким, щоб це не створювало проблеми для комунікації та координації функцій);
- 4) дотримання чіткого розподілу штабної і лінійної структур організації (штабний персонал ні за яких обставин не повинен здійснювати владних повноважень, якими наділені лінійні керівники);
- 5) досягнення балансу між владою і відповідальністю (немає сенсу робити працівника відповідальним за певну роботу, якщо йому не надані відповідні повноваження);

б) забезпечення дисципліни (підпорядкування, старанність і прояв зовнішніх знаків пошани повинні здійснюватися відповідно до прийнятих правил і звичаїв);

7) досягнення підпорядкування індивідуальних інтересів загальній справі (за допомогою особистого прикладу, чесних угод і постійного контролю);

8) забезпечення рівності на кожному рівні організації, заснованого на доброзичливості і справедливості (активізація персоналу до ефективного виконання своїх обов'язків);

9) надання винагород, що підвищують моральний стан, але не призводять до послаблення мотивації праці [37].

Органічний підхід заклав основу концепції управління персоналом, вивівши цей тип управлінської діяльності далеко за межі традиційних функцій організації праці. Кадрова функція з реєстраційно-контрольної поступово стала розвиваючою, розповсюдилась на пошук і підбір працівників, планування кар'єри значущих для організації кадрів, оцінку працівників управлінського апарату, підвищення кваліфікації.

Акцентування уваги на людському ресурсі сприяло новому розумінню організації як «живої системи», що існує в певному середовищі. В зв'язку з цим використовувалися дві аналогії. Перша ототожнювала організацію з людською істотою та запропонувала в науковий обіг поняття як «цілі», «потреби», «мотиви» організації, а також «народження», «зростання», «старіння», «смерть» організації. Друга, прийнявши за зразок функціонування людського мозку («організація подібна мозку, що переробляє інформацію»), сприяла розумінню організації як структури, сформованої зв'язками управління, комунікації та контролю [43].

Особливості управління персоналом відповідно до першого напрямку можна проілюструвати, спираючись на положення теорії мотивації А. Маслоу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Відповідність діяльності з управління персоналом домінуючим потребам особистості

Домінуюча потреба	Діяльність з управління персоналом
Самоактуалізація	Стимулювання працівників до максимального залучення в процес труда та управління. Перетворення праці у головний засіб самореалізації працівників
Самоповага	Робота має знаходитись в полі інтересів працівника, забезпечуючи його автономію, відповідальність, розвиваючи само ідентичність
Соціальні потреби	Робота повинна забезпечувати можливість спілкування з колегами і надавати відчуття соціальної приналежності та ідентичності
Потреба в захисті	Робота має сприяти захищенні працівників, для чого потрібно розвивати програми пенсійного та соціального страхування, медичної допомоги, гарантії зайнятості, кар'єрної перспективи в рамках організації, створювати безпечні умови праці
Фізіологічні потреби	Робота має забезпечувати можливість відтворювати витрачену працівником енергію – заробітна плата та інші види матеріального заохочення, яких повинно вистачати хоча б на відновлення працездатності

Згідно концепції управління персоналом, головна мета кадрової політики полягає не в диференціації та вузькій спеціалізації функцій персоналу, а в системності і комплексності, формуванні органічної солідарності кадрів, тісних виробничих зв'язків.

Основними принципами виступають: 1) збереження цілісності організації в кожній її частині; 2) створення множинних зв'язків між структурними частинами; 3) спеціалізація і універсалізація персоналу; 4) створення умов для самоорганізації кожного працівника і колективу в цілому [47].

Органічний підхід до управління персоналом, визнаючи принцип обмеженої раціональності (обмежений пошуком інформації і контролем результатів за допомогою цілей і завдань, а не контролем поведінки за допомогою правил і програм), фокусується на наступних принципах. По-перше, він вказує на необхідність робити акцент на навколишньому середовищі, в якому функціонує організація. По-друге, організація

розуміється в термінах взаємозв'язаних підсистем, виділяючи ключові підсистеми і способів управління їх відносинами з середовищем. По-третє, акцентується увага на необхідності створення рівноваги та усунення дисфункцій між підсистемами [47]. Певні ускладнення у відносинах на підприємстві існують і в рамках органічного підходу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Характеристика умов ефективності та характерних ускладнень в рамках органічного підходу

Умови ефективності	Характерні ускладнення
Підпорядкування цілей організації взаємодії з навколишнім середовищем	Неврахування соціальної організації як продукту поглядів, ідей, норм і вірувань
Поліпшення управління за рахунок уваги до диференційованих потреб людей	Перетворення людей на ресурс, який потрібно розвивати, в збиток праву особи на вибір
Погляд на організацію з точки зору взаємодії цілей, стратегії, структури та інших вимірів	Припущення про «функціональну єдність», коли всі органи працюють на добробут організму в цілому
Виокремлення різних підсистем організації	Припущення, що працівники повинні задовольняти всі свої потреби засобами організації
Урахування природних можливостей у процесі інновації	Небезпека впасти в соціальний дарвінізм
Підвищена увага до «екології» всередині і міжорганізаційних взаємодій	Відповідальність може перекладатися на зовнішні причини замість зміни курсу

З другої половини ХХ ст. актуальності набуває *гуманістичний підхід*, який дав початок концепції управління людських відносин. Хотторнські експерименти Е. Мейо на заводі «Вестерн електрик» показали, що чітка програма операцій та висока зарплата не завжди означають підвищення продуктивності праці. Експериментально було доведено, що такі психологічні чинники як мотивація, міжособистісні відносини, потреби, ставлення до працівників багато в чому визначають ефективність праці й управління поряд з організаційно-економічними факторами.

Згідно концепції управління людськими відносинами, для забезпечення ефективної роботи персоналу керівництво має створити атмосферу

конструктивної співпраці, при якій кожен член колективу стає зацікавленим в якнайповнішій реалізації своїх здібностей. Створення такої соціально-психологічної атмосфери є найбільш складним завданням управління персоналом, оскільки вирішується на основі розробки систем мотивації, оцінки результатів праці, вибору стилю управління щодо конкретної ситуації.

Значний вплив на розвиток концепції управління людських відносин зробили соціологічні дослідження. Завдяки працям М. Вебера, ієрархія, влада і бюрократія почали визнаватись універсальними принципами соціальних і адміністративних організацій. Одночасно активної розробки набув соціологізм Е. Дюркгейма, згідно якому соціальні цінності та норми регулюють діяльність та поведінку людей в межах організації. Вплив соціокультурного контексту на управління персоналом сьогодні виявляється цілком виправданим. Наприклад, в Японії персонал організації традиційно функціонує не як «стратифікаційна лінійка», що об'єднує окремих працівників, а як «колектив – родина» з характерним духом співпраці, взаємозалежності, патерналістськими відносинами, відданістю справі, самовдосконаленням тощо.

Застосування гуманістичного підходу дозволяє персоналу раціоналізувати події таким чином, що відтворюється сенс і значення власної професійної діяльності як загально-корпоративної [29]. Кожен аспект діяльності організації навантажується символічним смислом і допомагає створювати правила, цілі, посадові інструкції, стандартизовані процедури професійної діяльності. Так, щотижневі (або щорічні) наради розуміються персоналом не як марна витрата часу, а як певний ритуал, що має загальнозначущі функції [24].

Отже, концепція управління людськими відносинами фокусується на власне соціальній складовій організації, аналізу якої фактично позбавлені інші підходи. Визнається важливим те, наскільки працівники підприємства інтегровані в існуючу систему цінностей, наскільки вони гнучкі і готові до

змін в ціннісній сфері у зв'язку зі змінами зовнішніх умов. Уявлення про персонал як міжособистісний, культурний феномен дозволяє зрозуміти, через які символи і сенси здійснюється спільна діяльність людей у виробничому середовищі. Якщо економічний і органічний підходи підкреслюють структурну складову організації, то гуманістичний підхід демонструє, як можна створювати цілісність кадрів і впливати на них через їх цінності, інтереси, потреби тощо. Перші два підходи розглядають управління персоналом як створення ієрархічної структури і посадових інструкцій, що координують діяльність і створюють схеми мотивації співробітників, тоді як гуманістичний передбачає створення і розвиток колективних сенсів, розуміння символічних дій. В рамках цього підходу виникає розуміння того, що ефективна стратегія управління кадрами – це не тільки зміна структур, технологій і професійних навиків, але і зміна цінностей, які лежать в основі спільної колективної діяльності персоналу.

ВИСНОВКИ

1. Відкрите акціонерне товариство ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат» було засновано згідно з рішенням засновників від 30 червня 1994 року на базі майна орендного підприємства «Мелітопольський м'ясокомбінат».

2. Персонал підприємства – це сукупність постійних працівників, які одержали необхідну професійну підготовку і мають досвід практичної діяльності.

Під управлінням персоналом розуміється процес планування, добору, підготовки, оцінки й безперервного відтворення кадрів, спрямований на їх раціональне використання й підвищення ефективності виробництва.

Предметом управління персоналом є вивчення стосунків працівників у процесі виробництва з урахуванням повного й ефективного використання їх потенціалу в умовах функціонування конкретної організаційної системи.

Основною метою управління трудовим потенціалом є задоволення потреби підприємства в кадрах; забезпечення раціонального розміщення, професійно-кваліфікаційного й посадового просування кадрів; ефективного використання трудового потенціалу підприємства.

3. Управління трудовим персоналом організації – це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, керівників і фахівців підрозділів системи управління персоналом, що включає розробку концепцій і стратегії кадрової політики, принципів і методів управління персоналом організації;

4. Методи управління трудовим персоналом – це способи впливу на колектив і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності в процесі функціонування організації.

4. Наука й практика виробили три групи методів управління трудовим персоналом:

-адміністративні методи управління ґрунтуються на відносинах єдиноначальності, дисципліни й відповідальності, здійснюються у формі

організаційного й розпорядчого впливу.

-економічні методи управління – це елементи економічного механізму, за допомогою якого забезпечується прогресивний розвиток організації. Найважливішим елементом економічного механізму управління персоналом є техніко-економічне планування, яке поєднує в собі всі економічні методи управління.

-соціально-психологічні методи базуються на використанні закономірностей соціології й психології. За масштабом й способами впливу ці методи поділяються на дві групи: соціологічні методи, які спрямовані на взаємодію груп людей в процесі трудової діяльності; психологічні методи, які спрямовані на конкретну людину.

5. За аналізований період відбулися суттєві зміни в наявності та структурі основних засобів підприємства через впровадження нової техніки, придбання будівель, транспортних засобів та інструментів. Первинна вартість основних засобів в 2019 році зросла на 7,3% порівняно з 2017 роком. Значно зросла частка їх активної частини, що розцінюється позитивно.

6. Аналіз ефективності використання оборотних засобів свідчить, що всі показники мають тенденцію до зростання. Спостерігається зменшення дебіторської заборгованості по розрахунках з бюджетом на 37%, але дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги зросла на 21,9%. В цілому кошти в розрахунках зросли на 21,7%.

7. Результати проведеного аналізу свідчать про те, що по показниках «рентабельність по валовому доходу» та «рентабельність по операційному прибутку» рентабельність зростає, зростає також рентабельність виробничих фондів у зв'язку з придбанням сучасного обладнання. По інших показниках рентабельність знижується. Попри збільшення обсягів виробництва рентабельність основної діяльності та рентабельність чистого прибутку знижується, що негативно позначається на фінансовому стані підприємства.

Аналіз фінансових результатів діяльності підприємства свідчить, що

виручка від реалізації продукції зросла на 9,8%, у зв'язку з цим зросла і собівартість реалізованої продукції на 4,8%. Адміністративні витрати на підприємстві знизились на 6,4%, що позитивно характеризує менеджмент підприємства. У той же час витрати на збут продукції зросли у 9,6 рази. Не дивлячись на зростання реалізації продукції прибуток від реалізації зменшився, уповільнилась операційна діяльність підприємства внаслідок чого чистий прибуток підприємства у 2010 р. склав лише 14,4% від рівня 2008 р.

8. Стосовно ефективного використання трудового потенціалу підприємства ПАТ «ММК» можна зазначити наступне:

А) Всього по підприємству скорочення чисельності відбулося на 51,6%. Чисельність працівників скоротилася майже по всіх вікових категоріях. Скорочення чисельності працюючих пов'язано зі зменшенням розмірів тваринницьких господарств, що постачають сировину на підприємство, та із загальною кризою в економіці країни.

Б) В освітній структурі трудових ресурсів відбулась позитивна зміна. Так, чисельність робітників з середньою спеціальною освітою збільшилася на 40,6%. Відбулося зростання чисельності працівників з вищою освітою на 66,7% (керівники спеціалісти, службовці).

В) Найбільшу частку в загальній чисельності робітників становлять працівники з стажем роботи від 10 до 20 років їх 26,4%. Це, пов'язано з тим, що керівництво підприємства пересвідчилося, що краще мати справу з досвідченими працівниками, які є більш відповідальними та кваліфікованими.

Г) Склад робітників на підприємстві постійно змінюється: робітники звільняються, відбувається їх внутрішнє переміщення, на підприємство приходять інші робітники. Ці зміни викликані певними причинами. Основною причиною плинності кадрів було звільнення за порушення трудової дисципліни через необґрунтовані невиходи на роботу, пияцтво,

порушення технологічного процесу а також вихід на пенсію, призов до лав армії та інше. На основі аналізу наукових джерел нами розроблена класифікація причин змінюваності кадрів. Аналіз цих причин свідчить про те, що на підприємстві не розроблені принципи стратегічного управління і розвитку персоналу, не вироблені цілі і функції управління персоналом. Ці питання вирішуються по мірі їх виникнення. В роботі з трудовими ресурсами застосовуються більшою мірою адміністративні та економічні методи. Можна стверджувати про розгортання на ПАТ «ММК» підприємницької стратегії та стратегії прибутку, що відповідає класичній концепції використання трудових ресурсів. Підвищення показників плинності кадрів, свідчить про відсутність сталої системи управління трудовим потенціалом на підприємстві, що потребує активного впровадження соціально-психологічних методів роботи з персоналом. Тому, з нашої точки зору, система управління трудовим потенціалом підприємства ПАТ «ММК» потребує удосконалення.

У результаті проведеного дослідження вирішено важливе наукове завдання системно-методичного забезпечення розвитку системи управління трудовим потенціалом ПАТ «Мелітопольський м'ясокомбінат».

1. Розроблено організаційно-економічний механізм управління ефективністю використання робочої сили Застосування запропонованого інструментарію дозволить приймати гнучкі вірні рішення, «приспосовуватися» до умов, що змінюються, конструювати «процес праці» на кожному рівні управління.

2. На підставі аналізу визначено показники, які найбільш загально характеризують діяльність підприємств харчової промисловості: майновий і фінансовий стан підприємства (x_1); середньомісячна заробітна плата працівників основної діяльності (x_2); ефективність інтелектуальної діяльності персоналу (x_3); рентабельність пропозицій керівництва (x_4); перспективність

людського фактору (x_5); техніко-технологічна характеристика підприємства (x_6); середньодобова продуктивність підприємства (x_7); рівень ризиків у сучасних умовах (x_8).

За допомогою кореляційного аналізу методом найменших квадратів розроблено модель впливу показників на конкурентоздатність підприємства. Запропонована кореляційно-регресійна модель дає змогу оцінити залежність рівня конкурентної переваги експортноорієнтованого підприємства харчової промисловості від якості людського фактора та основних показників їх діяльності за всіма параметрами і відповідає вимогам, які висуваються до такого типу моделей. На основі отриманої моделі можна не лише визначити рівень конкурентоздатності підприємства, але й порівняти його з показниками аналогічних підприємств. Крім того, на основі моделі можна простежити динаміку та зробити висновки щодо результатів діяльності підприємства.

3. Запропоновано використовувати алгоритм формування комплексної системи управління персоналом, що дозволить упорядкувати проведення аналізу стану справ з управлінням персоналом на підприємстві, ефективність інтелектуальної діяльності співробітників, ревізію трудових книжок та особових справ співробітників, наявність та склад організаційних документів.

4.

5. Виокремлені запропонований підхід дозволить максимально продуктивно використовувати робочу силу, а також забезпечить працівників постійним обсягом роботи зі збереженням оплати праці та робочого місця.

Визначені напрями кадрової політики підприємства. Розроблено схему роботи з кадровим резервом. З метою впровадження на підприємстві комплексної оцінки праці конкретного підрозділу організації та його вкладу в кінцеві результати діяльності розроблено форму оціночного листа.

7. З метою оцінки поточної діяльності працівників керівництву підприємства пропонується застосовувати показники оцінки кваліфікаційних

якостей працівників. Для цього розроблено атестаційний лист, за допомогою якого можна визначати ефективність роботи кожного працівника підприємства.

8. На основі аналізу динаміки розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства розроблена модель стратегії управління трудовим потенціалом. Стратегічне управління і планування надають керівникові підприємства широкі потенційні можливості. Стратегія стає засобом контролю дій усіх підрозділів підприємства і дій багатьох управлінців нижчого рівня.

9. Виходячи з прогнозу очікуваного попиту на робочу силу в майбутньому, на підставі запланованої виробничої програми, а також змін в кількісному складі персоналу (на підставі показників плинності кадрів), здійснено розрахунок потреби в персоналі на перспективу,

10. Розроблено модель управління трудовим потенціалом підприємства, яка враховувати закони управління соціальними системами. Крім цього, запропоновано модель Положення про підбір персоналу та План. підбору персоналу. Наведені моделі дозволять кадровій службі підприємства більш професійно проводити роботу з підбору персоналу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Анисимов О.С. Стратегии и стратегическое мышление (акмеологическая версия). – М.: Агоро-Вестник, 1999. – 606 с.
2. Арсеньев Ю.Н. Управление персоналом. Модели управления: Учебное пособие / Ю.Н.Арсеньев. - М.: Юнити-Дана, 2012. – 193с.
3. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: Учебник для вузов / Т.Ю. Базарова. – М.: ЮНИТИ, 2010.- 415 с.
4. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: Навчальний посібник. – К.: ВД «Професіонал», 2004. – 304 с.
5. Бородатий В.П., Крижко І.Д., Ягодзінський А.Й. Управління персоналом: Навч. посібник. – К.: ІЗМН, 1997. – 272 с.
6. Буряк П.Ю., Карпінський Б.А., Григор'єва М.І. Економіка праці й соціально-економічні відносини: Навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 440 с.
7. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 1998. – 496 с.
8. Волков О.І. Економіка та організація інноваційної діяльності: Підручник / О.І. Волков, М.П. Денисенко. – К.: Центр учб. літ-ри, 2009. – 662 с.
9. Воронкова В.Г. Кадровий менеджмент: Навч. посіб. / М-во освіти і науки України – К.: , 2004, Професіонал. – 192 с.
10. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 246с.
11. Гордієнко К.Д. Прийняття на роботу: Співбесіда, анкетування: Практичний посібник. – К.: КНТ, 2006. – 184 с. – (Серія: Кадри підприємства).
12. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 535 с. – (Вища освіта ХХІ століття).

13. Грішнова О.А. Економіка праці та соціально-трудові відносини: Підручник. – К.: Знання, 2004. – 535 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
14. Губко О. Психологія українського народу: наук. дослідж.: в 4-х кн. Кн.І: психологічний склад праукраїнської народності . – 2-ге вид. – К.: 2010. – 504 с.
15. Демин Ю.М. Управление кадрами в кризисных ситуациях. – СПб.: Питер: Питер принт, 2004. – 224 с.
16. Деслер Г. Управление персоналом / Г. Деслер. - М.: БИНОМ, 2007. – 431с.
17. Дэйв Ульрих. Эффективное управление персоналом: новая роль HR-менеджера в организации – Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results. – М.: «Вильямс», 2006. – С. 304.
18. Евтихов О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. – СПб.: Речь, 2010. – 319 с.
19. Ермолович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – Мн.: БГЭУ, 2003. – 376 с.
20. Завіновська Г.Т. Економіка праці: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 300 с.
21. Карташева Л.В. Управление человеческими ресурсами. Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 236 с.
22. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 304 с.
23. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: Учебник/ А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА, 2011. – 521 с.
24. Киржнер Л.А., Киенко Л.П., Лепейко Т.И., Тимонин А.М. Менеджмент организаций: Уч. пос. – К.: КНТ, 2006. – 688 с.
25. Клеппер Е.В. Управление персоналом: Учебник / Е.В. Клеппер. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 319 с.
26. Котова Л. Ключевые показатели эффективности системы

управления персоналом // Кадровик. - 2013. - №12. – С.44-50.

27. Кочеткова Л. И. Психологические основы современного управления персоналом. – М.: Зерцало, 1999. – 384 с.

28. Кротова Н.В., Клеппер Е.В., Управление персоналом: Учебник / Кротова Н.В., Клеппер Е.В. – М.: ИД «ФОРУМ»; ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

29. Круш П.В. та ін. Економіка підприємства. Навч. посібник / За заг. ред. П.В.Круша та ін. – К.: Ельга-Н., КНТ, 2007. – 780 с.

30. Крушельницька О. В. Управління персоналом: Навчальний посібник/ О.В. Крушельницька. – К.: «Кондор», 2005. – 308 с.

31. Кулапов М.Н. Управление кадрами: в помощь начинающему руководителю: Учебное пособие. – М.: Дашков и К, 2005. – 154 с.

32. Лозница В.С. Психология менеджмента: теория и практика. Учебное пособие. – К.: ЕксОб, 2000. – 512 с.

33. Лукичева Л.И. Управление персоналом: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» /Л.И.Лукичева; под ред. Ю.П.Анискина. - М.: Омега-Л, 2012. – 116 с.

34. Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклин Хедоури. Основы менеджмента /Пер. с англ. – М.: Дело, 1999. – 800 с.

35. Маковская Н. Анализ человеческих ресурсов в системе управления персоналом // Кадровик. Управление персоналом. – 2004. – № 3. – С. 82-86.

36. Медведь Л.А., Багрий Н.Л. Стратегическое планирование и организация управления кадрами на капиталистических предприятиях. – М.: Экономика, 1990. – 423 с.

37. Модели и методы управления персоналом: Российско-британское учебное пособие. / Под ред. Е.Б. Моргунова. – М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-Синтез», 2001. – 464 с.

38. Одегов Ю.Г., Карташова Л.В. Управление персоналом. Оценка эффективности. – М.: Экзамен, 2004. – 398 с.

39. Орбан-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія великих стихійних груп і масових явищ: Навч.-метод. пос. – Івано-Франківськ, 2005. – 86 с.
40. Остапенко Ю.М. Экономика труда: Учеб. Пособие. – 2-е изд./ Ю.М. Остапенко – М.: ИНФРА-М, 2007. – 272 с. – (Высшее образование).
41. Охотский Е.В. Книга работника кадровой службы. – М.: Экономика, 2001. – 217 с.
42. Панченко Є.Г., Кредісов А.І., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во «Знання», 1999. - 586 с.
43. Пожидаева А. Алгоритм разработки кадровой политики предприятия // Кадровик. Управление персоналом. – 2006. – № 2. – 71 с.
44. Психология управления персоналом: Пособие для специалистов, работающих с персоналом. / Под ред. А.В. Батаршева, А.О. Лукьянова. – М., 2005. – 624 с.
45. Робертс Г. Рекрутмент и отбор. Подход, основанный на компетенциях. – М.: Управление персоналом, 2006. – 78 с.
46. Рубан Г.С. Работа с кадрами на производстве. – К.: „Кондор”, 1990.— 345 с.
47. Татарников Е.А. Управление персоналом. Учебное пособие. – М.: Риор, 2006. – 268 с.
48. Технологии кадрового менеджмента: Уч.-практ. пос./ Под ред. И.В.Мишуровой. – М.: ИКЦ «МарТ», 2004. – 368 с. – (Серия «Новые технологии»).
49. Технологии кадрового менеджмента: Учебно-практическое пособие / Под ред. И.В. Мишуровой. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д «МарТ», 2004. – 368 с.
50. Торшина К. Карьера и мотивация // Управление персоналом, 2000, №8. – 121 с.
51. Трегобчук В.М. Формування і вдосконалення ресурсного потенціалу національного АПК в умовах ринкової економіки // Економіка

АПК.– 1996.– №4. – С. 8-11.

52. Удальцова М.В., Аверченко Л.К. Социология и психология управления: Учебное пособие. – Новосибирск.: «Сибирское соглашение», 2001. – 200 с.

53. Управление организацией /Под ред. Поршнева А.Г., Румянцевой З.П., Саломатина Н.А. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 669 с.

54. Урбанович А. А. Психология управления: Учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с. – (Библиотека практической психологии).

55. Феонова М.Р. Управление персоналом: методология анализа качества рабочей силы. – М.: Наука, 2001. – 516 с.

56. Фролов В.И., Родионова О.А., Савченко В.М. Межхозяйственные производственные связи в условиях интеграции // Экономика сельского хозяйства и перерабатывающего предприятия.– 1999.– №5.– С.14-16.

57. Хигир Б.Ю. Нетрадиционные методы подбора и оценки персонала / Изд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Управление персоналом, 2006. – 84 с.

58. Ховард К., Коротков Э. Принципы менеджмента: управление в системе цивилизованного предпринимательства: учеб. пос. – М.: ИНФРА-М, 1996. – 342 с.

59. Червен І.І., Гаркуша О.М. Про методику оцінки економічної ефективності виробництва сільськогосподарської продукції//Вісник аграрної науки Причорномор'я.– 1998.– №5. – С. 6-9.

60. Чередниченко И. П., Тельных Н. В. Психология управления / Серия «Учебники для высшей школы». — Ростов-на-Дону: Феникс, 2004. — 608 с.

61. Шабанова Г.П. Создание системы оплаты труда и компенсаций //Образование и бизнес. 2000. – №2 (26).

62. Шапиро С.А. Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс-курс / С.А. Шапиро, О.В. Шатаева. – М.:

ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400с.

63. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: учеб. пособие / С.В. Шекшня. – М.: ОАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2009. - 318с.

64. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников. Узд. 2-е, доп. и перераб. – М.: Управление персоналом, 2006. – 98 с.

65. Шпичак О.М. Економічні проблеми ціноутворення та інфраструктура ринку в період формування ринкових відносин в АПК України // Соціально-економічна ситуація та шляхи подолання кризового стану в агропромисловому комплексі України.– ІАЕ.– 1999. – С. 272-276.

66. Шпичак О.М. Методичні принципи економічних відносин виробників сільськогосподарської продукції з заготівельними та переробними підприємствами в умовах інфляції.– К.: 1995.– 9 с.

67. Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.

68. Щекин. Г.В. Теория кадровой политики: Монография. – К.: МАУП, 1997. – 176 с.

69. Щокін Г.В. Як ефективно управляти людьми: психологія кадрового менеджменту: Наук.-практ. посібник. – К.: МАУП, 1999. – 400 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Коди

Дата 01.01.2009

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Мелітопольський м'ясокомбінат"	за ЄДРПОУ00443513
Територія	Запорізька Мелітопольський 72319 м. Мелітополь вул. Кірова, 175	за КОАТУУ2310700000
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО	за КОПФГ230
Орган державного управління		за СПОДУ06024
Вид економічної діяльності	Виробництво м'яса	за КВЕД15.11.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума
Адреса:	Запорізька Мелітопольський 72319 м. Мелітополь вул. Кірова, 175	

Баланс станом на 2017 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	12	9
- первісна вартість	011	14	14
- накопичена амортизація	012	(2)	(7)
Незавершене будівництво	020	585	885
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	73510	92978
- первісна вартість	031	101636	123685
- знос	032	(28126)	(30707)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	3183	4148
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(0)
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080	77290	98020
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	6517	7115
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	2519	828
Готова продукція	130	2787	5571

Товари	140	690	1522
Векселі одержані	150	141	141
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	14428	31842
- первісна вартість	161	14428	31842
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	0	0
- за виданими авансами	180	1214	3012
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	8986	10197
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	34	2757
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	120	231
Усього за розділом II	260		
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280	114726	161236
	Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду
	1	2	3
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	7553	15040
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	37076	37393
Резервний капітал	340	215	496
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	281	1191
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	45125	54120
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	368	344
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	368	344
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	12369	9082
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	697	292
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	111446,9	13065,6

IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	54429	80811
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	86	219
- з бюджетом	550	192	146
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	236	190
- з оплати праці	580	546	578
- з учасниками	590	0	145570
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	678	487
Усього за розділом IV	620	56157	97398
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640	114726	161236

Керівник
Головний бухгалтер

Осієвський Валентин Кирилович
Купрікова Марина Василівна

Звіт про фінансові результати за 2017 рік
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	331277	238438
Податок на додану вартість	015	54129	37947
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(6503)	(10756)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	270645	189735
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(262105)	(195346)
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	8540	
- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	10008	21574
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(8142)	(6763)
Витрати на збут	080	(1089)	(1143)
Інші операційні витрати	090	(6150)	(5647)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	3167	2410
- збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	2073	1472
Фінансові витрати	140	(1800)	(1770)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(2249)	(1830)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	1191	282
- збиток	175	(0)	(0)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення	177	(0)	(0)

діяльності			
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(0)	(0)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	1191	282
- збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	1191	282
- збиток	225	(0)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	248066	182380
Витрати на оплату праці	240	8956	8286
Відрахування на соціальні заходи	250	3368	3118
Амортизація	260	1715	1562
Інші операційні витрати	270	6150	5647
Разом	280	268255	200993

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	320000	160706
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	320000	160706
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0	0
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

Керівник
Головний бухгалтер

Осієвський Валентин Кирилович
Купрікова Марина Василівна

ДОДАТОК В

Коди

Дата 01.01.2010

за ЄДРПОУ 00443513

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Мелітопольський м'ясокомбінат"	за ЄДРПОУ 00443513
Територія	Запорізька Мелітопольський 72319 м. Мелітополь вул. Кірова, 175	за КОАТУУ 2310700000
Організаційно-правова форма господарювання	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО	за КОПФГ 230
Орган державного управління		за СПОДУ 06024
Вид економічної діяльності	Виробництво м'яса	за КВЕД 15.11.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума
Адреса:	Запорізька Мелітопольський 72319 м. Мелітополь вул. Кірова, 175	

Баланс станом на 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	9	7
- первісна вартість	011	14	14
- накопичена амортизація	012	(5)	(7)
Незавершене будівництво	020	885	2860
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	92978	103926
- первісна вартість	031	123685	134050
- знос	032	(30707)	(30124)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	4148	5682
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(0)
Відстрочені податкові активи	060	0	0
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080		
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	7115	6936
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	828	2300
Готова продукція	130	5571	3630
Товари	140	1522	3209

Векселі одержані	150	141	141
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	31842	20516
- первісна вартість	161	31842	20516
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	0	46
- за виданими авансами	180	3012	5431
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	10197	22606
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	2757	2292
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	231	110
Усього за розділом II	260		
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280		
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	15040	29610
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	37393	37393
Резервний капітал	340	496	1688
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	1191	1220
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	54120	69911
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	344	233
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	344	233
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	9479	6000
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	292	0
Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	9771	6000
IV. Поточні зобов'язання			

Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	0
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	80811	101755
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	219	73
- з бюджетом	550	146	216
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	190	92
- з оплати праці	580	578	392
- з учасниками	590	14570	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	487	1020
Усього за розділом IV	620	97001	103548
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640		

Керівник
Головний бухгалтер

Осієвський Валентин Кирилович
Купрікова Марина Василівна

Звіт про фінансові результати за 2018 рік
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	401699	331277
Податок на додану вартість	015	66749	54129
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(1207)	(6503)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	333743	270645
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(314246)	(262105)
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	19497	8540
- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	9215	10008
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(7747)	(8142)
Витрати на збут	080	(2106)	(1089)
Інші операційні витрати	090	(14295)	(6150)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	4564	3167
- збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	18103	2073
Фінансові витрати	140	(1301)	(1800)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(19881)	(2249)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	1485	1191
- збиток	175	(0)	(0)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення	177	(0)	(0)

діяльності			
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(265)	(0)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	1220	1191
- збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	1220	1191
- збиток	225	(0)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	312669	248066
Витрати на оплату праці	240	5935	8956
Відрахування на соціальні заходи	250	2249	3368
Амортизація	260	1863	1715
Інші операційні витрати	270	5825	6150
Разом	280	328541	268255

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	630000	320000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	630000	320000
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0	0
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

д/в
Осієвський Валентин Кирилович
Купрікова Марина Василівна

ДОДАТОК Д

Коди

Дата 01.01.2011

за ЄДРПОУ 00443513

Підприємство	Публічне акціонерне товариство "Мелітопольський м'ясокомбінат"	за ЄДРПОУ 00443513
Територія	Запорізька Мелітопольський 72319 м. Мелітополь вул. Кірова, 175	за КОАТУУ 2310700000
Організаційно-правова форма господарювання	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО	за КОПФГ 230
Орган державного управління		за СПОДУ 06024
Вид економічної діяльності	Виробництво м'яса	за КВЕД 15.11.0
Одиниця виміру:	тис. грн.	Контрольна сума
Адреса:	Запорізька Мелітопольський 72319 м. Мелітополь вул. Кірова, 175	

Баланс станом на 2019 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи:			
- залишкова вартість	010	7	5
- первісна вартість	011	14	14
- накопичена амортизація	012	(7)	(9)
Незавершене будівництво	020	2860	2415
Основні засоби:			
- залишкова вартість	030	103926	111625
- первісна вартість	031	134050	143776
- знос	032	(30124)	(32151)
Довгострокові біологічні активи:			
- справедлива (залишкова) вартість	035	0	0
- первісна вартість	036	0	0
- накопичена амортизація	037	(0)	(0)
Довгострокові фінансові інвестиції:			
- які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	040	0	0
- інші фінансові інвестиції	045	5682	6071
Довгострокова дебіторська заборгованість	050	0	0
Справедлива (залишкова) вартість інвестиційної нерухомості	055	0	0
Первісна вартість інвестиційної нерухомості	056	0	0
Знос інвестиційної нерухомості	057	(0)	(0)
Відстрочені податкові активи	060	0	490
Гудвіл	065	0	0
Інші необоротні активи	070	0	0
Гудвіл при консолідації	075	0	0
Усього за розділом I	080		
II. Оборотні активи			
Виробничі запаси	100	6936	8667
Поточні біологічні активи	110	0	0
Незавершене виробництво	120	2300	2190

Готова продукція	130	3630	2975
Товари	140	3209	2042
Векселі одержані	150	141	141
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:			
- чиста реалізаційна вартість	160	20516	25002
- первісна вартість	161	20516	25002
- резерв сумнівних боргів	162	(0)	(0)
Дебіторська заборгованість за рахунками:			
- за бюджетом	170	46	29
- за виданими авансами	180	5431	6377
- з нарахованих доходів	190	0	0
- із внутрішніх розрахунків	200	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	210	22606	22710
Поточні фінансові інвестиції	220	0	0
Грошові кошти та їх еквіваленти:			
- в національній валюті	230	2292	491
- у т.ч. в касі	231	0	0
- в іноземній валюті	240	0	0
Інші оборотні активи	250	110	174
Усього за розділом II	260		
III. Витрати майбутніх періодів	270	0	0
IV. Необоротні активи та групи вибуття	275	0	0
Баланс	280		
Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Статутний капітал	300	29610	29610
Пайовий капітал	310	0	0
Додатковий вкладений капітал	320	0	0
Інший додатковий капітал	330	37393	20063
Резервний капітал	340	1688	2908
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	350	1220	172
Неоплачений капітал	360	(0)	(0)
Вилучений капітал	370	(0)	(0)
Накопичена курсова різниця	375	0	0
Усього за розділом I	380	69911	52753
Частка меншості	385	0	0
II. Забезпечення наступних виплат та платежів			
Забезпечення виплат персоналу	400	0	0
Інші забезпечення	410	233	161
Сума страхових резервів	415	0	0
Сума часток перестраховиків у страхових резервах	416	0	0
Цільове фінансування	420	0	0
Усього за розділом II	430	233	161
III. Довгострокові зобов'язання			
Довгострокові кредити банків	440	6000	5996
Інші довгострокові фінансові зобов'язання	450	0	0
Відстрочені податкові зобов'язання	460	0	0

Інші довгострокові зобов'язання	470	0	0
Усього за розділом III	480	6000	5996
IV. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	500	0	0
Поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	510	0	0
Векселі видані	520	0	1367
Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	530	101755	32156
Поточні зобов'язання за розрахунками:			
- з одержаних авансів	540	73	513
- з бюджетом	550	216	477
- з позабюджетних платежів	560	0	0
- зі страхування	570	92	317
- з оплати праці	580	392	1071
- з учасниками	590	0	0
- із внутрішніх розрахунків	600	0	0
Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами та групами вибуття, утримуваними для продажу	605	0	0
Інші поточні зобов'язання	610	1020	96593
Усього за розділом IV	620	103548	132494
V. Доходи майбутніх періодів	630	0	0
Баланс	640		

Керівник

Осієвський Валентин Кирилович

Головний бухгалтер

Купрікова Марина Василівна

Звіт про фінансові результати за 2019 рік
I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	359460	401699
Податок на додану вартість	015	59427	66749
Акцизний збір	020	(0)	(0)
	025	(0)	(0)
Інші вирахування з доходу	030	(2815)	(1207)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	297218	333743
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(274770)	(314246)
Валовий прибуток:			
- прибуток	050	22448	19497
- збиток	055	(0)	(0)
Інші операційні доходи	060	5047	9215
У т.ч. дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	061	0	0
Адміністративні витрати	070	(7620)	(7747)
Витрати на збут	080	(10403)	(2106)
Інші операційні витрати	090	(7974)	(14295)
У т.ч. витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції, одержаних у наслідок сільськогосподарської діяльності	091	(0)	(0)
Фінансові результати від операційної діяльності:			
- прибуток	100	1498	4564
- збиток	105	(0)	(0)
Доход від участі в капіталі	110	0	0
Інші фінансові доходи	120	0	0
Інші доходи	130	1825	18103
Фінансові витрати	140	(1323)	(1301)
Втрати від участі в капіталі	150	(0)	(0)
Інші витрати	160	(1828)	(19881)
Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	165	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:			
- прибуток	170	172	1485
- збиток	175	(0)	(0)
У т.ч. прибуток від припиненої діяльності та/або прибуток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення діяльності	176	0	0
У т.ч. збиток від припиненої діяльності та/або збиток від переоцінки необоротних активів та групи вибуття у наслідок припинення	177	(0)	(0)

діяльності			
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(0)	(265)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	0	0
Фінансові результати від звичайної діяльності:			
- прибуток	190	172	1220
- збиток	195	(0)	(0)
Надзвичайні:			
- доходи	200	0	0
- витрати	205	(0)	(0)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(0)	(0)
Частка меншості	215	0	0
Чистий:			
- прибуток	220	172	1220
- збиток	225	(0)	(0)
Забезпечення матеріального заохочення	226	0	0

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Матеріальні затрати	230	256414	312669
Витрати на оплату праці	240	14442	5935
Відрахування на соціальні заходи	250	5433	2249
Амортизація	260	2108	1863
Інші операційні витрати	270	4348	5825
Разом	280	282745	328541

III. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ

Назва статті	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Середньорічна кількість простих акцій	300	630000	630000
Скоригована середньорічна кількість простих акцій	310	630000	630000
Чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	320	0	0
Скоригований чистий прибуток, (збиток) на одну просту акцію	330	0	0
Дивіденди на одну просту акцію	340	0	0

Примітки
Керівник
Головний бухгалтер

д/в
Осієвський Валентин Кирилович
Купрікова Марина Василівна

Показатели рентабельности предприятия

1. Рентабельность по валовому доходу, %

$$R_{ВД} = \frac{\text{стр. 050 ф. №2}}{\text{стр. 035 ф. №2}}$$

$$R_{ВД_{2008}} = \frac{8540}{270645} = 3,2\%;$$

$$R_{ВД_{2009}} = \frac{19497}{333743} = 5,8\%;$$

$$R_{ВД_{2010}} = \frac{22448}{297218} = 7,6\%.$$

2. Рентабельность по операционной прибыли, %

$$R_{ОП} = \frac{\text{стр. 100 ф. №2}}{\text{стр. 035 ф. №2}}$$

$$R_{ОП_{2008}} = \frac{3167}{270645} = 1,2\%;$$

$$R_{ОП_{2009}} = \frac{4564}{333743} = 1,4\%;$$

$$R_{ОП_{2010}} = \frac{1498}{297218} = 0,5\%.$$

3. Рентабельность по чистой прибыли, %

$$R_{ЧП} = \frac{\text{ñòð. 220ò. 1 2}}{\text{ñòð. 035 ô. 1 2}}$$

$$R_{ЧП_{2008}} = \frac{1191}{270645} = 0,45\%;$$

$$R_{ЧП_{2009}} = \frac{1220}{333743} = 0,37\%;$$

$$R_{ЧП_{2010}} = \frac{172}{297218} = 0,06\%.$$

4. Рентабельность активов, %

$$R_A = \frac{\text{стр. 220 ф. №2}}{[(\text{стр. 280 гр. 3} + \text{стр. 280 гр. 4}) \text{ ф. №1}] : 2}$$

$$R_{A_{2008}} = \frac{1191}{(114726+161236):2} = \frac{1191}{137981} = 0,9\%;$$

$$R_{A_{2009}} = \frac{1220}{(161236+179692):2} = \frac{1220}{170464} = 0,7\%;$$

$$R_{A_{2010}} = \frac{172}{(179692+191404):2} = \frac{172}{185548} = 0,1\%.$$

5. Рентабельность необратимых активов, %

$$R_{H.A} = \frac{\text{стр. 220 ф. №2}}{[(\text{стр.080 гр.3} + \text{стр.080 гр.4}) \text{ ф. №1}]:2}$$

$$R_{H.A_{2008}} = \frac{1191}{(77290+98020):2} = \frac{1191}{87655} = 1,4\%;$$

$$R_{H.A_{2009}} = \frac{1220}{(98020+112475):2} = \frac{1220}{105248} = 1,2\%;$$

$$R_{H.A_{2010}} = \frac{172}{(112475+120606):2} = \frac{172}{116540} = 0,2\%.$$

6. Рентабельность оборотных активов, %

$$R_{O.A} = \frac{\text{стр. 220 ф. №2}}{[(\text{стр.260 гр.3} + \text{стр.260 гр.4}) \text{ ф. №1}]:2}$$

$$R_{O.A_{2008}} = \frac{1191}{(37436+63216):2} = \frac{1191}{50326} = 2,4\%;$$

$$R_{O.A_{2009}} = \frac{1220}{(63216+67217):2} = \frac{1220}{65217} = 1,9\%;$$

$$R_{O.A_{2010}} = \frac{172}{(67217+70798):2} = \frac{172}{69008} = 0,3\%.$$

7. Рентабельность оборотного капитала, %

$$R_{O.K} = \frac{\text{стр. 100 ф. №2}}{\text{ф. №1 стр.260} + \text{стр.270}}$$

$$R_{O.K_{2008}} = \frac{3167}{[(37436+0)+(63216+0)]:2} = \frac{3167}{50326} = 6,3\%;$$

$$R_{O.K_{2009}} = \frac{4564}{[(63216+0)+(67217+0)]:2} = \frac{4564}{65217} = 7,0\%;$$

$$R_{O.K_{2010}} = \frac{1498}{[(67217+0)+(70798+0)]:2} = \frac{1498}{69008} = 2,3\%.$$

8. Рентабельность производственных фондов, %

$$R_{B,\Phi} = \frac{\text{стр. 050 ф. №2}}{\text{ф. №1 (зр.3 + зр.4) : 2 по стр. (030, 100, 120)}}$$

$$R_{B,\Phi_{2008}} = \frac{8540}{[(73510 + 6517 + 2519) + (92978 + 7115 + 828)] : 2} = \frac{8540}{91734} = 9,3\%;$$

$$R_{B,\Phi_{2009}} = \frac{19497}{[(92978 + 7115 + 828) + (103926 + 6936 + 2300)] : 2} = \frac{19497}{107042} = 18,2\%;$$

$$R_{B,\Phi_{2010}} = \frac{22448}{[(103926 + 6936 + 2300) + (111625 + 8667 + 2190)] : 2} = \frac{22448}{117822} = 19,1\%.$$

9. Рентабельность производственных активов, %

$$R_{B,A} = \frac{\text{стр. 220 или стр.225 ф. №2}}{\text{ф. №1 (зр.3 + зр.4) : 2 по стр. (030, 100, 120)}}$$

$$R_{B,A_{2008}} = \frac{1191}{[(73510 + 6517 + 2519) + (92978 + 7115 + 828)] : 2} = \frac{1191}{91734} = 1,3\%;$$

$$R_{B,A_{2009}} = \frac{1220}{[(92978 + 7115 + 828) + (103926 + 6936 + 2300)] : 2} = \frac{1220}{107042} = 1,1\%;$$

$$R_{B,A_{2010}} = \frac{172}{[(103926 + 6936 + 2300) + (111625 + 8667 + 2190)] : 2} = \frac{172}{117822} = 0,1\%.$$

10. Рентабельность собственного капитала, %

$$R_{B,K} = \frac{\text{стр. 220 ф. №2}}{[(\text{стр.380зр.3} + \text{стр.380зр.4})\text{ф. №2}] : 2}$$

$$R_{B,K_{2008}} = \frac{1191}{(45125 + 54120) : 2} = \frac{1191}{49623} = 2,4\%;$$

$$R_{B,K_{2009}} = \frac{1220}{(54120 + 69911) : 2} = \frac{1220}{62016} = 2,0\%;$$

$$R_{B,K_{2010}} = \frac{172}{(69911 + 52753) : 2} = \frac{172}{61332} = 0,3\%.$$

11. Рентабельность ссудного капитала, %

$$R_{П,K} = \frac{\text{стр. 220 ф. №2}}{\text{ф. №1 (зр.3 + зр.4) : 2 по разд. III и IV ПБ}}$$

$$R_{П,K_{2008}} = \frac{1191}{[(13076 + 56157) + (9324 + 97398)] : 2} = \frac{1191}{87978} = 1,4\%;$$

$$R_{П,K_{2009}} = \frac{1220}{[(9374 + 97398) + (6000 + 103548)] : 2} = \frac{1220}{108160} = 1,1\%;$$

$$R_{П,K_{2010}} = \frac{172}{[(6000 + 103548) + (5996 + 132494)] : 2} = \frac{172}{124019} = 0,1\%.$$

12. Рентабельность деятельности предприятия, %

$$R_{Д} = \frac{\text{стр. 190 ф. №2}}{[\text{ф. №1 (стр. 280 гр. 3 + стр. 280 гр. 4)}] : 2}$$

$$R_{Д_{2008}} = \frac{1191}{(114726 + 161236) : 2} = \frac{1191}{137981} = 0,9\%;$$

$$R_{Д_{2009}} = \frac{1220}{(161236 + 179692) : 2} = \frac{1220}{170464} = 0,7\%;$$

$$R_{Д_{2010}} = \frac{172}{(179692 + 191404) : 2} = \frac{172}{185548} = 0,1\%.$$

13. Рентабельность продукции по валовому доходу, %

$$RП_{ВП} = \frac{\text{стр. 050 ф. №2}}{\text{стр. 040 ф. №2}}$$

$$RП_{ВП_{2008}} = \frac{8540}{262105} = 3,3\%;$$

$$RП_{ВП_{2009}} = \frac{19497}{314246} = 6,2\%;$$

$$RП_{ВП_{2010}} = \frac{22448}{274770} = 8,2\%.$$

14. Рентабельность расходов деятельности предприятия, %

$$KBЗД = \frac{\text{стр. 190 ф. №2}}{\sum \text{стр. (040, 070, 080, 090, 140, 180, 160) ф. №2}}$$

$$KBЗД_{2008} = \frac{1191}{262105 + 8142 + 1089 + 6150 + 1800 + 0 + 2249} = \frac{1191}{281535} = 0,4\%;$$

$$KBЗД_{2009} = \frac{1220}{314246 + 7747 + 2106 + 14295 + 1301 + 265 + 19881} = \frac{1220}{359841} = 0,3\%;$$

$$KBЗД_{2010} = \frac{172}{274770 + 7620 + 10403 + 7974 + 1323 + 0 + 1828} = \frac{172}{303918} = 0,06\%.$$

15. Рентабельность реализации, %

$$R_{ОПД} = \frac{\text{стр. 100 ф. №2}}{\text{стр. 035 ф. №2}}$$

$$R_{ОПД_{2008}} = \frac{3167}{270645} = 1,2\%;$$

$$R_{ОПД_{2009}} = \frac{4564}{333743} = 1,4\%;$$

$$R_{ОПД_{2010}} = \frac{1498}{274770} = 0,5\%.$$

16. Рентабельность производства (основной деятельности), %

$$R_{\Pi} = \frac{\text{Прибыль от операционной деятельности}}{\text{Себестоимость реализованной продукции}}$$

$$R_{\Pi_{2008}} = \frac{3167}{262105} = 1,2\%;$$

$$R_{\Pi_{2009}} = \frac{4564}{314246} = 1,5\%;$$

$$R_{\Pi_{2010}} = \frac{1498}{274770} = 0,5\%.$$

17. Показатель чистой прибыли, %

$$П_{чП} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}}$$

$$П_{чП_{2008}} = \frac{1191}{270645} = 0,45\%;$$

$$П_{чП_{2009}} = \frac{1220}{333743} = 0,37\%;$$

$$П_{чП_{2010}} = \frac{172}{297218} = 0,06\%.$$

змiнами в iх оборотності, грн.	звітнього періоду)								
--------------------------------	--------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Додаток Л
Таблиця 2.7

Показники рентабельності підприємства

№	Название показателя	Формула для расчета	2008 г.	2009 г.	2010 г.	Абсолютное отклонение		
						2009 г. к 2008 г.	2010 г. к 2009 г.	2010 г. к 2008 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Рентабельность по валовому доходу, %	$R_{ВП} = \frac{стр.050 ф. №2}{стр.035 ф. №2}$	3,2	5,8	7,6	+2,6	+1,8	+4,4
2	Рентабельность по операционной прибыли, %	$R_{ОП} = \frac{стр.100 ф. №2}{стр.035 ф. №2}$	1,2	1,4	0,5	+0,2	-0,9	+3,8
3	Рентабельность по чистой прибыли, %	$R_{ЧП} = \frac{стр.220 ф. №2}{стр.035 ф. №2}$	0,45	0,37	0,06	-0,08	-0,31	-0,39
4	Рентабельность активов, %	$R_A = \frac{стр.220 ф. №2}{[(стр.280 зр.3 + стр.280 зр.4)ф.№1]: 2}$	0,9	0,7	0,1	-0,2	-0,6	-0,8
5	Рентабельность необоротных активов, %	$R_{НА} = \frac{стр.220 ф. №2}{[(стр.080 зр.3 + стр.080 зр.4)ф.№1]: 2}$	1,4	1,2	0,2	-0,2	-1,0	-1,2
6	Рентабельность оборотных активов, %	$R_{ОА} = \frac{стр.220 ф. №2}{[(стр.260 зр.3 + стр.260 зр.4)ф.№1]: 2}$	2,4	1,9	0,3	-0,5	-1,6	-2,1
7	Рентабельность оборотного капитала, %	$R_{ОК} = \frac{стр.100 ф. №2}{ф.№1 стр.260 + стр.270}$	6,3	7,0	2,3	+0,7	-4,7	-4,0
8	Рентабельность производственных фондов, %	$R_{ВФ} = \frac{(стр.050 ф. №2) или (стр.050 ф. №2)}{ф.№1(зр.3 + зр.4): 2 по стр.030,100,120}$	9,3	18,2	19,1	+8,9	+0,9	+9,8
9	Рентабельность производственных активов, %	$R_{ВА} = \frac{стр.220 или стр.225 ф. №2}{ф.№1(зр.3 + зр.4): 2 по стр.030,100,120}$	1,3	1,1	0,1	-0,2	-1,0	-1,2

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Рентабельность собственного капитала, %	$R_{BK} = \frac{\text{стр.220 ф. №2}}{[(\text{стр.380 гр.3} + \text{стр.380 гр.4})\text{ф.№1}]: 2}$	2,4	2,0	0,3	-0,4	+0,1	-2,1
11	Рентабельность ссудного капитала, %	$R_{ПК} = \frac{\text{стр.220 ф. №2}}{\text{ф.№1}(\text{гр.3} + \text{гр.4}): 2 \text{ по разд. III и IV ПБ}}$	1,4	1,1	0,1	-0,3	-1,0	-1,3
12	Рентабельность деятельности предприятия, %	$R_{Д} = \frac{\text{стр.190 ф. №2}}{[\text{ф.№1}(\text{стр.280 гр.3} + \text{стр.280 гр.4})]: 2}$	0,9	0,7	0,1	-0,2	-0,6	-0,8
13	Рентабельность продукции по валовому доходу, %	$R_{ПВП} = \frac{\text{стр.050 ф. №2}}{\text{стр.040 ф. №2}}$	3,3	6,2	8,2	+2,9	+2,0	+4,9
14	Рентабельность расходов деятельности, %	$KВЗД = \frac{\text{стр.190 ф. №2}}{\sum \text{стр.}(040,070,080,090,140,180,160)\text{ф.№2}}$	0,4	0,3	0,06	-0,1	-0,24	-0,34
15	Рентабельность реализации, %	$R_{ОПД} = \frac{\text{с.100 ф.№2}}{035 \text{ ф.№2}}$	1,2	1,4	0,5	+0,2	-0,9	-0,7
16	Рентабельность производства (основной деятельности), %	$\frac{\text{Прибыль от операционной деятельности}}{\text{Себестоимость реализованной продукции}}$	1,2	1,5	0,5	+0,3	-1,0	-0,7
17	Показатель чистой прибыли, %	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка от реализации}}$	0,45	0,37	0,06	-0,08	-0,31	-0,39