

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана**

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА
ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**«Менеджмент проєктів і
консалтинг»
07 «Управління та адміністрування»
073 «Менеджмент»**

Форма навчання: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

**на тему: «Адаптація системи управління персоналом компанії до умов
воєнного стану в Україні»**

здобувача Шкуренко Марини Ігорівни



(підпис)

Науковий керівник: к.е.н., доцент, Щербина Ольга Володимирівна



(підпис)

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.



(підпис)

Київ 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДВНЗ «КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА»

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА

«МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЄКТІВ І
КОНСАЛТИНГ»

ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ

07 Управління та адміністрування

СПЕЦІАЛЬНІСТЬ

073 Менеджмент

ПОГОДЖЕНО:

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Керівник проєктної групи(гарант)
освітньої програми «Менеджмент проєктів
і консалтинг»

Завідувач кафедри менеджменту



В.А. Верба



М.П. Сагайдак

«19» вересня 2022 р.

«19» вересня 2022 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ
на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи
здобувачу вищої освіти денної форми навчання

Шкуренко Марині Ігорівні

на тему: «Адаптація системи управління персоналом компанії до умов воєнного стану в
Україні»

Тему затверджено наказом ректора Університету від «20» вересня 2022 р. № 1345-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Об'єкт дослідження:	процеси трансформації системи управління персоналом
Предмет дослідження:	адаптація елементів системи управління персоналом до зовнішніх умов
Мета кваліфікаційної магістерської роботи:	на основі узагальнення теоретичних підходів та практики системного управління персоналом компанії обґрунтувати заходи щодо його адаптації до умов воєнного стану

План кваліфікаційної магістерської роботи

Розділ 1	Теоретико – методичні підходи до управління персоналом на системних засадах
Розділ 2	Діагностика системи управління персоналом ТОВ «АГТ ПЛЮС»
Розділ 3	Обґрунтування комплексу адаптаційних заходів щодо системи управління персоналом ТОВ «АГТ ПЛЮС»

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

На основі вивчення наукової, методичної та прикладної літератури проаналізувати понятійно – категорійний апарат щодо предмету дослідження та описати складові системи управління персоналом.

Структурувати перешкоди та чинники, що формують сучасний стан господарювання підприємств в умовах воєнного стану. Структурувати можливі адаптаційні заходи до роботи в умовах воєнного стану на рівні системи управління підприємством взагалі та підсистеми управління персоналом зокрема.

Відобразити галузеву специфіку діяльності підприємства бази дослідження в умовах воєнного стану.

У розділі 2

Здійснити комплексний аналіз діяльності ТОВ «АГТ ПЛЮС». Діагностувати його ринковий та фінансово – економічний стан на поточний момент. Оцінити ризики прояву кризових явищ в його діяльності.

Проаналізувати зовнішні фактори впливу на діяльність ТОВ «АГТ ПЛЮС». Ідентифікувати потенційні зони розвитку на ринку. Виявити нові тренди та зміни потреб, уподобань, інтересів, цінностей тощо споживачів на даному ринку.

Ідентифікувати проблемні зони в системі управління підприємством взагалі та в підсистемі управління персоналом зокрема.

У розділі 3

Сформулювати комплекс заходів щодо управління персоналом спрямованих на адаптацію ТОВ «АГТ ПЛЮС» до умов роботи під час воєнного стану.

На основі результатів досліджень, проведених у I та II розділах КМР, обґрунтувати доцільність запровадження комплексу заходів для ТОВ «АГТ ПЛЮС», обрати найбільш результативні та ефективні.

Розробити організаційний план дій для впровадження комплексу обґрунтованих заходів, розробити відповідні нормативні документи тощо.

**Завдання підготував
науковий керівник**



(підпис)

Щербина О.В.

(ініціали, прізвище)

«18» вересня 2022 р.

**Завдання одержав
здобувач**



(підпис)

Шкуренко М.І.

(ініціали, прізвище)

«19» вересня 2022 р.

Реферат

Кваліфікаційна магістерська робота містить 77 сторінок, 24 таблиці, 12 рисунків, список літератури з 50 найменувань, 9 додатків.

«Адаптація системи управління персоналом компанії до умов воєнного стану в Україні»

Об'єкт дослідження – процеси трансформації системи управління персоналом.

Предмет дослідження – адаптація елементів системи управління персоналом до зовнішніх умов.

Мета кваліфікаційної магістерської роботи – на основі узагальнення теоретичних підходів та практики системного управління персоналом компанії обґрунтувати заходи щодо його адаптації до умов воєнного стану.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі *завдання*:

- Проаналізувати понятійно – категорійний апарат щодо предмету дослідження та описати складові системи управління персоналом;
- Структурувати перешкоди та чинники, що формують сучасний стан господарювання підприємств в умовах воєнного стану;
- Відобразити галузеву специфіку діяльності підприємства бази дослідження в умовах воєнного стану;
- Здійснити комплексний аналіз діяльності ТОВ «АГТ Плюс»;
- Виявити нові тренди та зміни потреб, уподобань, інтересів, цінностей тощо споживачів на меблево – будівельному ринку;
- Ідентифікувати проблемні зони в системі управління підприємством взагалі та в підсистемі управління персоналом зокрема;
- Сформулювати комплекс заходів щодо управління персоналом спрямованих на адаптацію ТОВ «АГТ Плюс» до умов роботи під час воєнного стану;
- Обґрунтувати доцільність запровадження комплексу заходів для ТОВ «АГТ Плюс», обрати найбільш результативні та ефективні;
- Розробити організаційний план дій для впровадження комплексу обґрунтованих заходів, розробити відповідні нормативні документи тощо.

Практичне значення отриманих результатів. Дослідження функціонування підприємства в еру нового виду кризи, яка виникла у зв'язку з війною, у розробці адаптивних заходів до функціонування системи управління персоналом з акцентом на мінімальні вкладення та формування нової кадрової політики, з можливістю саморозвитку працівників та підвищення їх продуктивності праці.

Рік виконання кваліфікаційної магістерської роботи 2022

Рік захисту кваліфікаційної магістерської роботи 2022

Ключові слова: персонал, система управління персоналом, елементи системи управління персоналом, система оплати праці, адаптація.

Відгук наукового керівника

на кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки

ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг»

Шкуренко М.І. на тему

«Адаптація системи управління персоналом компанії до умов воєнного стану в Україні»

Активна фаза визвольної війни України від російського агресора спричинила кризові явища в більшості галузей. Не оминула цієї участі і меблева промисловість і всі споріднені з нею сфери. Зменшення попиту, зміна структури потреб, логістичні проблеми тощо викликають необхідність вносити кардинальні зміни в системи управління підприємствами. Таким чином тема обрана здобувачкою для написання роботи є актуальною та такою, що відповідає специфіці освітньо-професійної програми.

Дослідження виконано здобувачкою самостійно на базі українського підприємства виробничого профілю діяльності, що мають власну дистрибуційну мережу. Варто зазначити специфічність підходів до управління даним підприємством, що відображається зокрема в схемі організаційної структури та деяких аспектах культури взаємостосунків з персоналом.

Варто відмітити аналітичну частину роботи, де здобувачкою надана ґрунтовна організаційна характеристика досліджуваного підприємства, опис його бізнес-моделі, аналіз економічних показників діяльності, а також надано змістовний опис стану справ в підсистемі управління персоналом.

Виконана робота має, поряд з позитивними рисами ряд недоліків, а саме:

- результати напрацювань щодо HR-аналітики в теоретичному розділі не знайшли свого відображення при розробці пропозицій в розрізі адаптації до воєнних умов (п.1.3);
- в аналітичному розділі не представлений аналіз витрат на персонал, зокрема на оплату праці(п.2.3)
- пропозиція щодо освоєння експортної діяльності носить характер загальних рекомендацій, виходить за рамки предмету дослідження і не підкріплена економічним обґрунтуванням (п.3.2);
- пропозиції щодо змін в структурі оплати праці потребують більш ретельного обґрунтування(п.3.3).

В цілому кваліфікаційна магістерська робота Шкуренко М.І. відповідає загальним вимогам, щодо робіт такого рівня. Зміст роботи свідчить про опанування студенткою основних теоретичних знань та придбання нею певних практичних навичок в рамках ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг». Зважаючи на все вище вказане, робота може бути допущена до захисту з позитивною оцінкою.

Науковий керівник
к.е.н., доцент кафедри менеджменту



О.В. Щербина

Рецензія
на кваліфікаційну магістерську роботу здобувача вищої освіти

Шкуренко Марини Ігорівни
(прізвище, ім'я, по батькові)

Тема: «Адаптація системи управління персоналом підприємства до умов воєнного стану в Україні»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення: проблема, висвітлена автором у роботі відноситься до найактуальніших в рамках сучасних реалій. Якщо уважно аналізувати корінь наявних недоліків в системі управління персоналом під час кризи, спричиненої через воєнну агресію росії, то можна впевнитись, що вони вказують на наявність зв'язку зі збутовою та фінансовою сферах, про що детально проаналізовано в роботі. Доцільність освітлення теми виражається через гостру проблему адаптації працівників, а звідси і системи управління персоналом, під час воєнного стану, який провокує розгубленість та нестабільність у співробітників.

Якість проведеного дослідження: робота містить глибокий аналіз досліджуваної проблеми з різних сторін: фінансової та операційної.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи: В першому розділі докладно розглянуті теоретичні основи визначення понять, які пов'язані із системою управління персоналом, детально проаналізовано ситуацію на меблево – будівельному ринку, на якому функціонує ТОВ «АГТ ПЛЮС», представлено сучасний інструмент, який допоможе у якісній структурі даних про працівників компанії.

В другому розділі детально проаналізовано економічну діяльність компанії, зазначені тренди та тенденції можливого розвитку ТОВ «АГТ ПЛЮС», визначено прогалини у системі управління персоналом. На основі проблеми сформовано та обгрунтовано комплекс заходів покращення ситуації та які розписані у третьому розділі.

Зауваження: кваліфікаційна магістерська робота, розроблена автором, показує вміння аналізувати великий об'єм інформації по вказаній темі, самостійно робити висновки та пропонувати шляхи вдосконалення, тому, в цілому, робота відповідає вказаним вимогам, може бути допущена до захисту та оцінена на високий бал.

Практичне значимість висновків і рекомендацій: за результатами дослідження сформульовані та обгрунтовані пропозиції щодо адаптації системи управління персоналом в компанії ТОВ «АГТ ПЛЮС» до умов воєнного стану, що дозволить привернути значно більше уваги до якіснішого виду діяльності працівниками компанії, що в свою чергу підвищить річний продажів і буде мати перспективи вийти на інший ринок. Вказані рекомендації є актуальними для розвитку компанії ТОВ «АГТ ПЛЮС» і є взятими на розгляд.

ТОВ «АГТ ПЛЮС»
Керівник департаменту побудови

Підпис засвідчую:
Керівник відділу інспекції та доповідей
Місце печатки організації, де працює рецензент



Романовська А.О.

(ПІБ)

Романовська І.О.

(ПІБ)

ЗМІСТ

Перелік умовних скорочень		Стр. 3
Вступ		4
Розділ 1	Теоретико – методичні підходи управління персоналом підприємства на системних засадах	7
1.1	Складові системи управління персоналом сучасного підприємства	7
1.2	Вплив воєнного стану на діяльність підприємств у меблево – будівельній галузі в Україні	11
1.3	Адаптація складових системи управління персоналом підприємств до реалій воєнного стану в Україні	13
Розділ 2	Діагностика системи управління персоналом ТОВ «АГТ ПЛЮС»	21
2.1	Загальна характеристика та аналіз фінансово – економічного стану підприємства	21
2.2	Аналіз нормативного забезпечення підсистеми управління персоналом підприємства	38
2.3	Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства в умовах воєнного стану та ідентифікація проблемних зон в складових системи управління персоналом	49
Розділ 3	Обґрунтування комплексу адаптаційних заходів в системі управління персоналом в ТОВ «АГТ ПЛЮС»	62
3.1	Формування сукупності заходів щодо покращення системи управління персоналом	62
3.2	Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів	64
3.3.	Організаційний план впровадження комплексу заходів з адаптації системи управління персоналом в умовах воєнного стану	66
Висновки		74
Список використаних джерел		76
Додатки		82

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ТОВ	Товариство з обмеженою відповідальністю
Товариство	ТОВ «АГТ Плюс»
ОСУ	Організаційна структура управління
KPI's	Ключові показники ефективності

ВСТУП

Актуальність теми. Початок 2022 року став надто судним для українського народу – розпочалась війна на території держави за незалежність та право мати власну думку. Війна – це криза, яка моментально залишає негативний відбиток на всі сфери та ролі, де веде свою діяльність людина. Людина – це основа діяльності будь – якого підприємства, тому так важливо знайти правильний стратегічний підхід до розвитку адаптаційної програми для системи управління персоналом, щоб поступово повертати попередній рівень ефективності діяльності підприємства, який був по всіх показниках до кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених завдань у проблематиці дослідження. «Персонал є значним джерелом розвитку підприємства, дієвим важелем, потенціалом, який впливає на його прибутковість, особливо його інтелектуальний капітал. Тому управління персоналом визнається однією із найбільш важливих сфер діяльності, спроможною кількаразово підвищити ефективність функціонування підприємства або довести його до збитковості. З метою попередження такої ситуації система управління персоналом повинна відповідати сучасним вимогам, застосовувати інновації, у тому числі інноваційні методи мотивації працівників, передбачати розвиток інтелектуального капіталу і підвищення ефективності його використання, а також розвиток всіх своїх складових і в першу чергу персоналу. Потребам формування розвитку і удосконалення системи управління персоналом на підприємстві присвячено значну кількість наукових праць провідними вітчизняними й зарубіжними вченими такими, як: Е. Придятько, Ю. Залознова, О. Амоша, О. Новікова, В. Антонюк, Л. Шамілева, І. Бутенко, А. Гривнак, О. Бала, В. Шевченко, О. Грішнова, Т. Костенко, В. Ровенська, М. Шкурат та інші.» [1]

Мета дослідження. На основі узагальнення теоретичних підходів та практики системного управління персоналом компанії обґрунтувати заходи щодо його адаптації до умов воєнного стану.

Завдання кваліфікаційної магістерської роботи:

- Проаналізувати понятійно – категорійний апарат щодо предмету дослідження та описати складові системи управління персоналом;
- Структурувати перешкоди та чинники, що формують сучасний стан господарювання підприємств в умовах воєнного стану;
- Відобразити галузеву специфіку діяльності підприємства бази дослідження в умовах воєнного стану;
- Здійснити комплексний аналіз діяльності ТОВ «АГТ Плюс»;
- Виявити нові тренди та зміни потреб, уподобань, інтересів, цінностей тощо споживачів на меблево – будівельному ринку;
- Ідентифікувати проблемні зони в системі управління підприємством взагалі та в підсистемі управління персоналом зокрема;
- Сформулювати комплекс заходів щодо управління персоналом спрямованих на адаптацію ТОВ «АГТ Плюс» до умов роботи під час воєнного стану;
- Обґрунтувати доцільність запровадження комплексу заходів для ТОВ «АГТ Плюс», обрати найбільш результативні та ефективні;
- Розробити організаційний план дій для впровадження комплексу обґрунтованих заходів, розробити відповідні нормативні документи тощо.

Об’єкт дослідження. Процеси трансформації системи управління персоналом.

Предмет дослідження. Адаптація елементів системи управління персоналом до зовнішніх умов.

Робоча гіпотеза дослідження. Внесення змін у систему управління персоналом відобразиться на загальному стані адаптації компанії до умов воєнного стану у країні.

Методи дослідження. Метод порівняльного аналізу (застосовується при порівнянні трактувань «персонал», «управління персоналом», «система управління персоналом»), економіко – логічні методи (для вивчення розвитку та процесу

меблево – будівельної галузі у нашій країні), опитування, графічні методи – діаграма Ішікави, метод силового поля.

Інформаційна база дослідження. Складається на основі навчальної літератури (підручників і навчальних посібників), наукової літератури (наукових періодичних видань, наукових збірників), законодавчої бази, яка регулює діяльність підприємства, Форми 1 – м, Форми 2 – м, Форми 1 – ПВ, Положення про оплату праці, штатного розпису та посадової інструкції Товариства, Інтернет – джерел та власних емпіричних досліджень і спостережень.

Апробація результатів. Результати дослідження опубліковано у збірнику матеріалів VI Міжнародної науково – практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту» на тему «HR – аналітика: переваги та виклики» у співавторстві з Щербиною О.В. УДК 336.1:334.021:005.2(06), Київ, , 2022, С. 179 – 183.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів полягає у дослідженні функціонування підприємства в еру нового виду кризи, яка виникла у зв’язку з війною, у розробці адаптивних заходів до функціонування системи управління персоналом з акцентом на мінімальні вкладення та формування нової кадрової політики, з можливістю саморозвитку працівників та підвищення їх продуктивності праці.

Структура роботи. Кваліфікаційна магістерська робота містить 77 сторінок, 24 таблиці, 12 рисунків, список літератури з 50 найменувань, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА НА СИСТЕМНИХ ЗАСАДАХ

1.1 Складові системи управління персоналом сучасного підприємства

«Теоретичні та практичні аспекти управління персоналом у системі менеджменту висвітлюють у своїх наукових працях такі іноземні вчені: Д. Ульріх, Л.У. Стаут, М. Амстронг, Х.Т. Грехем, Р. Беннет, Г. Десслер та інші. Також вагомий внесок у дослідження, пов'язані з проблематикою управління персоналом, зробили й вітчизняні науковці: І.Р. Бузько, І.А. Грузіна, М.М. Новікова, Л.В. Балабанова, В.М. Данюк, О.В. Крушельницька, Ф.І. Хміль та інші.» [2]

Одним зі складних та дискусійних питань є детермінація слова «персонал», над визначенням якого замислилось багато науковців. Результат їх роботи наведено у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Визначення поняття «персонал» різними науковцями

№	Автор, джерело	Визначення поняття
1	Балабанова Л.В. [3, с. 21]	Персонал – це сукупність працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем.
2	Єгоришин О.П. [4, с. 15]	Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці.
3	Олійник С.У. [5, с. 12]	Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості.

Продовження таблиці 1.1

4	Данюк В.М. [6, с. 60]	Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату.
---	-----------------------	---

Джерело: розроблено автором на основі [3], [4], [5], [6]

Отже, як видно з інформації у таблиці 1.1, поняття «персоналу» має широке значення та містить в собі значення працевлаштування всіх працівників компанії – на постійній основі, за сумісництвом, на сезонну роботу.

Для розширення дослідження, необхідно прослідкувати за еволюцією визначення поняття «управління персоналом» різними науковцями, детермінація якого наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення поняття «управління персоналом» різними науковцями

№	Автор, джерело	Визначення поняття
1	Майкл Армстронг [7, с. 18]	Управління персоналом – це стратегічний і послідовний підхід до управління найціннішими активами організації – людьми, які в ній працюють і роблять індивідуальний і колективний внесок у досягнення її цілей, підтримуючи постійну конкурентну перевагу компанії.
2	Джордж Мілкович, Джон Бодро [7, с. 17]	Управління персоналом – серія рішень у сфері відносин із найманими працівниками, які впливають на ефективність діяльності співробітників і організації у цілому.
3	В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська [8, с. 12]	Управління персоналом – це системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети.
4	О.В. Крушельницька, Д.П. Мельничук [9, с. 16]	Управління персоналом – системний планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно – економічних і соціальних заходів, спрямованих на створення умов нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства.

Продовження таблиці 1.2

5	О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова [10]	Управління персоналом – сукупність цілей, напрямів, форм і методів управління персоналом є системою кадрової роботи, яка, своєю чергою, представлена такими підсистемами: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів
---	---	--

Джерело: розроблено автором на основі [7], [8], [9], [10]

Отже, як видно з інформації, яка наведена в таблиці 1.2, що вітчизняні науковці для визначення поняття «управління персоналом» використовують більше процесний, системний та функціональний підходи. «Процес управління персоналом є складним процесом і важливим елементом управління організацією як системою. Складність процесу управління персоналом визначається його предметом, оскільки працівники суттєво відрізняються від інших ресурсів системи управління організацією і потребують специфічного підходу до управління.»[2]

Об'єктом впливу, на який повинні бути здійснені коригуючі маніпуляції відповідно до мети роботи, є система управління персоналом. Остання є масштабною складовою багатьох процесів роботи із персоналом. «В. Галенко тлумачить систему управління персоналом як комплекс взаємопов'язаних економічних, організаційних та соціально – психологічних методів, що забезпечують ефективність трудової діяльності та конкурентоспроможності підприємства, тобто оперує метою та методами досягнення цієї мети.

М. Граčov убачає в системі управління персоналом галузь діяльності, важливими елементами якої є визначення потреби в персоналі, залучення (найм та відбір), задіяння в роботі, вивільнення, розвиток, контролінг персоналу, а також структуризацію роботи, політику винагороди та соціальних послуг, політику участі в успіху, управління витратами на персонал та керівництво співробітників.

В. М. Данилюк, В. М. Петюк та С. О. Цинбалюк вважають, що управління персоналом – це частина функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації.

Л. Б. Пошелюжна доводить, що система управління персоналом, яка склалась на провідних вітчизняних підприємствах, містить такі підсистеми: аналіз та планування персоналу, підбір та наймання персоналу, оцінювання персоналу, організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу, атестація і ротація кадрів, мотивація персоналу, облік співробітників підприємства, організація трудових відносин на підприємстві, створення умов праці, соціальний розвиток та соціальне партнерство, правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом.

Щодо найбільш обґрунтованих досліджень структури системи управління персоналом, то варто згадати Д. О. Корсакова, який виокремлює наступні підсистеми системи управління персоналом підприємства:

- С1 – підсистема аналізу та планування персоналу;
- С2 – підсистема найму та обліку персоналу;
- С3 – підсистема мотивації персоналу;
- С4 – підсистема оцінки персоналу;
- С5 – підсистема управління розвитком персоналу;
- С6 – підсистема створення умов праці;
- С7 – підсистема інформаційного забезпечення системи управління персоналом;
- С8 – підсистема розвитку організаційної структури управління;
- С9 – підсистема правового забезпечення.»[11]

Отже, більшість вітчизняних науковців у своїх визначеннях схильні до думки, що система управління персоналом є сукупністю різних підсистем, які через різні способи взаємодії із персоналом створюють сприятливі умови для праці в стінах підприємства. Вказані вище складові будуть розглядатись у розділах вище як такі, на які потрібно фокусувати адаптаційні заходи для виходу з кризи.

1.2 Вплив воєнного стану на діяльність підприємств у меблево – будівельній галузі в Україні

Українські бізнеси різних сфер та галузей, незважаючи на постійний вплив російської агресії, поступово відновлюють свою діяльність та намагаються налагодити й досягти довоєнних показників роботи. Меблево – будівельна галузь не є виключенням. Компанія «АГТ Плюс» функціонує на меблево – будівельному ринку і є кінцевим постачальником матеріалів на ньому, але докладний аналіз Товариства розписаний у розділі нижче, на даний момент, необхідна лише інформація про її ринок діяльності.

Станом на 01.07.2022 року «у Держінспекції архітектури та містобудування прозвітували про зростання звернень від забудовників щодо питань видачі дозволів. У ДІАМ вважають, що це свідчить про зростання обсягів будівництва у різних галузях. Так, за їхніми даними, активізувалися забудовники у Київській, Львівській областях. Серед лідерів із виданих дозволів Хмельницька, Закарпатська та Одеська. Забудовники у великих містах почали відкривати відділи з продажу. За деякими даними, на початок травня вже було відкрито до 40% відділів продажів.

Як писала «Економічна правда», у Києві частково відновили роботу компанії, на які припадає близько 80% столичного ринку нерухомості. Йдеться про Київміськбуд, Інтергал – буд, КАН девелопмент, Stolitsa Group, Perfect Group, РІЄЛ, Saga Development, DIM, Status Group, GEOS, «Ковальський», A Development та City One Development.

Однак справжнього пожвавлення на ринку не сталося. Попит виявився незначним, при цьому ледь частка припадає на оформлення тих угод, які не були завершені до 24 лютого. Втім, за очікуваннями ріелторів, ринок поступово оживатиме, але говорити про повернення до довоєнних показників ще дуже рано. Це підтвердив і президент Київміськбуду Ігор Кушнір. Так, у компанії в столиці впали продажі приблизно на 85%. За перший день, як відновили роботу відділи

продажу, забудовнику надійшли лише 5 заявок, а було продано лише 3 квартири. До війни компанія продавала в середньому по 20 квартир на день.

На тлі війни, прогнозують експерти, основний запит буде на квартири у готових будинках та на квартири з ремонтом. Однак зріз угод на травень показав, що лише 30% цікавить покупка в готовому та заселеному будинку, 50% обирають квартири в будинках, які будуть введені в експлуатацію через два – чотири місяці, а 20% готові інвестувати у проєкти, термін здачі в експлуатацію яких заплановано на початок наступного року.

Разом з тим, забудовники поки не сильно поспішають скидати ціни на квартири, а у третини девелоперів вартість квадратного метра навіть зросла.

Варто зазначити, що вкрай негативно на ринок може позначитися підвищення облікової ставки Нацбанком до 25%. Насамперед вона несе ризики іпотеці та може нашкодити програмам кредитування для забудовників, які почуваються не так упевнено з урахуванням зростання собівартості будівельних матеріалів та дефіциту робочої сили.

Через низький попит будівельні компанії будуть змушені заморожувати будівництво, що може вилитися у величезну кількість довгобудів. При цьому в зоні ризику виявляться не лише дрібні та середні забудовники, а й деякі великі.

Кабмін 24 червня ухвалив постанову №722, яка має спростити дозвільні та реєстраційні процедури у будівництві на період воєнного стану та одного року після його закінчення.

Зокрема йдеться про будівництво без отримання будівельного паспорта приватних, садових, дачних будинків заввишки до двох поверхів. Дозволяється також перенесення термінів виконання окремих видів робіт. Для узгодження та отримання дозволів до органів охорони культурної спадщини замовник подаватиме відповідні звернення через єдину електронну держсистему. У разі не надання узгодження або обґрунтованої відмови протягом 30 днів – проєктна документація вважається узгодженою за умовчанням.

Усі адмінпослуги у сфері будівництва (видача дозвільних документів органами державного архітектурно – будівельного контролю, містобудівних умов та обмежень тощо) мають надаватися у строки, визначені законодавством.

У експертному середовищі своєю чергою розкритикували постанову уряду. Зокрема, експерти назвали абсурдом норму, що дозволяє вести проектування та отримувати дозвіл на будівництво без отримання містобудівних умов та обмежень. Щоб «отримати» таке право, важливо, щоб забудовникам протягом 10 робочих днів не видали або аргументовано не відмовили у видач МУО. При цьому, на думку експертів, жодного реального покарання для чиновника немає і не може бути в сьогоденних умовах. Цей фактор є дуже корупціогенним, який розв’язує руки для чиновників і дає змогу забудовникам зводити будь – що.»[12]

Отже, з інформації, яка наведена вище, можна зробити висновок, що станом на кінець листопада ситуація на меблево – будівельному ринку покращилась в рази, на що вплинув попит населення, постійні запити будівельних компаній у відновленні діяльності та державне регулювання питання. Налагоджування діяльності допоможе відновлювати економіку країни, хоча темпи будуть в рази повільніші, оскільки наразі відбувається затримка у постачанні ресурсів, затримка у логістичних перевезеннях та процес віддтоку робочої сили за кордон.

1.3 Адаптація складових системи управління персоналом підприємства до реалій воєнного стану в Україні

Рух персоналу та робота з ним в компанії відбувається постійно. Відбувається процес звільнення, найму, навчання, розвитку, підвищення працівників. Ці процеси є складовою роботи будь – якого HR – спеціаліста, який повинен використовувати сучасні інструменти та методи в своїй роботі.

«В період сьогодення робота з персоналом базується на різноманітних методиках впливу, які в свою чергу потребують використання інструментів збору

об'єктивної інформації про кожного працівника. Питання правильності обробки отриманої інформації турбує спеціалістів з управління персоналом кожної компанії, оскільки невірні дані можуть стати тригером до зниження рівня продуктивності та ефективності діяльності всієї компанії. На допомогу вирішення цієї проблеми приходить поняття «HR – аналітика», яке вже заповонило простори інтернету та отримало статус «професії майбутнього». Які переваги дає використання даного інструменту?

- HR – аналітика допомагає налагодити будь – які процеси в компанії на основі чистих даних та об'єктивних висновків з них, а не тільки на інтуїції керівників.
- HR – аналітика – це статистичні дані, що використовуються на етапі підбору персоналу і допомагають рекрутерам відбирати найбільш релевантних кандидатів і приділяти більше часу на спілкування з ними, що дає можливість управляти витратами і ризиками підбору.
- Помилки в рішеннях, що стосуються людського капіталу дорого обходяться компанії, тож HR – аналітика дає можливість забезпечити основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо персоналу.
- HR – аналітика пов'язує рішення, що стосуються персоналу з бізнес – цілями та результатами компанії, що робить аналіз персоналу стратегічно важливим для сучасної діяльності.

При всій очевидній користі застосування HR – аналітики, її використання, на жаль, зіштовхується з низкою проблем, основними з яких є наступні:

- Логіка – неспроможність пояснити зв'язок між всіма причинно – наслідковими процесами та явищами на основі зібраних аналітичних даних – напевно, не можна сказати, що з чого безпосередньо впливає і що конкретно потрібно зробити.
- Аналітика – традиційно не вистачає глибини і точності аналітичних моделей, що спонукає керівників сучасних компаній звертатися до традиційних галузей, наприклад, ракетобудування, де вже

методологічно розроблені структуровані моделі зі значною кількістю факторів.

- Метрики – це часто бази даних, які стосуються в основному поточної зайнятості, витрат на працівників і програм управління персоналом. У кращому випадку це оперативні звіти щодо минулих подій, які не дають можливості будувати стратегічні прогнози на майбутнє.
- Процес – представляє результати аналізу тим, хто приймає рішення і головний фактор успіху тут – своєчасність і ступінь візуальної привабливості представлених даних. Йдеться про отримання даних у реальному часі в доступній та зрозумілій формі для прийняття рішень, а такі рішення зазвичай дорого коштують, тож не всі компанії вважають доцільними такі інвестиції. Не дивлячись на такі об'єктивні складнощі, пошук шляхів їх подолання для отримання безумовних переваг від HR – аналітики є гідним викликом.

Однією з важливих підсистем сфери управління персоналом є пошук та відбір кандидатів, адаптація нових співробітників до нового місця роботи, створення сприятливих умов для продуктивної праці задля досягнення стратегічних цілей компанії. Підбір та утримання кандидатів є основою динамічного розвитку та ефективної роботи, що забезпечує стабільність компанії. Одна з умов підтримки конкурентної переваги компанії – оновлення персоналу, за який роботодавці борються, щоб знайти та зберегти найкращих.

Проте нестабільна соціально – економічна ситуація викликає труднощі у прийнятті рішень щодо підбору персоналу. Сьогодні компанії стикаються з дефіцитом працівників у високотехнологічних галузях. Є галузі, де фахівці звільняються через скорочення витрат. Але є й інші галузі, де не вистачає компетентних людей, тому основним змістом роботи спеціалістів сфери управління персоналом є навчання та розвиток. Крім того, в умовах активної фази війни в Україні рішення, що стосуються персоналу, на довгостроковий період стають ще більш складними. В цій ситуації на допомогу вироблення зважених

рішень, що обраховуватимуть майбутню ефективність працівника, приходить HR – аналітика.

HR – аналітика – це процес, який використовує методи збору та аналізу даних щодо конкретного працівника і їх співставлення з даними бізнес – аналітики щодо показників діяльності компанії. По суті HR – аналітика намагається співставити довгострокові інтереси компанії з талантами конкретної людини. Крім того, інтелектуальний аналіз даних у цьому контексті відноситься до практики вивчення баз даних з метою отримання нової інформації.

Такий вид аналітики допомагає створити список робочих місць, що потребують підвищеної уваги, та оцінити зусилля HR – спеціалістів на підбір відповідного персоналу на такі робочі місця. Використовуючи автоматизовані інструменти HR – аналітики можливо розрахувати різноманітні показники, які націлені на покращення процесів, що тісно пов'язані з людським капіталом в компанії.

По суті HR – аналітика дає можливість оминати недоліки кадрових рішень, що часто приймаються на основі професійної інтуїції. Наприклад, підбір персоналу часто залежить від особистого контакту, який рекрутер встановив або зміг встановити з кандидатом. Проблема з інтуїцією полягає в тому, що вона може нормалізувати погані практики і непорядність на роботі може залишитися непоміченою.

Також яскравим прикладом неявних проблем є гендерна різниця в оплаті праці. Компанії можуть думати, що платять однаково, якщо не перевіряють факти. Застосування глибоко аналізу і співставлення фактичних даних дає можливість перевірити цей факт.

HR – аналітика також може допомогти підвищити продуктивність і передбачити найуспішніші моделі поведінки. Це виключає велику частку людських помилок у прийнятті рішень. Наприклад, покращення управління робочим навантаженням може бути більш ефективним, якщо дані показують, які відділи чи групи вже перевантажені, а які можуть дозволити собі взяти на себе більше відповідальності.

За даними Training Zone використання HR – аналітики в процесі найму довело, що традиційні ключові показники – освіта та рекомендації – не мали великого впливу на продуктивність кандидата у продажах. Фактично, ключовими виявилися такі показники, як досвід продажу на великі суми та здатність працювати в стресових ситуаціях, які справді сприяли підвищенню ефективності продажів. Коли компанія впровадила ці кадрові аналітичні дані у процедуру рекрутингу персоналу на постійній основі, продажі компанії зросли на 4 мільйони доларів наступного року.

В інших дослідженнях були зроблені аналогічні висновки щодо важливості HR – аналітики для загальної ефективності компанії. Дослідження, проведене МІТ та ІВМ, показало, що більш високий рівень використання HR – аналітики міг би дати:

- збільшення продажів на 8%;
- збільшення чистого операційного доходу на 24%;
- на 58% вищий обсяг продажів на одного співробітника.

Ефективність впровадження HR – аналітики в процесі рекрутингу відобразиться в динаміці на наступних показниках компанії:

- Рівень плинності кадрів для різних груп персоналу – аналітика допоможе визначити аспекти, які підвищують залученість співробітників, ідентифікувати організаційні прогалини, що можуть проявлятися у деяких відділах, які можуть мати більш кваліфікованих співробітників, ніж інші, що може порушити баланс і в спричинити відтік персоналу.
- Час найму та коефіцієнт звільнення – аналітика може відповісти на запитання щодо пошуку ідеальних кандидатів для бізнесу. Наприклад, дані можна використовувати для визначення характеристик кандидатів, які працюють краще. Можна порівняти дані про інших кандидатів у компанії та знайти спільні знаменники між ними.
- Дохід працівника та рівень продажів – HR – аналітика допоможе розібратися в деталях збільшення продажів. Можна виявити, що певні

таланти допомагають співробітникам працювати краще або, що певні навчальні програми негайно окупаються з точки зору продажів.

Завдяки такому способу роботи, HR зможе зробити аналіз своєї діяльності до та після впровадження інструменту у свою діяльність й показати кількісні та якісні покращення, які впливають не тільки на сферу рекрутингу, а й на діяльність компанії загалом.

Сучасні інформаційні технології дозволяють здійснювати аналіз великих масивів інформації і формувати моделі розвитку ситуації. Від того наскільки велика увага приділяється HR – аналітиці в організації і на скільки ефективно вона проводиться виділяють наступні рівні HR – аналітики за моделлю Д. Берзіна:

1. Оперативна звітність у відповідності до запиту;
2. Проактивний HR за ключовими показниками ефективності HR – системи;
3. Стратегічний аналіз;
4. Прогнозний аналіз.

При впровадженні HR – аналітики в компанії важливо знайти шляхи вирішення наступних п'яти завдань.

1. Потік даних. Чим більше інформації збирає компанія, тим важче її використовувати за потреби. Велика кількість даних не призводить автоматично до хороших результатів. Щоб досягти успіху, потрібно вміти застосовувати відповідні аналітичні методи. Наприклад, усі зібрані показники мають бути належним чином визначені та класифіковані. Необхідно визначити питання, які спрямовані на вирішення ваших даних, а не просто на їх збір.
2. Якість даних. Потік даних може швидко призвести до низької якості даних, оскільки не створюються значущі зв'язки між різними наборами даних. Важливо забезпечити якість даних, зосередившись на цілісності та безпеці даних.
3. Низькі аналітичні навички в більшості відділів кадрів. Щоб аналітик з кадрів був успішним, команда, яка стоїть за ним, повинна володіти

як кадровими знаннями, так і знаннями даних. Однак може бути важко знайти керівників відділу кадрів, які б також були компетентними в галузі даних.

4. Часта відсутність підтримки HR – аналітики з боку керівництва. Для того, щоб цей процес запрацював в інтересах бізнесу, HR – спеціалісти мають переконливо продемонструвати топ – менеджменту всі переваги роботи з базами даних та професійним їх аналізом, довести економічну доцільність інвестицій в HR – аналітику в тому числі.
5. HR – аналітика дорога, а окупність інвестицій часто непомітна. Підтримка топ – менеджменту важлива, оскільки HR – аналітика потребує доступу до інформаційних ресурсів компанії та автоматизації процесів збору та обробки інформації, а значить її впровадження потребує фінансових інвестицій. Зрештою, компанії повинні бути свідомими щодо витрат.

Отже, HR – аналітика є невід’ємною частиною управління даними, і її використання може принести позитивні результати будь – якій компанії. Однак, як згадувалося вище, керувати даними, аналізувати та інтерпретувати їх нелегко, тому компанії повинні виконувати покроковий алгоритм роботи з даними.

Ключ до ефективного аналізу людського капіталу полягає в розумінні того, що результат залежить не від кількості вимірних даних, а скоріше від впливу даних на прийняття рішень в компанії. HR – аналітику слід розглядати не як щось, що потрібно лише службі управління персоналом, а як щось, що може створити цінність для всієї компанії.

Інформаційні технології, які активно розвиваються у теперішні дні, є основним інструментом для раціонального управління персоналом у майбутньому. Використання HR – аналітики дозволяє на базі аналізу певного масиву даних про персонал робити обґрунтовані управлінські рішення, що стануть підґрунтям для ефективної діяльності компанії.» [13]

Отже, в розділі було надано порівняльний аналіз понять «персонал», «управління персоналом» та «система управління персоналом» на основі дефініцій, які в своїх роботах визначили вітчизняні та іноземні науковці, було досліджено питання актуального стану меблево – будівельного ринку та перспектив його розвитку в умовах воєнного стану, розписано актуальність застосування HR – аналітики для менеджерів по роботі з персоналом, яка допоможе у правильності збирання інформації про працівників, що у майбутньому допоможе розробити та впровадити систему із заходів, які допоможуть в адаптації системи управління персоналом через роботу з працівниками, яка буде націлена на розвиток та підтримку останніх.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ТОВ «АГТ ПЛЮС»

2.1 Загальна характеристика та аналіз фінансово – економічного стану підприємства

Товариство з обмеженою діяльністю «АГТ Плюс» є юридичною особою, що створене та діє у відповідності із чинним законодавством України у відповідності до Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Цивільного, Господарського кодексів України, інших законодавчих актів України Статутом та внутрішніми документами Товариства.

Товариство є самостійним суб'єктом господарської діяльності з правами юридичної особи, яку набуло під час реєстрації 28.01.2004 р. Присвоєно код ЄДРПОУ – 32821859.

Учасниками Товариства виступають:

- Фізична особа – Рогожин Максим В'ячеславович
- Фізична особа – Харитонов Вадим Михайлович

Товариство створене з метою здійснення виробничо – господарської та іншої діяльності, спрямованої на одержання прибутку, а також задоволення на основі отримованого прибутку соціально – економічних і культурних інтересів учасників Товариства.

Основні види діяльності Товариства за КВЕД: код КВЕД 31.01 – «виробництво меблів для офісів та підприємств торгівлі». Інші види діяльності Товариства за КВЕД включають 138 позицій.

Місцезнаходження Товариства: Україна, 02081, м. Київ, вулиця Сортувальна, будинок 2. Форма власності: приватна власність.

«Компанія «АГТ Плюс» пропонує широкий асортимент меблевих комплектувальних матеріалів і фурнітури, а також сучасну готову продукцію, вироблену у визначений термін замовника, яка вирізняється високою якістю й вигідною ціною.

До послуг кожного клієнта надається такий вибір асортименту:

Меблеве комплектування	Двері та підлога
профіль МДФ	міжкімнатні двері
плити МДФ	вінілова підлога
акрилові плити	ламінована підлога
алюмінієвий профіль	стінові панелі
	ручки для міжкімнатних дверей

Широкий асортимент представленої продукції завжди наявний (наприклад, понад 10 000 коробок різних видів профілів АГТ, дверних полотен і 500 різновидів рамкових та плитних фасадів МДФ з оригінальним покриттям), всі колекції регулярно оновлюються.

Власне потужне виробництво, оснащене сучасним високотехнологічним обладнанням, дозволяє виготовляти меблеві фасади та дверні блоки. Також, ТОВ «АГТ Плюс» виробляє фасади з алюмінієвих профілів «Desomax», що користуються особливим попитом у покупців.

Компанія ТОВ «АГТ Плюс» постійно розширює сферу своєї діяльності, пропонуючи додаткові послуги: виготовлення меблевих фасадів із патинуванням (створенням ефекту «під старовину»), ідеальне облицювання глянцевою крайкою.

Клієнтом компанії виступають різні за величиною меблеві компанії, дизайнери, архітектори та забудовники, для яких компанія взяла за мету створити комфорт і гармонію.

Цілі компанії: розвивати широкий асортимент інноваційної продукції для інтер'єрних рішень в єдиному стилі високої якості, виготовленої і доставленої клієнту в обумовлені терміни з професійним обслуговуванням.

Фокус ТОВ «АГТ Плюс» націлений на постійній комунікації із клієнтом з індивідуальним підходом до кожного, на реалізацію найсміливіших ідей останнього з ретельним доббором кожної деталі, слідкує за останніми новинками у галузі дизайну інтер'єрів.»[14]

На сьогодні потужності «АГТ Плюс» зосереджені на власній ділянці під Києвом у селі Небелиця, в т.ч. власна електропідстанція і склад на 1200 м². Компанія має власні філії у різних містах України – Київ, Одеса, Львів та Дніпро. Філія у Харкові на разі не працює.

Клієнтами компанії виступають:

- Великі меблеві компанії – компанія має офіс(и), понад 20 осіб персоналу, власне виробництво, пропонує споживачам серійні меблі власної розробки. Працюють у містах – мільйонниках та/або мають мережу філій компанії по Україні.
- Дрібні меблеві компанії – компанія має офіс, виробництво (може і не мати), до 20 осіб персоналу, займається виключно індивідуальними замовленнями, працюють в обласних та районних центрах.
- Дрібний виробник – відсутність офісу, можливо – наявність власного виробництва (можливості обмежені), робота з індивідуальними замовленнями. Працюють переважно одноосібно, або невеличкою командою (2 – 3 людини: конструктор та монтажник/ки), працюють в обласних та районних центрах.
- Будівельні компанії/забудовники – компанії, які займаються будівництвом приватних та громадських будівель та потребують застосування матеріалів на своїх об'єктах.
- Дизайнери – молоді (25 – 35 років) творчі люди, які спеціалізуються на створенні інтер'єрів. Відслідковують тренди, цікавляться дизайном комплексно: не лише в інтер'єрі, але й предметний дизайн.

- Архітектори – люди 30 – 40 років, що займаються комплексним проектуванням житлових та комерційних будівель/приміщень. Уважні до деталей, прискіпливі до конструктивних якостей матеріалів, відслідковують тренди.
- Кінцеві споживачі – жінки, 28 – 45 років – цікавляться стилем, дизайном, модою, цінують у речах комфорт. Звертають увагу на деталі. Естети та візуали, схильні до емоційних, імпульсивних покупок. Чоловіки, 35 – 50 років – практичні, у першу чергу звертають увагу на якість та ціну. При виборі товарів для них важливішими будуть характеристики, а потім – дизайн. Мають гарний смак на речі, більше схильні до продуманих покупок.
- Дилер – компанія, що займається роздрібним продажем: оздоблювальних матеріалів, підлогових покриттів, меблевих комплектуючих, дверей.

«Компанія є представником міжнародних виробників меблевої продукції відомих брендів, таких як AGT – Туреччина, Alvic – Іспанія, Кроношпан – Німеччина, та Skin – Італія. Також компанія є активним членом Співки Українських Підприємців та УАМ – Української Асоціації Меблевиків.» [14]

З 2010 р. «АГТ Плюс» запровадила філософію ощадливого виробництва (Кайдзен, 5S, Lean) та постійно вдосконалюється у цьому напрямі.

Стратегічна ідея розвитку компанія «АГТ Плюс» пов'язана із метою яка звучить як «Створити комфорт та гармонію в житті кожного клієнта компанії» через досягнення головної цілі – широкий асортимент інноваційної продукції для інтер'єрних рішень в єдиному стилі високої якості, виготовленої і доставленої клієнту в обумовлені терміни з професійним обслуговуванням.

Більш чіткіші стратегічні напрями розвитку компанії можна побачити у списку нижче:

1. Звести показник реклаमाції до мінімального значення.
2. Підвищити рівень продажів через нову версію сайту.

3. Розширення клієнтської бази – виставки та конкурси.
4. Підвищення впізнаваності компанії через соціальні мережі.

Бізнес – модель – це опис того, як компанія буде здійснювати продажі та досягати своїх стратегічних цілей. Вона показує, що потрібно робити для розвитку бізнесу, ресурси, які для цього необхідні, та як поєднати це в єдиний механізм. Структурне бачення основних блоків діяльності компанії дозволяє розуміти сильні та слабкі ланки бізнесу. Побачивши, які із напрямків потребують підсилення та підтримки, можна поставити їх у пріоритет. Саме вдало підібрана бізнес – модель здатна забезпечити бізнесу більш – менш прогнозовані результати та динаміку зростання. У таблиці 2.1 наведено опис бізнес – моделі компанії «АГТ Плюс», завдяки якій можна структурувати воедино усі важливі аспекти діяльності.

Таблиця 2.1 – Бізнес – модель компанії «АГТ Плюс»

Бізнес – модель				
Ключові партнери	Ключові види діяльності	Ціннісна пропозиція	Відносини зі споживачами	Споживчий сегмент
Постачальники: • AGT – Туреччина • Alvic – Іспанія • Кронашпан – Німеччина • Skin – Італія Партнери: • Спілка Українських Підприємців • УАМ – Українська Асоціація Меблевиків Представники послуг: • SAT – служба вантажних перевезень	1. Меблеве комплектування – продаж: • профілю МДФ • плит МДФ • акрилових плит • алюмінієвих профілів 2. Двері та підлога – продаж: • міжкімнатних дверей • вінілової підлоги • ламінованої підлоги • стінових панелей 3. Патинування дверей	• Кінцевий продукт з матеріалу високої якості іноземного виробника • Реалізація різноманітних проєктів – від масштабів до поєднання різних матеріалів • Персональний підхід до кожного замовлення з індивідуальним терміном виготовлення та здачі замовлення	• Соціальні мережі (Facebook, Tik-Tok, Instagram, LinkedIn) • Власний сайт • Участь у виставках • Участь у конкурсах • Електронна пошта, дзвінки • Обмін досвідом з друзями по веденню бізнесу	1. Дилери 2. Велика меблева компанія 3. Дрібна меблева компанія 4. Дрібний виробник 5. Будівельні компанії/збудовники 6. Дизайнери 7. Архітектори 8. Кінцеві споживачі
	Ключові ресурси		Канали розподілу	
	• Виробничі потужності – складські приміщення та цехи • Шоуруми у різних куточках України • Ексклюзивний договір з італійською компанією • Проєкт «Єдиний стиль»		• Продажі через інтернет • Прямі продажі • Клієнти, які приходять з виставок • Рекомендації друзів компанії	
Потоки доходів		Статті витрат		
Витрати на складування та зберігання Витрати на матеріали та сировину Енергоносії Адміністративні витрати Заробітна плата Витрати на утримання та ремонт виробничих потужностей Витрати на транспортування сировини/готової продукції Податки Навчання персоналу Обслуговування приміщень		Продаж товарів, які належать до групи «Меблеве комплектування» Продаж товарів, які належать до групи «Двері та підлога» Продаж стінових панелей, терасної дошки та фасадів Перепродаж іноземних плит і ламінату всім групам клієнтів.		

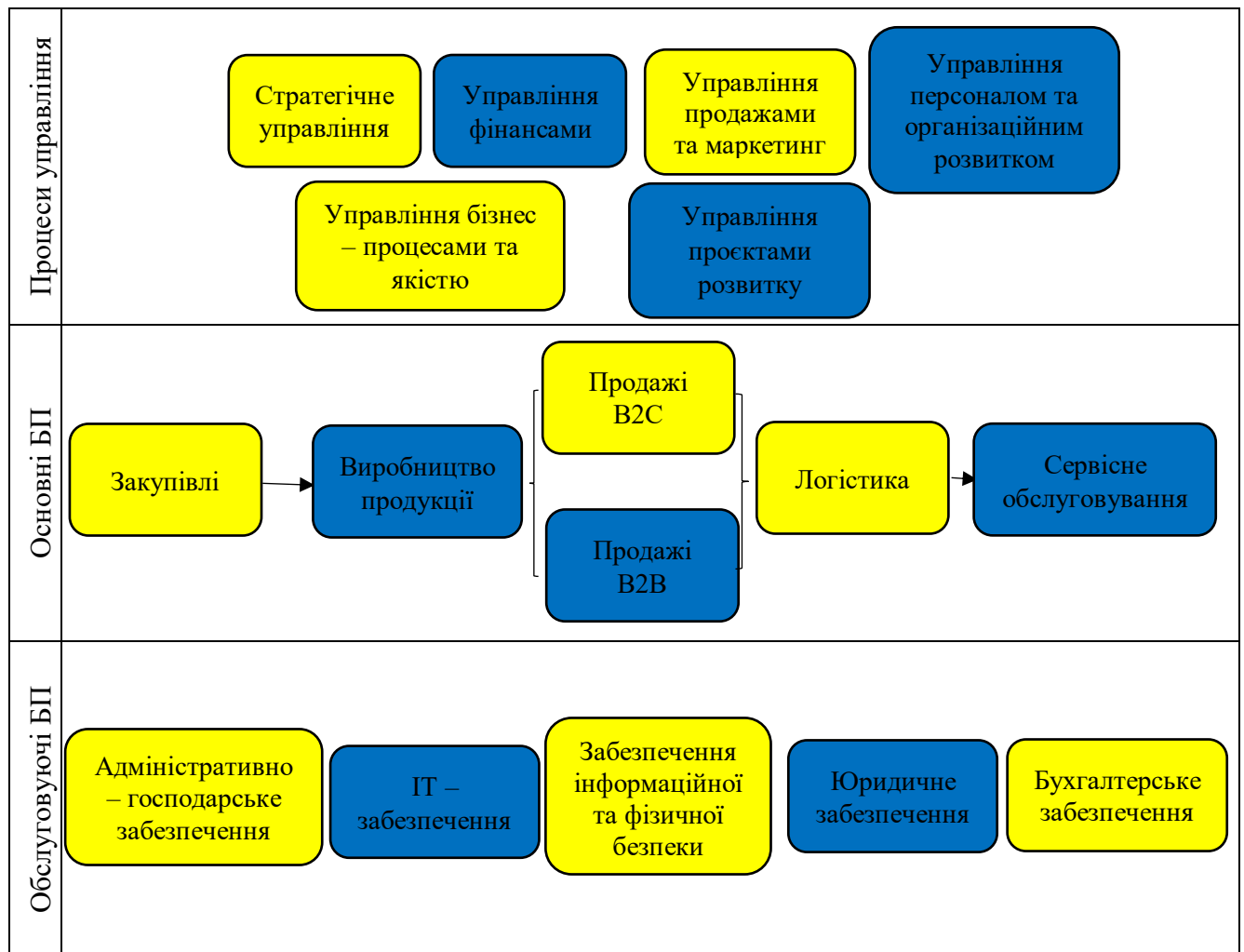
Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Аналізуючи структурні блоки бізнес – моделі, яка надана вище, можна підвести підсумки по кожному:

- Ключові партнери – основна увага зосереджена на співпраці з іноземними партнерами – постачальниками сировини та з вітчизняними асоціаціями, взаємодія з якими підвищує статус компанії та розвиває ринок в цілому.
- Ключові види діяльності – наведені основні види, які приносять дохід компанії та дії, які розвиваються всередині для покращення рівня професійності співробітників.
- Ціннісна пропозиція – підкреслює кредо компанії, яке базується на важливості індивідуального підходу до кожного клієнта та його запиту.
- Відносини зі споживачами – канали взаємодії з клієнтами та розвитку впізнаваності компанії.
- Канали розподілу – визначено способи продажів та просування продукції та бренду компанії.
- Споживчий сегмент – визначено основних клієнтів, з якими тривають довготривалі та дружні відносини.
- Потоки доходів – канали, з яких приходять кошти до компанії, що базуються на продажі продукції.
- Статті витрат – канали підтримання рівня компанії на відповідному рівні.

Бізнес – процес – це діяльність компанії, яка в процесі перетворення вхідного продукту додає до нього цінність унікальними властивостями та на виході отримує оригінальний товар для внутрішніх чи зовнішніх клієнтів.

Компанія «АГТ Плюс» має бізнес – процес, який показано на рисунку 2.1, що наведений нижче.



Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Рисунок 2.1 – Бізнес – процеси компанії «АГТ Плюс»

Отже, на рисунку 2.1 наглядно показано усі бізнес – процеси, які існують в компанії, їх взаємозв’язок та цінність, оскільки кожен процес є важливим та підтримуючим. Системи, що забезпечують операційні та стратегічні завдання окремих напрямів роботи компанії, за браком інформації повністю описати неможливо.

Компанія має організаційну структуру управління функціонально – лінійного типу (рис. 2.2), оскільки відповідальність та розподіл повноважень відбувається за функціями управління, а всі рішення приймаються по вертикалі. Для кожного працівника, відділу, департаменту та компанії в цілому визначений КРІ, який в оригінальній версії ОСУ вказаний для кожної з нижче наведених груп.

В «АГТ Плюс» створено 6 департаментів, опис яких наведений нижче.

Перший департамент – департамент побудови: функціонал – введення на посаду співробітники, що добре виробляють свої продукти та подальший супровід працівника у різних питаннях.

Другий департамент – департамент розповсюдження: функціонал – просування продукції та опікуванню питанням розуміння клієнтом товару, слідкують, щоб дохід компанії був більший, ніж витрати.

Третій департамент – фінансовий департамент: функціонал – облік усіх доходів та витрат компанії.

Четвертий департамент – технічний департамент: функціонал – виготовлення та відвантаження в обумовлені терміни продукції.

П'ятий департамент – департамент якості та кваліфікації: функціонал – навчання співробітники, робота з рекамаціями від клієнтів.

Шостий департамент – департамент розвитку: функціонал – робота та залучення нових клієнтів, розвиток соціальних мереж компанії.

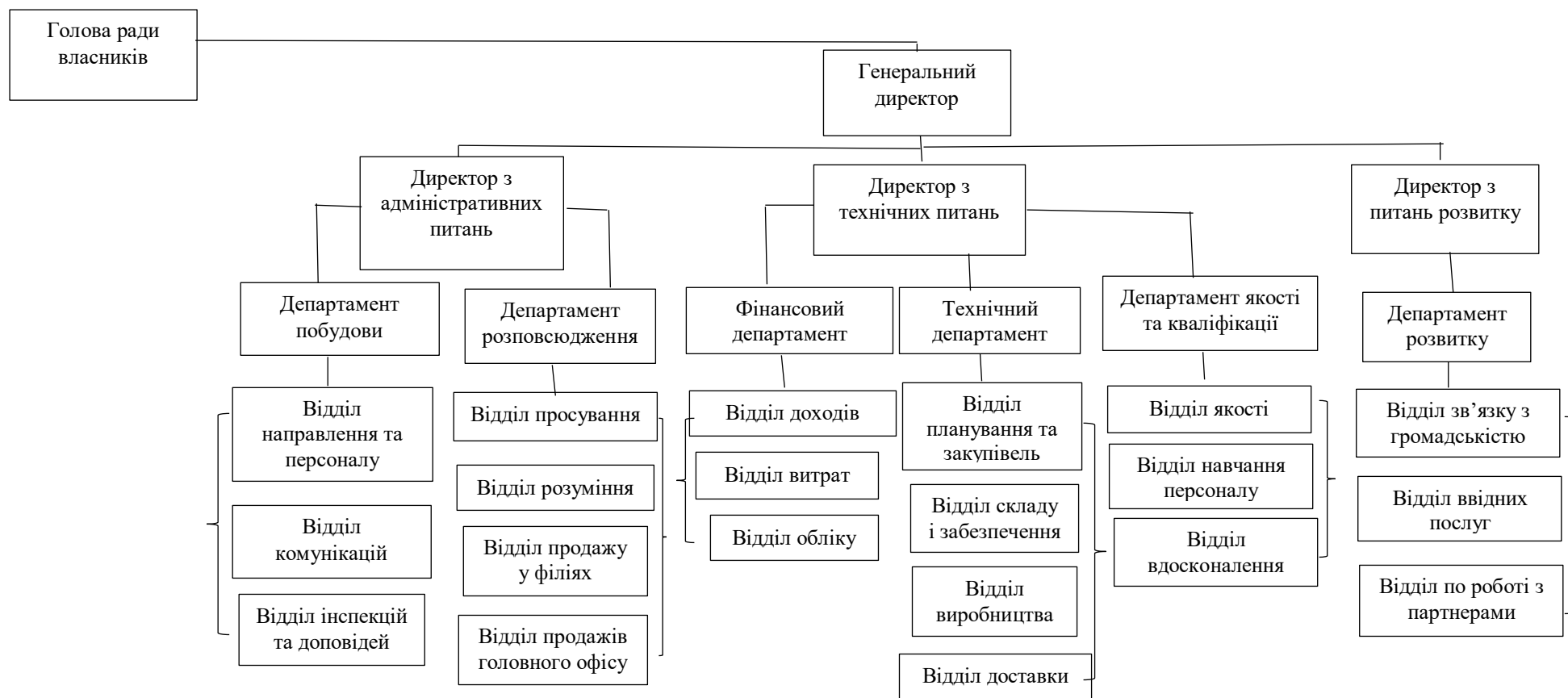


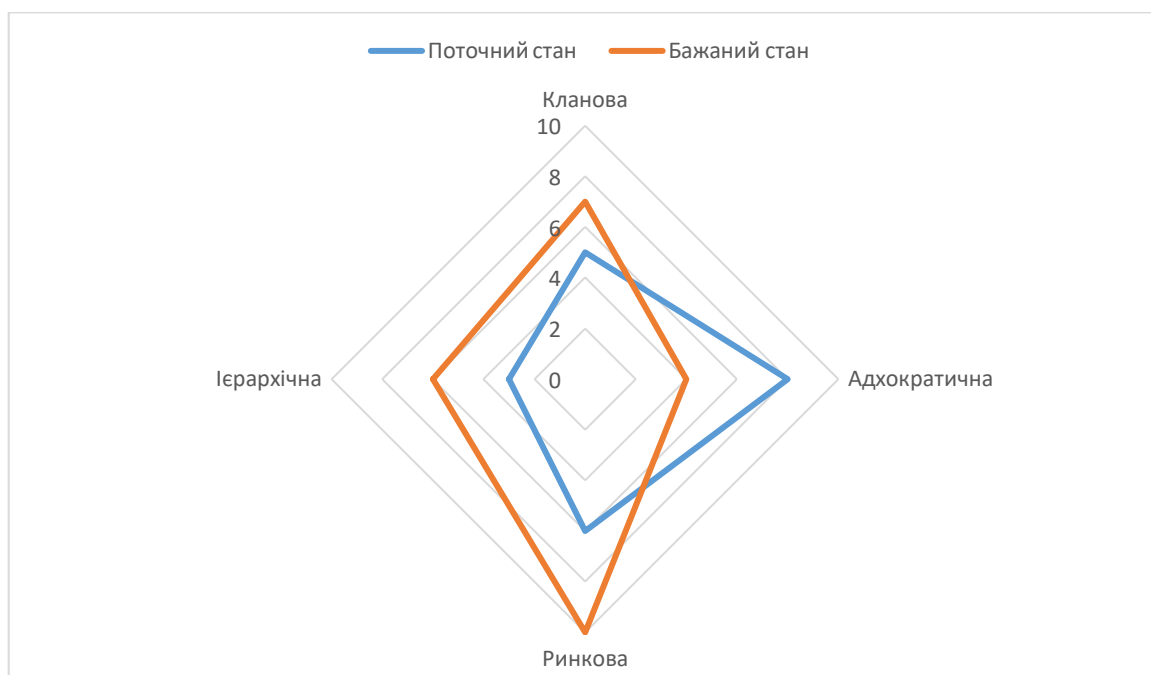
Рисунок 2.2 – Організаційна структура управління ТОВ «АГТ ПЛЮС»

На мою думку, департаменти побудови, розповсюдження та розвитку повинні бути перейменовані, доповненні суттю діяльності, оскільки людині, яка не працює у компанії з першого погляду важко зрозуміти, який саме функціонал відбувається у трьох вище зазначених департаментах. Також це дає ускладнення для новачків у розумінні до якого департаменту можна звернутись з того чи іншого питання.

Департамент, який займається управлінням, роботою та розвитком персоналу, в основному, є перший департамент. Рекрутингом, адаптацією, оцінюванням, кадровим обліком та оплатою праці займаються працівники відділу направлення персоналу, що є частиною першого департаменту. Навчанням та розвитком займаються працівники відділу навчання персоналу, що є частиною п'ятого департаменту. На мою думку необхідно переглянути організаційну структуру управління та подумати над реорганізацією департаментів і їх назвами для зменшення рівня розпорошеності та більшого фокусу кожного департаменту на своїй кваліфікаційній праці для більшої ефективності діяльності компанії.

За інформацією старшого інспектору з кадрів окремого документу з кадрової політики у компанії не існує, як і етичного кодексу. Останній формується у корпоративній культурі компанії, яку визнають всі співробітники. На даний момент в компанії переважає адхократичний тип корпоративної культури (рис. 2.3), який характеризується новаторським та підприємницьким типом лідерства, за критерії ефективності береться ріст, творчість та результат на передовому рубежі. Одне з питань, яке піднімає даний тип культури – порядок і взаємна відповідальність працівників за свої дії, що спостерігається у компанії. Певна кількість людей не хоче бути частиною команди, а лише є частиною компанії через стабільну заробітну плату, яка в період кризи рідко зустрічається в інших компаніях, не зважаючи на невиконання плану продажів. На мою думку, компанії необхідно змінити фокус діяльності і почати рухатись у сторону ринкової корпоративної культури, яка характеризується галузевим лідерством, масштабністю і прозорістю діяльності, фокусом на ураження конкурентів та на

досягнення лояльності до бренду й на розуміння цінності продукту, який надається, клієнтом.



Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Рисунок 2.3 – Тип корпоративної культури компанії «АГТ Плюс»

Аналіз основних результатів діяльності ТОВ «АГТ Плюс» за 2020 – 2021 роки, які базуються на отриманій звітності від компанії, а саме Форми 2 – м (Звіт про фінансові результати), який представлений в Додатку А, дозволяє оцінити їх позитивно. Незважаючи на кризові явища в українському бізнесі в 2020 – 2021 роках, а саме хвилі коронавірусної хвороби, компанія розвивається. Детальніше з розрахунками можна ознайомитись у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка основних результатів ТОВ «АГТ Плюс» за 2021 – 2022 роки

Показник	Рік		Відхилення (+; -)	
	01.01.2021	01.01.2022	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	171 852,1	230 779,3	58 927,2	34,3
Інші операційні доходи, тис. грн.	2 300,6	12 367,2	10 066,6	437,6
Інші доходи, тис. грн.	8 544,8	12 567,9	4 023,1	47,1
Разом доходи, тис. грн.	182 697,5	255 714,4	73 016,9	40,0

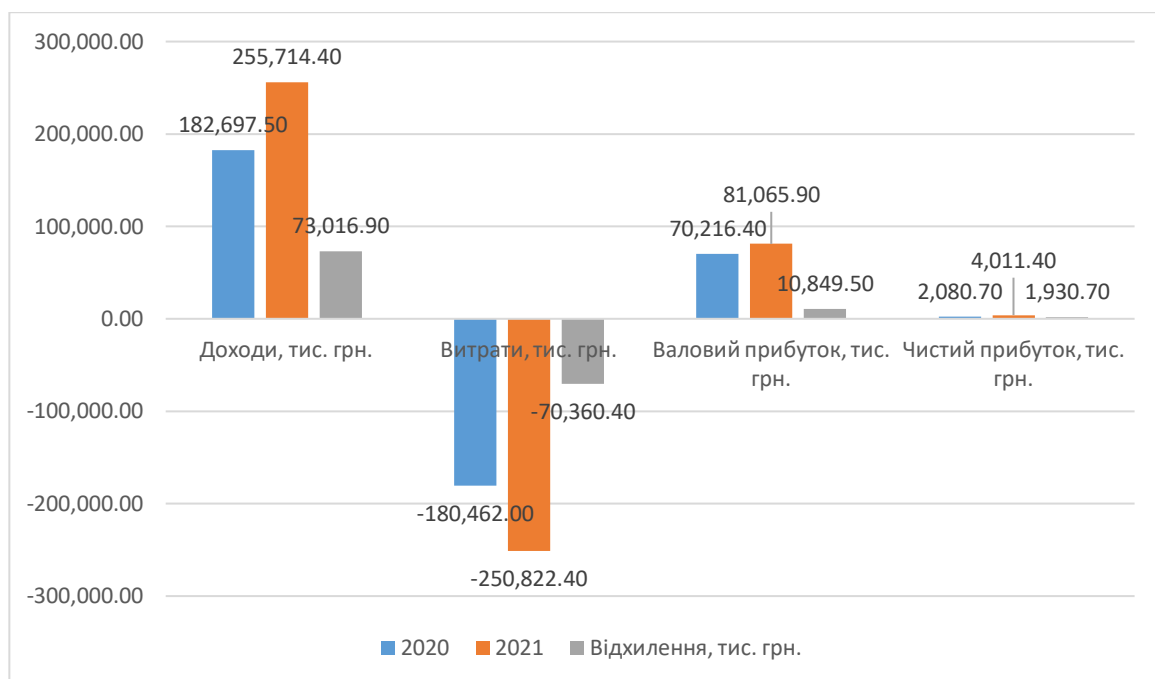
Продовження таблиці 2.2

Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-101 635,7	-149 713,4	-48 077,7	47,3
Валовий прибуток, тис. грн.	70 216,4	81 065,9	10 849,5	15,5
Інші операційні витрати, тис. грн.	-70 274,0	-88 081,0	-17 807,0	25,3
Інші витрати, тис. грн.	-8 552,3	-13 028,0	-4 475,7	52,3
Разом витрати, тис. грн.	-180 462,0	-250 822,4	-70 360,4	39,0
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	2 235,5	4 892,0	2 656,5	118,8
Податок на прибуток, тис. грн.	-154,8	-880,6	-725,8	468,9
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	2 080,7	4 011,4	1 930,7	92,8
Рентабельність продажів, %	1,21	1,74	0,53	43,6

Джерело: розроблено автором на основі додатку А

За даними, наведеними у таблиці 2.2 видно, що загальне збільшення чистого доходу від реалізації продукції на 34,3% порівняно із 2020 роком свідчить про стрімкий розвиток компанії у періоді, який досліджувався. Важливим аспектом для оцінки діяльності компанії є собівартість продукції, яка помірно зростала в порівнянні з темпом доходів від реалізації, що і призвело у кінцевому результаті зростання чистого прибутку майже у два рази.

Діяльність ТОВ «АГТ Плюс» показала стабільний приріст рентабельності реалізованої продукції до початку воєнний дій, що є показником позитивної тенденції до розвитку компанії, її постійно зростаючим попитом на продукцію та впізнаваності на ринку. Вдало продумана стратегія розвитку та функціонування компанії дозволяє на повну розкрити потенціал компанії та показувати постійно зростаючий показник продажів товарів. З візуалізацією даних можна ознайомитись по рисунку 2.4, що наведений нижче.



Джерело: розроблено автором на основі додатку А

Рисунок 2.4 – Динаміка основних результатів ТОВ «АГТ Плюс» за 2021 рік

Для розуміння фінансового стану компанії на кінець 2022 року, необхідно порівняти показники, які наведені вище, з показниками, які надані в додатку Б, а саме основні результати діяльності ТОВ «АГТ Плюс» за останні 9 місяців роботи 2022 року. Детальніше з розрахунками можна ознайомитись у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Динаміка основних результатів ТОВ «АГТ Плюс» за 9 місяців 2022 року

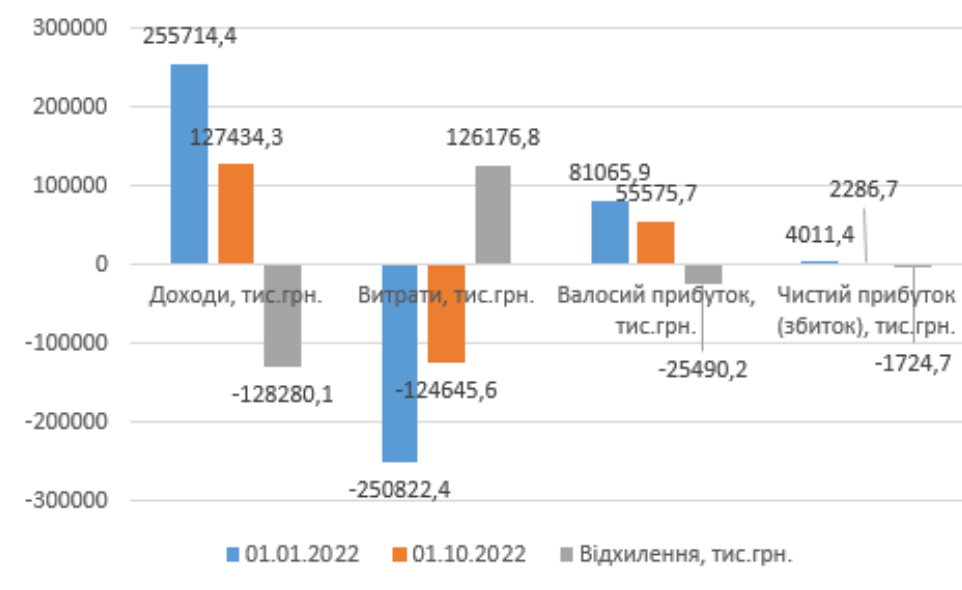
Показник	Рік		Відхилення	
	01.01.2022	01.10.2022	тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	230 779,30	121 269,80	-109 509,50	-47,45
Інші операційні доходи, тис. грн.	12 367,20	6 054,20	-6 313,00	-51,05
Інші доходи, тис. грн.	12 567,90	110,3	-12 457,60	-99,12
Разом доходи, тис. грн.	255 714,40	127 434,30	-128 280,10	-50,17
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-149 713,40	-65 694,10	84 019,30	-56,12
Валовий прибуток, тис. грн.	81 065,90	55 575,70	-25 490,20	-31,44
Інші операційні витрати, тис. грн.	-88 081,00	-57 016,30	31 064,70	-35,27
Інші витрати, тис. грн.	-13 028,00	-1 935,20	11 092,80	-85,15
Разом витрати, тис. грн.	-250 822,40	-124 645,60	126 176,80	-50,31

Продовження таблиці 2.3

Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	4 892,00	2 788,70	-2 103,30	-42,99
Податок на прибуток, тис. грн.	-880,6	-502,00	378,60	-42,99
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	4 011,40	2 286,70	-1 724,70	-42,99
Рентабельність продажів, %	1,74%	1,89%	0,15%	8,48

Джерело: розроблено автором на основі додатку Б

Отже, по таблиці 2.3 видно, що за 9 місяців роботи, на які припадає період воєнного стану, чистий прибуток компанії впав майже в 2 рази, в порівнянні з початком 2022 року, що каже перебування компанії в кризовому стані і значне скорочення продажів продукції клієнтам. З візуалізацією даних можна ознайомитись по рисунку 2.5, що наведений нижче.



Джерело: розроблено автором на основі додатку Б

Рисунок 2.5 – Динаміка основних результатів ТОВ «АГТ Плюс» за 9 місяців 2022 року

Аналіз дохідної та витратної частини діяльності ТОВ «АГТ Плюс» за 2021 – 2022 роки, які базуються на отриманій звітності від компанії, а саме Форми 1 – м (Баланс), який представлений в Додатку В, дозволяє оцінити їх такими, що значно

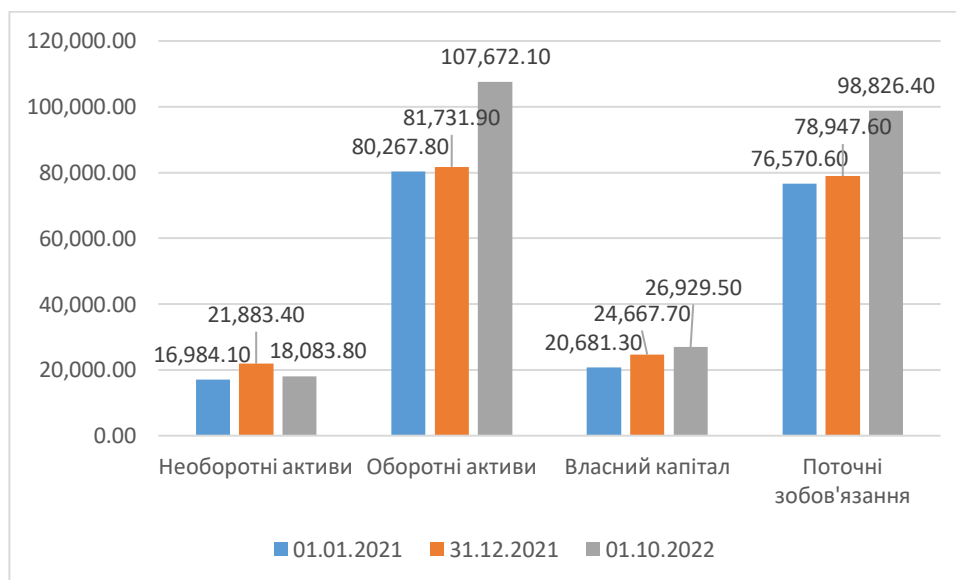
зросли, порівняно із кінцем 2020 року та за воєнний період. Детальніше з розрахунками можна ознайомитись у таблиці 2.4

Таблиця 2.4 – Динаміка дохідної та витратної частини діяльності ТОВ «АГТ Плюс» за останній 1 рік та 9 місяців роботи

Показник	Період аналізу		
	01.01.2021	31.12.2021	01.10.2022
Необоротні активи	16 984,10	21 883,40	18 083,80
Оборотні активи	80 267,80	81 731,90	107 672,10
Власний капітал	20 681,30	24 667,70	26 929,50
Поточні зобов'язання	76 570,60	78 947,60	98 826,40

Джерело: розроблено автором на основі додатку В

Отже, по таблиці 2.4 видно, що за 1 рік та 9 місяців роботи, на які припадає період воєнного стану, поточні зобов'язання компанії зросли більше на 29%, а оборотні активи на 34% у порівнянні із кінцем 2020 року, що каже про перебування компанії в кризовому стані і про високий рівень заборгованості. З візуалізацією даних можна ознайомитись по рисунку 2.6, що наведений нижче.



Джерело: розроблено автором на основі додатку В

Рисунок 2.6 – Динаміка дохідної та витратної частини діяльності ТОВ «АГТ Плюс» за останній 1 рік та 9 місяців роботи

Посилаючись на твердження вище, можна прийти до висновку, що компанія знаходиться на стадії падіння за методологією життєвого циклу організації І.Адізеса. Основний фокус компанії націлений на такі аспекти:

- Компанія функціонує на ринку вже 18 років і з самого початку діяльності поступово, крок за кроком та підтримуючи основні тенденції у веденні бізнесу, удосконалюється, розширює клієнтську базу та долає кризи.
- Топ – менеджмент компанії є співзасновники, які приймають безпосередню участь в стратегічному та операційному управлінні. Зовнішнього впливу на регулювання діяльності підприємства не відбувається.
- Компанія співпрацює з великою кількістю міжнародних партнерів, які є безпосередніми постачальниками продукції. Також постійно практикується участь у міжнародних тематичних виставках та конкурсах. Відбувається обмін досвідом діяльності компанії на українському ринку.
- Цінність кінцевого продукту для клієнта полягає у високоякісній продукції за доступними цінами та у розумінні компанії останніх дизайнерських тенденцій.

Отже, в розрізі сучасних умов функціонування, компанія знаходиться на рівні зниження показників, які прослідковуються від довоєнного стану та поступовий вихід із кризової ситуації. За результатами спостереження, компанія посилено сфокусована на виконання плану по продажам, який переглядався 3 рази після початку воєнних дій. Станом на кінець листопада план виконався лише у кінці вересня. Цей рівень показнику вказує на не достатній рівень зацікавленості клієнтів у продукції компанії. Перспективи компанії «АГТ Плюс» націлені на поступовий та потужний розвиток меблевої справи в Україні й власники компанії, мають всі шанси на реалізацію своїх задумів, оскільки кожен член команди

допомагає їм у цьому, через знання важливості своєї справи та того, що вони роблять для країни, вони націлені на результат та на розвиток компанії.

2.2 Аналіз нормативного забезпечення підсистеми управління персоналом підприємства

Мета роботи – дослідити процес адаптації системи управління персоналом компанії до умов воєнного стану. Для її досягнення необхідно підходити системно до аналізу діяльності компанії та визначення її проблемної зони, розглядати останню, як складову загальної діяльності, яка позначається на всіх підсистемах підприємства.

Доцільно почати з надання оцінки рівню нормативного забезпечення діяльності компанії загалом (див. табл. 2.5) та відділу по управлінні персоналу зокрема (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.5 – Нормативне забезпечення компанії «АГТ Плюс»

Види	Перелік
Регламенти	Статут
	Технологічний – безпека
	Технологічний – виготовлення продукції
	Технологічний – робота зі станками
	Управлінський (для кожного відділу розроблено свій пакет управлінських інструкцій)
Положення	Робота з рекламаціями
Положення	Робота з клієнтами
	Організація умов праці працівників
Накази	Всі, що пов'язані із внутрішніми операційними розпорядженнями та на рівні державних внесень змін у роботу всього населення країни

Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Отже, як видно з таблиці 2.5, компанія має достатній рівень нормативного забезпечення, яке допомагає відкрито та у рамках закону проводити діяльність, розвивати компанію та економіку країни.

**Таблиця 2.6 – Нормативне забезпечення відділу управління персоналом
компанії «АГТ Плюс»**

Види	Перелік
Регламенти	Дії з координації
	Використання ОСУ
	Письмова комунікація
	Фінансове планування
	Посадові та штатні папки
	Статистика діяльності
Інструктивні листи	Ведення хронометражу робочого часу
	Етика, дисципліна, корпоративна валюта
	Інспекція посадових папок
	Цінності компанії та філософія року
	Правила написання організаційної політики
	Опис посади штатного співробітника
	Планування, переміщення та покращення
	Порядок дій у разі виявлення небажаних осіб на території компанії
	Правила прийому відвідувачів
	Процедура прийняття і звільнення працівника
	Стандарт робочого місця
	Стандарти зовнішнього вигляду співробітника
	Щотижнева нарада
Накази	Всі, що пов'язані із внутрішніми операційними розпорядженнями відділу, які стосуються всього персоналу
	Положення про оплату праці (додаток Г)
	Штатний розпис
	Посадові інструкції

Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Отже, як видно з таблиці 2.6, компанія націлене на підтримку персоналу, зацікавлене у його розвитку та відповідних умовах праці, про що свідчить вище наведена інформація, а саме широкий перелік інструктивних листів та регламентів, по яким періодично проходять перевірки персоналу різних відділів на рівень знань та наявності цих документів у штатній та посадовій папці кожного співробітника.

В положенні про оплату праці розписані умови та форми оплати праці в компанії, сума якої розписана у штатному розписі. Також працівники компанії по наказу з установлення доплат та надбавок, інших заохочувальних та компенсаційних виплат, отримують додаткові кошти до ставки (по виконанню KPI, алгоритм розписано нижче).

Посадові інструкції розписані для кожного працівника компанії, вони наявні на кожному столі працівника для точного розуміння останнім своїх посадових обов'язків. Для ознайомлення із посадовою інструкцією для менеджера по підборі персоналу та з її формою складання, можна звернутись до додатку Г.

Для аналізу структури витрат необхідно звернутись до штатного розпису (див. додаток Д), який був переглянутий та введений у дію з 01.10.2022 року на який у повній мірі наведений нижче. У ньому розміщено назви посад, які посідають працівники компанії.

Якщо повернутись до організаційної структури та опису відділів, можна виокремити ряд посад, які саме займають різними HR – процесами: начальник відділу кадрів, старший інспектор з кадрів, професіонал з розвитку персоналу, менеджер з персоналу, начальник відділу підготовки кадрів, менеджер з навчання персоналу. Загальна місячна тарифна ставка посадам становить 42 800 гривень, що є витратами, які залучають на HR – процеси щомісяця.

У розрізі дослідження роботи, яка сфокусована на вивчення системи адаптації управління персоналом під час кризи, яка виникла внаслідок російсько – української війни, необхідно звернути увагу на загальну інформацію про стан управління персоналом у компанії.

У компанії працює 150 осіб, а чистий дохід на кінець 2021 року становить більше 4 мільйонів гривень, що є характеристикою середнього підприємства за розмірами. У Додатку Е зафіксовано показник найму та звільнення персоналу за 4 квартал 2021 року. Висновок по плинності кадрів та причини цього явища робити недоцільно, оскільки відсутня інформація за цілий рік, але за спостереженнями, які відбуваються під час перебування на практиці в організації та за процесом найму, який є одним із завдань, поставленим керівництвом, можна зробити висновок, що плинність кадрів по офісу та філіях на дуже низькому рівні (пошук 4 кандидатів на потенційно можливі вакантні місця у найближчому часі – 2 з них будуть скороченням у зв'язку з низьким рівнем продуктивності та ефективності роботи через віддалений режим праці), а по виробництву наближається до середнього (за останні 2 місяці був найм близько 10 працівників та, на даний час, відбулось

звільнення за власним бажанням критично важливої людини, яка займала керівну посаду). Вакансії, які відкриті у компанії, закриваються повільно через великий наплив людей з невеликим досвідом роботи та слабким інтелектуальним розвитком, що уповільнює швидко знайти персонал під вимоги, які висувуються.

Режим роботи компанії у 2022 році з кінця лютого по початок травня був у дистанційному режимі через активну фазу воєнних дій у Києві та Київській області. На даний момент майже всі співробітники працюють в офісі та на філіях, лише 2 особи працює дистанційно у зв'язку з евакуацією за кордон. Філія у Харкові не працює, працівники можуть приймати замовлення дистанційно, частина чоловіків компанії мобілізована.

Процес відбору персоналу на вакансії набуває 2 форми:

1. Пасивний пошук – компанія має власну сторінку на платформах roboata.ua та work.ua, де на виставлені вакансії кандидати залишають відгуки, які потім переглядаються особою, які відповідальні за посаду. Це основний тип пошуку кандидатів, яким займаються працівники першого департаменту.
2. Активний пошук – якщо результати пасивного пошуку, а саме відгуки на платформах пошуку кандидатів, дали слабкий результат, тоді по критеріям відбору (вік, стать, рівень бажаної заробітної плати та місце проживання) продовжується пошук кандидата.

Після етапу перегляду резюме кандидата та попереднього телефонного дзвінка для більш точного розуміння професійних навичок особи (на посаду графічного дизайнера додатково виконується тестове завдання) йде домовленість про очну співбесіду в офісі або в онлайн – форматі. Якщо співбесіда проходить в офісі, кандидат попередньо заповнює конфіденційну анкету на основі якої й проходить співбесіда.

Якщо кандидат підходить, тоді починається його період адаптації, який включає в себе проходження навчання на онлайн – платформі, яке пов'язане із ознайомленням нового працівника з історією та фундаментальними цінностями компанії та із вивченням штатної й посадової папки, по результатам якого

проводиться оцінювання на розуміння рівня отриманих знань. Для того, щоб у перший день новачок тісніше познайомився із колективом, йому видають чек – лист по зібранню підписів у певного кола співробітників, щоб ближче познайомити кандидата із посадами та зонами відповідальності колективу.

В «АГТ Плюс» період адаптації проходить від 2 тижнів до 1 місяця, дивлячись на яку посаду прийшов кандидат, також існує випробувальний термін тривалістю 1 місяць тільки після якого виплачується заробітна плата, але на практиці в компанії, якщо людина не підходить, то це помічається з перших днів і тоді з працівником прощаються. Після успішного завершення випробувального терміну новачку вручають Welcome box.

Розмір заробітної плати залежать від складності та умов виконаної роботи, професійно – ділових якостей працівника, результатів його праці та діяльності компанії «АГТ Плюс» в цілому. Фонд оплати праці в компанії складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат:

- Основна заробітна плата включає посадові оклади (тарифні ставки).
- Додаткова заробітна плата містить доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, що передбачається це Положенням про оплату праці.
- До інших заохочувальних і компенсаційних виплат відносяться премії, інші грошові та матеріальні виплати.

Заробітну плату співробітникам нараховують відповідно затвердженому керівником штатним розписом, який формується на підставі окладів, надбавок і доплат, інших виплат, встановлених чинним законодавством України та Положенням. Співробітникам, що виконують паралельно зі своєю основною роботою додаткову, за іншою професією (посадою) чи обов'язки тимчасово відсутнього співробітника, здійснюється доплата за суміщення.

У разі приймання працівника за контрактом оплата праці здійснюється за угодою сторін і за виконання умов контракту. У контракті за згодою сторін можуть

встановлюватися індивідуальні види оплати. При роботі на неповному робочому часі заробітна плата виплачується пропорційно відпрацьованому часу.

Підставою нарахування заробітної плати співробітникам компанії «АГТ Плюс» за підсумком роботи за місяць є:

- штатний розпис «АГТ Плюс»;
- табель обліку робочого часу;
- накази з установлення доплат та надбавок, інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Для кожного співробітника існує KPI, по показнику якого кожного тижня заповнюється статистика для відслідковування результату. Ті працівники, які на ставці й виконують свої KPI, отримують до заробітної плати бонуси по виконанню останніх, якщо цього не відбувається, тоді їм просто виплачується ставка. Заробітна плата менеджерів з продажів прив'язана до KPI, оскільки він у них націлений на % виконання плану. При перевиконанні/виконанні/невиконанні плану ставка множиться на %, який розрахований на показник продажів менеджера і таким чином останнім виплачується заробітна плата.

Виплата заробітної плати в компанії проводиться у грошовій формі 2 рази на місяць – з 15 по 22 число та з 01 по 07 число. На випадок, якщо день виплати співпадає з вихідним, святковим або неробочим днем, виплачується напередодні. Заробітна плата за першу половину місяця виплачується у сумі не менше оплати за фактично відпрацьований час з розрахунку посадового окладу (тарифної ставки) працівника.

Заробітна плата співробітникам «АГТ Плюс» за весь період щорічної відпустки підлягає виплаті протягом трьох днів до її початку, не пізніше. У разі звільнення працівника, виплата належних йому грошових коштів, здійснюється у день звільнення.

Стратегічний план розвитку першого департаменту, який є відповідальним за роботу з персоналом, на 2022 рік фокусується на роботі з персоналом четвертого департаменту з метою надання певних інструментів та розробки алгоритм для

працівників та керівників департаменту для досягнення мети технічного департаменту – видачі замовлень бездоганної якості в термін.

Головні аспекти стратегічного плану, які були сформовані в оригінальній версії стратегії, яка була надана лише для перегляду:

1. Формування і запровадження адаптації 2.0 таким чином, що співробітник проходить її за місяць.
2. Інвестиція часу в ефективних співробітників, з малоефективними – робота у форматі змін, якщо не допомагає, то прощання.
3. Збори та посилений контроль по ключовим показникам четвертого департаменту, який проводиться раз в тиждень.
4. В компанії на постійній основі відбувається підвищення кваліфікації для керівників відділів складу забезпечення та виробництва й адміністраторів секцій, у цих відділах проводяться тренування по набутим навичкам.
5. Заробітна плата відділу виробництва та виробників секцій на виробництві прив'язана до КРІ (кількість, якість, термін).
6. Всі керівники відділів складу забезпечення та виробництва й адміністративних секцій, у яких є підлегли, використовують в управлінні методи матеріальних та нематеріальних форм впливу.
7. Всі замовлення видаються вчасно (станом на 31.12 показник прострочки замовлень повинен складати 0,5%).
8. Керівники відділів складу забезпечення та виробництва й адміністратори секцій використовують інструменти управління: планування, делегування, контроль, координація, зворотній зв'язок, діяти з наміром, інспекції професійних навичок у своїх співробітників.
9. Адміністратори секцій контролюють виконання показників 4 рази в зміну і впливають на перешкоди шляхом впровадження системних змін з наданням зворотного зв'язку співробітникам.

Стратегія розроблена у зв'язку з високим рівнем відхилення термінів доставки (на початок 2022 року показник становив 14%), що у свою чергу несе відбиток на складовій управління персоналом через мотивацію останнього.

В таблиці 2.7 наведений вплив залежності невиконання стратегії першого департаменту (побудови) на технічний департамент та показано, які це може принести результати в цілому компанії «АГТ Плюс».

Таблиця 2.7 – Вплив стратегії першого департаменту на аспекти діяльності компанії «АГТ Плюс»

Департамент		Технічний	Побудови	Компанія загалом
KPI's		Обумовлені терміни	Співробітники, що ефективно працюють	Інноваційність продукції Єдиний стиль Обумовлені терміни Професійне обслуговування
Що проблематично виконується?		Терміни	Продуктивність співробітників	Доставка
Аспекти	Організаційний	Недостовірне зазначення термінів відвантаження	Пізно помічені симптоми зниження рівня продуктивності персоналу	Високий рівень довіри на інноваційні ідеї молодих кадрів
	Управлінський	Низький рівень слідування за внесеними даними у програму	Неправильно підібрані методи розвитку продуктивності	Низький рівень контролю на виробництві
	Економічний	Падіння рівня довіри до компанії, що може стати чинником зниження продажів	Низький рівень продажів, що є запорукою успіху компанії за рік	Перевищення витрат на залученість клієнтів та впізнаваність компанії на ринку

Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Як зазначалось вище, стратегія першого департаменту є допоміжною стратегією технічного департаменту, яка націлена на скорочення терміну затримки доставки. В таблиці 2.7 прослідковується залежність не виконання поставленої стратегії на загальний стан компанії в цілому. Оскільки стратегія була побудована до початку бойових дій, в ній не враховувались інструменти, які б допомагали персоналу скорочувати термін доставки клієнтам та не піднімалось питання об'ємів продажів. На даний момент, компанія знаходиться в стані кризи, що доведено

нижче, через скорочення замовлень, що в свою чергу тягне питання продуктивності працівників.

Спостерігаючи за загальним настроєм на даний момент у працівників місця практики, було проведено опитування (табл. 2.8) стосовно їх рівня мотивації до праці та продуктивності до, під час та після початку бойових дій.

Таблиця 2.8 – Опитувальник для працівників компанії «АГТ Плюс» на тему продуктивності та мотивації праці

Питання	Інформація, яка буде братись з питання
Стать та вік	Для розуміння вікового діапазону працівників компанії, кількість працівників з гендерною рівністю та в кінці визначення чи впливає гендер та вік на заходи, які працівники хочуть бачити для підняття свого рівня продуктивності
Місце роботи та посада	В опитуванні приймали участь працівники головного офісу та виробництва. Було цікаво дослідити залежність думки людей на тему, яка досліджувалась, які ближчі та далі до офісу та людей, чиї посади кардинально відрізняються
Час праці в компанії	Дослідження думки новачків та старожила компанії
Який рівень мотивації до праці був у вас до початку бойових дій?	Оцінювання по 5 – ти бальній системі, де 1 – низький рівень, 5 – високий. Використовується для подальшого порівняння показників
Які стимули пов'язані із вказаним вами рівнем мотивації вище?	Працівники вносили відповідь у вільній формі. Використовується для подальшого порівняння заходів
Який рівень мотивації до праці та продуктивності були у вас після 1 – 2 місяців початку бойових дій?	Оцінювання по 5 – ти бальній системі, де 1 – низький рівень, 5 – високий. Використовується для подальшого порівняння показників
Який рівень мотивації до праці та продуктивності у вас зараз?	Оцінювання по 5 – ти бальній системі, де 1 – низький рівень, 5 – високий. Використовується для подальшого порівняння показників.
З чим пов'язана причина покращення/погіршення рівня продуктивності після початку бойових дій і зараз?	Працівники вносили відповідь у вільній формі. Використовується для розуміння на яку кількість працівників та на їх продуктивність впливає саме війна
На який % ваш рівень продуктивності залежить від ситуації на фронті?	Оцінювання по шкалі від 10% до 100%. Використовується для розуміння відсотку працівників, на яких гострим чином впливає війна
На вашу думку, чи на достатньому рівні компанія опікується питанням мотивації та продуктивності працівників?	Відповідь на питання у формі «Так» чи «Ні». Необхідно для розуміння сприйняття співробітниками картини про піклування компанії про них

Продовження таблиці 2.8

Які, на вашу думку, компанія зараз проводить заходи по підвищенню вашого рівня продуктивності?	Працівники вносили відповідь у вільній формі. Необхідно для розуміння сприйняття співробітниками картини про заходи піклування компанії про них, чи помітні ці заходи, чи потрібні вони персоналу
Які б заходи ви хотіли бачити в стінах компанії для покращення вашого рівня трудової мотивації ?	Працівники вносили відповідь у вільній формі. Використовується для розуміння потреб, які дійсно необхідні персоналу та на які потрібно звертати увагу у подальшому розробленні заходів по підвищенню продуктивності праці

Результати опитування наведені нижче:

- В опитуванні взяли участь 10 респондентів, 67 % з яких жінки, а 33% - чоловіки.
- 67% респондентів працюють у головному офісі компанії, 33%% - на виробництві у селі Небелиця.
- В опитуванні взяли участь працівники різних посад: від директора компанії до пакувальника, що дає можливість побачити різницю відповідей працівників з різними посадовими обов'язками, віддаленістю від головного офісу та думками про загальний стан компанії.
- Середній термін роботи в компанії по всім респондентам становить 4,5 років, що є майже 1/4 всього часу існування компанії.
- Персонал, який працює на виробництві у селі Небелиця оцінив свій рівень мотивації та продуктивності до, під час та після активної фази бойових дій у Києві та Київській області на високий рівень (по 5 – ти бальній шкалі це завжди показники 4 – 5); персонал, який працює в офісі оцінив рівень мотивації та продуктивності до війни у середньому на 4,5 бали, під час активних бойових у середньому на 3 бали, після виходу на роботу у травні і по сьогоднішній день у середньому на 3,5 бали. Оцінка працівників на виробництві пов'язана, в першу чергу, з низьким рівнем дотичності до внутрішніх управлінських справ, які спостерігаються в офісі, тому їх рівень

продуктивності та його причини пов'язані із постійною підтримкою керівництва під час кризового стану у країні, відданістю компанії та справі, яку вони роблять. Низький рівень мотивації та продуктивності працівників головного офісу пов'язаний з розумінням та спостереженням за всіма управлінськими й організаційними прогалинами, які наявні у компанії, що призводить до зневіри у свою діяльність в компанії.

- 56% респондентів вважають, що компанія опікується питанням емоційного стану працівників, 44% - що ні.
- Заходи, які респонденти бачать по покращенню емоційного стану персоналу та їх продуктивності на даний момент, пов'язані з челенджами, які проводяться на підвищення показників продажів, з вітанням на різні свята, із залученням все більшої кількості персоналу до книжкового клубу, з іграми щочетверга, які допомагають відчутти себе частиною колективу, з купівлею генератора.
- Респонденти описали такі можливі та ефективніші заходи для шляху покращення емоційного стану та стану розуміння, що очікувати далі: курси англійської мови, які будуть розвивати персонал у професійнішій комунікації з клієнтами, підвищення заробітної плати, отримання частішого зворотного зв'язку по роботі, повністю оплачувана відпустка та лікарняний, створення більше мотиваційних ігор та організація корпоративу.

По результатам опитування можна зробити висновок, що заходи, які на даний момент існують в компанії та бачення персоналу по заходам, які дійсно піднімуть рівень продуктивності, кардинально відрізняються. На мою думку, необхідно врахувати побажання персоналу і розробити на 2023 рік стратегію першому департаменту, що буде присвячена підвищенню рівня продуктивності та яка буде фокусуватись на відповідях співробітників.

2.3 Аналіз впливу зовнішніх факторів на діяльність підприємства в умовах воєнного стану та ідентифікація проблемних зон в складових системи управління персоналом

В розрізі трендів та тенденцій, які прослідковуються на меблево – будівельному ринку та в Україні загалом й які компанія старається враховувати у своїй діяльності, можна виділити наступні:

1. З початком війни почався активний тренд на підтримку вітчизняного виробника, який виготовляє якісний та екологічний продукт, який користується попитом і є одним з інструментом підняття економіки країни. Компанія давно функціонує на ринку та має репутацію відповідального виробника.
2. Репутація та впізнаваність, як рушійні сили під час будь – якої кризи – кількість так званих «фолловерів» наявних у бізнесу з різних видів платформ є показником довіри та впевненості у кінцевому результаті, який видає компанія.
3. Діджиталізація – багато процесів у компанії перейшли у цифровий формат. До прикладу, процес навчання та знайомство нових працівників із цінностями та правилами компанії відбувається через Академію, яка розроблена на основі інформаційних листів та регламентів компанії.
4. Гнучкість – повномасштабна війна показала українцям та підприємцям усі прогалини, які існували до початку кризи. Ті, хто впорались з ними в швидкі терміни, мають досить успішні результати діяльності. Гнучкість є дуже важливою тенденцією у наш час, оскільки чим швидше об'єкт діяльності пристосовується до нових умов реальності, тим краще будуть себе почувати бізнеси, працівники і, в кінцевому результаті, країна в цілому.

5. Створення внутрішнього дружелюбного ком'юніті – в компанії практикується запрошення різних зацікавлених підприємців на екскурсію для обміну досвідом, що можна вважати за показник успішності впровадження певних інструментів в компанії, участь у тематичних виставках та конкурсах допомагає налагодити стосунки із зовнішнім світом і розширити коло взаємодії із компанією, також для підтримки інтелектуального духу працівників компанії запроваджено ініціативу по обговоренню книг на різну бізнес – тематику, компанія підтримує бажання кожного працівника навчатись чомусь новому, що покращить не тільки особу, а й через обмін новими знаннями покращить й діяльність компанії.
6. Персоніфікованість – базується на глибокому аналізі персональних даних та майбутньої цільової аудиторії для вдалого вибору концептуального підходу до кожного клієнта.
7. Детальні дані про споживача, як успіх – споживачу продукції важливо відчуття дому та безпеки в будь – якому вигляді, особливо під час морально тяжкого стану у країні, тому в компанії сформований фокус на клієнта як на члена команди, який може звернутись у зручний для нього час до компанії й отримати сервіс з наголосом на дотримання зони комфорту останнього.
8. Постійні комунікації – посилений режим підтримки зв'язку із працівниками різних філій та різних груп клієнтів, особливо під час гострої фази війни у певних регіонах України, обов'язковим є зворотній зв'язок кожного співробітника по виконанню якогось завдання.
9. Усвідомлений покупець – має широкий доступ до інформації та експертизи про товар чи послугу компанії, особливо під час війни, шляхом постійної роботи менеджерів з клієнтом та періодичної розсилки із інформацією.

10. Економічність, але якість – у зв'язку з тяжким економічним станом країни кожному клієнту хочеться за невелику суму грошей отримати якісний продукт. Компанія чує свого клієнта і тому має різні альтернативи вирішення цього питання.

Ключові чинники та драйвери розвитку, що впливають на функціонування «АГТ Плюс» наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Ключові чинники та драйвери розвитку компанії ТОВ «АГТ Плюс»

Ключові чинники	Драйвери розвитку
Економічний продукт з високим рівнем якості	Відповідно до постійно зростаючих потреб клієнтів, розвивати нові унікальні та рентабельні продукти
Життя тут і зараз	З початком війни більшість людей переосмислило для себе поняття «життя». Якщо раніше більшість справ відкладалась на завтра, то зараз завтра може не настати, тому населення почало більше піклуватись про свій комфорт та його відображення навколо себе – квартири, будинки, приміщення, що є цільовими об'єктами діяльності компанії
Лояльність клієнта до бренду важливіша за ціну	Націленість на індивідуальний підхід до кожного клієнта та їх потреб, підвищення рівня надійності в очах клієнта до бренду, дотримання корпоративних стандартів та якісних характеристик продукції, високий рівень стандарту обслуговування клієнта
Ріст зацікавленості до запровадження інноваційних та екологічних технологій виробництва	Можливість стати членом Європейського Зеленого Курсу у сфері будівництва, як представник виготовлення допоміжних елементів будівельної продукції
Відновлення та відбудова країни	Націленість на розвиток соціальної відповідальності, важливість внесення вкладу у реконструкцію країни через відбудова приміщень шляхом поставки продукції для оформлення приміщень

Джерело: розроблено автором на основі [15] та емпіричних досліджень

За даними, наведеними у таблиці 2.9 видно, що значний вплив на функціонування та розвиток компанії мають не тільки чинники, що пов'язані із діяльністю на ринку певної сфери, а й ті, що мають прямий вплив на стан у країні, що пов'язаний із благоустроєм населення. Ресурси, які наявні у компанії, що вимірюються виробничими потужностями, філіями та клієнтською базою, мають достатній потенціал на підтримку усіх тенденцій, а компетенції, які вимірюються стратегічними планами та візією формують високий рівень можливостей.

Обмеження, які заважають у терміни реалізовувати плани та завдання, пов'язані із логістичним сполученням та залежністю від енергетичних ресурсів, з якими у країні суттєві складності.

ТОВ «АГТ Плюс» функціонує на меблево – будівельному ринку, а саме є кінцевий виробником та постачальником матеріалів на цьому ринку. Світові тренди й тенденції у вказаній сфері і їх вплив на стан та перспективи розвитку галузі представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Світові тренди та тенденцій, їх вплив на розвиток меблево – будівельної галузі

Тренди та тенденції	Вплив на стан	Вплив на перспективи
Ефективне планування робочого часу, принцип «тут і зараз»	Гнучкість та адаптація до форс – мажорних ситуацій; зміцнення концентрації уваги на діяльності в моменті	Розробка нових робочих планів з акцентом на форс – мажори у вигляді вимкнення світла/повітряної тривоги, що допомагає виділяти критично важливі завдання
Використання екологічних матеріалів та технологій	Зміна мислення стосовно якості закупівлі та використання матеріалів	Захист екології шляхом виготовлення продукції з якісного матеріалу та з мінімальним рівнем залишків
Використання інноваційних систем виготовлення	Підвищення додаткових витрат на встановлення сучасних станків та ПО	Зниження рівню залишків, зниження термінів виготовлення, підвищення попиту на продукцію
Якість виконання важливіша за ціну	Ціновий діапазон відходить на задній план, тому стає відсутньою можливість маніпулювання нею	Виконання робіт на совість з акцентом на довгостроковість використання кінцевого продукту
Підтримка України в російсько – українській війні	Підтримка українського виробника з гарною репутацією на закордонному ринку	Розробка плану заохочень та нових комунікаційних прийомів для зацікавленості клієнтів у користуванням послуги, що підвищить рівень продажів

Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

За даними, наведеними у таблиці 2.10 видно, що вплив світових тенденцій та трендів має концептуальний вплив на діяльність компанії, що говорить про

залежність Товариства від зовнішнього впливу, особливо якщо брати до уваги постійну комунікацію з прямими партнерами.

На даний момент, аналіз перспектив та вплив трендів, які діють в межах регіонального меблево – будівельного ринку, на компанії уявляє собою ускладнений процес, оскільки війна кожного дня залишає свої відбитки, які впливають й на український бізнес і є новою можливістю або загрозою для діяльності. Одним з усталених і важливих трендів, які існують зараз на регіональному ринку – це підтримувати власного виробника. Населення знайомиться поки із можливостями ринку, оскільки більшій кількості можливої цільової аудиторії поки не на часі розвивати нові проєкти, які могли б бути пов’язані із продукцією компанії.

Компанія «АГТ Плюс» працює на меблево – будівельному ринку. «Сьогодні, за оцінками експертів, на ринку представлені в середньому близько 3 тисяч виробників. Це і великі підприємства з іноземними інвестиціями, і невеликі місцеві цеху. Є також невелика частка виробників, що працюють в тіні. Як і в інших сферах, останнім часом все більше уваги покупців завойовують невеликі меблеві майстерні, які пропонують унікальні дизайнерські рішення, комфортну і доступну за ціною меблі.

З 2017 року можна виділити кілька помітних тенденцій розвитку українського ринку. Все більше стали з’являтися мультибрендові гіпермаркети, де споживач може побачити товар декількох виробників. Найбільш активно зростаючий канал продажів – онлайн. Його сьогодні використовують мало не всі гравці ринку. Українці все частіше купують товари в інтернеті, і меблі – не виняток. Українські виробники меблів поки ще сильно мають потребу в гарній рекламі. Однак ринок уже змушує їх йти від масових однотипних товарів в сторону унікальних пропозицій, відомих брендів.» [16]

«Експерти виділяють наступні тенденції розвитку меблевого ринку в Україні:

- найбільш активними темпами розвивається виробництво домашніх меблів, при цьому, в економічному сегменті лідируючі позиції з продажу займають саме українські виробники;
- швидкими темпами розвивається виготовлення офісних меблів, чому сприяє зростання популярності використання дизайну офісних приміщень;
- активне зростання популярності онлайн – продажів серед більшості виробників;
- переорієнтація вітчизняних виробників на створення унікальних пропозицій.

До основних стримуючих факторів розвитку виробництва в Україні експерти відносять:

- підвищення вартості сировини і комплектуючих;
- нестача кваліфікованих кадрів;
- зростання частки нереалізованої продукції;
- додаткові витрати у вигляді витрат на зберігання і логістику;
- нестача фінансових і кредитних ресурсів, а також відсутність інвестицій.» [17]

«Ключові драйвери та чинники, що впливають на компанію із зовнішнього середовища, приведуть до таких результатів діяльності:

1. У світі все активніше розвивається фріланс, і все більше людей вважає за краще працювати віддалено, особливо це пов'язано із відчуттям безпеки. Для цього вони намагаються максимально комфортно облаштувати робочий простір будинку. У зв'язку з цим експерти прогнозують зростання попиту на комплектувальні для домашнього офісу. Тому українським виробникам варто звернути увагу на цей сегмент.
2. Зростає популярність багатофункціональної комплексної меблі. Все більше з'являється малогабаритного житла на одну – дві особи, де

квадратні метри не дозволяють використовувати багато меблів. Це також стосується комплектуючих та допоміжних продуктів, які також повинні займати мінімум місця, але створювати затишок у приміщенні.

3. Буде рости сегмент меблів та комплектуючих з екологічно чистих матеріалів.» [16]

Для розуміння спроможності компанії процвітати, наслідуючи вище вказані драйверів та чинників, необхідно проаналізувати конкурентні переваги та прогалини останньої. Аналіз розміщений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Конкурентні переваги і прогалини компанії «АГТ Плюс»

Переваги	Прогалини
Швидкість оформлення замовлення	Сайт – візитка
Мультинаціональність – впізнаваність та співпраця компанії з різними іноземними країнами	Відсутній на сайті калькулятор для прорахунку та промальовки повної картинки готового продукту, для якого потрібен матеріал
Сильне внутрішнє ком'юніті	Низький рівень впізнаваності
Професійність обслуговування – менеджери з продажів мають сильний професійний бекграунд та постійно розвиваються	
Висока якість матеріалів та сировини	
Персоніфікація – індивідуальний підхід до кожного клієнта	

Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Отже, як видно з таблиці 2.11, компанія має достатній рівень конкурентоспроможності та завдяки ним має план по усуненню прогалин, які не дають їй можливості стати головним конкурентом на ринку.

На підставі діагностики основних аспектів діяльності компанії, аналізу перспектив розвитку, трендів та тенденції функціонування, визначених ризиків, протиріч та суперечностей необхідно визначити генеральну проблему, яка гальмує ефективний розвиток компанії та кожного відділу окремо.

Зазвичай проблеми визначають з огляду на негативні результати діяльності підприємства або симптоми, а не з огляду на причини виникнення цих проблем. У

ситуації, яка спостерігається у компанії, на щастя, поки не дуже сильно вдарила по показникам діяльності, оскільки керівники грають на випередження і вирішують проблеми у їх зародку. Але для глибини аналізу необхідно визначити взаємозв'язки впливу проблем на різних рівнях функціонування та її кореневу причину існування.

У таблиці 2.12 можна побачити проблеми різних рівнів, на яких функціонує компанія, і побачити як вони впливають на компанію в цілому.

Таблиця 2.12 – Проблеми рівнів, на яких функціонує компанія «АГТ Плюс»

Проблема рівня	Проблема компанії
<i>Галузевий</i>	
Затримка розуміння трендів у населення, які є можливим клієнтом компанії	Витрати часу на пояснення клієнтам нових тенденцій, які можуть не сподобатись і клієнт піде без замовлення, що є показником негативної тенденції роботи працівника
<i>Ринковий</i>	
Затримка поставок	Відтермінування клієнтам терміну виготовлення готового продукту, що може вплинути на думку клієнта про компанію у негативному ключі
Просідання збуту продукції	На складах залишається багато продукції, що займає місце, де теоретично можна було б розмістити актуальніші матеріали.
Дефіцит професіоналів на вакансії, які відкриті на виробництво	Тривалий процес закриття вакансій, низький рівень показників діяльності
<i>Внутрішній</i>	
Дефіцит енергоресурсів	Затримка у робочому процесі, пів дня може випасти, що негативно впливає на продажі
Баги у внутрішній програмі	Затримки у виставленні рахунків для клієнтів та в прив'язці оплати
Довготривалий процес закриття вакансій через брак якісних кадрів	Перевиробництво та виконання обов'язків, які не входять в посадову інструкцію
Мобілізація	Мобілізація чоловіків, які займають критично важливі посади на виробництві

Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Отже, як видно з таблиці 2.12, кожен рівень так чи інакше пов'язаний із впливом змін, які відбулись як наслідок воєнного стану у країні та які є стресовими факторами для кожного працівника, що в свою чергу може призвести до зниження продуктивності в роботі.

Метод прогнозного планування сценаріїв допоможе структурувати подальше роботу, а саме описати всі можливі варіанти ідентифікації та рішення проблеми. Прогнозний сценарій – це процес дослідження, під час якого визначається логічна послідовність подій, яка показує результат впливу у майбутньому на стан об'єкта, на який сьогодні були здійснені коригуючі маніпуляції. Об'єктом впливу, на який повинні бути здійснені коригуючі маніпуляції відповідно до мети роботи, є система управління персоналом. Остання є масштабною складовою багатьох процесів роботи із персоналом. Візуалізація елементів системи управління персоналом в компанії наведена на рисунку 2.7, який наведений нижче.



Джерело: розроблено автором на основі [11]

Рисунок 2.7 – Елементи системи управління персоналом у компанії «АГТ Плюс»

Війна внесла свої корективи на рівень попиту клієнтів, падіння якого можна прослідкувати за показником невиконання плану, який переглядався у 2022 році 3 рази. Перебуваючи на практиці з початку вересня і до початку грудня, план по

продажам виконали лише у вересні місяці. Стан по виконанню продажу по філіям на кінець листопада можна прослідкувати за показниками у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Обсяг продажів по філіям компанії «АГТ Плюс» на кінець жовтня 2022 року

Параметри	Аналіз			
Філія	Зростання сум, %	Зростання кіл-ті проданого товару, %	Зростання маржі, %	Зростання кіл-ті угод, %
Київ	11,03	-0,60	23,09	-1,20
Небеліця	142,34	166,41	151,58	116,83
Одеса	-23,43	-24,46	-22,31	-29,92
Львів	347,08	297,82	330,69	257,47
Дніпро	-55,27	-59,29	-61,31	-60,82
Середня по компанії	84,35	75,98	84,35	56,47

Джерело: розроблено автором на основі додатку Є

Отже, на основі даних, які показані у таблиці 2.13, можна зробити висновок, що найефективнішими філіями по продажам є Львів та Небеліця, які у загальній картині витягують продажі по всій компанії на середній показник, який визначений в плані, що є негативною тенденцією по попиту. Також спостерігаються посилені продажі на Західній Україні, що має логіку, оскільки цю частину території держави не так сильно торкнулась війна і клієнти продовжують розвивати свої бізнеси у передвоєнному темпі.

Доцільно використати різні інструменти діагностування причин та наслідків для проблеми, імпульс на вирішення якої стане рушійною силою у компанії. Необхідно дослідити вплив воєнного стану на різні складові системи управління персоналом. Одним з таких методів дослідження є діаграма Ішікави (див. рис. 2.8). Це інструмент, що дає можливість ідентифікувати, дослідити і графічно зобразити в ієрархічній деталізації усі причини, що відносяться до проблеми.



Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Рисунок 2.8 – Діаграма Ішікави компанії «АГТ Плюс»

Як видно на зв'язках, що розмічені на рисунку 2.8, рівень взаємозалежності одного фактору від іншого є вкрай сильним, що в кінцевому результаті має відображення на всій діяльності компанії, що в свою чергу впливає на продуктивність роботи персоналу, на яку необхідно акцентувати підвищену увагу.

Наступний метод, який розглядається у роботі – аналіз факторів впливу методом силового поля (див. рис. 2.9). Суть інструменту полягає у аналізі факторів або так званих сил, які можуть бути причиною змін або ж навпаки, бути драйвером нічого не змінювати.



Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Рисунок 2.9 – Метод силового поля проблеми компанії «АГТ Плюс»

Отже, як показано на рисунку 2.9, визначення рушійних та стримуючих сил наближає аналіз до розробки альтернативних вирішень розв'язання проблеми, оскільки наведені сили показують способи покращення та погіршення ситуації.

Досліджуючи природу симптомів і чинників, які зумовлюють виникнення проблеми, вище було систематизовано інформацію таким чином, щоб встановити всі характерні взаємозв'язки між різними факторами й подіями, з метою виявлення і визначення найбільш суттєвих з них.

Нижче сформовано гіпотези відносно можливих причин виникнення проблеми та аналізу чинників, які на це впливають.

- Скорочення попиту на продукцію у зв'язку з воєнним станом у країні і, як наслідок, обсягу реалізації.
- Низька залученість клієнтів компанії через воєнний стан, що впливає на продуктивність персоналу.
- Застарілі канали пошуку клієнтів та способи продажів.
- Зниження продуктивності праці персоналу, який оцінюється рівнем виконання плану кожним співробітником, з яким можна ознайомитись у додатку Є.

Якщо не звертати увагу на вказані проблеми і не шукати шляхи їх подолання, це невирішення може стати причиною втрати значної кількості клієнтів, рівні продажів впадуть, рівень заробітних плат скоротиться, не будуть виконуватись стратегічні плани компанії та кожного департаменту, які визначені на рік.

Отже, проблемним полем в компанії є зниження рівня продажів через воєнний стан у країні, що вводить компанію у стан кризи.

Генеральна проблема: зниження рівня продуктивності персоналу через зменшення потоку клієнтів та відповідно продажів.

Комплекс заходів вирішення проблеми:

1. Пошук способів збільшення доходу.
2. Скорочення всіх непродуктивних витрат.

Детальні заходи, які будуть реалізовуватись в рамках комплексу заходів та ефект від впровадження кожного розписані у розділі нижче.

На рисунку 2.10 кольором позначено елемент системи управління персоналом, який зазнав значного впливу у зв'язку з визначеною генеральною проблемою і на який буде направлений комплекс по її вирішенню.



Джерело: розроблено автором на основі [11]

Рисунок 2.10 – Ураження системи управління персоналом у компанії «АГТ Плюс»

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ КОМПЛЕКСУ АДАПТАЦІЙНИХ ЗАХОДІВ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В ТОВ «АГТ ПЛЮС»

3.1 Формування сукупності заходів щодо покращення системи управління персоналом

Аналізуючи результат, який показано на рисунку 2.8, створено портфель заходів вирішення головної проблеми відповідно до комплексу вирішення проблеми, який визначений вище, що наведений у таблиці 3.1

Таблиця 3.1 – Комплекс заходів щодо підвищення рівня продуктивності персоналу компанії «АГТ Плюс»

Комплекс заходів		Зміст
Пошук способів збільшення доходу	Вихід компанії на експортний ринок	Зміни у великій кількості функціональних процесів компанії на розширення. У компанії вже відбувається перенавчання або розвиток працівників, які будуть дотичні до процесу виходу на експорт. Одним з них є менеджер з продажів, який працює у філії в Одесі. Компанія планує виходити з продукцією на експорт, тому навчання працівника з Одеси, що вигідно й територіально
Скорочення всіх непродуктивних витрат	Зміна у системі оплати праці	На основі динаміки показника рівня доходів компанії переглянути бонусну систему доплат до основної заробітної плати працівника

Джерело: розроблено автором на основі

Отже, в таблиці 3.1 описані напрями в рамках комплексу заходів, які будуть вирішувати головну проблему компанії на даному етапі функціонування для їх подальшого аналізу та порівняння.

На шляху до визначення ефективності того чи іншого заходу, необхідно провести їх порівняльну характеристику, яка розміщена у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика альтернатив вирішення проблеми компанії «АГТ Плюс»

Критерій порівняння	Вихід компанії на експортний ринок	Зміна у системі оплати праці
Обмеження ресурсів	Фінансові та часові: довготривалий та дороговартісний процес, який охоплює велику кількість функціональних відділів компанії	Часові: у зв'язку з постійними перебоями світла, необхідно відсувати критично важливі питання для скорішого вирішення ситуації по скороченню
Часові межі	Довгостроковий інструмент по відношенню до помітних перших результатів та процесу реалізації	Довгостроковий процес підготовки результату рішення та затвердження нової системи
Інноваційний потенціал	Нова гілка роботи з клієнтами у компанії та вихід на новий ринок	Відсутній
Вплив на вирішення проблеми	Усунення проблеми продуктивності праці через розвиток нового ринку для компанії, що значно збільшить рівень потоку доходів	Вивільнення коштів, які йшли у статті витрат на заробітну плату

Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Отже, у таблиці 3.2 видно, що можливі обмеження по ресурсам можуть спостерігатись у аспекті часу та фінансів. Часові обмеження мають довгостроковий ефект реалізації заходів, які мають більш документальний, затверджувальний та практичний характер

Наступний етап формування рекомендацій по вирішенню проблеми фокусується на визначенні вигод і витрат (див. табл. 3.3), які може отримати компанія при запровадженні заходів, які були наведені вище.

Таблиця 3.3 – Явні та неявні вигоди та витрати проєктів запровадження заходів вирішення проблеми у компанії «АГТ Плюс»

	Явні	Неявні
Вигоди	• збільшення фізичного обсягу виробництва продукції на 10 – 15% щомісяця • підвищення рівня залученості персоналу до співпраці з клієнтами • підвищення продуктивності праці працівників, яка виражатиметься через підвищення рівня продажів • звільнення коштів у компанії шляхом скорочення розміру виплат по статті витрат «Виплата заробітної плати»	• покращення робочої атмосфери • підвищення рівня залученості клієнта (ефект мультиплікатора)
Витрати	• виплата заробітної плати працівникам • витрати на податки • витрати на перенавчання	• підвищення ринкової вартості ресурсів, що залучаються проєктами (енергоносії та канцелярія)

Джерело: розроблено автором на основі емпіричних досліджень

Як описано у таблиці 3.3, запровадження вказаних заходів підвищать не тільки рівень продуктивності працівників та вивільнення коштів, шляхом змін у системі оплати праці, а й рівень продажів та впізнаваності компанії на закордонному ринку, що дасть можливість розвивати нову статтю доходів від продажів товару компанії на експорт.

3.2 Оцінка ефективності реалізації запропонованих заходів

Ефективність реалізації запропонованих вище заходів необхідно охарактеризувати за допомогою системи показників, які включають в себе відношення витрат та вигід, що наявні у проєкті. Основна увага буде зосереджена на описі зміни у системі в оплаті праці. Для того, щоб оцінити необхідність запровадження комплексу, необхідно звернутись до таблиці 2.3 та до рисунку 2.5,

які показують, що дохід компанії за 9 місяців роботи впав майже у 2 рази, що ледве покриває зобов'язання компанії, одними з яких є й оплата праці співробітникам.

У таблиці 3.4 наведено поточний стан складових, на основі яких відбувається розрахунок заробітної плати для різної категорії працівників з врахування ставки, яка береться зі штатного розпису, та різних бонусних доплат, які залежать від виконання КРІ кожним співробітником, і премій, які виплачуються за важливі досягнення, що були реалізовані для компанії.

Таблиця 3.4 – Складові, які впливають на розрахунок заробітної плати працівників компанії «АГТ Плюс»

Категорія працівників	Складові оплати праці		Загальна сума, грн	
Офіс	Ставка, грн		8 750,00	
	7 000,00			
	Бонуси (від КРІ), %			
	15,00			
	Премії (від досягнень), %			
	10,00			
Менеджери з продажів	Ставка, грн		Невиконання плану	7 350,00
	7 000,00			
	% виконання плану	Невиконання, заг. показник у %		
		0,10		
		Виконання, заг. показник у %		
		0,20		
		Перевиконання, заг. показник у %		
		0,30		
	Бонуси (від КРІ), %		Перевиконання плану	12 950,00
	15,00			
	Премії (від досягнень), %			
	10,00			
	15,00			
	Премії (від досягнень), %			
	10,00			

Джерело: розроблено автором на основі додатку Є

Отже, як видно з таблиці 3.4, вагома кількість коштів, яка впливає на рівень заробітної плати, припадає на бонусну систему, яку необхідно передивитись та адаптувати до умов кризового стану компанії, що функціонує під час воєнного стану, а це означає, що проєкт доцільно реалізовувати.

Зміни у системі оплати праці персоналу компанії, вимушений захід, який необхідно було передивитись ще з початку жовтня, з періоду, коли був помітний процес невиконання плану продажів, для внесення змін у систему бонусування, яка б розповсюджувалась тільки на менеджерів з продажів, що підвищить їх рівень продуктивності та відповідальності перед іншими працівниками компанії, оскільки останнім заробітна плата, згідно рекомендаціям, які описані нижче, буде розраховуватись відповідно до заробленого доходу в компанії.

Що стосується виходу компанії на експортний ринок, то вказаний комплекс не є об'єктом дослідження роботи і є досить довготривалим процесом для реалізації, але такий шлях пошуку нової статті доходів не тільки підніме рівень продажів та впізнаваність компанії на зарубіжному ринку, а й внесе зміни у елемент складової управління персоналом, а саме на підсистему розвитку кадрів шляхом підвищення кваліфікації працівників, що внесе зміни у посадову інструкцію, а саме створення нового виду інструкції для експортного менеджера з продажів (додаток Ж). Також такий крок призведе до випередження ситуації, коли такий професіонал буде максимально необхідним, оскільки в компанії активно реалізовується проєкт виходу на експорт.

3.3 Організаційний план впровадження комплексу заходів з адаптації системи управління персоналом в умовах воєнного стану

Для визначення змісту, основних характеристик і контрольних точок проєкту необхідно розробити статут до вказаних рекомендацій. Він потрібен для забезпечення інтеграції проєктів, тобто узгодженості дій усіх учасників на всіх етапах проєкту. Для менеджера проєкту статут є основою для організації робіт по досягненню цілей проєкту і формування системи управління проєктом. У таблиці 3.5 можна побачити статут до комплексу заходів щодо адаптації системи

управління персоналом шляхом внесення змін у систему оплати праці персоналу компанії.

Таблиця 3.5 – Статут для внесення змін у систему оплати праці у компанії
«АГТ Плюс»

Складова	Опис	
Назва проєкту	Зміни у системі оплати праці	
Мета проєкту (SMART)	До 01.02.2023 остаточно змінити бонусну систему оплати праці менеджерам з продажів та офісним працівникам компанії «АГТ Плюс»	
Споживач	Персонал компанії	
Потреби споживача/замовника	Потреба у вивільненні коштів та скороченні непродуктивних витрат	
Вимоги споживача/замовника	Адаптація до нового фінансового стану компанії	
Результат проєкту(продукт), межі проєкту	Зміст: внесено зміни у систему бонусування персоналу Час: 2 місяці Бюджет: 20 000 грн.	
Фази реалізації і контрольні точки	1. Узгодження стосовно зменшення ставки працівникам офісу до рівня мінімальної заробітної плати 2. Вирішення питання зміни додаткових нарахувань для менеджерів з продажів за прогресивною шкалою 3. Виведення нової формули розрахунку заробітної плати для працівників офісу та для менеджерів з продажів 4. Коригування формули за необхідності	
Контрольні точки	1. Підготовка офіційного наказу про внесення змін в систему бонусування (1 день) 2. Аналіз завантаженості менеджера для визначення необхідності змін (3 дні) 3. Оцінка реакції персоналу на зміни (2 дні) 4. Підготовка офіційного наказу про функціонування нової системи оплати праці (1 день) 6. Реалізація проєкту 7. Фуршет	
Ризики	Обуреність працівників змінам Звільнення працівників за власним бажанням через зменшення заробітної плати	
Ключові стейкхолдери і проєктна команда	Замовник	Генеральний директор
	Куратор проєкту	Директор з адміністративних питань
	Менеджер проєкту	Керівник відділу продажів
	Споживач	Працівники офісу та менеджери з продажів
	Інвестор	Генеральний директор
	Проєктна команда	Керівник відділу інспекцій та доповідей Керівник відділу обліку Керівник відділу витрат Керівник секції електронних комунікацій
Строк (дата початку і закінчення) і бюджет проєкту	01.12.2022 – 01.02.2023 Бюджет проєкту: 20 000 грн.	

Продовження таблиці 3.5

Обмеження по строках і бюджету	Допустиме відхилення по бюджету 1 000 грн., а по строках 1 тиждень
Необхідні звіти	1. Посадова інструкція менеджера з продажів 2. Збутова стратегія на 2023 рік

Джерело: розроблено автором

Отже, в таблиці 3.5 визначені усі головні аспекти, які необхідно було визначити перед реалізацією проєкту по зміні системі оплати праці, яка допоможе у підвищенні рівня продуктивності персоналу та спровокує зміни у системі управління персоналом, а саме у складовій «Управління мотивацією і стимулюванням персоналу» елементом якої є винагорода працівника за зроблену справу.

Необхідно сформулювати перелік завдань по реалізації проєкту, терміни виконання та закріпити за ними відповідальних (див. табл. 3.6)

Таблиця 3.6 – Розподіл відповідальності за виконання робіт проєкту

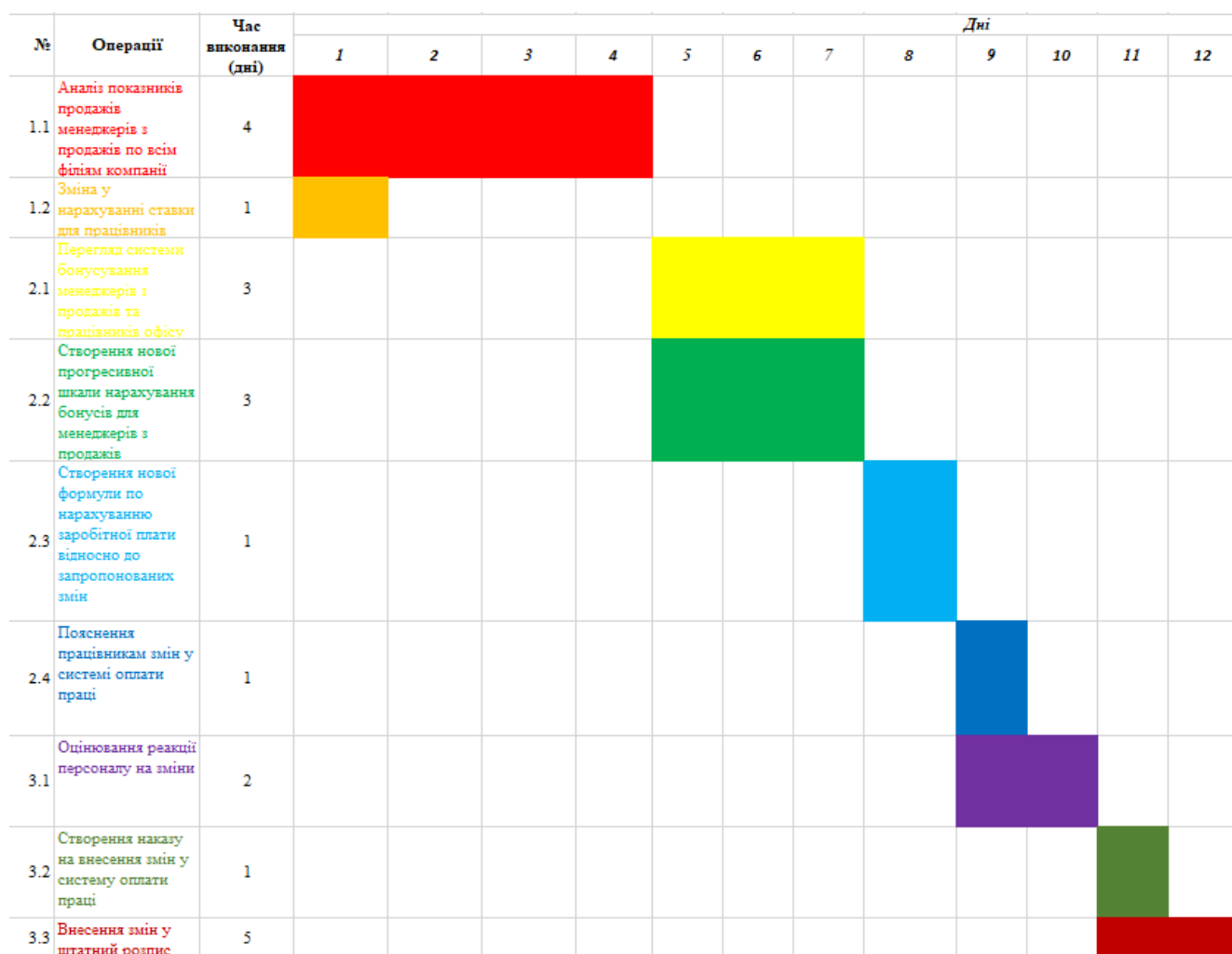
№	Робота	Термін виконання	Відповідальний
1.1	Аналіз показників продажів менеджерів з продажів по всіх філіях компанії	4 дні	Керівник менеджерів з продажів по філіях Керівник менеджерів з продажів головного офісу
1.2	Зміна у нарахуванні ставки для працівників	1 день	Керівник фінансового департаменту
2.1	Перегляд системи бонусування менеджерів з продажів та працівників офісу	3 дні	Керівник фінансового відділу
2.2	Створення нової прогресивної шкали нарахування бонусів для менеджерів з продажів	3 дні	Керівник менеджерів з продажів по філіях Керівник менеджерів з продажів головного офісу
2.3	Створення нової формули по нарахуванню заробітної плати відносно до запропонованих змін	1 день	Керівник департаменту побудови Керівник департаменту розповсюдження Керівник фінансового відділу
2.4	Пояснення працівникам змін у системі оплати праці	1 день	Директор компанії

Продовження таблиці 3.6

3.1	Оцінювання реакції персоналу на зміни	2 дні	Старший інспектор з кадрів Керівник департаменту побудови
3.2	Створення наказу на внесення змін у систему оплати праці	1 день	Старший інспектор з кадрів
3.3	Внесення змін у штатний розпис	2 дні	Старший інспектор з кадрів Керівник фінансового відділу

Джерело: розроблено автором

Для візуалізації терміну виконання робіт та визначених відповідальних осіб, необхідно сформувати графік Ганта (див. рис. 3.1)



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.1 – Графік Ганта для внесення змін у систему оплати праці у компанії «АГТ Плюс»

Як видно по рисунку 3.1, підготовчі роботи для внесення змін у систему оплати праці, не будуть перевищувати 12 робочих днів, що каже про швидкий процес реалізації проєкту.

У таблиці 3.7 розписано поточний та майбутній стан розрахунку оплати праці для різних категорій працівників, а саме тих, хто працює в офісі та менеджерів з продажів.

Таблиця 3.7 – Зміни у системі оплати праці компанії «АГТ Плюс»

Категорія працівників	Поточний стан	Зміни	Майбутній стан
Офіс	Бонуси (від KPI's): додаткові 15% від ставки Премії (від досягнень) додаткові 10% від ставки	Прибрати виплати бонусів за виконання KPI's та премії за важливі досягнення, переглянути ставку	Знизити ставку до рівня мінімальної заробітної плати, яка встановлена законодавством України, розрахувати % надбавок до ставки по рівню доходу компанії за місяць
Менеджери з продажів	Бонуси (від KPI's): додаткові 15% від ставки Премії (від досягнень) додаткові 10% від ставки Додаткові нарахування до заробітної плати за невиконання/виконання/перевиконання плану продажів	Змінити бонусну систему	Бонуси (від KPI's): додаткові 15% від ставки Додаткові бонуси за прогресивною шкалою, яка розробляється під активних менеджерів з продажів та офісних менеджерів з продажів, яка відповідає рівню продажів за місяць

Джерело: розроблено автором

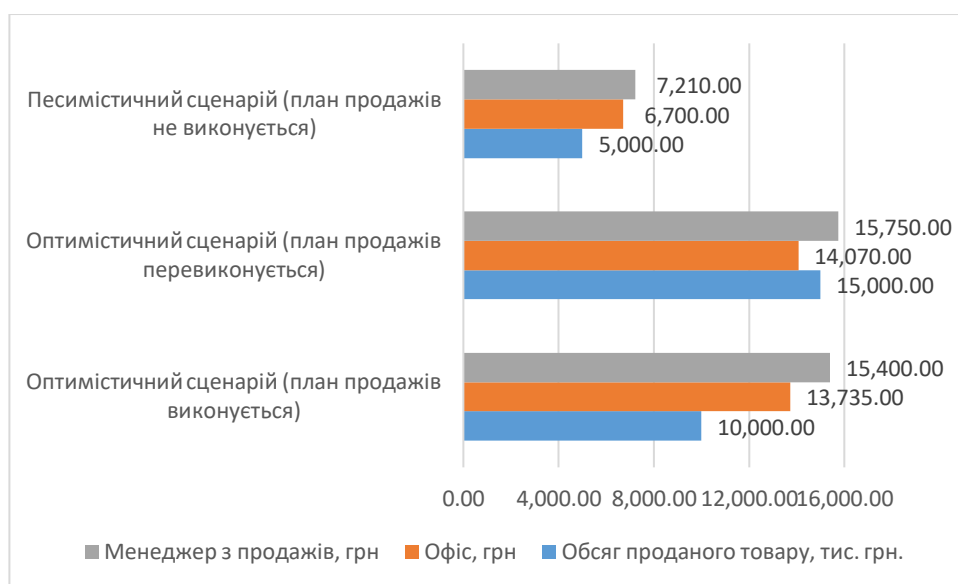
Отже, у таблиці 3.7 розписані підходи до внесення змін у систему оплати праці під кожен категорію працівників, які порівнюються із теперішнім станом складових оплати праці, які наявні в компанії. У таблиці 3.8 розписані результати оплати праці на 1 співробітника, після внесення змін, які розписані вище, при реалізації оптимістичного та песимістичного сценарію продажів.

Таблиця 3.8 – Складові, які впливають на розрахунок заробітної плати працівників після внесення змін у систему оплати праці в компанії «АГТ Плюс»

Оптимістичний сценарій (план продажів виконується)								
Категорія працівників	Обсяг проданого товару	Чисельність персоналу	Фонд оплати праці, ставка	Фонд оплати праці, бонуси	Обсяг виплат з фонду оплати праці	Розмір премії	Загальна оплата праці	Ефективність діяльності кожної категорії працівників
Офіс	10 000 000,00	120	804 000,00	0,05	6 700,00	7 035,00	13 735,00	728,07
Менеджер з продажів		30	210 000,00	0,2	7 000,00	8 400,00	15 400,00	649,35
Разом		150	1 014 000,00	-	6 760,00	-	-	-
Оптимістичний сценарій (план продажів перевиконується)								
Категорія працівників	Обсяг проданого товару	Чисельність персоналу	Фонд оплати праці, ставка	Фонд оплати праці, бонуси	Обсяг виплат з фонду оплати праці	Розмір премії	Загальна оплата праці	Ефективність діяльності кожного працівника
Офіс	15 000 000,00	120	804 000,00	0,1	6 700,00	7 370,00	14 070,00	1 066,10
Менеджер з продажів		30	210 000,00	0,25	7 000,00	8 750,00	15 750,00	952,38
Разом		150	1 014 000,00	-	6 760,00	-	-	-
Песимістичний сценарій (план продажів не виконується)								
Категорія працівників	Обсяг проданого товару	Чисельність персоналу	Фонд оплати праці, ставка	Фонд оплати праці, бонуси	Обсяг виплат з фонду оплати праці	Розмір премії	Загальна оплата праці	Ефективність діяльності кожного працівника
Офіс	5 000 000,00	120	804 000,00	0	6 700,00	6 700,00	6 700,00	373,13
Менеджер з продажів		30	210 000,00	0,03	7 000,00	7 210,00	7 210,00	351,86
Разом		150	1 014 000,00	-	6 760,00	-	-	-

Джерело: розроблено автором

Візуалізація отриманих даних наведена на рисунку 3.2.



Джерело: розроблено автором

Рисунок 3.2 – Складові, які впливають на розрахунок заробітної плати працівників після внесення змін у систему оплати праці в компанії «АГТ Плюс»

Для визначення ефекту від запроваджених пропозицій, необхідно порівняти результати, які наведені у таблиці 3.4 та у таблиці 3.8, шляхом визначення різниці у зміні витрат на оплату праці на 1 працівника, які розписані у таблиці 3.10.

Таблиця 3.9

Порівняльний аналіз поточного та майбутнього стану системи оплати праці після запровадження коригуючих заходів у компанії «АГТ Плюс»

Категорія працівників	Коливання заробітної плати		Зміни
	Поточний стан	Майбутній стан	
Офіс	8 750,00	6 700,00 – 14 070,00	Зниження заробітної плати на 23% при невиконанні плану
Менеджери з продажів	7 350,00 – 12 950,00	7 210,00 – 15 750,00	Зниження заробітної плати на 2% при невиконанні плану

Джерело: розроблено автором

Отже, як видно по результатам таблиці 3.9, після запровадженого запропонованих рекомендацій, які стосуються змін в системі оплати праці, буде

спостерігатись зниження витрат по статті «Розрахунки за оплату праці» від 1 до 23 відсотків при невиконанні плану продажів. За реалізацію рекомендацій та за нормативне оформлення змін у компанії будуть відповідальними старший інспектор з кадрів, керівник фінансового департаменту та керівник департаменту побудови.

Ефект від запроваджених заходів буде виражатись через прибуток або збиток, який компанія буде бачити по рівню продажів та по покриттю витрат, що стосуються в даному випадку статті виплат за оплату праці.

Отже, у процесі роботи були дані відповіді на такі ключові запитання:

1. Чому саме проблема зниження рівня продуктивності персоналу через зменшення потоку клієнтів була обрана як генеральна? Тому що ця проблема завжди є фундаментальною в будь – якій організації, оскільки без продуктивності персоналу, як рушійної сили функціонування не буде успіху, який виражається в компанії через показники виконання плану продажів.
2. Що конкретно треба зробити підприємству для подолання проблемної ситуації? Внести зміни в системі оплати праці для скорочення непродуктивних витрат.
3. Які заходи, необхідно здійснити для впровадження запропонованих змін на підприємстві? Зміни у системі оплати праці персоналу будуть стосуватись змін у систему бонусування, яка розповсюджується тільки на менеджерів з продажів, що підвищить їх рівень продуктивності та відповідальності перед іншими працівниками компанії, оскільки останнім заробітна плата буде розраховуватись відповідно до заробленого доходу в компанії.

ВИСНОВКИ

В розділі 1 на основі вивчення наукової, методичної та прикладної літератури проаналізувати понятійно – категорійний апарат щодо предмету дослідження та описати складові системи управління персоналом. Було проаналізовано підходи до визначення понять «персонал», «управління персоналом» та «система управління персоналом» різними вітчизняними та закордонними науковцями, сформовано порівняльний аналіз понять та визначено спільні риси та напрями кожного.

Структурувати перешкоди та чинники, що формують сучасний стан господарювання підприємства в умовах воєнного стану.

Було відображено галузеву специфіку діяльності підприємства бази дослідження в умовах воєнного стану та здійснено аналіз меблево – будівельного ринку у розрізі воєнного стану, помічені основні аспекти розвитку галузі.

Було структурувати можливі інструменти, які допоможуть в формуванні адаптаційних заходів до роботи в умовах воєнного стану на рівні системи управління підприємством взагалі та підсистеми управління персоналом зокрема.

В розділі 2 було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «АГТ Плюс». Було продіагностовано його ринковий та фінансово – економічний стан на поточний момент, оцінено ризики прояву кризових явищ в його діяльності.

Було проаналізовано зовнішні фактори впливу на діяльність ТОВ «АГТ Плюс», ідентифіковано потенційні зони розвитку на ринку.

Було виявлено нові тренди та зміни потреб, уподобань, інтересів, цінностей тощо споживачів на даному ринку.

Було ідентифіковано проблемні зони в системі управління підприємством взагалі та в підсистемі управління персоналом зокрема.

У розділі 3 був сформований комплекс заходів щодо управління персоналом спрямованих на адаптацію ТОВ «АГТ Плюс» до умов роботи під час воєнного стану.

На основі результатів досліджень, проведених у I та II розділах КМР, було обґрунтовано доцільність запровадження комплексу заходів для ТОВ «АГТ Плюс», обрати найбільш результативний та ефективний засіб подолання генеральної проблеми компанії.

Був розроблений організаційний план дій для впровадження комплексу обґрунтованих заходів, розроблені відповідні нормативні документи тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Рублівська А.О. Система управління персоналом на підприємстві. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/185.pdf>. (Дата звернення: 26.09.2022).
2. Гурбик Ю.Ю., Біляєв С.С., Багунц О.С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. *Економіка і суспільство*. 2018. №17. С. 216 – 224.
3. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. 471 с.
4. Егоришин А.П. Управление персоналом: учебник для вузов; 5-е изд., доп. и перераб. Н. Новгород: НИМБ, 2015. 720 с.
5. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.
6. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.
7. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера. М.: Высшая школа, 2006. 536 с.
8. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. К.: КОНДОР, 2012. 324 с.
9. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.
10. Управління персоналом: підручник / О.Д. Матросов, В.Г. Дюжев, В.О. Матросова та ін.; 2-е вид., доп. та перероб. Х.:НТУ «ХП», 2009. 248 с.
11. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Том 2. №4. С. 3 – 4.

12. Грищенко В. Будівельний ринок в умовах війни: новини від забудовників за червень. URL: <https://nerukhomi.ua/ukr/news/ryinok/budivelnij-rinok-za-umov-vijni-novini-vid-zabudovnikiv-za-cherven.htm>. (Дата звернення: 01.10.2022).
13. Шкуренко М.І., Щербина О.В. HR – аналітика: переваги та виклики. Збірник матеріалів VI Міжнародної науково – практичної конференції «Стратегічні імперативи сучасного менеджменту». Київ: КНЕУ, 2022. С. 179 – 183.
14. Прес – реліз «АГТ ПЛЮС». URL: <https://agtplus.ua/company/press-release>. (Дата звернення: 10.10.2022).
15. Будівництво і європейський зелений курс – як зробити галузь більш інноваційною й екологічною. BRDO – офіс ефективного регулювання. URL: <https://brdo.com.ua/news/21598>. (Дата звернення: 12.10.2022).
16. Глобал Консалтинг. Огляд українського меблевого ринку. URL: <https://gc.ua/uk/oglyad-ukra%D1%97nskogo-meblevogo-rinku>. (Дата звернення: 15.10.2022).
17. Огляд ринку меблів в Україні: тенденції розвитку. URL: <https://rubarbs.com/ua/article/oglyad-rinku-mebliv-v-ukraini-tendentsii-rozvitku>. (Дата звернення: 17.10.2022).
18. Кузнецов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488>. (Дата звернення: 15.10.2022).
19. Хаустова В. Є., Проноза П. В. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці. Проблеми економіки. 2011. Вип. 4.С. 13–23.
20. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств. Технологія і техніка друкарства. 2010. № 2(28). С.165 – 170.
21. Ткаченко А.М., Єлець О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством: монографія. Запоріжжя: Видавництво «Запорізької державної інженерної академії», 2010. С. 277.

22. Желябін В.О., Беліченко А.Г. Антикризове управління в бізнесі. Учбово – методичний посібник до самостійної роботи для магістрів ЗДІА спеціальності 8.050201 «Менеджмент організацій». Запоріжжя, 2004. С. 220.
23. Галушко О.І. Проблемы эффективного функционирования предприятий в современных условиях. URL: http://sevntu.com.ua/cgi-bin/irbis64r_72/cgiirbis_64.exe. (Дата звернення: 16.10.2022).
24. Чернявский А.Д. Антикризисное управление: учеб. пособие. URL: http://www.e-readinglib.org/bookreader.php/115064/Antikrizisnoe_upravlenie.pdf. (Дата звернення: 16.10.2022).
25. Лігоненко, Л.О. Антикризове управління підприємством: підручник. / [Л. О. Лігоненко]. Київ: КНТЕУ, 2005. С. 824
26. Базаров Г.З. Теория и практика антикризисного управления: учебник. / [Г. З. Базаров, С. Г. Беляев, Л. П. Белых и др.]; под ред. С. Г. Беляева и В. И. Кошкина. Москва: Закон и право: ЮНИТИ, 1996. С. 468
27. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник. / [Э. М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др.]; под ред. Э. М. Короткова. Москва: Инфра – М, 2001. С. 432.
28. Антикризисное управление: учеб. пособие; под ред. Э.С. Минаева и В. П. Панагушина. Москва: Приор, 1998. С. 432.
29. Король В.С. Антикризисний менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки. Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.02. Львів: Інст регіон. дослідж. НАНУ, 2001. С. 19.
30. Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: учеб. пособие. / [Н. В. Родионова]. Москва: Юнити-Дана, 2001. С. 223.
31. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / [В. О. Василенко]. Вид. 2-ге, виправл. і доп. Київ: Центр навч. л-ри, 2005. С. 504

32. Гасанов С.С., Штангрет А.М. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. / [С. С. Гасанов, А. М. Штангрет, Я. В. Котляревський та ін.]. Київ: ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. С. 301.
33. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент: Превентивные методы управления. / [А. Б. Крутик, А. И. Муравьев]. СПб.: Питер, 2001. С. 432.
34. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439> .(Дата звернення: 17.10.2022).
35. Москаленко Л. А., Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/12289/1/2011_4_7_Moskalenko.pdf. (Дата звернення: 17.10.2022).
36. Нізалов Д.В. Антикризове управління: вибір методів. / [Д.В. Нізалов; Наукові праці]. Київ, 2001. Т.9. С. 56-58.
37. Науменко А.П., Гаврило Т.О. Антикризове управління підприємством. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2010_25/naumenko.pdf. (Дата звернення: 17.10.2022).
38. Шпурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dtr_ep/2009_1/files/Econ_01_2009_Shapurova.pdf. (Дата звернення: 17.10.2022).
39. Камнєва А. В. Дослідження існуючих інструментів та моделей антикризового управління на підприємстві. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. 2014. № 4(28)
40. Бондар Н. Н. Поняття та види реорганізації підприємств. URL: <https://www.trn.ua/articles/2771/>.(Дата звернення: 18.10.2022).
41. Концептуальна модель процесу антикризового управління підприємством. URL: <https://buklib.net/books/34022/>.(Дата звернення: 19.10.2022).

42. Сайт пошуку роботи №1 в Україні.URL: <https://www.work.ua>. (Дата звернення: 19.10.2022).
43. Кодекс етики. URL: <http://www.hvb.com.ua/ua/hr/code.html.php>. (Дата звернення: 19.10.2022).
44. Рибаківа Т.О., Амеліна І.В. Адаптація системи управління персоналом промислового підприємства до умов функціонування на зовнішньому ринку. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-sistemi-upravlinnya-personalom-promislovogo-pidpriemstva-do-umov-funktsionuvannya-na-zovnishnomu-rinku/viewer>. (Дата звернення: 20.10.2022).
45. Я. Величко. Оцінка кадрових ризиків в системі управління персоналом. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/152519>. (Дата звернення: 20.10.2022).
46. Майорова Н.І. Практична адаптація технології внутрішнього маркетингу до системи управління персоналом промислового об'єкту. Вісник Хмельницького національного університету, 2010. № 6. Т. 4
47. Довбуш В.І. Теоретичні аспекти управління персоналом, як специфічна функція менеджменту / В.І. Довбуш, В.І. Конденко // Освітньо – інноваційна інтерактивна платформа «Студентські підприємницькі ініціативи»: матеріали V Всеукраїнської наукової Інтернет – конференції. Київ: КНУТД, 2020. С. 22 – 25.
48. Зелінська Г., Процишин А., Адаптація персоналу підприємства: сутність та основні чинники. Молодий вчений.№ 10 (62). 2018.
49. Філіна С. В., Захарченко Л. Д. Теоретичні засади управління адаптацією персоналу підприємства. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/17162/1/Filina%20700-703.pdf>. (Дата звернення: 21.10.2022).
50. Невмержицька С.М., Володько А.В. Управління адаптацією персоналу сучасної організації. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/17619/1/18.03.2021_%D0%86

[%D1%80%D0%BF%D1%96%D0%BD%D1%8C_353-355.pdf.](#)

(Дата

звернення: 22.10.2022).

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток І
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Сарахана фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу І)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "АГТ ПЛЮС"	Дата (рік, місяць, число)	2022	10	01
Територія	КІЇВСЬКА	за ЄДРНОУ	32821859		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОРТГ	1		
Вид економічної діяльності	Налогоплателиня особа періоду	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	123	за КВЕД	31.01		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця СОРТУВАЛЬНА, буд. 2, м. КІЇВ, КІЇВСЬКА обл., 02081				0445010924

2. Звіт про фінансові результати
за 9 Місяців 2022 р.

		Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року	
1	2	3	4	
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	121 269,8	156 165,6	
Інші операційні доходи	2120	6 054,2	10 639,0	
Інші доходи	2240	110,3	8 792,5	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	127 434,3	175 597,1	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(65 694,1)	(101 656,3)	
Інші операційні витрати	2180	(57 016,3)	(62 080,9)	
Інші витрати	2270	(1 935,2)	(9 410,2)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(124 645,6)	(173 147,4)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 788,7	2 449,7	
Податок на прибуток	2300	(502,0)	(440,9)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	2 286,7	2 008,8	

Керівник

Головний бухгалтер



ЕП РОГОЖИН
МАКСИМ
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ
Рогожин Максим Вячеславович
ЕП Рогожин
Максим
Вячеславович
(ініціали, прізвище)
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "АГТ ПЛЮС"	Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРНОУ	32821859		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОГТГ	UAA000000000000210193		
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	124	за КВЕД	31.01		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця СОРТУВАЛЬНА, буд. 2, м. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 02081	0445010924			

I.Баланс на 31 грудня 2021 р.

		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
I	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
Первісна вартість	1001	-	-	
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	16 546,3	21 374,3	
первісна вартість	1011	31 194,9	39 714,0	
знос	1012	(14 648,6)	(18 339,7)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	437,8	509,1	
Усього за розділом I	1095	16 984,1	21 883,4	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	70 235,2	78 095,0	
у тому числі готова продукція	1103	-	-	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	7 178,6	0,2	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	8,7	5,8	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 333,9	1 376,2	
Витрати майбутніх періодів	1170	61,8	55,1	
Інші оборотні активи	1190	1 449,6	2 199,6	
Усього за розділом II	1195	80 267,8	81 731,9	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	97 251,9	103 615,3	

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 910,5	3 910,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	16 770,8	20 757,2
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	20 681,3	24 667,7
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	6 579,6	12 313,7
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	3 020,7	8 603,7
товари, роботи, послуги	1615	62 695,3	52 448,4
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	226,3	317,2
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	4 048,7	5 264,6
Усього за розділом III	1695	76 570,6	78 947,6
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	97 251,9	103 615,3

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП

Електронний

Електронний

ЕП

(підпис)

(підпис)

ЕП РОГОЖИН
МАКСИМ
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ
МАКСИМ
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ

Рогожин Максим Вячеславович
(ініціали, прізвище)
Рогожин Максим Вячеславович
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Продовження додатку В

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 4 розділу I)



Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "АГТ ПЛЮС"	Дата(рік,місяць,число)	2022	10	01
Територія	КИЇВСЬКА	за ЄДРПОУ	32821859		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КАТОТТГ	UAK000000000210103		
Вид економічної діяльності	Неспеціалізована оптова торгівля	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	123	за КВЕД	31.01		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця СОРТУВАЛЬНА, буд. 2, м. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 02081		0445010924		

І.Баланс на 30 вересня 2022 р.

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
I	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	21 374,3	17 279,8
первісна вартість	1011	39 714,0	38 361,9
знос	1012	(18 339,7)	(21 082,1)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	509,1	804,0
Усього за розділом I	1095	21 883,4	18 083,8
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	78 095,0	101 601,5
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0,2	14,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	5,8	-
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1 376,2	991,5
Витрати майбутніх періодів	1170	55,1	48,0
Інші оборотні активи	1190	2 199,6	5 017,0
Усього за розділом II	1195	81 731,9	107 672,1
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	103 615,3	125 755,9

Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	3 910,5	3 910,5
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	20 757,2	23 019,0
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	24 667,7	26 929,5
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	-	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	12 313,7	10 462,1
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	8 603,7	5 006,0
товари, роботи, послуги	1615	52 448,4	77 858,0
розрахунками з бюджетом	1620	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-
розрахунками зі страхування	1625	-	53,2
розрахунками з оплати праці	1630	317,2	290,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	5 264,6	5 156,2
Усього за розділом III	1695	78 947,6	98 826,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	103 615,3	125 755,9

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП РОГОЖИН
МАКСИМ
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ
ЕП Рогожин
Максим
Вячеславович

Рогожин Максим Вячеславович
(ініціали, прізвище)
Рогожин Максим Вячеславович
(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

Додаток Г

УЗГОДЖЕНО :

ЗАТВЕРДЖЕНО:

Представник трудового колективу

Директором ТОВ «АГТ ПЛЮС»

«АГТ ПЛЮС»

_____ М.В. Рогожиним

_____ Романовська А.О.

30.12.2020 р.

ПОЛОЖЕННЯ**про оплату праці та систему преміювання
Товариства з обмеженою відповідальністю****«АГТ ПЛЮС»****(нова редакція)**

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Положення про оплату праці та систему преміювання (далі — Положення) розроблено відповідно до Кодексу законів про працю України, Господарського кодексу України, Закону України «Про оплату праці», Закону України «Про індексацію грошових доходів населення» та Статуту ТОВ «АГТ ПЛЮС».

1.2. Це положення визначає систему оплати праці, строки і періодичність виплати заробітної плати, інші питання оплати праці працівників товариства.

1.3. Критеріями рівня оплати праці працівників товариства є:

- результати господарської діяльності та рівень доходності товариства;
- внесок кожного працівника з урахуванням фактично відпрацьованого часу і результатів його роботи;
- посадові оклади працівників, визначені на основі місячної тарифної ставки (окладу), відповідно до норм чинного законодавства.

2. ПОРЯДОК ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ

2.1. Заробітна плата вважається винагородою за виконану роботу, згідно зі встановленими нормами праці (нормами часу, посадових обов'язків). Розміри заробітної плати залежать від складності та умов виконаної роботи, професійно-ділових якостей працівника, результатів його праці та діяльності ТОВ «АГТ ПЛЮС» в цілому.

2.2. Фонд оплати праці в ТОВ «АГТ ПЛЮС» складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

Основна заробітна плата включає посадові оклади (тарифні ставки).

Додаткова заробітна плата містить доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, що передбачає чинне законодавство, це Положення.

До інших заохочувальних і компенсаційних виплат відносяться премії, інші грошові та матеріальні виплати.

2.3. Заробітну плату співробітникам ТОВ «АГТ ПЛЮС» нараховують відповідно затвердженому керівником штатним розписом, який формується на підставі окладів, надбавок і доплат, інших виплат, встановлених чинним законодавством України, цим Положенням.

2.4. Співробітникам ТОВ «АГТ ПЛЮС», що виконують паралельно зі своєю основною роботою додаткову, за іншою професією (посадою) чи обов'язки тимчасово відсутнього співробітника, здійснюється доплата за суміщення.

2.5. У разі приймання працівника за контрактом оплата праці здійснюється за угодою сторін і за виконання умов контракту. У контракті за згодою сторін можуть встановлюватися індивідуальні види оплати.

2.6. При укладанні з працівником трудового договору (контракту) доводять до його відома відомості про належну заробітну плату: її розміри, порядок і терміни виплати.

2.7. При введенні нових або зміні чинних умов оплати праці в бік погіршення або випадках скорочення штату ТОВ «АГТ ПЛЮС» зобов'язується повідомляти працівників за два місяці.

2.8. При роботі на неповному робочому часі заробітна плата виплачується пропорційно відпрацьованому часу.

2.9. Підставою нарахування заробітної плати співробітникам ТОВ «АГТ ПЛЮС» за підсумком роботи за місяць є:

- штатний розпис ТОВ «АГТ ПЛЮС»;
- табель обліку робочого часу;
- накази з установаження доплат та надбавок, інших заохочувальних та компенсаційних виплат.

2.10. Виплата заробітної плати в ТОВ «АГТ ПЛЮС» проводиться у грошовій формі 2 рази на місяць – з 15 по 22 число та з 01 по 07 число. На випадок, якщо день виплати співпадає з вихідним, святковим або неробочим днем, виплачується напередодні. Заробітна плата за першу половину місяця виплачується у сумі не менше оплати за фактично відпрацьований час з розрахунку посадового окладу (тарифної ставки) працівника.

2.11. Заробітна плата співробітникам ТОВ «АГТ ПЛЮС» за весь період щорічної відпустки підлягає виплаті протягом трьох днів до її початку, не пізніше.

2.12. У разі звільнення працівника, виплата належних йому грошових коштів, здійснюється у день звільнення.

2.13. Кожен співробітник ТОВ «АГТ ПЛЮС» щомісяця отримує інформацію щодо нарахованої та виплаченої йому заробітної плати.

2.14. У ТОВ «АГТ ПЛЮС» передбачена індексація заробітної плати працівників за чинним законодавством України.

2.15. ТОВ «АГТ ПЛЮС» забезпечується виплата заробітної плати співробітникам порядку першої черги. Всі інші платежі здійснюються по виконанні зобов'язань з оплати праці.

3. ДЖЕРЕЛА КОШТІВ НА ОПЛАТУ ПРАЦІ

3.1. Джерелом коштів на оплату праці є частина доходу та інші кошти, одержані у результаті господарської діяльності ТОВ «АГТ ПЛЮС» відповідно до чинного законодавства.

4. ПОРЯДОК НАДАННЯ ПРЕМІЇ ПРАЦІВНИКАМ

4.1. Премію нараховують пропорційно фактично відпрацьованому часу у місяці, за який провадиться преміювання.

4.2. Премію за поточний місяць виплачують разом із заробітною платою за другу половину відповідного місяця.

4.3. Показником, що дає право працівнику на отримання премії, є сумлінне та якісне виконання обов'язків, виконання завдань у повному обсязі, відсутність

порушень виконавської дисципліни, Правил внутрішнього трудового розпорядку та правил з охорони праці.

5. ОБМЕЖЕННЯ РОЗМІРУ ВІДРАХУВАНЬ ІЗ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ

5.1. Відрахування із заробітної плати працівників здійснюються тільки у випадках, передбачених законодавством.

5.2. При кожній виплаті заробітної плати загальний розмір усіх відрахувань не може перевищувати 20 %, а у випадках, окремо передбачених законодавством України - 50% заробітної плати, що належить до виплати. При стягненні аліментів на неповнолітніх дітей розмір утримань не може перевищувати 70%.

6. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

6.1. Керівник та головний бухгалтер ТОВ «АГТ ПЛЮС» відповідальні за:

- забезпечення нарахування та виплати заробітної плати у відповідності з чинним законодавством України та даного Положення;
- своєчасне затвердження та підписання документів, що служить підставою при її нарахуванні;
- гарантування своєчасного та правильного її нарахування і виплати;
- персоніфікованого обліку сум нарахованої заробітної плати.

7. ВИРІШЕННЯ ТРУДОВИХ СПОРІВ З ПИТАНЬ ОПЛАТИ ПРАЦІ

7.1. Трудові спори з питань оплати праці розглядаються та вирішуються відповідно до законодавства про трудові спори.

Начальник фінансового відділу

М.В. Пономаренко

Додаток Г

Товариство з обмеженою
відповідальністю «АГТ ПЛЮС»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Директор ТОВ «АГТ
ПЛЮС»

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ
МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ
(код КП 1477.1)**

_____ Рогожин М.В.

01.01.2018 року

1. Загальні положення

1.1. Ця посадова інструкція визначає функціональні обов'язки, права та відповідальність менеджера з персоналу.

1.2. Посада менеджера з персоналу належить до класифікаційного угруповання «Керівники».

1.3. Мета роботи менеджера з персоналу — робота з працівниками (далі — персонал) відповідно до цілей і стратегії товариства.

Менеджер з персоналу:

1.4. Призначається на посаду та звільняється з неї наказом директора товариства.

1.5. Безпосередньо підпорядковується директору товариства та начальнику відділу кадрів.

1.6. У роботі керується законодавством України, локальними документами товариства, правилами внутрішнього трудового розпорядку, положенням про комерційну таємницю, порядком обробки та захисту персональних даних працівників та контрагентів, іншими організаційно-розпорядчими документами товариства та цією посадовою інструкцією.

2. Завдання та обов'язки

2.1. Підбирає персонал на підприємство відповідно до цілей розвитку, виробничої програми та кадрової політики товариства.

2.2. Визначає вимоги до компетенцій персоналу відповідно до посадових, робочих інструкцій, кваліфікаційних характеристик професій.

2.3. Оцінює кадровий потенціал товариства, визначає рівень відповідності персоналу вимогам посади/робочого місця.

2.4. Організовує дослідження з використання кадрового потенціалу на основі:

- укомплектованості кадрового складу, його структури у цілому та окремих професійних груп (керівників, професіоналів, фахівців тощо);
- якісного складу персоналу відповідно до рівня та напрямку освіти, спеціальності/професії, посади/робочого місця;
- показників плинності кадрів;
- використання робочого часу, навантаження і трудомісткості робіт відповідно до посадових/робочих інструкцій персоналу за певний період часу.

2.5. Подає керівництву пропозиції щодо розстановки персоналу, визначення ділянок із надлишком або дефіцитом працівників, чисельності працівників за певними професійними групами, внесення змін та доповнень до посадових та робочих інструкцій.

2.6. Бере участь у розробленні бізнес-планів у частині забезпечення персоналом, мотивації праці з урахуванням програм розвитку товариства.

2.8. Вивчає ринок праці з метою визначення можливих джерел забезпечення товариства персоналом.

2.9. Організовує роботу щодо працевлаштування, звільнення або переведення персоналу.

2.10. Консультує вище керівництво та керівників структурних підрозділів з питань управління персоналом.

2.11. Керує оперативними й адміністративними процедурами управління персоналом та впроваджує відповідні методичні й нормативні розробки.

2.12. Контролює виконання керівниками відділів наказів та розпоряджень із питань роботи з персоналом.

2.13. Бере участь у плануванні соціального розвитку персоналу, у вирішенні трудових спорів та конфліктів.

2.14. Забезпечує дотримання законодавства в частині прав персоналу, забезпечення рівних можливостей у сфері праці, здоров'я та безпеки, а також інших, пов'язаних з ними проблем.

3. Права

Має право:

3.1. Отримувати від співробітників товариства матеріали та інформацію, необхідні для виконання посадових обов'язків.

3.2. Подавати клопотання керівництву товариства про сприяння у виконанні посадових обов'язків.

3.3. Брати участь у підготовці організаційно-розпорядчих документів товариства щодо розвитку персоналу.

3.4. Подавати пропозиції керівництву товариства щодо їх заохочення або накладення стягнень, відповідно до встановленого порядку.

4. Відповідальність

Може бути притягнутий до відповідальності за:

4.1. Неналежне виконання посадових обов'язків, передбачених посадовою інструкцією.

4.2. Розголошення комерційної таємниці, персональних даних, які довірено або стали відомі у зв'язку з виконанням посадових обов'язків.

4.3. Недостовірну інформацію про виконання робіт з управління персоналом.

4.4. Невиконання наказів і розпоряджень директора товариства.

5. Повинен знати

5.1. Законодавчі та нормативно-правові акти, методичні матеріали, які регламентують діяльність товариства з управління персоналом.

5.2. Цілі, стратегію розвитку та бізнес-план товариства.

- 5.3. Трудове законодавство.
- 5.4. Основи ринкової економіки, підприємництва та ведення бізнесу.
- 5.5. Кон'юнктуру ринку праці та освітніх послуг.
- 5.6. Методику планування і прогнозування потреби у персоналі.
- 5.7. Методи аналізу кількісного та якісного складу персоналу.
- 5.8. Сучасні концепції управління персоналом.
- 5.9. Основи технології виробництва та перспективи розвитку, структуру управління та кадровий склад товариства.
- 5.10. Сучасні методи управління персоналом.
- 5.11. Основи соціології та психології праці.
- 5.12. Правила ділового етикету та спілкування.
- 5.13. Методи оброблення інформації із застосуванням сучасних технічних засобів комунікацій та зв'язку, обчислювальної техніки.
- 5.14. Правила та норми охорони праці, пожежної безпеки та виробничої санітарії.

6. Кваліфікаційні вимоги

На посаду менеджера з персоналу призначають особу, яка має вищу освіту, стаж роботи за фахом — не менше 2 років.

Директор ТОВ «АГТ ПЛЮС»

М.В. Рогожин

Додаток Д

ЗАТВЕРДЖЕНО

штат у кількості 150,2 штатні одиниці
з місячним фондом заробітної плати
1053450 грн.

Директор ТОВ «АГТ ПЛЮС»

_____ Максим РОГОЖИН

30 вересня 2022 р.

ШТАТНИЙ РОЗПИС на 2022 рік

Вводиться в дію з 01.10.2022 р.

№ п/п	Назва посади (професії)	Код за КП	Кількість штатних одиниць	Посадовий оклад (місячна тарифна ставка), грн	Місячний фонд заробітної плати, грн
1	Директор	1210.1	1	8500	8500
2	Директор комерційний	1233	1	8200	8200
3	Директор з адміністративних питань	1229.7	1	8200	8200
4	Інженер з охорони праці	2149.2	0,2	7000	1400
5	Охоронник	5169	4	6900	27600
6	Начальник відділу кадрів	1232	1	7400	7400
7	Старший інспектор з кадрів	3423	1	7000	7000
8	Інженер-програміст	2132.2	1	7000	7000
9	Оператор з обробки інформації та програмного забезпечення	4113	1	6950	6950
10	Секретар	4115	1	6950	6950
11	Адміністративний помічник	3436	1	6950	6950
12	Професіонал з розвитку персоналу	2412.2	1	7000	7000
13	Менеджер з персоналу	1477.1	1	7000	7000
14	Адміністратор системи	2131.2	1	7000	7000
15	Начальник відділу збуту	1233	1	7400	7400
16	Заступник начальника відділу	1233	1	7300	7300
17	Старший менеджер із збуту	1475.4	6	7200	43200
18	Менеджер із збуту	1475.4	26	7000	182000
19	Дизайнер графічних робіт	2452.2	1	7000	7000
20	Маркетолог	2419.2	1	7000	7000
21	Начальник фінансового відділу	1231	1	7400	7400
22	Головний бухгалтер	1231	1	7400	7400

Продовження додатку Д

23	Бухгалтер	3433	2	7000	14000
24	Касир	4211	1	7000	7000
25	Начальник технічного відділу	1237.2	1	7400	7400
26	Начальник господарського відділу	1239	1	7400	7400
27	Начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності	1229,7	1	7400	7400
28	Заступник начальника відділу зовнішньоекономічної діяльності	1229,7	1	7300	7300
29	Менеджер з постачання	1475.4	1	7000	7000
30	Менеджер з транспортно-експедиторської діяльності	1443	1	7000	7000
31	Водій автотранспортних засобів	8322	2	6900	13800
32	Завідувач складу	1226.2	1	7400	7400
33	Заступник завідувача складу	1226.2	1	7300	7300
34	Водій навантажувача	8334	1	6900	6900
35	Комірник	9411	4	6900	27600
36	Вантажник	9333	11	6900	75900
37	Начальник виробництва	1222.2	1	7400	7400
38	Майстер виробництва	1222.2	1	7000	7000
39	Налагоджувальник деревообробного устаткування	7423	1	7000	7000
40	Технолог	3119	1	7000	7000
41	Маляр	7141	1	6900	6900
42	Складальник виробів з деревини	8285	23	6900	158700
43	Верстатник деревообробних верстатів	7423	4	6900	27600
44	Личкувальник деталей меблів	7422	6	6900	41400
45	Укладальник-пакувальник	9322	17	6900	117300
46	Прибиральник виробничих приміщень	9132	1	6900	6900
47	Робітник з комплексного обслуговування й ремонту будинків	7129	2	6900	13800
48	Підсобний робітник	9322	2	6900	13800
49	Начальник відділу підготовки кадрів	1232	1	7400	7400
50	Менеджер з навчання персоналу	1231	1	7000	7000
51	Менеджер систем якості	1493	1	7000	7000
52	Фахівець із якості	2419.2	1	7000	7000
53	Менеджер із зв'язків з громадськістю	1475,4	3	7000	21000
	×	×	150,2		1053450

Додаток Е

Державне статистичне спостереження

Конфіденційність статистичної інформації забезпечується
статтею 21 Закону України "Про державну статистику"

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Порушення порядку подання або використання даних державних статистичних спостережень тягне за собою відповідальність, яка встановлена статтею 186³ Кодексу України про адміністративні правопорушення

Звіт із праці
за IV Квартал 2021 р.
(звітний квартал)

Подають:	Термін подання
юридичні особи, відокремлені підрозділи юридичних осіб	не пізніше 7-го числа місяця, наступного за звітним періодом
- територіальному органу Держстату	

№ 1-ПВ
(квартальна)
ЗАТВЕРДЖЕНО
наказ Держстату
17.06.2020 № 178

Респондент:

Найменування: **Товариство з обмеженою відповідальністю "АГТ ПЛЮС"**

Місцезнаходження (юридична адреса):
вулиця СОРТУВАЛЬНА, буд. 2, м. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 02081
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /приміток, площа тощо, № будинку /квартиру, № квартири /офісу)

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):
вулиця СОРТУВАЛЬНА, буд. 2, м. КИЇВ, КИЇВСЬКА обл., 02081
(поштовий індекс, область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /приміток, площа тощо, № будинку /квартиру, № квартири /офісу)

8 0 3 6 3 0 0 0 0 0

- КОАТУУ

(фактична адреса визначається автоматично в разі подання форми в
електронному вигляді)

Інформація щодо відсутності даних

У випадку відсутності даних необхідно поставити у прямокутнику позначку - **V**

☐

Зазначте одну з наведених нижче причин відсутності даних:

Найменування структурного підрозділу

Вид економічної діяльності 31.01

Адреса здійснення діяльності, щодо якої подається форма звітності (фактична адреса):

(область /АР Крим, район, населений пункт, вулиця /приміток, площа тощо, № будинку /квартиру, № квартири /офісу)

Номер структурного підрозділу

1

Продовження додатку Е

Розділ I. Кількість штатних працівників

Назва показників	Код рядка	Осіб (у відсотках)	
		Усього	У т.ч. жінки
A	Б	1	2
Кількість прийнятих штатних працівників	3020	21	8
Кількість звільнених штатних працівників	3040	7	2
Кількість звільнених штатних працівників із причини змін в організації виробництва і праці (реорганізація, скорочення кількості або штату працівників) (із ряд. 3040)	3060		
Кількість звільнених штатних працівників із причини плинності кадрів (за власним бажанням, за угодою сторін, порушення трудової дисципліни, ін.) (із ряд. 3040)	3060		
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	3070	130	52
Станом на 31 грудня звітного року (раз на рік у листі за IV квартал)			
Облікова кількість штатних працівників, прийнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	3080		
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці у зв'язку з вагітністю та пологами	3090	x	
Облікова кількість штатних працівників, які знаходяться у відпустці по догляду за дитиною до досягнення нею віку, встановленого чинним законодавством	3100	4	4

Розділ II. Втрати робочого часу штатних працівників

Назва показників	Код рядка	Годин (у відсотках)	
		Люд. год	Осіб
A	Б	1	2
Кількість невідпрацьованого робочого часу через відсутність без збереження заробітної плати (на період припинення виконання робіт)	4060		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через переведення на інший робочий день (тиждень) з економічних причин	4090		
Кількість невідпрацьованого робочого часу через масові невиходи на роботу (страйки)	4100		

Розділ III. Склад фонду оплати праці штатних працівників

Назва показників	Код рядка	тис. грн (у відсотках до середньомісячної плати)	
		Усього	
A	Б	1	
Фонд оплати праці штатних працівників, усього (ряд. 5020 + ряд. 5030 + ряд. 5060)	5010	2 320,2	
Фонд основної заробітної плати	5020	2 241,7	
Фонд додаткової заробітної плати	5030	87,5	
Надбавки та доплати до тарифних ставок та посадових окладів (із ряд. 5030)	5040	-	
Премії та винагороди, що мають систематичний характер (армієцькі, поквартальні) (із ряд. 5030)	5050	-	
Виплати, пов'язані з індексацією заробітної плати (із ряд. 5030)	5051	-	
Компенсація втрати частини заробітку у зв'язку з порушенням термінів її виплати (із ряд. 5030)	5052	-	
Заохочувальні та компенсаційні виплати	5060	-	
Матеріальна допомога (із ряд. 5060)	5070	-	
Соціальні пільги, що мають індивідуальний характер (із ряд. 5060)	5080	-	
Оплата за невідпрацьований робочий час (із ряд. 5030, 5060)	5090	87,5	

Розділ IV. Кількість і фонд оплати праці окремих категорій працівників

Угрупування	Код рядка	Середньо-облікова кількість, осіб (у відсотках)	Фонд оплати праці, тис. грн (у відсотках до середньомісячної плати)	Кількість невідпрацьованого робочого часу (у відсотках)
A	Б	1	2	3
Із середньооблікової кількості штатних працівників:				
жінки	7010	44	870,3	21908
Працівники, що не перебувають в обліковому складі (пошифровано):				
послідовні зміщення	7030	1	4,0	x
працівники за цивільно-працевими договорами	7040		-	x

Продовження додатку Е

**Розділ V. Інформація про укладання колективних договорів
станом на 31 грудня 2021 р.**
(у мілі на 10 копійок)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству включно з даними по структурних підрозділах
A	B	C
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од.	8010	
Кількість штатних працівників, які охоплені колективними договорами, осіб (у мілі та частях)	8020	
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановленої у колективному договорі, грн. (в одиницях десятичного знаку)	8030	-
Розмір мінімальної місячної тарифної ставки (окладу), встановленої у галузевій угоді, грн. (в одиницях десятичного знаку)	8040	-

**Розділ VI. Витрати на утримання робочої сили,
що не входить до складу фонду оплати праці
на 2020 р.**
(у мілі на 1 копійку)

Назва показників	Код рядка	Усього по підприємству включно з даними по структурних підрозділах
A	B	C
Витрати підприємства на утримання робочої сили, крім тих, які враховані у фонді оплати праці (сума рядків з 9010 до 9060), тис. грн. (в одиницях десятичного знаку)	9010	-
Витрати підприємства на соціальне забезпечення працівників, тис. грн. (в одиницях десятичного знаку) (в рядку 9010)	9020	-
Витрати підприємства на культурно-побутове обслуговування працівників, тис. грн. (в одиницях десятичного знаку) (в рядку 9010)	9030	-
Витрати підприємства на забезпечення працівників житлом, тис. грн. (в одиницях десятичного знаку) (в рядку 9010)	9040	-
Витрати підприємства на професійне навчання, тис. грн. (в одиницях десятичного знаку) (в рядку 9010)	9050	-
Інші витрати на робочу силу, тис. грн. (в одиницях десятичного знаку) (в рядку 9010)	9060	-
Середньозважена кількість штатних працівників підприємства, осіб (у мілі та частях)	9070	



Місце підпису керівника (директора) та/або осіб,
відповідальних за достовірність наведеної інформації

телефон: 0445008924 електронна пошта: 89@adpfa.ua

ЕП РОГОЖАН
МАКСИМ
ВЯЧЕСЛАВОВИЧ
РОГОЖАН МАКСИМ ВЯЧЕСЛАВОВИЧ
(ПІБ)

Додаток Є

Параметри	Аналіз			
Менеджер	Зростання сум, %	Зростання к-ті проданого товару, %	Зростання маржі, %	Зростання к-ті угод, %
Щербак Оксана Вадимівна	690,19	568,71	639,71	537,93
Гулак Олександр Олександрович	400,36	470,44	428,76	312,2
Богущкий Дмитро Олександрович	153,8	79,29	238,44	20
Сапожко Юлія Ігорівна	105,16	36,01	83,2	121,88
Поліщук Оксана Віталіївна	33,27	25,72	26,79	48,28
Безушко Соломія Андріївна	3,97	26,92	21,66	-23
Чорнобук Наталія	-4,75	-8,13	-7,97	-20
Сорока Олександра Миколаївна	-6,62	3,06	-0,8	-10
Третьяченко Олег	-10,22	-11,19	-11,24	-16,67
Ольшєвський Олександр Павлович	-12,43	-34,89	-9,01	-22,63
Лецик Юлія Леонідівна	-16,46	-56,92	-13,05	-13,33
Турбал Юлія Юріївна	-22,13	-47,11	-8,21	-24,71
Гончаренко Ксенія Олегівна	-27,4	6,16	-34,91	-54,75
Щуцька Каріна Євгенівна	-36,64	-37,72	-33,37	-43,16
Тартаковська Юлія Ігорівна	-37,65	61,91	0,28	43,4
Стадніченко Юлія Вячеславівна	-38,04	-49,15	-49,44	-48,07
Вентловська Анна Сергіївна	-38,87	-41,42	-40,97	-60,65
Пічкур Тетяна Віталіївна	-72,49	-69,44	-73,18	-73,56

Додаток Ж

Посадова інструкція менеджера із зовнішньоекономічних зв'язків

ЗАТВЕРДЖЕНО

(уповноважена особа)_____
(ПБ, підпис)_____
(назва організації, закладу)

«___» _____ 202_ р.

**ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ МЕНЕДЖЕРА ПО
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИМ ЗВ'ЯЗКАМ****І. Загальні положення**

Менеджер із зовнішньоекономічних зв'язків належить до категорії керівників, приймається на роботу і звільняється з роботи наказом директора підприємства за поданням_____.

На посаду менеджера із зовнішньоекономічних зв'язків призначається особа, яка має вищу економічну або інженерно-економічну освіту і стаж роботи в галузі зовнішньоекономічної діяльності не менше 5 років.

Менеджер із зовнішньоекономічних зв'язків підпорядковується _____.

У своїй діяльності менеджер із зовнішньоекономічних зв'язків керується:

- законодавчими та нормативними документами, що регламентують зовнішньоекономічну та господарську діяльність;
- методичними матеріалами, що стосуються відповідних питань;
- статутом підприємства;
- правилами трудового розпорядку;
- наказами і розпорядженнями директора підприємства (безпосереднього керівника);
- цією посадовою інструкцією.

Менеджер із зовнішньоекономічних зв'язків повинен знати:

- чинне законодавство, постанови, розпорядження, накази органів вищого рівня, що регулюють зовнішньоекономічну і господарську діяльність

республіки, методичні, нормативні та інші керівні матеріали з питань організації зовнішньоекономічної діяльності: напрямки та перспективи технічного, економічного та соціального розвитку галузі та підприємства;

- порядок і умови укладення та виконання договорів;
- методи аналізу і систему збору, обробки та передачі інформації;
- номенклатуру та асортимент продукції, що випускається підприємством;
- стандарти і технічні умови, що пред'являються до продукції, що випускається, її основні властивості, якісні та споживчі характеристики;
- основи організації рекламної діяльності та види реклами;
- основи технології виробництва, досвід передових вітчизняних і зарубіжних підприємств у галузі організації та вдосконалення зовнішньоекономічної діяльності;
- прийоми та методи ведення переговорів і спілкування з людьми;
- маркетинг;
- економіку та основи організації виробництва, праці та управління;
- основи етики та психології;
- правила і норми охорони праці та протипожежної безпеки.

Під час відсутності менеджера із зовнішньоекономічних зв'язків його обов'язки виконує в установленому порядку призначений заступник, який несе повну відповідальність за їх належне виконання.

II. Посадові обов'язки

Здійснювати керівництво розробленням пропозицій і заходів щодо розвитку прогресивних форм зовнішньоекономічних зв'язків, науково-технічного та економічного співробітництва із зарубіжними країнами.

Організовувати встановлення прямих, виробничих і науково-технічних зв'язків, вирішення питань виробничо-технічної кооперації з підприємствами і фірмами інших країн.

Розробляти техніко-економічне обґрунтування щодо встановлення прямих виробничих зв'язків, створення спільних підприємств.

Здійснювати підготовку та брати участь у переговорах з інофірмами.

Організовувати в установленому порядку прийом представників зарубіжних і вітчизняних підприємств (фірм), які прибули для вирішення питань із зовнішньоекономічної діяльності.

Розробляти рекомендації щодо розвитку нових форм зовнішньоекономічного співробітництва.

Організовувати збір, систематизацію, вивчення та узагальнення інформаційних матеріалів з маркетингу; про економічну, збутову та іншу діяльність підприємств

(фірм), з якими укладено договори про співпрацю; складання рефератів та анотацій, тематичних оглядів щодо конкурентоспроможності продукції, що випускається підприємством, та вимог до аналогічної продукції на світовому ринку.

Організовувати роботу зі збільшення обсягу експортних поставок, залучення до експорту інших видів товарів і ресурсів.

Контролювати виконання договорів із зовнішньоторговельними організаціями щодо поставок продукції на експорт і поставок інофірмами продукції за імпортом.

Здійснювати узгодження роботи підприємства в галузі зовнішньоекономічної діяльності з відповідними республіканськими відомствами.

Готувати для керівництва підприємства інформацію з усіх питань зовнішньоекономічних зв'язків.

Здійснювати керівництво підлеглими співробітниками.

III. Права

Менеджер із зовнішньоекономічних зв'язків має право:

- Знайомитися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються його діяльності.
- Брати участь в обговоренні питань, пов'язаних з виконанням ним посадових обов'язків.
- Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо поліпшення діяльності підприємства.
- Підписувати та візувати документи в межах своєї компетенції.
- Здійснювати взаємодію з керівниками всіх структурних підрозділів підприємства, отримувати інформацію та документи, необхідні для виконання посадових обов'язків.
- Вимагати від керівництва підприємства сприяння у виконанні своїх посадових обов'язків і прав.

IV. Відповідальність

Менеджер із зовнішньоекономічних зв'язків несе відповідальність:

- За невиконання (неналежне виконання) своїх посадових обов'язків, передбачених цією посадовою інструкцією, у межах, визначених чинним трудовим законодавством України.

- За вчинені в процесі здійснення своєї діяльності правопорушення - у межах, визначених чинним адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством України.
- За заподіяння матеріальних збитків - у межах, визначених чинним трудовим, кримінальним та цивільним законодавством України.

УЗГОДЖЕНО:

Керівник

структурного відділу:

_____ «____» ____ р.
(підпис) (ПІБ)

Керівник

юридичного відділу:

_____ «____» ____ р.
(підпис) (ПІБ)

З інструкцією

ознайомлений/-а:

_____ «____» ____ р.
(підпис) (ПІБ)

Звіт подібності



Звіт не був оцінений.

метадані

Заголовок

Адаптація системи управління персоналом підприємства до умов воєнного стану в Україні

Автор

Шкуренко Марина Ігорівна

Науковий керівник

Щербина Ольга Володимирівна

Підрозділ

кафедра менеджменту

Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		1
Інтервали		0
Мікропробіли		16
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		95

Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фраз для коефіцієнта подібності 2



КП 2

15094

Кількість слів



КЦ

113452

Кількість символів

Подібності за списком джерел

Прогорніть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтесь посиланням "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розділеними в документі (вкладові скобки), численними короткими фразами поруч з іншими (мозаїчний плагіат) або великими фрагментами без зазначення джерела (прямий плагіат).

10 найдовших фраз

Копію тексту

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	КОЛЬКІСТЬ ІДЕНТИФІКОВАНИХ ФРАГМЕНТІВ	
1	https://neniuhomj.ua/uk/news/ynokbudivnijn-rook-za-smov-vijoi-novini-vid-zabudovnikiv-za-chervon.htm	314	2.08 %
2	https://neniuhomj.ua/uk/news/ynokbudivnijn-rook-za-smov-vijoi-novini-vid-zabudovnikiv-za-chervon.htm	166	1.10 %
3	https://conf.zbu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/185.pdf	130	0.86 %

4	http://jse.tne.edu.ua/index.php/jse/article/download/203/203	124	0.82 %
5	http://jse.tne.edu.ua/index.php/jse/article/download/203/203	103	0.68 %
6	http://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf	68	0.45 %

7	https://gc.ua/uk/qiyad-ukra%D1%97nskogo-mehlevogo-rinku/	66	0.44 %
8	https://gc.ua/uk/qiyad-ukra%D1%97nskogo-mehlevogo-rinku/	60	0.40 %
9	https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25092/1/Razumelko_magistr.pdf	56	0.37 %
10	EKM_2021_Кошенко Катерина 2.docx 11/6/2021 The Ivan Franko National University (Економічний факультет)	56	0.37 %

з бази даних RefBooks (0.00 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентифічних слів (фрагментів)
------------------	-----------	--

з домашньої бази даних (0.09 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентифічних слів (фрагментів)	
1	Аналіз і оцінка інноваційної діяльності АТ "ФАРМАК" 5/24/2022 Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU (кафедра бухгалтерського обліку та консалтингу)	13 (1)	0.09 %

з програми обміну базами даних (0.42 %)

порядковий номер	заголовок	кількість ідентифічних слів (фрагментів)	
1	EKM_2021_Кошенко Катерина 2.docx 11/6/2021 The Ivan Franko National University (Економічний факультет)	56 (1)	0.37 %
2	Магістерська робота Ващенко.docx 5/21/2021 Kyiv International University (KIU) (Кафедра економіки, підприємництва, менеджменту)	7 (1)	0.05 %

з Інтернету (14.07 %)

порядковий номер	джерело URL	кількість ідентифічних слів (фрагментів)	
1	https://nerukhomi.ua/ukr/news/rynok/budivelnij-rynok-za-umov-vijni-novini-vid-zabudovnikiv-za-charvan.htm	553 (4)	3.86 %

2	http://arxiv.org/pdf/index.php/journal/article/download/202/202	227 (2)	1.58 %
3	https://arxiv.org/abs/1905.00000	195 (8)	1.39 %
4	https://arxiv.org/abs/1905.00000	188 (8)	1.35 %
5	https://arxiv.org/abs/1905.00000	134 (2)	0.99 %
6	https://arxiv.org/abs/1905.00000	130 (1)	0.96 %
7	https://arxiv.org/abs/1905.00000	103 (7)	0.76 %
8	https://arxiv.org/abs/1905.00000	91 (6)	0.68 %
9	https://arxiv.org/abs/1905.00000	87 (2)	0.64 %

10	https://arxiv.org/abs/1905.00000	85 (4)	0.62 %
11	https://arxiv.org/abs/1905.00000	80 (3)	0.59 %
12	https://arxiv.org/abs/1905.00000	62 (4)	0.45 %
13	https://arxiv.org/abs/1905.00000	51 (2)	0.37 %
14	https://arxiv.org/abs/1905.00000	23 (1)	0.17 %
15	https://arxiv.org/abs/1905.00000	17 (1)	0.13 %
16	https://arxiv.org/abs/1905.00000	17 (3)	0.13 %
17	https://arxiv.org/abs/1905.00000	15 (1)	0.11 %
18	https://arxiv.org/abs/1905.00000	14 (1)	0.10 %
19	https://arxiv.org/abs/1905.00000	13 (1)	0.09 %
20	https://arxiv.org/abs/1905.00000	11 (2)	0.08 %
21	https://arxiv.org/abs/1905.00000	11 (1)	0.08 %
22	https://arxiv.org/abs/1905.00000	6 (1)	0.04 %
23	https://arxiv.org/abs/1905.00000	6 (1)	0.04 %
24	https://arxiv.org/abs/1905.00000	5 (1)	0.03 %

Список принятых фрагментов (немає принятих фрагментів)

порядковий номер	текст	кількість одержаних цитат (фрагментів)
------------------	-------	--

Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату Strike Plagiarism щодо роботи *Шкуренко Марини Ігорівни* на тему «Адаптація системи управління персоналом компанії до умов воєнного стану в Україні».

Науковий керівник: *Щербина Ольга Володимирівна*

Підрозділ: кафедра менеджменту.

Коефіцієнт подібності: КП1 – 14,58 %; КП2 – 10,81 %;.

Після аналізу Звіту подібності констатую наступне: виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату. Тому робота визнається самостійною і допускається до захисту.

Обґрунтування:

Більшість виявлених у роботі запозичень супроводжується відповідними посиланнями на оригінальні джерела, етика посилань при цьому дотримана. Частина запозичень може бути віднесена до категорії сталих виразів. В цілому кваліфікаційна магістерська робота є самостійним дослідженням.

26.11.2022



О.В. Щербина

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені Вадима Гетьмана
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту

Витяг з протоколу № 1 від 28.11.2022

Засідання комісії з етики та академічної доброчесності
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
(у форматі відеоконференції)

ГОЛОВА КОМІСІЇ: к.е.н., доц. Барабась Д.О.

ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ: к.е.н., проф. Банщиков П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

СЛУХАЛИ: Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент проектів і консалтинг», денної форми навчання, Шкуренко Марини Ігорівни та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної магістерської роботи до захисту.

УХВАЛИЛИ: Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну магістерську роботу здобувачки другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент проектів і консалтинг», денної форми навчання, Шкуренко Марини Ігорівни. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

Голова комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Барабась Д.О.

Секретар комісії,
к.е.н., доцент
кафедри менеджменту



Ліщинська В.В.

КОПІЇ ПУБЛІКАЦІЇ

**Міністерство освіти і науки України /
Ministry of Education and Science of Ukraine
Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана /
Kyiv National Economic University
named after Vadym Hetman**

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

STRATEGIC IMPERATIVES OF MODERN MANAGEMENT

**Збірник матеріалів / Proceedings
VI Міжнародної науково-практичної конференції /
VI International conference**

**м. Київ / Kyiv
21 жовтня 2022 р. / 21, October 2022**

EN 115 **КИЇВ**
РОКІВ **2022**

BUSINESS ORGANIZATION UNDER THE TRANSFORMATION CONDITIONS OF THE ENVIRONMENT	
Стюба Т.А. ТРЕНДИ ЦИФРОВОГО УПРАВЛІННЯ МОРСЬКИМИ ПОРТАМИ / Stovba T.A. TRENDS IN DIGITAL MANAGEMENT OF SEA PORTS	176
Щербина О.В., Шкуренко М.І. HR-АНАЛІТИКА: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ / Shkurenko M.I., Shcherbyna O.V. HR – ANALYTICS: ADVANTAGES AND CHALLENGES	179
SECTION 3. MODERN PARADIGM OF STRATEGIZING / СЕКЦІЯ 3. СУЧАСНА ПАРАДІГМА СТРАТЕГУВАННЯ	180
Lekashvili E.R., Gaprindashvili G.J. ACTUALIZAGTION OF COORDINATED INDUSTRIAL POLICY ISSUES: EUROPEAN UNION EXPERIENCE FOR GEORGIA	180
Oksana Ostrohiad ANALYTICAL ACTIVITY IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SECURITY	187
Барабаш Л. РЕФОРМА ОПОДАТКУВАННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ / Barabash L. TAX REFORM IN UKRAINE UNDER MARTIAL STATUS	189
Батенко Л.П., Степанець А.А. СУЧАСНІ ЗАСОБИ СТРАТЕГУВАННЯ В КОРПОРАТИВНОМУ СЕКТОРІ / Batenko L.P., Stepanets A.A. MODERN MEANS OF STRATEGIZING IN THE CORPORATE SECTOR	192
Біловодська О.А. МЕТОДИ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ ІННОВАЦІЙ ЗА ФОРМАМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ / Bilovodska O. A. METHODS OF GENERATING INNOVATION IDEAS BY ORGANIZATION ACTIVITIES FORMS	196
Галушка З.І. СТЕЙКХОЛДЕРСЬКИЙ ПІДХІД В УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЄЮ / Halushka Z. STAKEHOLDER APPROACH IN ORGANIZATION MANAGEMENT	199
Данилевич Н.С., Рудакова С.Г. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПРИ ВІДДАЛЕНІЙ РОБОТІ / Danylevych N.S., Rudakova S.G. DIRECTIONS OF THE PERSONNEL COMPETENCE DEVELOPMENT DURING REMOTE WORK	203
Ємельяненко Л.М., Дмитрієва О.В., Дмитрієва Д.С. ФОРСАЙТ-ПІДХІД ДО СТРАТЕГУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ / Yemelianenko L., Dmitriieva O., Dmitriieva D. FORESIGHT APPROACH TO STRATEGIC ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY	206
Жегус О. СТРАТЕГУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЗМІН В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ / Zhegus O. STRATEGY AS A DRIVER OF CHANGES IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES	210
Карпій О.І. ТУРИЗМ І ВІЙНА: ЗАВДАННЯ ДЛЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ / Karyy O.I. TOURISM AND WAR: TASKS FOR CRISIS MANAGEMENT	214
Лазаренко Ю.О., Адаменко В. ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ПРОДУКТОВОГО ПОРТФЕЛЮ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ / Lazarenko Y., Adamenko V. SPECIFIC FEATURES OF FORMING AN EFFECTIVE PRODUCT PORTFOLIO OF A BUSINESS ORGANIZATION	216

Щербина О.В.

к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту
olga.shcherbina@kneu.edu.ua

Шкуренко М.І.

студентка 6 курсу, група ЕМІІ-601
 спеціальності «Менеджмент проєктів і консалтинг»
 ф – ту економіки та управління
 ДВНЗ «Київський національний економічний університет
 імені Вадима Гетьмана»
mari.shkurenko@gmail.com

HR – АНАЛІТИКА: ПЕРЕВАГИ ТА ВИКЛИКИ

Анотація. У статті розглянуто підручні формування та розвитку HR – аналітики, її актуальність у сьогоденні, продемонстровано основні способи використання такого виду аналітики та визначено її основні завданнями для спроби HR – менеджера при впровадженні даного інструменту в діяльність компанії.

Ключові слова. HR – аналітика, кадрові рішення, людський капітал.

Актуальність. В період сьогодення робота з персоналом базується на різноманітних методиках впливу, які в свою чергу потребують використання інструментів збору об'єктивної інформації про кожного працівника. Питання правильності обробки отриманої інформації турбує спеціалістів з управління персоналом кожної компанії, оскільки невірні дані можуть стати тригером до зниження рівня продуктивності та ефективності діяльності всієї компанії. На допомогу вирішення цієї проблеми приходять поняття "HR – аналітика", яке вже заповнило простори інтернету та отримало статус "професії майбутнього". Які переваги дає використання даного інструменту?

- HR – аналітика допомагає налагодити будь-які процеси в компанії на основі чистих даних та об'єктивних висновків з них, а не тільки на інтуїції керівників.

- HR – аналітика – це статистичні дані, що використовуються на етапі підбору персоналу і допомагають рекрутерам відбирати найбільш релевантних кандидатів і приділяти більше часу на спілкування з ними, що дає можливість управляти витратами і ризиками підбору.
- Помилки в рішеннях, що стосуються людського капіталу дорого обходяться компанії, тож HR – аналітика дає можливість забезпечити основу для прийняття обґрунтованих рішень щодо персоналу.
- HR – аналітика пов'язує рішення, що стосуються персоналу з бізнес – цілями та результатами компанії, що робить аналіз персоналу стратегічно важливим для сучасної діяльності.

При всій очевидній користі застосування HR – аналітики, її використання, на жаль, зіштовхується з низкою проблем, основними з яких є наступні:

- Логіка – неспроможність пояснити зв'язок між всіма причинно-наслідковими процесами та явищами на основі зібраних аналітичних даних - напевно, не можна сказати, що з чого безпосередньо впливає і що конкретно потрібно зробити.
- Аналітика – традиційно не вистачає глибини і точності аналітичних моделей, що спонукає керівників сучасних компаній звертатися до традиційних галузей, наприклад, ракетобудування, де вже методологічно розроблені структуровані моделі зі значною кількістю факторів.
- Метрики – це часто бази даних, які стосуються в основному поточної зайнятості, витрат на працівників і програм управління персоналом. У кращому випадку це оперативні звіти щодо минулих подій, які не дають можливості будувати стратегічні прогнози на майбутнє.
- Процес – представляє результати аналізу тим, хто приймає рішення і головний фактор успіху тут – своєчасність і ступінь візуальної привабливості представлених даних. Йдеться про отримання даних у реальному часі в доступній та зрозумілій формі для прийняття рішень, а такі рішення зазвичай дорого коштують, таж не всі компанії вважають доцільними такі інвестиції.

Не дивлячись на такі об'єктивні складнощі, пошук шляхів їх подолання для отримання безумовних переваг від HR – аналітики є гідним викликом.

Постановка завдання. Мета дослідження – підтвердити тенденцію розвитку актуальності впровадження HR – аналітики в сучасних компаніях, вказати особливості використання такого інструменту та намітити напрями вирішення проблем при її використанні.

Результати дослідження. Однією з важливих підсистем сфери управління персоналом є пошук та відбір кандидатів, адаптація нових співробітників до нового місця роботи, створення сприятливих умов для продуктивної праці задля досягнення стратегічних цілей компанії. Підбір та утримання кандидатів є основою динамічного розвитку та ефективної роботи, що забезпечує стабільність компанії. Одна з умов підтримки конкурентної переваги компанії – оновлення персоналу, за який роботодавці борються, щоб знайти та зберегти найкращих.

Проте нестабільна соціально-економічна ситуація викликає труднощі у прийнятті рішень щодо підбору персоналу. Сьогодні компанії стикаються з дефіцитом працівників у високотехнологічних галузях. Є галузі, де фахівці звільняються через скорочення витрат. Але є й інші галузі, де не вистачає компетентних людей, тому основним змістом роботи спеціалістів сфери управління персоналом є навчання та розвиток. Крім того, в умовах активної фази війни в Україні рішення, що стосуються персоналу, на довгостроковий період стають ще більш складними. В цій ситуації на допомогу вироблення зважених рішень, що враховуватимуть майбутню ефективність працівника, приходять HR – аналітика.

HR – аналітика – це процес, який використовує методи збору та аналізу даних щодо конкретного працівника і їх співставлення з даними бізнес – аналітики щодо показників діяльності компанії. По суті HR – аналітика намагається співставити довгострокові інтереси компанії з талантами конкретної людини. Крім того, інтелектуальний аналіз даних у цьому контексті відноситься до практики вивчення баз даних з метою отримання нової інформації.

Такий вид аналітики допомагає створити список робочих місць, що потребують підвищеної уваги, та оцінити зусилля HR – спеціалістів на підбір відповідного персоналу на такі робочі місця. Використовуючи автоматизовані інструменти HR – аналітики можливо розраховувати різноманітні показники, які націлені на покращення процесів, що тісно пов'язані з людським капіталом в компанії.

По суті HR – аналітика дає можливість оминути недоліки кадрових рішень, що часто приймаються на основі професійної інтуїції. Наприклад, підбір персоналу часто залежить від особистого контакту, який рекрутер встановив або зміг встановити з кандидатом. Проблема з інтуїцією полягає в тому, що вона може нормалізувати погані практики і непорядність на роботі може залишитися непоміченою.

Також яскравим прикладом неявних проблем є гендерна різниця в оплаті праці. Компанії можуть думати, що платять однаково, якщо не перевіряють факти. Застосування глибоко аналізу і співставлення фактичних даних дає можливість перевірити цей факт.

HR – аналітика також може допомогти підвищити продуктивність і передбачити найуспішніші моделі поведінки. Це виключає велику частку людських помилок у прийнятті рішень. Наприклад, покращення управління робочим навантаженням може бути більш ефективним, якщо дані показують, які відділи чи групи вже перевантажені, а які можуть дозволити собі взяти на себе більше відповідальності.

За даними Training Zone використання HR – аналітики в процесі найму довело, що традиційні ключові показники – освіта та рекомендації – не мали великого впливу на продуктивність кандидата у продажах. Фактично, ключовими виявилися такі показники, як досвід продажу на великі суми та здатність працювати в стресових ситуаціях, які справді сприяли підвищенню ефективності продажів. Коли компанія впровадила ці кадрові аналітичні дані у процедуру рекрутингу персоналу на постійній основі, продажі компанії зросли на 4 мільйони доларів наступного року. [2]

В інших дослідженнях були зроблені аналогічні висновки щодо важливості HR – аналітики для загальної ефективності компанії. Дослідження, проведене MIT та IBM, показало, що більш високий рівень використання HR – аналітики міг би дати:

- збільшення продажів на 8%;
- збільшення чистого операційного доходу на 24%;
- на 58% вищий обсяг продажів на одного співробітника. [2]

Ефективність впровадження HR – аналітики в процесі рекрутингу відобразиться в динаміці на наступних показниках компанії:

- Рівень плинності кадрів для різних груп персоналу – аналітика допоможе визначити аспекти, які підвищують залученість співробітників, ідентифікувати організаційні прогалини, що можуть проявлятися у деяких відділах, які можуть мати більш кваліфікованих співробітників, ніж інші, що може порушити баланс і в спричинити відтік персоналу.
- Час найму та коефіцієнт звільнення – аналітика може відповісти на запитання щодо пошуку ідеальних кандидатів для бізнесу. Наприклад, дані можна використовувати для визначення характеристик кандидатів, які працюють краще. Можна порівняти дані про інших кандидатів у компанії та знайти спільні знаменники між ними.

- Дохід працівника та рівень продажів – HR – аналітика допоможе розібратися в деталях збільшення продажів. Можна виявити, що певні таланти допомагають співробітникам працювати краще або, що певні навчальні програми негайно окупаються з точки зору продажів.

Завдяки такому способу роботи, HR зможе зробити аналіз своєї діяльності до та після впровадження інструменту у свою діяльність й показати кількісні та якісні покращення, які впливають не тільки на сферу рекрутингу, а й на діяльність компанії загалом.

Сучасні інформаційні технології дозволяють здійснювати аналіз великих масивів інформації і формувати моделі розвитку ситуації. Від того наскільки велика увага приділяється HR – аналітиці в організації і на скільки ефективно вона проводиться виділяють наступні рівні HR – аналітики за моделлю Д. Берзіна:

1. Оперативна звітність у відповідності до запиту
2. Проактивний HR за ключовими показниками ефективності HR – системи
3. Стратегічний аналіз
4. Прогнозний аналіз. [3]

При впровадженні HR – аналітики в компанії важливо знайти шляхи вирішення наступних п'яти завдань. [2]

1. Потік даних. Чим більше інформації збирає компанія, тим важче її використовувати за потреби. Велика кількість даних не призводить автоматично до хороших результатів. Щоб досягти успіху, потрібно вміти застосовувати відповідні аналітичні методи. Наприклад, усі зібрані показники мають бути належним чином визначені та класифіковані. Необхідно визначити питання, які спрямовані на вирішення ваших даних, а не просто на їх збір.
2. Якість даних. Потік даних може швидко призвести до низької якості даних, оскільки не створюються значущі зв'язки між різними наборами даних. Важливо забезпечити якість даних, зосередившись на цілісності та безпеці даних.
3. Низькі аналітичні навички в більшості відділів кадрів. Щоб аналітик з кадрів був успішним, команда, яка стоїть за ним, повинна володіти як кадровими знаннями, так і знаннями даних. Однак може бути важко знайти керівників відділу кадрів, які б також були компетентними в галузі даних.
4. Часта відсутність підтримки HR-аналітики з боку керівництва. Для того, щоб цей процес запрацював в інтересах бізнесу, HR-спеціалісти мають переконливо продемонструвати топ – менеджменту всі переваги роботи з базами даних та професійним їх аналізом, довести економічну доцільність інвестицій в HR – аналітику в тому числі.
5. HR – аналітика дорога, а окупність інвестицій часто непомітна. Підтримка топ – менеджменту важлива, оскільки HR – аналітика потребує доступу до інформаційних ресурсів компанії та автоматизації процесів збору та обробки інформації, а значить її впровадження потребує фінансових інвестицій. Зрештою, компанії повинні бути свідомими щодо витрат.

Висновки: Отже, підсумовуючи зауважимо, що HR – аналітика є невід'ємною частиною управління даними, і її використання може принести позитивні результати будь – якій компанії. Однак, як згадувалося вище, керувати даними, аналізувати та інтерпретувати їх нелегко, тому компанії повинні виконувати покроковий алгоритм роботи з даними.

Ключ до ефективного аналізу людського капіталу полягає в розумінні того, що результат залежить не від кількості виміряних даних, а скоріше від впливу даних на прийняття рішень в компанії. HR – аналітику слід розглядати не як щось, що потрібно лише службі управління персоналом, а як щось, що може створити цінність для всієї компанії.

Інформаційні технології, які активно розвиваються у теперішні дні, є основним інструментом для раціонального управління персоналом у майбутньому. Використання HR – аналітики дозволяє на базі аналізу певного масиву даних про персонал робити обґрунтовані управлінські рішення, що стануть підґрунтям для ефективної діяльності компанії.

Список використаних джерел:

1. Семь HR – трендов 2022 года. URL: <https://neohr.ru/hr-trendy>
2. Руководство по HR – аналитике для начинающих. URL: <https://www.talent-management.com.ua/3443-rukovodstvo-po-hr-analitike-dlya-nachinayushih>
3. Андрій Коцур. Суть та значення HR – аналітики в стратегічному управлінні персоналом URL: <http://dspace.winn.edu.ua/bitstream/316497/38641/1/91.pdf>

Shcherbina O. V.

Doctor of Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
olha.shcherbina@kneu.edu.ua

Shkurenko M. I.

6th year student, EMP-601 group
"Project Manager and Consulting" specialty
faculty of Economics and Management

Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman
mari.shkurenko@gmail.com

HR – ANALYTICS: ADVANTAGES AND CHALLENGES

Summary. The article examines the basis of the formation and development of the HR – analytics system, its relevance today, demonstrates the main methods of using this type of analytics, and determines what tasks the HR – manager can cope with when implementing this tool in the company's activities.

Keywords. HR – analytics, personnel decisions, human capital.