

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ФАКУЛЬТЕТ ПОДАТКОВОЇ СПРАВИ, ОБЛІКУ ТА АУДИТУ
КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

**на тему «Формування та управління собівартістю продукції (робіт,
послуг)»
за матеріалами ТОВ «ЗЕТЕІКС»**

Здобувача вищої освіти другого (магістерського) рівня
II курсу, групи ЕМУ – 23-1
спеціальності 051 Економіка,
освітня програма «Управління бізнес-процесами
на підприємстві»


Галацевича Назарія
Сергійовича

Науковий керівник


Давиденко Сергій
Васильович, к.е.н.,
доцент

Керівник освітньо-
професійної програми


Піжук Ольга
Іванівна, д.е.н.,
професор

Допущено до захисту за рішенням
кафедри економіки, підприємництва та
бізнес-адміністрування,
протокол від 23.12.2024 № 6

Завідувач кафедри економіки,
підприємництва та бізнес-адміністрування


Слюсарева Л.В., д.е.н., професор

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 25 24.01.2025 Мамед
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 81 4 В 04.02.2025
(оцінка) (дата) (підпис)

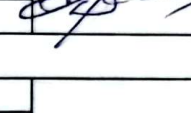
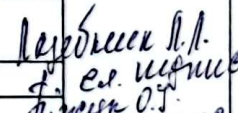
Голова ЕК: Мамед Філюк Г.М., д.е.н., професор.
(підпис)

Заступник голови ЕК електронний Лазебник Л.Л., д.е.н., професор
підпис (підпис)

Члени комісії: електронний Піжук О.І., д.е.н., професор
підпис (підпис)
Ткаченко Ткаченко В.В., к.е.н., доцент
(підпис)

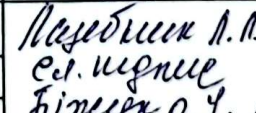
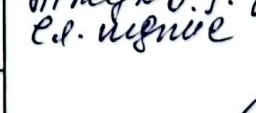
Секретар комісії Мамед Баланюк Г.Й., провідний фахівець
(підпис)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ ВИПУСКНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: керівника, голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КЕРІВНИКОМ ТА РЕЦЕНЗЕНТОМ				
1. Зміст випускної роботи (якість теоретичного матеріалу, його зв'язок з практичним, вміння представляти матеріал в логічній послідовності, наявність висновків та пропозицій)	від 0 до 25	23		    
2. Дотримання вимог щодо оформлення	від 0 до 5	5		
3. Вчасне виконання роботи на всіх етапах у встановлені кафедрою терміни	від 0 до 5	5		
4. Рецензент	від 0 до 5	5		
5. Передзахист (якість та повнота представленого матеріалу, рішення щодо балів залишається за комісією)	від 1 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ*	від 0 до 50	48		
ОЦІНЮВАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10			  
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5			
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25			
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10			
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50			
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	81		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
81	B	4	04.02.25	  
Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою		
90-100	A	5 (відмінно)		
80-89	B	4 (добре)		
70-79	C			
60-69	B	3 (задовільно)		
50-59	E			
35-49	CX	2 (незадовільно)		

**МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет податкової справи, обліку та аудиту,
Кафедра економіки, підприємництва
та бізнес-адміністрування
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма
«Управління бізнес-процесами на підприємстві»

Затверджую

Завідувач кафедри

 Л.В.Слюсарєва

**Завдання на кваліфікаційну роботу (проект)
здобувачу вищої освіти**

Галацевичу Назарію Сергійовичу

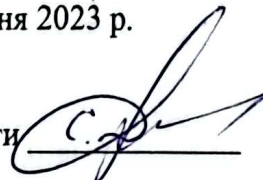
1. Тема випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи
«Формування та управління собівартістю продукції (робіт, послуг)»
Затверджена наказом ректора від 6 грудня 2023 р. № 1640
2. Строк здачі закінченої роботи 23 січня 2025 р.
3. Цільова установка: дослідження ефективності управління собівартістю для оптимізації витрат і підвищення фінансової стійкості підприємства.
Мета роботи: узагальнення теоретико-методичних основ формування та управління собівартістю продукції та розроблення рекомендацій щодо оптимізації та ефективності її управління на підприємстві.
Об'єкт дослідження: процеси формування та управління собівартістю на підприємстві ТОВ «ЗЕТЕІКС».
Предмет дослідження: теоретичні та методичні засади формування та оптимізації управління собівартістю продукції підприємства.
База дослідження: ТОВ «ЗЕТЕІКС».
4. Вихідні дані до роботи складають звітність підприємства за 2022-2024 рр., інтернет-ресурси, навчальні посібники, монографії та наукові статті в періодичних економічних виданнях.
5. Перелік графічного матеріалу: 7 таблиць, 6 рисунків.
6. Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи (перелік питань за кожним розділом): Розділ 1. Теоретико-методологічні засади формування собівартості продукції, 1.1. Економічна сутність, структура та методи калькулювання собівартості, 1.2. Вплив собівартості на ціноутворення та фінансову ефективність підприємства; Розділ 2. Оцінка процесу управління собівартістю на підприємстві, 2.1. Методологічні підходи та основні фактори впливу на формування собівартості у ТОВ «ЗЕТЕІКС», 2.2. Оцінка ефективності системи управління собівартістю на підприємстві Розділ 3. Стратегії оптимізації управління собівартістю продукції (робіт, послуг).

7. Календарний план виконання роботи

№ п/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми дипломної роботи, затвердження плану виконання роботи	06.12.2023 р.	06.12.2023 р.
2.	Опрацювання літературних джерел за напрямком дослідження	07.03.2024 р.	07.03.2024 р.
3.	Підготовка теоретичного розділу та подання її керівнику	01.04.2024 р.	01.04.2024 р.
4.	Апробація результатів дослідження теоретичного опрацювання матеріалу (підготовка статті та/або тез доповіді на науковій конференції)	31.05.2024 р.	31.05.2024 р.
5.	Підготовка аналітичного розділу роботи та подання її керівнику	09.09.2024 р.	09.09.2024 р.
6.	Підготовка III розділу дипломної роботи та подання її керівнику	29.11.2024 р.	29.11.2024 р.
7.	Підготовка 100% дипломної роботи та подання її керівнику	20.12.2024 р.	20.12.2024 р.
8.	Доопрацювання роботи з урахуванням зауважень керівника	26.12.2024 р.	26.12.2024 р.
9.	Попередній захист дипломної роботи	23.12.2024 р.	23.12.2024 р.
10.	Отримання відгуку керівника дипломної роботи	15.01.2025 р.	15.01.2025 р.
11.	Рецензування дипломної роботи	17.01.2025 р.	17.01.2025 р.
12.	Представлення роботи для перевірки на плагіат	03.01.2025 р.	03.01.2025 р.
13.	Захист дипломної роботи	04-05.02.2025 р.	04-05.02.2025

Дата видачі завдання 6 грудня 2023 р.

Керівник випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи



Давиденко Сергій Васильович, к.е.н. доцент

Керівник освітньо-професійної програми

електронний підпис

Піжук Ольга Іванівна, д.е.н., професор

Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти



Галацевич Назарі Сергійович

Онлайн сервіс створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:57:33 04.02.2025

Назва файлу з підписом: Диплом_Галацевич_Н_С_ЕМУ-23-1_1_1 (1).pdf.asice
Розмір файлу з підписом: 2.8 МБ

Перевірені файли:
Назва файлу без підпису: Диплом_Галацевич_Н_С_ЕМУ-23-1_1_1 (1).pdf
Розмір файлу без підпису: 3.1 МБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Піжук Ольга Іванівна
П.І.Б.: Піжук Ольга Іванівна
Країна: Україна
РНОКПП: 2999520140
Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:57:31 04.02.2025
Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг
Серійний номер: 382367105294AF97040000002DC6830029604603
Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301
Алгоритм підпису: ДСТУ 4145
Тип підпису: Кваліфікований
Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)
Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAdES-X Long)
Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 18:28:45 04.02.2025

Назва файлу з підписом: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx.asice

Розмір файлу з підписом: 26.9 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx

Розмір файлу без підпису: 23.4 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

П.І.Б.: ЛАЗЕБНИК ЛАРИСА ЛЕОНІДІВНА

Країна: Україна

РНОКПП: 2488704847

Організація (установа): ФІЗИЧНА ОСОБА

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 18:28:45 04.02.2025

Сертифікат виданий: КНЕДП АЦСК АТ КБ "ПРИВАТБАНК"

Серійний номер: 5E984D526F82F38F04000000EE561A019A026C05

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Удосконалений

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: 3 повними даними для перевірки (XAdES-B-LT)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

ПРОТОКОЛ
створення та перевірки кваліфікованого та удосконаленого електронного підпису

Дата та час: 09:07:46 04.02.2025

Назва файлу з підписом: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx.asice

Розмір файлу з підписом: 22.5 КБ

Перевірені файли:

Назва файлу без підпису: ПРОТОКОЛ ЕК 04.02.25 ЕМУ.docx

Розмір файлу без підпису: 20.2 КБ

Результат перевірки підпису: Підпис створено та перевірено успішно. Цілісність даних підтверджено

Підписувач: Піжук Ольга Іванівна

П.І.Б.: Піжук Ольга Іванівна

Країна: Україна

РНОКПП: 2999520140

Час підпису (підтверджено кваліфікованою позначкою часу для підпису від Надавача): 10:07:41 04.02.2025

Сертифікат виданий: "Дія". Кваліфікований надавач електронних довірчих послуг

Серійний номер: 382367105294AF97040000002DC6830029604603

Тип носія особистого ключа: ЗНКІ криптомодуль ІІТ Гряда-301

Алгоритм підпису: ДСТУ 4145

Тип підпису: Кваліфікований

Тип контейнера: Підпис та дані в архіві (розширений) (ASiC-E)

Формат підпису: З повними даними ЦСК для перевірки (CAAdES-X Long)

Сертифікат: Кваліфікований

Версія від: 2024.10.24 15:00

АНОТАЦІЯ

Кадрова стратегія промислового підприємства в сучасних умовах

Мета роботи полягає в узагальненні теоретико-методичних положень і розробці практичних рекомендацій щодо впровадження соціально-відповідальних практик у маркетингову діяльність на вітчизняних підприємствах для підвищення ефективності їх діяльності.

Завданнями роботи є дослідження основних принципів та складових кадрової стратегії, визначення ключових етапів її розробки; проаналізувати стан фінансово-господарської діяльності ТОВ «АРС Пром»; оцінити існуючу систему управління персоналом підприємства; виявити проблеми в кадровому менеджменті ТОВ «АРС Пром»; запропонувати кадрову стратегію, узгоджену із загальною стратегією компанії.

Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади формування кадрової стратегії та інструменти її ефективної реалізації.: процес розробки кадрової стратегії ТОВ «АРС Пром»

Об'єктом дослідження процеси розробки кадрової стратегії підприємства та система управління персоналом на ТОВ «АРС Пром».

Базою дослідження виступають матеріали ТОВ «АРС Пром»;

За результатами дослідження систематизовано теоретичні та практичні аспекти здійснення соціально-відповідального маркетингу на підприємстві, а також запропоновано декілька шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства через удосконалення маркетингової діяльності

Одержані результати можуть бути використані у подальших теоретичних дослідженнях проблем підвищення ефективності діяльності підприємств, у практичній маркетинговій діяльності – для її удосконалення, у навчальному процесі при викладанні та вивченні дисциплін «Маркетинг».

Дипломна робота містить 60 сторінки, список використаних джерел з 40 найменувань, 4 додатка.

Ключові слова: стратегія; кадрова стратегія; підприємство; ефективність діяльності підприємства.

Рік виконання дипломної роботи 2024 р.

Рік захисту роботи 2025 р

ABSTRACT

Human Resources Strategy of an Industrial Enterprise in Modern Conditions

The purpose of the work is to generalize theoretical and methodological provisions and develop practical recommendations for the implementation of socially responsible practices in marketing activities at domestic enterprises to increase the efficiency of their activities.

The objectives of the work are to study the basic principles and components of the human resources strategy, determine the key stages of its development; analyze the state of the financial and economic activities of LLC "ARS Prom"; evaluate the existing system of personnel management of the enterprise; identify problems in the personnel management of LLC "ARS Prom"; propose a personnel strategy consistent with the general strategy of the company.

The subject of research is the theoretical and methodological principles of the formation of a human resources strategy and tools for its effective implementation. The process of developing a human resources strategy of LLC "ARS Prom"

The object of research is the processes of developing a human resources strategy of the enterprise and the human resources management system at LLC "ARS Prom".

The study is based on the materials of LLC "ARS Prom";

According to the results of the study, theoretical and practical aspects of implementing socially responsible marketing at the enterprise were systematized, and several ways of increasing the efficiency of the enterprise through improving marketing activities were proposed.

The obtained results can be used in further theoretical studies of the problems of increasing the efficiency of enterprise activities, in practical marketing activities - for its improvement, in the educational process when teaching and studying the disciplines "Marketing".

Diploma work contains 60 pages, a list of sources used from 40 names, 4 appendices.

Key words: strategy; personnel strategy; enterprise; efficiency of enterprise activities.

Year of completion of the thesis 2024.

Year of work protection 2025.

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....	5
1.1. Сутність та особливості формування та реалізації кадрової стратегії на підприємстві	5
1.2. Характеристика факторів впливу на кадрову стратегію підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	20
2.1. Огляд промислового підприємства та його кадрової політики	20
2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві.....	29
2.3 Проблеми кадрової політики ТОВ «АРС Пром» в сучасних умовах	35
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АРС ПРОМ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	39
ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	54

ВСТУП

Актуальність теми. Персонал є особливим видом ресурсів, який відіграє ключову роль у забезпеченні ресурсної бази для діяльності промислових підприємств. Цей ресурс є невичерпним джерелом підвищення ефективності функціонування підприємства, впливає на його конкурентоспроможність і визначає перспективи розвитку. Сучасний підхід розглядає персонал як стратегічно важливий ресурс, що потребує впровадження ефективних принципів і методів управління, тобто розробки стратегії управління персоналом підприємства.

Саме тому розробка кадрової стратегії є одним із найсучасніших підходів до управління персоналом, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни у потребах підприємства в кадровому потенціалі, забезпечуючи при цьому довготривалі відносини з працівниками та орієнтацію на їхній професійний і особистісний розвиток.

Будь-яка стратегія має організовувати та стимулювати роботу підприємства для досягнення поставлених цілей, кадрова стратегія спрямована на досягнення довгострокових цілей компанії у різні часові періоди. Основою будь-якої стратегії є розуміння механізмів, завдяки яким підприємство може успішно реалізовувати свої завдання, зберігаючи та примножуючи свої конкурентні переваги. Розробка кадрової стратегії, яка базується на наукових принципах, дозволяє підприємствам навіть у періоди фінансово-економічної нестабільності зберігати кадровий потенціал, підвищувати його мотивацію та ефективність використання.

Мета і завдання роботи. Метою роботи є узагальнення теоретико-методичних основ формування кадрової стратегії та політики підприємства та розроблення рекомендацій щодо удосконалення кадрової стратегії підприємства в сучасних умовах розвитку.

Для досягнення поставленої мети та гіпотези дослідження було поставлено та вирішено такі завдання:

- дослідити основні принципи та складові кадрової стратегії;

- визначити ключові етапи її розробки;
- проаналізувати стан фінансово-господарської діяльності ТОВ «АРС Пром»;
- оцінити існуючу систему управління персоналом підприємства;
- виявити проблеми в кадровому менеджменті ТОВ «АРС Пром»
- запропонувати кадрову стратегію, узгоджену із загальною стратегією компанії;
- оцінити ефективність впроваджених заходів.

Об'єкт дослідження – процеси розробки кадрової стратегії підприємства та система управління персоналом на ТОВ «АРС Пром».

Предмет дослідження – теоретичні та методичні засади формування кадрової стратегії та інструменти її ефективної реалізації.: процес розробки кадрової стратегії ТОВ «АРС Пром»

Методи дослідження: теоретичне узагальнення, системний аналіз, метод аналогії, SWOT-аналіз, графічне моделювання, індукція і дедукція, системний підхід та економічний аналіз.

База досліджень. ТОВ «АРС Пром»

Методи дослідження. В роботі використані такі теоретичні методи як: аналіз, синтез, порівняння, зіставлення, індукція, дедукція, моделювання, аналогія систематизація, класифікація наукових джерел інформації, що дозволило узагальнити та систематизувати теоретичні засади з проблематики кадрової політики та управління персоналом; а також емпіричні методи - економічне прогнозування, спостереження, аналіз вторинних даних та ін.

Науково-практична значимість одержаних результатів. Практична значущість роботи полягає у можливості застосування розроблених заходів у діяльності досліджуваного підприємств, та інших промислових чи торговельних підприємств. Пропонована стратегія є особливо актуальною для компаній, які стикаються з проблемами плинності кадрів та покращення якості обслуговування клієнтів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та особливості формування та реалізації кадрової стратегії на підприємстві

Українські підприємства сьогодні працюють в умовах постійних змін на ринку, що вимагає не лише зосередження на основній діяльності, але й розробки ефективної кадрової стратегії. Персонал відіграє вирішальну роль у забезпеченні успіху будь-якої компанії. Управління персоналом охоплює широкий спектр функцій: від набору нових працівників до організації процесу їх звільнення. У глобалізованому світі підприємство не може ефективно функціонувати без чітко визначеної кадрової стратегії. Стратегічне управління передбачає формування цілей підприємства, налагодження взаємодії із зовнішнім середовищем, що допомагає досягти цих цілей, та враховує внутрішні можливості. Рівень кадрового потенціалу є визначальним фактором, який впливає на можливості підприємства, створюючи тісний зв'язок між потенціалом організації та системою управління її персоналом. [1]

Кадрова стратегія – ключове поняття стратегічного управління персоналом – поступово змінюється та адаптується до сучасних концепцій управління. Її роль зростає в умовах економічних реформ, які потребують вдосконалення системи управління підприємствами через використання сучасних підходів менеджменту. Стратегічне управління стало однією з основних складових таких підходів.

Незважаючи на це, теоретичні та методологічні аспекти розробки системи прийняття стратегічних рішень на підприємствах все ще потребують більш глибокого дослідження. Серед науковців існують різні підходи до трактування поняття «кадрова стратегія», що свідчить про необхідність подальшого розвитку цього напрямку.

Одним із перших визначень терміну «стратегія управління персоналом» було запропоновано французьким експертом Хортом у 1988 році. Він описав її як «сукупність дій і послідовність рішень, спрямованих на оцінку, аналіз та

формування системи впливу на персонал для реалізації обраної стратегії розвитку організації».

Біловол Р. І. акцентує увагу на «соціальній стратегії» підприємства. Вона має забезпечувати нормальні умови праці та відпочинку, гарантувати безпеку, сприяти професійному розвитку співробітників, покращувати їхнє здоров'я та підвищувати тривалість життя. [4].

Більш комплексний підхід до розробки стратегії управління персоналом запропонували В. Д. Нємцов і Л. Є. Довгань. Вони розробили диференційований системний підхід, який охоплює такі аспекти, як планування, відбір і розстановка кадрів; підвищення ефективності використання персоналу; спеціалізація та мотивація працівників. [6, с. 34].

Ефективна кадрова стратегія повинна підтримувати довгострокову конкурентну позицію організації. Оскільки персонал є основним елементом соціальної системи підприємства, його значення у загальній стратегії розвитку особливо вагоме. [7]

Кадрова стратегія є системою принципів, що дозволяє гармонізувати людські ресурси із загальною стратегією компанії. Комплексний підхід до управління кадровим потенціалом і розробка моделей його ефективного використання є ключовими завданнями в умовах ринкової економіки. Їхнє вирішення сприятиме підвищенню ефективності роботи підприємства завдяки інтеграції всіх аспектів управління у єдину функціональну систему. [7]

Ефективне управління кадровими ресурсами є ключовим чинником успішного функціонування будь-якого підприємства. Тому створення кадрової стратегії та впровадження системного підходу до управління персоналом стає пріоритетним завданням для компаній. [2]

Кадрова стратегія спрямована на розвиток компетенцій працівників і забезпечує інтеграцію всіх аспектів управління персоналом. Вона покликана стимулювати працівників, підвищувати їхню кваліфікацію, трудові якості та формувати цілісну кадрову політику, орієнтовану на конкретні завдання підприємства. [1]

Щоб визначити необхідність розробки кадрової стратегії, важливо оцінити рівень зрілості системи управління персоналом на підприємстві. Це здійснюється за такими критеріями (рис. 1) :



Рис. 1.1 Критерії оцінки зрілості системи управління на підприємстві

Джерело: сформовано автором за [3]

Після аналізу системи управління персоналом визначають рівень її зрілості, який може належати до одного з чотирьох ступенів (рис. 1.2)

Початковий рівень. Працівники виконують свої обов'язки, керуючись власним розумінням цілей. Багато бізнес-процесів не задокументовані, а корпоративна документація відсутня. Інформація про бізнес неструктурована, що призводить до її втрати під час звільнення працівників.



Рис. 1.2 Рівні зрілості системи управління на підприємстві

Джерело: сформовано автором за [5]

Усвідомлений рівень. У компанії починають з'являтися внутрішні стандарти для роботи з персоналом. Працівники використовують корпоративні критерії для прийняття рішень, а нові завдання виконуються на основі попереднього досвіду.

Керований рівень. Основні процеси управління персоналом стандартизовані. Відповідальність за управління персоналом покладається на спеціальний відділ або відповідальну особу. Всі аспекти роботи з персоналом (рекрутинг, адаптація, оцінка, розвиток) пов'язані з цілями та філософією компанії.

Вимірюваний рівень. У компанії впроваджено KPI для оцінки роботи співробітників. Кар'єрні шляхи прозорі, а системи оцінки та показників роботи мають чіткі правила. Всі процеси спрямовані на досягнення стратегічних цілей організації.

Постійне вдосконалення системи управління персоналом є важливим кроком для забезпечення ефективності роботи підприємства. На основі регулярного моніторингу та аналізу в компанії проводять корекцію бізнес-процесів і впроваджують нові інструменти управління. Всі зміни фіксуються у

внутрішній документації та своєчасно доносяться до співробітників. Процес вдосконалення набуває систематичного характеру, акцентуючи увагу на важливості підтримки добробуту працівників. У компаніях впроваджуються програми розвитку, організовуються корпоративні університети, коучингові сесії, заходи з тімбілдингу, а також створюються умови для відпочинку та творчої самореалізації персоналу.

Ефективна кадрова стратегія дозволяє синхронізувати всі аспекти управління персоналом із загальною стратегією розвитку підприємства, що в результаті сприяє підвищенню конкурентоспроможності та продуктивності компанії.

Впровадження кадрової стратегії стає доцільним, коли система управління персоналом досягає хоча б базового рівня зрілості. Її розробка та реалізація дозволяють підвищити ефективність використання трудового потенціалу, розкрити конкурентні переваги підприємства та прискорити його економічний розвиток. [7]

Ключові напрями кадрової стратегії включають: - формування взаємодії з ринком праці та внутрішньофірмовими ресурсами; - розробку стилю управління персоналом і горизонтальної кооперації; - організацію умов праці та робочих місць; - визнання професійних досягнень працівників; - впровадження ефективної системи оплати праці; - навчання та підвищення кваліфікації персоналу; - удосконалення комунікаційної політики (рис. 1.3) .

Основа кадрової стратегії завжди базується на загальній стратегії розвитку компанії. Успішна її розробка враховує внутрішні ресурси, традиції підприємства та вплив зовнішнього середовища. Ефективним підходом є розробка стратегії за методом «зверху-вниз», де ключову роль відіграє вищий менеджмент. Такий підхід забезпечує якісний аналіз зовнішнього середовища та визначення тенденцій, тісний зв'язок із загальною стратегією розвитку компанії, чітке визначення пріоритетів для всього підприємства.

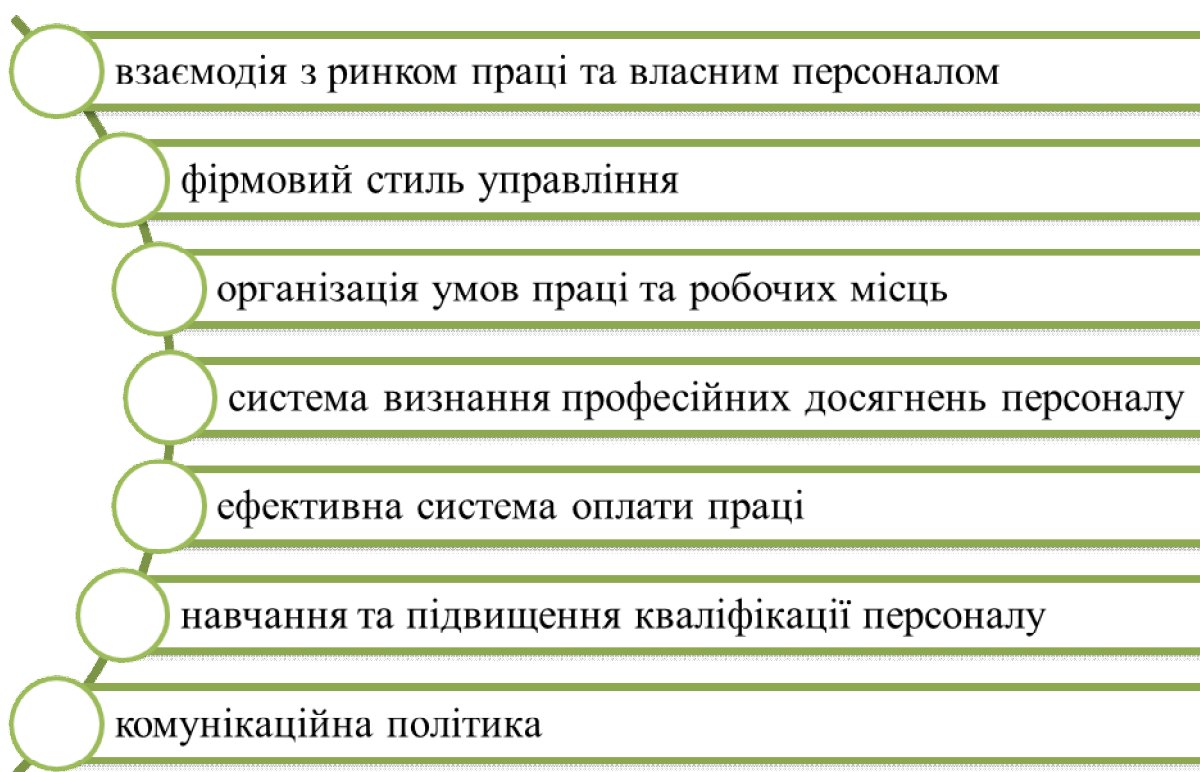


Рис. 1.3 Ключові напрями кадрової стратегії на підприємстві

Джерело: сформовано автором за [1]

Мета кадрової стратегії полягає у створенні цілісного підходу до управління кадрами, який сприятиме підвищенню їхньої кваліфікації та трудових якостей.

Дослідники виділяють основні складові кадрової стратегії, серед яких [9]:

1. Забезпечення охорони праці та дотримання техніки безпеки.
2. Регулювання трудових відносин.
3. Управління конфліктами на виробництві.
4. Формування етичних норм і ділової культури.
5. Організація найму, режимів роботи та відпочинку.
6. Адаптація нових співробітників і розвиток кадрового потенціалу.
7. Прогнозування потреб у персоналі та встановлення нових вимог до працівників.
8. Розробка системи відбору, оцінки та атестації персоналу.
9. Планування кар'єри та формування кадрового резерву.

10. Поліпшення мотиваційної політики, як матеріальної, так і нематеріальної.

11. Використання заходів соціального розвитку організації.

12. Інформаційна підтримка всіх процесів управління кадрами.

У кожній організації кадрова стратегія адаптується під конкретні цілі та завдання, і набір її елементів може змінюватися залежно від потреб підприємства.

Цінність кадрової стратегії полягає в створенні корпоративної культури, яка підтримує командну роботу, сприяє формуванню єдиного бачення серед топ-менеджменту та мотивує працівників. Її реалізація забезпечується завдяки наявності ключових ресурсів (персонал, фінанси, час), впорядкованих бізнес-процесів і чіткої системи комунікації, що будується від внутрішніх до зовнішніх аудиторій (працівники, клієнти, ринок).

Також важливим фактором є розвиток інтелектуальних компетенцій команди, які включають [11].:

- IQ (інтелектуальний рівень),
- EQ (емоційний інтелект),
- AQ (здатність адаптуватися до змін),
- VQ (енергія та бажання діяти).

Кадрова стратегія повинна бути тісно пов'язана з місією, корпоративними цінностями, управлінським стилем і культурою організації. Її впровадження – це стартова точка для змін у кадровій політиці, що спрямовані на відповідність стратегічним цілям компанії. [12]

Матриця кадрових стратегій, що ґрунтується на узгодженості рівня стійкості підприємства та рівня зростання чисельності працюючого персоналу на підприємствах представлена у таблиці 1.1

Щодо ролі зовнішнього середовища в кадровій стратегії Підприємства можуть створювати різні моделі кадрових стратегій залежно від стабільності компанії та зростання кількості персоналу.

Таблиця. 1.1.

Матриця кадрових стратегій

		Рівень зростання чисельності персоналу		
		<i>високий</i>	<i>середній</i>	<i>низький</i>
Рівень стійкості організації	<i>високий</i>	«Розвиток»		
	<i>середній</i>		«Стабільність»	
	<i>низький</i>			«Спад»

Джерело [1]

Використання матриці кадрових стратегій дозволяє оцінити ситуацію, швидко прийняти рішення щодо адаптації чи вдосконалення політики управління персоналом. Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і рівня зростання чисельності персоналу на підприємстві представлена на таблиці 1.2.

Аналіз управління кадрами на вітчизняних підприємствах показав, що багато з них належать до зони «Спад», що вказує на необхідність суттєвих змін у кадровій стратегії. Це дозволить підприємствам адаптуватися до ринкових умов, підвищити конкурентоспроможність і зменшити ризики.

Основні завдання кадрової політики

Кадрова політика підприємства визначає основні напрями роботи з персоналом, спрямовані на досягнення довгострокових і короткострокових цілей. Серед ключових стратегічних цілей виділяються [1]:

- формування кваліфікованого колективу,
- розвиток потенціалу працівників,
- підтримка корпоративних цінностей.

Ця політика базується на принципах і моделях, які забезпечують оптимальний баланс між відновленням, збереженням і розвитком трудового потенціалу відповідно до потреб компанії, умов ринку праці та вимог законодавства. [13]

Таблиця 1.2.

Варіанти кадрових стратегій залежно від рівня стійкості підприємства і
рівня зростання чисельності персоналу

Найменування	Можливі варіанти кадрових стратегій
«Розвиток» (зростання загальної потреби в кадрах; поява нових робочих місць)	- залучення, відбір та оцінка персоналу; - розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; - розробка програм навчання та підвищення кваліфікації персоналу; - підвищення рівня заробітної плати; - поліпшення умов і організації праці; - підвищення рівня мотивації і стимулювання персоналу; - розширення пакета соціальних послуг; - формування сприятливого морально-психологічного клімату, що сприяє творчості; - постійне підвищення кваліфікації; - забезпечення можливостей службового і наукового зростання.
«Стабільність» (чисельність персоналу постійна, незначно змінюється)	- підвищення рівня кваліфікації працівників (відповідно до їх особистих можливостей і за виробничої необхідності) - проводиться на основі існуючих заходів; - рівень заробітної плати носить стабільний характер; - використання внутрішніх трудових ресурсів; - мотивація та стимулювання персоналу здійснюється за стандартними програмами без будь-яких нововведень; - планування і розвиток кар'єри відбуваються за розробленою технологією; - внутрішнє переміщення; - перенавчання працівників; - посилення соціальних гарантій; - організація виходу на пенсію.
«Спад» (скорочення чисельності персоналу; низькі економічні можливості залучення персоналу)	- скорочення фонду оплати праці в цілому, і зменшення рівня заробітної плати працівників за категоріями; - невідповідність між фондом оплати праці та чисельністю персоналу за категоріями; - організація масових звільнень і допомога в працевлаштуванні; - стимулювання дострокового виходу на пенсію за умов збереження найбільш цінної частини персоналу, що відповідає майбутнім умовам роботи; - перекваліфікація працівників.

Розроблено автором

Завдання кадрової політики:

1. Забезпечення підприємства кадрами відповідної якості та кількості.

2. Рациональне використання трудового потенціалу.
3. Формування згуртованих і ефективних трудових колективів.

Вплив кадрової стратегії на розвиток компанії

Кадрова стратегія дозволяє:

- оцінити сильні та слабкі сторони персоналу, враховуючи конкурентні переваги,
- визначити загрози та можливості для розвитку трудового потенціалу,
- створити базу для ефективного розподілу ресурсів,
- запропонувати альтернативні дії для вдосконалення управління кадрами. [7]

1.2. Характеристика факторів впливу на кадрову стратегію підприємства

Основні завдання стратегічного управління персоналом включають:

1. Забезпечення організації трудовими ресурсами, що відповідають її стратегії та цілям.
2. Формування сприятливого внутрішнього середовища, де організаційна культура, цінності та пріоритети створюють умови для реалізації трудового потенціалу.
3. Розв'язання питань функціональних структур управління, що передбачає адаптацію організаційних моделей до стратегічних потреб, зокрема в частині управління персоналом.
4. Оптимізація співвідношення централізації та децентралізації, з акцентом на розподіл повноважень і завдань відповідно до їх стратегічної значущості та рівня ієрархії.

Напрями розробки стратегії управління персоналом охоплюють:

- Визначення місії, завдань та бачення підприємства.
- Прогнозування потреби в персоналі на перспективу.

- Ідентифікацію джерел залучення кадрів, як внутрішніх, так і зовнішніх.
- Встановлення критеріїв та методів відбору і найму.
- Формування систем оцінювання діяльності персоналу та визначення напрямів розвитку.
- Розробку механізмів адаптації і соціалізації нових співробітників.
- Вибір методів стимулювання праці та форм заохочення.
- Створення системи оцінки інтенсивності впровадження заходів із можливістю їх коригування.

Процес формування стратегії доцільно починати з аналізу зовнішнього середовища, провідного досвіду та оцінки сильних і слабких сторін кадрового потенціалу. Недостатня увага до цих аспектів може призвести до помилок у розробці стратегії, що загрожує досягненню загальної мети підприємства.

Завдання аналізу середовища включають:

- Формування уявлення про внутрішні ресурси та потенціал підприємства.
- Виявлення тенденцій розвитку зовнішнього середовища та ролі підприємства в ньому.
- Визначення конкурентних переваг та мінімізацію впливу недоліків.

Цей процес має інтегрувати аналіз можливостей використання зовнішніх змін та оцінку доступних ресурсів для досягнення бажаних результатів.

Наявність стратегії управління персоналом в організації свідчить про те, що залучення, використання та розвиток працівників відбувається цілеспрямовано і з урахуванням місії та стратегічних цілей підприємства, а не хаотично. Така стратегія охоплює різні аспекти діяльності у сфері управління персоналом, зокрема:

- Оптимізацію структури персоналу, враховуючи вікові, професійні, кваліфікаційні та інші характеристики.
- Регулювання чисельності працівників з урахуванням змін у складі персоналу.

- Забезпечення ефективності витрат на персонал, включаючи заробітну плату, бонуси, витрати на навчання тощо.
- Розвиток кадрового потенціалу.
- Впровадження заходів соціального захисту, таких як пенсійне забезпечення, медичне страхування та інші соціальні гарантії.
- Формування організаційної культури, що охоплює норми, традиції та правила поведінки в колективі.
- Удосконалення системи управління персоналом, включаючи структуру, функції, кадрове та інформаційне забезпечення.

Формування та реалізація стратегії, а також контроль за цими процесами є завданнями стратегічного управління персоналом. Використання системного підходу дозволяє розглядати цю діяльність як комплексну систему, що складається з взаємозалежних підсистем.

Особливості системного підходу:

- Рішення, що приймаються у межах окремих підсистем, оцінюються з точки зору їхнього впливу на всю систему.
- Аналіз і прийняття рішень щодо управління персоналом враховують вплив зовнішніх та внутрішніх факторів.
- Використовуються позитивні практики інших організацій, адаптовані до особливостей підприємства.

Така інтеграція кадрової стратегії з загальним напрямом розвитку організації забезпечує її ефективність і результативність.

Реалізація стратегії управління персоналом базується на створенні плану або програми стратегічного менеджменту в кадровій сфері. Цей план включає конкретні завдання, заходи для їх виконання, строки реалізації, відповідальних виконавців, а також обсяги необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних тощо).

Одним із ключових інструментів у формуванні стратегії є маркетинг персоналу. Його основна роль полягає в аналізі ринку праці, що дозволяє чітко визначити вимоги до співробітників, зрозуміти їхні професійні потреби та

забезпечити їх задоволення більш ефективними методами порівняно з конкурентами.

Розробка плану стратегічного управління персоналом відкриває можливості використання різноманітних інструментів для досягнення встановлених цілей. На завершальному етапі відбувається коригування стратегії, за необхідності – впровадження альтернативних варіантів розвитку кадрової політики, а також оцінка результатів її реалізації.

Процес формування стратегії управління кадрами може включати лише окремі її компоненти, залежно від цілей і завдань, які ставить підприємство. Набір елементів стратегії може змінюватися відповідно до специфіки діяльності організації.

Важливо, щоб стратегія управління персоналом забезпечувала конкурентні переваги підприємства. Це досягається через ефективне використання сильних сторін організації, розвиток кадрового потенціалу та створення умов для його оптимального використання. Крім того, стратегія має сприяти формуванню кваліфікованої, компетентної команди співробітників і стимулювати їх до інноваційного розвитку, що дозволяє реалізовувати як цілі підприємства, так і особисті прагнення його працівників.

Критерії вибору стратегії включають обсяги ресурсів, відведених на її реалізацію, часові рамки, наявність кадрового потенціалу та інші фактори. Загалом вибір стратегії базується на сильних сторонах компанії і спрямований на розробку заходів, які посилюють конкурентні можливості підприємства завдяки ефективному управлінню персоналом.

Основними інструментами реалізації стратегії виступають:

- Кадрове планування, що охоплює системи розвитку, навчання, кар'єрного просування персоналу.
- Соціальні пільги та система винагороди, які забезпечують мотивацію співробітників.

Процес впровадження стратегії залучає багатьох працівників з різних підрозділів організації, починаючи від великих виробничих структур до

невеликих команд і окремих бригад. У цій системі всі керівники, незалежно від рівня, є виконавцями стратегії у межах своїх обов'язків, тоді як співробітники кадрових служб активно беруть участь у цьому процесі.

Особливості роботи з молодим персоналом

Молоді працівники мають унікальні риси, які слід враховувати. Вони вирізняються сучасним мисленням, емоційним підходом до роботи, індивідуалізмом і відкритістю до нових знань. Для них характерні активність, бажання постійного навчання через тренінги, семінари, вебінари і соціальні мережі. Відносини між молоддю і керівництвом набувають двостороннього характеру, де важливо враховувати їхні очікування та прагнення.

У сучасних умовах молоді люди свідомо обирають місце роботи з чіткими цілями і мотивами. Якщо реальність не відповідає їхнім очікуванням, вони швидко змінюють місце праці, шукаючи кращі варіанти.

Етапи реалізації стратегії управління персоналом

Процес реалізації складається з таких ключових кроків:

1. Розробка плану впровадження стратегії, включаючи стратегічні плани підрозділів.
2. Запуск стартових заходів для реалізації стратегічних цілей.

На впровадження стратегії впливають:

- наявність інструментів та механізмів реалізації;
- якість тактичних рішень у системі управління;
- узгодженість повноважень між різними рівнями;
- відповідність стратегії культурним цінностям організації;
- ефективність методів управління.

Структура стратегічного плану може включати такі розділи:

1. Підбір і розстановка кадрів.
2. Адаптація працівників і стабілізація команди.
3. Системи оцінювання та відповідності посад.
4. Розвиток і навчання (курси, атестація, кар'єрне планування).
5. Поліпшення ефективності використання ресурсів.

6. Мотивація і заохочення працівників.
7. Формування корпоративної культури.

Підсумовуючи, можна зазначити, що формування і реалізація стратегії управління персоналом є важливим етапом, який визначає конкурентні переваги компанії та її перспективи. Основна мета стратегічного управління – забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, здатними ефективно вирішувати задачі організації.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ НА ПРИКЛАДІ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Огляд промислового підприємства та його кадрової політики

Товариство з обмеженою відповідальністю «АРС ПРОМ» молоде підприємство, що активно розвивається, засновано у 2007 році і утворене відповідно до Цивільного та Господарського кодексів України, Закону України «Про господарські товариства» та іншого чинного законодавства України. Товариство створюється на невизначений період часу, а також набуває прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації. Місцезнаходження Товариства: вул. Березнева 10, 0ф. 108, м. Київ, Україна, 02160.

Товариство має Статут (Додаток Г), самостійний баланс (Додатки А, Б, В), печатку і штамп із зображенням круглої печатки та своїм найменуванням, фірмові бланки і товарний знак, валютний та інші рахунки в банківських установах, має право від свого імені вести господарську діяльність на території України та за її межами, будувати, придбавати, відчужувати, здавати в оренду, лізинг та користуватися складними об'єктами нерухомості та будь-яким рухомим і нерухомим майном, нести зобов'язання, бути позивачем і відповідачем у суді.

Історія даного підприємства розпочинається з реєстрації як ФОП «Рева Андрій Сергійович» 14.02.2001 року з основним видом діяльності: 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього, а у 2007 році на базі ФОП «Рева Андрій Сергійович» було створено ТОВ«АРС ПРОМ».

Підприємство спеціалізується на виробництві та постачанні трубопроводної арматури як загальнопромислового так і спеціального (нестандартного) призначення, забезпечене необхідним обладнанням та інструментом для виробництва та контролю якості виконаних робіт виготовлених виробів, а також має необхідні нормативні документи.[14]

Випуск продукції здійснюється за повним виробничим циклом – від проектування до збирання та випробування готових виробів. Для виконання робіт є кваліфіковані спеціалісти з великим досвідом роботи.

На сьогоднішній день ТОВ «АРС ПРОМ» довіряють понад 800 вітчизняних компаній. Номенклатурний перелік виробленої продукції включає понад 300 найменувань. Кожен рік номенклатурний ряд поповнюється новими позиціями. [15] На даний момент основними видами діяльності підприємства є:

- оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- виробництво та постачання трубопровідної арматури;
- виробництво інших кранів і клапанів;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- ремонт побутових приладів, домашнього і садового обладнання

Властивий певному виробничому підрозділу тип виробництва зумовлює застосування методів підготовки, планування, контролю виробництва, форм організації праці, особливості технологічних процесів, кожний із яких характеризується сукупністю ознак, тому наявність лише одного з них або навіть декількох не дає підстав для висновку про наявність того чи іншого типу виробництва. За сукупністю цих ознак розрізняють такі загальноприйняті типи виробництва: одиничне, серійне та масове. [16]

Можна сказати що ТОВ «АРС ПРОМ» належить до серійного виробництва. На даному підприємстві випускають дрібні вироби і системи спеціального призначення, що швидко змінюються за конструкцією, що дуже описує серійний тип виробництва.

Виробнича структура ТОВ «АРС ПРОМ» включає головний офіс, механообробний та механізований цех, ділянку термічної обробки, малярної ділянки, зварювальної ділянки.

Для безперебійної роботи механообробних та складальних цехів на складі заготовок та напівфабрикатів знаходиться страховий запас корпусних деталей, що постійно поповнюється.

Досвід арматуробудівної галузі, власні напрацювання дозволяють вирішувати поставлені завдання щодо випуску конкурентоспроможної продукції високої якості.[15]

Схема виробничої структури виглядає наступним чином (рис. 2.1):

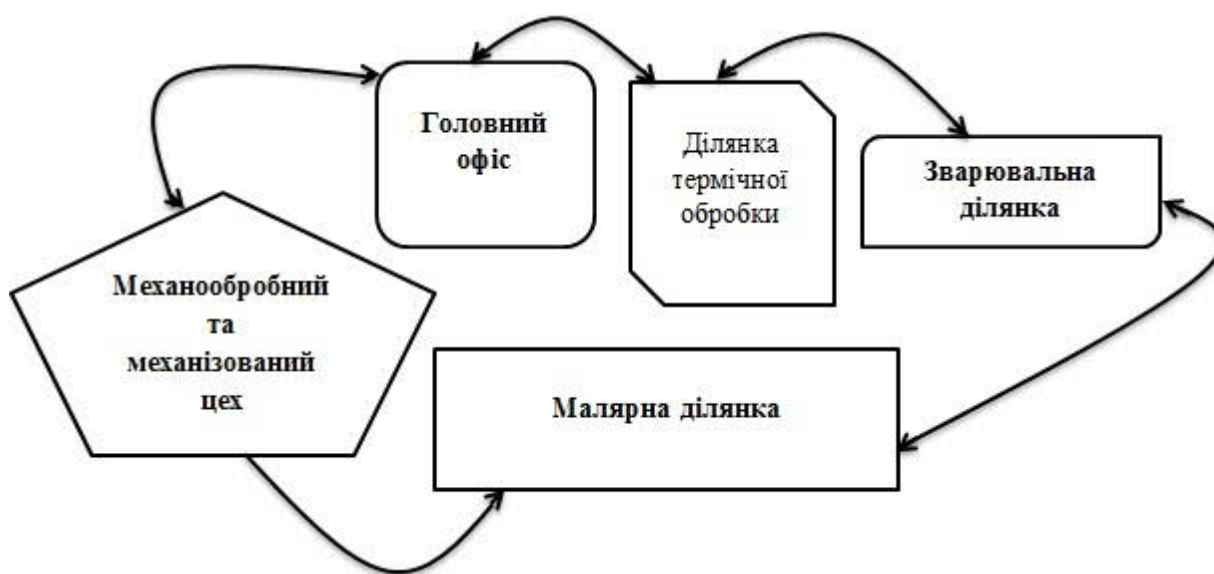


Рис. 2.1.Схема виробничої структури ТОВ «АРС ПРОМ

Джерело:розроблено автором за [17]

Механізований цех, до його складу входять виробничі дільниці, ланки, які становлять об'єднану за певною ознакою групу робочих місць. Тут виконуються токарні, фрезерні, свердлильні та шліфувальні роботи. У цьому виробничому підрозділі зазвичай виготовляється повний асортимент заготовок та деталей.

Щоб надати металевим виробам необхідну форму, відлити необхідні деталі для одиничних виробів або комбінованих виробів, саме цим займається цех термообробки та зварювання.

На завершальному етапі виробництва продукції підприємства виробни надходять на ділянку фарбування. Це фарбувальний комплекс, який складається з кількох камер, одна для сушіння, друга для фарбування, а також станції підготовки до фарбування. Після цього готовий продукт може бути протестований і досягнути кінцевого споживача із задовільними результатами.

Проаналізуємо динаміку вартості оборотних та необоротних активів за останні три роки.

Динаміка забезпечення засобами підприємства та ефективність їх використання показані на рис.2.2

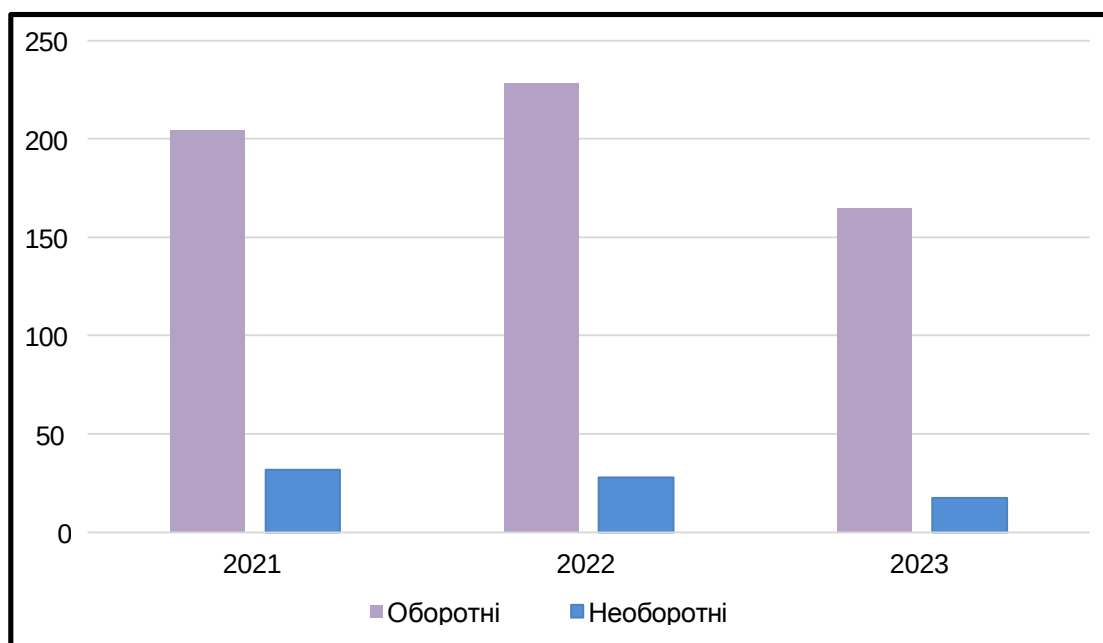


Рис. 2.2. Динаміка вартості оборотних та необоротних активів підприємства за 2021-2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А,Б,В

Виходячи з результатів, можна сказати, що на підприємстві переважають оборотні активи протягом досліджуваного періоду, хоча вартість необоротних активів у 2022 році значно знизилась, а оборотних – зросла. Це зростання свідчить про покращення матеріально-технічної бази підприємства, що є

позитивною динамікою в цілому, окрім 2023 року. Це пов'язано перш за все з військовими подіями. Розглянемо структуру оборотних та позаоборотних активів ТОВ «АРС ПРОМ» на кінець 2023 року.

Структура активів підприємства представлена на рис. 2.3



Рис. 2.3. Структура оборотних активів ТОВ «АРС ПРОМ» на кінець 2023 р.

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А, Б, В

У структурі оборотних активів ТОВ «АРС ПРОМ» найбільшу частку займає стаття запаси, яка складає 88% від загальної кількості оборотних активів. Далі йдуть гроші та їх еквіваленти – 9%, найменшу частку займає дебіторські заборгованості по 3%.

Виходячи з даних звітності досліджуваного підприємства необоротних активів видно, що всю частину необоротних активів займають саме основні засоби.

На основі фінансової звітності ТОВ «АРС ПРОМ» за 2021-2023 роки проведемо аналіз динаміки відтворення основних засобів. Результати розрахунків наведено у таблиці 2.1.

Розглянувши таблицю 2.1, можемо побачити, що коефіцієнт зносу основних засобів показує частку заміненних і відновлених основних засобів, які

фінансуються за рахунок амортизаційних відрахувань, а коефіцієнт зносу у основних засобів підприємств а становить 74,93% у 2021 році, 77,66% у 2023 році, з подальшою негативною тенденцією та знос 86,34% у 2023 році.

Таблиця 2.1

Аналіз динаміки відтворення основних засобів ТОВ «АРС ПРОМ»
за 2021 – 2023 роки

Показники	2020	2021	2022	Абсолютне відхилення	
				2022до2021	2023до2022
Первісна вартість, тис.грн	1271	1255,9	1284	-15,5	28,5
Залишкова вартість, тис. грн	318,7	280,6	175,5	-38,1	-105,1
Знос, тис. грн	952,7	975,3	1109	22,6	133,6
Вартість введених ОЗ, тис. грн	103	57,9	24,1	-45,1	-33,8
Вартість виведених ОЗ, тис.грн	0	38,1	105,1	38,1	67
Середньорічна вартість ОЗ, тис.грн	327,3	282,25	168,8	-45,033	-113,5
Коефіцієнт зносу, %	74,93	77,66	86,34	2,72	8,68
Коефіцієнт придатності, %	25,07	22,34	13,66	-2,72	-8,68
Коефіцієнт оновлення, %	8,10	4,61	1,88	-3,49	-2,73
Коефіцієнт вибуття, %	0,00	3,03	8,18	3,03	5,15
Фондовіддача, грн.	4,36	4,68	1,90	0,32	-2,78
Фондомісткість, грн.	0,23	0,21	0,53	-0,02	0,31

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А, Б, В

Цей показник буде зростати. Використовуючи показник стану основних виробничих фондів, тобто коефіцієнт придатності основних засобів, який відображає, яка частина основних засобів придатна для використання в процесі господарської діяльності підприємства, можна зазначити, що коефіцієнт має тенденцію до зменшення: 25,07% у 2021 році, 22,34% у 2022 році та 13,66% у 2023 році. Можна зазначити, що коефіцієнт має тенденцію до зменшення.

Коефіцієнт оновлення основних засобів показує частку нових основних засобів, введених в експлуатацію. Протягом аналізованого періоду цей коефіцієнт має негативну тенденцію: коефіцієнт оновлення основних засобів становив 8,10% у 2021 році, зменшившись до 4,61% у 2022 році та 1,88% у 2023 році.

Коефіцієнт вибуття вказує на інтенсивність вибуття основних засобів. Цей коефіцієнт досяг свого найвищого значення у 2023 році, коли коефіцієнт вибуття основних засобів сягнув 8,18%.

Отже, на підставі вище викладеного варто зазначити, що більша половина основних засобів є застарілими і їхній технічний стан не відповідає сучасним вимогам, тому підприємству необхідно розглянути можливість про поступове замінювання застарілого обладнання на більш сучасне.

Ділова активність підприємства у фінансовому аспекті проявляється насамперед у швидкості обороту його коштів. Аналіз ділової активності полягає в дослідженні рівнів і динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності, основними з яких є коефіцієнт оборотності активів.

Розглянемо показники, що характеризують ефективність їх використання на підприємстві за останні три роки (табл. 2.2)

Таблиця 2.2

Аналіз динаміки відтворення основних засобів ТОВ «АРС ПРОМ» за 2021 – 2023 роки

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022до2023	2023до2022
Коефіцієнт оборотності	3,0	2,7	1,2	-0,3	-1,5

Коефіцієнт завантаження оборотних коштів	0,33	0,37	0,81	0,04	0,4
Рентабельність оборотних активів	12,0	6,4	3,5	-5,59	-2,9

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А, Б, В

Аналіз даних таблиці 2.2 показує, що ефективність використання оборотних активів на підприємстві загалом є позитивною, причому показник 2021 року є найкращим, а показник 2023 року - найнижчим.

Коефіцієнт використання активів показує, скільки активів припадає на 1 грн продукції, і є оберненим показником до коефіцієнта оборотності активів. Спостерігається позитивна динаміка цього показника порівняно з 2021 роком, що означає, що оборотний капітал став краще використовуватися впродовж наступних двох років. При цьому рентабельність оборотного капіталу зростає з кожним роком і знаходиться в нормативних межах.

Планування діяльності підприємства

Проаналізуємо основні показники фінансово-економічного ТОВ «АРС ПРОМ» за 2021-2023 рр. в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансово-економічного стану ТОВ «АРС ПРОМ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2022р. до 2021 р.	2023р. до 2022 р.	2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	5543,20	5876,80	2440,90	333,60	-3435,90	6,02	-58,47
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	219,70	138,50	68,00	-81,20	-70,50	-36,96	-50,90
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	4210,40	4750,40	1855,30	540,00	-2895,10	12,83	-60,94
Валовий прибуток, тис. грн.	1332,80	1126,40	585,60	-206,40	-540,80	-15,49	-48,01

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А, Б, В

Як ми можемо бачити в таблиці 5.1, протягом досліджуваних років відбулося зростання чистого доходу від реалізації продукції у 2022 році на 333,6 тис. грн. порівняно з 2021 роком, що відбулося за рахунок збільшення обсягів збуту.

Однак у 2023 році прибуток компанії зменшився на 58% через нестабільну економічну ситуацію. Слід зазначити, що економічні показники ТОВ "АРС ПРОМ" є конкурентно спроможними, оскільки більшість компаній цієї галузі у 2023 році зазнають збитків.

Таке зменшення чистого прибутку пов'язане зі збільшенням загальних витрат, що є наслідком зростання цін на паливо та електроенергію, збільшенням витрат на оплату праці та впливом загальних військових подій. У 2022 році спостерігається зростання виробничої собівартості, що також негативно впливає на валовий прибуток, який у 2022 році на 15,5 % менший, ніж у 2021 році. Таким чином, зниження економічних показників компанії свідчить про загальне погіршення економічного становища компанії протягом аналізованого періоду.

Поряд з цим доцільно розрахувати низку коефіцієнтів ліквідності, результати розрахунку яких наведено у таблиці 2.4

Таблиця 2.4

Показники ліквідності ТОВ «АРС ПРОМ» за 2020-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
				2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022р.
Коефіцієнт покриття	3,25	2,53	11,02	-0,72	8,49
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,62	0,52	1,32	-0,09	0,80
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,36	0,35	0,93	-0,01	0,59

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А, Б, В

Аналіз показників ліквідності дозволяє зробити наступні висновки. Коефіцієнт покриття протягом звітного року був високим (оптимальне значення >1 , зростає), що свідчить про те, що оборотних коштів компанії достатньо для обслуговування своїх боргів та зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності є індикатором здатності компанії погашати свої поточні зобов'язання у разі настання кризи. Цей показник знаходиться в межах норми (нормальне значення вище 0,5-1), і він зменшився у 2022 році, що свідчить про те, що на 1 грн поточних зобов'язань припадає 0,52 грн високоліквідних активів; незважаючи на складну ситуацію у 2023 році, цей показник збільшився, що є позитивним зрушенням. Коефіцієнт абсолютної ліквідності знаходиться в доброму стані та в межах нормативного значення (оптимальне значення $>0,2$ зростає). Цей коефіцієнт свідчить про те, що компанія має достатній рівень абсолютної ліквідності, що вказує на її здатність негайно погасити всі поточні грошові платежі.

Тепер проаналізуємо стан фінансово-господарської діяльності ТОВ «АРС ПРОМ» шляхом складання комплексного балансу підприємства.

2.2. Аналіз системи управління персоналом на підприємстві

Вищим органом Товариства є Загальні збори Учасників. Чергові Загальні збори Учасників Товариства скликаються Головною Загальних зборів або Керівників виконавчого органу, черговість скликань цих загальних зборів встановлюється раз на рік.[18]

Представники Учасників можуть бути постійними або призначеними на певний строк. Учасник вправі в будь-який час замінити свого представника у Зборах Учасників, сповістивши про це інших Учасників. Учасник Товариства вправі передати свої повноваження на зборах іншому Учаснику або представникові іншого Учасника Товариства шляхом видачі відповідної довіреності або усного повідомлення під час зборів про це.[19]

Виконавчим органом Товариства, що здійснює управління його поточною діяльністю, є Директор. Директор вирішує усі питання діяльності Товариства, крім тих, які віднесено до компетенції Зборів Учасників та Ревізійної комісії. Збори Учасників можуть прийняти рішення про передачу частини прав, що належить їм, до компетенції Директора.[18]

Контроль за фінансовою та господарською діяльністю Товариства здійснюється Ревізійною комісією. Члени Ревізійної комісії Товариства обираються із числа Учасників. Перевірки діяльності директора проводяться Ревізійною комісією за дорученням Загальних зборів Учасників, з власної ініціативи або на вимогу Учасників Товариства. Ревізійна комісія вправі вимагати від посадових осіб товариства подання усіх необхідних матеріалів, бухгалтерських чи інших документів, особистих пояснень. Організаційна структура підприємства має наступний вигляд (рис. 2.5)

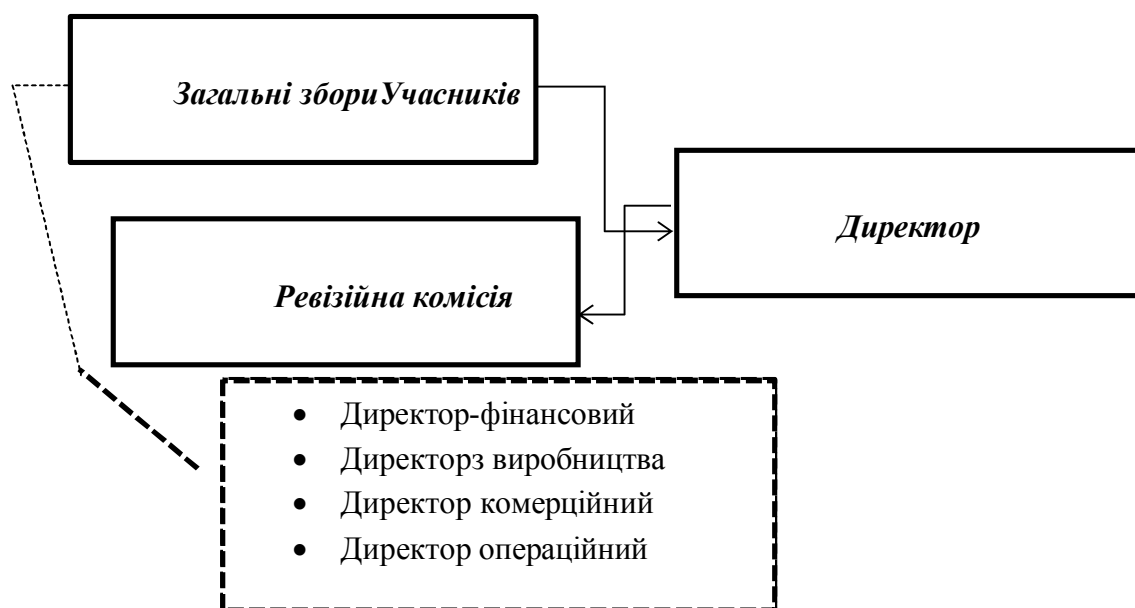


Рис. 2.5. Організаційна структура ТОВ «АРС ПРОМ»

Джерело: розроблено автором за [18,16]

Ревізійна комісія, в разі виявлення зловживання посадовими особами Товариства або якщо виникла загроза суттєвим інтересам Товариства, може вимагати від Голови Товариства скликання позачергових Зборів Учасників.

Проаналізувавши структуру та згідно рис. 2.5. можна сказати, що головні управлінські функції підприємства є централізованими.

Перевагами централізованої структури є:

- концентрація процесу прийняття рішень в руках тих, хто краще знає загальну ситуацію, має ширший кругозір, знання, досвід;
- посилення стратегічної спрямованості управлінського процесу та забезпечення при необхідності концентрації ресурсів на ключових напрямках діяльності організації
- покращення контролю діяльності підрозділів
- забезпечення високої узгодженості дій ланок організації

Отже, я вважаю що централізація є доцільною та корисною вона призведе до економії та скорочення витрат завдяки швидкості їх прийняття, однозначності та орієнтації на детальний контроль. Зміна структури на децентралізовану не має сенсу, є ймовірність послаблення контролю та єдності у діях, відсутність загальних правил і процедур вироблення і прийняття рішень.

Головним ресурсом кожного підприємства, є персонал підприємства під ним розуміється сукупність найнятих працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві відповідно до штатного розкладу, а також працюючі власники організації, які одержують на підприємстві заробітну плату. Станом кінець 2023 року на підприємстві працює 6 працівників. Структура і склад виглядає наступним чином і відображено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Склад та структура персоналу ТОВ «АРС ПРОМ» за 2020-2022 рр.

Показник	Роки						Відхилення 2022р. до 2021р		Відхилення 2023р. до 2022р	
	2021		2022		2023					
	осіб	Питома вага,%	осіб	Питома вага,%	осіб	Питома вага,%	+-	%	+-	%
Середньооблікова к-сть штатних працівників	9	100	6	100,0	6	100,0	-3	-33,33	0	0

втому числі: керівники	1	11,1	1	16,7	1	16,7	0	0	0	0
юристи	1	11,1	1	16,7	1	16,7	0	0	0	0
Головні бухгалтери	1	11,1	1	16,7	1	16,7	0	0	0	0
Виробничий персонал	6	66,67	3	50,0	3	50,0	-3	-50	0	0
Серед яких: Чоловіків	5	55,56	4	66,7	4	66,7	-1	-20	0	0
Жінок	4	33,33	2	33,3	2	33,3	-1	33,33	0	0

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А,Б,В

Отже, аналізуючи дані таблиці 2.5, можна зробити висновок, що в період з 2021 по 2022 рік кількість працівників знизилась на 33,33%, через міграцію працівників за кордон, внаслідок, неможливості виконання ними своїх завдань через війну в Україні.

Зміни відбулися у категорії – виробничого персоналу. Склад персоналу показано на рисунку 2.6.



Рис. 2.6. Структура персоналу у 2021-2023 рр., ос.

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А,Б,В

Таким чином, частка виробничого персоналу переважає у структурі персоналу на ТОВ «АРС ПРОМ».

Загалом робота трудового колективу організована на досить високому рівні, враховуючи невелику кількість робочого персоналу, підприємство показує гарні результати.

У сучасній ринковій економіці продуктивність праці є одним із найважливіших показників оцінки діяльності підприємства, тому велике значення для оцінки ефективності використання трудових ресурсів на підприємстві має саме цей показник. Рівень продуктивності праці характеризується показником виробітку, який показує кількість продукції, що виготовлено за одиницю часу або приходить на одного середньооблікового працівника [20].

Різноманітність підходів до визначення продуктивності праці залежить від галузевої специфіки діяльності підприємств, а також від мети розрахунків.

Для того, щоб визначити ефективність використання персоналу підприємства було розраховано продуктивність персоналу та відображено в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Продуктивність праці працівників ТОВ «АРС ПРОМ» за 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення		Відносне відхилення, %	
				2022р. до 2021р.	2023р. до 2022р.	2022 р. до 2021р.	2023 р. до 2022р.
Обсяг випущеної продукції, тис. грн.	5 543,20	5 876,80	2 440,90	333,60	-3435,90	6,02	-58,47
Середня чисельність працівників		6	6	3,00	0	-33,33	0
Продуктивність праці, тис. грн/особ	615,91	979,46	406,82	-364,01	-572,64	37,15	-41,51

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А, Б, В

Після проведених розрахунків можна зазначити, що продуктивність праці на підприємстві має тенденцію спаду за досліджуваний період. Відтак, у 2022 році вона збільшилась на 37,15%, а в 2023 році на 41,51% знизилась порівняно з минулорічним показником.

Для того, щоб продуктивність праці персоналу підприємства і надалі зростала необхідно запровадити на підприємстві відповідну кадрову політику,

яка дала б змогу більш ефективно забезпечити необхідний рівень кадрового планування, професійний розвиток і навчання персоналу, мотивацію і стимулювання трудової активності.

Форми та системи заробітної плати - це механізм встановлення розміру заробітку залежно від кількості та якості праці і її результатів. Обираючи певну форму заробітної плати і конкретну систему формування заробітку, роботодавець керує інтенсивністю та якістю праці конкретних працівників.

На підприємстві ТОВ «АРС ПРОМ» використовуються такі системи оплати праці, як погодинна, відрядна та за договорами цивільно- правового характеру.

Крім того на підприємстві укладений колективний договір між адміністрацією, в особі директора та профспілковим комітетом підприємства від імені трудового колективу.

Проаналізовано фонд оплати праці, результати аналізу яких наведено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз фонду заробітної плати підприємства у 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне		Відносне	
				2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.
Фонд оплати праці, грн	470315,73	623752,12	219426,53	153436,39	-404325,59	32,62	-64,82
основна	338627,33	405438,88	153598,57	66811,55	-251840,31	19,73	-62,12
додаткова	131688,40	218313,24	65827,96	86624,84	-152485,28	65,78	-69,85
Середня кількість, працівників, осіб	8	9	6	1	-3	12,50	-33,33
Середньорічна заробітна плата на 1 робітника, грн.	58789,47	69305,79	36571,09	10516,32	-32734,70	17,89	-47,23
Середньомісячна заробітна плата на 1	4899,12	5775,48	3047,59	876,36	-2727,89	17,89	-47,23

Джерело: розроблено автором на основі Додатків А, Б, В

Таким чином, заробітна плата зросла у 2021 році завдяки збільшенню обсягів виробництва. Того ж року середньомісячна заробітна плата на одного

працівника зросла до 5775,48 гривень, що на 17,89% більше, ніж у 2020 році. Підвищення заробітної плати є ефективним мотиваційним фактором для працівників.

У фонді оплати праці переважає основна заробітна плата, частки якої в минулому становили 72%, 65% та 70%. Дещо зросли додаткові виплати, такі як премії та заохочувальні виплати. Їх частка зросла з 28% у 2020 році до 35% у 2021 році та 30% у 2022 році, що є позитивним результатом. Збільшення бонусів також є мотивуючим фактором для працівників.

Стимулювання працівників слід вдосконалювати за двома основними напрямками:

- 1) Оптимізована система бонусів, яка забезпечує високі обсяги продажів;
- 2) Пропонувати різноманітний спектр пільг, адаптованих до потреб та способу життя працівників.

Відповідно, результати діяльності групи можуть бути покращені за допомогою наступних заходів

- Збільшення обсягів виробництва шляхом матеріального заохочення працівників, задіяних у виробництві;
- збільшення змінної частини фонду оплати праці за рахунок удосконалення
- схем оплати праці, що стимулюють продаж продукції

2.3 Проблеми кадрової політики ТОВ «АРС Пром» в сучасних умовах

У сучасних економічних реаліях, які характеризуються високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та соціально-економічними викликами, кадрова політика підприємств є одним із ключових чинників їхнього успіху. Для ТОВ «АРС Пром» питання управління людськими ресурсами набуває особливого значення. Однак компанія стикається з низкою

проблем у цій сфері, які впливають на її продуктивність і конкурентоспроможність.

1. Дефіцит кваліфікованих кадрів. Ринок праці в Україні, особливо у промисловому секторі, характеризується значним дефіцитом кваліфікованих фахівців. Молоді спеціалісти часто виїжджають за кордон у пошуках кращих умов праці, що ускладнює пошук персоналу для ключових посад. Для ТОВ «АРС Пром» ця проблема особливо актуальна, оскільки якість продукції та ефективність виробничих процесів безпосередньо залежать від рівня професійної компетентності співробітників.

У сучасних умовах залучення спеціалістів вимагає створення конкурентних умов праці, зокрема пропозиції ринкових заробітних плат, інвестицій у навчання та професійний розвиток, а також забезпечення соціальних гарантій.

2. Високий рівень плинності кадрів. Плинність персоналу є ще однією значущою проблемою. Основні причини цього явища полягають у недостатньо розвиненій системі мотивації, відсутності чітких кар'єрних перспектив і низькій залученості співробітників. У результаті компанія не лише втрачає цінних працівників, а й стикається з додатковими витратами на пошук, відбір і адаптацію нових співробітників.

Зменшення плинності кадрів можливе за умови розробки та впровадження комплексної програми утримання персоналу. Вона може включати збільшення рівня соціального захисту, впровадження гнучких умов праці та створення сприятливого корпоративного клімату.

3. Недостатня цифровізація управління кадрами. Сучасний світ рухається в бік автоматизації та цифровізації бізнес-процесів, включно з HR-управлінням. Проте у ТОВ «АРС Пром» використання сучасних технологій у роботі з персоналом є недостатньо ефективним. Відсутність автоматизованих систем для обліку кадрів, оцінки їхньої продуктивності та аналізу потреб у навчанні уповільнює роботу кадрової служби та знижує її ефективність.

Запровадження сучасних HRM-систем може допомогти компанії більш раціонально керувати людськими ресурсами, оцінювати результативність працівників і формувати персоналізовані плани їхнього розвитку.

4. Проблеми з мотивацією співробітників. Мотивація персоналу – це одна з найважливіших складових успішної роботи будь-якого підприємства. Однак у ТОВ «АРС Пром» спостерігається недостатня увага до нематеріальної мотивації працівників. Багато співробітників не бачать перспектив зростання в компанії, що призводить до зниження їхньої зацікавленості в досягненні цілей підприємства.

Рішенням цієї проблеми може стати запровадження комплексної системи мотивації, яка включає не лише фінансові стимули, а й визнання досягнень працівників, створення можливостей для навчання та кар'єрного зростання, а також зміцнення корпоративної культури.

5. Відсутність системи навчання і розвитку персоналу. Зміни у технологіях та економічних умовах потребують від працівників постійного підвищення кваліфікації. Однак у ТОВ «АРС Пром» відсутня чітко визначена система професійного навчання. Це знижує конкурентоспроможність співробітників на ринку праці та впливає на продуктивність компанії в цілому.

Для подолання цієї проблеми доцільно створити навчальні програми, які базуються на потребах підприємства, та інвестувати у розвиток персоналу. Залучення тренінгів, семінарів та онлайн-курсів дозволить працівникам отримати нові знання і вдосконалити свої навички.

6. Зміна потреб працівників. Сучасні працівники очікують від роботодавців більшої гнучкості, можливості поєднувати роботу з особистим життям та роботи у гібридному форматі. Однак ТОВ «АРС Пром» дотримується традиційних методів управління, які не завжди відповідають цим очікуванням.

Впровадження гнучкого графіка роботи та дистанційної зайнятості, де це можливо, може допомогти компанії утримати співробітників і підвищити їхню задоволеність роботою.

Підсумовуючи зазначимо, що проблеми кадрової політики ТОВ «АРС Пром» є результатом недостатньої адаптації до сучасних викликів. Для вирішення цих питань компанії необхідно розробити комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який включатиме підвищення рівня мотивації персоналу, впровадження сучасних технологій, інвестування у навчання та розвиток, а також адаптацію до нових потреб співробітників.

Вирішення цих проблем дозволить ТОВ «АРС Пром» ефективніше використовувати потенціал своїх співробітників і досягати поставлених стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «АРС ПРОМ»В СУЧАСНИХ УМОВАХ

У сучасних умовах ринок праці стає дедалі конкурентнішим, і компанії змушені розробляти нові підходи для залучення та утримання кваліфікованих кадрів. Для ТОВ «АРС Пром» ці аспекти мають бути пріоритетними, адже саме персонал є рушієм інновацій та ключовим ресурсом для досягнення стратегічних цілей.

Успішність розробки та реалізації кадрової стратегії на підприємстві пропонується забезпечувати за такими ключовими напрямками, що наведені на рис. 3.1

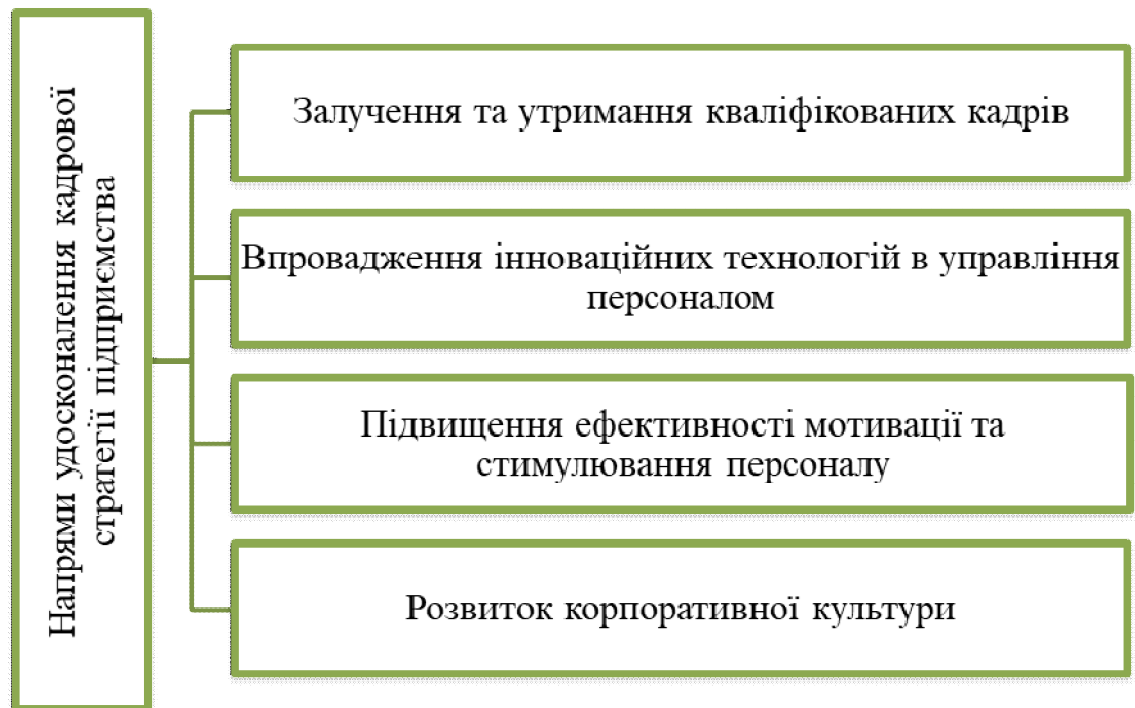


Рис. 3.1 Ключові напрями удосконалення кадрової стратегії для ТОВ «АРС ПРОМ»

Розроблено автором

Так, напрям залучення та утримання кваліфікованих кадрів потребує реалізації наступних заходів, що представлені на рис.3.2.

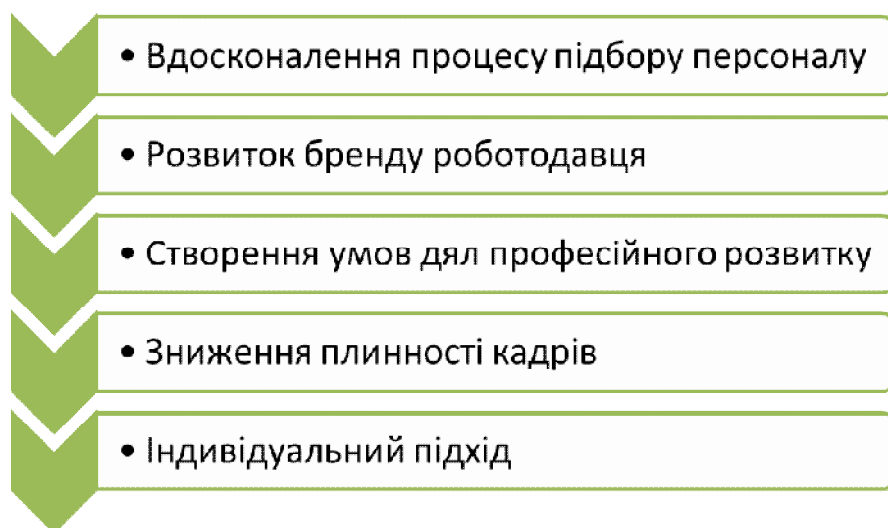


Рис. 3.2 Завдання для реалізації напряму залучення та утримання кваліфікованих кадрів для ТОВ «АРС ПРОМ»

Розроблено автором

Вдосконалення процесу підбору персоналу. ТОВ «АРС Пром» потребує модернізації механізмів підбору персоналу через інтеграцію сучасних HR-інструментів. Використання ATS (Applicant Tracking System) дозволить автоматизувати процес відбору кандидатів, починаючи від перегляду резюме до формування бази потенційних співробітників. У поєднанні з активною присутністю компанії на платформах LinkedIn, Work.ua, Rabota.ua та професійних форумах це сприятиме залученню кандидатів з різних сфер.

Додатково, компанія може проводити заходи з прямого рекрутингу, такі як дні відкритих дверей або участь у кар'єрних виставках. Це дозволяє безпосередньо комунікувати з потенційними співробітниками, демонструючи переваги роботи в ТОВ «АРС Пром»[21].

Розвиток бренду роботодавця. Створення сильного бренду роботодавця є потужним інструментом для залучення персоналу. Для цього компанії варто інвестувати у зовнішні та внутрішні PR-кампанії. Наприклад, публікація успішних кейсів працівників, відеороликів про роботу в компанії чи інтерв'ю з керівництвом.

Додатково, участь у рейтингах роботодавців, таких як «Найкращі компанії для роботи», сприяє формуванню позитивного іміджу.

Співробітництво з університетами, створення програм стажування для студентів і молодих фахівців дозволить залучати нові таланти [22].

Створення умов для професійного розвитку. ТОВ «АРС Пром» може запропонувати працівникам можливості для зростання через навчальні програми. Це можуть бути як внутрішні курси, так і зовнішнє навчання, наприклад, участь у семінарах, конференціях чи отримання сертифікацій.

Компанії також варто впровадити програми наставництва, де досвідчені фахівці передаватимуть знання новим працівникам. Доступ до онлайн-платформ, таких як Coursera або Udey, дозволить співробітникам самостійно обирати курси відповідно до своїх потреб [23].

Зниження плинності кадрів. Одним із ключових викликів для компанії є плинність кадрів. Щоб зменшити цей показник, необхідно впроваджувати програми адаптації для нових співробітників. Вони можуть включати ознайомчі тренінги, призначення наставників та регулярні зустрічі з керівництвом для оцінки прогресу.

Регулярні опитування задоволеності працівників допоможуть визначити слабкі сторони політики компанії. Наприклад, результати анкетування можуть виявити потребу у покращенні умов праці чи додаткових бонусах.

Індивідуальний підхід. ТОВ «АРС Пром» також може запровадити індивідуальні плани розвитку для працівників. Цей підхід дозволяє враховувати потреби та цілі кожного співробітника, пропонуючи їм оптимальні шляхи професійного зростання.

Усі вищезазначені заходи створюють умови, за яких компанія не лише залучає кваліфіковані кадри, але й ефективно утримує їх, забезпечуючи стабільність і розвиток команди. Це дозволить ТОВ «АРС Пром» зменшити витрати на постійний набір персоналу, підвищити продуктивність праці та зміцнити свої позиції на ринку [27].

Впровадження інноваційних технологій в управління персоналом потребує наступних заходів.

Сучасні HR-технології дають змогу компаніям підвищити продуктивність та ефективність управління людськими ресурсами. Для ТОВ «АРС Пром» це відкриває можливості для вдосконалення процесів через автоматизацію, аналітику та діджиталізацію.

Першим кроком є впровадження HRM-систем (Human Resource Management System), які оптимізують адміністративні процеси. Наприклад, системи Workday чи SAP SuccessFactors дозволяють автоматизувати задачі з управління графіками, оцінки продуктивності чи формування звітності. Це не лише економить час HR-фахівців, а й зменшує ймовірність помилок [25].

Дані та аналітика відіграють важливу роль у прийнятті рішень. Завдяки використанню HR-аналітики компанія зможе ідентифікувати ключові проблеми, такі як причини плинності кадрів або низького рівня продуктивності. Ці дані дозволяють створювати точкові рішення для підвищення ефективності команд [26].

Велике значення має також діджиталізація навчання. Використання платформ, таких як Coursera або корпоративних LMS (Learning Management Systems), дозволяє забезпечити доступ до якісних освітніх ресурсів незалежно від місця перебування працівників. Впровадження дистанційного навчання сприяє зниженню витрат і підвищенню кваліфікації працівників [28, 32].

Останнім аспектом є автоматизація рутинних HR-процесів. Це включає автоматичне обчислення відпусток, компенсацій чи реєстрацію відвідувань. Такі рішення, як Zenefits чи Gusto, роблять управління персоналом швидшим і ефективнішим [25, 33].

Використання інноваційних технологій дозволить ТОВ «АРС Пром» створити гнучку і адаптивну систему управління кадрами, яка відповідає сучасним викликам ринку праці.

Для підвищення ефективності мотивації та стимулювання персоналу необхідно зосередити зусилля на наступному.

Мотивація працівників є одним із найважливіших чинників стабільної роботи компанії. Для ТОВ «АРС Пром» підвищення мотивації персоналу має

базуватись на збалансованому підході до матеріального і нематеріального стимулювання [24].

Матеріальні стимули залишаються одним із найефективніших інструментів. Зокрема, компанії слід впроваджувати бонусні системи, які прив'язуються до результатів роботи. Наприклад, виплата премій за перевиконання планових показників або завершення складних проєктів у встановлені терміни мотивуватиме співробітників докладати більше зусиль [30].

Нематеріальне стимулювання також має велике значення. Це можуть бути програми визнання досягнень працівників, такі як вручення грамот, публічне оголошення про успіхи чи підтримка ініціатив співробітників. Такі дії підвищують рівень задоволеності працівників і створюють атмосферу довіри. Ще одним напрямом є підтримка work-life balance. Гнучкі графіки роботи, можливість працювати дистанційно або надання додаткових вихідних є ефективними способами уникнення вигорання персоналу [29].

Нарешті, варто розглянути впровадження програм розвитку персоналу як інструменту мотивації. Наприклад, надання можливості отримати сертифікати, пройти курси чи взяти участь у конференціях значно підвищує залученість працівників у діяльність компанії.

Системний підхід до мотивації забезпечить лояльність працівників до компанії, сприятиме зменшенню плинності кадрів і підвищенню ефективності роботи [34].

Також важливим напрямом є підвищення ролі та розвиток корпоративної культури як інструменту вдосконаленні кадрової стратегії досліджуваного підприємства.

Корпоративна культура є одним із ключових факторів, що впливає на ефективність роботи компанії, залученість персоналу та його лояльність. У ТОВ «АРС Пром» формування сильної корпоративної культури може стати основою для вдосконалення кадрової стратегії, спрямованої на досягнення стратегічних цілей і підвищення конкурентоспроможності [21]. Завдання, що

забезпечуватимуть посилення ролі корпоративної культури досліджуваного підприємства, наведені на рис. 3.3

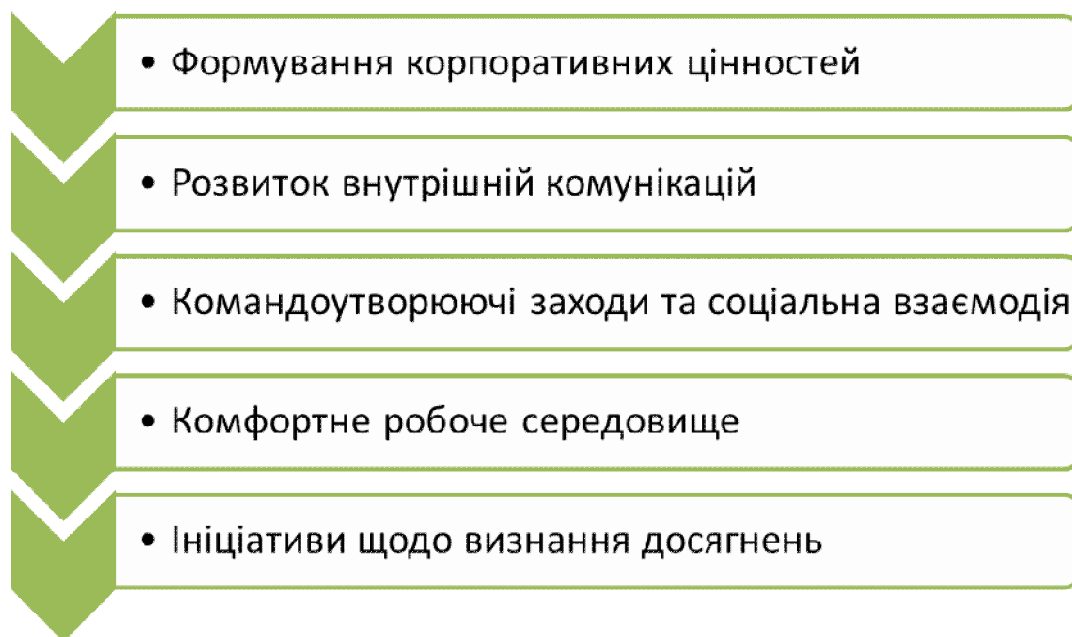


Рис. 3.3 Завдання для реалізації напряму розвитку корпоративної культури для ТОВ «АРС ПРОМ»

Розроблено автором

Формування корпоративних цінностей. Першим етапом зміцнення корпоративної культури є чітке формулювання та комунікація корпоративних цінностей. Цінності повинні відповідати місії та баченням компанії. Для ТОВ «АРС Пром» такими цінностями можуть бути інноваційність, клієнтоорієнтованість, командна робота, професіоналізм та соціальна відповідальність.

Важливо, щоб ці принципи не залишалися лише формальними гаслами, а були інтегровані у щоденну діяльність. Наприклад, проведення регулярних зустрічей, де працівники діляться своїми досягненнями або пропозиціями, дозволить закріпити цінності у поведінці та мотивації співробітників [31].

Розвиток внутрішніх комунікацій. Ефективні комунікації є основою для побудови міцної корпоративної культури. У ТОВ «АРС Пром» доцільно використовувати сучасні платформи для обміну інформацією, такі як Slack, Microsoft Teams або внутрішні портали. Ці інструменти дозволяють

співробітникам залишатися на зв'язку, отримувати оперативну інформацію про зміни та обмінюватися ідеями.

Регулярні внутрішні бюлетені, які інформують про новини компанії, досягнення команд і важливі зміни, допомагають працівникам відчувати себе частиною єдиного цілого [27].

Командоутворюючі заходи та соціальна взаємодія. Одним із найефективніших способів зміцнити корпоративну культуру є організація тимбілдінгів. Це можуть бути спільні спортивні події, тренінги, інтерактивні воркшопи або навіть волонтерські акції. Наприклад, компанія може ініціювати екологічні проекти або благодійні заходи, залучаючи співробітників до соціально значущих справ.

Такі активності сприяють встановленню довірливих стосунків між працівниками, підвищують їх лояльність до компанії та створюють сприятливу атмосферу для співпраці.

Комфортне робоче середовище.

Комфортні умови праці безпосередньо впливають на задоволеність персоналу. ТОВ «АРС Пром» має забезпечити сучасні робочі місця, які сприятимуть продуктивності. Це включає ергономічні меблі, якісне технічне оснащення, зони відпочинку, кухні, а також можливість працювати віддалено або у гнучкому графіку.

Додатково, компанія може запровадити такі ініціативи, як корпоративне медичне страхування, консультації з ментального здоров'я, заняття спортом чи навіть підтримка хобі працівників.

Ініціативи щодо визнання досягнень: . Визнання внеску працівників є важливим аспектом корпоративної культури. У ТОВ «АРС Пром» можна запровадити програми заохочення, наприклад, нагородження співробітників, які продемонстрували високу ефективність або запропонували інноваційні ідеї. Публічне визнання досягнень на зборах, вручення сертифікатів чи нагород - це ефективний спосіб мотивувати персонал та закріпити цінності компанії.

Результати впровадження корпоративної культур.

Зміцнення корпоративної культури матиме довгостроковий позитивний ефект для ТОВ «АРС Пром». Співробітники, які відчують себе частиною команди, працюють більш ефективно, проявляють ініціативу і рідше змінюють місце роботи.

Крім того, сильна культура підвищує привабливість компанії як роботодавця, сприяючи залученню кваліфікованих фахівців. Вона також допомагає створити позитивний імідж на ринку та підтримати конкурентоспроможність організації [28].

Таким чином корпоративна культура є не лише важливим інструментом у вдосконаленні кадрової стратегії, але й джерелом натхнення для працівників, яке сприяє формуванню єдиної команди, готової відповідати на виклики сучасності.

Підсумовуючи, зазначимо наступне. Аналіз можливостей вдосконалення кадрової стратегії ТОВ «АРС Пром» демонструє, що ефективне управління людськими ресурсами є критично важливим у сучасних умовах. Залучення і утримання кваліфікованих кадрів потребує комплексного підходу, який включає вдосконалення системи підбору, брендингу роботодавця та підтримку професійного розвитку. Впровадження інноваційних технологій в HR-процеси дозволить автоматизувати рутинні завдання, оптимізувати навчання та прийняття рішень, що позитивно вплине на ефективність роботи. Системний підхід до мотивації персоналу допоможе підвищити продуктивність співробітників, знизити плинність кадрів та створити лояльність до компанії. Останній, але не менш важливий напрям – формування сильної корпоративної культури. Це дозволить не лише зміцнити команду, а й покращити імідж ТОВ «АРС Пром» на ринку праці. Інтеграція цих напрямів забезпечить стійкість компанії до викликів сучасного ринку, підвищить її конкурентоспроможність і створить умови для подальшого зростання та розвитку [27, 35].

ВИСНОВКИ

Проведені дослідження теоретико-методичних засад розробки та реалізації кадрової стратегії на підприємстві, проблем і шляхів її вдосконалення, зокрема ТОВ «АРС Пром», дозволяють зробити наступні висновки.

Розробка кадрової стратегії має ґрунтуватися на глибокому аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища і враховувати сучасні виклики. Вона повинна стати ключовим елементом загальної стратегії розвитку організації, оскільки інтеграція таких підходів дозволяє ефективно вирішувати стратегічні завдання.

Формування і реалізація стратегії управління персоналом є важливим етапом, який визначає конкурентні переваги компанії та її перспективи. Основна мета стратегічного управління – забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами, здатними ефективно вирішувати задачі організації. Реалізація стратегії управління персоналом базується на створенні плану або програми стратегічного менеджменту в кадровій сфері. Цей план включає конкретні завдання, заходи для їх виконання, строки реалізації, відповідальних виконавців, а також обсяги необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, інформаційних тощо).

Основні завдання стратегічного управління персоналом включають: забезпечення організації трудовими ресурсами, що відповідають її стратегії та цілям; формування сприятливого внутрішнього середовища, де організаційна культура, цінності та пріоритети створюють умови для реалізації трудового потенціалу; розв'язання питань функціональних структур управління, що передбачає адаптацію організаційних моделей до стратегічних потреб; оптимізація розподіл повноважень і завдань відповідно до їх стратегічної значущості та рівня ієрархії управління підприємства.

Проблеми кадрової політики ТОВ «АРС Пром» є результатом недостатньої адаптації до сучасних викликів. Найбільш відчутними є наступні проблеми – дефіцит кваліфікованих кадрів, високий рівень плинності кадрів,

недостатня цифровізація управління кадрами, проблеми з мотивацією працівників, відсутність системи навчання і розвитку персоналу.

Для вирішення цих питань компанії необхідно розробити комплексний підхід до управління людськими ресурсами, який включатиме підвищення рівня мотивації персоналу, впровадження сучасних технологій, інвестування у навчання та розвиток, а також адаптацію до нових потреб співробітників, використання інноваційних технологій.

Для ефективної кадрової безпеки досліджуваному підприємству необхідно зосередити зусилля на впровадженні інноваційних HR-технологій, створенні сильної корпоративної культури та системного підходу до розвитку персоналу.

Аналіз можливостей вдосконалення кадрової стратегії ТОВ «АРС Пром» демонструє, що ефективне управління людськими ресурсами є критично важливим у сучасних умовах. Залучення і утримання кваліфікованих кадрів потребує комплексного підходу, який включає вдосконалення системи підбору, брендингу роботодавця та підтримку професійного розвитку.

Впровадження інноваційних технологій в HR-процеси дозволить автоматизувати рутинні завдання, оптимізувати навчання та прийняття рішень, що позитивно вплине на ефективність роботи. Системний підхід до мотивації персоналу допоможе підвищити продуктивність співробітників, знизити плинність кадрів та створити лояльність до компанії. Стимулювання працівників слід вдосконалювати за двома основними напрямками: оптимізувати систему бонусів, яка забезпечує високі обсяги продажів та пропонування різноманітного спектру пільг, адаптованих до потреб та способу життя працівників.

Важливе значення мають брендинг роботодавця, автоматизація процесів і підтримка професійного зростання співробітників. Такі заходи сприятимуть підвищенню продуктивності, лояльності працівників і зміцненню ринкових позицій компанії. Поєднання теоретичних засад, усунення виявлених проблем і використання сучасних інструментів управління персоналом дозволить ТОВ

«АРС Пром» забезпечити стійкість до ринкових викликів, підвищити конкурентоспроможність і створити умови для подальшого розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мамотенко Д. Ю. Актуальні підходи до розробки кадрової стратегії організації в сучасному середовищі / Д. Ю. Мамотенко. // Збірник наукових праць Херсонського державного університету. – 2015. – Вип. 14. – С. 49–52.
2. Москаленко В. О. Особливості вибору кадрової стратегії на підприємствах / В. О. Москаленко. // Науково-практичний журнал "Економіка АПК". – 2009. – №14. – С. 23–27.
3. Письменна О. О. Наукові основи та методи формування кадрової стратегії підприємств : дис. канд. екон. наук : 08.00.04 / Олександра Олександрівна Письменна. – Дніпро, 2017. – 320 с.
4. Біловол Р. І. Методологічні аспекти формування кадрової стратегії підприємства / Р. І. Біловол. // Вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №4. – С. 225–228.
5. Чернишова Л.І., Заложнікова А.І. Стратегічні аспекти процесу розвитку менеджменту персоналу в умовах дії воєнного стану та їх вплив на стан кадрового потенціалу підприємства // Економіка та суспільство. – 2023. – Вип. 55. – С. 536-545.
6. Немцов В. Д. Стратегічне управління підприємством / В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань. – Київ: ЕксОб, 2001. – 266 с.
7. Овчиннікова В. О. Кадрові стратегії автотранспортних підприємств: досвід та перспективи / В. О. Овчиннікова, Г. Є. Островерх, Я. В. Пасіч. // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – №60. – С. 178–185.
8. Синиціна Ю.П., Шпортько Г.Ю. Дослідження елементів сучасної системи управління персоналом: монографія. – Дніпро: Поліграфцентр «Формат», 2023. – 250 с.
9. Хандій О. О. Теоретичні основи управління персоналом: концепція та механізми реалізації : монографія / О. О. Хандій. – Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2010. – 240 с.

10. Піддубна А. Як створити HR-стратегію 2018: крок за кроком [Електронний ресурс] – URL: <https://prohr.rabota.ua/kak-razrabotat-hr-strategiyu-algorithm-i-rekomendatsii-marchara/>.
11. Мазур В. С. Сучасні підходи до кадрових стратегій підприємств / В. С. Мазур. // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – №6. – С. 206–210.
12. Перепадя Ф. Л. Кадрова політика як складова корпоративного управління / Ф. Л. Перепадя. // Журнал "Економіка. Управління. Інновації". – 2013. – №1. – С. 48–60.
13. Підприємництво та його оподаткування: навч. посіб. /уклад.: Л.М. Гаєвська, О.І. Марченко, Т.В. Паєнтко. Вид. 2-е. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 356 с
14. ТОВ«АРСПРОМ» [Електронний ресурс] – URL:<https://arsprom.uaprom.net/ua/>
15. Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту: Закон України від 22.12.1998 № 331-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/331-14>
16. Статут_АРС_ПРОМ_2017 [Електронний ресурс] – URL:file:///C:/Users/HP15/DownloadsC_2017.pdf
17. Цивільний кодекс України: від 16.01.2003 № 435-IV. База даних «Законодавство України». ВР України. [Електронний ресурс] – URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
18. Гришко В., Струц О. Інноваційні зміни в управлінні персоналом. // Економіка і регіон. – 2023. – №2. – С. 45-52.
19. Склярук Т., Наконечна В. Особливості використання інноваційних технологій в системі управління персоналом в умовах сьогодення. // Modeling the Development of the Economic Systems. – 2024. – Том 12, №1. – С. 85-94.
20. Федорова Ю., Мірющенко М., Івченко В. Цифрові технології в управлінні персоналом. // Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. – 2021. – №4. – С. 102-110.

21. Innovative HR Practices and Employee Outcomes: The Mediating Role of Affective Commitment. // Journal of Business Research. – 2021. – Vol. 125. – P. 564-578.
22. Digital HR: A Critical Management Science Perspective on the Digitalization of HRM. // German Journal of Human Resource Management. – 2022. – Vol. 36, Issue 3. – P. 255-270.
23. Artificial Intelligence in Recruitment and Selection: A Review and Research Agenda. // International Journal of Human Resource Management. – 2022. – Vol. 33, Issue 4. – P. 745-763.
24. Employee Retention Strategies in the Era of Digital Transformation. // Journal of Business Strategy. – 2022. – Vol. 43, Issue 5. – P. 98-110.
25. Gamification in Human Resource Management: Applications and Outcomes. // Human Resource Management Review. – 2023. – Vol. 33, Issue 1. – P. 45-60.
26. Remote Work and Employee Engagement: The Role of Digital HR Practices. // Journal of Organizational Behavior. – 2021. – Vol. 42, Issue 2. – P. 164-182.
27. The Impact of Digitalization on Employee Well-being: A Systematic Review. // European Journal of Work and Organizational Psychology. – 2023. – Vol. 32, Issue 3. – P. 240-260.
28. Strategic Human Resource Management and Organizational Performance: The Mediating Role of Innovation. // Journal of Management Studies. – 2021. – Vol. 58, Issue 4. – P. 345-360.
29. Digital Transformation in HR: A Meta-Analysis of Outcomes and Moderators. // Human Resource Management Journal. – 2022. – Vol. 32, Issue 5. – P. 480-498.
30. Artificial Intelligence in Human Resource Management. // International Journal of Innovation and Technology Management. – 2023. – Vol. 20, Issue 1. – P. 22-38.

31. Employee Experience in the Digital Era: The Role of Digital HR Tools. // Journal of Applied Psychology. – 2022. – Vol. 107, Issue 6. – P. 478-492.
32. The Role of Artificial Intelligence in Human Resource Management. // International Journal of Innovation and Technology Management. – 2023. – Vol. 20, Issue 1. – P. 1-18.
33. Ковтун Д.Р. Управління персоналом підприємства: навчальний посібник. – Ізмаїл: Придунайська філія МАУП, 2024. – 180 с.
34. Комарницька Н.І. Стратегічне управління персоналом: навчальна програма. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2024. – 30 с.
35. Національне агентство України з питань державної служби. Стратегія управління персоналом НАДС на 2020-2022 роки. – Київ: НАДС, 2020. – 20 с.
36. Мельник О.Г. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії // Вісник Ужгородського національного університету. – 2021. – Вип. 35. – С. 45-50.
37. Петренко І.М. Трансформація стратегічних імперативів управління персоналом в умовах пандемії COVID-19 // Журнал економіки та управління. – 2021. – Т. 32, № 2. – С. 123-130.
38. Закон України. Про Стратегію державної кадрової політики на 2012-2020 роки: Указ Президента України від 01.02.2012 № 45/2012 // Офіційний вісник України. – 2012. – № 10. – С. 5.
39. Стратегія управління персоналом. [Електронний ресурс] – URL: <https://nads.gov.ua/vakansiyi-v-nads/strategiya-upravlinnya-personalom>
40. Шкробот М.В. Сучасні технології управління персоналом. Навчальний посібник. КПІ. – 2022. [Електронний ресурс] – URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/87324de2-07d3-4742-a715-454fc28117ad/content>

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Баланс(Звіт про фінансовий стан) ТОВ«АРСПРОМ» за 2023 рік

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

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство
Товариство з обмеженою відповідальністю "АРС ПРОМ"
Територія Дніпровський район м. Київ
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю
Вид економічної діяльності Оптові торгівля матеріальними виробами, виготовленими і оптовими підприємствами і продаваними до нього

Дата(рік, місяць, число)
за ЄДРПОУ
за КАТОТТГ
за КОПФ
за КВЕД

Код
2024 01 01
35208138
6310104040674
240
46.74

0678273109

Середня кількість працівників, осіб 6
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком
Адреса, телефон вулиця Березнева, буд. 10, оф. 108, м. Київ, 02160

І. Баланс на 31 грудня 2023 р.

Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
І. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	-	-
Первісна вартість	1001	-	-
Накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Особи та засоби :	1010	280,6	175,5
первісна вартість	1011	1 255,9	1 284,4
знос	1012	(975,3)	(1 108,9)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом І	1095	280,6	175,5
ІІ. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 810,4	1 453,5
у тому числі готова продукція	1103	587,5	489,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	63,2	22,8
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	1,0	1,3
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	81,4	33,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	313,0	139,6
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	13,8	-
Усього за розділом ІІ	1195	2 282,8	1 651,1
ІІІ. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 563,4	1 826,6

ПРОДОВЖЕННЯ ДОДАТКУ А

Пасива	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	44,0	44,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Не розподілений прибуток (неоприятий збиток)	1420	1 564,8	1 632,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 608,8	1 676,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	52,1	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточні кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	707,9	112,9
розрахунками з бюджетом	1620	100,7	35,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	30,4	14,2
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	93,9	1,6
Усього за розділом III	1695	902,5	149,8
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 563,4	1 826,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2023 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	2 440,9	5 876,8
Інші операційні доходи	2120	3,3	77,9
Інші доходи	2240	0,7	2,9
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	2 444,9	5 957,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1 855,3)	(4 750,4)
Інші операційні витрати	2180	(499,2)	(996,8)
Інші витрати	2270	(7,5)	(41,5)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(2 362,0)	(5 788,7)
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	82,9	168,9
Податок на прибуток	2300	(14,9)	(30,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	68,0	138,5

Керівник

Головний бухгалтер

ЕП Рева Андрій
Сергійович

Рева Андрій Сергійович

(підпис, оригінал)

(підпис, оригінал)

¹ Коэффициент административных расходов на территории территориальных единиц и территорий территориальных громад

ДОДАТОК Б

Баланс(Звіт про фінансовий стан) ТОВ«АРСПРОМ» за 2022 рік

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

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Дата(рік,місяць,число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "АРС ПРОМ"	за СДРПОУ	2023 01 01
Територія Дніпропетровський район м. Київ	за КАТОГПТ	35208138
Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОПФІ	І.А8000000000000479391
Вид економічної діяльності Оптова торгівля залишеними виробами, виконаними і опрацьованими устаткованими і приладом до нього	за КВЕД	240
Середня кількість працівників, осіб 9		46.74
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон вулиця Березнева, буд. 10, оф. 108, м. КІПВ, 02160		5732009

І.Баланс на 31 грудня 2022 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	318,7	280,6
первісна вартість	1011	1 271,4	1 255,9
знос	1012	(952,7)	(975,3)
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	318,7	280,6
II. Оборотні активи			
Запаси :	1100	1 657,6	1 810,4
у тому числі готова продукція	1103	550,1	587,5
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	74,7	63,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	4,4	1,0
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	70,1	81,4
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	225,2	313,0
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	12,9	13,8
Усього за розділом II	1195	2 044,9	2 282,8
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	2 363,6	2 563,4

Продовження Додатку Б

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	44,0	44,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 426,3	1 564,8
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 470,3	1 608,8
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	263,9	52,1
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	450,7	707,9
розрахунками з бюджетом	1620	91,5	100,7
у тому числі з податку на прибуток	1621	48,1	30,4
розрахунками зі страхування	1625	-	-
розрахунками з оплати праці	1630	1,4	-
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	85,8	93,9
Усього за розділом III	1695	629,4	902,5
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 363,6	2 563,4

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 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	5 876,8	5 543,2	
Інші операційні доходи	2120	77,9	65,0	
Інші доходи	2240	2,9	1,1	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 957,6	5 609,3	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 750,4)	(4 210,4)	
Інші операційні витрати	2180	(996,8)	(1 073,4)	
Інші витрати	2270	(41,5)	(57,6)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5 788,7)	(5 341,4)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	168,9	267,9	
Податок на прибуток	2300	(30,4)	(48,2)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	138,5	219,7	

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Рева Андрій
Сергійович

Рева Андрій Сергійович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

¹ Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

ДОДАТОК В

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «АРСПРОМ» за 2021 рік

Додаток 1
до Національного положення (стандарту)
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова
звітність"
(пункт 5 розділу I)

ДОКУМЕНТ ПРИЙНЯТО

Фінансова звітність малого підприємства

Підприємство	Товариство з обмеженою відповідальністю "АРС ПРОМ"	Дата(рік,місяць,число)	2022	01	01
Територія	Дніпропетровський район м. Київ	за ЄДРПОУ	35208138		
Організаційно-правова форма господарювання	Товариство з обмеженою відповідальністю	за КОАТУУ	8036600000		
Вид економічної діяльності	Оптова торгівля залізничним виробництвом, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього	за КОПФГ	240		
Середня кількість працівників, осіб	8	за КВЕД	46.74		
Одиниця виміру:	тис. грн. з одним десятковим знаком				
Адреса, телефон	вулиця Березнева, буд. 10, оф. 108, м. Київ, 02160				5732009

I. Баланс на 31 грудня 2021 р.

Актив		Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду	
1	2	3	4	
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	-	-	
первісна вартість	1001	-	-	
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)	
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-	
Основні засоби :	1010	483,0	318,7	
первісна вартість	1011	1 201,1	1 271,4	
знос	1012	(718,1)	(952,7)	
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-	
Інші необоротні активи	1090	-	-	
Усього за розділом I	1095	483,0	318,7	
II. Оборотні активи				
Запаси :	1100	1 290,0	1 657,6	
у тому числі готова продукція	1103	156,6	550,1	
Поточні біологічні активи	1110	-	-	
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	181,7	74,7	
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8,7	4,4	
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	84,7	70,1	
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-	
Гроші та їх еквіваленти	1165	-	225,2	
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-	
Інші оборотні активи	1190	55,5	12,9	
Усього за розділом II	1195	1 620,6	2 044,9	
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	
Баланс	1300	2 103,6	2 363,6	

Продовження Додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	44,0	44,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 206,6	1 426,3
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	1 250,6	1 470,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	336,3	263,9
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	18,4	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	197,2	450,7
розрахунками з бюджетом	1620	87,5	91,5
у тому числі з податку на прибуток	1621	45,6	48,1
розрахунками зі страхування	1625	2,2	-
розрахунками з оплати праці	1630	-	1,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	211,4	85,8
Усього за розділом III	1695	516,7	629,4
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-
Баланс	1900	2 103,6	2 363,6

2. Звіт про фінансові результати
за Рік 2021 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	5 543,2	5 663,9	
Інші операційні доходи	2120	65,0	18,7	
Інші доходи	2240	1,1	3,0	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	5 609,3	5 685,6	
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(4 210,4)	(4 381,2)	
Інші операційні витрати	2180	(1 073,4)	(951,9)	
Інші витрати	2270	(57,6)	(82,8)	
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	(5 341,4)	(5 415,9)	
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	267,9	269,7	
Податок на прибуток	2300	(48,2)	(48,5)	
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350	219,7	221,2	

Керівник

Головний бухгалтер



(підпис)

(підпис)

ЕП Рева Андрій
Сергійович

Рева Андрій Сергійович

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)

ДОДАТОК Г

Статут товариства з обмеженою відповідальністю «АРСПРОМ»

«ЗАТВЕРДЖЕНО»
Загальними зборами учасників
Товариства з обмеженою відповідальністю
«АРС ПРОМ»
Протокол № 4 від 31 серпня 2017 року

СТАТУТ ТОВАРИСТВА З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «АРС ПРОМ»

Код ЄДРПОУ 35208138

(НОВА РЕДАКЦІЯ)

м. Київ – 2017

ДОДАТОК Д

Відомості з Єдиного державного реєстру підприємств та організацій України про
ТОВ «АРС ПРОМ»

Продовження Додатку Д



ДЕРЖСТАТ
ГОЛОВНЕ УПРАВЛІННЯ СТАТИСТИКИ У М.КИЄВІ

вул. Тургенєвська, 71, м. Київ, 04050
 тел. (044) 486-71-38, факс (044) 486-71-38, E-mail: kievstat@kiev.ukrstat.gov.ua

Реєстраційний номер відомостей ГУС_3353

ВІДОМОСТІ З ЄДИНОГО ДЕРЖАВНОГО РЕЄСТРУ
ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ УКРАЇНИ (ЄДРПОУ)

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "АРС ПРОМ"

Ідентифікаційний код **35208138** Правовий статус суб'єкта ЮРИДИЧНА ОСОБА

Керівник РЕВА АНДРІЙ СЕРГІЙОВИЧ

Телефон 0503107281

Орган державної реєстрації - ДНІПРОВСЬКА РАЙОННА У МІСТІ
 КИЄВІ ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

Дата первинної реєстрації 07.08.2007

Дата та номер останньої реєстраційної дії 05.09.2017 № 10671050021011422

Місце проведення останньої реєстраційної дії ДНІПРОВСЬКА РАЙОННА В МІСТІ
 КИЄВІ ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ

Класифікаційні дані:

Місцезнаходження за КОАТУУ 8036600000 02160 М.КИЇВ, ДНІПРОВСЬКИЙ Р-Н, ВУЛИЦЯ
 БЕРЕЗНЕВА, БУДИНОК 10, ОФІС 108

Організаційно-правова форма за КОПФГ 240 ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ
 ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

Інституційний сектор економіки за КІСЕ S.11002 Приватні нефінансові корпорації

Види діяльності за КВЕД-2010:

- 46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього;
- 28.14 Виробництво інших кранів і клапанів;
- 46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту;
- 46.49 Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 69.10 Діяльність у сфері права.

Дата надання відомостей 07.09.2017

Виконавець ЖИЛЮК Н.В. Телефон 4820080

Заст. Начальника



Р.Г.ВІЛЕНЧУК
Р.Г.Віленчук

- КОАТУУ – Класифікатор об'єктів адміністративно – територіального устрою України
- КОПФГ – Класифікація організаційно – правових форм господарювання
- КВЕД – Класифікація видів економічної діяльності
- КІСЕ – Класифікація інституційних секторів економіки